

GESTIONE STRATEGICA DELLA SUPPLY CHAIN: *L'INSIDER OPERATIVO*

Un modello analitico proposto per aziende OEM che progettano internamente affidando la produzione dei componenti all'esterno

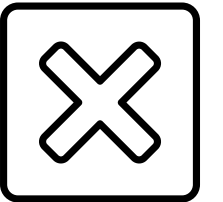
Come affrontare i cambiamenti e riacquisire il controllo totale dei componenti meccanici critici.

Dalla delega passiva del rischio al co-management tecnico attivo della filiera

È fondamentale chiarire fin da subito che il presente modello analitico non si applica indistintamente a tutto il parco fornitori o a qualsiasi tipologia di componente.

Questo approccio si rivolge esclusivamente a una nicchia specifica e circoscritta, dove la gestione dell'esternalizzazione presenta le criticità più elevate per un'azienda OEM.

- **Componenti di produzione complessa e/o di grandi dimensioni**
- **Particolari che contengono Know-How strategico dell'azienda.**
- **Ad alto valore economico di fornitura**



Quando nasce un nuovo progetto in una società che produce impianti o macchinari complessi, ma che demanda il manufacturing in outsourcing, **l'attenzione è giustamente concentrata su prodotto finale, tempi e investimenti**, e la Supply Chain viene spesso coinvolta solo quando "i disegni sono pronti" e passano per il Procurement.

Relativamente a particolari di produzione complessa e ad alto valore, il cliente (voi) conosce benissimo le criticità che può contenere l'approvvigionamento e, tramite il procurement, **cerca di trasferirle verso la filiera confinando questo rischio in un contratto da triplo vincolo**: tempi-costi-qualità.

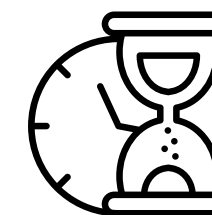
Procedura normale, funziona, ma cosa succede poi realmente?

La Supply Chain sa che per la realizzazione di particolari complessi si richiede una sinergia e un coordinamento importanti tra diverse tipologie di lavorazioni e competenze, ma che non risiedono mai tutte sotto lo stesso tetto. Nella media dei casi, il fornitore ritenuto "pivot" copre internamente ca. il 50% delle tecnologie necessarie, affidando il restante 50% a sua volta in sub-fornitura. Inoltre l'organizzazione di un fornitore "standard" è composta per un 50% da tecnologia e metodo, e per il restante 50% dalla competenza dei singoli.

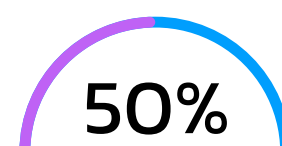
Qui si inserisce **una criticità**: la piaga del regresso e la volatilità delle competenze dei singoli operatori, con una marcata difficoltà nel reperirli o formarne di nuovi.

Piaga apparentemente incolmabile nel medio termine.

Questo fattore, unito ad un aumento generalizzato dei costi, scoraggia anche le strutture più solide dall'investire in efficienza, lasciandole di fatto ferme.



TECNOLOGIA
E METODO



COMPETENZA
DEI SINGOLI



Ma il lavoro va comunque fatto, e tutto ciò pone la Supply Chain in uno **stato di criticità strutturale che si traduce in un alto rischio d'impresa**.

Silente, il trasferimento del rischio e del costo diventa inverso: **si ribalta dritto sull'offerta economica verso il cliente**.

Quando un'azienda affida un componente critico a un fornitore generale "chiavi in mano", Il fornitore pivot, nel formulare l'offerta, è matematicamente costretto a caricare una quota percentuale a copertura di variabili che non controlla direttamente. Questo ricarico dell'incertezza, di fatto si tratta di un costo assicurativo passivo che non produce alcun valore reale sul componente, ma serve unicamente a coprire il rischio d'impresa del fornitore unico.

Nelle produzioni ripetitive, la criticità è paradossalmente più alta. Il fornitore una volta "diventato bravo" e fidelizzato per tale prodotto, ne acquisisce anche il controllo produttivo, perché sa bene, che di fronte a necessarie richieste di inasprimento delle condizioni, il cliente prima di trovare un fornitore nuovo, con tutti i rischi del caso (e comunque andando a ritrovare le medesime criticità sul mercato), ci pensa e cede alle richieste.

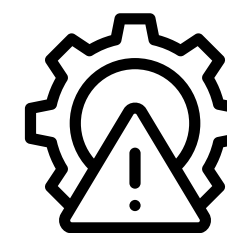
Si perde il controllo dl processo produttivo, tradotto si perde **il controllo del proprio prodotto**.

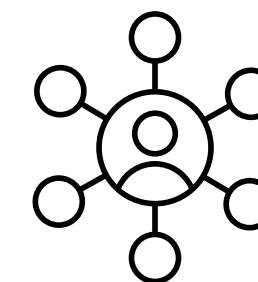
I motivi sono più che chiari:

- **Inversione del rischio:** ci si affida al trasferimento del rischio di impresa al fornitore, rischio che considerando il contesto presto o tardi tornerà indietro come un boomerang
- **Rigidità:** in caso di necessità, difficoltà a riadattare l'outsourcing senza rinegoziazioni costose
- **Costi occulti elevati:** derivanti dalla mancata visione interna dei processi (ricarichi vari delle sub-forniture del fornitore e per il rischio d'impresa)
- **Alta esposizione:** il valore del proprio know-how rimane troppo esposto alle criticità esterne

Quindi per i particolari complessi e ad alto valore, la classica politica acquisti basata sulla regola base del delegare il rischio al fornitore tramite un contratto, **non è più solidamente percorribile**.

La nuova politica deve passare necessariamente per l'acquisizione del controllo del processo produttivo.





Fino a qualche tempo fa, il modello del fornitore unico aveva una sua logica economica perché il mercato teneva.

Oggi, nel contesto attuale, il mercato esterno è profondamente cambiato, ed è chiaro che le logiche del passato non bastano più, richiedendo un cambio di passo.

La vera competenza sta nella visione preventiva di tutto il workflow nel dettaglio delle operazioni, e chi conosce bene la produzione sa dove si nascondono i costi occulti e le inefficienze più pesanti per la commessa. Chi progetta solamente non sempre può conoscere o prevedere ogni singola variabile d'officina: **non è un difetto, è la fisiologica differenza tra i ruoli.**

Un Procurement interno deve gestire quotidianamente migliaia di codici, le urgenze del giorno, i solleciti dei materiali e le trattative commerciali su tutto il parco fornitori. È fisiologicamente impossibile per un ufficio acquisti aziendale disporre del tempo e della focalizzazione verticale necessaria

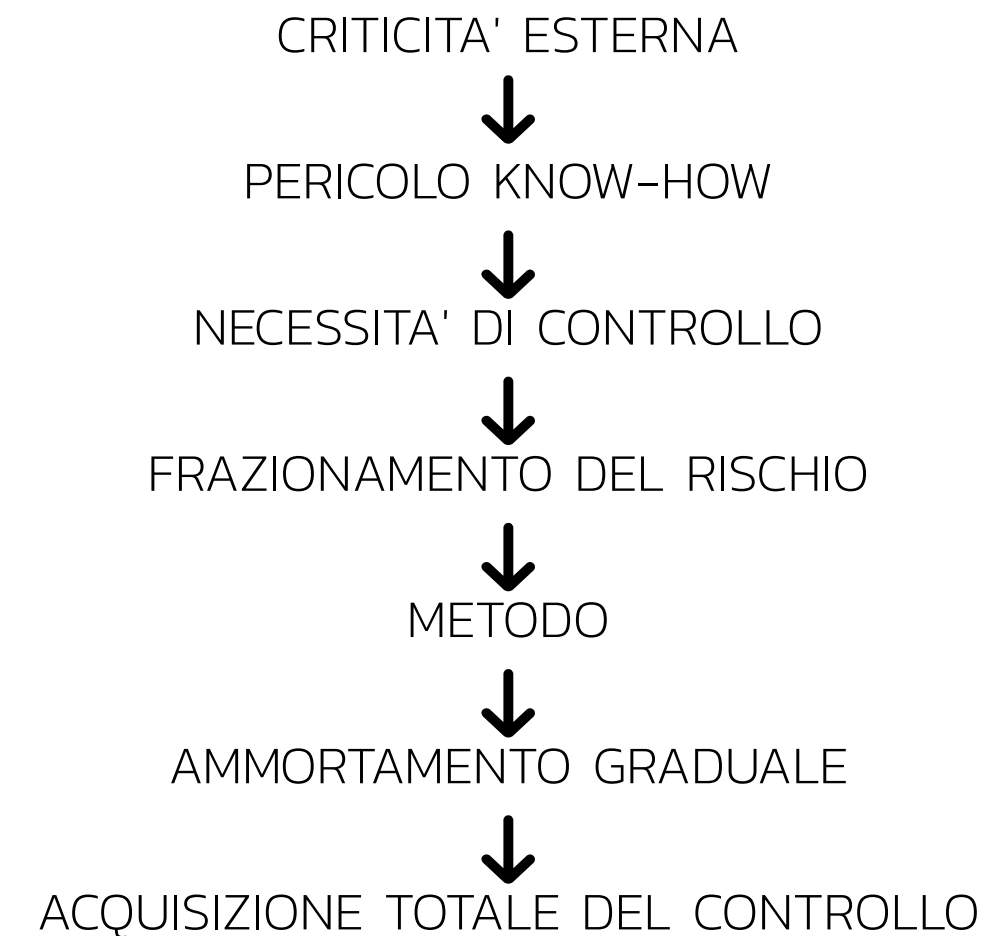
OPTI MECH, non sostituisce il procurement, porta **l'esperienza da 'insider'**, fornendo metodo, tecniche, e visione lato produzione, tutto riadattato per **trasformarlo in un vantaggio lato cliente.**

Un supporto che va oltre il classico concetto di 'consulenza', un ruolo operativo di competenza trasversale, che collabora attivamente con il PMO, l'Ufficio Tecnico, il Procurement e le Operations, offrendo loro lo strumento tecnico per riprendere il controllo dei propri prodotti critici esposti alle criticità della Supply Chain.

Le criticità ci sono e rimangono all'interno del processo perché non possiamo cancellarle. Ma invece di lasciarle in una condizione silente all'interno della Supply Chain, le **andiamo a controllare direttamente noi**, cambiando approccio alla radice e **implementando un nuovo modello interno di approvvigionamento** per i particolari critici ad alto valore.

Un modello, analitico e progettato dall'interno, dove **metodo e sfruttamento della tecnologia diventino dominanti**, allo scopo di mitigare criticità, competenze, componenti 'volatili' e costi.

Un modello necessario a riacquisire il controllo salvaguardando il proprio know-how e il suo valore, **che approccia l'approvvigionamento multi-fornitore specialistico**, prevedendo il **frazionamento del rischio**.



Riconosciamo che i componenti meccanici non sono tutti uguali.

All'interno di un'azienda OEM che progetta ma esternalizza la produzione, la Supply Chain si divide in tre macro-categorie:

- Meccanica di Commodity
- Meccanica a Basso Impatto
- **Meccanica Strategica e Critica**

Mentre le metodologie Lean tradizionali, gestiscono in modo eccellente le prime due categorie, falliscono sulla **Meccanica Strategica**. Su questi particolari, la delega totale a un fornitore unico "pivot" non semplifica la gestione, ma trasferisce all'esterno il controllo del cuore tecnologico dell'azienda, esponendola alle criticità del mercato, generando 2 grandi illusioni che si scontrano con la realtà produttiva:

L'ILLUSIONE DEL RISPARMIO

L'Obiezione: *"Emettere ordini separati a più officine specialistiche invece di un unico contratto chiavi in mano aumenta i costi di gestione interna, le registrazioni a magazzino e i flussi"*

La realtà: Il costo amministrativo legato alla **gestione interna è una quota fissa minima**. Di contro, quando parliamo di grandi basamenti, telai speciali o gruppi complessi, **il ricarico occulto** che il fornitore pivot applica per la gestione delle sub-forniture (quel 50% di tecnologie che non ha in casa), unito al suo ricarico per il rischio d'impresa, **viaggia su valori giustamente importanti**. Su budget corposi, il presunto risparmio amministrativo viene letteralmente polverizzato dai ricarichi a cascata del fornitore unico.

LE RESPONSABILITA'

L'Obiezione: *"Se compro l'assieme finito ho un unico responsabile in caso di non-conformità. Se frammento la filiera, il fresatore darà la colpa a chi ha saldato la carpenteria, il carpentiere a chi ha tagliato il laser, e io rimango con il pezzo scartato in mano"*

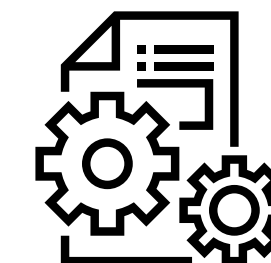
La realtà: Il contratto tutela a posteriori, ma non protegge il fermo impianto o il ritardo di consegna verso il vostro cliente finale, che rappresenta il vero danno economico. **Nel modello tradizionale, il rimpallo di responsabilità avviene comunque ma in modo silente**, allungando in ogni caso i tempi. E non è detto che sempre si riesca a *"lavarsi in panni in casa"*

Internalizzare il controllo del metodo significa passare da una tutela puramente passiva a una tutela attiva del processo produttivo

Per riacquisire il controllo del processo produttivo senza sovraccaricare la struttura interna, l'azione dell'Insider Operativo si sviluppa su un protocollo che assorbe la complessità e restituisce efficienza.

Il modello quindi non si limita a frazionare gli ordini, ma vincola ogni singola transizione di fase per mitigare il rischio alla sorgente

- **Affiniamo il Design for Manufacturing:** analizziamo eventuali criticità in ottica puramente produttiva ed apportiamo modifiche al necessario
- **Standardizzazione:** identifichiamo il miglior metodo produttivo per ogni singola fase necessaria alla realizzazione, codificandolo in un Metodo Proprietario
- **Frazionamento:** selezioniamo i migliori fornitori per ogni specifica fase, diversificando le fonti e sfruttando al meglio le competenze verticali (ad ognuno il suo lavoro)



PRE ANALISI



PRE LANCIO



LANCIO

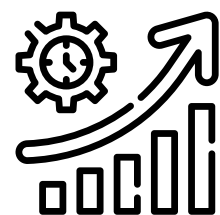


CHIUSURA

Il Procurement riceverà una mappa di approvvigionamento pre-coordinata e chiara, facilmente digeribile dalle procedure interne.

Ogni fornitore verticale riceve un foglio di metodo/disegno blindato che definisce in maniera chiara e precisa lo stato d'ingresso e d'uscita del particolare. Metodo che unito all'eventuale utilizzo di attrezzaggi dedicati, azzerla la variabile interpretativa del singolo mitigando anche le competenze.

Di ogni step critico inoltre, ne verrà validata la conformità direttamente c/o il fornitore prima che il pezzo si sposti alla fase successiva.



RIGUARDO AL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA PRODUTTIVA

- **Riduzione diretta dei costi:** tramite acquisto diretto di semilavorati e servizi specifici, senza ricarichi da subappalto (*)
- **Accesso diretto a competenze:** Interfaccia diretta con aziende specializzate per ogni fase, senza sub-gestioni critiche non direttamente controllate
- **Gestione preventiva del rischio:** intercettare le criticità in fase preliminare di analisi minimizza le non conformità gravi, evitando ritardi significativi e/o situazioni compromettenti
- **Qualità costante:** nel caso di produzioni ripetitive, anche in piccole serie, il processo standardizzato valorizza la qualità del prodotto



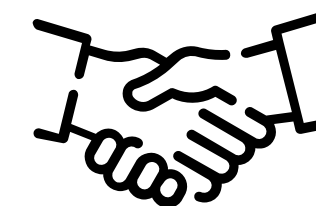
RIGUARDO ALLA PROTEZIONE DEL KNOW-HOW E ALLA FLESSIBILITA'

- **Blindatura delle informazioni:** frazionando si evita che un unico partner esterno assimili l'intero processo produttivo
- **Flessibilità di filiera:** la diversificazione riduce la dipendenza dal singolo e dai rischi che ne derivano
- **Metodo proprietario:** uno standard interno, affinabile nel tempo e spendibile su più fornitori competitor, alleggerisce il "rischio d'impresa" imposto originariamente al singolo fornitore, consentendo un ampliamento del parco fornitori stesso, e soprattutto il conseguente livellamento o meglio calmierazione dei prezzi.
- **Storico analitico:** il controllo analitico e puntuale dei costi e dei tempi associati ad un metodo proprietario, genera un database di fondamentale importanza per il futuro

() tenendo conto anche del costo di implementazione del metodo. Ipotesi, seppur con tecniche e processi vicini alla realtà produttiva, calcolate su un modello prototipo ideato e valutato solo per questa proposta e senza altri scopi. Pertanto tali dati per quanto plausibili, sono da ritenere puramente indicativi.*

Riconosco che l'implementazione di questo metodo è **molto sfidante ed ambizioso**. Pur garantendo benefici a lungo termine, comporterà alcuni aspetti che vanno considerati con estrema attenzione ed onestà:

- **Soglia di convenienza:** applicabile solo a produzioni che muovono importanti budget di costi in termini di materiali, semilavorati e monte ore di fabbricazione
- **Costo di Gestione:** dove applicabile il costo per l'implementazione del metodo potrà essere significativo, ma va visto come un costo ampiamente ammortizzato dalla riduzione complessiva delle inefficienze e dei costi di approvvigionamento
- **Investimento una tantum:** il costo degli attrezzaggi dedicati per ogni prodotto, nel caso specifico di eventuali produzioni di serie, può essere importante. Ma si sosterrà solo una volta.
- **Impatto sul Procurement interno:** per quanto già fornite le indicazioni di approvvigionamento da prendere, la gestione per l'ufficio acquisti/magazzino o delle risorse preposte al coordinamento sarà più onerosa rispetto al singolo codice "chiavi in mano", dovendo gestire più codici/fasi. Tuttavia un sistema informatizzato ben strutturato può mitigare questa complessità (o usato come driver per ottimizzare i flussi e le logiche dell'ERP/MRP aziendale)
- **Tempi:** ci sarà un, seppur controllato, allungo dei tempi complessivi dovuto alle fasi di gestione preliminare e dalla necessità di coordinare più attori
- **Manutenzione del metodo:** eventuali revisioni importanti del prodotto richiederanno potenzialmente anche un aggiornamento parallelo del metodo e/o degli attrezzaggi preposti
- **Coinvolgimento aziendale:** il successo della strategia dipenderà dal pieno e convinto coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nell'adozione della proposta, seguito da una politica attenta nel gestire i fornitori storici abituati alla precedente modalità di incarico (chiaramente ostacolo superato nel caso di coinvolgimento di nuovi fornitori).



Come abbiamo analizzato, l'obiettivo profondo di questa architettura operativa non è semplicemente "comprare della meccanica a minor costo", **ma riacquisire il controllo totale del proprio prodotto e blindare il patrimonio intellettuale dell'azienda.**

Proprio per l'alto livello di analisi tecnica, progettazione dei metodi e capillarità di coordinamento richiesti, la strategia non accetta commesse che non presentino un valore economico tale da giustificare l'investimento organizzativo.

Perché questo confinamento è una garanzia per il cliente?

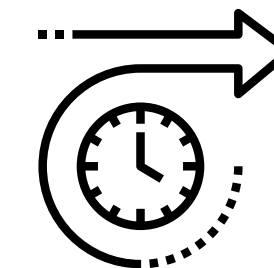
Concentrare l'azione operativa solo sui codici critici e ad alto valore permette di:

- **Massimizzare il ROI del servizio:** Il risparmio economico derivante dall'azzeramento dei ricarichi occulti e la mitigazione del rischio di fermo impianto si convertono in cifre importanti solo su commesse ad alto budget.
- **Proteggere dove serve davvero:** Il frazionamento delle informazioni tecniche e dei disegni viene applicato chirurgicamente solo sulle parti del macchinario che contengono il vostro reale vantaggio competitivo, evitando la dispersione di energie su componenti di contorno.
- **Fornire un supporto d'eccellenza:** Garantiamo la presenza in ogni step del processo

In conclusione, OPTI MECH offre un'alleanza operativa per abbattere i costi occulti e proteggere i confini tecnici dei vostri progetti più importanti.

Nel momento in cui il metodo va a regime, l'azienda smette di comprare un semplice pezzo finito: acquista e internalizza un metodo produttivo ottimale, uno standard che rimane dentro l'azienda anche se il personale o i fornitori esterni cambieranno.

Tutto questo si traduce nel controllo totale sul vostro prodotto.





OPTI MECH di Cesari Alessandro
P.I. 02160070435 – C.F. CSRLSN78T29E690C



62019 Recanati (MC)



(+39) 392.2498747



a.cesari@opti-mech.it



www.opti-mech.it



www.linkedin.com/in/alessandrocesari-optimech

