

SMART VCO
ANNUARIO 2021

Value Chain Optimization

Sommario

Introduzione.....	4
Logistica e trasporti	6
Quali KPI per il monitoraggio dei trasporti?	7
Valutare il livello di magazzino: quali costi e benefici?	11
Come organizzare un efficace tender sui trasporti?	15
Come predisporre un budget logistico?	19
Il controllo dei costi di trasporto. Freight audit: che cos'è e come si imposta?.....	22
Trasporti stradali e noli tariffari: meglio un listino o aste spot?	27
RELOAD: verso la progettazione di una supply chain e una logistica resiliente e circolare.....	32
Le scorte di sicurezza	36
ITS Academy LAST: il futuro della Logistica parte da qui....	44
Procurement	47
Telefonia e connettività: come risparmiare a tutto campo?	48
Pulizie civili e industriali: liberare il campo da falsi miti	50
<i>Self-Guided Buying</i> : un'arma in più per il Procurement!....	54
Come ridurre i costi di portierato/reception garantendo qualità e sicurezza?	60
Come ridurre i costi delle commissioni su carte di credito/debito per la GDO?	63
Come ridurre i costi delle informazioni commerciali?.....	66
Come ridurre i costi degli oneri bancari?	70

Quali sono i costi nascosti degli imballi?.....	73
Quali ottimizzazioni e benefici sugli oneri INAIL?	78
Opportunità di rimborso ICP	83
Organizzazione e gestione d'azienda.....	86
Cresce l'utilizzo in Italia di Interim Manager: scopriamo il perché	87
La verifica dell'organizzazione.....	95
Come affrontare le sfide imposte dalla pandemia	102
La terziarizzazione delle funzioni non core	109
Le interviste	112
Intervista a Giandomenico Biondaro, Business Unit Manager Industrial & Retail di Add Value	113
Intervista a Carlo Perini, Vicepresidente di Adhoc Interventi Manageriali	117
Intervista ad Alessandra Da Dalt, Amministratore di BDD & Co. Advisory.....	122
Intervista a David Scaffaro, titolare dello Studio Scaffaro	127
Intervista a Donatella Rampinelli, consulente SC e MKTG per la Logistica.....	130
Intervista a Francesco Sollazzo, consulente e formatore di Strategie & Management.....	133
Rassegna stampa	136
Ancora qualcosa	139
Ti sei perso il precedente annuario?	140
C'è qualche argomento che ti interessa?	140
Ci segui già su LinkedIn?	140

Introduzione

L'annuario (siamo alla quarta edizione) è sempre anche un'occasione per fare bilanci e programmi.

Il 2021 da poco lasciato alle spalle è stato (e non potrebbe essere altrimenti) un anno contrassegnato da eventi negativi ma ha riservato anche piacevoli sorprese.

Nei "pro" ci mettiamo la ripresa dopo la fase più acuta della pandemia e lo spirito da riconquista della propria vita con il quale ci siamo mossi.

Nei "contro" sottolineiamo le tensioni sul fronte degli approvvigionamenti e l'aumento a volta inspiegabile di alcuni costi.

Il 2021 è terminato da poco e con gli auguri che porgiamo per il nuovo anno, formuliamo l'auspicio che veramente ci possa portare atteggiamenti nuovi: questo auguriamo all'industria italiana.

Venendo ai contenuti, in questo annuario potete trovare contributi e approfondimenti su nuovi temi, alcuni curati dalla nostra squadra interna, altri invece proposti da alcuni selezionati partner professionali. Infine, nella parte finale troverete una piccola rassegna stampa degli articoli che abbiamo curato per la stampa specializzata.

Nel 2022 saranno diversi gli eventi in cui potete trovarci: il primo sarà il Global Summit Logistics & supply chain, in primavera. Sono inoltre già confermati il Finance Director Forum di settembre ed il Procurement Director Forum di novembre.

Continuerà poi il ciclo di webinar, con cadenza mensile: ne daremo notizia nelle nostre newsletter mensili e sulla nostra pagina LinkedIn.

Abbiamo in serbo, inoltre, alcune novità. Permetteteci un briciolo di riservatezza e continuate a seguirci per saperne di più.

Logistica e trasporti



Quali KPI per il monitoraggio dei trasporti?



Nei processi aziendali il primo passo per il miglioramento è la misurazione: infatti se non si conosce la realtà che si vuole migliorare, nessun cambiamento è possibile.

Il trasporto è un elemento fondamentale del “**servizio al cliente**”: puntualità e **precisione** nelle consegne, assenza di danni alla merce sono requisiti essenziali. Allo stesso tempo

occorre mantenere sostenibile la **spesa** nei servizi di spedizione.

Risulta quindi molto importante riuscire a identificare i **KPI** (*Key Performance Indicators*) strategici per tenere monitorati gli aspetti salienti.

Per costruire un sistema di valutazione dei processi logistici si parte dall'individuare molto bene i processi stessi e dal definire in modo univoco quali siano gli obiettivi di ciascuno di essi, in una prospettiva di **funzionamento complessivo** e di **ottimizzazione del sistema**. Dopo aver identificato nitidamente processi ed obiettivi si può passare alla definizione delle misure opportune e quindi dei KPI.

Gli indicatori presentano alcune caratteristiche:

- sono **critici**: su di essi il management basa le proprie decisioni
- sono **sintetici**: espressi da una variabile semplice o composta, di lettura veloce
- sono **significativi**: rappresentano in maniera puntuale i fenomeni aziendali a cui si riferiscono
- sono **prioritari**: indispensabili nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali (strategico, direzionale, operativo).

Se lo scostamento di un KPI del 10% in più o in meno non genera congratulazioni o azioni correttive, significa che quel KPI è inutile.

Nell'ambito della logistica distributiva, occorre valutare, tra gli altri aspetti, l'andamento della spesa per trasporti, dal punto di vista dell'efficienza, del livello di servizio e della *compliance* alla policy delle spedizioni.

Alcuni esempi di KPI utili per il monitoraggio dei trasporti:

- la misurazione del costo di trasporto per unità di peso o di vendita: permette di sintetizzare la spesa totale di trasporto dell'organizzazione
- la percentuale di saturazione dei mezzi di trasporto o dei container: consente di mettere in atto azioni che portino efficienza, come il redesign degli imballi
- lo scostamento rispetto ai *transit time* dichiarati: registra le performance dei vettori
- il grado di bilanciamento dei viaggi: serve per minimizzare i percorsi a vuoto
- numero dei reclami su numero totale di spedizioni: è un indice di difettosità
- numero di fatture con errore sul numero totale di fatture: registra il lavoro extra richiesto all'organizzazione per la gestione degli errori amministrativi
- incidenza dei costi accessori: KPI molto importante per le aziende che spediscono beni destinati al retail, possono emergere aspetti sorprendenti.

Alcune **buone pratiche** favoriscono l'efficienza:

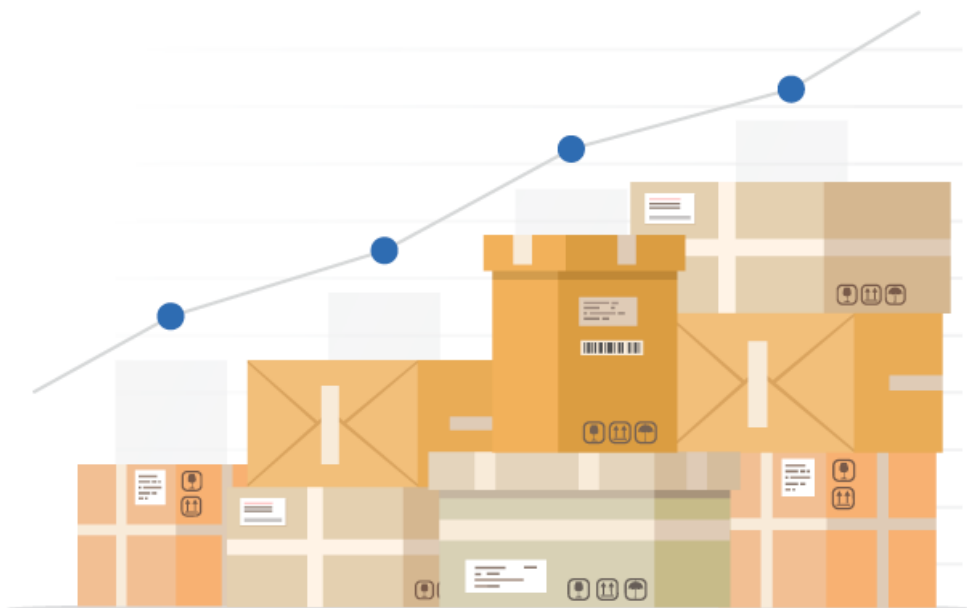
- tenere traccia dei KPI generali e specifici dell'azienda

- adoperare delle dashboard che permettano a tutti gli utenti coinvolti nella gestione delle spedizioni di accedere ai KPI
- utilizzare i dati ed i KPI per prendere decisioni consapevoli e non dettate dall’emotività del momento, dalle “voci di corridoio” o da vere e proprie “leggende metropolitane”
- ridurre l’incertezza monitorando le prestazioni
- eseguire degli audit per verificare se l’efficienza operativa rispecchia i margini attesi
- fornire feedback a tutti gli utenti interni e agli stakeholder esterni coinvolti.

Le domande

- Quali KPI sono in uso nella tua organizzazione?
- Quali sono i KPI che registrano gli scostamenti più significativi?

Valutare il livello di magazzino: quali costi e benefici?



Per le aziende industriali e commerciali l'ottimale **gestione del magazzino** è un aspetto cruciale: il loro successo sul mercato dipende spesso dalla capacità di fornire i clienti con il prodotto giusto, nel luogo richiesto (punto vendita o consegna diretta) e nel momento corretto.

Occorre quindi individuare il giusto **livello di magazzino** per bilanciare correttamente la necessità di soddisfare la

domanda dei clienti con la minimizzazione dei costi legati al fabbisogno di capitale.

All'aumentare della quantità di prodotti disponibili a magazzino si manifestano **costi e benefici**:

1) Costi:

- a. Spazio fisico in magazzino
- b. Assorbimento di capitale circolante
- c. Rischio di obsolescenza

2) Benefici:

- a. Disponibilità dei prodotti
- b. Livello di servizio.

È quindi necessario adottare un sistema che permetta di monitorare il magazzino e tararlo sul livello ottimale, grazie anche al monitoraggio di alcuni parametri quali i **giorni medi di giacenza** del magazzino (DIO, Days Inventory Outstanding).

Ai fini di gestione del capitale circolante, tale misurazione andrà combinata con la rilevazione dei giorni in media impiegati dall'azienda per incassare i crediti dopo le vendite (DSO, Days Sales Outstanding).

Days Inventory Outstanding (DIO)

L'indicatore misura i giorni occorrenti per una "rotazione" dell'inventario.

L'obiettivo di tale indicatore è la valutazione dell'impatto di un miglioramento nei giorni medi di giacenza del magazzino (Days Inventory Outstanding o DIO) sul *cash flow* aziendale.

Come misurare il DIO?

La formula per il calcolo dell'indicatore è la seguente:

$$\text{DIO} = (\text{Valore del magazzino medio nell'anno} / \text{Costo del venduto annuo}) \times 365$$

Quali possibili azioni per migliorare il DIO?

Ecco alcuni esempi:

- Analisi per capire gli articoli con minore rotazione, su cui effettuare sconti speciali
- Riduzione nel numero di varianti di prodotto: riduce il numero di materie prime e di semilavorati necessari
- Verificare con i fornitori la possibilità di ridurre i *lead time* per ottenere un minor fabbisogno di "*safety stock*" (magazzino di sicurezza)
- Implementare strumenti di *forecasting* e di pianificazione della domanda (SKU level vs. famiglie di prodotto)

Days Sales Outstanding (DSO)

L'indicatore misura il numero medio di giorni occorrenti per la riscossione dei crediti.

L'obiettivo di tale misura è la valutazione dell'impatto di un miglioramento nei giorni medi di incasso dei crediti commerciali sul *cash flow* (per ottenere lo stesso miglioramento del cash flow, di quanto dovrebbe aumentare il fatturato aziendale?)

Come misurare il DSO?

La formula per il calcolo è la seguente, ove i crediti si intendono al netto dell'IVA (e analogamente il fatturato):

$$\text{DSO} = \text{Crediti} / \text{Fatturato} / 365$$

Quali possibili azioni per migliorare il DSO?

Ecco alcuni esempi:

- Valutare l'impatto di eventuali sconti per pagamenti anticipati
- Cercare di ottenere degli anticipi dai clienti
- Introdurre una *Credit Policy* aziendale per determinare i limiti di affidamento ai clienti
- Utilizzare fonti informative per avere un *rating* della controparte.

La domanda

A quando risale l'ultimo progetto di ottimizzazione del magazzino?

Come organizzare un efficace tender sui trasporti?



L'organizzazione dei flussi logistici aziendali prevede, semplificando, la ricezione di materie prime e componenti (inbound) e la distribuzione dei prodotti ai clienti (outbound).

Organizzazioni e produzioni più complesse necessitano poi di trasporti *intercompany* e legati al conto lavoro.

L'attività aziendale deve poter contare su **spedizioni** con un **livello di servizio** adeguato e ad un **congruo costo**.

Selezionare il fornitore ideale per lo svolgimento delle attività di trasporto merci diventa quindi fondamentale per assicurarsi che i requisiti siano soddisfatti.

Una buona comparazione tariffaria è un punto di partenza, ma da sola non è sufficiente: la scelta del provider deve tenere in considerazione anche altri elementi, a partire dalla individuazione degli obiettivi che si intende raggiungere.

Occorre valutare innanzitutto *aspetti interni* all'azienda, tra cui:

- Tipo di flussi
- Tipologia di prodotti trasportati
- Unità di carico e tipo di imballi
- Geografia e direttrici
- Numerosità dei punti di prelievo e di consegna
- Livello di servizio necessario/atteso (diretto/sub-appalto...)
- Tempi di transito/resa.

Altri elementi sono invece *esterni*, riguardano il mercato:

- Tipo di servizio necessario/richiesto (consegna espressa, groupage, trasporti dedicati...)
- Modalità di trasporto (via strada, aereo, mare, intermodale...)
- Affidabilità dei fornitori sul servizio specifico
- Solidità finanziaria dei vettori
- Regolarità dell'attività (permessi, contributi...)

- Tipologia di assicurazione del carico trasportato disponibile.

Tutto questo si applica non solo ai trasporti su vendita, ma anche ai flussi in entrata, quando questi sono a carico dell'acquirente.

Senza le adeguate conoscenze specifiche del settore e uno studio minuzioso e critico della scelta, realizzare una gara di mercato efficace è spesso difficile.

Mettere in pratica un approccio consolidato che permetta di ottenere risultati concreti è essenziale per realizzare un tender di successo e scegliere il "giusto" fornitore di trasporti.

La domanda

Da quanto non revisioni la documentazione utilizzata nei tender?

Che cos'è un audit dei contratti di trasporto?

- uno strumento per valutare l'esposizione ai rischi della supply chain
- un modo per verificare i possibili costi nascosti
- un benchmarking indipendente sulla policy logistica

Quali vantaggi per il cliente?

- individuare i rischi e le linee guida per la riduzione degli stessi
- individuare opportunità di miglioramento
- oggettività di un auditor indipendente e trasferimento di know-how



Aziende
industriali e di
distribuzione



Contratti per
trasporti
nazionali e
internazionali



Zero pensieri:
forfait
concordato in
partenza

Quali attività incluse?

- valutazione della policy spedizioni e delle principali procedure sui trasporti
- analisi delle condizioni contrattuali e distanza dalle *best practices*
- due diligence assicurativa per la responsabilità civile e/o per le merci in viaggio

Come funziona la remunerazione "zero pensieri"?

- preventivo chiaro e trasparente
- nessun compenso aggiuntivo

RISULTATI DELL'AUDIT

Check-up organizzativo e di processo dell'attività logistica e dei documenti disponibili

Analisi contratti di trasporto e/o spedizione (e relativi allegati) già conclusi dall'azienda

Disamina polizze assicurative sui materiali oggetto di trasporto e disamina polizze assicurative dei fornitori (spedizionieri e/o vettori)

Mappatura dei principali processi e strumenti (analisi, controllo costi e servizio, reporting) nell'organizzazione dei trasporti

Benchmarking dei listini/tariffari di trasporto/spedizione e valutazione del rischio fornitore

Feedback dell'audit

Entro 4 settimane



Come predisporre un budget logistico?



I costi "*non-core*" (costi logistici, di imballo, per ausiliari alla produzione, spese generali) incidono fino al 25% del fatturato. Per essi l'attività di budgeting è complessa: i processi che li generano sono frammentati e trasversali alle diverse funzioni, spesso senza una chiara attribuzione di responsabilità. Inoltre, la mancanza di un modello di costo analitico e specifico per dominio di spesa non permette una definizione realistica e accurata del budget e un successivo controllo efficace.

Per elaborare correttamente un budget dei costi logistici, occorre tenere conto di otto aspetti:

1. Noli di trasporto (noli base) per le varie modalità di trasporto
2. Fuel/capacity/peak season surcharge
3. Fee per customs brokerage
4. Sottoscrizione di tool/servizi di supporto
5. Premi assicurativi
6. Costi di magazzino
7. Pesi e volumi trasportati
8. Necessità di assistenza per elaborazione e revisione contratti di trasporto.

Quali, quindi, le opportunità da cogliere?

1. Definire **MODELLI DI COSTO** aderenti alla realtà
2. Definire **TARGET efficaci**, fondati su *best practices*.

Come si possono cogliere queste opportunità?

1. Definire modelli di costo

I costi logistici sono tra i principali costi indiretti: gli algoritmi adoperati per la previsione sono di solito molto semplicistici (€/kg o simili) e/o basati su trend storici di costo.

È importante migliorare le capacità di previsione tramite l'elaborazione di un modello nel quale siano esplicitati i reali "driver" (determinanti) di costo.

2. Definire target efficaci

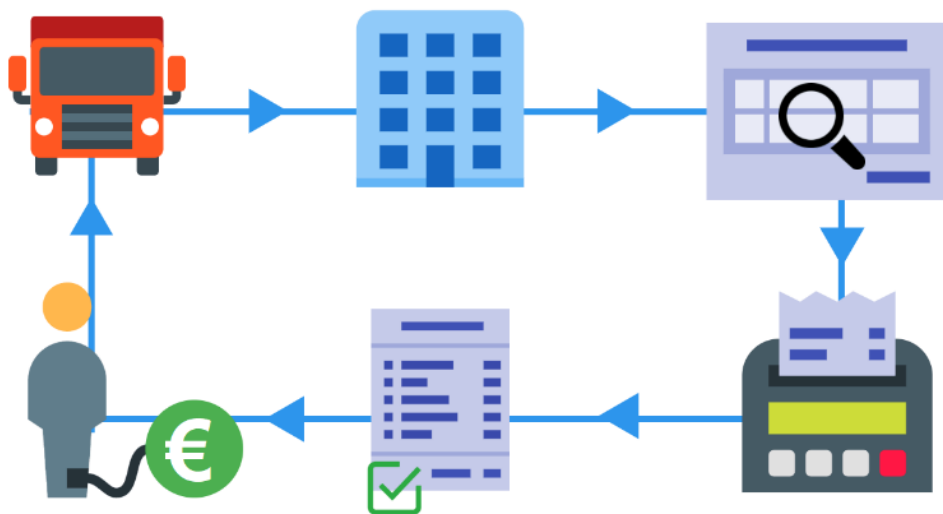
Solo con target di costo fondati su benchmark di mercato è possibile, in sede di budget, coinvolgere realmente i responsabili aziendali in discussioni di merito. Si può ambire a costruire davvero un budget condiviso e controllabile nel tempo.

Le domande

- Hai individuato **opportunità** di risparmio?
- Quali **obiettivi** sono stati assegnati alla direzione logistica?

Il controllo dei costi di trasporto.

Freight audit: che cos'è e come si imposta?



Le aziende industriali gestiscono normalmente tre tipi di **flussi fisici di materie prime e merci**:

- Flussi in ingresso (inbound): materiali e componenti da fornitori e resi di prodotti da clienti (inbound)
- Flussi *intercompany* o infra-gruppo o per fasi di lavoro terziarizzate (trasporti industriali)
- Flussi di prodotti finiti in uscita e distribuzione (outbound).

Ai flussi fisici sono associati **flussi documentali**: dagli ordini di trasporto alle fatture.

La quasi totalità delle aziende si affida ad operatori esterni specializzati per l'esecuzione dei trasporti. Solo una piccola minoranza si affida ad una flotta propria e quasi mai per la totalità dei volumi da spostare.

Ad ogni flusso di trasporto sono connessi dei costi. Nel caso di affidamento delle spedizioni ad operatori terzi, si riceverà fattura per i trasporti eseguiti. Le varie voci di costo presenti nelle fatture (ed il relativo metodo di calcolo) sono differenti a seconda della modalità di trasporto (corriere espresso, trasporto su strada, spedizione via mare, ...) e della tipologia di servizio adoperata (standard, express, ore 9.00, ...).

Come per tutte le altre fatture ricevute, anche per quelle relative a prestazioni di trasporto si impone la verifica della correttezza: è il passaggio di **approvazione della fattura**, cui seguono la "messa in pagamento" e la liquidazione.

Controllare le fatture di trasporto non è facile: ci sono tante voci di costo (*charge codes*) ed ogni fornitore ha una propria struttura tariffaria. Se si considera poi la molteplicità delle **modalità di trasporto** possibili, l'ampio ventaglio di **servizi** disponibili e magari anche i diversi **Incoterms**, appare evidente come il **processo di controllo** sia dispendioso in termini di tempo impiegato e spesso incerto nei risultati raggiunti. Non sempre l'ufficio amministrativo possiede tutte le informazioni e le competenze necessarie per il controllo delle fatture di trasporto.

Conviene impostare un sistema di freight audit.

Nella sua forma più elementare, il freight audit (l'insieme dei controlli sulle fatture di trasporto) si occupa di verificare che ai fornitori di trasporto sia pagato il corretto ammontare, senza sorprese.

Nelle forme più evolute, attuare un sistema di freight audit significa anche dotarsi di un **cruscotto di monitoraggio** di flussi e costi, con report e KPI.

Quando il numero di spedizioni e la spesa sono rilevanti, il controllo manuale delle fatture richiede troppo tempo per essere efficace. Occorre quindi agire nel senso dell'automazione o dell'outsourcing.

Il sistema di freight audit può essere implementato dotandosi di un tool per uso interno o acquistando il relativo servizio da un fornitore specializzato (outsourcing). Nel primo caso occorre definire un progetto per la selezione del software idoneo e per l'assegnazione delle attività, che rimangono in capo all'azienda. Nel secondo caso, invece, si delega all'esterno l'intera attività, sgravando quindi il personale aziendale dell'onere.

Ma la differenza tra le due opzioni non si limita a ciò. Per sintetizzare le differenze e le peculiarità connesse alla scelta, torna utile la tabella di sintesi riportata qui sotto:

Topic	Servizio in outsourcing	Attività internalizzata e adozione di un tool di freight audit
Carico di lavoro previsto	Sgravio del carico di lavoro interno e maggior disponibilità di tempo per attività a maggior valore aggiunto	Necessaria formazione del personale interno per utilizzo del tool, con possibili carichi di lavoro addizionali
Consulenza	Consulenza proattiva e supporto al miglioramento continuo (in ottica P-D-C-A)	Non prevista (attività self-service)
Validazione servizi accessori	Validazione servizi accessori richiesti e corrispondenza pesi e volumi fatturati tramite estrazione da ERP o altre fonti	Possibilità di interfacciamento del tool con l'ERP per la validazione dei servizi accessori richiesti e la congruità di pesi e volumi (fatturato vs. reale)
Assegnazione delle spedizioni	Assegnazione manuale delle spedizioni al vettore	Possibile assegnazione automatica delle spedizioni al vettore in base alla policy di acquisto predefinita (<u>modulo opzionale del tool</u>)
Frequenza di aggiornamento	Post-audit (aggiornamento dashboard e KPI su base mensile)	Aggiornamento dei dati in piattaforma in base alla frequenza di interfacciamento tra ERP e vettori
Gestione delle discrepanze	Gestione delle discrepanze con eventuale richiesta di note di credito a seguito della ricezione delle fatture dai vettori	Possibilità di gestione in real-time dei costi extra, tramite accesso dei vettori alla piattaforma (prima dell'arrivo della fattura)
Tracking delle spedizioni	Non previsto	Possibilità di tracking e scarico POD tramite interfacciamento con i vettori (<u>modulo opzionale del tool</u>)
Configurazione	Rapido (raccolta policy delle spedizioni, campione fatture e listini)	I tempi di configurazione dipendono dalla disponibilità dei reparti IT (interfacciamento ERP-tool e tool-vettori)
Investimento richiesto	- Basso costo di progetto - Canone mensile di servizio all-inclusive	- Progetto iniziale di set-up - Eventuale supporto software house per interfacciamento - Licenza SaaS

Una volta implementato il sistema di freight audit, si hanno a disposizione i dati di tutte le spedizioni in formato normalizzato (a prescindere dal flusso, dal servizio e dal fornitore): essi sono la base preferibile quando si vogliono fare valutazioni, comparazioni e simulazioni di fornitori/listini alternativi, ad esempio in occasione di un tender o di aggiornamenti tariffari.

Come può essermi utile l'esperienza di Smart VCO?

L'esperienza è utile in ambedue i casi:

- per chi sceglie di acquisire un servizio di controllo delle fatture di trasporto da un fornitore esterno, è stato sviluppato il servizio Smart Freight Monitor

- per chi sceglie di implementare un tool specialistico internamente, Smart VCO supporta nella software selection, nella definizione della policy delle spedizioni e nell'ottimizzazione dei trasporti.

In entrambi i casi, svolgere un progetto di cost reduction sui trasporti consente di implementare il sistema di freight audit su una policy già ottimizzata e di acquisire risorse aggiuntive da dedicare all'iniziativa.

La domanda

Come viene svolto il controllo delle fatture di trasporto nella tua azienda? È un'attività sistematica o a campione?

Trasporti stradali e noli tariffari: meglio un listino o aste spot?



Le aziende che producono e commercializzano beni hanno la necessità di gestire i trasporti per la distribuzione delle merci. A questi flussi si aggiungono quelli legati alla gestione di materie prime e componenti provenienti da fornitori e terzisti, ai resi dei prodotti e ai flussi di prodotti semilavorati affidati a interventi esterni. Possono poi esserci trasferimenti *intercompany*, tra diversi stabilimenti o tra stabilimento e magazzini.

Quando non eseguiti da una flotta interna di proprietà, i trasporti vengono affidati a operatori terzi specializzati, tramite una selezione che può avvenire con diverse modalità.

Nella maggior parte dei casi, si svolge una gara di mercato per la selezione dei *player* da incaricare per le spedizioni. Le aziende adottano diversi sistemi per la gestione delle tariffe di trasporto e l'assegnazione delle tratte ai vettori.

Le modalità si possono dividere in due gruppi:

1. **gestione spot:** per ogni spedizione viene organizzata una gara/asta specifica, sia per la selezione del fornitore che per la determinazione del prezzo del trasporto. L'asta può essere aperta a qualunque offerente (ad esempio inserendo la richiesta in portali/borse dei carichi appositi) oppure ristretta ad un numero limitato di operatori (individuati dall'ufficio spedizioni o dall'ufficio acquisti su base storica);
2. **gestione con listini concordati:** periodicamente vengono svolti dei tender e negoziati dei listini con uno o più fornitori. All'insorgere dell'esigenza di una spedizione, essa viene assegnata al fornitore, secondo un insieme di regole predeterminate (policy delle spedizioni). Normalmente il listino prevede un'indicizzazione al costo del carburante (fuel).

Entrambe le tipologie di gestione presentano **vantaggi e svantaggi**.

Quali sono i pro e i contro?

Lo schema sintetizza gli elementi differenzianti tra le due strategie:

Topic	Gestione spot	Gestione con listini
Prezzi dei noli	Garanzia delle migliori condizioni tariffarie solo nei periodi di stabilità del mercato	Tariffe di trasporto e costi accessori costanti e formalizzati per tutto l'anno
Peak season	Le tariffe sono soggette a forti stress nei periodi meno stabili o di carenza di offerta (agosto, Natale, Pasqua)	Eventuali surcharge predeterminati
Numerosità fornitori	Nel caso di utilizzo di una piattaforma/borsa carichi, accesso ad un numero elevato di potenziali fornitori	Rapporto operativo con un numero di trasportatori selezionato
Vincoli contrattuali	Assenza di vincoli contrattuali dal lato del committente (ad esempio: numero minimo di viaggi assegnati)	L'agreement deve essere rispettato (ad es. un minimo numero di viaggi dovrà essere assegnato al vettore, onde evitare il decadimento delle tariffe concordate)
Punti di debolezza	Maggior impegno richiesto alle risorse interne per le richieste d'offerta e l'assegnazione delle spedizioni	Definizione di una policy delle spedizioni chiara, stabile e comunicabile a priori
Impegno delle risorse interne per l'assegnazione delle spedizioni	Svolgimento asta, verifica del possesso dei requisiti necessari, invio delle istruzioni al vettore, ordine di trasporto	Minor impegno delle risorse interne, che devono solo inviare ai provider designati gli ordini di trasporto, senza doverli istruire ogni volta sulle procedure al carico merce
Impegno delle risorse interne per l'individuazione dei vettori	Limitato	Necessità di preparare il modello di consumo delle spedizioni per il tender annuale (e successive simulazioni per la valutazione)
Risk management	Spedizioni non regolate da contratto (ordine di trasporto): elevata esposizione ai rischi da sub-vezione	Agevole possibilità di ridurre i rischi (appositi contratti). Rischio di sub-vezione più evitabile/controllabile
Partnership logistica	Il cliente percepisce la mancanza di un partner (ad ogni consegna della merce si presenta un provider differente)	Possibile fidelizzazione, anche con accordi di durata superiore all'anno
Qualità dei fornitori	Nel caso di asta aperta, possibilità di scelta di trasportatori meno affidabili	Fornitori selezionati nel tender annuo
Altri rischi	Rischio di «cartello tariffario» tra vettori (asta ristretta)	Nel caso il partner prescelto si riveli inidoneo, il processo di <i>switch</i> tra operatori richiede un periodo di «rodaggio»

Una prima differenza è presente dal punto di vista del pricing: nel caso delle mini-aste per spedizione, ogni viaggio avrà potenzialmente un costo diverso. Nei periodi ordinari si otterrà quindi una quotazione del nolo ai minimi valori di mercato (aste aperte online), mentre nei periodi "caldi" (caratterizzati da carenza di autisti disponibili, come agosto, il periodo di Pasqua e il periodo delle vacanze di Natale) il costo aumenterà significativamente. Nel caso della mini-asta all'interno del panel di fornitori storici (normalmente, cinque-sei) si affronta anche il rischio di

“cartello”: i fornitori, conoscendosi tutti nel distretto, potrebbero concordare dei livelli minimi artificiali, in modo da preservare margini di redditività superiore.

Nel caso della selezione di un partner con i rapporti regolati da un listino (meglio se accompagnato da un contratto redatto da professionisti ai fini della riduzione dei rischi in capo al mittente e/o al caricatore della merce) il prezzo è predeterminato e quindi gode di stabilità nell'anno.

Uno dei timori degli uffici acquisti è quello che con la stipula di accordi regolati da listini certi livelli di pricing siano possibili solo a fronte dell'apposizione di vincoli su volumi minimi: di norma ciò non avviene ed i volumi sono solamente indicativi, ai fini della determinazione dei prezzi negoziati nel tender.

Le domande

- Quale approccio adotta la tua azienda
- È cambiato nel corso del tempo?



SMART FREIGHT MONITOR

VERIFICHIAMO LE FATTURE DI TRASPORTO,
MONITORIAMO IL RISPETTO DELLE POLICY, MISURIAMO LE PRESTAZIONI

Vantaggi per il cliente:

- Visibilità sulla spesa e sulla qualità del servizio
- Certezza nella fatturazione
- Cruscotto di controllo su piattaforma dedicata

Che cosa facciamo:

- Esternalizzazione del processo di verifica delle fatture
- Misurazione dei risultati e monitoraggio con report
- Controllo del rispetto delle procedure



RELOAD: verso la progettazione di una supply chain e una logistica resiliente e circolare

Si ringraziano per la collaborazione Ivan Russo, Benedetta Baldi e Chiara Sguizzardi



Il progetto RELOAD (RESilient LOGistics And supply chain Design) è stato promosso dalla Rete Innovativa Regionale Veneta in Logistica denominata RIVELO (www.ri-velo.it). Il progetto è stato finanziato dalla Regione Veneto tramite POR FESR 2014-2020 che sostiene i progetti di Ricerca e

Sviluppo realizzati dalle Reti Innovative Regionali di Regione Veneto. Il progetto coinvolge 16 imprese e due Università (Verona e Padova), ha come capofila il Dipartimento di Economia Aziendale di Verona e il gruppo di ricerca coordinato dal prof. Ivan Russo.

Rivisto in seguito all'insorgere dell'emergenza sanitaria dovuta al virus SARS CoV-2, il progetto intende **promuovere azioni innovative volte alla digitalizzazione della supply chain**, al fine di garantire una maggiore flessibilità, visibilità e **trasparenza end-to-end**, oltre ad una maggiore efficienza, coerentemente con gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Proprio nell'ottica di modelli di business sostenibili, un ulteriore filone d'indagine riguarda l'**economia circolare** e le tecnologie abilitanti che possono rendere i processi logistici più sostenibili a livello ambientale, bilanciando le necessità di servire una domanda volatile e imprevedibile nonché di essere resilienti – dovendosi adattare ad un contesto mutevole - pur rimanendo competitivi e muovendosi in un paradigma rispettoso delle persone e dell'ambiente.

La ricerca si è strutturata su tre pilastri:

- pianificazione dei trasporti
- gestione strategica dei materiali
- strategia distributiva.

In particolare, ci si è concentrati sul concetto di **resilienza** che per effetto della pandemia ha assunto una nuova connotazione: se prima del 2020, la resilienza delle reti logistiche e delle supply chain veniva definita come la

capacità di queste di ritornare allo stato iniziale, cioè precedente all'evento avverso (disruption), oggi il termine fa riferimento alla capacità non solo di mitigare la probabilità di eventi sfavorevoli, bensì anche di sopravvivere, trasformarsi e adattarsi ad un nuovo contesto, anche crescendo a seguito di eventi sfavorevoli. Parafrasando, si può dire che oggi essere resilienti significhi essere in grado di continuare a ballare, anche sotto la pioggia: dopo quasi due anni di pandemia – che ha fatto da sfondo a tutta un'altra serie di eventi disruptive per le imprese quali Brexit, l'incremento del prezzo delle materie prime, uno *shortage* di personale nonché di spazi per il trasporto, una crescente inflazione – non è più possibile per le aziende pensare di ritornare alle modalità operative precedenti. In quest'ottica, il progetto RELOAD si sta concentrando sull'analisi delle tecnologie di industria 4.0, individuando possibili itinerari futuri in cui la digitalizzazione abiliti il cambiamento necessario. Tra questi, vi sono soluzioni per velocizzare le attività di picking e imballaggio merci, per garantire tracciabilità dei prodotti ed eseguire analisi previsionali, nonché per lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi di omnicanalità. A questo proposito, è in fase di sviluppo un prototipo di **digital twin** per il magazzino in collaborazione con il dipartimento di Informatica, il quale permette di simulare la cooperazione tra macchinari e operatori, capire la migliore progettazione del magazzino e dei parametri quali il numero ottimale di persone, la quantità e grandezza dei cassetti/scaffali.

Un ulteriore legame che si sta indagando è quello tra tecnologie abilitanti per la resilienza e sostenibilità, in quanto spesso esiste un trade-off tra queste due dimensioni: una tradizionale strategia di resilienza prevede il ricorso a scorte di sicurezza per fronteggiare interruzioni dal lato della fornitura, tuttavia, un accumulo di scorte non risponde alla necessità di evitare sovrapproduzione e sprechi come richiederebbe l'adozione di un approccio più sostenibile.

La ricerca che proseguirà per tutto il 2022 in collaborazione con le imprese aderenti al progetto cercherà di rispondere ad alcune di queste domande:

- Quali KPI di resilienza sono emersi per le aziende alla luce del nuovo contesto?
- Quali metriche permettono di monitorare la relazione tra resilienza e sostenibilità?
- Come possono le aziende riconfigurare la propria supply chain in ottica circolare?

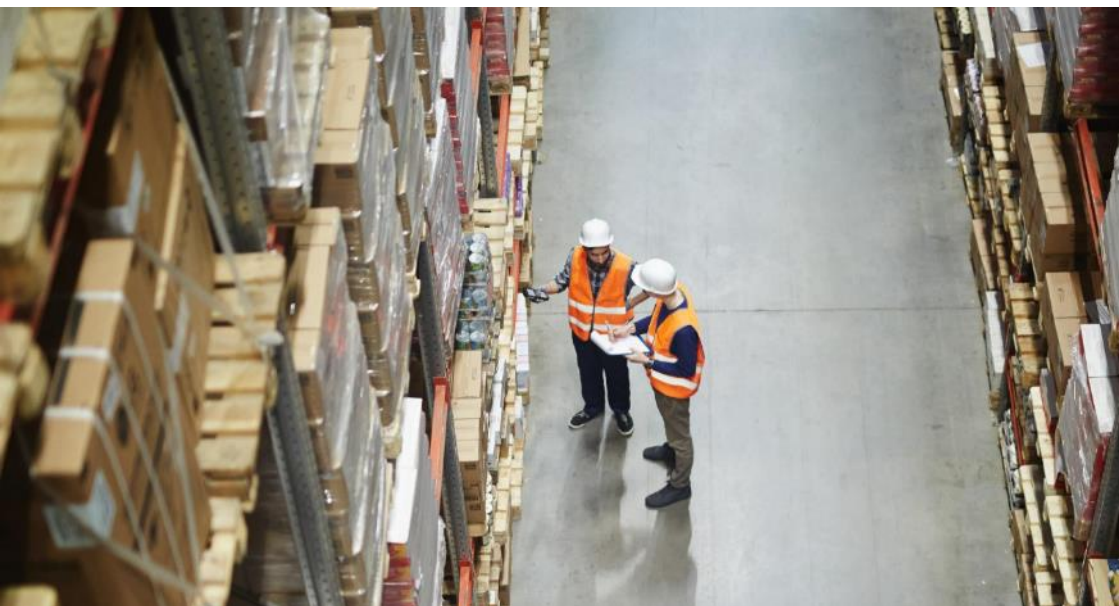
In quest'ottica, la collaborazione con le imprese sarà di fondamentale importanza.

Per approfondire

<https://www.dea.univr.it/?ent=progetto&id=5637&lang=it>

Le scorte di sicurezza

Approfondimento a cura di Simone Gaiani, Country manager Italy di Slimstock



Le **scorte di sicurezza** rappresentano il livello aggiuntivo di scorte che le aziende utilizzano per ridurre al minimo il **rischio di esaurimento** delle scorte. Tuttavia, essere eccessivamente prudenti può portare rapidamente a costosi eccessi di scorta e **rischi di obsolescenza** che contribuiscono a deteriorare i profitti aziendali. Tramite otto domande analizziamo quali fattori prendere in

considerazione quando si determina il livello ottimale di scorte di sicurezza.

Perché hai bisogno delle scorte di sicurezza?

Spesso fanno notizia come nei principali punti vendita le **"offerte speciali"** portino al tutto esaurito in pochi minuti. Da un lato sembra che il prodotto sia stato un incredibile successo, ma dall'altro la breve durata dell'offerta ha lasciato molti clienti delusi. Di conseguenza, il rivenditore avrebbe dovuto investire di più in scorte per coprire questa domanda inaspettata?

La risposta a questa domanda è: probabilmente. Il problema è che ci sono molti esempi di aziende che sono state eccessivamente caute e hanno protetto eccessivamente la loro disponibilità a costi elevati.

Prendiamo ad esempio l'ascesa e la caduta dei famosi "fidget spinners": un gioco di moda che invase i parchi giochi in pochi giorni. Nel timore di perdere un'opportunità di profitto, molte aziende hanno investito molto nell'inventario delle scorte di sicurezza per massimizzare il loro potenziale di vendita. Dato che le vendite di questo semplice gadget hanno rappresentato fino al 17% delle vendite totali di giocattoli, questa sembrava una decisione assolutamente ragionevole. Tuttavia, in seguito le vendite sono crollate e non hanno più mostrato alcun segno di recupero. Di conseguenza, queste aziende rimasero bloccate con queste scorte di sicurezza!

In definitiva, l'inventario ottimale delle scorte di sicurezza è basato sul **trovare un equilibrio tra i livelli di servizio, gli investimenti in scorte e il rischio.**

Quali fattori tenere in considerazione per dimensionare le scorte di sicurezza?

Anche per le più accurate previsioni della domanda, la domanda effettiva varierà sempre di una certa misura. Allo stesso modo, i fornitori non consegneranno sempre gli ordini esattamente in tempo o nelle quantità esatte concordate. **Lo scopo delle scorte di sicurezza è proteggere la volatilità della domanda e dell'offerta al fine di raggiungere i livelli di servizio target.**

Vi sono molti fattori che possono influenzare i fabbisogni di scorte di sicurezza, ma quattro aree chiave devono essere considerate:

- Volatilità della domanda
- Tempi di consegna e affidabilità dei fornitori
- Obiettivi del livello di servizio
- Il "reale" rischio di avere rotture di scorta.

In che modo l'incertezza della domanda influenza la necessità di scorte di sicurezza?

Immaginiamo che la domanda di un prodotto sia costantemente di 100 unità al mese. Assicurarsi di avere abbastanza scorte per soddisfare questa domanda sarebbe facile. Tuttavia, la realtà per molti articoli è che la domanda

varierà significativamente di mese in mese. Anche se la domanda media mensile fosse di 100 unità, la domanda effettiva potrebbe variare e quindi, senza il livello ottimale di scorte di sicurezza, l'attività sarebbe afflitta da scorte ed eccessi.

In termini semplici, dato un certo livello di servizio, per i prodotti con modelli di domanda relativamente stabili, la necessità di scorte di sicurezza sarà minima. Tuttavia, per i prodotti con modelli di domanda più sporadici, la necessità di **scorte-tampone** sarà molto più elevata.

In che modo il lead-time può influenzare la necessità di scorte di sicurezza?

Un altro scopo fondamentale delle scorte di sicurezza è quello di **coprire l'incertezza durante il periodo di copertura**. Questo è il momento che intercorre tra l'emissione di un ordine e il ricevere effettivamente la merce. Per i prodotti con tempi di consegna davvero brevi questo non è un problema rilevante.

Tuttavia, per gli articoli con lunghi lead-time di consegna, come le merci provenienti dal Far East, il livello di rischio sarà probabilmente molto maggiore. Dato che potrebbero essere necessarie fino a 12 settimane per spedire un ordine, ci saranno molti più giorni di domanda da coprire e più possibilità per le cose di andare male. Di conseguenza, al fine di mantenere la disponibilità fino a quando la scorta possa essere rifornita, aumenta la necessità di scorte di sicurezza.

Le scorte di sicurezza dovrebbero coprire i problemi di affidabilità dei fornitori?

Determinare il modo migliore per coprire le volatilità dell'offerta può spesso essere una decisione difficile. Chi dovrebbe pagare il prezzo per i problemi di prestazioni dei fornitori? Ha senso investire in scorte aggiuntive per coprire le consegne tardive dei tuoi fornitori?

Allo stesso modo, **la domanda si discosta spesso da quanto previsto**, ci sarà sempre una certa deviazione nei tempi di consegna previsti e nei tempi effettivi di consegna. Le cause di queste deviazioni sono, in molti casi, impreviste e inevitabili. Tuttavia, questi problemi dei fornitori possono ancora avere un impatto negativo sui livelli di servizio al cliente. Di conseguenza, dovrebbe essere stabilita una certa quantità di scorte di sicurezza per mitigare il rischio di *stock-out*.

Tuttavia, se i tempi di consegna dei fornitori sono costantemente errati, investire in ulteriori scorte di sicurezza potrebbe non essere l'approccio migliore. Dopo tutto, avere scorte di sicurezza è solo una soluzione a breve termine per coprire le incertezze nell'approvvigionamento e quindi non migliorerà la situazione a lungo termine.

Se un fornitore per consegnare impiega sempre tre settimane in più rispetto a quanto concordato, la domanda da porci in primo luogo è se il lead time promesso è realistico? Con questo in mente, in tal caso invece di investire nella sicurezza l'azienda dovrebbe indagare sulla causa principale dei problemi e rinegoziare il contratto di conseguenza.

Perché i livelli di servizio hanno un impatto così grande sulle scorte di sicurezza?

Gli obiettivi del livello di servizio rappresentano gli obiettivi aziendali nell'ambito della strategia di inventario. In sostanza, si decide in che misura soddisfare le esigenze dei clienti in base alla capacità di magazzino.

Poiché non è possibile mantenere una disponibilità del 100% su tutta la gamma di prodotti, **la direzione deve determinare in che misura vuole soddisfare la domanda.** Sebbene la creazione di un livello di servizio ottimale possa fornire un aumento del margine, se l'obiettivo del livello di servizio è inappropriato, ciò si tradurrà in un numero inaccettabile di scorte o in un eccesso finanziario paralizzante. I livelli di servizio sono uno dei principali driver dell'inventario delle scorte di sicurezza in quanto più alto è il livello di servizio, maggiore è il fabbisogno di scorte per garantire la disponibilità.

Dopo tutto, quando si decide di investire in scorte di sicurezza, si sta essenzialmente impegnando un prezioso valore di **capitale circolante**. Per i prodotti di importanza strategica, questo probabilmente non è un problema. Tuttavia, per articoli *slow-moving* o di importanza relativamente bassa per l'azienda o il cliente, il denaro bloccato in stock potrebbe essere meglio investito altrove. Dato che la relazione tra i livelli di servizio e l'inventario delle scorte di sicurezza è esponenziale, è fondamentale che l'obiettivo del livello di servizio sia ben allineato tra i prodotti chiave all'interno dell'azienda sia che si tratti di una

categoria di prodotti basata sull'importanza del cliente sia che si tratti di una combinazione.

E se il rischio "reale" di stock-out fosse basso?

Abbiamo già evidenziato la natura volatile dell'offerta e della domanda. Tuttavia, solo perché esiste incertezza, questo non significa necessariamente che si andrà in rottura di stock. Ci sono alcune circostanze che negano la necessità che un prodotto abbia un livello addizionale di scorte di sicurezza. Ma in quale situazione un prodotto avrebbe uno strato naturale di protezione?

Il rapporto tra scorte di sicurezza, tempi di consegna e affidabilità dei fornitori è chiaro, tuttavia l'impatto delle **quantità d'ordine** viene spesso trascurato. Per esempio se la quantità minima dell'ordine (MOQ, Minimum Order Quantity) per un prodotto fosse l'equivalente di una domanda di un intero anno, significherebbe dover fare solo un ordine all'anno. Quindi, anche se il prodotto fosse sottoposto ad alti livelli di volatilità, l'alto livello di inventario che risulta dal MOQ significherebbe che hai sempre tutto il tempo per reagire se i livelli delle scorte iniziano a scendere. Invece di detenere scorte di sicurezza, il momento dell'ordine potrebbe essere semplicemente anticipato.

Sono ben dimensionati i livelli delle scorte di sicurezza?

Determinare il giusto livello di scorta di sicurezza è più facile a dirsi che a farsi. Tuttavia, quando si valuta la

propria situazione di stock di sicurezza, ci si deve fare due domande:

1. ci sono abbastanza scorte per soddisfare la domanda?
2. ci sono troppe scorte?

C'è una linea sottile tra troppo e troppo poco. Certamente la definizione dei livelli di servizio ti aiuterà a definire livelli di scorte di sicurezza più adatti.

Contatti

Slimstock Italia

Via Galileo Galilei, 47

20092 Cinisello Balsamo – Milano

italia@slimstock.com

+39 0287178285

slimstock
INVENTORY OPTIMISATION



ITS Academy LAST: il futuro della Logistica parte da qui



Seguendo l'esempio di Germania e Francia, il governo Draghi pone gli Istituti Tecnici Superiori tra le **priorità** di sviluppo del sistema formativo. Il PNRR rilancia infatti il ruolo chiave dell'offerta d'istruzione terziaria non accademica per rispondere in maniera concreta alle esigenze del mercato, oggi più che mai in profonda trasformazione. Digitale, industria 4.0, transizione ecologica e mobilità sostenibile saranno infatti destinati ad impattare in modo importante sulle imprese, cambiando

radicalmente il paradigma produttivo, commerciale e logistico.

In questa direzione, ITS Academy LAST a settembre ha avviato ben 8 nuovi bienni professionalizzanti post diploma, dedicati a Logistica e Trasporti 4.0, Service Manager Automotive, Digital Transformation, Internazionalizzazione d'impresa.

L'undicesima edizione del corso per "Tecnico superiore in Logistica e Trasporti 4.0" si arricchisce di una nuova classe: nel 2021 partono infatti 3 bienni nella sede di Verona, uno a Padova e uno a Vicenza per rispondere all'importante richiesta giunta da imprese di trasporti, servizi logistici e aziende manifatturiere.

"Da molti anni il tasso d'occupazione dei nostri corsi ad un anno dal diploma si conferma attorno al 95%" - afferma Laura Speri, direttrice di ITS Academy LAST - "Un grande successo, che la nostra Fondazione ogni anno si impegna a mantenere studiando con le aziende i contenuti del biennio, per renderlo attuale, concreto, utile ad un immediato inserimento nel mondo del lavoro.

Le circa 1.900 ore di formazione, sviluppate su due anni, prevedono infatti per il 50% formazione in aula e per il restante 50% tirocini in azienda. Collaboriamo con circa 400 realtà d'impresa, diffuse in tutto il nord est; i ragazzi che desiderano svolgere lo stage in Europa, possono inoltre usufruire del programma Erasmus +.

La maggior parte dei docenti proviene dal mondo dell'impresa e si confronta ogni giorno con il mercato.

Questo ci aiuta ad offrire ai ragazzi strumenti e metodologie aggiornati, immediatamente spendibili nella pratica lavorativa quotidiana”.

Le materie trattate rendono i corsisti capaci di:

- scegliere soluzioni e strumenti idonei alla gestione dei trasporti, della catena di distribuzione e dello stoccaggio delle merci
- gestire relazioni con altri attori del canale logistico operando sia all'interno sia all'esterno dell'azienda
- progettare e gestire il magazzino
- gestire la supply chain.

“La situazione pandemica di questi anni ha dato evidenza dell'importanza del settore trasporti e logistica: oggi è un vero e proprio asset strategico per lo sviluppo dell'impresa. I nostri ragazzi possono essere un valore aggiunto, un valido aiuto per gestire spedizioni, dogane, import/export, processi di movimentazione merci e progettare il magazzino”, conclude il Presidente della Fondazione Silvano Stellini.

Vuoi saperne di più?

www.itslogistica.it

Procurement



Telefonia e connettività: come risparmiare a tutto campo?



Ogni giorno gli operatori telefonici lanciano nuovi **servizi**, **promozioni**, **nuovi schemi di tariffe**. Le aziende non riescono a stare al passo con la continua **evoluzione del mercato** della telefonia e faticano a trovare soluzioni adeguate alle proprie necessità a condizioni migliori. Per l'ottimizzazione della spesa sono necessarie competenze

specialistiche e conoscenze di dette necessità e delle dinamiche di mercato relative alla telefonia fissa e mobile e alla connettività internet.

Un team di esperti supporta le aziende nei seguenti ambiti:

- a) Telefonia fissa/Rete dati: ricorrente esito dell'analisi è l'individuazione di servizi più convenienti che consentano di ridurre i canoni e abbattere i costi per il traffico tenendo in considerazione le caratteristiche delle linee e l'ubicazione delle sedi aziendali, funzionali al miglioramento del livello qualitativo del servizio.
- b) Device mobili: nel documento conclusivo si ottiene l'evidenza della personalizzazione dei profili per ciascun utente, sulla base del traffico sviluppato dalle singole SIM aziendali.

Chi mi può aiutare a ridurre i costi?

Un consulente specializzato, che svolge le analisi per te sulla base delle tue esigenze specifiche.

Quale miglioramento siamo in grado di portarti?

Un risparmio medio del 26,6%.

Qual è il costo di quest'analisi?

Il progetto viene svolto a *success fee*.

Pulizie civili e industriali: liberare il campo da falsi miti



Le aziende sono entità logistiche complesse: uffici, stabilimenti produttivi, magazzini, showroom, parcheggi e piazzali, zona mensa e altre aree comuni. Nel caso delle aziende *multi-plant*, tutto questo va moltiplicato per il numero di siti.

Il tema della pulizia negli ambienti lavorativi è sempre stato molto importante, la pandemia ne ha accentuato alcuni aspetti (ad esempio la sanificazione) e ne ha modificato

altri (ad esempio, differenti livelli di frequenza negli uffici dovuti allo smart working e diversa turnazione in mensa). La qualità del lavoro di pulizia svolto è direttamente proporzionale alla professionalità dell'approccio e al tenore delle attrezzature adoperate.

Per la maggior parte delle aziende l'**affidamento dei servizi di pulizia e sanificazione** avviene mediante richiesta di preventivi a più fornitori. Solitamente non sono presenti in azienda specifiche competenze in grado di verificare l'**adeguatezza delle modalità di fornitura** alle effettive necessità e dell'importo contrattuale.

È importante porsi una serie di domande:

- 1) c'è un piano delle pulizie aggiornato?
- 2) di quali servizi standard ho bisogno?
- 3) di quali servizi addizionali e specifici ho realmente bisogno?
- 4) quali sono i detergenti più adatti per ogni area dell'azienda?
- 5) con quale frequenza occorre pulire e sanificare nelle diverse aree?
- 6) c'è la cultura della pulizia in azienda? Quale?
- 7) qual è il costo da affrontare?

Alcune **buone pratiche** aiutano a mantenere puliti gli stabilimenti:

- organizzare e mantenere in ordine le **postazioni** di lavoro: questo aumenta la sicurezza e la produttività

- ridurre al minimo gli **spostamenti** tra le stazioni di lavoro: ridurre il “traffico” oltre ad aumentare la sicurezza riduce anche le contaminazioni
- forma il personale a **riparare le perdite** nel minor tempo possibile (o almeno a informare subito i responsabili tecnici)
- rispetta le corrette **frequenze** di pulizia
- non trascurare la **manutenzione** preventiva
- non dare per scontata la pulizia delle **mani**
- assicurati che tutti adoperino correttamente i **dispositivi di sicurezza individuali** (DPI)
- l’uso di luci UV è funzionale alla **sterilizzazione**, ove richiesta.

Un team di esperti supporta le aziende a **migliorare le prestazioni** e a **ridurre i costi**, intervenendo nei seguenti ambiti:

- a) capitoli tecnici:** personalizzazione delle attuali modalità (attività di pulizia e relative frequenze) sulla base di quanto ricorrente nello stesso settore merceologico ed individuazione di migliorie operative derivanti dall’utilizzo di idonei macchinari, attrezzature e prodotti detergenti, funzionali al miglioramento del livello qualitativo del servizio.
- b) spesa contrattuale:** nel documento di analisi viene riportata l’indicazione della spesa adeguata, considerato il tempo necessario per l’esecuzione dei

servizi di pulizia indicati nel capitolato tecnico in vigore e personalizzato.

c) Leve di efficienza:

- a. modulazione delle modalità di pulizie sulla base delle effettive necessità
- b. miglioramenti qualitativi mediante l'utilizzo di idonei macchinari, attrezzature, prodotti, ...
- c. spesa adeguata considerata la produttività ed i costi operativi di settore per l'esecuzione dei servizi indicati nei capitolati in vigore e nei capitolati personalizzati.

Una cosa è sicura: un progetto di *cost reduction* sulle pulizie non significa ridurre il livello di pulizia e nemmeno ridurre il compenso agli addetti.

Le domande

- Hai verificato il possibile aumento di produttività legato ad attrezzature avanzate?
- Hai verificato l'adeguatezza delle attività previste e delle frequenze?

Quale miglioramento siamo in grado di portarti?

Un risparmio medio del 23,6%.

Self-Guided Buying: un'arma in più per il Procurement!

Approfondimento a cura di Adriano Garibotto, cofondatore e a capo dell'area Sales & Marketing di Creatives SpA



Nell'ultimo paio d'anni, il cosiddetto Self-Guided Buying è passato dall'essere liquidato dai team di Procurement come una richiesta impraticabile e persino rischiosa, a una tendenza che viene abbracciata dalle parti interessate e dai buyer per l'autonomia che offre loro.

I direttori degli acquisti (CPO) si stanno convincendo che il Self-Guided Buying non è solo possibile, è inevitabile. E - se gestito bene - può essere un'opportunità di alto valore per tutte le persone coinvolte. È il momento di prepararsi per le implicazioni tecnologiche, di dati e di processi che ne seguiranno. La qualità dei dati è una preoccupazione particolare, ed è stato uno dei motivi per cui il Procurement non ha visto inizialmente di buon occhio questo potente strumento.

Anche se le iniziative di Self-Guided Buying hanno superato la fase "pilota" e sono ormai implementate nei sistemi "mainstream", è importante riconoscere che il Procurement non aveva torto ad avere preoccupazioni sulla qualità dei dati.

Man mano che sempre più organizzazioni implementano il Self-Guided Buying, è probabile che sorgano problemi di qualità dei dati e di categorizzazione della spesa senza una sufficiente **governance e supporto tecnologico**.

I CPO ed i loro team dovranno definire:

1. Quale spesa rientra nell'ambito di applicazione?

Anche i principali sostenitori del Self-Guided Buying non suggerirebbero che tutta la spesa dovrebbe essere idonea alla gestione attraverso questo canale. Le organizzazioni dovranno tracciare le proprie linee guida, delineando la spesa, i fornitori e le categorie che sono considerate appropriate, guardando sia al rischio che all'efficienza. Questo ambito sarà diverso per ogni azienda e probabilmente cambierà nel tempo man mano che il Self-Guided Buying sarà meglio compreso ed utilizzato.

2. Da dove proverranno le informazioni?

C'è un certo livello di dettaglio dei fornitori e/o degli articoli che dovrà essere disponibile per evitare la frustrazione dell'acquirente e prevenire acquisti inutili o sbagliati. Molti programmi di Self-Guided Buying sfruttano i dati forniti dal fornitore. C'è un vantaggio particolare in questo se le informazioni sono raccolte attraverso una piattaforma o un marketplace che permette ai fornitori di aggiornare più clienti contemporaneamente.

Una sfida che rimane da risolvere è come i fornitori rifletteranno la contestualizzazione delle loro offerte tra i clienti, pur rendendole accessibili tramite la ricerca in linguaggio naturale.

3. Quali fattori motiveranno gli acquirenti?

Il procurement si è a lungo preoccupato dei compromessi tra il miglioramento dell'esperienza dell'utente attraverso il Self-Guided Buying e il loro continuo mandato di fornire risparmi. Mentre l'azienda potrebbe voler tracciare la linea per il Self-Guided Buying in un punto basato sui propri obiettivi e priorità, gli acquirenti potrebbero avere obiettivi e priorità diversi ed in distonia con la strategia aziendale.

L'obiettivo finale del Procurement, il Self-Guided Buying, dovrebbe essere quello di **ottimizzare la governance, prendendo in considerazione l'efficienza, l'agilità, il risparmio, la domanda di acquisto, la gestione delle scorte e la qualità dei dati**. Uno dei modi migliori per farlo è quello di concedere una maggiore libertà all'acquirente, proteggendo la qualità dei dati attraverso la tecnologia.

La categorizzazione abilitata dall'**intelligenza artificiale** è ideale per questo requisito, in quanto può risolvere i

problemi di dati esistenti e addestrare la logica del sistema allo stesso tempo, affrontando le esigenze a breve e lungo termine in parallelo. Naturalmente, questo avviene anche con qualche investimento iniziale.

Affinché il Self-Guided Buying funzioni a livello aziendale, i sistemi di categorizzazione devono essere addestrati su buoni dati. Le aziende possono iniziare con i propri dati o con quelli di altri, ma devono essere sicure che i dati siano di buona qualità. Questo le posizionerà per ulteriori guadagni di qualità nel tempo. La qualità dei dati deve essere vista e sentita dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto, in modo che tutti, a tutti i livelli dell'azienda, lavorino con dati che possono essere legati a quelli dei loro colleghi.

Senza garanzie di qualità dei dati, il ritorno degli investimenti (ROI) nel sistema è in pericolo. Non c'è motivo che la qualità dei dati scenda al di sotto di una linea di base del 95%; semmai, quel livello di qualità della categorizzazione dovrebbe migliorare.

I team di approvvigionamento potrebbero non essere ancora del tutto a loro agio con l'idea del Self-Guided Buying, ma non sono gli unici stakeholder o decisori coinvolti. Una volta che il supporto al Self-Guided Buying raggiunge un certo slancio, il ruolo del Procurement diventa quello di assicurarsi di poter soddisfare questa esigenza aziendale senza sacrificare la qualità dei dati o l'integrazione dei sistemi.



Contatti

Creatives Spa
Via Fermi, 4
37135 Verona
info@creactives.com
+39 045 6261357

- Oltre 10 anni di esperienza nel Deep Learning e Knowledge Engineering per attività di Data Quality
- Clienti: grandi manifatturieri internazionali, 15 dei quali presenti nella lista dei top 100 S&P
- Soluzioni per la digitalizzazione della Supply Chain analizzando dati non strutturati in più di 25 lingue
- Certificazione ISO 9001:2015
- Web: www.creactives.com

RISPARMI MEDI CONSEGUITI DAI NOSTRI CLIENTI

1.	Buoni pasto 7,5%	AREE DI SPESA SENZA IMPATTI ORGANIZZATIVI
2.	Cedolini paga 21,3%	
3.	Commissioni carte di credito 20,6%	
4.	Energia elettrica e gas 6%	
5.	ICP (imposta comunale sulla pubblicità)	
6.	Informazioni commerciali in abbonamento 22%	
7.	Oneri bancari correnti 27,9%	
8.	Oneri INAIL e INPS 4,9%	
9.	TARI - taxa rifiuti 13,8%	
10.	Cancelleria e materiale d'ufficio 19,2%	AREE DI SPESA <i>FAST RESULTS</i>
11.	Corrieri espressi 20,4%	
12.	DPI, abbigliamento e divise 7,8%	
13.	Telefonia e connettività 26,6%	
14.	Trasporti (mare, terra, aereo) 17,2%	
15.	Vigilanza e portierato 19,8%	
16.	Assicurazioni 15,2%	ALTRE AREE DI SPESA
17.	Business travel 14,9%	
18.	Carrelli elevatori 11,2%	
19.	Imballi (primario e secondario) 16,5%	
20.	Logistica 8,4%	
21.	Lubrificanti 11,7%	
22.	Manutenzioni impianti 18,9%	
23.	Mensa 12,8%	
24.	Information Technology (HW, SW) 17,7%	
25.	Parco automezzi 11,8%	
26.	Pulizie civili e industriali 23,6%	
27.	Smaltimento rifiuti 17,5%	
28.	Somministrazione di lavoro 8,6%	
29.	Utensili 9,2%	

Perimetri di spesa minimi per analisi

- 100.000 €: tutte le categorie tranne:
- 50.000 €: corrieri espressi
- 500.000 €: Business travel, Commissioni carte di credito, Energia elettrica e gas, Manutenzioni impianti, Oneri INAIL e INPS, Somministrazione di lavoro

Remunerazione success fee

50% del risparmio ottenuto nel periodo di monitoraggio

Come ridurre i costi di portierato/reception garantendo qualità e sicurezza?



Le aziende modernamente organizzate prestano sempre più attenzione ad aspetti un tempo trascurati, come il servizio front-end di supporto o accoglienza presso uffici o stabilimenti: oggi sono diventati ancora più centrali nelle strategie di chi fa impresa. Offrire una buona immagine a chi visita un'azienda è fondamentale, anche alla luce dei risultati di diverse ricerche che hanno dimostrato come il nostro cervello imposti il giudizio di una persona o di un ambiente nei primi trenta secondi di contatto.

Successivamente il cervello tende a trovare elementi che confermino la prima impressione e fatica a cambiare idea. Professionisti formati per i servizi di accoglienza, portierato e reception in questi anni sono diventate risorse importanti. Negli ultimi tempi poi sono diventati anche i “custodi” dell’ortodossia ai protocolli anti-covid (vigilanza sanitaria). Per assolvere a tali incombenze, spesso le aziende ricorrono ad un servizio esternalizzato che alleggerisca l’impegno e la gestione di queste posizioni.

Le aziende che affidano a società di servizi (Portierato/Reception) e istituti di vigilanza i servizi relativi alla security aziendale, solitamente non dispongono delle necessarie conoscenze delle normative specifiche sugli istituti di vigilanza (Testo Unico Leggi Pubblica Sicurezza). D’altro canto, spesso le società di servizi sono carenti di *expertise* nell’applicazione di più CCNL. Occorre poi assicurarsi che possiedano anche le necessarie competenze tecnico-funzionali relative ai sistemi di sicurezza.

Un intervento di ottimizzazione e cost reduction (a success fee) va a incidere su **servizi contrattuali** e **condizioni economiche**.

L’intervento sui servizi contrattuali

Sulla base di quanto è ricorrente nello stesso settore di attività, vengono considerate le **effettive necessità** di security aziendale, per poi analizzare proposte di revisione

delle tipologie dei servizi contrattuali e della loro modalità di fornitura.

L'intervento sulle condizioni economiche

Dopo la fase di scouting, il punto di partenza è un benchmarking di mercato sui costi unitari dei servizi, tenendo in considerazione le competenze territoriali degli istituti di vigilanza: in questo modo si ha la misura dei possibili miglioramenti.

Quale miglioramento siamo in grado di portarti?

Un risparmio medio del 19,8%.

Come ridurre i costi delle commissioni su carte di credito/debito per la GDO?



La trasformazione della grande distribuzione e la diffusione dell'*eCommerce* hanno rappresentato un importante traino al decollo dei **pagamenti digitali**.

Per la GDO e le catene di vendita al dettaglio ormai una parte consistente delle transazioni di vendita è effettuata tramite moneta elettronica (carte di debito e credito). Di conseguenza, le **commissioni** per gli esercenti sono una

voce di spesa economicamente rilevante per tutte le aziende che realizzano ricavi tramite transazioni con carte di debito e credito, quali GDO e DO food/no- food.

La GDO ha posto in essere diversi tentativi per incentivare queste modalità “evolute” di pagamento: ad esempio, l’offerta delle cosiddette carte di pagamento “griffate” offerte dai principali player che permettono di effettuare pagamenti rateizzati, o a saldo il mese successivo, e consentano di beneficiare di promozioni ed iniziative riservate ai titolari, presso i collegati punti vendita. Ad incentivare l’utilizzo delle carte di pagamento ha contribuito anche lo sviluppo dell’*home delivery* (ovvero gli ordini effettuati online con consegna a casa) i cui pagamenti possono avvenire quasi esclusivamente tramite carta.

Negli ultimi anni è innegabile il forte rinnovamento avvenuto nei sistemi di pagamento, culminato nella diffusione dei sistemi *contactless*.

L’utilizzo della moneta elettronica ha ovviamente un **costo** per la GDO/DO: un costo fisso per transazione (applicato da alcune banche) e il costo percentuale per transazione (variabile per tipo di carta e circuito utilizzato), oltre a eventuali oneri dovuti per l’installazione dei POS.

Quali sono gli ambiti di intervento in un progetto di cost reduction?

- le **commissioni interbancarie**: si lavora per il miglioramento delle commissioni sulla base delle

condizioni applicate dai gestori delle carte a clienti con analoghi volumi di transato (per circuito e tipologia di carta) e transazione media

- i **canoni POS**: si riceve l'indicazione dei canoni adeguati considerate le condizioni di settore e il numero di dispositivi installati.

Quale miglioramento siamo in grado di portarti?

Un risparmio medio del 20,6%.

Come ridurre i costi delle informazioni commerciali?



Le informazioni commerciali sono un potente strumento che supporta le aziende nelle decisioni in ambito di credito. Tramite report sull'affidabilità e i tempi di pagamento delle aziende, insieme agli strumenti per gestire in modo efficace il rischio di credito, l'azienda può prendere decisioni sulla base di dati oggettivi e puntuali sullo stato

economico/finanziario e quindi la solvibilità di clienti e fornitori.

Le analisi di verifica dell'affidabilità possono riguardare un proprio cliente o fornitore, ma anche concorrenti e ogni tipo di partner commerciale.

I report sulle informazioni commerciali delle aziende contengono indagini su diverse aree di interesse:

- dati di bilancio
- informazioni camerali
- recapiti
- rapporti finanziari
- informazioni negative come protesti o procedure legali
- informazioni sui comportamenti di pagamento.

Con le informazioni commerciali si può scoprire come pagano i clienti e i fornitori. Si possono inoltre conoscere le gerarchie delle aziende con cui si instaurano trattative e rapporti: titolari di cariche e qualifiche, in altre parole i *decision-makers*.

Infine, le informazioni commerciali possono essere utilizzate anche per analizzare la propria azienda, per avere un quadro completo e riassuntivo sulla propria situazione economico-finanziaria e per constatare come la vedono gli altri: i potenziali clienti, i fornitori e anche i concorrenti.

Il settore è caratterizzato da un ristretto numero di operatori in grado di fornire dette informazioni.

Come ridurre i costi di questo servizio?

L'ambito dell'intervento revisionale riguarda le condizioni economiche, salvaguardando il livello qualitativo del servizio: si confrontano i costi unitari (canoni, costo/punto, ...) con i costi benchmark di settore per tipologie di servizi, necessità di reportistica e volumi simili.

Quale miglioramento siamo in grado di portarti?

Un risparmio medio del 22%.

Qual è il costo di quest'analisi?

Il progetto viene svolto a *success fee*.



COST REDUCTION OPERATIVA

RIDUCIAMO I COSTI INDIRETTI, LIBERANDO RISORSE
PER INVESTIMENTI E SVILUPPO

Vantaggi per il cliente:

- Ridurre i rischi nei processi non adeguatamente controllati
- Individuare opportunità di miglioramento della redditività
- Trasformare le opportunità di risparmio in progetti di successo

Che cosa facciamo:

- Valutazione (benchmarking) dei costi indiretti e di trasporto
- Organizzazione e gestione di gare di mercato
- Assistenza all'attuazione del cambiamento

Le aree di intervento:



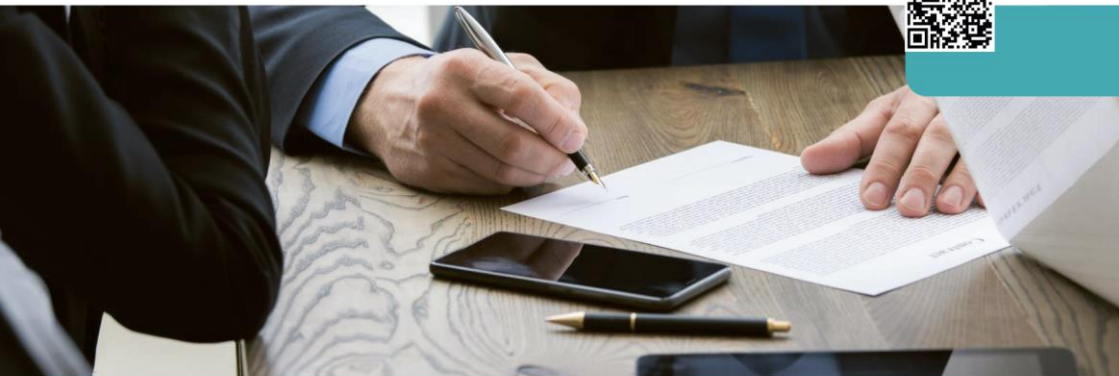
Logistica



Imballi



Spese generali



Come ridurre i costi degli oneri bancari?



Negli ultimi anni i **rapporti tra imprese e banche** sono mutati in maniera significativa. Le cause sono molteplici:

- numerose operazioni di concentrazione
- riduzione del numero di sportelli sul territorio
- elevato turnover del personale in generale e dei direttori in particolare
- maggiore aggressività di alcune banche regionali e locali
- nuove norme e parametri bancari, che hanno portato a modifiche delle policy creditizie

- nuovi modelli organizzativi nelle banche, che hanno allontanato chi decide dai clienti.

La corretta gestione delle relazioni bancarie - che sia basata sulla definizione, sul monitoraggio e sull'ottimizzazione dei costi di gestione e degli oneri finanziari – è divenuta pertanto un elemento di grande rilievo per le aziende.

I costi di gestione bancari sono di diversa natura e dipendono anche del business gestito da ogni singola impresa. Si hanno così:

- a) Costi legati al conto corrente** (spese di tenuta conto, spese di istruttoria/revisione fidi, costi per operazione, canoni per il servizio di corporate banking interbancario, costo di elaborazione)
- b) Costi legati all'operatività bancaria** (commissioni di incasso, costi per insoluto legate alle operazioni di incasso, commissioni di pagamento)
- c) Altri elementi di costo** (i giorni valuta praticati sulle operazioni di incasso e pagamento completano la mappatura dei costi di gestione bancari).

Come si procede in un progetto di riduzione dei costi bancari?

L'ottimizzazione dei costi di gestione avviene mediante un processo strutturato che prevede il confronto tra le condizioni economiche offerte dalle varie controparti bancarie e l'indicazione dei possibili miglioramenti delle attuali condizioni economiche dei conti correnti aziendali

sulla base delle migliori condizioni applicate dalle primarie banche a clienti assimilabili per rating, utilizzi degli affidamenti, tipologia e numerosità di operazioni.

Quale miglioramento siamo in grado di portarti?

Un risparmio medio del 27,9%.

Quali sono i costi nascosti degli imballi?



Contenere, proteggere, informare, conservare, trasportare e vendere... sono tante le funzioni degli imballi. Senza packaging, i prodotti non raggiungerebbero il mercato. È forse il più comune degli oggetti artificiali che incontriamo ogni giorno.

In tema di imballi, ci si riferisce a tre tipologie:

1. **Imballi primari:** posti a diretto contatto con il prodotto, costituiscono l'unità di vendita per il cliente finale nel punto vendita (esempio: bottiglia, lattina, ...)
2. **Imballi secondari:** non sono a contatto diretto con il prodotto. Raggruppano più unità di vendita nell'esercizio commerciale (esempio: scatola di compresse, confezione da 6 bottiglie, ...)
3. **Imballi terziari:** facilitano la movimentazione e il trasporto di più unità di vendita oppure di imballi multipli (esempio: bancale, cassa, ...).

Per **minimizzare il costo dell'imballo primario** è importante analizzare aspetti quali i lotti ottimali di produzione, la condivisione di elementi tecnici tra più imballi (ad esempio stampi, fustelle, impianti stampa), il materiale, lo stock a magazzino e il tasso di obsolescenza.

L'imballo primario si caratterizza per una forte variabilità e può portare a una proliferazione del numero di articoli in uso.

L'**imballo secondario** presenta di norma un minor numero di referenze (si applica a più prodotti), una minor complessità realizzativa (fustelle meno elaborate, stampe più semplici, forme più regolari) ed è di solito costituito da un unico materiale. Si tratta prevalentemente di imballi in carta (cartoncino teso, cartone ondulato) o in materiale plastico.

Elementi che contribuiscono a **ridurre il costo** sono un'attenta progettazione, l'uniformazione del materiale e un'efficace programmazione degli ordini, in modo da bilanciare aspetti contrastanti (maggiore è il lotto di produzione, minore sarà il prezzo ma al contempo crescerà il costo di stoccaggio).

Costi imprevisti che possono affliggere sia l'imballo primario sia il secondario sono la proliferazione delle referenze (con variazioni a volte minime) e frequenti aggiornamenti richiesti per ragioni di marketing: portano a dover intervenire sugli impianti di stampa e a dover ordinare lotti inferiori all'ottimale (l'eterno *trade-off* tra lotto economico e flessibilità).

L'**imballo terziario** è solitamente standardizzato (bancali EPAL o in misure comuni, scatole Galia). Costi nascosti in questo ambito derivano spesso dal sovradimensionamento (specifiche eccessive in relazione alla portata necessaria) o dalla necessità di trattamenti aggiuntivi (ad esempio secondo ISPM-15). Di converso, l'utilizzo di diversi materiali (ad esempio bancali in cartone, laddove non siano a rendere) permette un risparmio nell'acquisto, nel contributo ambientale e nel peso, aumentando così anche l'efficienza nel trasporto.

Il 1° gennaio 2021 è entrato in vigore l'aumento del contributo ambientale deliberato dal CONAI per gli imballi in acciaio, in plastica e in vetro.

Considerare tutte le funzioni primarie (contenere, proteggere, informare, conservare, trasportare e vendere) prima di adottare un imballo è fondamentale per ottimizzare i costi e ... ottenere migliori risultati!

La domanda

Quante referenze di imballo gestisce la tua azienda?



AUDIT DELLA SUPPLY CHAIN

ANALISI CRITICA DELLA CATENA DI DISTRIBUZIONE

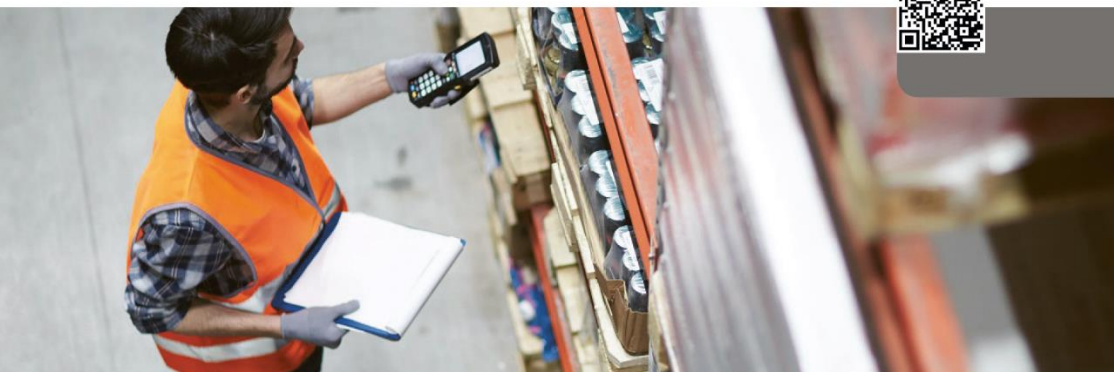
Rete, magazzini, processi, contratti, strumenti

Vantaggi per il cliente:

- Evidenziare rischi ed opportunità rispetto alle migliori prassi di settore
- Valutare scenari alternativi a supporto delle decisioni strategiche
- Pianificare investimenti e progetti per guidare l'evoluzione della Supply Chain

Che cosa facciamo:

- Individuazione di punti di forza e debolezza nell'organizzazione
- Simulazione di scenari alternativi, sulla base dell'analisi predittiva
- Analisi e progettazione dei magazzini per nuovi impianti e realtà già operative
- Proposta di un piano organico di miglioramento



Quali ottimizzazioni e benefici sugli oneri INAIL?



Nel 2019 è entrato in vigore il nuovo Tariffario INAIL, che ha completamente **ridefinito le voci di tariffa** applicabili a vari settori di attività: la revisione nasce dall'esigenza di aggiornare i tassi di tariffa (facevano riferimento alla curva infortunistica del triennio 1995-1997) e la mappatura dei processi lavorativi tenuto conto dei cambiamenti

economici, delle nuove modalità organizzative del lavoro e dello sviluppo tecnologico.

Le **principali novità** introdotte dalla riforma riguardano i seguenti aspetti:

1. *Ridefinizione del nomenclatore tariffario*
2. *Cessazione delle polizze dipendenti ponderate*
3. *Modifica del sistema di oscillazione del tasso medio per "andamento infortunistico" (bonus-malus)*
4. *Riduzione del tasso medio per "interventi di prevenzione"*

L'INAIL ha gestito la migrazione dal vecchio al nuovo tariffario in forma massiva ed **è importante verificare la correttezza dell'inquadramento** assicurativo applicato ai Clienti. È altrettanto importante accertare la corretta applicazione del nuovo tariffario da parte dei Clienti.

La normativa specifica prevede una riduzione del tasso medio di tariffa per le aziende che abbiano effettuato interventi per il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in aggiunta a quelli previsti dalla normativa in materia. Per accedere alla riduzione, l'azienda deve presentare un'apposita **istanza**.

Tra le migliori opzioni per accedere vi è il sistema completo D.Lgs. 231/01 e la certificazione ISO 45001: queste opzioni forniscono singolarmente il valore minimo per raggiungere l'obiettivo per la riduzione, ovvero **100 punti**.

Quali attività di verifica sono quindi rilevanti?

1. Correttezza della migrazione al nuovo tariffario, da parte dell'Istituto, in base alle effettive attività svolte in azienda
2. Correttezza dell'attribuzione al personale dipendente, da parte dell'azienda, delle nuove tariffe INAIL
3. Correttezza dell'inquadramento di gestione INAIL-INPS
4. Adeguato incremento dei tassi in base all'entità dell'infortunio
5. Verifica di eventuali crediti esigibili relativi all'anno corrente e pregressi.

Come valutare senza impegno l'ammontare dello sconto annuale?

Per la stima sono sufficienti due dati:

1. il numero di dipendenti equivalenti
2. l'ammontare del premio annuale totale INAIL.

TOTAL SPENDING VISIBILITY



Total Spending Visibility

The next generation of spend analysis



Il procurement sta cambiando. Nei prossimi anni si stima che sarà una funzione **sempre più strategica, sempre più complessa e sempre più data driven**. Progetti di saving e di spend optimization saranno implementati e avranno bisogno di dati solidi e di immediata usabilità.

Per questo abbiamo creato **TSV - Standard Edition®**, una **piattaforma integrata software & consulenza** che permette di consolidare e amplificare nel tempo i vantaggi immediati di una soluzione software pensata per il procurement.

Integrando **Artificial Intelligence, Business Intelligence**, e le migliori competenze della **consulenza** di settore, siamo in grado di categorizzare e visualizzare in modo automatico la spesa, senza rinunciare alle peculiarità della human interaction e del miglioramento anche qualitativo.

“E' LA SOLUZIONE
PIU' COMPLETA
PER GOVERNARE
E OTTIMIZZARE LA
SPESA DEL
PROCUREMENT”

1

SCARICO DATI

Da qualsiasi sistema ERP già presente in azienda

2

CLASSIFICAZIONE

Applicazione delle regole e normalizzazione dei dati

3

ENRICHMENT

Estrazione delle informazioni da dati non strutturati

4

VISUALIZZAZIONE

Navigazione ed analisi dei KPI più significativi per il settore

5

CONSULENZA

Analisi as is e to be di cost optimization e implementazione



addvalue

A DIFFERENT COMPANY

Powered by
creatives

SMART VCO



“

RISULTATI
IMMEDIATI E
CRESCENTI NEL
TEMPO

”

L'utilizzo dell'**Intelligenza Artificiale** permette di classificare la spesa nelle categorie principali secondo lo standard commerciale internazionale UNSPSC: errori, differenze linguistiche, imputazioni incomplete vengono normalizzati in modo automatico.

La **Business Intelligence** verticale e specific-field permette di avere una visione immediata sulle azioni di saving prioritarie in un'ottica strategica.

La **Consulenza Specialistica** da parte delle più avanzate competenze di settore permette di mantenere i risultati nel tempo: un'analisi as is e to be della propria funzione, e una guida che accompagna nel miglioramento continuo.



SOLUZIONE SOFTWARE
BASATA SU ARTIFICIAL &
BUSINESS INTELLIGENCE



CONSULENZA DELLE PIU'
AVANZATE COMPETENZE
DI SETTORE

- Visione globale della spesa
- Ottimizzazione di forniture e fornitori
- Riduzione dei costi di acquisto e TCO
- Azione mirata sulla tail spend
- ROI positivo già dal primo anno
- Risultati controllati e monitorati nel tempo

Opportunità di rimborso ICP



L'Imposta Comunale sulla Pubblicità (ICP) si applica alle insegne delle sedi aziendali e dei punti vendita, ma anche alle scritte apposte sugli automezzi in conto proprio.

Pochi lo sanno, ma c'è la **possibilità di recuperare** una parte dei soldi spesi per tale imposta nel periodo 2014-2018: come spesso capita con la P.A. le pratiche per ottenere il rimborso richiedono un preciso iter.

Perché farlo proprio ora?

Anche questo "diritto di rimborso" è soggetto a **prescrizione**: se si rimanda, si perde una parte del beneficio.

Si può fare con le restrizioni attualmente in vigore?

La pratica si può svolgere a distanza, garantendo così la **sicurezza** di tutti.

Come valutare la fattibilità dell'intervento?

Con 3 semplici domande:

1. In quali Comuni è stata pagata l'ICP?
2. L'ICP è stata pagata nel periodo 2014-2018?
3. L'azienda ha mezzi di proprietà con logo aziendale su cui paga l'ICP?

Come avviare l'intervento di recupero dei costi sostenuti?

Nel caso il progetto risulti fattibile, la metteremo immediatamente in contatto con i nostri specialisti per la raccolta documentale (molto snella) e l'incarico.

Qual è il costo di quest'analisi?

I nostri specialisti si occupano di questa pratica con remunerazione a *success fee*: il servizio per tutta la pratica rimane gratuito, con un compenso solo a risultato ottenuto.

Che cos'è il check-up?

- uno strumento agile per verificare le potenzialità di risparmio
- un modo per valorizzare l'organizzazione
- un'attività che si può svolgere da remoto

Quali vantaggi per il cliente?

- individuare opportunità di miglioramento della redditività
- verificare il grado di evoluzione degli strumenti in uso per la gestione della spesa
- misurare il gap verso le best practice di settore



Aziende industriali,
commerciali e di
servizi



Aziende target:
fatturato > 15 ME



In Italia,
estero da valutare



Promozione:
check-up gratuito

Quali attività incluse?

- video-intervista a un referente della direzione aziendale
- analisi dei dati per area di spesa
- pre-valutazione dell'organizzazione degli acquisti e confronto con le *best practice*
- videocall finale di presentazione dei risultati

RISULTATI DEL CHECK-UP

Analisi qualitativa e report descrittivo di confronto con i benchmark Smart VCO

Stima delle potenzialità di risparmio

Suggerimento di possibili azioni di miglioramento

Che cosa devo fare per attivare il check-up?

Compila la scheda Excel e inviala al referente Smart VCO

Prendi appuntamento per la videointervista (possono partecipare anche tuoi colleghi)

Feedback del check-up

Entro 2 settimane



Organizzazione e gestione d'azienda



Cresce l'utilizzo in Italia di Interim Manager: scopriamo il perché

Approfondimento a cura di Domenico Costa, presidente di TIM Management



Le PMI italiane utilizzano sempre più di frequente l'Interim Management per allineare rapidamente l'organizzazione al cambiamento, aumentare la qualità del management e ridurre i costi.

Una ricetta per uscire con successo dalla crisi

In momenti di grande discontinuità le aziende che, per dimensioni e storia, non sono dotate di un management all'altezza delle sfide sono quelle che incontrano i problemi più gravi e trovano più difficoltà ad uscire dalla crisi.

Molte PMI, dopo il lungo periodo di crisi per la pandemia, si trovano in questa situazione e presentano una diffusa esigenza di interventi tempestivi di ristrutturazione e di adeguamento dell'organizzazione alle nuove sfide portate, ad esempio, dalla digitalizzazione o dalla sostenibilità.

Molti imprenditori e leader aziendali hanno capito che in questi casi può essere utile affidarsi rapidamente a un supporto esterno, che permetta di rispondere alle nuove esigenze senza perdere tempo, e rischiare di aggravare situazioni economiche e finanziarie già in parte compromesse. Per questi motivi le PMI tendono sempre più frequentemente ad utilizzare gli Interim Manager: professionisti competenti ed esperti, in grado di intervenire per riorganizzare e rilanciare l'azienda in un periodo di tempo limitato e, allo stesso tempo, formare ed elevare la qualità del management interno.

Così facendo l'impresa si garantisce l'inserimento nell'organigramma di risorse estremamente qualificate, pur mantenendo una grande flessibilità e contenendo i costi: elementi questi ultimi cruciali per la sopravvivenza dell'impresa, in una contingenza incerta come quella attuale e che prolungherà i suoi effetti a lungo.

I dati della ricerca annuale europea sull'Interim Manager

Quella appena disegnata è una tendenza confermata dall'indagine promossa da *Inima*, network internazionale che raggruppa le associazioni di Interim Manager in Europa – condotta su 750 professionisti ad interim in Europa.

La ricerca mostra che ben il 60% degli Interim Manager nel nostro paese sono impiegati in aziende con meno di 100 dipendenti, contro il 31% della media europea, il 9% della Germania e il 31% della Francia. È una fotografia dell'impiego degli Interim Manager in Italia che mostra come essi siano sempre più orientati ad un incarico part time nelle PMI.

Il profilo professionale degli Interim Manager in Italia non si discosta molto da quello europeo:

- è un manager di 56 anni (in linea con i dati europei), i più giovani Interim si trovano in Austria e Polonia, dove la media è di 49 anni,
- è un manager senior che ha già maturato un'esperienza di 6,5 anni come professionista ad interim, ricoprendo ruoli da Top manager, C-level o altri ruoli apicali. La gran parte degli Interim italiani ha intrapreso questa professione dopo una lunga carriera aziendale e ha ricoperto con successo ruoli apicali,
- la durata media di un incarico a tempo in Europa è di 11,4 mesi, mentre in Italia è di ben 14,4 mesi; anzi una gran parte degli incarichi estendono la loro durata ben oltre i 2 anni, soprattutto utilizzando la formula part-time,
- gli Interim Manager, sia in Italia che in Europa, sono chiamati soprattutto per gestire il cambiamento, questa è l'attività prevalente indicata dagli intervistati,
- in Italia i C-Level rappresentano la percentuale maggiore, ben il 72%, rispetto al 56% della media europea e a valori in linea con la media europea in paesi vicini a noi come Francia e Germania,
- l'industria privata rappresenta il 90% degli incarichi temporanei. In Italia il settore pubblico e il non profit rappresentano solo il 2% (ultimo tra tutti i paesi europei). Tra i settori principali di attività, il Bel Paese si distingue per la percentuale più alta nella Metalmeccanica (35%), contro una media europea dell'11%.

La notizia che colpisce di più gli operatori del settore è che il canale prevalente di ricerca e reclutamento degli Interim

Manager europei rimane ancora il network personale dell'imprenditore e/o dei suoi advisor (48% degli incarichi), seguito, ma a buona distanza, dalle società di Interim Management (24%): dati confermati al ribasso dal mercato italiano che lascia solo il 17% degli incarichi per le società di Interim Management.

È una tendenza al fai-da-te che preoccupa perché potrebbe penalizzare lo sviluppo di un'offerta selezionata e di alto livello manageriale, senza trascurare il fatto che chi si propone come un operatore specializzato ha un network ampio e qualificato da cui identificare e selezionare la risorsa più in linea con le esigenze dell'imprenditore, che può in questo modo ottenere una flessibilità maggiore nell'utilizzo della risorsa e nella durata dell'incarico.

Il valore aggiunto di un Interim Manager

Abbiamo visto che i consigli di amministrazione e gli imprenditori di numerose aziende hanno risposto alla pandemia scegliendo di affidarsi ad un Interim Manager, scopriamo quali sono i motivi alla base di questa scelta.

La maggior parte dei dirigenti d'azienda in quest'ultimo periodo ha intrapreso azioni mirate a colmare le lacune del personale, ponendo una maggiore attenzione alla costruzione delle competenze e all'inserimento di nuovo personale. In generale si è compreso perfettamente che, per avere successo durante e dopo la pandemia, le aziende hanno bisogno di un nuovo set di skill, non solo tecniche ma anche sociali, emotive e cognitive.

La figura del manager ad interim in questo contesto acquisisce sempre più rilievo nel panorama aziendale, italiano e internazionale, rappresentando un grande valore

aggiunto per le imprese che decidono di affidarsi a risorse manageriali di alto profilo.

Esistono diversi vantaggi che le aziende possono trarre dall'acquisizione di un Interim Manager qualificato. Questi elementi di valore possono essere riassunti in tre macroaree:

1. Risultati concreti in un minor lasso di tempo

L'Interim Manager focalizza il proprio lavoro sugli obiettivi aziendali prefissati e sulla scadenza di questi ultimi. Un buon manager ad interim si assicura innanzitutto che il brief iniziale sia chiaro e ben definito. Inoltre, è per lui fondamentale accertarsi di avere gli strumenti necessari per trasformare gli obiettivi in risultati concreti, rispettando i limiti temporali prefissati. Data la grande expertise del manager, le imprese possono affidarsi con serenità a un professionista altamente qualificato, in grado di gestire sfide già affrontate, e che ha già avuto l'occasione di comprendere le modalità migliori per anticipare e superare gli imprevisti.

In questo modo, per l'impresa si riducono drasticamente i tempi necessari a trovare la giusta metodologia e gli strumenti più efficaci per superare con successo cambiamenti ed eventi complessi.

2. Maggiore stabilità nei periodi di cambiamento

Il tempo non è però l'unico vantaggio per l'impresa che si affida a un Interim Manager. Un altro contributo fondamentale del manager ad interim è la stabilità offerta nei periodi di cambiamento o di transizione all'interno di un'organizzazione. La partenza di un dirigente può essere catastrofica per l'azienda,

soprattutto per l'impatto sui collaboratori e sulle altre funzioni aziendali, e generare una reazione a catena che può mettere a repentaglio il morale complessivo e, di conseguenza, la produttività.

La stabilità garantita dall'assunzione di un Interim Manager – grazie al suo bagaglio di esperienza e di risorse utile a tenere sotto controllo l'ambiente e il suo sentiment – porta quindi benefici anche al morale e alla produttività.

Il coinvolgimento di un manager ad interim rappresenta quindi un'ulteriore spinta a raggiungere gli obiettivi, minimizzando i costi per l'impresa.

3. Valorizzazione dell'ecosistema aziendale

Meno misurabile – ma indubbiamente fondamentale – è il valore relazionale e culturale che un manager ad interim è in grado di apportare all'organizzazione, non solo in termini economici e temporali. La grande esperienza di un Interim Manager è infatti un'importante occasione di crescita e di confronto per l'azienda e il suo management interno, che ha la possibilità di assorbire know-how e conoscenze specifiche nel settore di competenza del manager ad interim.

Inoltre, una figura esterna all'ecosistema aziendale permette di implementare una visione più lucida ed equilibrata dell'organizzazione ed è in grado di individuare rapidamente le criticità, indicando in maniera oggettiva le migliori soluzioni per attuare il cambiamento.

Infine, l'azienda trae valore anche dal network offerto dallo stesso manager ad interim. Quest'ultimo, infatti, consolida negli anni un'ampia rete di relazioni che

possono rivelarsi particolarmente interessanti nel momento in cui partecipa al cambiamento aziendale.

In conclusione, il manager ad interim è oggi una figura chiave, non solo per i risultati evidenti che è in grado di portare in termini di business, ma anche per le sue soft skills che aggiungono valore all'organizzazione e all'azienda. E le PMI durante il 2021 sembrano aver compreso pienamente il valore di queste figure in un momento di forte discontinuità e cambiamento.



Domenico Costa
Presidente di TIM Management

È uno dei fondatori di TIM, operando su diversi e numerosi interventi di ristrutturazione aziendale. È stato partner di Overseas Partner Italia, advisor di un fondo chiuso di diritto estero operante in Europa e negli Stati Uniti, dove ha ricoperto la funzione di Responsabile delle acquisizioni in Europa. Ha gestito acquisizioni di Aziende in diversi settori industriali.

I PROFESSIONISTI DEL CAMBIAMENTO

Supportiamo l'imprenditore nelle fasi di ristrutturazione e siamo al suo fianco nella crescita e nello sviluppo, in Italia e all'estero.

30 anni di esperienza e una lunga storia di casi di successo fanno di TIM il partner ideale di tutte le aziende che affrontano una fase di sviluppo, cambiamento o ristrutturazione. TIM ha sviluppato una expertise specifica nelle filiere appartenenti ai settori merceologici più strategici, costruendo un patrimonio di metodologie specifiche, applicabili in tutte le realtà operative. I Soci e i Senior Partner di TIM sono manager che hanno maturato un'ampia esperienza diretta di gestione in contesti di grande cambiamento e nella progettazione e realizzazione di operazioni straordinarie. TIM può contare su un ampio database di manager con profonda esperienza di gestione aziendale in ruoli apicali. La grande disponibilità di manager con background aziendale e industriale rappresenta un punto di forza distintivo per TIM.



PARTNER
07



INCARICHI NEI 12 MESI
25



MANAGER
2500

I NOSTRI SERVIZI

Interim Management

Mettiamo a disposizione delle imprese, in poche settimane, risorse manageriali di alto livello, con provata esperienza aziendale in ruoli di capo azienda (AD, Board Member, GM) o manager capi funzione (CFO, Operation Manager, Sales & Marketing). Sempre più spesso le Aziende si trovano ad affrontare sfide complesse – processi di internazionalizzazione, riposizionamento del business, sviluppo di nuovi mercati, riorganizzazioni, cambi di proprietà, passaggi generazionali, che richiedono risposte rapide e manager che, grazie alla profonda esperienza maturata in contesti e situazioni analoghe, siano in grado di affrontare con successo il cambiamento.

Ristrutturazione e Turnaround

Grazie ai nostri team multifunzionali, guidati da Senior Partner esperti, affrontiamo con successo progetti di Ristrutturazione e Turnaround. Offriamo anche la ricerca di partner per l'apporto finanziario necessario a sostenere la ristrutturazione. Seguiamo le aziende nelle procedure concorsuali con l'obiettivo di salvaguardare gli azionisti e mantenere i posti di lavoro.

IPO Advisory

L'IPO (Initial Public Offering) ADVISORY consiste in una consulenza di alto profilo, dedicata alle aziende che intendono accedere al mercato dei capitali attraverso la quotazione sui mercati gestiti da Borsa Italiana. L'Advisor supporta l'azienda durante il processo di quotazione, dal punto di vista delle relazioni con gli organismi preposti all'IPO e della Governance, del Controllo di gestione e delle Operations e dello sviluppo della Finanza.

La verifica dell'organizzazione

Approfondimento a cura di Sergio Costabile

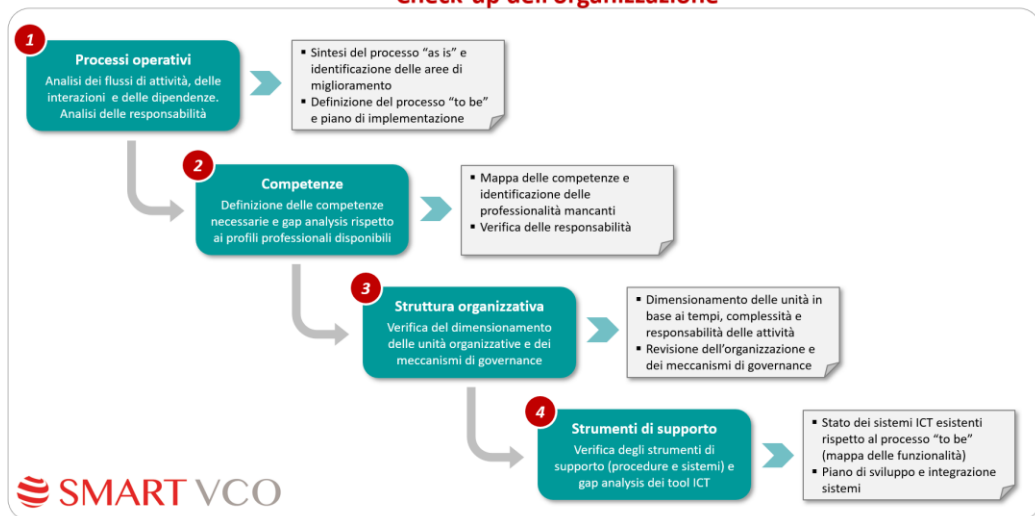


L'organizzazione deve essere funzionale agli obiettivi strategici dell'azienda in termini di prodotti e servizi da offrire, fattori di differenziazione, mercati da servire. Gli **obiettivi** cambiano nel tempo, possono prevedere la crescita del portfolio di offerta a parità di base clienti, o l'ampliamento della base clienti consolidando il portfolio di prodotti e servizi, o anche lo sviluppo in entrambe le direzioni. Alcune aziende fanno scelte di **focalizzazione** e decidono di vendere componenti dei propri brand e del

proprio know-how, o segmenti di mercato, ad altre aziende. In ciascuno di questi casi l'organizzazione dovrebbe essere aggiornata per consentire la realizzazione degli obiettivi in modo **efficace ed efficiente**, senza cadere nelle trappole "abbiamo sempre fatto così", "finora è andata bene", "come potrei reimpiegare la tale risorsa", ... Ma che cosa c'è alla base di una organizzazione perché sia "*fit for use*", adatta allo scopo, sia per competenze che per dimensioni? La revisione dei "*business process*", i processi operativi, che consentono la gestione corrente dell'azienda: dalla **pianificazione** strategico-finanziaria di medio termine e la definizione degli obiettivi di budget, alla gestione dei mezzi di **finanziamento**, lo **sviluppo** dei nuovi prodotti, la definizione del portfolio **prodotti** e lo sviluppo dei **canali di vendita**, la pubblicità e gestione dei media, gli **acquisti**, la pianificazione e gestione della produzione, la **logistica**, l'assistenza clienti, la fatturazione e gestione del credito, la gestione del **personale**.

La verifica dei processi operativi è un'attività di primaria importanza per assicurarsi che l'organizzazione sia congruente con gli obiettivi strategici che la società intende perseguire, in termini di competenze e responsabilità, di struttura e dimensionamento delle unità, di strumenti di supporto:

Check-up dell'organizzazione



1. La revisione dei processi operativi

I processi operativi sono i flussi di attività che concorrono alla produzione di un determinato risultato. In genere attraversano più unità organizzative, coinvolgono molte persone, si appoggiano su prassi e strumenti automatici. È necessario verificarli periodicamente per assicurarsi che le attività generino valore rispetto al risultato da raggiungere, siano misurabili, non contengano ricicli o attività superflue. Una verifica dei processi operativi implica innanzitutto la rilevazione della situazione "as is", esistente. Si analizzano le attività attuali con spirito critico per verificare che siano coerenti con i nuovi obiettivi dell'azienda, ci si chiede se

possano essere semplificate o svolte con maggiore efficienza.

Dall'analisi scaturisce il disegno del processo "to be", obiettivo da raggiungere, e le azioni da fare per realizzarlo. L'efficacia di un processo è misurabile in base ai **lead time** e alla **qualità dei risultati** prodotti.

2. L'analisi delle competenze

Un processo operativo può essere modificato o ritenuto ancora valido senza modifiche, rispetto ai risultati attesi. L'analisi delle competenze è, comunque, un'attività utile a verificare che le attività che compongono il processo siano svolte dalle professionalità adeguate. Alcuni processi potrebbero subire rallentamenti o produrre inefficienze perché alcune attività necessiterebbero di professionalità diverse da quelle attuali, da acquisire, o anche **esternalizzando le attività no-core**, o a minore valore per l'azienda.

Allocare in modo corretto professionalità e attività può portare benefici misurabili soprattutto in termini qualitativi, contribuendo a migliorare sia il clima aziendale, sia la reputazione dell'azienda sul mercato. Ciascuna attività di un processo operativo, esistente o obiettivo, deve avere chiare responsabilità tecniche e manageriali. In una **organizzazione trasparente** le responsabilità sono aggiornate periodicamente e pubblicate a beneficio di tutti i collaboratori.

3. L'aggiornamento della struttura organizzativa

Una volta chiariti processi, competenze necessarie e responsabilità, è possibile verificare la struttura organizzativa in termini di **funzioni** coinvolte e **dimensionamento** delle unità organizzative. Le funzioni (ad es. acquisti, marketing, vendite, produzione, logistica, ...) e le loro sotto-funzioni, possono essere confermate o modificate; talvolta può essere necessario creare nuove funzioni ad esempio per gestire nuove attività o per evitare conflitti di interesse tra alcune funzioni esistenti. La conoscenza delle attività, della loro complessità, dei volumi e dei tempi di esecuzione, consentono il dimensionamento delle unità che costituiscono le funzioni. Il dimensionamento dei ruoli operativi viene eseguito in genere per FTE (*Full Time Equivalent*) tenendo conto del tempo annuo effettivo di lavoro; quello dei ruoli manageriali per responsabilità di budget e SOC (*Span of Control*) rispetto alle risorse da gestire.

Il funzionamento complessivo di una struttura organizzativa viene assicurato dai meccanismi di *governance*, cioè l'insieme delle unità organizzative "trasversali" o "cross-funzionali" (es. comitato vendite-produzione, comitato qualità) e delle loro modalità di lavoro (es. riunioni periodiche, reporting alla direzione aziendale). Anche queste unità devono avere chiare responsabilità in termini di obiettivi e reporting ed essere comunicate.

4. La verifica degli strumenti di supporto

Le persone che svolgono le attività alla base dei processi operativi necessitano di strumenti di supporto come *policy*, procedure, manuali, sistemi informatici di elaborazione e di comunicazione. Tutti concorrono a chiarire come le attività devono essere svolte, secondo regole e standard definiti dalla direzione aziendale per assicurare qualità e conformità a norme interne ed esterne.

I **sistemi informatici** hanno avuto, e hanno tutt'oggi, l'obiettivo primario di automatizzare le attività, renderle efficienti, scalabili e replicabili. Il mercato delle applicazioni *software* è ormai maturo con una vastissima gamma di prodotti adatti a coprire tutti i processi citati sopra per tutte le aziende, dalle grandi multinazionali, alle piccole aziende familiari. La verifica di coerenza tra processi e sistemi ICT può essere svolta attraverso l'analisi delle funzionalità necessarie a supportare le attività. Una **mappa delle funzionalità** restituisce il gap di quelle non coperte o non aggiornate, e permette di valutare l'investimento in nuovi sistemi e applicazioni, o l'aggiornamento di quelli esistenti, ove possibile.

Oggi lo sviluppo software viene spesso eseguito con metodologie di tipo "agile", che prevedono cicli brevi di definizione requisiti – sviluppo funzionalità – test che consentono ai team di lavoro, composti da professionalità di business e tecniche, di vedere realizzata l'applicazione per miglioramenti successivi.

La **trasformazione digitale dei processi** aziendali prevede un duplice impiego degli strumenti ICT: non solo supporto per rendere più efficienti le attività, ma anche fattori abilitanti per gestire in modo innovativo le stesse attività per accrescere la differenziazione e la competitività dell'impresa.

Le domande

- Hai mai fatto un check-up della tua organizzazione? Dispone delle competenze adeguate agli obiettivi strategici della società?
- É dimensionata correttamente?
- Le attività sono supportate da strumenti informatici coerenti e aggiornati?

Come affrontare le sfide imposte dalla pandemia

Approfondimento a cura di **Ciro Vestita**, consulente di strategia e direzione aziendale



La propensione alla ricerca della massima efficienza, dettata dall'ambiente sempre più competitivo, è denominatore comune delle imprese di successo.

Ora il tema è diverso: occorre esprimere in concreto la capacità di assorbire l'impatto pandemico, in un contesto caratterizzato da grandi incertezze e da epocali

cambiamenti (dei metodi di lavoro, delle abitudini, dell'orientamento al consumo).

Incrementare l'efficienza della gestione, ridurre i costi (senza penalizzare il funzionamento e la qualità delle proprie prestazioni), **ottimizzare e rafforzare il proprio cash-flow, valutare con attenzione il mercato di riferimento** (per ricercare spazi di posizionamento) appartengono al normale approccio per ottenere "vantaggi competitivi" e "migliorare il posizionamento sul mercato". È una *vision* perfetta e funzionale, ma riferita ad un recente passato, del tutto facoltativa fintantoché assenti i devastanti effetti della pandemia.

Cambiare le strategie e ripensare l'azienda sono oggi **scelte obbligate** per guardare le acque limacciose della crisi (pandemica), garantire la propria permanenza nel mercato e la presenza al momento della ripartenza, determinando le condizioni indispensabili per poter riconquistare, di conseguenza, il giusto posto per partecipare a ciò che è stato definito, da molti, come Nuovo Rinascimento Economico.

Tuttavia, l'ottimismo che potrebbe animare questo cammino deve necessariamente essere contestualizzato nel tessuto economico italiano, composto per lo più da PMI, con ben precise peculiarità:

- presenza di risorse abitualmente orientate alla gestione del *day-by-day* e deficitarie di quelle strutture tipiche delle multinazionali che possono creare task force

dedicate allo studio di nuove strategie e alla loro attuazione;

- naturale propensione a non accogliere il *"nuovo"*, i cambiamenti, ad abbandonare il motto *"abbiamo sempre fatto così"*.

Sono state sviluppate plurime esperienze e capacità di analisi che consentono di individuare **obiettivi concreti** e relative **aree di intervento**, di progettare efficaci **azioni di cambiamento**, evitando qualunque approccio demagogico, colmando quel *deficit* di risorse che impedisce la **gestione del cambiamento**.

Sul punto, tuttavia, è indispensabile la chiarezza: eseguiti gli *"esami di routine"*, elaborata la "diagnosi" e individuata la "cura", la collaborazione dell'impresa è imprescindibile. Nonostante si punti alla totale condivisione tanto della "diagnosi" quanto della "cura", la sua assunzione dipende strettamente dalla disponibilità dell'imprenditore e del management. L'assistenza fornita sul punto è totale ma inefficace in assenza di una piena collaborazione dell'assistito.

L'intervento prevede fasi ben precise:

1. conoscenza dell'azienda, del suo mercato di riferimento e della sua impostazione organizzativa;
2. predisposizione di un quadro economico d'insieme, attraverso i dati di bilancio (al fine di eliminare qualunque valutazione soggettiva o "sensitiva"), per individuare le aree di maggiore interesse e, di

conseguenza, quelle sulle quali le azioni possono produrre i migliori **risultati di efficientamento**;

3. predisposizione di un quadro finanziario-patrimoniale, anche in tal caso attraverso i valori di bilancio, per stabilire eventuali squilibri e stabilire le azioni utili alla loro eliminazione o riduzione.

Dalle fasi sopra descritte si possono delineare le azioni di intervento con indicazione dei risultati perseguibili, fornendo all'imprenditore e al management una *roadmap* ben precisa per il raggiungimento degli obiettivi esposti.

Essendovi stretta connessione, particolare attenzione è dedicata anche al quadro delle **scelte strategiche** d'insieme, provvedendo ad una valutazione, seppure per sommi capi, dei prodotti, della capacità di penetrazione di mercato, delle modalità di approccio al mercato stesso. Lo scopo è comprendere se, nel "nuovo" contesto (originato dalla pandemia), sia auspicabile l'adozione di cambiamenti operativi o scelte più profonde o, più semplicemente, confermare l'assetto.

È profonda la convinzione, sulla base dell'esperienza maturata, della necessità di adattare il "corpo" dell'impresa all'ambiente circostante. Appartiene al normale processo evolutivo.

L'**elemento di novità**, che stiamo ora vivendo, è dato dalla repentinità con la quale l'*habitat* in cui operano le imprese si è modificato.

I cambiamenti, in passato, sono avvenuti con relativa lentezza e progressione, concedendo alle imprese il tempo

necessario per evolversi e, soprattutto, organizzarsi. Più recentemente i cambiamenti hanno subito un'accelerazione, imponendo un cambio di ritmo all'evoluzione, ma rendendolo sostanzialmente sostenibile. Oggi **le imprese sono chiamate a trasformarsi in tempi strettissimi** a causa, appunto, del repentino cambiamento imposto dalla pandemia, con il suo impatto sulla salute, sui consumi, sull'orientamento del mercato (spesso non dettato da scelte razionali ma basate sull'emozione).

Se fino a ieri la capacità evolutiva era l'elemento caratterizzante l'impresa di successo, oggi l'adattamento *darwiniano* – in “tempo zero” – rappresenta l'unica concreta risposta per garantirsi la sopravvivenza e la presenza in futuro, un futuro che, inevitabilmente, sarà caratterizzato dalla ripresa come sempre accade dopo un periodo di recessione.

Perdere questo appuntamento futuro significherebbe rinunciare ad una opportunità.

La proposta

Investire sul futuro collettivo, mettendosi in gioco, per garantire l'accesso alle Imprese a cambiamenti, innovazioni e investimenti che, soprattutto in questo particolare momento, non devono pesare né sul conto economico, né sui flussi di cassa. La remunerazione dei servizi resi deve essere una conseguenza del lavoro svolto, per questo, parte del beneficio derivante dalle azioni poste in essere rappresenterà il corrispettivo dell'attività prestata.

1. Alla sottoscrizione della lettera di incarico, per le attività di analisi, **non è previsto alcun addebito**.
2. Conclusa la fase 1, saranno individuate le aree di intervento e **quantificati gli obiettivi di contenimento di costo e di miglioramento dei flussi di cassa**. Nel caso in cui i macro-obiettivi fossero condivisi, sarà formulata una proposta di incarico a *success fee*, permettendo al cliente di sostenere un costo commisurato al beneficio ottenibile.
3. Alla sottoscrizione della proposta di cui sopra, sarà illustrato il **piano dettagliato di intervento**, con evidenza dei target esatti di riferimento, dei tempi di realizzazione e, anche, delle figure aziendali coinvolte.
4. In fase di attuazione del piano di intervento deve essere garantita la disponibilità dell'imprenditore e del *management* a seguire le linee guida preventivamente approvate. Tutte le interlocuzioni con gli *stakeholders* saranno curate dall'impresa, affiancata dal team di professionisti.
5. Con la periodicità indicata nel piano di intervento si misurano i risultati:
 - sul versante economico, tramite la **riduzione dei costi**;
 - sul fronte finanziario, con evidenza dell'**evoluzione dei flussi di cassa**.

Gli strumenti necessari per attuare il controllo dei risultati saranno messi a disposizione dal team e alimentati con le informazioni fornite dall'impresa.

Ove ne ricorrano le condizioni, potranno poi essere realizzate analisi e studi mirati a individuare la possibilità di attuare azioni che possano permettere all'azienda di migliorare il proprio impatto ambientale, contribuendo alla realizzazione di una economia sostenibile.

La domanda

Qual è stato il maggior cambiamento intervenuto nel tuo mercato?

La terziarizzazione delle funzioni non core

Approfondimento a cura di Enrico Salsotto, consulente di procurement strategico



Le aziende sono sempre più alla ricerca di **efficienza** aggiuntiva, a maggior ragione in tempi e contesti **VUCA**, cioè caratterizzati da Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità.

Manager, executive e imprenditori si chiedono sempre più come sopravvivere alle turbolenze e restare solidi in un ambiente così incerto.

Oggi si può utilizzare la leva del conto lavoro o della **terziarizzazione** come **opportunità** per dedicarsi alla produzione primaria e **delegare** la parte finale di confezionamento generalmente complessa, onerosa e ad alto assorbimento di mano d'opera.

Si può quindi pensare di adottare un **modello operativo** che lasci a terzi tutte le attività con elevata intensità di mano d'opera ed a scarso valore aggiunto **concentrandosi sulle produzioni ad alto valore aggiunto ed ottimizzando in questo modo i costi diretti.**

Per gestire la **flessibilità produttiva** spesso ci si trova di fronte a picchi di produzione oppure insaturazioni, in particolare nelle aree finali del confezionamento: dedicando questa parte finale al c/terzi si può veramente ottimizzare la flessibilità produttiva.

Per far fronte a picchi di domanda oppure malauguratamente a riduzioni, la leva della terziarizzazione ci può agevolare enormemente garantendoci una **reattività** che può essere molto complessa se gestita internamente: basti pensare a quando dobbiamo gestire una risposta al mercato in tempi molto rapidi per una **promo trade** oppure per cogliere una opportunità improvvisa in cui la riduzione del **time to market** è fondamentale: il ricorso ad una terziarizzazione può giocare una componente fondamentale.

Spesso in azienda ci si trova di fronte a un elevato **fabbisogno di capex** per gestire la produzione finale dedicata al solo confezionamento, con l'investimento per

questa parte del processo produttivo che vale da sola più della linea produttiva primaria: possiamo pensare quindi ad un modello di business con un ridotto fabbisogno di capex.

Lo stesso meccanismo può aiutarci nella corretta ripartizione tra forza lavoro fissa e stagionale.

Con semplici **KPI** è possibile valutare e tenere sotto controllo ogni operazione terziarizzata.

Per concludere, il modello a cui tendere è quello di **puntare ad avere un costo certo a fronte di servizi ricevuti per il confezionamento finale.**

Le domande

- Qual è la percentuale delle lavorazioni fuori linea rispetto a quelle standard?
- Qual è la percentuale delle confezioni dedicate alle occasioni ed alle ricorrenze rispetto a quelle standard?
- Qual è la percentuale delle confezioni dedicate alle promozioni?
- Quanti sono i lavoratori di MO diretta stagionali rispetto alla forza lavoro standard?

Le interviste



Intervista a Giandomenico Biondaro, Business Unit Manager Industrial & Retail di Add Value



Ci puoi raccontare di cosa vi occupate in Add Value?

Siamo un'azienda che sviluppa **soluzioni IT di alta qualità** con un elevato grado di **innovazione tecnologica**. Quello che ci piace portare è una modernizzazione dei parchi applicativi dei nostri clienti da vari punti di vista. Che sia un'innovativa monetizzazione del dato, un progetto custom di evoluzione architetturale o una soluzione software su specifici ambiti funzionali, forniamo una risposta di valore ai bisogni emergenti.

Siamo nati 25 anni fa con forti competenze di *system integration* e negli anni abbiamo abbracciato diversi ambiti tecnologici e funzionali per accompagnare i nostri clienti

verso **un'affidabile e concreta evoluzione digitale**. La sfida dell'innovazione ci motiva e la qualità d'execution ci fa crescere.

In quali settori operate?

I nostri storici mercati di riferimento sono quelli **bancario** e **assicurativo**. Lavoriamo con i principali Gruppi bancari e assicurativi italiani. Negli ultimi anni abbiamo offerto le nostre competenze IT anche al **mondo industriale** e abbiamo realizzato progettualità con clienti sia italiani che multinazionali.

Che cosa offrite al settore industriale?

Le sfide delle grandi aziende nel settore **industriale** sono variegate. I nostri denominatori comuni, che abbiamo maturato lavorando con i nostri clienti, sono la **monetizzazione del dato** aziendale e la **modernizzazione dei sistemi informativi**. Realizziamo ciò servendoci di tecnologie all'avanguardia in linea con i trend di mercato come il **machine learning**, il **Cloud**, i **microservizi** e la **blockchain**, i cui utilizzi, modalità e valore aggiunto vengono valutati in fase di design della soluzione. Proponiamo, inoltre, **prodotti in SaaS**, che hanno già traction nel mercato, al servizio di aree aziendali quali il Procurement. I benefici vanno da una maggior scalabilità e flessibilità delle applicazioni, a una riduzione degli sprechi e dei costi operativi, da un maggior grado di automazione a un coinvolgimento più "*friendly*" e attivo di personale non IT a certi processi aziendali.

Che cosa vi rende diversi?

La passione per la tecnologia ci nutre. Siamo professionisti che credono nella propria cultura aziendale, che cresce

guidata da valori come la lealtà, la qualità e l'affidabilità e che persegue l'innovazione tecnologica.

Abbiamo un imperativo, sempre: portare valore ai nostri clienti, anzi, **aggiungere valore**, come dice il nostro nome.

Su che cosa state lavorando per il futuro?

Per il prossimo futuro stiamo lavorando su strumenti che permettano di **gestire in low-code i dati aziendali**, in modo tale da abilitare una collaborazione vincente tra azienda, fornitori e partner. Con dati in *real time* e una *single view* intuitiva, si avrà la possibilità di avere una fonte univoca per monitorare l'andamento del business.

Contatti

ADD VALUE S.p.A.

Via Morgagni 22

37135 Verona

giandomenico.biondaro@addvalue.it

+39 045 8282711



Da 25 anni offriamo servizi IT e implementiamo soluzioni software che si distinguono per affidabilità e qualità. Accompagniamo, lato IT, i nostri Clienti nei loro progetti di:



**CONTROLLO E
RIDUZIONE COSTI**



**TRASFORMAZIONE
DIGITALE**



INNOVAZIONE

I NOSTRI SERVIZI



**APPLICATIONS
MAINTENANCE**

Manutenzione, evoluzione e modernizzazione di applicativi software esistenti, migliorando le performance e la qualità del servizio offerto e riducendo i consumi.



**SYSTEM
INTEGRATION**

Sviluppo di nuove componenti applicative per ottimizzare l'integrazione tra sistemi esistenti o introdurre nuovi servizi di Business



**PROGETTI
CUSTOM**

Realizzazione di software personalizzati. Gestione di tutte le fasi: studio iniziale, UX, raccolta requisiti, analisi funzionale e tecnica, implementazione, test.

I NOSTRI VALORI



lealtà



responsabilità



lavoro di
squadra



passione



miglioramento
continuo

Intervista a Carlo Perini, Vicepresidente di Adhoc Interventi Manageriali



Ci dice qualche cosa su Adhoc, visto che è una società particolare?

La nostra Cooperativa è nata alla fine del 2012, da un'idea di alcuni manager di Federmanager Trento e Vicenza, con il progetto di portare nelle PMI e nelle Cooperative esperienze e competenze aziendali che i soci hanno maturato nella vita professionale. Adhoc è partita con 10 soci ed ora ne conta oltre 170. Ha sede principale a Trento ed una sede operativa a Vicenza che le permettono di coprire il territorio del Nord Est, ricco di imprenditoria. Il

business model dell'attività di Adhoc è fornire alle aziende clienti, servizi e supporto professionale attraverso l'apporto dei propri soci.

Qual è l'idea fondante di Adhoc?

Il modello a cui si sono ispirati i fondatori è quello di mettere a disposizione dell'azienda competenze professionali di alto livello ma con le modalità e nella misura necessaria al cliente. A questi soggetti Adhoc può mettere a disposizione professionisti cresciuti in realtà d'avanguardia ma con un impegno flessibile e quindi un costo proporzionati alla dimensione ed al fabbisogno.

Qual è il profilo del socio?

Direi che non esiste un profilo comune, anche se tutti i soci sono accomunati da un alto livello professionale, come richiesto dallo statuto. Le storie dei nostri soci sono varie: si va dal manager fuoriuscito dalla grande azienda in occasione di una ristrutturazione, al collega che, dopo anni di impegno in una multinazionale desidera rientrare alla base, al dirigente che desidera aprirsi a nuove esperienze attraverso lo strumento del *temporary management*, al professionista a cui sta stretta la sola attività di consulente. Forte **attitudine** di tutti è la capacità di adattarsi immediatamente alla realtà aziendale, capirne rapidamente le esigenze ed intervenire in **tempi veloci** implementando il lavoro richiesto.

Dal punto di vista anagrafico la maggiore concentrazione di età dei colleghi è nella fascia 50-60 anni.

Ed il profilo del cliente di Adhoc?

Tra i profili dei clienti vedo alcuni tratti comuni. Spesso sono aziende di medie dimensioni, trainate da una persona, un

presidente o un imprenditore che di fronte ad un passaggio importante, positivo o negativo, sentono di avere bisogno di un supporto. Le PMI, si basano sull'entusiasmo e sullo spirito dei propri soci che le hanno fatte nascere e crescere, ma spesso hanno trascurato temi, ad esempio organizzativi e di crescita professionale, che diventano necessari e fanno la differenza in momenti di sviluppo o di crisi. In altre parole molto spesso veniamo chiamati perché l'imprenditore comprende che contando solamente sulle risorse interne non sarebbe possibile **fare il salto di qualità** richiesto.

Come si svolge un incarico?

Il rapporto è molto semplice ed immediato. Dopo un primo incontro, in cui il cliente ci espone il suo **progetto**, problema, o esigenza, il nostro gruppo di lavoro cerca di comprendere la realtà e la filosofia dell'azienda e di focalizzare quali sono le vere problematiche, che non sempre coincidono con le sensazioni iniziali del cliente. Questa fase di **comprensione**, fondamentale per la buona riuscita del progetto, è resa più facile e veloce dall'esperienza che i nostri soci hanno maturato nel loro percorso professionale. Entro qualche settimana siamo quindi in grado di proporre un progetto e di presentare il manager che entrerà in azienda per realizzarlo assieme al cliente.

Per tutta la durata della collaborazione un gruppo di supporto Adhoc collaborerà, se necessario con il manager in azienda per garantire la buona riuscita dell'incarico.

Può darci qualche esempio di incarichi che avete svolto?

Negli ultimi 8 anni abbiamo svolto quasi 200 incarichi, da piccole consulenze, a incarichi di formazione, alla

direzione temporanea di grandi aziende. Gli interventi alla scadenza potevano venire rinnovati per un ulteriore periodo e di tanto in tanto ci è capitato che l'incarico temporary si sia trasformato in permanent, a conferma della soddisfazione del cliente e della professionalità dei nostri soci. Molto spesso i clienti, a distanza di anni, ci hanno ricontattato per nuove esigenze e questo ci fa molto piacere.

Molto spesso veniamo chiamati per rinforzare ed avviare un'area aziendale: può essere ad esempio l'area commerciale, magari nel tempo cresciuta in modo disordinato oppure che necessita di un nuovo impulso, o ancora l'incarico può riguardare la stessa direzione che sente di avere il bisogno di un supporto in un momento particolare.

Capita anche di inserire in azienda un **FRACTIONAL Manager**, ovvero un socio che svolge il proprio incarico in 2 o 3 aziende diverse, per 1-2 giorni alla settimana. Il caso tipico è il HR Fractional Manager o il Fractional Controller Manager. L'azienda in fase di crescita ha la necessita di strutturarsi managerialmente, ma non è ancora pronta, vuoi per volumi di fatturato o per abitudine organizzativa, ad avere dei manager in organico full time.

Considera quindi il modello Adhoc un'idea vincente?

Non lo dico io, ma lo dicono le decine di aziende che ci hanno dato fiducia, i tanti soci che fanno parte della nostra squadra e tutti gli stakeholder con i quali interagiamo spesso e volentieri: dalle associazioni di categoria imprenditoriali (Confindustria, Apindustria, Confartigianato...), alle associazioni dei Manager (Federmanager e Manageritalia), dalle organizzazioni

economiche locali, agli studi di commercialisti e consulenti del lavoro.

E soprattutto lo dicono i nostri numeri, in costante crescita anno dopo anno.

Contatti

ADHOC Interventi manageriali

Piazzetta Lainez, 6

38122 TRENTO (TN)

www-adhoc-manager.it

informazioni.adhoc@gmail.com

+39 0461 239929



Intervista ad Alessandra Da Dalt, Amministratore di BDD & Co. Advisory



Ci puoi raccontare di che cosa vi occupate in BDD & Co Advisory?

Siamo una **boutique indipendente** fondata nel 2011 e ci occupiamo **prevalentemente, ma non solo, di interventi di M&A**, cioè di operazioni di acquisizione e cessione di aziende. Nella maggior parte dei casi stiamo “sell side”, cioè assistiamo chi cede una parte o tutta la sua azienda ad un soggetto terzo. È una tipologia di operazione il cui **scopo è sempre e comunque massimizzare il profitto di chi cede**, valorizzando al meglio l'azienda ed i suoi asset e copre un ampio spettro di situazioni ricorrenti: passaggio

generazionale impossibile e/o non praticabile, necessità di reperire finanza non a debito, disaccordo tra i soci, volontà di uscire assicurando la continuità aziendale...

M&A ... sembra una cosa complicata. Quali sono le prime cose che vi chiede chi si rivolge a voi?

È un percorso complesso in cui il “fai da te” è quasi impossibile e spesso dannoso per gli interessi dell'imprenditore. Certo le cose da fare sono molte ma con le adeguate specializzazioni tutto è più fluido.

Una delle prime domande che ci viene posta è “Ma...quanto vale la mia azienda?”. Il nostro socio **Nicola Borghero** è specializzato nelle **valutazioni**: il cliente si fa subito un'idea che per noi è anche una buona base per le negoziazioni future.

Poi ci chiedono “**in quanto tempo**” si arriverà al risultato: se non ci sono criticità particolari una buona operazione si conclude in non meno di sei-nove mesi.

Un'altra domanda riguarda il **percorso**, le attività da svolgere. Oltre alla valutazione e alla ricerca dell'investitore, bisogna definire la strategia e la struttura finanziaria dell'operazione. Poi ci sono l'assistenza alla *due diligence* e alla fase negoziale, in cui si definiscono gli aspetti economici ma anche che cosa accadrà dopo il perfezionamento dell'operazione: passaggio di consegne, nuovi assetti e progetti, garanzie ecc.

Ci viene anche chiesto **come preparare l'azienda** al meglio, per renderla appetibile sul mercato e minimizzare i rischi che potrebbero portare ad una riduzione del prezzo o alla richiesta di garanzie importanti. In questi casi è indispensabile un check-up preventivo con focus sulle aree più critiche a cui seguirà un progetto, condiviso con

l'imprenditore, che può riguardare solo aspetti formali o interventi più corposi.

In che cosa vi distinguete davvero dalle altre società di consulenza?

Competenza, trasversalità, rapidità, flessibilità e riservatezza, in estrema sintesi.

Competenza perché i soci di BDD vantano un'esperienza cumulata di oltre 60 anni di vita d'azienda, con PMI e grandi aziende italiane, internazionali e multinazionali (anche quotate). Questo si traduce in estrema flessibilità e immediata comprensione delle dinamiche tipiche delle singole realtà, pur nella convinzione che ognuna abbia qualcosa di unico e distintivo: e proprio quello deve essere compreso, valorizzato e trasferito al potenziale acquirente.

Trasversalità, perché i soci di BDD hanno maturato rilevanti esperienze nella prospettiva sia dell'imprenditore che del manager ed anche dell'analista.

Rapidità e flessibilità perché siamo veloci nella **comprensione** di quanto ci viene raccontato e rappresentato. Definiamo subito **obiettivi condivisi e gli strumenti necessari** per raggiungerli e poi ... **azione!** Lavoriamo con passione e questo implica spesso non fare distinzione tra i giorni della settimana o il giorno e la notte, considerando che abbiamo portato a termine operazioni con clienti in US o nel Far East.

I nostri collaboratori lavorano e reagiscono nello stesso modo e questo ci permette di aumentare in modo impressionante la "potenza di fuoco" dove e quando necessario.

Riservatezza perché siamo convinti che ci si rivolge a noi, per dimensione aziendale e articolazione operativa non ami troppo la pubblicità e preferisca entrare in contatto il

più rapidamente possibile con l'investitore "giusto". Questo approccio ci permette di non disperdere informazioni e tempo prezioso raccontando l'azienda a chi è davvero interessato tenendo lontani i curiosi.

Perché un cliente dovrebbe contattarvi e valutare un vostro intervento?

Perché trova **condivisione e allineamento** su quanto appena detto ed è per questo che ogni incarico non può prescindere dalla reciproca conoscenza ed è assolutamente fiduciario! E infatti la nostra **migliore promozione** è quella svolta dai nostri clienti che parlano di noi a colleghi o conoscenti e dai Professionisti (commercialisti, avvocati d'affari, gestori di patrimoni) con cui ci troviamo spesso a lavorare.

E poi abbiamo un sistema di **remunerazione** del nostro lavoro **particolarmente interessante** per il cliente perché lavoriamo quasi esclusivamente a *success fee* sino alla lettera di intenti (LOI) e assistiamo il nostro cliente sino al *closing*. E anche dopo, se necessario.

Aggiungo poi che sebbene le nostre sedi siano a Verona e Treviso non abbiamo limiti geografici né di lingua.

BDD & Co. Advisory però si occupa anche di altro: di che cosa?

Svolgiamo tutte le attività inerenti il mondo del **reporting, controllo di gestione e pianificazione**, per esempio la redazione di *business plan* e piani finanziari, l'analisi di fattibilità di progetti di investimenti, la predisposizione di sistemi personalizzati di controllo di gestione ed anche **bilanci consolidati** per le aziende più grandi.

Per le situazioni di emergenza o particolari svolgiamo interventi con la formula del **Temporary Management**, in

cui professionisti altamente preparati e motivati intervengono nella gestione di un'impresa (o di una sua parte) al fine di garantire il raggiungimento di obiettivi spesso di carattere straordinario.

Proponiamo anche **percorsi formativi** one-to-one, di gruppo o con modalità *training on the job* nelle aree amministrazione-finanza-controllo, pianificazione e strategia, commerciale e acquisti.

Svolgete anche attività dedicate a Professionisti o su temi tecnici specifici?

Sì: il referente per quest'area è proprio **Nicola Borghero**, che ha maturato una rilevante e specifica esperienza in vari ambiti:

- In **ambito valutativo**, le già citate valutazioni d'azienda, effettuate per molteplici finalità, in conformità ai Principi Italiani di Valutazione (*PIV*) e con l'utilizzo di banche dati internazionali.
- Abbiamo poi il servizio di **assistenza tecnica economico-finanziaria per contenziosi** civili e penali, attivi o passivi, già instaurati o in ottica di valutazione preventiva sui quali siamo in grado di fornire al consulente legale una visione altamente professionale e indipendente.

Contatti

BDD & Co. ADVISORY
Via Leone Pancaldo, 70
37138 Verona
www.bddadvisory.com
info@bddadvisory.com
+39 045 8182911

BDD & Co. ADVISORY

M&A and Corporate Finance
Consulenza d'Impresa
Temporary Management

Intervista a David Scaffaro, titolare dello Studio Scaffaro



Quali sono le attività dello studio?

Ci occupiamo di consulenza legislativa, normativa e di direzione, rivolta alle aziende private, di qualsiasi dimensione e settore, con clienti in tutte le regioni italiane ed alcuni all'estero.

Quali sono i maggiori rischi che corrono le aziende?

In prima battuta direi la poca informazione sui rischi di carattere legislativo e le relative sanzioni.

Poi, un ulteriore rischio, è quello di adempiere solo parzialmente alle disposizioni.

Parliamo di sanzioni amministrative?

Non solo, oltre alle sanzioni amministrative, molti ambiti legislativi prevedono anche sanzioni penali e interdittive. Inoltre, il recente DL 146/21, ha previsto un inasprimento delle sanzioni, sia amministrative, sia interdittive con la sospensione immediata dell'attività in taluni casi.

Quali sono i maggiori adempimenti da prendere in considerazione?

Quelli che possono comportare impatti importanti per l'azienda, per i soci e per gli amministratori in caso di non osservanza, ovvero il D.Lgs. 231/01, il GDPR, il D.Lgs. 81/08 e, in minor misura, altri.

La pandemia da SARS-CoV-2 in atto, ha reso più stringenti le disposizioni legislative?

Certamente, in modo evidente per il D.Lgs. 231/01 e D.Lgs. 81/08, incentrati, parzialmente per il primo caso e totalmente per il secondo, sui cardini di salute e sicurezza dei lavoratori.

Ma anche per il GDPR, relativamente ai temi di privacy legati alla gestione delle informazioni relazionate alla pandemia e ai sistemi di controllo introdotti.

Per quanto riguarda invece gli aspetti normativi, qual è la tendenza attuale?

Oltre alle tre principali norme trasversali per tutti i settori, ovvero la ISO 9001, la ISO 14001 e la ISO 45001, stanno avendo un buon successo anche le certificazioni basate su norme specifiche di settore.

Noi possiamo accompagnare le aziende alla certificazione su tutte le norme ISO ed extra ISO, come BS, IFS, BRC, SAI ed altre.

Il vostro Studio che esperienza può vantare?

Siamo sul mercato dal 2001, quindi quest'anno abbiamo festeggiato i primi 20 anni di attività ed abbiamo fornito i nostri servizi ad oltre 380 clienti, dalle multinazionali e top player, fino alle piccole aziende e ai professionisti.

Ci avvaliamo anche di partner annoverabili tra le migliori eccellenze sul mercato.

Tendiamo a seguire nel tempo i nostri clienti ed abbiamo un'ottima fidelizzazione.

Contatti

Studio Scaffaro

Via Salvatore Quasimodo, 30

00144 Roma

www.stdsconsult.com

davidscaffaro@yahoo.it

+39 334 9251259



David Scaffaro

STUDIO DI CONSULENZA

Consulenza normativa, legislativa e di Direzione

Intervista a Donatella Rampinelli, consulente SC e MKTG per la Logistica



La passione per la supply chain è sempre stata presente in te?

Se mi avessero chiesto, al termine degli studi, in che ambito mi sarebbe piaciuto lavorare di sicuro non mi sarebbe nemmeno passato per la testa che alla fine mi sarei trovata a mio agio nella Supply Chain.

Quali i motivi di questa passione?

Anche adesso faccio fatica a comprenderne le ragioni ma credo che il vero motivo di questa "passione" nasca dal fatto che la Supply Chain è ancora un territorio di

conquista, dove le regole del gioco possano cambiare continuamente e tracciare nuovi scenari ogni giorno. Non ci si annoia mai e si possono vincere sempre nuove sfide.

Qual è stato il tuo percorso?

Provegno da un'esperienza profonda nella Qualità.

Ho avuto per diversi anni la responsabilità di "Assicurare la Qualità" in ambito farmaceutico e lì ho costruito un sistema "top class", fondato sul **coinvolgimento diretto delle persone** ed una gestione delle attività scandita da **regole chiare e processi ben definiti**. Questa *forma mentis* è stata la chiave di successo in tutte le attività che ho poi intrapreso. Puntare sulle persone, identificandone le reali capacità e guidandole a trovare soddisfazione nel proprio lavoro e dall'altro canto costruire processi finalizzati a raggiungere la qualità in tutte le possibili aree di intervento. Costruire un'organizzazione operativa fluida, armonica, efficace ed efficiente, andando di volta in volta a confrontarmi con quelli che sono i "*best in class*" per riuscire in quella impresa che molti chiamano "*continuous improvement*", ma che per me è il divertimento della scoperta della capacità di affrontare e risolvere nuove sfide. Così ora ho un metodo e dei riferimenti: **tutti i problemi alla fine si risolvono se hai un metodo e le giuste indicazioni**.

Quali i tuoi programmi?

Oggi mi concentro nell'aiutare le persone e le aziende a trovare una piena valorizzazione dei propri punti di forza ed un'efficace organizzazione operativa, ottenuta attraverso scelte mirate e soluzioni identificate con la profondità del mio vissuto professionale. Sono stata un pioniere della **Supply Chain Integrata** e considero questa soluzione adatta

a tutte le aziende che vogliono competere in un mercato in continua trasformazione.

A questo lavoro unisco un contributo importante alla comunicazione e al marketing dei risultati ottenuti e delle aree che richiedono maggiore visibilità per accrescere la potenzialità della proposta commerciale.

Contatti

The Supply Chain Factory

Milano

donatella.rampinelli@yahoo.it

+39 338 5362417

Intervista a Francesco Sollazzo, consulente e formatore di Strategie & Management



Su cosa state lavorando per il futuro?

Stiamo cercando di creare un diverso modello di approccio per dare ai clienti un unico punto di riferimento: stiamo pertanto mettendo insieme professionalità adeguate allo scopo.

Che cosa vi rende diversi?

I professionisti che fanno parte della nostra rete hanno tutti esperienze manageriali in azienda, con compiti di responsabilità elevati.

Ci puoi raccontare di cosa vi occupate principalmente?

Siamo in grado di affrontare quasi tutte le aree aziendali, ma in principal modo ci occupiamo di strategie d'impresa, modelli organizzativi, formazione delle risorse e sistemi di controllo di gestione. Lavoriamo molto con le Start-up e accompagniamo le imprese nei progetti di internazionalizzazione.

Quali sono le prime cose che vi chiede chi si rivolge a voi?

Ci chiedono di capire il loro stato dell'arte e di come possono evolvere la propria impresa.

Quali sono i maggiori rischi che corrono le aziende?

In questo momento il rischio maggiore è quello di non riconoscere i cambiamenti del mercato, che dopo la pandemia è completamente diverso da com'era prima.

Per quanto riguarda invece gli aspetti organizzativi, qual è la tendenza attuale?

La tendenza è quella di un modello che velocizzi le decisioni e verticalizzi le attività: ma per questo o si introducono con forza i concetti di **responsabilità, delega e autonomia** e si cambia fortemente il modello organizzativo, oppure.... difficilmente si affronterà con successo il nuovo mercato.

Quale ricetta per uscire dalla crisi?

Modificare il modello organizzativo e prima ancora riscrivere la propria strategia, i propri obiettivi e formare le proprie risorse.

Che impatto ha avuto la pandemia dell'ultimo biennio sull'organizzazione delle aziende?

Un impatto determinante: sono cambiate le persone e i modi di pensare; i mercati sono profondamente diversi e questo sta comportando una forte selezione tra le imprese. Deve essere cambiato il punto di vista da cui si guarda il mercato, ma bisogna prendere consapevolezza della propria impresa e delle risorse che si hanno a disposizione.

E sulla strategia?

È determinante riscrivere la propria strategia d'impresa perché è da essa che parte il rinnovamento dell'azienda: è dalla strategia che discendono il modello organizzativo, il sistema di controllo, la formazione delle risorse. **La strategia è il punto di partenza!**

Perché un'azienda dovrebbe certificarsi ISO 9001?

Semplicemente perché è una **motivazione per creare un modello organizzativo** e soprattutto permette di mettere in atto con coerenza le azioni di cui abbiamo parlato in precedenza.

Contatti

Strategie & Management

Verona

f.sollazzo@stratcontrol.it

+39 348 2631873



Strategie & Management
Consulenza Strategica e Manageriale

Rassegna stampa



Speciale **FOOD & COLD CHAIN**

di **EDOARDO SAVOIA** e **CARLO FOIS** Smart VCO CONSULTING



Trasporti a **TEMPERATURA CONTROLLATA:** la selezione dei fornitori

Una gestione approssimativa della logistica del freddo comporterebbe rischi non solo per il prodotto, ma anche per la salute dei consumatori e per la reputazione aziendale. Errori in tal senso potrebbero avere conseguenze esiziali per l'azienda. Vediamo come evitarli

Molti più prodotti di quanto si pensa hanno bisogno della logistica a temperatura controllata per arrivare a destinazione senza alterazioni. In questi tempi si parla spesso della logistica del freddo legata ai vaccini. Ma quando si parla di logistica del freddo e trasporti a temperatura controllata, il pensiero corre subito al settore alimentare.

Per logistica del freddo si intende una copertura completa della supply chain che prevede il mantenimento di una determinata tem-

peratura, costante per tutto il trasporto e per le fasi di stoccaggio e di carico e scarico. Per far ciò, l'operatore logistico incaricato deve essere dotato di mezzi appositi e di personale adeguatamente preparato tramite una formazione specifica.

La logistica del freddo gestisce merce molto sensibile: prodotti a cui bisogna dedicare la massima attenzione, in quanto freschi o secchi. È fondamentale che tali merci arrivino sulle nostre tavole in ottime condizioni: ecco perché è bene curare ogni aspetto logistico nei minimi dettagli. In caso contrario, una gestione approssimativa della logistica del freddo comporterebbe rischi non solo per il pro-

Speciale
PACKAGING



di EDOARDO SAVOIA, SMART VCO CONSULTING

Imballaggi: caratteristiche e costi nascosti

Sempre più aziende si dedicano a progetti di revisione complessiva degli imballi, che si inseriscono in maniera organica nel piano industriale e che tengano conto di tutti gli elementi coinvolti: costi (TCO), processi d'acquisto e logistici, impatto sul trasporto e servizio al cliente

Contenere, proteggere, informare, conservare, trasportare e vendere: sono tante le funzioni degli imballi. Senza di essi, i prodotti non raggiungerebbero il mercato. L'imballaggio è forse il più comune degli oggetti che incontriamo ogni giorno. Il settore degli imballi rappresenta un importante fattore economico a livello mondiale. Secondo uno studio di Smithers Pira, il settore cresce nel mondo ad un tasso annuo medio del 3-3,5% e ha raggiunto un valore globale equivalente a 900 miliardi di euro. A livello italiano, invece, vale circa 33 miliardi di euro l'anno.

La crescita prosegue sul mercato degli imballaggi per due ragioni: la crescente urbanizzazione e la tendenza costante a consumare alimenti più comodi. Nel mondo sempre più persone vivono nelle città. Fornir loro giornalmente alimenti sani e di qualità e gli altri prodotti di cui

hanno bisogno rappresenta una enorme sfida logistica. Gli imballaggi in questo contesto rappresentano la chiave per trasportare gli alimenti e gli altri beni senza danni e intatti fino ai clienti. Anche l'innalzamento dei consumi derivante dalla crescita della classe media nei Paesi in via di sviluppo ed emergenti e la crescente competizione nei mercati maturi rappresentano fattori responsabili della crescita del mercato degli imballaggi. La comodità continua ad essere un importante fattore di stimolo della crescita per la spesa in imballaggi. La richiesta dei consumatori di avere prodotti facili e veloci da utilizzare è in costante ascesa. I requisiti classici degli imballaggi, come protezione e facilità di trasporto, sono ora affiancati da nuove necessità, come soluzioni per il dosaggio, maggiore facilità di utilizzo, possibilità di essere richiusi e rimozione controllata. I cambiamenti demografici e di stile di vita d'altra parte portano a un incremento della domanda di imballi di minori dimensioni e monoporzione.

IMBALLAGGI IN MATERIALE PLASTICO

La plastica rappresenta tuttora il materiale più utilizzato: il 50% di tutti gli imballaggi è fatto di plastica. La quota maggiore (quasi il 60%) è rappresentata dagli imballaggi in plastica flessibile (dato in crescita). Il 73% è rappresentato da imballaggi flessibili a prevalenza plastica, il 25% sono quelli a prevalenza carta, il rimanente 2% è rappresentato da imballaggi a prevalenza alluminio. La domanda di imballi flessibili è originata principalmente dall'industria alimentare: ne assorbe il 93%. La parola chiave in questo caso è comodità: l'imballaggio deve essere leggero, facile da aprire e chiudere e il prodotto deve essere facile da porzionare.

La seconda categoria di contenitori di plastica (40%) è rappresentata dagli imballaggi in plastica rigida. Uno dei principali acquirenti di questi imballaggi è il settore delle bevande. La crescita del consumo globale di bevande analcoliche e in particolare di acqua in bottiglia ha determinato un aumento della domanda di imballaggi in PET.



64 LHM SETTEMBRE 2021

Ancora qualcosa



Ti sei perso il precedente annuario?

Puoi richiedere l'annuario 2020 inviando una mail a info@smartvco.com

C'è qualche argomento che ti interessa?

Ti piacerebbe che approfondissimo qualche argomento non ancora trattato? Proponici qualche argomento per il 2022, inviando una mail a sales@smartvco.com.

Ci segui già su LinkedIn?

Se già non lo fai, ti invitiamo a seguirci su LinkedIn (pagina "Smart VCO Consulting").

Sarai così costantemente aggiornato sulle iniziative e sui webinar.

Potrai consultare poi tutta una serie di notizie utili e di spunti di miglioramento per la gestione della logistica, dei trasporti e degli acquisti.



CHI SIAMO

Dal 2007 **Smart VCO Consulting** supporta, in modo concreto, le aziende per l'ottimizzazione della gestione della catena di distribuzione (Supply Chain), attraverso interventi di consulenza e attività operative.

È specializzata nella riduzione dei costi della logistica, nella razionalizzazione dei processi aziendali, nell'affiancamento al cliente per il cambiamento del modello organizzativo.

Si affidano a **Smart VCO** aziende industriali e commerciali di medie e grandi dimensioni che operano in diversi settori, a livello nazionale ed internazionale, per dare risposte a specifiche esigenze aziendali:

- Dare valore ed efficienza in tutti i processi che riguardano la logistica
- Individuare opportunità di risparmio e a trasformarle in obiettivi gestibili
- Migliorare la gestione del magazzino e gestirne i processi innovativi



www.smartvco.com

Smart VCO Consulting Srl
Via Sommacampagna 63/h
Verona
info@smartvco.com