



POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria
della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

Analisi commerciale nel mercato dei beni di largo consumo:

Analisi della performance di un fornitore 3PM

Relatore:

Prof. Maurizio Schenone

Laureando:

Isabella Colombo

Anno accademico 2018 – 2019

Sommario

La seguente tesi tratta il lavoro svolto dal laureando in un processo di analisi del portfolio fornitori all'interno dell'azienda Henkel, multinazionale leader nel settore industriale. Il dipartimento che ha permesso lo svolgimento del seguente lavoro è chiamato "3PM", concretamente "Third Party Manufacturing". Il focus del progetto riguarda l'analisi di un problematico fornitore e le azioni che si sono intraprese per arrivare ad un accordo.

Le azioni svolte durante lo svolgimento di questo lavoro sono state un'analisi attenta del portfolio del fornitore in questione in modo tale da poter capire se procedere con la rimozione del fornitore. Questo studio ha permesso l'identificazione di alcune strategie da portare avanti mentre altre sono state scartate. Questa tesi propone inizialmente una prima definizione del business dell'impresa e in secondo luogo un'analisi del problema e la conseguente risoluzione dello stesso.

Indice

Sommario	1
1 Introduzione	5
2 La storia: dalla fondazione ad oggi.....	6
2.1 Iniziato come creatore di prodotti per detersivi in polvere	6
2.2 Le innovazioni e nuovi siti nella prima metà del 1900.....	7
2.3 La seconda metà del 1900.....	8
2.4 L’espansione negli anni ‘90	9
2.5 Gli anni più recenti: acquisizioni e nuove strategie	9
3 L’importanza dell’innovazione.....	12
3.1 L’innovazione del prodotto.....	13
3.2 Fare la storia fin dall’inizio.....	15
3.3 L’innovazione non avviene nel vuoto.....	15
3.4 Libertà di innovazione	16
4 L’analisi del vantaggio competitivo aziendale.....	18
4.1 La minaccia di prodotti sostitutivi	19
4.2 L’entrata di nuovi concorrenti	19
4.3 Concorrenti consolidati.....	20
4.4 Potere dei compratori.....	20
4.5 Potere dei fornitori	20
5 The Henkel way: la cultura è la chiave	22
5.1 Cultura aziendale	22
5.2 Esperienza personale e crescita.....	22
5.3 Le priorità strategiche	25
5.4 Nuovi obiettivi per il 2020.....	26
6 Henkel al giorno d’oggi.....	27
6.1 Risultati delle operazioni delle divisioni aziendali	28
6.1.1 <i>Adhesive Technologies</i>	28
6.1.2 <i>Beauty Care</i>	29
6.1.3 <i>Laundry & Home Care</i>	30
6.1.4 <i>Andamento nei paesi emergenti</i>	31
7 Lo stabilimento Henkel.....	32

7.1	I mercati di competenza	32
7.1.1	<i>Adhesive Technologies</i>	32
7.1.2	<i>Beauty Care</i>	36
7.1.3	<i>Laundry & Home Care</i>	38
7.2	Henkel Düsseldorf	40
7.2.1	<i>Background</i>	41
7.3	La differenziazione	41
7.4	I dipartimenti	42
8	Il dipartimento 3rd Party Manufacturing	45
8.1	Il dipartimento	45
8.1.1	<i>Third Party Manufacturing</i>	46
8.1.2	<i>Strategia</i>	46
8.1.3	<i>La scelta della terza parte</i>	47
8.1.4	<i>La negoziazione</i>	48
8.1.5	<i>Il contratto</i>	48
8.2	Funzioni	48
8.3	3rd Party Production	49
9	Principi della Supply Chain fra Henkel e fornitori	51
9.1	Pianificazione	51
9.2	Capacità	52
9.3	Key Performance Indicators (KPIs)	52
10	Funzioni svolte all'interno del dipartimento	54
10.1	Supplier Reduction Report	54
10.2	Il caso di un fornitore	58
10.3	Scelta del giusto fornitore	59
10.4	Progetto iniziale	60
10.5	Progetto attuale	62
10.6	Vantaggi e svantaggi di un possibile business	63
10.7	La struttura della collaborazione 3PM-fornitore	63
10.7.1	<i>BOM (Bill of Materials)</i>	64
10.7.2	<i>TBL (Technical Description For Delivery)</i>	65
10.7.3	<i>Efolder</i>	66
10.7.4	<i>Artworks</i>	69
10.8	Analisi della performance	70

11	Conclusioni	77
11.1	Commento sui risultati	77
11.2	Progetti futuri	78
12	Appendice	82
12.1	Appendice A.....	82
12.2	Appendice B.....	83
12.3	Appendice C.....	84
13	Referenze.....	85
	13.1.1 <i>Bibliografia</i>	85
	13.1.2 <i>Sitografia</i>	85
14	I ringraziamenti.....	86

1 Introduzione

Henkel AG & CO. KGaA è una multinazionale tedesca, caratterizzata da tre settori operanti in tre aree strategiche: *home care, personal care e adhesives, sealants and surface treatment*.

Henkel è una delle compagnie con maggiore successo a livello mondiale sia nel settore industriale che del largo consumo e che vanta oltre 140 anni di successi. L'azienda ha saputo conferire un'importanza rilevante alla corporate culture e ai propri valori, che tengono unite le persone e forniscono loro una guida a cui affidarsi.

La società è stata fondata nel 1876 ad Aquisgrana da Fritz Henkel con l'aiuto di altri due soci, Otto Dicker e Otto Scheffen. Fritz Henkel incominciò introducendo nel mercato un prodotto detergente sviluppato da lui personalmente, "Henkel Bleich-Soda", usato come sbiancante.

A partire dal 1883 l'azienda ampliò il proprio portfolio di prodotti con detersivi liquidi, coloranti e pomate per capelli e all'inizio degli anni Venti, il mercato degli adesivi entra a far parte dell'azienda.

Ad oggi l'azienda ha circa 50.000 dipendenti in tutto il mondo, suddivisi in 120 paesi. Raggiunge un fatturato annuo di oltre 20 miliardi di Euro e un utile operativo di 3,5 miliardi di Euro.



Figura 1.1 – HENKEL Vision, Mission & Value

2 La storia: dalla fondazione ad oggi

2.1 Iniziato come creatore di prodotti per detersivi in polvere

Il 26 Settembre 1876, Fritz Henkel con altri due soci, Otto Dicker e Otto Scheffen, fondarono Henkel & Cie in Aachen, in Germania. L'azienda lanciò inizialmente un detersivo in polvere a base di silicato di sodio, chiamato "Universal-Washmittel", ovvero detersivo universale, che veniva utilizzato per il bucato. Nel 1877 Otto Dicker abbandonò l'azienda e la partnership si dissolse.

Nel 1878, il primo prodotto a marchio Henkel venne lanciato con il nome "Bleich-Soda", con le caratteristiche di essere un prodotto sbiancante a base di carbonato di sodio.

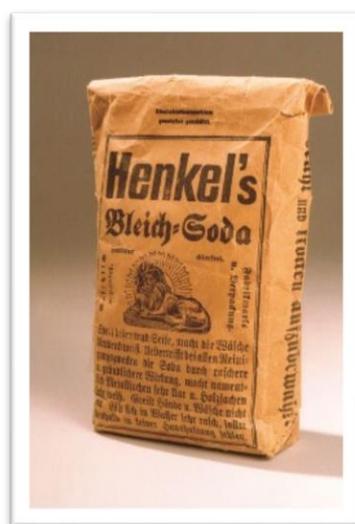


Figura 2.1 – Bleich-Soda

Sempre nello stesso anno, grazie al successo di questo prodotto, Fritz Henkel decise di trasferire l'azienda a Dusseldorf, in Germania. Inizialmente venne affittata una fabbrica nel distretto di Flingern per poi arrivare ad acquistare nel 1899 un appezzamento di terreno a Holthausen, sobborgo di Dusseldorf. Nello stesso anno, venne fatta costruire una fabbrica di soda sbiancante, una fabbrica di silicato di sodio, una caldaia con officine e un edificio per uffici. Ufficialmente nel 1900, Henkel fu pronta per avviare la produzione nel nuovo sito.

2.2 Le innovazioni e nuovi siti nella prima metà del 1900

Agli inizi del 1900 venne sviluppato il detersivo Persil, il cui nome deriva dai suoi due principali componenti: sodio perborato e sodio silicato. La sua diffusione e il suo successo stanno nel fatto che è un detersivo che pulisce e sbianca il bucato, andando a sostituire il faticoso lavoro di lavaggio a mano che è causa dell'usura dei tessuti e migliorando l'igiene generale della casa. Oggi, Persil è considerato il detersivo per bucato numero 1 in Germania e uno dei marchi leader nel settore della lavanderia e della casa.



Figura 2.2 – Persil Detergent

Nel 1913 Fritz Henkel aprì la prima filiale in terreno non tedesco: Henkel & Cie AG a Bräsele-Pratteln, in Svizzera. Fino al 1923 questa rimarrà l'unica filiale ad avere una fabbrica al di fuori della Germania.

Un'innovazione importante che ha portato l'azienda ad essere economicamente strategica è stata la produzione di adesivi. In particolar modo, nel 1922, Henkel incominciò a produrre ed utilizzare i seguenti adesivi: Sula (adesivo di carta), Desula (adesivo di cartone) e Buba (adesivo usato per pacchetti). Inizialmente, la produzione di questi adesivi era destinata ad uso personale dell'azienda, ma a partire dal 1928, Henkel incominciò a esportare adesivi ai suoi vicini europei e successivamente in Australia e Sud America. Nel 1930 Fritz Henkel venne a mancare e la direzione dell'azienda fu portata avanti dal figlio Hugo Henkel, che entrò a far parte dell'Advisory Board, aiutato da suo figlio, suo nipote e dal genero di Fritz Henkel.

A seguito della seconda guerra mondiale, nel 1945, il sito di Dusseldorf venne occupato dalle truppe statunitensi e parte della produzione venne sequestrata. Con l'arrivo del governo britannico, cinque membri della famiglia Henkel vennero arrestati e venne nominato Paul Schultz, un chimico tedesco, come amministratore delegato. La famiglia Henkel riuscì a ritornare all'azienda e gli ex membri del consiglio di amministrazione furono reintegrati.

2.3 La seconda metà del 1900

Un'innovazione importante avvenne nel 1956 quando il professor Vernon Kriebel, fondatore della Loctite Corporation, presentò il nuovo adesivo Loctite: "Loctite, the liquid locknut".

Sarà poi Henkel ad acquistare nel 1985 parte delle azioni di Loctite, per arrivare poi ad acquisire Loctite interamente nel 1997. Oggi, Loctite è il marchio più grande al mondo nel settore delle tecnologie per l'adesivo.

Nel 1960, Konrad Henkel diventa presidente del consiglio di amministrazione e a partire dagli anni '60, l'attività non viene concentrata più solamente sul mercato tedesco, ma viene sviluppata internazionalmente. Nel 1969, venne introdotta la più famosa colla stick al mondo, conosciuta come Pritt. All'interno di questo marchio sono stati introdotti diversi prodotti che hanno contribuito a rafforzare l'importanza di Henkel nel mercato delle forniture fisse e per ufficio.



Figura 2.3 – Pritt Stick

2.4 L'espansione negli anni '90

Nel 1990, Konrad Henkel, l'ultimo membro della famiglia Henkel, dopo essere stato nominato presidente del Consiglio di vigilanza e del Comitato degli azionisti di Henkel nel 1980, decise di cedere la presidenza ad Albrecht Woeste, pronipote del fondatore Fritz Henkel.

Durante questi anni, l'azienda riuscì ad entrare nel mercato dell'Europa dell'Est attraverso differenti investimenti e inoltre, riuscì a creare una joint venture in Russia, Polonia, Ungheria e Slovenia. Da non dimenticare la prima joint venture in Cina con Shanghai Henkel Chemicals Ltd., un impianto di produzione a Gu Lang Lu.

Avvenimento importante e certamente da ricordare fu l'acquisizione di Schwarzkopf nel luglio del 1995, che portò ad un raddoppio nel numero delle vendite nel mercato Beauty Care. Oggi, infatti, Schwarzkopf, è uno dei principali marchi di cosmetici per capelli al mondo ed è uno dei marchi più importanti nel portfolio di Henkel.

Nel 1997, Henkel riuscì ad acquistare tutte le azioni della Loctite Corporation, marchio leader a livello mondiale per adesivi ingegneristici. Con l'integrazione di Loctite, Henkel raggiunge la leadership del mercato mondiale degli adesivi e riesce a migliorare la struttura delle vendite negli Stati Uniti e in tutto il mondo.

Sempre nello stesso anno, Henkel riuscì ad ampliare il proprio business nella regione Asia-Pacifico attraverso joint venture, start-up e acquisizioni.

2.5 Gli anni più recenti: acquisizioni e nuove strategie

Nel 2000, Ulrich Lehner, divenne presidente e amministratore delegato di Henkel KGaA. Il ventunesimo secolo vide nuove innovazioni e nuove acquisizioni, quale l'acquisto della società statunitense The Dial Corporation, produttrice di detersivi per la casa e prodotti per la cura del corpo. Il portfolio dei prodotti ad oggi comprende saponette, saponi liquidi, gel doccia, detersivi per bucato e deodoranti per ambiente.

Nel 2008 la società venne ribattezzata Henkel AG & Co. KGaA e, nello stesso giorno, Ulrich Lehner consegnò la carica di Presidente del consiglio di gestione a Kasper Rorsted.

Negli ultimi cinque anni Henkel continuò ad effettuare nuove acquisizioni, quali le azioni del gruppo Spotless SAS, operante nel settore di prodotti per la cura della casa. L'azienda, inoltre, acquistò tre società di prodotti professionali per la cura dei capelli: SexyHair, Alterna e Kenra.

Nel 2015, Henkel firmò un accordo con la Colgate-Palmolive Company per acquisire l'intera gamma di prodotti per bucato in Australia e Nuova Zelanda. Grazie a queste acquisizioni Henkel è uno dei maggiori operatori nel mercato della lavanderia nel paese australiano e neozelandese. La società statunitense The Sun Products Corporation venne acquisita da Henkel. L'acquisizione portò ad un miglioramento delle attività in Nord America e assicurò la posizione numero due nel mercato della lavanderia nordamericana.



Figura 2.4 – Mappa di nuove acquisizioni

Henkel si è sempre prefissata come obiettivo quello di affrontare la crescente internazionalità e diversità all'interno dell'azienda. Ecco perché, dal 2010, una visione chiara caratterizzata da valori condivisi, è stata oggetto di orientamento e di identificazione per i dipendenti di tutto il mondo. La Vision dell'azienda è di essere un leader globale nei marchi e nelle tecnologie. Per raggiungere questo obiettivo, tutti i dipendenti sono guidati nelle loro attività quotidiane da cinque valori: clienti, persone, performance finanziaria, sostenibilità e famiglia.

Negli ultimi anni la strategia utilizzata dall'azienda si è focalizzata sull'ambizione, la vision, la mission e i valori, andando a guidare la crescita, accelerare la digitalizzazione, aumentare l'agilità e sostenere la crescita. È stata inoltre pubblicata la strategia di sostenibilità 2030, che ha come scopo ottenere di più con meno e triplicando l'efficienza dell'azienda.

Oggi, Henkel vuole generare una crescita sostenibile. È ambizione dell'azienda diventare ancora più focalizzata sul cliente, più innovativa, più agile e completamente digitalizzata nei processi interni e nella attività rivolte al cliente. L'azienda ha fatto grandi progressi grazie al continuo miglioramento dei processi di innovazione. Nuove acquisizioni faranno rafforzare ulteriormente la competitività dell'azienda.



Figura 2.5 – HENKEL 2020+

3 L'importanza dell'innovazione

Il primo prodotto è stato un detersivo utilizzato come sbiancante per rimuovere le macchie dal bucato. In seguito, l'azienda si è dedicata allo sviluppo di nuovi prodotti ed è riuscita ad espandersi globalmente e a diventare leader mondiale nel mercato del Beauty Care, Home care e Adhesives. I tre mercati si sono ampliati costantemente, grazie al susseguirsi di nuovi prodotti e all'evoluzione di prodotti esistenti.

Perché un'azienda si innova? Quali caratteristiche deve avere un prodotto per essere innovativo? Perché si punta all'innovazione?

Un'azienda si innova per essere in grado di portare sul mercato nuovi prodotti/servizi, per migliorare la capacità organizzativa, per migliorare l'offerta ai propri clienti. L'innovazione è uno degli strumenti chiave per il mantenimento e la crescita della competitività delle imprese. L'innovazione è un termine molto complesso ed è considerata elemento cruciale per qualsiasi impresa industriale. Infatti, quest'ultime, devono adattarsi alla crescente concorrenza globale. La società deve sviluppare prodotti innovativi e servizi, che rappresentano il motore della crescita. Infatti, la posizione competitiva di un'azienda è data dalla sua capacità di sapersi innovare e di sapere sviluppare il proprio portfolio di prodotti.

L'innovazione è necessaria affinché il mercato venga alimentato correttamente. Punto importante sempre relativo a questo tema è il fatto che l'innovazione serve anche alla società che la riceve e se ben realizzata, essa può essere utilizzata per produrre benessere nella società, per creare e soddisfare desideri, per elevare l'uomo e il suo pensiero.

Ma che tipi di innovazioni ci sono? Ci sono diverse classificazioni di innovazione e, in particolar modo, si distinguono due tipi di innovazioni:

- Innovazioni per il mercato = prodotti e servizi mai offerti fino a quel momento
- Innovazioni per le imprese = novità introdotte da un'azienda che però potrebbero essere già in commercio per via di altre aziende operanti nello stesso mercato

Ma non è finita qua, poiché possono essere individuati altri tipi di innovazione:

- Market Pull = mercato necessita un'innovazione. Questa tipologia di innovazione prevede che prodotti già esistenti vengano migliorati.
- Technology Pull = nuove possibilità tecnologiche sono il movente perché ci siano delle innovazioni.

- Design Driven = nuovi trend nei modelli socioculturali generano nuove innovazioni.
Fare “design driven” significa creare innovazioni con lo scopo di farsi amare dai clienti

L’innovazione, se ben pensata e realizzata, consente di produrre benessere nella società e quindi è un importante traguardo che ogni azienda deve cercare di raggiungere.

Henkel, in quanto a innovazione, ha fatto grandi progressi e obiettivo dell’azienda è migliorare continuamente attraverso nuovi processi di innovazione.

3.1 L’innovazione del prodotto

Il termine innovazione deriva dal latino “novus” (nuovo) e “innovatio” (qualcosa di nuovo).

In ambito economico, l’innovazione è la “*fase conclusiva del processo di crescita economica e tecnologica dell’impresa*”. Quando si parla di innovazione si fa riferimento a varie modalità attraverso le quali l’innovazione si presenta: nuovo prodotto, nuovo servizio, nuovo processo, nuovo mercato, nuove materie prime. Come si può vedere, molteplici sono gli aspetti che può prendere un’innovazione.

Le aziende continuano a investire nell’innovazione di prodotto, in quanto ad oggi questo è considerato un aspetto fondamentale per la sopravvivenza delle aziende stesse. I consumatori, infatti, sono diventati sempre più abituati a cercare ciò che è nuovo, migliore e più conveniente. Il consumatore moderno non è fedele, si lascia guidare dall’impulso di testare nuovi prodotti. Proprio per questo motivo, la più grande sfida per le aziende è quella di saper gestire un imprevedibile comportamento del consumatore.

Poiché nel mondo odierno la concorrenza su un mercato internazionale è alquanto visibile, lo sviluppo di innovazioni o la modifica di prodotti esistenti diventa un’azione necessaria che porta ad ottenere un grande profitto e, inoltre, rappresenta un’azione obbligatoria per rimanere sul mercato e competere con altre aziende. Oggi, le imprese di ogni settore, a partire da industrie leggere, attività commerciali e di finitura come la gestione, la logistica e la produzione, devono trovare nuovi modi per realizzare un nuovo prodotto innovativo.

L’innovazione di prodotto è considerata come un’innovazione tecnologica che ha come oggetto principale un bene, un prodotto o un servizio.

Essa può essere di tre tipi:

1. Innovazione radicale di prodotto: creazione di un prodotto non esistente in precedenza.
Se prendiamo come esempio la radio si può dire che questa tecnologia ha creato un

nuovo mercato in quanto non si è sostituita ad altre tecnologie in grado di svolgere le stesse funzioni.

2. Innovazione incrementale di prodotto: miglioramento di un prodotto già esistente con l'obiettivo di far nascere un nuovo segmento di mercato. Un esempio può essere l'orologio Swatch, che viene periodicamente innovato.
3. Innovazione sostanziale di prodotto: nuove funzionalità che rendono più attraente e più ricco un prodotto, senza andare a cambiare l'utilizzo del prodotto.

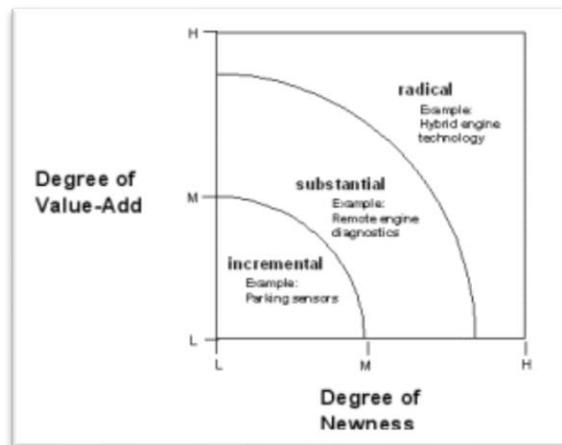


Figura 3.1 – Tipi di innovazione

Il prodotto è il mezzo attraverso il quale l'impresa si interfaccia con il mercato: per cui la sua innovazione è una delle più importanti fonti di creazione di valore economico. L'innovazione permette di creare profitti che derivano dalla vendita del prodotto, la cui performance dipende dalla qualità. Questo miglioramento porta ad avere maggiori volumi di vendita o maggiori margini. Se, infatti, l'innovazione mira a rendere migliori le prestazioni di qualità di un prodotto, allora il cliente attribuirà un valore superiore. Se, invece, l'innovazione cerca di ridurre i costi di produzione, allora l'azienda riuscirà a offrire al cliente un prodotto con lo stesso valore rispetto alla competizione, ma ottenuto a costi inferiori.

Avviare un processo di innovazione è fondamentale per poter competere e avere vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. Un'azienda che è costantemente alla ricerca di innovazione e che costantemente vuole rinnovarsi e arriva a ciò, può permettersi di creare un monopolio sul mercato. L'impresa, cioè, presenta al mercato un prodotto che si distingue dagli altri sul mercato e che quindi ha caratteristiche uniche. Questa unicità permette all'azienda di ottenere maggiori volumi e maggiori margini. Le aziende che decidono di innovarsi e che quindi investono ingenti somme di denaro per la ricerca e lo sviluppo sono i leader del mercato.

3.2 Fare la storia fin dall'inizio

Quando il fondatore di Henkel, Fritz Henkel, introdusse Persil nel 1907 come il primo detergente auto infettivo al mondo, rivoluzionò il mondo della lavanderia. Questo nuovo prodotto significava che non era più necessario strofinare e sbattere i vestiti per pulirli: bollirli una volta era sufficiente, il che ha ridefinito le regole per la cura della biancheria e ha avuto un impatto duraturo. Henkel ha anche fatto tendenza quando ha promosso il prodotto scrivendo il marchio nel cielo, investendo nella pubblicità mobile, inventando la "White Lady" e persino introducendo la prima pubblicità televisiva in lingua tedesca nel 1956.

Ad oggi, il tempismo è ciò che determina se una buona idea raggiungerà e convincerà i clienti. Nessun altro campo è così veloce e mutevole come il mercato dei cosmetici, dei detergenti e dei prodotti alimentari. L'aspetto e le proprietà dei prodotti di uso quotidiano cambiano frequentemente. Ogni modifica può conquistare nuovi consumatori o perderli.

I produttori cercano di stare un passo avanti e di trovare le risposte a varie domande: il prodotto ideato risolve un problema per i clienti o soddisfa persino uno dei loro desideri? Come si svilupperà il mercato? Quali tendenze prevarranno? Per fare questo, ricercare nuove tecnologie, sondare i clienti sulle loro esigenze e abitudini, tenere traccia delle tendenze sociali e sviluppare innovazione e creatività come abilità non può essere volontaria, sono tutte richieste.

3.3 L'innovazione non avviene nel vuoto

A causa delle rigide strutture commerciali, l'agilità e l'innovazione possono talvolta essere trascurate o spinte sotto il tappeto. Ciò che rende ancora più difficile cambiare questa mentalità è che molti dipendenti lavorano nelle proprie aree di competenza senza alcun coordinamento incrociato con esperti in altri campi.

Fortunatamente, il modo in cui le persone lavorano sta cambiando, facilitando la collaborazione con i colleghi di tutto il mondo. Collaborando internamente con gli altri, le possibilità di innovazione aumentano in modo esponenziale, tenendo anche conto degli obiettivi generali dell'azienda. Uno dei migliori esempi è quando i dipendenti Henkel nelle diverse unità aziendali affrontano le sfide ed esplorano le opportunità insieme.

Esternamente, Henkel investe nel formare relazioni simbiotiche con le start-up per aiutarle a crescere. Queste piccole imprese possono testare e sperimentare più liberamente nuove idee, che possono condividere attraverso uno dei molti formati di Henkel X. Come piattaforma

aperta, Henkel X offre anche a diversi partner commerciali la possibilità di riunirsi e migliorare le relazioni con clienti e partner commerciali, nonché l'esperienza del consumatore.

Il dott. Simone Bagel-Trah, presidente del comitato degli azionisti e del consiglio di sorveglianza di Henkel e discendente del fondatore della società di quinta generazione, afferma: "La cooperazione tra start-up e grandi organizzazioni offre vantaggi per entrambe le parti: nuovi spunti di riflessione e commercio agile per l'azienda e l'accesso al know-how e al capitale per le giovani aziende ". Molti ritengono che esista un modo corretto per essere più innovativi e risolvere problemi comuni: accumulare idee nuove. Tuttavia, è anche importante che i team si riuniscano e decidano quali processi possono essere ridotti o addirittura rimossi. Eliminando alcune di queste regole ridondanti e persino ostruttive, si apre più spazio agli individui per essere creativi.

3.4 Libertà di innovazione

Uno dei modi migliori per le grandi aziende di aumentare la propria produzione innovativa è far sì che le persone siano creative. Questo dovrebbe essere parte integrante dei valori e della cultura dell'azienda, in cui i dipendenti possono quindi dare e ricevere feedback per le loro idee.

Uno dei modi per raggiungere questo obiettivo in Henkel è la sua collaborazione con organizzazioni esterne come H-Farm, che incoraggia i dipendenti di tutti i livelli a seguire e comprendere le tendenze in crescita e li sfida a pensare fuori dagli schemi.



Figura 3.2 – Sviluppo innovazione

Con il Mentorship Club interno di Henkel, i colleghi possono scambiare le proprie idee senza la paura del giudizio o del fallimento. Al fine di incoraggiare più persone a innovare, devono sapere che le loro idee non vengono urlate nel vuoto.

Con questo incoraggiamento e attingendo a ogni fonte di ispirazione, come cibo, moda, tecnologia e persino stili di vita mutevoli, il cielo è il limite. Sia che i dipendenti imparino gli uni dagli altri o che l'azienda apprenda dai suoi innovatori, l'obiettivo di Henkel è quello di celebrare coloro che pensano fuori dagli schemi e apprendono all'interno dell'organizzazione.

4 L'analisi del vantaggio competitivo aziendale

Ogni azienda cerca sempre di ottenere un vantaggio competitivo attraverso un'analisi della struttura del mercato di riferimento. L'attrattività di un determinato settore è basata su un attento studio della concorrenza. Questo studio segue delle regole competitive che possono essere riassunte in cinque forze: l'entrata dei nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalità tra concorrenti presenti.

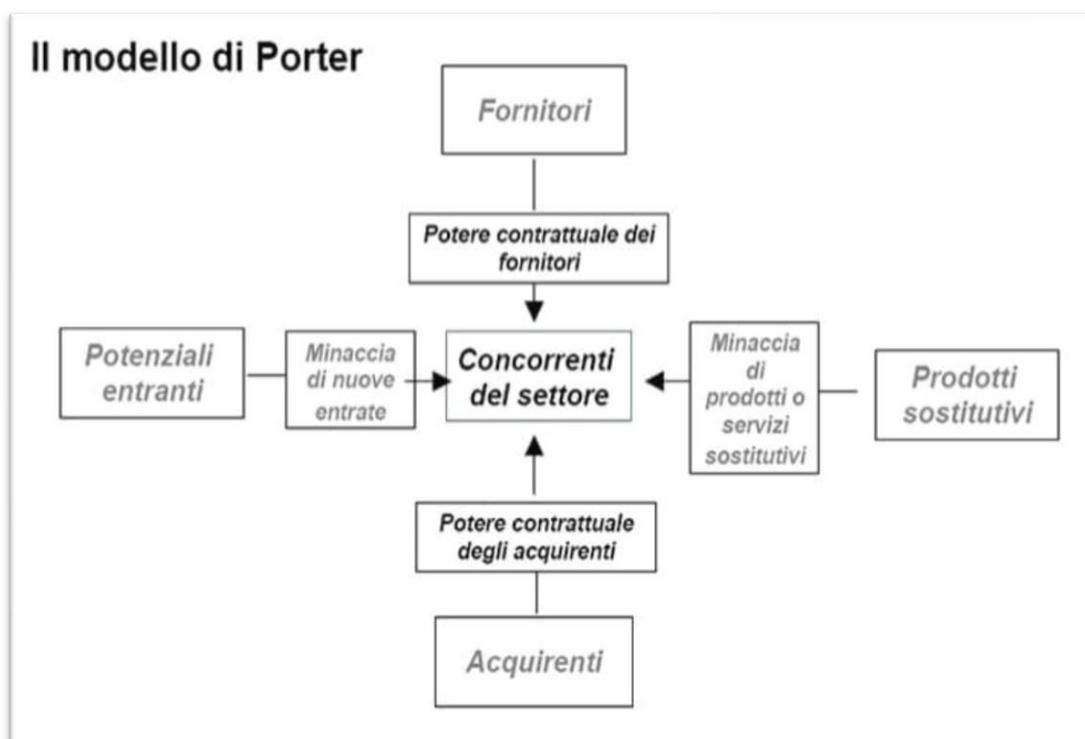


Figura 4.1 – Modello di Porter

Le cinque forze illustrate nella figura sono uno strumento utile per l'azienda in quanto aiutano un'impresa a comprendere la struttura del settore di sua competenza e la sua redditività nel medio-lungo termine. Ovviamente, l'influenza e l'importanza delle forze cambia di settore in settore. Ci sono settori dove tutte le forze sono notevoli e dunque si possono ottenere alti tassi di redditività.

I leader possono utilizzare il modello delle 5 forze di Porter per analizzare la competitività affrontata da Henkel. L'analisi di Porter di Henkel aiuterà a comprendere e fornire soluzioni per natura e livello di concorrenza e come Henkel AG & Co KGAA può far fronte alla concorrenza.

L'obiettivo principale degli strateghi e dei leader di Henkel AG & Co KGAA è aiutare l'organizzazione a costruire un vantaggio competitivo sostenibile e contrastare le sfide competitive di altri attori del settore. Quali sono dunque queste 5 forze che vengono studiate per analizzare la competitività di un'azienda?

4.1 La minaccia di prodotti sostitutivi

Il prezzo che i clienti sono disposti a spendere per un prodotto dipende dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. Quando mancano prodotti sostitutivi, come può essere il caso delle sigarette, significa che i consumatori sono comparativamente insensibili al prezzo (la domanda è anelastica rispetto al prezzo), per cui un cambiamento del prezzo non influenza più di tanto la scelta del consumatore. L'esistenza di prodotti sostitutivi, invece, significa che i clienti passeranno da un prodotto all'altro in risposta ad un aumento di prezzo, cercando sempre i prodotti che costano di meno.

4.2 L'entrata di nuovi concorrenti

Nuove aziende che entrano in un settore portano con sé nuove capacità e il desiderio di conquistare il mercato. La gravità della minaccia dipende dalle barriere in entrata per un certo settore. Maggiore è il numero di queste barriere all'ingresso e minore sarà la capacità per nuove aziende di entrare nel settore.

Le principali fonti di barriera all'ingresso sono le seguenti:

- Capital requirements
- Economie di scala
- Vantaggi su costi assoluti
- Differenziazione dei prodotti
- Accesso ai canali di distribuzione
- Barriere legali e di governo

4.3 Concorrenti consolidati

Per la maggior parte delle industrie ciò che descrive lo stato della concorrenza è il livello generale di redditività e la concorrenza tra le imprese del settore. In alcune industrie le imprese competono in modo aggressivo e a volte nella misura in cui i prezzi sono spinti al di sotto del livello dei costi e si registrano perdite a livello di settore. In altre industrie la concorrenza sui prezzi è attenuata e la rivalità si concentra sulla pubblicità e sull'innovazione.

L'intensità di competizione è determinata da diversi fattori:

- Concentrazione di aziende che competono in un settore
- Diversità fra concorrenti
- Differenziazione del prodotto
- Barriera all'uscita
- Condizioni di costo

4.4 Potere dei compratori

Le imprese di un determinato settore competono in due tipi di mercati: input market e output market. Nei cosiddetti mercati di input le aziende comprano materie prime, componenti e servizi finanziari. Nei mercati degli output invece, le aziende, dopo aver comprato le materie prime, vendono i loro beni ai clienti. Queste transazioni creano valore per entrambe le parti. Come questo valore è condiviso fra le due parti in termini di profittabilità dipende dal loro potere economico. Questa forza dunque analizza in maniera dettagliata in che modo i clienti sono in grado di mettere sotto pressione l'azienda. Le aziende d'altro canto possono adottare misure per ridurre il potere dell'acquirente attraverso programmi di fidelizzazione o differenziando i loro prodotti.

4.5 Potere dei fornitori

Questa forza analizza se un fornitore di una società ha il potenziale per aumentare i suoi prezzi o per ridurre la qualità dei beni o dei servizi acquistati. La concentrazione dei fornitori e la disponibilità di fornitori sostitutivi sono fattori importanti per determinare il potere del fornitore. Meno ce ne sono, maggiore è il loro potere. Le aziende sono in una posizione migliore

quando ci sono una moltitudine di fornitori. Le fonti di potere dei fornitori includono anche i costi di commutazione delle aziende del settore, la presenza di sostituti disponibili, la forza dei loro canali di distribuzione e l'unicità o il livello di differenziazione nel prodotto o nel servizio che il fornitore sta erogando. Per ottenere profitti superiori alla media rispetto agli altri attori del settore nel lungo periodo, Henkel deve sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile. L'analisi del settore utilizzando le 5 forze di Porter può aiutare Henkel a mappare le varie forze e identificare gli spazi in cui l'azienda può posizionarsi. Attraverso un'analisi del settore utilizzando Porter, Henkel può sviluppare diverse strategie competitive generiche:

- **Cost leadership:** Nel perseguire la strategia di leadership dei costi, la società può valutare: perseguimento di economie di scala, tecnologia proprietaria, opzioni di gestione della supply chain, diversificazione dei fornitori, accesso preferenziale alle materie prime.
- **Differentiation:** Henkel può anche perseguire una strategia di differenziazione basata sulle forze del settore. In una strategia di differenziazione, Henkel può cercare di essere unica nel settore fornendo una proposta di valore apprezzata dai clienti. Henkel può selezionare uno o più attributi in termini di prodotti e servizi che i clienti valorizzano di più. L'obiettivo è quello di cercare il prezzo premium a causa della differenziazione e unicità delle offerte.
- **Focus:** La strategia generica di Focus si basa sulla scelta dell'ambito competitivo all'interno del settore. L'azienda può selezionare un segmento o un gruppo di segmenti e adattare la sua strategia.

5 The Henkel way: la cultura è la chiave

5.1 Cultura aziendale

Tutti coloro che lavorano da Henkel si impegnano costantemente per “creare valore sostenibile”. Esso rappresenta il focus principale attraverso il quale si vuole creare valore sostenibile per i clienti e consumatori, per tutte le persone e gli azionisti, per la società e le comunità. Per Henkel dunque la parola d’ordine è sostenibilità e quindi la capacità di sapersi adattare all’ambiente circostante per continuare a essere sostenibile.

La cultura aziendale di Henkel significa saper accettare la diversità di ogni componente del team e dare loro la possibilità di potersi esprimere puntando sempre sul purpose e sul learning.

Le persone che lavorano presso Henkel sono tenute unite grazie alla cultura aziendale, all’obiettivo, alla visione, alla missione e ai valori dell’azienda. Questi elementi sono la guida da cui incominciare.

Henkel conosce bene l’importanza che queste persone rivestono per il successo. Infatti, Henkel è un’impresa che da sempre cerca di investire nella comunicazione interna con lo scopo di informare i propri dipendenti, far comprendere loro le strategie adottate in modo tale da giungere al massimo livello di engagement dei lavoratori.

Henkel Life costituisce l’house organ ufficiale edito da Henkel. Questo strumento viene pubblicato periodicamente e si rivolge alla comunità interna di lavoratori. Contiene contenuti riguardanti l’andamento generale dell’attività, i valori, la mission e gli obiettivi aziendali. Perché Henkel ha deciso di investire risorse su uno strumento cartaceo? La risposta è collegata alla realizzazione degli obiettivi che l’azienda intende perseguire: raggiungere tutti i dipendenti e parlare a tutti con una voce unitaria e istituzionale.

5.2 Esperienza personale e crescita

Dopo aver passato gli ultimi 6 mesi con Henkel, ho avuto modo di riflettere su come l’azienda metta il dipendente al primo posto. L’azienda è conosciuta a livello mondiale per il mercato dei beni di largo consumo e ai giorni nostri le vendite stanno crescendo in modo significativo.

In un contesto di mercato che risulta essere incerto a causa della globalizzazione, della digitalizzazione e della presenza di mercati in rapida evoluzione, l'azienda ambisce di consegnare una eccellente prestazione finanziaria.

Questo può essere raggiunto grazie a 5 principi guida che Henkel continuamente ne fa uso:

- *“We put our customers and consumers at the center of what we do”*: anticipiamo, rispondiamo e superiamo le aspettative dei nostri clienti e consumatori attraverso la migliore qualità, il miglior servizio e innovazioni, marchi e tecnologie che risultano essere vincenti per creare valore sostenibile. Teniamo i nostri clienti e consumatori al centro di ciò che facciamo. Questo è vitale affinché l'azienda abbia successo nel lungo termine. Per offrire i migliori prodotti, caratterizzati da un'elevata qualità e distribuiti attraverso il migliore servizio, dobbiamo capire i nostri clienti meglio dei nostri concorrenti. Se riusciamo in questo, siamo in grado di guidare una crescita che sia redditizia, raggiungendo posizioni di leadership in tutti i mercati globali.
- *“We value, challenge and reward people”*: siamo una squadra globale unita da un forte insieme di valori. Ci trattiamo l'un l'altro con rispetto, sviluppando le nostre capacità e promuovendo la diversità in tutte le dimensioni pertinenti. Ci assumiamo la responsabilità, agendo sempre con integrità e guidando le altre persone. Ad Henkel, ogni dipendente può fare la differenza. Promuoviamo le diversità dei nostri dipendenti. Le loro esperienze, conoscenze sono le fondamenta per il nostro vantaggio competitivo. Apprezziamo, sfidiamo e premiamo tutti i dipendenti, incoraggiandoli a fornire risultati che siano eccellenti. Ogni impiegato deve essere di buon esempio, deve sapere prendersi la propria responsabilità, deve agire con integrità e deve raggiungere standard elevati.
- *“We drive excellent sustainable financial performance”*: siamo un'azienda focalizzata ad avere una buona performance. Ci impegniamo a creare valore sostenibile, offrendo eccellenti risultati finanziari e fornendo un ritorno competitivo ai nostri azionisti. Stiamo perseguendo le nostre priorità strategiche per raggiungere i nostri obiettivi e garantire il successo della nostra azienda a lungo termine. Eccellenti prestazione e la creazione di valore sostenibile ci permettono di agire in modo più flessibile in futuro e di avere una crescita sana e redditizia.
- *“We are committed to leadership in sustainability”*: ci impegniamo a creare valore sostenibile attraverso quello che facciamo, insieme ai nostri dipendenti, partners e azionisti. Ci assumiamo la responsabilità per la sicurezza, la salute dei nostri dipendenti, clienti e consumatori e la protezione dell'ambiente. L'azienda lotta per creare un

equilibrio tra le persone e il pianeta in cui abitiamo. Un forte impegno per la sostenibilità è sempre stato un driver caratterizzante il nostro successo.

- “*We shape our future with a strong entrepreneurial spirit based on our family business tradition*”: guidati dai nostri valori perseguiamo la nostra visione a lungo termine per la nostra azienda. La nostra solida base finanziaria costituisce il fondamento su cui costruiamo il nostro successo. Da quando Henkel è stata fondata nel 1876, la famiglia Henkel ha dimostrato continuamente il suo impegno per la società, consentendo a noi di operare con una prospettiva a lungo termine. I valori che condividiamo e la fiducia reciproca ci uniscono nel perseguire uno scopo comune: creare valore sostenibile per le generazioni future.



Figura 5.1 – HENKEL vision

5.3 Le priorità strategiche

L'azienda ha una chiara visione strategica a lungo termine. Questa è la base che porta a compiere le scelte giuste e a concentrarsi sulle priorità strategiche. Quest'ultime possono essere descritte nel seguente modo:

- “Drive growth”: essere da guida per la crescita nei mercati emergenti diventa una priorità chiave per l'azienda. Henkel mira ad accelerare la crescita con i migliori clienti attraverso delle partnerships funzionali. Questo può essere raggiunto centralizzando i bisogni dei clienti e dei consumatori. La crescita inoltre viene sostenuta dal fatto che Henkel sia capace di sviluppare innovazioni e servizi con lo scopo di differenziarsi in mercati che sono sempre più competitivi. Nel 2020 verranno inaugurati due nuovi Innovation Center per il mercato degli adesivi, uno a Dusseldorf e l'altro a Shanghai.
- “Accelerate Digitalization”: accelerare la digitalizzazione fa crescere l'azienda e consente di rafforzare i rapporti con i clienti e consumatori e di ottimizzare i processi interni all'azienda. Entro il 2020, Henkel si propone inoltre di digitalizzare il business, implementare quelli che sono i principi dell'industria 4.0 e guidare la cosiddetta trasformazione dell'organizzazione. Un'altra iniziativa dell'azienda è quella di aumentare il coinvolgimento di clienti, consumatori, partner e fornitori lungo tutta la catena del valore, attraverso lo sviluppo di nuove piattaforme digitali.
- “Increase agility”: in un ambiente di business che cambia continuamente ed è dinamico, aumentare l'agilità dell'organizzazione diventa un fattore critico di successo per l'azienda. Per creare una più agile organizzazione, viene promosso lo spirito imprenditoriale dei dipendenti, viene incoraggiato il cambiamento e l'adattabilità. Con l'obiettivo di semplificare e rendere più intelligenti i processi, l'azienda continuerà a aumentare l'agilità. Con lo scopo di ottenere tempi più rapidi di time-to-market Henkel migliorerà la capacità di previsione delle esigenze di consumatori e clienti. I processi inoltre verranno resi più semplici.
- “Fund growth”: per finanziare la crescita vengono implementati nuovi approcci per migliorare l'allocazione delle risorse e per aumentare ulteriormente l'efficienza nelle strutture. L'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse contribuisce ad un miglioramento nella gestione dei costi attraverso una maggiore trasparenza, definendo categorie di costo e migliorando il budget economico. L'efficienza delle strutture è un punto importante sul quale l'azienda continua a lavorare: questo attraverso la creazione

di centri di servizi che gestiscono una grande gamma di processi operativi. Inoltre, la gestione dei ricavi netti significa saper esser in grado di aumentare l'efficienza delle attività di promozione: questo attraverso l'espansione di nuove categorie attraverso la collaborazione con i grandi partners della grande distribuzione.

5.4 Nuovi obiettivi per il 2020

Henkel è sicuramente riconosciuta per essere tra le prime aziende al mondo ad integrare i principi della sostenibilità nel proprio modo di fare impresa. Nel '91 ha sottoscritto la Carta per lo Sviluppo Sostenibile promossa dalla Camera di Commercio Internazionale e nel 1993, l'iniziativa dell'ONU Global Compact.

L'azienda dunque è impegnata non solo nella crescita dei profitti, ma anche nel garantire marchi e tecnologie compatibili con la sicurezza, la salvaguardia dell'ambiente, la salute di clienti, consumatori finali e dipendenti. Per spingere il progresso lungo l'intera catena del valore attraverso i nostri prodotti e le nostre tecnologie, Henkel si concentra su sei aree che sintetizzano le problematiche relativamente alle nostre operazioni. Queste aree d'intervento sono suddivise in due aspetti: "più valore" e "riduzione dell'impronta". Per definire una strategia di successo e raggiungere i nostri obiettivi, entrambi questi aspetti devono essere sempre presenti nelle menti e nelle azioni quotidiane dei nostri dipendenti e rispecchiare i nostri processi aziendali.

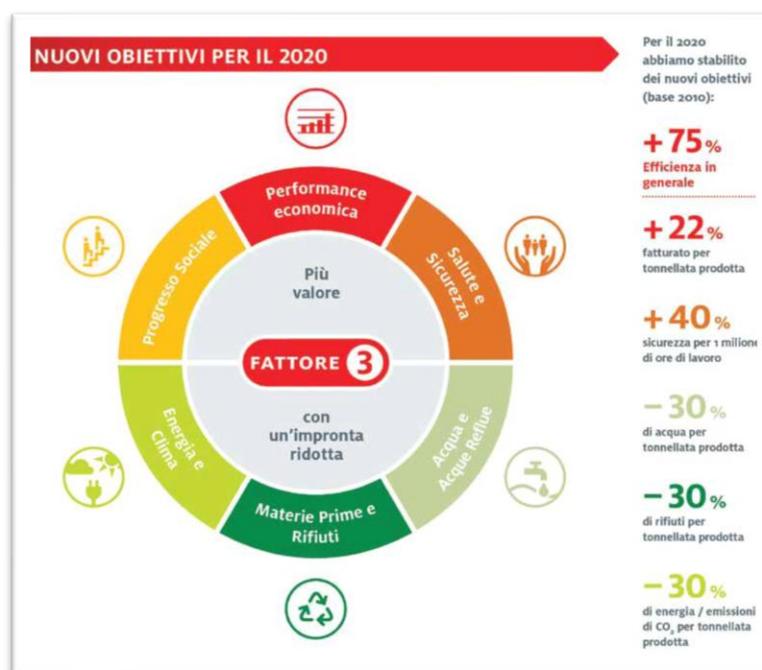


Figura 5.2 – Obiettivi 2020

6 Henkel al giorno d'oggi

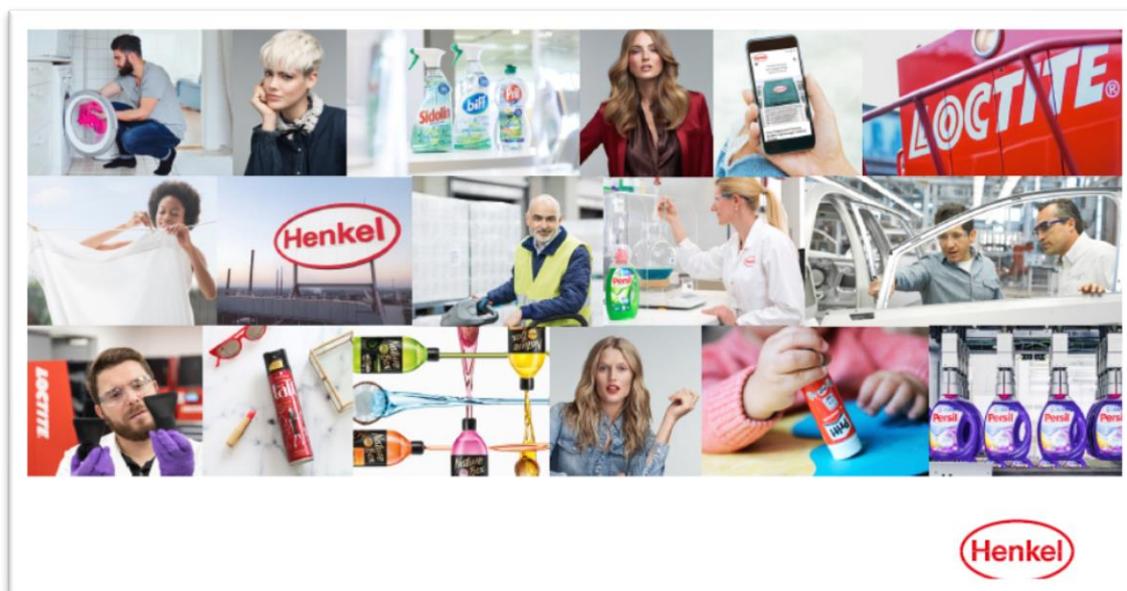


Figura 6.1 – HENKEL

Nel 2018 l'azienda ha ottenuto buoni risultati in fatto di crescita economica. In particolar modo, l'azienda ha registrato una buona crescita organica con massimi di utili e redditività, mentre ha affrontato effetti negativi nella valuta e aumenti dei prezzi per molti materiali diretti.

La buona performance commerciale nell'ultimo anno è stata guidata dai marchi di successo e dalle tecnologie più avanzate. La crescita redditizia dell'azienda è stata resa possibile da acquisizioni eseguite nelle nostre imprese industriali e di consumo.

Allo stesso tempo l'azienda ha mantenuto una forte attenzione ai costi e ad un continuo miglioramento dell'efficienza.

La sostenibilità è stata e lo è ancora una priorità assoluta per Henkel. Sulla base di questo forte impegno, l'azienda è riuscita a guidare il progresso lungo tutta la catena del valore nel 2018.

Questo progresso è reso possibile solo grazie all'impegno di oltre 53.000 dipendenti Henkel. È la loro dedizione e attenzione per il cliente che ha fatto in modo che il 2018 fosse un altro anno di successo. L'azienda persegue una chiara strategia a lungo termine: generare una crescita redditizia sostenibile. Forte l'ambizione di diventare ancora più focalizzato sul cliente, più innovativo e completamente digitalizzato nei processi interni e nelle attività di confronto con i clienti.

La sostenibilità è obiettivo principale per l'azienda, che cerca sempre di promuoverla in tutte le attività commerciali. Nel 2016, le priorità strategiche per guidare il successo sono state definite: guidare la crescita, accelerare la digitalizzazione, aumentare l'agilità e finanziare la crescita. Negli ultimi due anni Henkel ha fatto enormi progressi e nel 2018, diversi progetti e iniziative per guidare la crescita in tutti i mercati sono stati realizzati.

Viene inoltre dedicata particolare attenzione all'ulteriore accelerazione dei cicli innovativi e alla riduzione dei tempi di realizzazione dell'innovazione per meglio affrontare nuovi trend di mercato e esigenze dei clienti. Per acquisire nuove fonti di crescita, l'unità Corporate Venture Capital investe in nuove tecnologie e nuove start-up. L'azienda investe anche in attività di venturing e in impianti di produzione per sfruttare il potenziale dell'industria 4.0. Per accelerare la trasformazione digitale dell'azienda, Henkel X è stata lanciata come una piattaforma digitale integrata all'azienda. È stato istituito un comitato consultivo digitale con esperti del settore per consigliare il consiglio di amministrazione sulla trasformazione digitale. Accanto a questo è stata creata una rete di consulenza digitale costituita da fondatori, esperti digitali e leader di pensiero, che forniscono informazioni e consigli sul digitale ai dipendenti Henkel. Diverse attività sono state avviate con lo scopo di migliorare le capacità digitali dei dipendenti. È stato lanciato, per esempio, uno strumento per dipendenti per valutare il loro livello di conoscenza digitale e identificare opportunità di formazione.

All'inizio del 2019 è stato annunciato che gli investimenti verranno aumentati di circa 300 milioni euro annui dal 2019 in poi. Due terzi di questa somma saranno utilizzati per rafforzare i marchi, le tecnologie e innovazioni, mentre un terzo sarà utilizzato per finanziare la trasformazione digitale lungo tutta l'azienda.

6.1 Risultati delle operazioni delle divisioni aziendali

6.1.1 *Adhesive Technologies*

Grazie ad un'analisi della performance economica di Henkel nel 2018 e nonostante un aumento dei rischi economici e geopolitici, si può dire che l'ambiente economico in cui opera la divisione. Il mercato degli adesivi è caratterizzato da una costante crescita nella produzione globale. Il mercato degli adesivi prosegue con successo il suo percorso di crescita, grazie a una costante gestione del portfolio dei prodotti appartenenti a questa divisione.

Le vendite generate dal mercato degli adesivi sono aumentate fino a raggiungere 9.403 milioni di euro nell'anno 2018. In particolar modo, le vendite sono aumentate notevolmente nei mercati emergenti (Europa orientale e America latina).

Nel 2018, l'azienda ha generato più dell'80% di vendite con i 5 marchi tecnologici nel settore industriale e con le 4 piattaforme di marchi nel settore dei consumatori.

Le aree di business che si concentrano sulle vendite sono:

- Industrial Business = forte crescita nelle vendite degli adesivi per imballaggio utilizzati nel settore alimentare e delle bevande. Significativa crescita nel settore generale, grazie a nuove soluzioni per la progettazione e produzione di elettrodomestici e a nuovi prodotti innovativi per l'industria di manutenzione e riparazione. Migliore crescita delle vendite nell'area di business dell'elettronica, grazie a prodotti per applicazioni nel settore automobilistico e nell'infrastruttura elettronica.
- Adhesives for consumers, craftsmen and building = forte crescita nelle vendite grazie a innovazioni per il settore delle costruzioni e a prodotti sostenibili per utenti privati.

6.1.2 Beauty Care

Il 2018 ha visto un miglioramento nella crescita dei mercati dei cosmetici appartenenti alla divisione Beauty Care.

La crescita nel mercato dell'Europa Occidentale è stata positiva e molto forte nelle regioni dell'Europa Orientale e dell'America latina.

Nel mercato del Beauty Care le vendite sono aumentate fino a raggiungere 3.950 milioni di euro nel 2018. In particolar modo, l'anno 2018 ha registrato forti vendite nei mercati emergenti ma vendite non positive nei mercati sviluppati. Per esempio, in Nord America, le vendite sono scese al di sotto del valore nominale a causa delle difficoltà di consegna.

Le aree di business che si concentrano sulle vendite sono:

- Branded Consumer Goods: la performance di vendita complessiva è stata potenziata da innovazioni di successo sotto il marchio Schwarzkopf e Fa Body Care.
- Hair Salon Business: prestazioni all'interno di questo business sono state molto positive, sempre grazie a marchi come Schwarzkopf Professional con innovazioni nelle linee Igora e BlondMe e marchi nordamericani Kenra e Alterna.



Figura 6.2 – HENKEL Beauty Care performance

6.1.3 Laundry & Home Care

Come per il mercato degli adesivi e del beauty care, anche il mercato per il bucato e per i prodotti della casa, anche chiamato Laundry and Home Care, ha avuto una crescita.

In particolar modo, l'andamento del mercato è stato positivo in Europa Occidentale e Nord America. Anche i paesi emergenti e i relativi mercati hanno registrato un forte sviluppo (Europa Orientale e America latina). Andamento negativo invece per l'Asia.

Quindi, la crescita di questo mercato è stata in generale ottima, nonostante i prezzi alti e la continua concorrenza.

Per quanto riguarda le vendite, invece, si può dire che i mercati emergenti hanno registrato un aumento significativo nelle vendite, rappresentando la principale ragione della crescita del mercato Laundry & Home Care.

I mercati sviluppati hanno avuto poche vendite a causa della performance negativa nel Nord America per la troppa concorrenza e per i prezzi ingenti dei prodotti.

Le aree di business che si concentrano sulle vendite sono:

- Laundry Care: andamento delle vendite positivo nel mercato dei detersivi grazie all'introduzione di nuove innovazioni.
- Home Care: nel settore dei prodotti per la casa le vendite sono state altrettanto positive, anche grazie all'introduzione di nuovi prodotti.



Figura 6.3 – HENKEL Home Care performance

6.1.4 Andamento nei paesi emergenti

Le posizioni dei mercati emergenti sono rafforzate grazie ad un'espansione di nuove attività grazie a:

- Drive loyalty: educare, effettuare prove e avviare nuovi acquisti
- Strengthen footprint: rinforzare la leadership in MM e rafforzare le posizioni in EM
- Innovations: accrescere il portfolio focalizzandosi su tendenze chiave

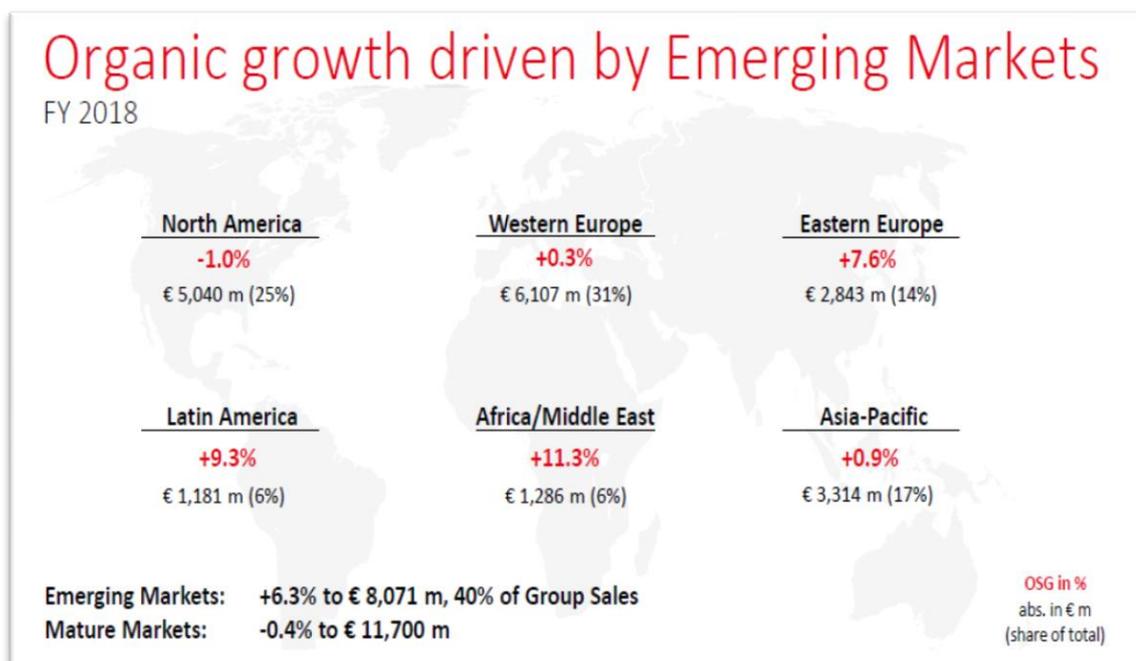


Figura 6.2 – HENKEL Organic growth

7 Lo stabilimento Henkel

7.1 I mercati di competenza

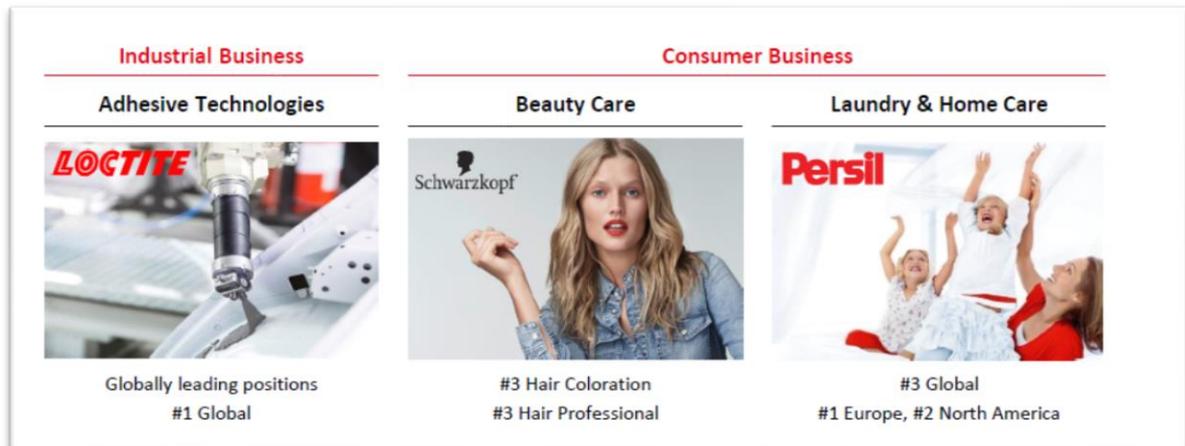


Figura 7.1 – I mercati di competenza

Le applicazioni Henkel si ritrovano in numerosi prodotti e articoli di uso quotidiano quali:

- Auto
- Libri, riviste
- Computer e telefoni cellulari
- Arredamenti
- Tessuti e imballaggi

7.1.1 Adhesive Technologies

Il coinvolgimento di Henkel nell'industria degli adesivi è stata una coincidenza che si è rivelata una grande fortuna. Infatti, nel 1923 l'etichettatura di alcuni dei suoi prodotti di consumo è stata minacciata a causa di un'interruzione nella fornitura di colla. Da quale momento, Henkel ha deciso di avviare una produzione di propri adesivi.

Il portfolio dei prodotti per l'industria degli adesivi è strutturato in 5 marchi: Loctite, Bonderite, Technomet; Teroson e Aquence. Invece, per i mercati che sono rivolti ai consumatori, l'azienda punta su 4 marchi globali: Pritt, Loctite, Ceresit e Pattex.

Attraverso questi marchi, l'azienda guida potenti innovazioni e sviluppa tecnologie che creano valore per i clienti. Questo mercato riesce ad offrire tecnologie avanzate, investendo nella ricerca e sviluppo del prodotto.

Il mercato degli adesivi può essere diviso nelle seguenti categorie:

- Imballaggio e beni di consumo: collaborazione con clienti internazionali con lo scopo di sviluppare soluzioni innovative per la fabbricazione di confezioni
- Trasporti e trattamento di metalli: clienti come l'industria automobilistica, dell'aviazione e della lavorazione dei metalli
- Settore industriale: vengono offerti prodotti per la fabbricazione e la manutenzione di beni durevoli
- Elettronica: adesivi innovativi ad alta tecnologia per la produzione di microchip
- Adesivi per il consumo, l'artigianato e l'edilizia: prodotti di marca per utenti privati e artigiani

Le soluzioni di Henkel si possono trovare in molti oggetti che toccano la nostra vita quotidiana: automobili, libri, frigoriferi, telefoni, mobili, tessuti e imballaggi. Gli adesivi, i sigillanti e i trattamenti per le superfici Henkel sono ovunque - a casa, a scuola, in ufficio, in cantiere e in fabbrica. Li troviamo in molti prodotti industriali che utilizziamo quotidianamente: automobili, libri e riviste, computer, aerei, frigoriferi, telefonini, mobili, scarpe, tessuti, confezioni, e tanto altro. Senza i nostri prodotti e le nostre tecnologie questi oggetti avrebbero un aspetto diverso, non durerebbero a lungo, i loro costi di produzione sarebbero più alti o semplicemente sarebbero fabbricati con metodi tradizionali. Henkel è il principale fornitore di soluzioni nella progettazione, sviluppo, produzione e manutenzione di automobili, camion, aerei. Grazie all'utilizzo di adesivi i clienti riescono a progettare e costruire costruzioni avanzate.

La divisione Adesivi e Tecnologie Henkel è caratterizzata da cinque aree strategiche di business, ciascuna delle quali segue un proprio modello e si rivolge a mercati e clienti diversi:

- Adesivi per l'artigianato, l'edilizia e il consumo (AC): soluzioni di alta qualità ad un'ampia gamma di utenti che spazia dai consumatori agli artigiani professionisti. Per più di 40 anni, la colla stick Pritt ha reso l'incollaggio di carta e cartone un compito più semplice a casa, a scuola e in ufficio in tutto il mondo. Con oltre 130 milioni di stick prodotti ogni anno, Pritt è il leader mondiale del mercato. Il marchio Pritt è riconosciuto come leader nell'incollaggio, offrendo un'ampia gamma di prodotti utili per la cancelleria, prodotti utili, innovativi e pratici.

Questo brand si distingue dalla concorrenza grazie alla qualità dei suoi prodotti. Henkel aiuta gli arredatori e gli amanti del fai da te, fornendo una gamma di prodotti adatti a risolvere tutti i loro bisogni. Che si tratti di sigillare una finestra o una facciata, Henkel ti aiuta a risparmiare energia e prevenire l'ingresso di umidità. Quando stai incollando il legno o diversi materiali o durante l'installazione di tubi di plastica, i prodotti ad alte prestazioni garantiscono un incollaggio affidabile e duraturo. Per stendere la carta da parati o altri rivestimenti per pareti, Henkel offre una gamma leader di adesivi.

Gli artigiani professionisti si affidano ad Henkel anche per l'alta prestazione degli adesivi Pattex. Il marchio Pattex è conosciuto come brand in grado di offrire una gamma di adesivi e di sigillanti al settore degli artigiani professionisti e del fai da te. Lo slogan del marchio è "Forza nelle tue mani": attraverso esso Pattex vuole supportare i suoi consumatori in ogni attività di montaggio e riparazione.

L'esclusiva tecnologia Instant Tack elimina la necessità di chiodi e viti in molti lavori di montaggio, ristrutturazione e costruzione. Una completa gamma di prodotti rende facile fissare carichi pesanti su tutti i tipi di materiali, soprattutto in quei casi in cui i sistemi meccanici falliscono. Quindi, se state incollando oggetti pesanti a mattoni forati o al cemento o dovete fare applicazioni subacquee e caratterizzate dall'umidità, Henkel ha la soluzione per voi.

Grazie alla sua qualità Henkel ha sviluppato una gamma di soluzioni riconosciuta a livello internazionale per soddisfare le esigenze di artigiani professionisti. Imbianchini, carpentieri, installatori di pavimenti, piastrellisti, elettricisti, idraulici, imprese di ristrutturazione, si affidano a soluzioni facili da usare e dall'eccellente performance.

La gamma si estende da sistemi di incollaggio e sigillatura per finestre, facciate, tetti e pavimenti, all'installazione e alle tecnologie di fissaggio. Per garantire che l'applicazione di tutti i prodotti e sistemi Henkel sia all'avanguardia, offriamo aggiornamenti periodici attraverso corsi di formazione e seminari. Sostenuti da un'esperienza solidificatasi in oltre 100 anni, i nostri venditori e consulenti tecnici forniscono prodotti di alta qualità fatti su misura per specifiche esigenze che garantiscono i migliori risultati professionali.

- Adesivi per l'imballaggio, i beni di largo consumo e l'edilizia (AI): Gli imballaggi per alimenti devono soddisfare diversi scopi: informazione, protezione e conservazione. Tali requisiti hanno portato allo sviluppo di imballaggi flessibili e leggeri, apribili che siano resistenti alla compressione, e costruiti in modo tale che siano atti a garantire che la freschezza e la qualità del prodotto permangano fino all'apertura della confezione

Spuntini, come patatine e cracker, devono essere mantenuti asciutti. Carni e formaggi necessitano di rimanere freschi ed igienicamente integri. Le scatole pieghevoli sono oggetti di uso quotidiano. In ambito industriale o sotto l'occhio critico del consumatore, solitamente non si pensa minimamente all'effetto determinante che l'adesivo utilizzato può avere nella sua interazione con il tipo di cartone, la qualità della superficie e l'inchiostro di stampa. Henkel offre adesivi ad alte prestazioni per l'intera gamma di macchine ed applicatori e per i materiali da incollare.

Nastri, etichette e rivestimenti autoadesivi sono utilizzati in migliaia di applicazioni visibili e invisibili. Nei mercati industriali ad alte prestazioni e in quello in rapida evoluzione delle applicazioni ai beni di largo consumo, il fabbisogno di adesivi, oltre che il valore aggiunto del design e conferito dall'affidabilità del prodotto finito, sono di primaria importanza.

- Adesivi per l'industria (AG): La Divisione Adesivi Industriali (AG) fornisce una vasta gamma di prodotti industriali utilizzati da molte aziende, grandi e piccole, in molti settori industriali. Henkel è l'unico fornitore di adesivi, sigillanti, pretrattamenti e rivestimenti per l'industria dell'elettrodomestico e dei beni durevoli.

L'azienda ha sviluppato una gamma completa di prodotti che offrono prestazioni eccellenti, riducendo i costi di produzione. Tra i clienti di Henkel ci sono i più grandi produttori di elettrodomestici al mondo. L'azienda collabora con i principali produttori di elettrodomestici, apparecchiature elettriche, arredamenti, ascensori e attrezzature mediche.

- Adesivi per auto e trattamento superfici metalliche (AT): La Divisione Adesivi per Auto e Trattamento Superfici Metalliche (AT) serve clienti dell'industria automobilistica e siderurgica. Con la sua vasta gamma di prodotti e soluzioni, Henkel è un partner chiave per l'industria automobilistica nelle fasi di progettazione, produzione e manutenzione di veicoli e mezzi di trasporto.

I prodotti Henkel rendono i veicoli resistenti alla corrosione, più leggeri, più robusti, più sicuri, più confortevoli e durevoli. Speciali sistemi di pretrattamento per le carrozzerie atti ad ottimizzare la protezione alla corrosione e l'adesione della vernice, adesivi strutturali e componenti realizzati con schiume altamente rigide assorbono l'energia d'urto in caso di incidente (migliorando la sicurezza), innovativi materiali fonoassorbenti migliorano l'insonorizzazione del veicolo (più comfort) e guarnizioni liquide per motori ne migliorano la qualità e l'affidabilità.

del corpo e la cosmesi, è motivato a creare prodotti che sono innovativi e di qualità. Creme e detergenti sono i principali prodotti venduti dal settore della cura della pelle. I clienti poi possono scegliere prodotti che fan parte del settore igiene orale.

Nel mondo professionale dei saloni e parrucchieri, Beauty Care riesce ad offrire una vasta gamma di prodotti esclusivi utilizzati per la cura dei capelli, per lo styling e per la colorazione. I marchi più conosciuti sono Schwarzkopf e Indola.

Vediamo in dettaglio le diverse business units appartenenti a questo mercato:

- **Business Unit Body Care:** il mercato della cura del corpo è altamente dinamico in termini di innovazione poiché in tutto il mondo i consumatori stanno diventando sempre più sofisticati riguardo alla loro scelta di prodotti. Dial è il marchio americano per la cura del corpo con la più rapida crescita, con prodotti che vanno da detergenti per il corpo a saponi. Il marchio Fa comprende deodoranti, gel doccia, bagni schiuma, saponi liquidi e saponette. Prodotti progettati per trasportare i sensi dei consumatori in paradiso durante la loro routine quotidiana.
- **Skin Business:** il mercato della cura della pelle porta con sé marchi importanti come Diadermine, che offre una gamma completa di prodotti per la cura del viso.
- **Strategic Business Unit Oral Care:** la famiglia di prodotti Theramed è il marchio più grande della categoria Oral Care in Henkel. Prodotti per denti sani, gamma forte e igiene orale completa. Antica Erboristeria offre una gamma completa di prodotti per l'igiene orale. La formula tradizionale del dentifricio si basa sulle erbe. L'ampia gamma di dentifrici copre le diverse esigenze del consumatore come ad esempio sbiancamento completo, protezione completa, freschezza.
- **Strategic Business Unit Schwarzkopf Professional:** Schwarzkopf Professional fa parte della business unit Henkel Beauty Care con sede ad Amburgo. È uno dei principali fornitori di prodotti per l'industria dell'acconciatura. Offre un portfolio completo di prodotti e innovazioni progettati per soddisfare le esigenze dei saloni di bellezza. Alterna è un marchio attivo dal 1997 che offre prodotti per la cura dei capelli. Indola è un marchio internazionale esclusivo per i saloni per parrucchieri.

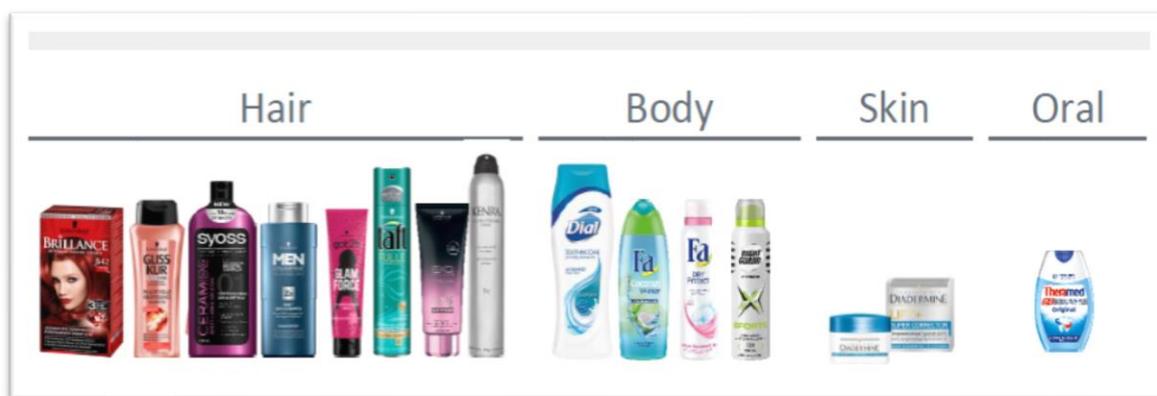


Figura 7.3 – HENKEL Beauty care products

7.1.3 Laundry & Home Care

Il mercato Laundry & Home Care è il pilastro su cui regge il successo mondiale dell'azienda. Henkel, infatti, ha avuto inizio tramite l'invenzione di un prodotto appartenente a questo settore di mercato, un detergente per il bucato a base di silicato di sodio. La divisione rappresenta il 30% delle vendite di Henkel.

Per gli utenti in oltre 40 paesi, i nomi dei marchi come Persil, Dixan e Pril sono divenuti parte integrante della loro vita quotidiana. Nei mercati rilevanti, il settore Bucato e Cura della Casa gode di posizioni primarie a livello mondiale. L'azienda opera nei segmenti della cura del bucato e pulizia della casa e il principale ideale è diventare gli esperti indiscussi, sia per i consumatori che per il trade. La Ricerca & Sviluppo all'interno della divisione Detergenza è l'unità organizzativa focalizzata sulle innovazioni atte a:

- Progettare e espandere i mercati
- Generare una crescita sostenibile e profittevole
- Sviluppare prodotti sempre più vantaggiosi per i consumatori

I marchi più famosi appartenenti a questa divisione sono Persil, Purex e Pril. Questi fanno parte della vita quotidiana dei consumatori di tutto il mondo.

I pilastri di questa divisione sono due: detersivi per il bucato e prodotti per la cura della casa. Il portfolio di prodotti comprende.

- Detersivi per la lavatrice
- Additivi per il bucato
- Detersivi per i piatti
- Detersivi per superfici

- Detergenti per WC
- Deodoranti
- Prodotti repellenti per insetti

Henkel è l'esperto in pulizia e lavaggio e nella divisione del bucato offre una gamma di detersivi innovativi e di elevata qualità per un bucato perfettamente pulito. Il marchio Dixan mette a frutto nei suoi prodotti più di 50 anni di esperienza e di ricerca nel campo dei detersivi per la lavatrice. Perlana offre detergenti sviluppati per i tessuti delicati.

Nella divisione della cura della casa, Henkel offre prodotti per la pulizia di tutte le superfici di casa. I marchi Dixan Piatti, Nielsen per il lavaggio a mano dei piatti e Pril per la lavastoviglie sono sinonimo di forte potere sgrassante. Pril è la linea completa di detergenti per la lavastoviglie che ci permette di avere stoviglie perfette e un'igiene completa ad ogni lavaggio. Pril offre detersivi come "Pril 10 Gold", che contiene diverse funzionalità che garantiscono una pulizia perfetta. Il marchio Nelsen, invece, elimina l'unto e il grasso dalle stoviglie, regalandoci profumi freschi e piacevoli che si diffondono in tutta la cucina. Silan, rimuove sporco e ossido da acciaio, rame, cromo e argento, senza graffiare le superfici e senza lasciare aloni.

Il marchio Bref è la linea completa di detergenti Henkel per la pulizia di tutte le superfici di casa. Infine, il marchio Dixan, così ampio da soddisfare qualsiasi esigenza. Il marchio Vernel è conosciuto come ammorbidente che porta una freschezza di lunga durata ai capi, rendendoli morbidi.



Figura 7.4 – HENKEL Home care products

7.2 Henkel Düsseldorf

Henkel ha la sede centrale a Düsseldorf, in Germania, dove lavorano un totale di quasi 6000 impiegati, le cui nazionalità appartengono a tutto il mondo, si parlano più di 50 lingue al suo interno.

L'azienda è stata fondata nel 1876 ad Aachen. Nel 1878 la sede sociale è stata spostata sul Reno, a Düsseldorf, per la vicinanza al Ruhr che al tempo rappresentava l'area industriale più importante dell'impero tedesco e per sfruttare le condizioni logistiche. Rappresenta la sede mondiale per i business di laundry & home care (detergenza), beauty care e adhesive technologies (adesivi e tecnologie). È proprio qua che nascono molti dei prodotti sul mercato, e poi successivamente vengono prodotti in serie in altre sedi dislocate.

Il centro non è solo un luogo di lavoro ma bensì anche un punto di interesse e sport: vengono organizzate moltissime attività per gli impiegati tra le quali volontariato, tornei interni, competizioni e lezioni. Vi sono team operanti nei seguenti settori: customer support, R&D, produzione, logistica, acquisti, finanza, uffici vendite, category & marketing.



Figura 7.5 – HENKEL Düsseldorf

7.2.1 Background

In ambito internazionale, tutte le attività di innovazione occupano una posizione di leadership nella direzione e sviluppo di imprese che risultano essere orientate al mercato. Ai giorni nostri, un'azienda deve cercare di sviluppare nuovi prodotti e migliorare quelli già esistenti in modo tale da non essere tagliata fuori dal mercato.

Le innovazioni di nuovi articoli sono costose e portano con sé numerosi rischi, ma se il futuro successo giustifica i rischi e i costi, è necessario attuarle. Dunque, per fare un prodotto innovativo che sarà di successo nel mercato, è necessario organizzare e gestire l'intero processo di sviluppo. Oggi, ci sono molti concetti teorici e principi di gestione del processo di innovazione ben definiti. Un'impresa deve definire ciò che rappresenta la propria missione, gli obiettivi e i target sul mercato per sviluppare una strategia, determinare la sua posizione. Tutti i reparti dell'azienda devono collaborare tra di loro. Il manager e un orientamento al processo di sviluppo come punto dal quale iniziare sono gli strumenti necessari per innovare con successo le attività.

Ricerca e sviluppo, gestione e dipartimenti tecnologici giocano un ruolo cruciale al giorno d'oggi. Nonostante ciò, il marketing è uno degli strumenti chiave nello sviluppo di un nuovo prodotto. Le sue attività si rivolgono ad ogni fase del processo di innovazione, dalla ricerca di mercato alla ricerca di aree promettenti sviluppo e finendo con il marketing. Quindi un reparto marketing ha una grande influenza su un concetto di prodotto, la definizione del target di riferimento, vantaggio competitivo, posizionamento, pricing, ricerca di canali di promozione e distribuzione.

7.3 La differenziazione

Un'azienda che riesce a sviluppare un'elevata presenza competitiva sul mercato in diversi settori è un'azienda che riesce a diversificarsi.

Lo studio che più mi ha attratto è stato in merito alle decisioni aziendali che sono il mezzo attraverso il quale una multinazionale come Henkel riesce a diversificare sempre di più il suo portfolio.

7.4 I dipartimenti

Per garantire una buona suddivisione del lavoro tra dipendenti, le tre divisioni citate nel capitolo 7.1 sono suddivise nelle seguenti categorie “core”:

- **Procurement:** questo dipartimento si occupa di utilizzare materiali di provenienza esterna (materie prime, imballaggi e beni acquistati). Questi articoli rientrano tutti nella categoria generale di materiali diretti. Gli esempi includono sostanze attive per il lavaggio (tensioattivi), componenti adesivi, scatole di cartone.

I nostri cinque gruppi più importanti di materie prime all'interno della categoria dei materiali diretti sono formati da sostanze attive nel lavaggio (tensioattivi), materie prime per l'uso in adesivi, acqua e materie prime adesive a base acrilica, materie prime per adesivi a base di poliuretano e materie prime inorganiche.

In tutti e i 3 mercati, il dipartimento relativo agli acquisti lavora continuamente con lo scopo di ridurre la complessità del prodotto, ottimizzando le materie prime e standardizzando l'imballaggio. Il dipartimento inoltre entra in rapporti commerciali a lungo termine con specifici fornitori per incoraggiare lo sviluppo di innovazioni e per ottimizzare i costi di produzione. Un altro importante compito del dipartimento è di assicurare che il rischio di carenza di approvvigionamento sia minimizzato.

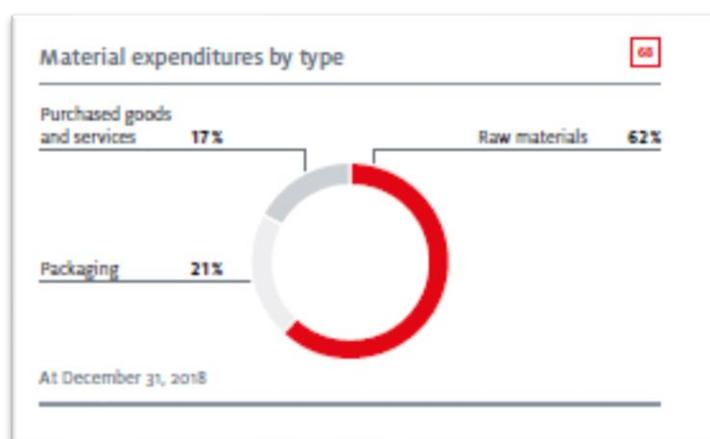


Figura 7.6 – Material expenditures

- **Production:** Henkel gestisce stabilimenti di produzione in 54 Paesi. Il miglioramento continuo dei processi e degli impianti dei siti, insieme alla riduzione del consumo di energia, acqua e materiali e dell'impatto ambientale, rientra appieno nella nostra promessa di qualità. L'azienda sta continuando a guidare la digitalizzazione della

produzione per migliorare ulteriormente la qualità del servizio e aumentare l'efficienza della produzione. In vari siti di produzione, c'è stato un ampliamento di registrazione dei parametri operativi, permettendo di avere dati importanti per un migliore controllo dell'intera logistica e per un processo di produzione dal fornitore al cliente. Per migliorare continuamente il servizio clienti, numerose iniziative di Industry 4.0 sono state implementate in modo che siano allineate alla guida di digitalizzazione dei processi di produzione e distribuzione. Inoltre, tutti i processi e le strutture lungo l'intera fornitura sono costantemente monitorati per garantire che siano efficienti e raggiungere, attraverso la gestione proattiva, livelli elevati di qualità, agilità e utilizzo della capacità produttiva. Raggruppamento delle attività di acquisto, produzione e logistica di tutte le unità aziendali in un'unica organizzazione della catena di fornitura globale consente di sviluppare i nostri processi globali più rapidamente.

Number of production sites		2017	2018
Adhesive Technologies		146	141
Beauty Care		11	11
Laundry & Home Care		31	33
Total		188	185

Figura 7.7 – Number of production sites

- Research & Development. Gli esperti di ricerca e sviluppo nelle 3 divisioni aziendali allineano i loro progetti alle esigenze specifiche dei diversi business. Le unità di business si focalizzano su metodi digitali per l'accelerazione, migliorando l'efficienza e ottimizzando lo sviluppo del prodotto.

Per esempio, con l'acquisizione di Zotos International Inc., la divisione Beauty Care ha ampliato la propria esperienza di ricerca e sviluppo nel campo dei prodotti per la cura dei capelli in Nord America.

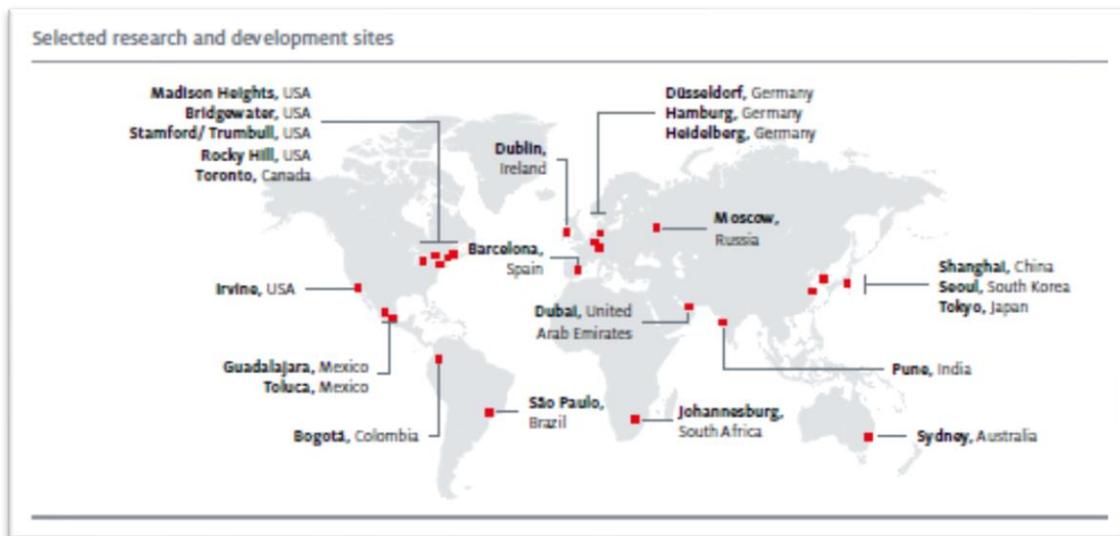


Figura 7.8 – Research & Development

- Marketing & Distribution: Henkel mette i clienti e i consumatori al centro di ciò che sa fare. Offre loro il massimo servizio con la migliore qualità.

Vengono sviluppate strategie di marketing per i diversi marchi sia a livello globale che regionale. L'obiettivo è di garantire un'esperienza positiva per tutti i clienti. Per esempio, nella divisione Laundry & Home Care, il team marketing sviluppa strategie di marketing globale per i detersivi per la lavatrice. Queste strategie poi vengono adattate ai bisogni dei consumatori regionali e alle condizioni di mercato e poi vengono implementate a livello locale. In questo modo, viene garantita una gestione centralizzata ed efficiente di tutti i marchi.

Inoltre, le 3 divisioni sono aiutate da altre attività di supporto quali:

- Finance: gestione delle finanze, molto importante per controllare i costi e raggiungere gli obiettivi imposti dalla linea del management.
- Human Resources: si occupano del personale, sia dal punto di vista di nuove assunzioni che dal punto di vista interno delle relazioni tra impiegati. Organizzano attività, campagne solidarie, workshop etc.

8 Il dipartimento 3rd Party Manufacturing

8.1 Il dipartimento

Alcuni fattori chiave ora sfidano il modello tradizionale di un'azienda come Henkel che svolge una gran parte delle attività interne. Alcuni di questi fattori possono essere: garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, la necessità di capacità specialistiche, la gestione del ciclo di vita del prodotto, l'accesso al mercato e l'ottimizzazione dei costi. Le strategie di fornitura comprendono sempre più il concetto che la catena di approvvigionamento più conveniente può coinvolgere terze parti. Il coinvolgimento di terze parti non è limitato alla produzione e all'imballaggio. Lo sviluppo del prodotto, l'elaborazione specializzata, i test e la logistica, sono esempi di elementi della supply chain che sono diventati sempre più candidati per l'outsourcing di terze parti. L'introduzione di collegamenti esterni di terze parti nella catena di fornitura inevitabilmente aumenta la complessità, con le comunicazioni che ora devono passare avanti e indietro al di fuori dei sistemi del datore del contratto, possibilmente nel processo che deve superare le barriere linguistiche, culturali e di fuso orario. La complessità aumenta le possibilità di confusione con i rischi associati alla sicurezza dell'approvvigionamento, della qualità e della conformità. Un rischio complesso sta nell'accettare il concetto di terze parti nella catena di approvvigionamento e la domanda che ci si pone è: "Come controllate la terza parte?".

L'accettazione di terze parti nella catena di fornitura implica anche l'accettazione esplicita della realtà che, benché il datore del contratto conservi responsabilità per gli atti o le omissioni di terzi, il controllo è stato consegnato a terzi, poiché solo loro hanno l'accesso diretto e l'autorità esecutiva sopra l'attività contrattuale. Il donatore del contratto è limitato al monitoraggio e influenza; da qui la criticità nel selezionare la parte terza di cui ci si può fidare per operare in modo compatibile con gli standard e gli impegni normativi del donatore.

8.1.1 *Third Party Manufacturing*



Figura 8.1 – 3PM AOE

3PM (Third Party Manufacturing) è il dipartimento il cui focus principale sta nella produzione di prodotti finiti appartenenti alla categoria degli adesivi da parte di terze parti. La missione è di consegnare il servizio e qualità richiesta con una continua attenzione su iniziative di risparmio. L'obiettivo è quello di diventare la funzione che realizza l'impronta manifatturiera esterna di Henkel.

8.1.2 *Strategia*

L'outsourcing viene condotto nel migliore dei modi nell'ambito di un'analisi strategica complessiva "fai o acquista" della catena di approvvigionamento ottimale per un prodotto specifico. Lo sviluppo della strategia inizia logicamente con una revisione delle catene di approvvigionamento attuali e previste per il futuro necessarie per supportare i potenziali portafogli di prodotti. Se, ad esempio, è difficile o impossibile vendere un prodotto in un determinato mercato, a meno che la fabbricazione non sia effettuata in quel mercato, potrebbe essere necessario collaborare con un terzo idoneo ubicato in tale paese. Se il tuo requisito è per piccoli volumi che richiedono capacità specialistiche, la soluzione ottimale potrebbe essere quella di lavorare con una terza parte la cui esperienza è nel fornire tale capacità. Anche gli accordi di concessione in licenza per regioni specifiche spesso prevedono obblighi di "fornitura da fonti esistenti", introducendo terze parti nella catena di approvvigionamento come parte dell'accordo.

Il risultato della revisione della strategia dovrebbe essere una visione di una catena di approvvigionamento realizzabile per il portafoglio futuro pianificato. La quantificazione dei benefici attesi è considerata di grande importanza, ma allo stesso modo critica quando si tratta di terzi poiché considera la quantificazione dei costi e dei tempi necessari per l'impostazione della relazione necessaria, il trasferimento tecnico, la convalida e la re-registrazione del trasferimento di prodotti. Questi costi sono anticipati, sono solitamente significativi e l'entità e i tempi di erogazione del beneficio atteso devono finanziare questi costi se l'utilizzo di una terza parte deve essere praticabile. Anche i costi di gestione in corso di una relazione di terzi devono essere considerati parte del costo totale dell'acquisizione in quanto possono aumentare in modo significativo il costo unitario principale.

8.1.3 La scelta della terza parte

Con la "lista dei desideri" della strategia relativa alla capacità tecnica, alla capacità e all'ubicazione dei fornitori terzi, può essere avviata l'identificazione dei potenziali candidati. I punti di forza e di debolezza del fornitore di terze parti sono ben noti e quando ci si avvicina a una nuova decisione di esternalizzazione, vi è il pericolo di concentrarsi su debolezze occasionali piuttosto che riconoscere i successi di routine. L'idea che "ci sia sempre qualcosa di meglio di ciò che abbiamo al momento" è seducente, ma non sempre è il modo migliore per ottenere il massimo beneficio. È facile sottostimare i costi e i tempi di creazione di nuove relazioni il cui esito è 1-2 anni sarà più basato sulla speranza piuttosto che sulla dura esperienza. Supponendo che una terza parte esistente abbia quelle che sono le capacità necessarie, oltre alla volontà di intraprendere altre attività, la soluzione ottimale sarebbe quella di tentare di sfruttare le relazioni commerciali, tecniche e di qualità esistenti con lo scopo di estendere il volume delle attività ad un costo più favorevole. Se viene proposta una nuova terza parte, è necessaria una diligenza significativa per valutare che eventuali potenziali candidati siano imprese finanziariamente stabili, in grado di fornire i servizi specificati ai tempi e ai costi richiesti, mantenendo gli standard tecnici, di qualità e di conformità richiesti. Mentre la valutazione commerciale è una buona pratica commerciale, occorre anche notare che una valutazione formale e l'approvazione di GMP e degli standard di conformità in una terza parte è un requisito esplicito dei regolamenti di molti paesi.

8.1.4 *La negoziazione*

Dopo aver identificato una terza parte potenzialmente idonea, la negoziazione può iniziare. La negoziazione degli affari è meglio fatta da persone per le quali questa è un'attività di routine, poiché la negoziazione è un'arte che deve essere appresa e l'arte migliora con la pratica.

Anche se le persone commerciali in genere guidano il processo, è di vitale importanza che essi consultino e agiscano su consiglio di personale tecnico, che abbia familiarità con l'impostazione delle relazioni di terze parti. L'ideale è che l'attività venga svolta da team che contengono il personale commerciale, logistico, tecnico e di qualità / regolamentazione.

8.1.5 *Il contratto*

Le intese raggiunte al termine della negoziazione delle trattative relative a ciò che comprende il pacchetto di servizi concordato devono essere tradotte in un contratto. Sebbene ogni contratto sia unico, ci sono vantaggi significativi nel basare la prima bozza di ogni contratto su modelli concordati che stabiliscono il testo concordato per diversi elementi chiave del contratto inclusi, ma non limitati a, termini commerciali, consegna e logistica, proprietà intellettuale, vie di comunicazione, qualità e conformità normativa. Ciò consente di evitare conflitti tra le diverse sezioni di un contratto, assicurando che i termini chiave siano definiti dettagliatamente una sola volta con altre sezioni, laddove necessario, con riferimenti incrociati a questa definizione di termine a chiave singola.

8.2 Funzioni

Diverse sono le funzioni che vengono svolte all'interno di questo dipartimento. 3PM è il dipartimento responsabile per tutti gli argomenti relativi alla produzione di terze parti di Henkel nel mercato degli adesivi e deve garantire che la produzione presso i fornitori CMTG (Contract manufacturing traded good) sia:

- Conforme agli standard locali
- Conforme alle specifiche di qualità di Henkel

Inoltre, 3PM è responsabile per:

- Implementazione di nuovi articoli
- Gestione delle specifiche del prodotto
- Selezione di possibili fornitori CMTG
- Fornire il costo delle merci
- Gestione dei contratti
- Gestione di tutti i fornitori CMTG

8.3 3rd Party Production

Per quanto riguarda la produzione eseguita nel nome di Henkel, essa può essere fatta in diversi modi:

- **Contract Manufacturing:** La produzione a contratto nei mercati internazionali viene utilizzata in situazioni in cui una società organizza per un'altra società in un altro paese la produzione dei propri prodotti; questo è anche noto come subappalto internazionale o esternalizzazione internazionale. L'azienda fornisce al produttore tutte le specifiche e, se applicabile, anche i materiali necessari per il processo di produzione. Questo tipo di contratto stabilisce i requisiti che il produttore deve soddisfare per quanto riguarda la qualità dei prodotti, la certificazione, le quantità, le condizioni e le date di consegna, ecc. Stabilisce inoltre le linee guida per l'ispezione e il collaudo dei prodotti stabiliti dalla società che contrae la fabbricazione o dai propri clienti. Inoltre, delinea anche le modifiche agli ordini, così come le garanzie e il risarcimento in caso di violazione del contratto. Fanno parte di questo tipo di contratto Toll Manufacturing e Full Service. Con il primo tipo di produzione Henkel fornisce l'impianto, i macchinari e la forza lavoro necessari per fabbricare il prodotto pertinente. La società contraente fornisce le materie prime pertinenti e spesso detiene anche la proprietà di tutta la proprietà intellettuale relativa ai prodotti, quali brevetti e marchi commerciali. Attraverso una produzione di tipo full service, tutti i componenti necessari per la produzione di un prodotto sono acquistati o prodotti da una terza parte. Henkel ha il diritto di selezionare e approvare i fornitori di materie prime. Questo tipo di contratto offre diversi vantaggi quali:
 - **Risparmio sui costi:** risparmio sui costi di capitale perché non si deve pagare per un impianto e le attrezzature necessarie per la produzione.

- Reciproco vantaggio: un contratto tra il produttore e l'azienda che produce può durare diversi anni.
- Focus: l'azienda può concentrarsi meglio sulle competenze chiave se può trasferire la produzione di base a un'azienda esterna.
- Traded Good: in questo caso tutti i prodotti sono acquistati dal fornitore. Henkel non seleziona, approva o negozia. Viene utilizzata la formula del fornitore. Henkel non partecipa alla selezione.

9 Principi della Supply Chain fra Henkel e fornitori

9.1 Pianificazione

Il fornitore dovrebbe seguire le regole di pianificazione e i requisiti di sistema dell'azienda poiché il fornitore sarà gestito come altri impianti gestiti da Henkel.

L'obiettivo è garantire livelli di servizio, ridurre le scorte e minimizzare i costi. Questi alla fine sono gli obiettivi principali del dipartimento 3PM.

Di seguito sono elencate le regole di pianificazione:

- I fornitori avranno un solo contatto centrale presso Henkel per la pianificazione delle forniture (CMM)
- Il fornitore non è autorizzato ad accettare modifiche alla domanda richieste ad altri rispetto al suo contatto di pianificazione predefinito (CMM)
- Henkel invierà una volta alla settimana, entro giovedì, un aggiornamento degli ordini dei prodotti. Il fornitore dovrà confermare il piano di produzione (congelato) per iscritto entro venerdì
- All'interno di questo dettaglio verrà fornito un riepilogo di tutti i numeri di ordine di acquisto aperti e dei paesi corrispondenti
- Non è consentita la preproduzione se non richiesto dall'azienda.
- Previsioni zona congelata 2 + fino a 22 settimane (totale 26 settimane)
- Le informazioni sulla zona congelata sono vincolanti. Le informazioni sulla previsione non sono vincolanti.
- I materiali di imballaggio devono essere ordinati dal fornitore in base ai MOQ definiti dall'azienda.
- Previsione: solo se la quantità di Frozen non si somma a MOQ
- Tutti i componenti (ad eccezione dei materiali forniti da HENKEL) sono forniti a pieno servizio dal fornitore
- Il fornitore deve accettare che HENKEL invii informazioni tramite interfaccia elettronica
- Gli accordi tra il fornitore ed Henkel devono essere in forma scritta

- Il posizionamento dell'ordine sarà privo di supporti cartacei; tutte le informazioni richieste saranno inviate via e-mail o interfaccia elettronica
- In caso di contingenze, il fornitore deve fare tutto il possibile per mantenere una fornitura costante a Henkel
- Henkel può richiedere la produzione e la consegna di campioni per i quali il fornitore può emettere fattura a fine anno

9.2 Capacità

Il fornitore deve riservare e fornire la capacità richiesta sulle sue attrezzature e linee di produzione e garantire le funzioni di adempimento. Henkel bilancerà le richieste rispetto alla capacità.

- Ogni anno, entro il 15 dicembre, Henkel fornirà la previsione totale non vincolante per gruppo di prodotti per l'anno successivo
- Il fornitore deve riservare una capacità settimanale predefinita per Henkel. Henkel e il fornitore concorderanno congiuntamente un piano di capacità al mese che tenga conto della stagionalità
- Eventuali vincoli di capacità previsti dal fornitore devono essere comunicati a Henkel entro un giorno lavorativo per adattare la pianificazione
- Il fornitore non deve interrompere la produzione in caso di mancata consegna dei prodotti finiti
- Henkel e fornitore devono concordare un piano di produzione che soddisfi la domanda di Henkel, riduca i costi di cambio presso il fornitore e garantisca un utilizzo stabile della capacità

9.3 Key Performance Indicators (KPIs)

Gli indicatori chiave di prestazione dovrebbero essere concordati per controllare e migliorare l'offerta, fornire feedback al fornitore e confrontare diversi fornitori

Le prestazioni del fornitore saranno misurate secondo i seguenti criteri:

- Puntualità e righe complete di ordini di produzione / numero totale di righe di ordini di produzione (settimanali) come concordato tra Henkel e il fornitore nella pianificazione settimanale.
- Puntualità e righe ordine di acquisto complete consegnate / numero totale di righe ordine di acquisto (misurazione annuale).

10 Funzioni svolte all'interno del dipartimento

10.1 Supplier Reduction Report

Supplier Reduction report è un esercizio finalizzato al raggiungimento di uno degli obiettivi che il dipartimento 3PM si è proposto di raggiungere a inizio di quest'anno. La riduzione del numero dei fornitori è motivo di efficienza economica.

In particolar modo, il programma riguarda la riduzione del numero dei fornitori per i seguenti motivi:

- Diversi casi in cui i fornitori sono finanziariamente instabili
- La base di fornitori è frammentata e complessa
- Si cerca di avere maggiore trasparenza
- Si vuole ridurre la complessità del portfolio dei fornitori
- Si vuole ridurre la complessità a livello di articoli
- Si vuole analizzare la flessibilità del fornitore
- Ci sono pochi “grandi” fornitori
- Si vuole definire la base dei fornitori con adeguata qualità e stabilità finanziaria
- Si cerca di migliorare il livello del servizio offerto al cliente finale
- Si vuole stringere legami più forti e duraturi con pochi fornitori più performanti
- Si vuole migliorare l'efficienza e l'efficacia della supply chain
- Si vuole concentrare sulle attività a maggiore valore aggiunto

Una componente chiave della matrice dei fornitori è quella di limitare il numero totale di fornitori garantendo che la spesa sia sfruttata, che la concorrenza sia mantenuta, la sostenibilità, il MOQ (Minimum Order Quantity) e gli obiettivi di velocità verso il mercato siano raggiungibili mentre si forniscono partnership significative con i fornitori, il volume di scala è logico per la logistica e la gestione della qualità per minimizzare il TCO e il rischio di approvvigionamento è accettabile. Le catene di approvvigionamento globali avranno bisogno di rotte di approvvigionamento multicanale per soddisfare le esigenze dei singoli mercati di consumo che aumentano la complessità.

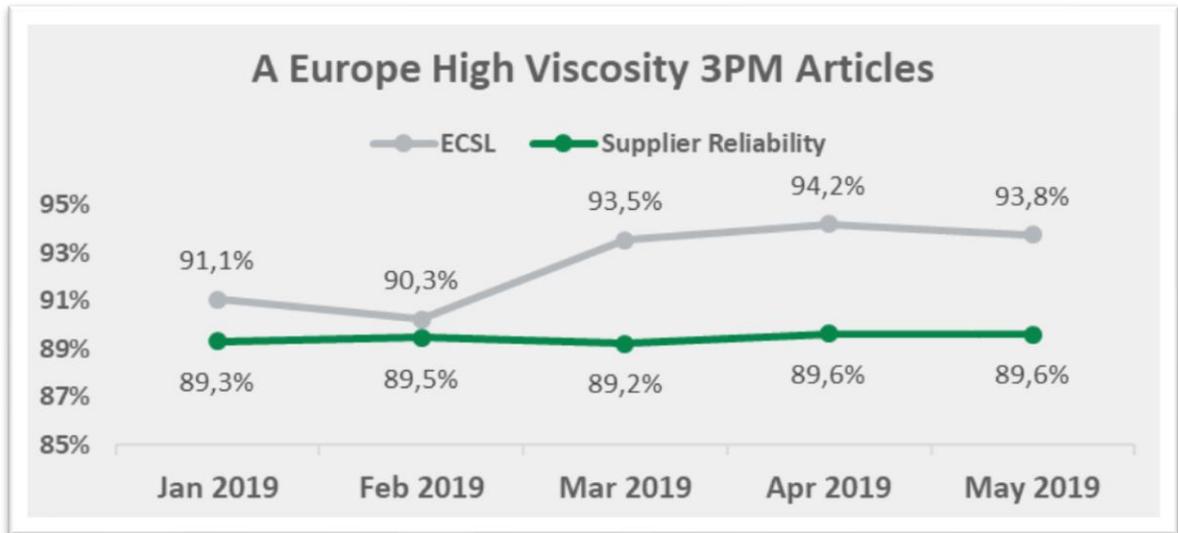


Figura 10.1 – ECSL & SR: High Viscosity articles

L'analisi è stata effettuata per tutte le terze parti che consegnano ad Henkel a livello europeo. Quindi, quando vengono contati i fornitori che producono per l'azienda, vengono considerati quelli su terreno europeo. Di seguito una mappa che illustra il numero di fornitori per paese in Europa:

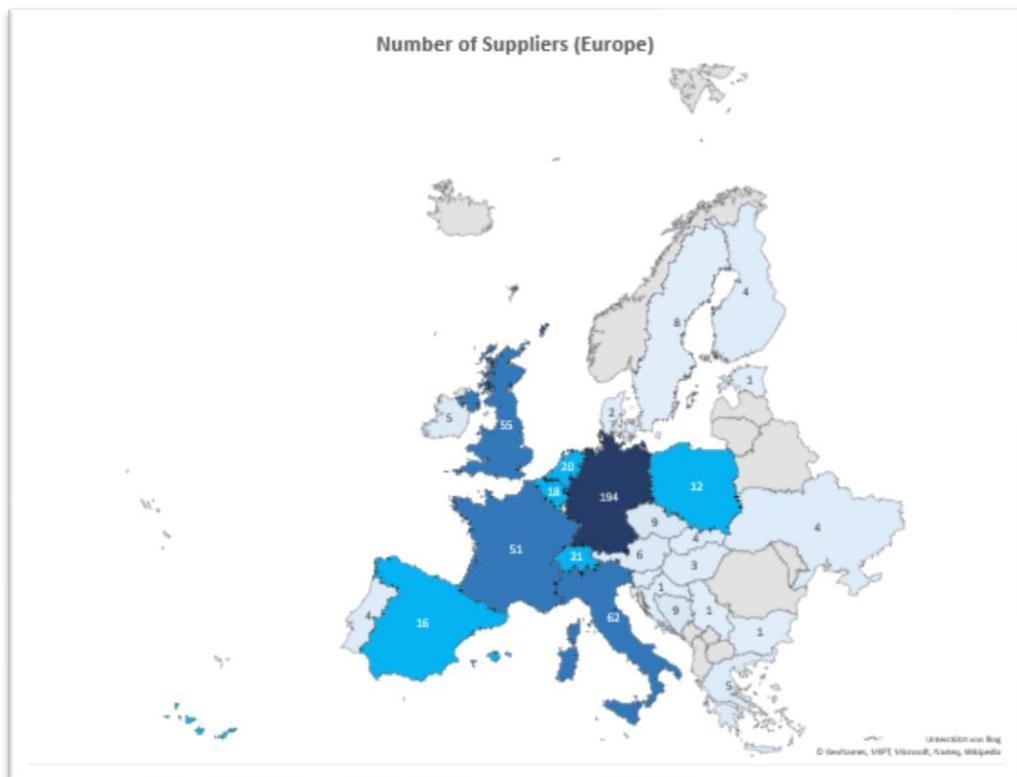


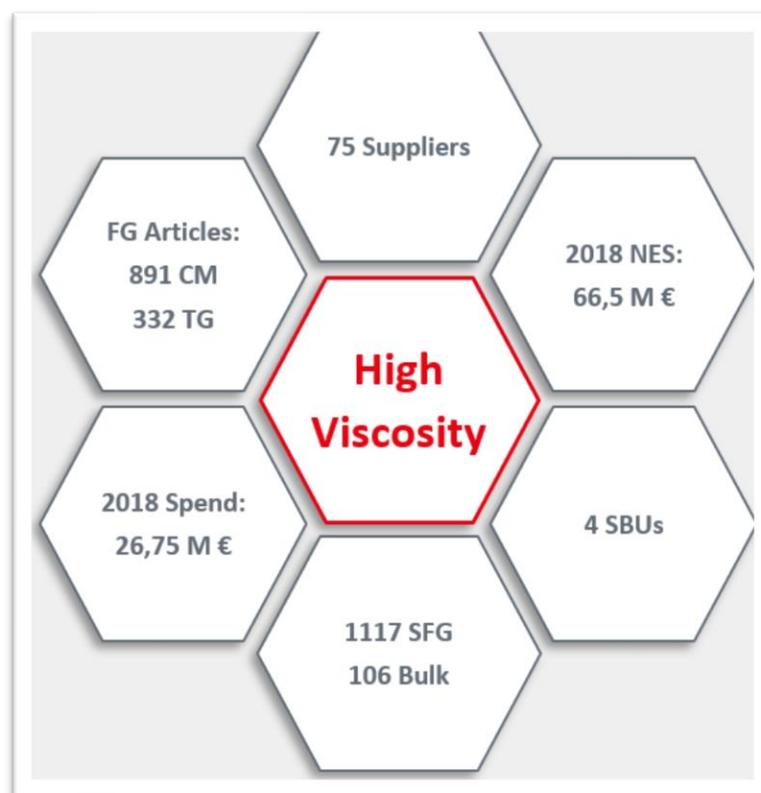
Figura 10.2 – Mappa di fornitori in Europa

La definizione del Report parte dallo studio del mercato attuale per identificare il numero di terze parti che vendono ad Henkel e per individuare i possibili fornitori che potrebbero essere tolti dalla lista, sulla base di numero di articoli che producono e costo che Henkel deve pagare.

Il report fa riferimento ad un altro file, anch'esso aggiornato mensilmente, che riporta informazioni sui fornitori e per ogni fornitore i dati principali sono quanti e quali materiali che vengono prodotti, la quantità prodotta relativa all'articolo e le spese da parte dell'azienda in un determinato periodo dell'anno, mese per mese, negli ultimi due anni. Il file, d'altro canto, non riporta se un fornitore attivo per esempio a marzo del 2017 è stato cancellato nel 2018.

Per avere questa informazione bisogna riportare su SAP, gestionale informatico che viene utilizzato in tutta l'azienda, il codice relativo ad ogni fornitore e tramite un'apposita transazione si vede quali sono i fornitori ancora attivi. Sulla base di ciò e sulla base dei costi che l'azienda ha dovuto pagare ai propri fornitori nel 2017 e 2018, si crea il report per l'anno 2019 e si vede quanti fornitori sono ancora attivi, se ci sono nuovi fornitori e quanti e quali fornitori non sono più nella lista. Questo progetto viene aggiornato di continuo, mensilmente e si riferisce al mese precedente. Il report viene eseguito solitamente verso la metà del mese. Per esempio, il report aggiornato verso la metà di luglio, riporta i dati relativi al mese precedente, ovvero giugno.

Una volta definito il numero totale di fornitori attivi, si procede effettuando lo stesso lavoro ma dividendo i fornitori per categoria di prodotti che vendono. Diverse sono le categorie di prodotti: high viscosity (la viscosità è una misura della resistenza interna del fluido al flusso. Una viscosità più elevata indica che il fluido che scorre è più spesso), liquids, moulded parts, solids e aerosol (i prodotti aerosol sono una miscela di gas liquefatto, propellente, solventi e ingredienti attivi che sono confezionati sotto pressione in un contenitore con una valvola). Per ogni categoria di articoli viene riportato il target (numero di fornitori) che si vuole raggiungere entro la fine dell'anno.



	AC	AG	AT
Total Spend 2018 (M EUR)	10,1	14,1	1,9
Total Spend 2018 (%)	38%	54%	8%
Total NES 2018 (M EUR)	14,2	45,9	5,2
Total NES 2018 (%)	22%	70%	8%
# of articles	439	673	86

Figura 10.4 – High Viscosity portfolio

10.2 Il caso di un fornitore

Durante questi sei mesi di tirocinio, diverse sono state le mansioni di cui mi sono dovuta occupare, affiancando e supportando il mio mentore, manager nel settore degli adesivi per articoli appartenenti alla categoria alta viscosità. Dopo una settimana di introduzione dell'azienda e del dipartimento, mi è stato affidato come progetto l'analisi della performance di un fornitore localizzato in Regno Unito che produce per l'azienda articoli appartenenti alla

categoria alta viscosità nel campo degli adesivi. Molti degli articoli manufatti da questo fornitore appartengono al marchio Loctite: fanno parte di questo brand cartucce e tubi.

Il fornitore agisce come terza parte, producendo articoli che vengono dislocati nei vari magazzini Henkel e poi consegnati ai vari clienti in territorio europeo: Spagna, Italia, Germania, Olanda, Regno Unito e Francia.

Il vero progetto svolto all'interno del dipartimento riguarda, partendo dal Supplier Reduction report, l'analisi del portfolio e della performance di un particolare fornitore. Come descritto prima, con il supplier reduction report si vuole ridurre il numero di CMTG (contract manufacturing traded good) fornitori e ovviamente all'inizio ci si focalizzerebbe su fornitori problematici che non rispettano i tempi di consegna e le quantità da consegnare. Questo particolare fornitore, che è diventato soggetto principale del mio lavoro svolto presso l'azienda, viene preso in considerazione per un'eventuale riduzione del numero di fornitori e per uno spostamento degli articoli prodotti ad un fornitore migliore. Cosa particolare riguardo questo progetto è che l'obiettivo principale del progetto ha subito un cambiamento che ha di conseguenza portato ad un cambio di programma e di azioni da svolgere. Infatti, se inizialmente si è pensato di rimuovere questo fornitore, successivamente si è deciso di optare per un periodo di studio, nel quale si offre al fornitore la possibilità di dimostrare di essere all'altezza di determinate funzioni.

10.3 Scelta del giusto fornitore

Tutte le aziende hanno bisogno di fornitori per fornire loro tutto ciò di cui hanno bisogno per gestire l'azienda.



Figura 10.5 – How to select the good supplier

Questo diagramma mostra i fattori da considerare quando bisogna scegliere un fornitore per la propria attività. È importante selezionare attentamente i fornitori poiché possono influire sulle attività commerciali a cui forniscono le merci. Se un fornitore fornisce un prodotto di scarsa qualità, ciò potrebbe influire sulla reputazione dell'azienda, poiché questa dovrà utilizzare le merci o venderle ai propri clienti. Allo stesso modo, se un fornitore fornisce un servizio lento o scadente, ciò può rallentare il servizio che l'azienda fornisce ai suoi clienti.

Le imprese dovrebbero tenere conto di quanto segue quando si sceglie un fornitore:

- Storia e reputazione del fornitore
- Qualità del prodotto/servizio fornito dal fornitore
- Prezzo addebitato dal fornitore
- Capacità del fornitore
- Affidabilità del servizio
- Flessibilità del servizio
- Tempi di consegna
- Termini di pagamento
- Processo di risoluzione dei problemi

10.4 Progetto iniziale

La necessità di ricorrere ad un nuovo/esistente fornitore può occorrere perché:

- un fornitore che prima risultava essere qualificato non risulta più affidabile a seguito della valutazione periodica
- si desidera disporre di una valida alternativa ad un fornitore qualificato
- si desidera testare un potenziale fornitore particolarmente interessante

Il progetto iniziale è iniziato con lo scopo di eliminare questo fornitore dalla lista dei fornitori di Henkel per diversi motivi, qua sottoelencati:

- Rapporto difficile
- Mancanza di comunicazione da parte del fornitore
- Costi troppo elevati
- Affidabilità incerta
- Capacità incerta in termine di macchinari utilizzati per la produzione di articoli

- Performance non buona considerando i tempi di consegna e le quantità (OTIF= ON TIME, ON FULL)

Con questo in mente si è valutata la possibilità di muovere il portfolio di prodotti da questo fornitore ad altri già presenti nella lista di fornitori, aventi buona affidabilità e buona capacità per produrre gli articoli del portfolio.

Per fare questo si è dovuto raccogliere tutte le informazioni necessarie per ogni singolo articolo del portfolio, riguardanti tutte le parti che compongono il pezzo finale, quindi tutte le componenti di imballaggio rilevanti per il fornitore (tubo, bottiglia, cartuccia, vasetto, etc), MSDS (material safety data sheet) e specificazioni tecniche. Bisogna sapere se si tratta, per esempio, di un tubo in polietilene, alluminio o laminato, di una cartuccia con etichetta e se è stampata da fornitore, che tipo di pistone offre, se c'è bisogno dell'ugello, etc. Fondamentale è anche il semilavorato che viene consegnato al fornitore. Un altro elemento importante per il fornitore è in che modo il volume viene consegnato (barile, secchio, container, IBC). Il modo di riempimento avverrà sotto pressione o sottovuoto?



Figura 10.6 – Esempio di un prodotto Loctite

Tramite l'analisi delle componenti di imballaggio che compongono l'articolo finale, si ottiene una lista di possibili fornitori che hanno i macchinari e quindi la capacità corretta per produrre l'articolo finale.

Con la lista di fornitori che hanno i macchinari adatti alla produzione dei prodotti finali si procede con step successivo che è stato quello di contattare tutti i fornitori che hanno queste capacità per avere conferma che possono produrre gli articoli richiesti e una volta che si ha la conferma di ciò, ci si mette in contatto con il team acquisti affinché esso si occupi di confrontare le diverse offerte riguardanti i prezzi per la produzione di un determinato articolo, in modo tale da scegliere il miglior offerente.

10.5 Progetto attuale

Il progetto ha subito una rivisitazione a seguito di una riunione svoltasi presso Düsseldorf tra il fornitore, il dipartimento 3PM rappresentato da me e il mio tutore e il dipartimento acquisti. Nel passato non vi è stata una buona collaborazione da parte del fornitore e questo ha causato problemi a lungo termine. Il gestore del portfolio di prodotti, però, è cambiato e, infatti, durante la riunione il fornitore si è dimostrato interessato e volenteroso a collaborare.

Un altro aspetto positivo che ha fatto in modo di interrompere lo stato iniziale del progetto è che l'affidabilità e la capacità produttiva del fornitore risultano essere buone. Qual è il modo migliore per sapere se questo fornitore sta dicendo la verità sulla propria capacità produttiva? La risposta sta nel visitare la fabbrica di persona. Dunque, è stata organizzata una visita presso lo stabile per parlare direttamente con il fornitore. Questo è stato fatto per avere la possibilità di chiarire meglio le specifiche di prodotto, per verificare eventuali requisiti e per avere un feedback immediato e più realistico rispetto a quanto potrebbe succedere con telefonare o e-mail. La verifica è stata effettuata anche per verificare che il fornitore sia quello giusto. Tramite la visita presso lo stabilimento si è potuto verificare che il fornitore ha i macchinari necessari per produrre tubi, bottiglie, vasetti, etc.

A seguito di ciò, si è deciso di valutare la performance del fornitore per i successivi 6 mesi a partire da aprile. In tale periodo il fornitore può continuare a vendere prodotti all'azienda ma non può acquistarne di nuovi. Dopo questi 6 mesi si deciderà se il fornitore è adatto ad un contratto con l'azienda.

10.6 Vantaggi e svantaggi di un possibile business

Se si vuole considerare un possibile business con il fornitore, è necessario esaminare quali sono i vantaggi di questa collaborazione e quali gli svantaggi.

Per quanto riguarda i vantaggi:

- Fornitore motivato a fare meglio
- Notevole miglioramento del livello di servizio
- Prezzi di elaborazione fissi non influenzati da MOQ
- Flessibilità sul processo WIP a basso MOQ
- In cerca di sviluppo commerciale con Henkel
- Esperto di tubi

Nonostante ciò ci sono anche degli svantaggi da tenere in considerazione:

- Brexit e quindi possibile uscita Regno Unito dall'Unione Europea
- Supply chain complessa
- Collaborazione nel passato non buona
- Sistema di pianificazione ancora da verificare
- In valutazione fino ad Ottobre 2019

10.7 La struttura della collaborazione 3PM-fornitore

Per valutare la performance del fornitore è necessario considerare il portfolio di articoli e analizzarli per ciascuno:

- BOM (Bill of Materials)
- TBL (Technical Description for Delivery)
- Efolders
- Artworks

Queste informazioni sono utili in quanto non solo facilitano la collaborazione con diversi dipartimenti ma anche con i fornitori e gruppi di clienti. BOM, TBL e Artworks vengono raccolti insieme e condivisi con il fornitore tramite un sistema che è chiamato Efolder. Questo rappresenta il server di comunicazione tra fornitore e azienda.

10.7.1 BOM (Bill of Materials)

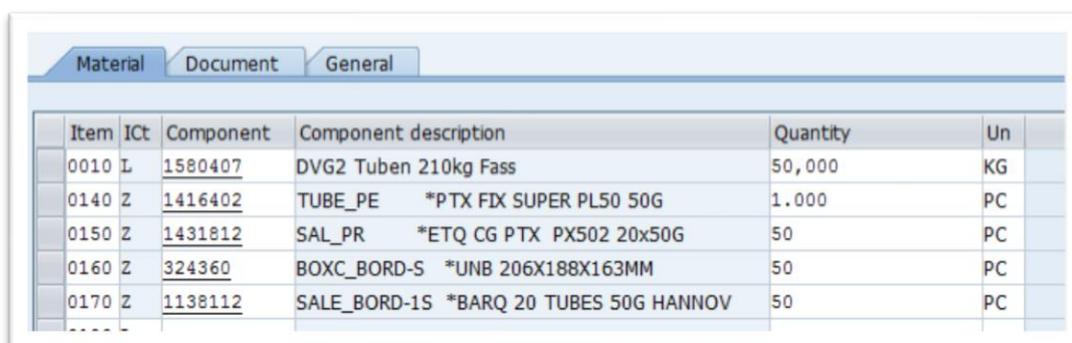
La creazione del BOM (bill of materials) è necessaria solo per gli articoli CM (contract manufacturing), per i quali almeno un componente è fornito da Henkel, che nella maggior parte di casi è un semilavorato. Se l'articolo finale viene prodotto a servizio completo (full service) o se è un bene scambiato (traded good), allora non c'è bisogno della creazione del BOM. Per creare il BOM per un determinato articolo bisogna avere tutti i dati relativi al packaging che sono condivisi dal dipartimento di imballaggio e che provengono dal fornitore sotto forma di foglio Excel.

Il fornitore dovrà fornire a proprie spese tutti i materiali di imballaggio e le materie prime necessarie per i prodotti. Henkel fornirà materiale sfuso che sarà utilizzato per la fabbricazione dei prodotti. Alla consegna, il fornitore esaminerà il materiale fornito, vale a dire controllare i documenti di consegna e la quantità di etichettatura del prodotto e procedere al conteggio.

Il fornitore dovrà acquistare solo i materiali di imballaggio approvati da Henkel. Henkel si riserva il diritto di designare il fornitore dei materiali di imballaggio.

Il fornitore dovrà mantenere livelli adeguati e sufficienti di scorte di materiali di imballaggio per i prodotti necessari per soddisfare i requisiti di Henkel. Questo stock non dovrebbe in ogni caso essere superiore a 3 mesi di copertura della domanda Henkel, tranne nel caso di richiesta Henkel o approvazione di una deviazione. In caso contrario, il fornitore sarà finanziariamente responsabile delle quantità che superano i 3 mesi di copertura se Henkel decide di interrompere un prodotto, modificare un design o una formula.

Nel caso di questo fornitore, non si è dovuto creare nessun nuovo BOM perché non ci sono nuovi articoli, ma si è dovuto controllare che tutti gli articoli fossero aggiornati correttamente: corretto componente, quantità e unità di misura.



Item	Ict	Component	Component description	Quantity	Un
0010	L	1580407	DVG2 Tuben 210kg Fass	50,000	KG
0140	Z	1416402	TUBE_PE *PTX FIX SUPER PL50 50G	1.000	PC
0150	Z	1431812	SAL_PR *ETQ CG PTX PX502 20x50G	50	PC
0160	Z	324360	BOXC_BORD-S *UNB 206X188X163MM	50	PC
0170	Z	1138112	SALE_BORD-1S *BARQ 20 TUBES 50G HANNOV	50	PC

Figura 10.7 – Esempio BOM di un articolo

In questo esempio di BOM sono rappresentate tutte le caratteristiche dell'articolo, a partire dal materiale sfuso consegnato da Henkel al fornitore alle componenti che vengono lavorate dal fornitore stesso e che costituiscono il prodotto finale: cartone, etichetta, tubo, etc.

10.7.2 TBL (Technical Description For Delivery)

TBL è una scheda descrittiva per la consegna. Essa contiene informazioni generali quando il prodotto è pronto per la consegna. Informazioni possono essere:

- Contatto 3PM
- Istruzioni di riempimento
- Istruzioni di imballaggio per il trasporto
- Merci pericolose
- Durata di conservazione
- Informazioni sull'etichetta

Questa scheda viene preparata ogni volta che il codice identificativo di ogni prodotto viene creato e cambia a seconda del gruppo cui l'articolo appartiene.

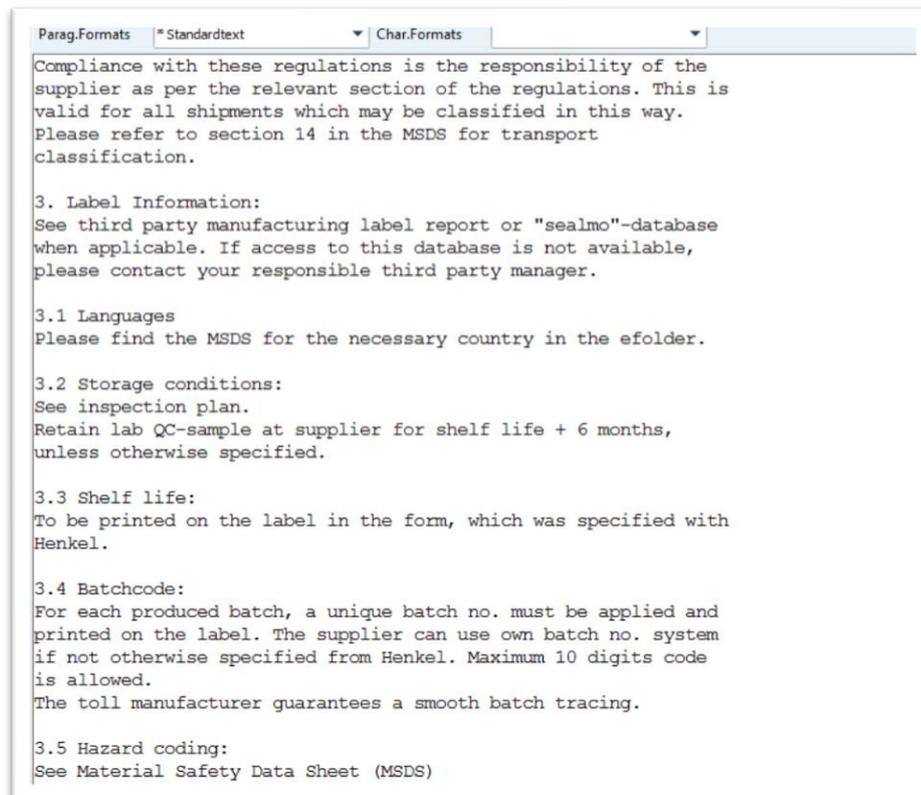


Figura 10.8 – Esempio di TBL

10.7.3 Efolder

Il modo più comune di fornire informazioni sui prodotti è tramite il sistema di gestione dei documenti chiamato Efolder. Piattaforma Web, parte di SAP, che abilita situazioni “cooperative” e “competitive” e facilita le varie collaborazioni. I coordinatori tecnici sono l’interfaccia tra Henkel e il fornitore esterno, che produce articoli a nome di Henkel.

Il processo illustrato nella figura sottostante mostra i diversi passaggi che coinvolgono il dipartimento 3PM. Gli articoli che vengono acquistati esternamente devono essere specificati al fine di ricevere merci nella qualità e nella quantità richiesta. Lo scambio delle specifiche del prodotto viene effettuato tramite questa applicazione web chiamata eFolders.

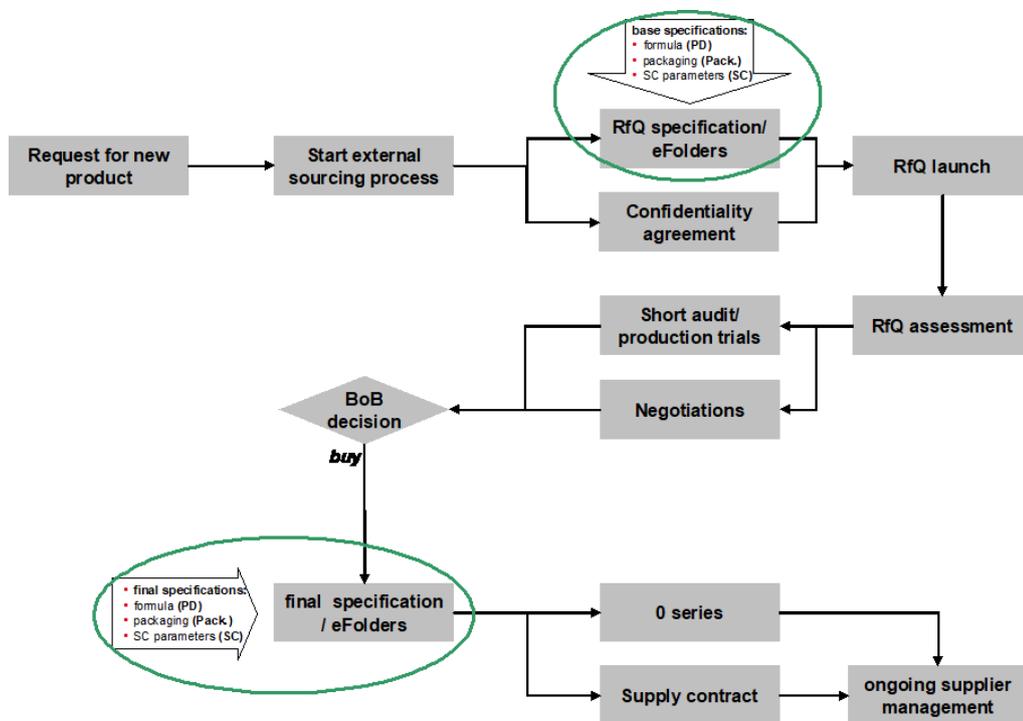


Figura 10.9 – Funzionamento Efolder

Nell’efolder sono visibili tutti gli articoli specificati. Per ogni articolo viene creata una cosiddetta cartella del prodotto che contiene tutti i documenti relativi a qual specifico articolo. La cartella del prodotto viene creata/aggiornata e rilasciata al fornitore. Nel caso in cui il fornitore rifiuti il prodotto, le incoerenze devono essere chiarite con il reparto 3PM e devono essere modificate.

Per esempio, un'azienda automobilistica vuole che un riduttore venga sviluppato esternamente. In un primo scenario competitivo la società automobilistica condivide le specifiche richieste con un gruppo di fornitori che possono scaricare e rivedere i dati e fare un'offerta.

Nella seconda fase, in uno scenario collaborativo, il fornitore selezionato e il produttore automobilistico lavorano insieme su specifiche, disegni, AutoCAD, distinte materiali ma anche documenti di progetto. L'accesso al sistema eFolders è possibile tramite internet. Ogni fornitore riceve un ID utente e una password.

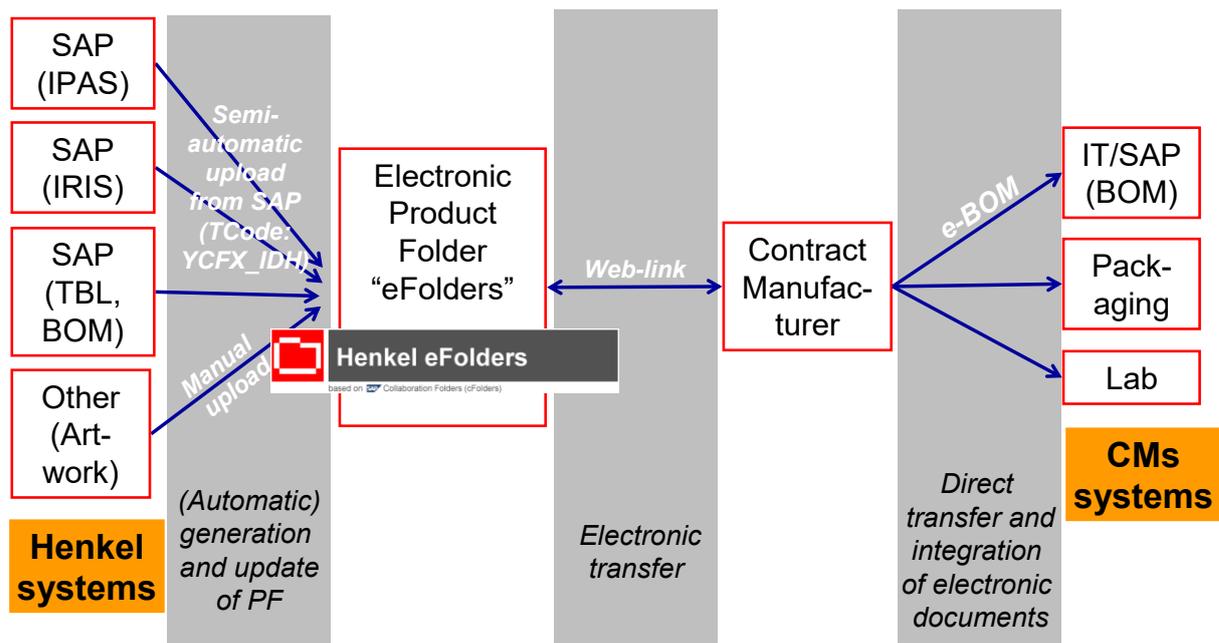


Figura 10.10 – Efolder system

La schermata iniziale del sistema ti permette di selezionare il fornitore ed eventualmente di selezionare l'articolo appartenente ad un determinato fornitore.

Una volta selezionato l'articolo, si può vedere i dati condivisi con il fornitore sono stati accettati o rifiutati. Può capitare che ci siano delle dimenticanze o degli errori e per questo ogni fornitore deve verificare che tutto ciò che è stato condiviso sia corretto.

Per ogni articolo ci sono diverse cartelle contenenti diversi documenti, tutti relativi alla produzione. Le cartelle sono le seguenti:

- TBL: come accennato prima, il TBL è una scheda descrittiva per la consegna. Contiene le informazioni generali necessarie per la consegna del prodotto. Le informazioni come: il contatto principale del dipartimento 3PM, le istruzioni di riempimento, le istruzioni di imballaggio per il trasporto, le merci pericolose, la durata di conservazione, le informazioni sull'etichetta.

Il fornitore deve assicurare che i prodotti consegnati a Henkel siano stati prodotti in modo microbiologicamente valido. Le procedure necessarie per la pulizia e la produzione sono menzionate nel TBL.

- IPAS: documento contenente tutte le informazioni relative ai materiali di imballaggio che sono usati per comporre il prodotto finale.
- Packaging Description: documento word contenente le specifiche tecniche di imballaggio. Esso rappresenta il materiale di avvolgimento attorno a un articolo di consumo che serve a contenere, identificare, descrivere, proteggere, mostrare, promuovere e rendere il prodotto commercializzabile. La consegna delle merci viene regolarmente verificata in modo tale che siano conformi ai requisiti presenti nel documento.
- Miscellaneous: documento contenente il BOM (bill of material) che comprende tutte le parti necessarie per costruire un articolo finito pronto per essere spedito. È un inventario completo di materie prime, assiemi, sotto assiemi, parti e componenti e la loro quantità necessaria per fabbricare un prodotto.
- Material Safety Data Sheet: scheda di sicurezza contenente informazioni sulle componenti chimiche e sulla composizione degli ingredienti. È un documento legale in cui vengono riportati i danni per la salute dell'uomo e dell'ambiente di un articolo chimico. In questo documento ci sono elencate quelle che sono le componenti, il produttore, i possibili rischi per il trasporto, le protezioni da indossare per il lavoratore e le indicazioni per lo smaltimento.
- Inspection and Testing Plan: un piano di ispezione è un documento che descrive in dettaglio un approccio sistematico alla verifica di un prodotto, descrivendo in dettaglio un approccio sistematico al collaudo di un prodotto, come un'ispezione visiva, dimensionale, test di accettazione in fabbrica. Esso specifica i processi del sistema di gestione della qualità (processi di realizzazione del prodotto) e le risorse da applicare ad un articolo.
- Drawings: cartella contenente tutte le grafiche che vengono stampate sui prodotti. Le illustrazioni mostrano il contenitore della pagina di disegno come parte integrante del modello del documento di disegno e presentazione. I disegni costruttivi forniscono la rappresentazione grafica, indicando la disposizione dei componenti, i dettagli e le dimensioni. Lo scopo principale dei disegni di costruzione è fornire una rappresentazione grafica di ciò che deve essere costruito. I disegni devono essere concisi

e coordinati per evitare ambiguità e confusione. Infatti, ritardi e incomprensioni possono essere minimizzati coordinando adeguatamente i disegni.

Non appena tutti i dati necessari sono stati caricati, la cartella può essere ufficialmente rilasciata al fornitore. Il produttore di terze parti dunque riceve una cartella relativa ad ogni prodotto.

Uno dei principali compiti che mi sono stati affidati è quello di assicurare che il nostro fornitore accetti tutte le cartelle e quindi che prenda visione di tutti gli articoli e di tutti i documenti inclusi. Questo si è dimostrato essere uno step lungo e complesso in quanto numerose le cartelle, per la precisione ci sono 42 articoli e quindi 42 cartelle, i documenti all'interno di queste non sempre aggiornati con quanto presente nel gestionale informatico SAP. Una volta aggiornato SAP e dunque ogni documento relativo ad ogni articolo, il dipartimento tecnico si occupa di aggiornare l'efolder corrispondente al fornitore e, a seguito di ciò, il produttore riceve tutte le documentazioni. Il fornitore può anche non essere d'accordo con ciò che è presente all'interno dell'Efolder e, quindi rifiutarlo. Fin da subito, dunque, è stata concordata con il fornitore una data di scadenza per accettare tutte le cartelle, in modo tale da, in caso di disaccordo con il contenuto della cartella, apportare le modifiche/correzioni necessarie. Dunque, prima di rilasciare al fornitore la cartella relativa ad ogni articolo, mi sono dovuta occupare di analizzare tutti gli articoli e le caratteristiche relative ad ognuno e successivamente aggiornare/modificare ogni articolo in base a quanto stabilito con il fornitore.

10.7.4 Artworks

Aziende di prodotti di consumo gestiscono enormi quantità di imballaggi e cambi di artwork, grafica finale del prodotto che include le istruzioni relative al prodotto.

Per ogni articolo appartenente al portfolio del fornitore è stato individuato l'artwork corrispondente al prodotto e questo è stato caricato nell'Efolder e successivamente condiviso con il fornitore. Le aziende di prodotti di consumo possono gestire efficacemente il volume crescente e complessità delle opere d'arte stabilendo una piattaforma che fornisce collaborazione, informazioni, capacità di gestione e flusso di lavoro. Questa soluzione di gestione accelera lo sviluppo di nuove grafiche fornendo al contempo i mezzi per gestire il cambiamento. Henkel ha sviluppato una piattaforma che prende il nome di Onedam Portal, dove tutte le illustrazioni sono condivise con il fornitore.

Per questo motivo, questa piattaforma collega elettronicamente tutte le illustrazioni e le etichette al brief del prodotto e alla struttura del pacchetto, entrambi dinamicamente associati a

tutte le risorse del marchio, alla formulazione del prodotto, ai requisiti normativi e ai vincoli di produzione. Una volta approvata la grafica, l'artwork può essere archiviato nell'asset digitale sistema di gestione insieme a tutte le altre illustrazioni, dove possono essere prontamente accessibili per il riutilizzo.



Figura 10.11 – Esempio di artwork

10.8 Analisi della performance

Per analizzare la performance del fornitore è stato deciso di creare uno sharepoint per mantenere le informazioni che vengono scambiate tra Henkel e fornitore, poiché da gennaio 2019 non è stato possibile ottenere dal fornitore un feedback accurato per ciascuna linea di ordini.

Questo sharepoint viene gestito e aggiornato settimanalmente dal dipartimento di supply chain e successivamente viene rispettivamente condiviso con il dipartimento 3PM e con il fornitore stesso.

In questo ambito il dipartimento di supply chain si occupa di assumere e stare dietro le attività di pianificazione.

Henkel ha la responsabilità di comunicare al fornitore lo stato della consegna del semilavorato e si impegna a consegnare in tempo affinché la produzione dei prodotti finali avvenga secondo le tempistiche.

Per analizzare la performance del fornitore si è fatto riferimento a due documenti molto importanti, che vengono aggiornati mensilmente:

- Supplier Reliability Report
- ECSL report (End Customer Service Level)

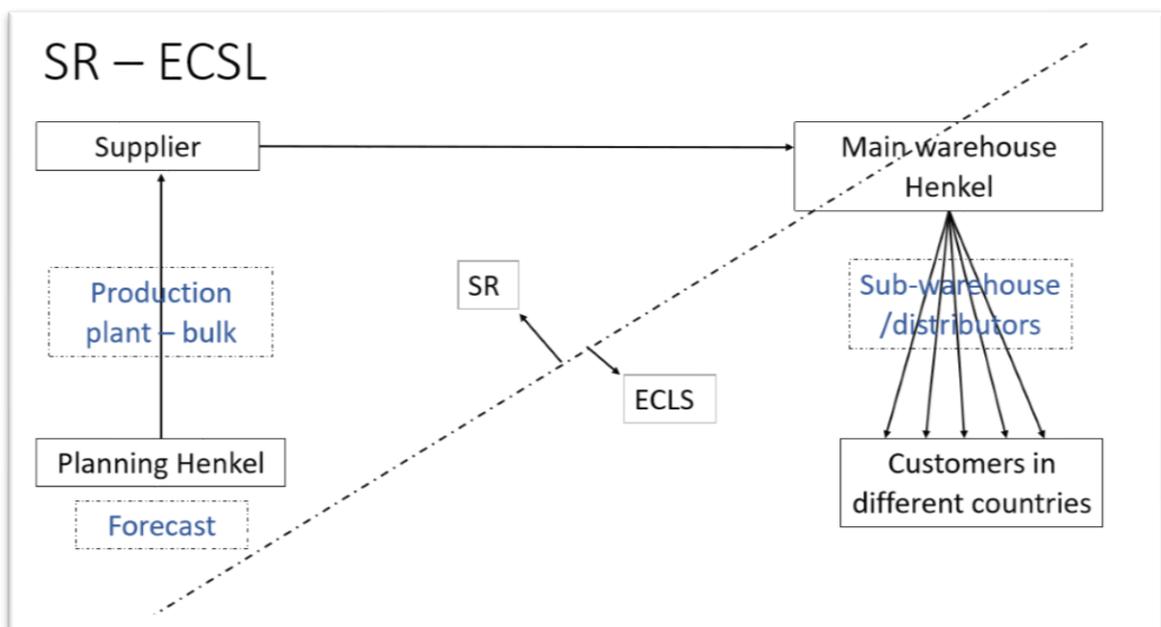


Figura 10.12 – ECSL-SR

Quando si parla di affidabilità bisogna definire cosa significa per l'azienda avere un fornitore affidabile. Infatti, affidabilità può essere legata alla qualità che il fornitore offre, alla reputazione del fornitore stesso, alla reperibilità del fornitore, al livello di fornitura di servizi. All'interno di Henkel e in particolar modo, nel dipartimento 3PM, il primo documento (supplier reliability report) mostra lo sviluppo dell'affidabilità dei fornitori al mese in percentuale e il numero di ordini totali per fornitore.

Il grafico totale per tutti i fornitori è riportato qua sotto:

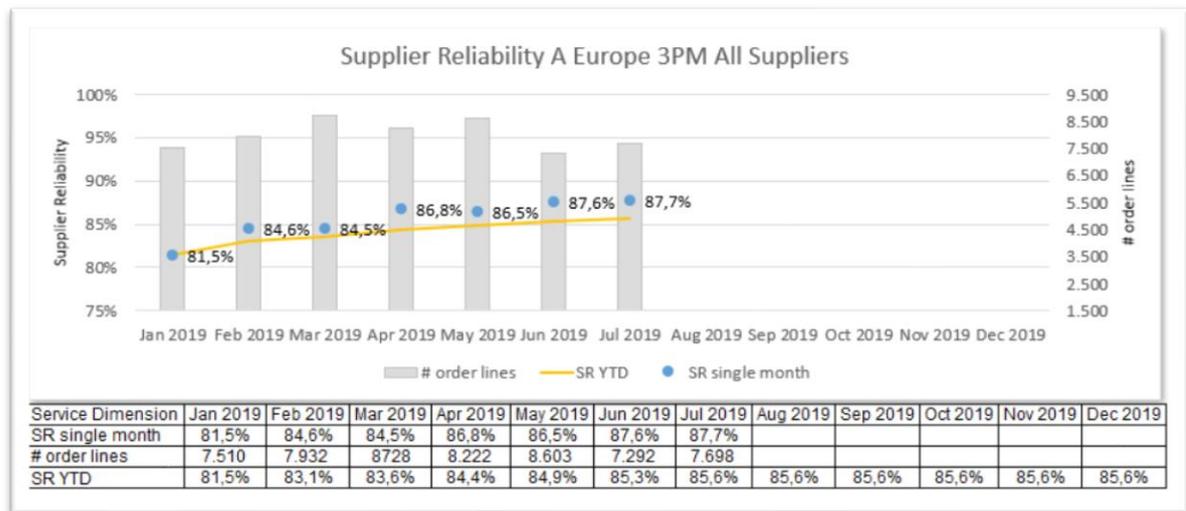


Figura 10.13 – Supplier Reliability

Il grafico mostra come l'affidabilità di tutti i fornitori sia migliorata a partire da gennaio 2019 fino all'ultimo aggiornamento corrispondente al 87.7% a luglio 2019. Nell'arco di 7 mesi l'affidabilità è migliorata del circa 5%.

L'affidabilità viene calcolata dividendo il numero di ordini completi per il numero di ordini totali. Un ordine completo è quello per cui la produzione di un articolo è puntuale e della giusta quantità. Una riga dell'ordine d'acquisto è considerata perfetta se viene consegnato almeno il 90% del volume dell'ordine indicato nell'ordine d'acquisto e la buona ricevuta nel magazzino Henkel è in ritardo di massimo 3 giorni lavorativi rispetto alla consegna statistica indicata nell'ordine d'acquisto. Più specificatamente, una riga di ordine di acquisto è uguale all'articolo di un ordine di acquisto.

$$\text{Supplier Reliability} = \frac{\text{\# purchase order lines on time and in full}}{\text{\# all purchase order lines}}$$

L'affidabilità viene compromessa quando il fornitore non consegna in tempo oppure non nella giusta quantità. Motivi per un ritardo nella consegna potrebbero essere la rottura di un macchinario, dimenticanza nell'inviare documenti a Henkel prima della consegna, un ritardo nella produzione.

Ovviamente può capitare il contrario, ovvero che il ritardo nella produzione sia dovuto ad una mancanza da parte di Henkel: ordine non mandato al fornitore, consegna del semifinito in ritardo oppure materiale sfuso non disponibile. La tabella sottostante rappresenta in linea general cosa può succedere mensilmente quando viene emesso un ordine. Ovvero, si riesce ad individuare la causa del ritardo/sbaglio, sapendo se è da attribuire al fornitore o ad Henkel.

Material	Description	Order quantity	Received quantity	On time	In full	Supplier	OTIF
399469	L/R SCR/WASH12X500ML	5004	5004	1	1	1	-6 On Time
638167	SUPER STEEL 50G EN	1224	0	1	0	0	-19 Henkel
399468	L/R SCR/WASH24X250ML	5016	5016	1	1	1	-4 On Time
399469	L/R SCR/WASH12X500ML	5004	5004	1	1	1	-4 On Time
233285	LOCTITE 5203 MERCEDES 50ML DE	5000	3120	0	0	0	14 Supplier
142273	LOCTITE MR 5972 TB 200ML EN/DE	1200	0	1	0	0	20 Henkel
399468	L/R SCR/WASH24X250ML	5016	5016	1	1	1	0 On Time
399469	L/R SCR/WASH12X500ML	5004	5004	1	1	1	-7 On Time
638167	SUPER STEEL 50G EN	1224	1224	1	1	1	-3 On Time
88144	LOCTITE MR 5922 TB200ML IT/ESPT	1200	1200	1	1	1	-8 On Time
399469	L/R SCR/WASH12X500ML	5004	5004	1	1	1	-10 On Time
195930	LOCTITE MR 5922 200ML FR/NL	1200	1200	0	1	0	4 Henkel
565010	F/TUBE 50ML 330 EN,DE,FR WIP	2000	2016	0	1	0	19 Supplier
232715	LOCTITE AA 329 5L EN/FR	12	12	1	1	1	-3 On Time
565849	144X60ML 5922 E/G/A ALA WIP	2000	2016	1	1	1	-8 On Time
232715	LOCTITE AA 329 5L EN/FR	67	67	1	1	1	-8 On Time
566201	5LT M/BOND ADH 329 WIP	12	12	0	1	0	9 Henkel
566201	5LT M/BOND ADH 329 WIP	180	120	1	0	0	3 Henkel
566201	5LT M/BOND ADH 329 WIP	180	120	1	0	0	3 Henkel
566201	5LT M/BOND ADH 329 WIP	7	7	1	1	1	-3 On Time
565012	FLD 50ML TUBE MB 330 IT,ES WIP	1000	1008	1	1	1	-3 On Time
565849	144X60ML 5922 E/G/A ALA WIP	2000	2016	0	1	0	4 Henkel
565784	FLD 50ML TUBE MB 330 DE WIP	2000	0	1	0	0	5 Supplier

Figura 10.14 – Esempio mensile OTIF

La tabella di sopra mostra per ogni articolo la quantità che è stata ordinata in un mese e lo status relativo ad ogni prodotto. In particolar modo, si riesce a vedere la quantità effettiva che Henkel è riuscita ad ottenere. Inoltre, le colonne “On time” e “In full” ci dicono se il prodotto è stato consegnato in tempo e completo: casella segnata da un 1 rappresenta piena consegna da parte del fornitore. Per esempio, la prima riga ci dice che la quantità ordinata è stata ricevuta in tempo.

Per il fornitore in esame, il grafico mostra lo sviluppo dell’affidabilità del fornitore a partire da Gennaio 2019. Come mostrato da grafico, il grado di sicurezza e di affidabilità è cresciuto e migliorato dall’inizio di quest’anno fino ad ora, questo a significare che la performance è migliorata. Il grado di affidabilità è passato dal 30% nel primo trimestre all’ 87% a Giugno 2019. Questo è dovuto al fatto che il fornitore si è rimboccato le maniche per fare in modo di rispettare gli ordini e di consegnare i prodotti finiti in tempo e rispettando la quantità.

Un fornitore che ha un’ottima affidabilità è quello che ha un grado di affidabilità del 95%. Per il fornitore in esame c’è ancora un margine di miglioramento che potrebbe essere raggiunto in poco tempo se il fornitore continua ad avere una performance così positiva.

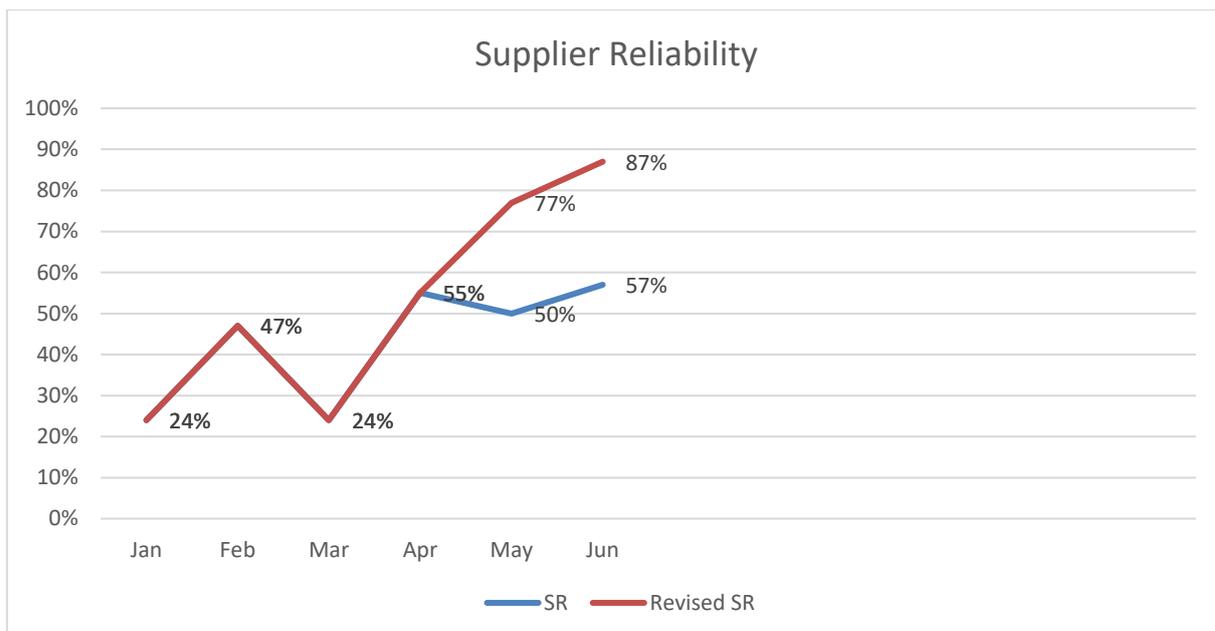


Figura 10.15 – SR fornitore in esame

Month	SR	Revised SR
Jan	24%	24%
Feb	47%	47%
Mar	24%	24%
Apr	55%	55%
May	50%	77%
Jun	57%	87%

Figura 10.16 – Progresso SR

Il secondo documento invece mostra il livello di servizio offerto al cliente finale per tutti gli articoli venduti in Europa da fornitori esterni. Il risultato finale sarà costituito da diversi grafici che mostrano lo sviluppo su base mensile del livello di servizio offerto al cliente finale in percentuale e il numero di ordini totali utilizzando diverse prospettive (per regione, per fornitore). L'ECSL viene calcolato dividendo il numero di ordini completi per il numero di ordini totali.

Il grafico sottostante si riferisce al livello di servizio offerto dal fornitore in esame:

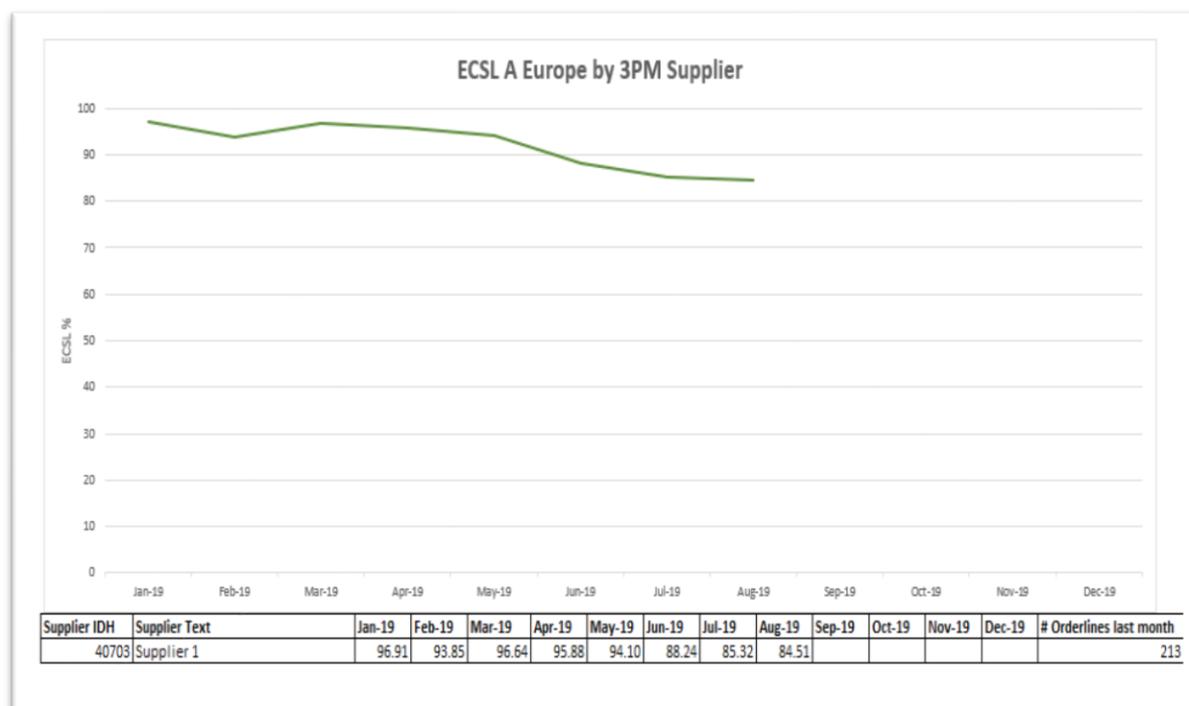


Figura 10.17 – ECSL del fornitore in esame

Il livello del servizio clienti in una catena di fornitura è una funzione di diversi indici di prestazione. Il primo è il tasso di riempimento dell'ordine, che è la frazione delle richieste dei clienti che vengono soddisfatte dalle scorte. Per questa frazione di ordini dei clienti, non è necessario considerare i tempi di consegna del fornitore e i tempi di consegna della produzione. Il tasso di riempimento dell'ordine potrebbe essere rispetto a un magazzino centrale o un magazzino di campo o magazzino a qualsiasi livello del sistema. Il tasso di esaurimento è il complemento del tasso di riempimento e rappresenta la frazione degli ordini persi a causa di un esaurimento. Un'altra misura è il livello di backorder, ovvero il numero di ordini in attesa di essere evasi. Per massimizzare il livello del servizio clienti, è necessario massimizzare il tasso di riempimento degli ordini, minimizzare il tasso di scorte e minimizzare i livelli di backorder. Un'altra misura è la probabilità di consegna puntuale, che è la frazione degli ordini dei clienti che vengono evasi puntualmente, ovvero entro la data di scadenza concordata. Come si vede da grafico, il livello di servizio offerto al cliente finale è peggiorato in questo primo semestre, dal 96,91% a gennaio all'84,51% ad agosto. Il peggioramento del livello di servizio non per forza è da attribuire al fornitore in quanto esso viene misurato da quando il prodotto finito presente nel magazzino dell'azienda viene usato per essere spedito al cliente finale. Infatti, i produttori e i venditori hanno spesso problemi di inventario che causano loro problemi con il servizio

clienti. Questi problemi possono sorgere a causa di una varietà di problemi: merci danneggiate, shelf life scaduta, previsioni inesatte della domanda, materiali errati inviati dal fornitore e così tante altre possibilità. Pertanto, i produttori utilizzano spesso un tasso di riempimento articolo (IFR) per misurare la frequenza con cui un determinato prodotto è disponibile. In questo modo, un'azienda può provare a riempire solo il 95% di tutti gli ordini dei clienti per ridurre i costi di inventario.

11 Conclusioni

11.1 Commento sui risultati

La challenge o anche fortuna è stata quella di trovarsi in un team poco numeroso all'interno di una multinazionale, composto da una ventina di persone che collaborano tra di loro. Proprio l'essere in questo gruppo ha permesso la visione e l'apprendimento di moltissime aree del mercato.

Infatti, questa combinazione di eventi ha permesso di apportare più valore al lavoro svolto nel dipartimento. La definizione di un piano per decidere il futuro di un fornitore è una parte fondamentale per un'impresa, e proprio per questo motivo, è complicata.

La difficile relazione che c'era tra fornitore ed Henkel rende lo sviluppo del caso ancora più complesso e rischioso. Infatti, rimane la perplessità che le azioni richieste al fornitore non si svolgano in maniera corretta. Ricevere queste responsabilità e affiancare il team nell'analisi della performance del fornitore è stato un onore e devo ringraziare il team che, fin dal primo giorno, ha creduto in me.

Adesso il lavoro diventa ancora più interessante in quanto ci si avvicina alla data di scadenza per il fornitore di mostrarci se è veramente adatto a fare business con Henkel.

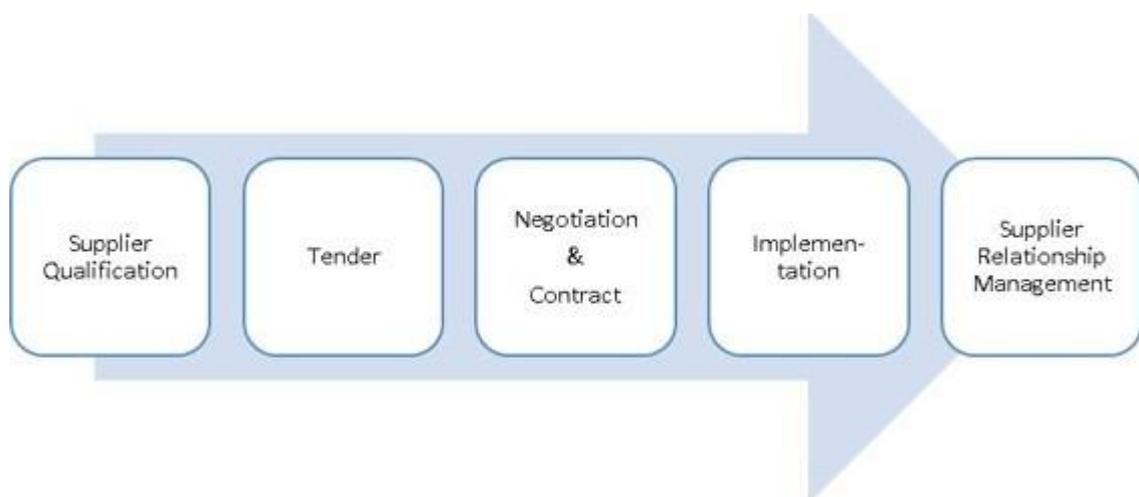


Figura 11.1 – Tender process

11.2 Progetti futuri

Uno dei progetti futuri che vede come protagonista questo fornitore sarà quello di avere una produzione mista di prodotti affidata a due dei fornitori contattati.

In particolar modo, sono stati presi in considerazione 94 articoli e sono stati coinvolti 8 fornitori tra i quali vi è anche il fornitore oggetto di tesi.

Si è dunque effettuato un confronto tra il fornitore in esame con gli altri per vedere quale di questi possa offrire il miglior prezzo per la produzione di tubi. Questo confronto ha visto la partecipazione del dipartimento 3PM e il dipartimento degli acquisti che si è occupato di contattare ogni fornitore per ottenere il prezzo relativo alla produzione degli articoli. In particolar modo, si vorrebbe spostare la produzione di certi articoli prodotti dal fornitore con il più numeroso portfolio di articoli prodotti per Henkel a uno di quelli che sono stati contattati, prendendo in considerazione il fornitore che offre il massimo risparmio.

Di tutti i fornitori che sono stati considerati due sono stati presi in considerazione poiché in linea con l'obiettivo del progetto.

Per ogni articolo viene preso in considerazione l'MOQ (minimum order quantity) che rappresenta la quantità minima che viene ordinata ogni volta che si fa un ordine, la domanda annuale e poi si confrontano i costi a spese dell'azienda.

			Demand	TTL COST	TTL COST	TTL COST
Ptx OFA crystal tub 12*90g_PE 80ml	2087136	4800	17,828	€ 14,371	€ 11,624	€ 10,518
SFG PTX OFA crystal 90g SP_PE 80ml	2093127	2000	7,284	€ 5,385	€ 6,126	€ 4,298
SFG PTX OFA crystal 90g IT_PE 80ml	2093129	60	240	€ 257	€ 3,484	€ 142
SFG PTX OFA crystal 90g FR_PE 80ml	2093130	3000	13,334	€ 9,858	€ 9,747	€ 7,867
PTX OFA Crystal tub 12x90g PL_PE 80ml	2312310	8496	33,344	€ 22,437	€ 20,373	€ 19,673
SFG PTX OFA Cryst tube 90g LM_PE 80ml	2325379	2000	7,617	€ 5,631	€ 6,406	€ 4,494
PTX OFA Crys tub 12x90g CZ/SK_PE 80ml	2335762	2400	9,991	€ 8,054	€ 8,043	€ 5,895
MOM OFA Crys tub 12x90g RU_PE 80ml	2389182	3060	15,000	€ 12,091	€ 10,650	€ 8,850
SFG Pattex KSB Crystal 90gx12_PE 80ml	2440018	5000	20,400	€ 13,728	€ 13,260	€ 12,036
SFG Pattex NCV Crystal 90gx12_PE 80ml	2441235	7000	31,000	€ 18,792	€ 19,065	€ 18,290
LPG NMN ULT CLR ADH 80ml 85SC_PE 80ml	2446191	1728	7,000	€ 7,505	€ 5,691	€ 5,600
SFG Pattex MilleChiodi Crys 90_PE 80ml	2470027	2000	7,800	€ 8,362	€ 6,560	€ 4,602
Ptx OFA crystal tub 12*216g_PE 200ml	2087764	3600	14,488	€ 14,533	€ 13,764	€ 14,198
				€ 141,004	€ 134,792	€ 116,463

Figura 11.2 – First price offers

			Demand	TTL COST	TTL COST
LOCTITE EA 3478 453G CHRR - JAR 350ml	2041667	102	212	€ 5,411	€ 2,340
LOCTITE EA 3478 453G SFDN - JAR 350ml	2041668	102	92	€ 2,357	€ 1,020
LOCTITE EA 3478 EPIG - JAR 350ml	2041672	1002	3,947	€ 34,963	€ 43,618
LOCTITE EA 3478 453G EPIG - JAR 350ml	2041670	204	684	€ 11,983	€ 7,563
LOCTITE EA 3478 EGF D - JAR 1300ml	2041671	52	95	€ 4,363	€ 1,303
LOCTITE EA 3478 3,5KG EPIG - JAR 1300ml	2041669	52	178	€ 7,491	€ 2,442
				€ 66,569	€ 58,285

Figura 11.3 – Second price offers

Le immagini precedenti, per esempio, mostrano che la migliore offerta in termine di prezzi è data rispettivamente dal fornitore 3 nella prima immagine e dal fornitore 2 nella seconda immagine, quello che ho dovuto seguire durante questi mesi di tirocinio.

Infatti, nella prima analisi di prezzo, 13 articoli vengono analizzati: tipo di imballaggio è un tubetto. il potenziale risparmio sarebbe di 25000 €. Attualmente la spesa per la produzione di questi prodotti è di 141000 €. Il risparmio sarebbe del 18%.

Attraverso la seconda analisi di prezzo, 6 sono gli articoli che si vogliono spostare: articoli il cui tipo di imballaggio è rappresentato da un vasetto. Il potenziale risparmio è di 8200 €. Il corrispondente risparmio è del 12% della spesa totale.

Quindi, il progetto futuro vedrà lo spostamento della produzione di certi articoli rispettivamente ai due fornitori. La scelta allocherà 61 articoli ad un fornitore e 33 all'altro:

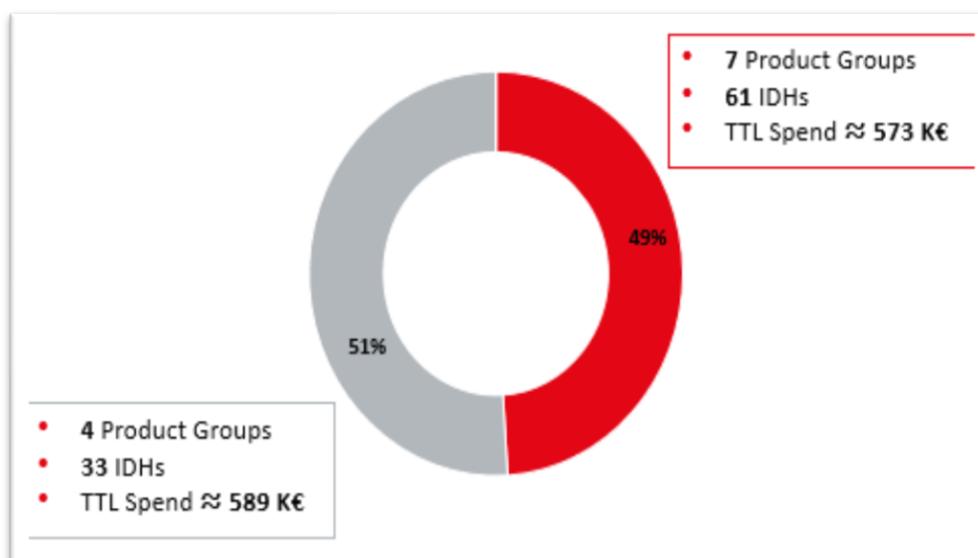


Figura 11.4 – Scelta del progetto

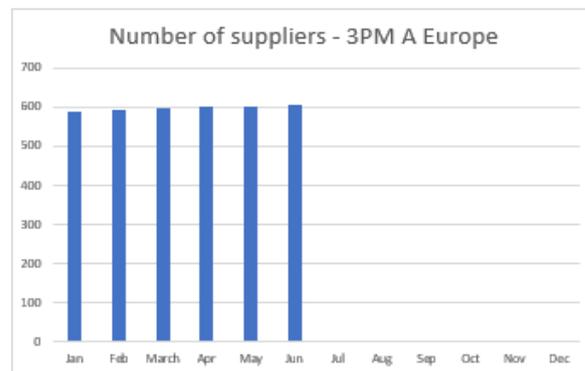
Il grafico a torta mostra come la produzione di articoli è stata divisa fra due fornitori: 61 articoli prodotti per una spesa totale di 573000 € con risparmio di 137000 € affidati ad un fornitore e 33 articoli per una spesa totale di 589000 € con un risparmio di 151000 € affidati all'altro fornitore. Il progetto potrebbe subire dei cambiamenti nel caso in cui il fornitore sia influenzato dalla Brexit. Questo infatti potrebbe essere un problema ed è giusto avviare delle soluzioni onde evitare problematiche future. Nel caso in cui la Brexit influenzerebbe troppo il nostro fornitore, allora la produzione dei 94 articoli verrebbe dislocata tra altri 2 fornitori, di quelli contattati dal dipartimento. Tra i vari problemi legati alla Brexit vi è quello della tassazione: infatti il Regno Unito potrebbe non rispettare le direttive europee, quindi potrebbe esserci un aumento dei prezzi di importazione ed esportazione dei beni da e verso il Regno Unito.

Con questo in mente, il fornitore oggetto di tesi è sotto esame fino alla fine di ottobre per analizzare la performance e il progetto futuro verrà portato avanti una volta che si analizza quali sono gli effetti della Brexit sul mercato manifatturiero.

12 Appendice

12.1 Appendice A

vendor idh	Count of Deletion	Count of plant	status
206332	752	996	active
211176	1	8	active
154781		1	active
320526		6	active
1030115		10	active
154922		7	active
86549	1	25	active
38044	34	378	active
57423	2	6	active
134864	5	10	active
13697	1	10	active
86240	1	2	active
481195	6	61	active
329139	3	14	active
24593	12	12	delete
59915		1	active
240370	10	22	active
363009		32	active
36147	2	4	active
1013696	2	3	active
17013		1	active
167205	1	16	active
155741	54	78	active
82920		13	active
307888		3	active
378303	1	1	delete
239808		1	active
1036049	9	28	active
75309	1	20	active
1019366		19	active
121691	23	66	active
264985	13	330	active



Dimensions	Jan	Feb	March	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Active suppliers 2019	590	593	597	601	603	605						

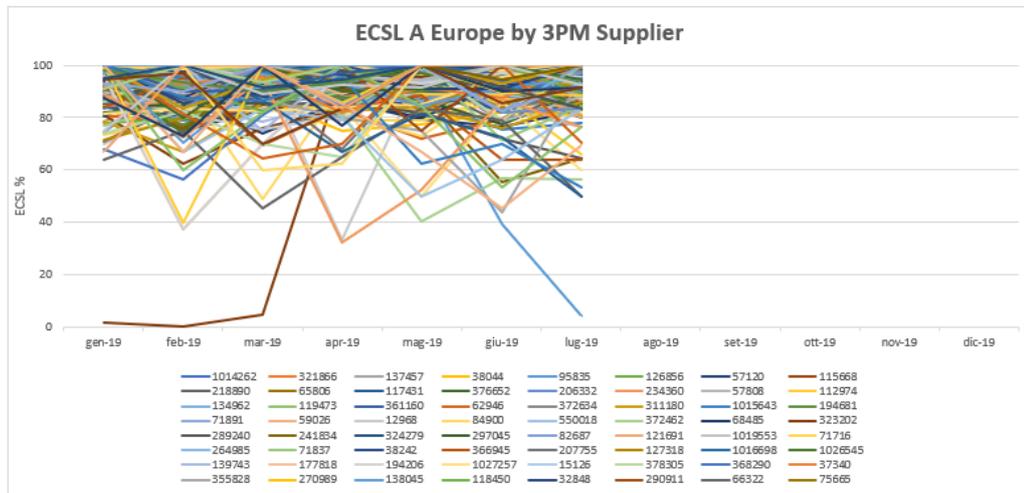
Esempio di modello utilizzato per individuare il numero di fornitori presenti nel portfolio dell'azienda e lo status relativo ad ognuno.

12.2 Appendice B

Vendor	BULK IDH	BULK IDH 2 (if 2 comp)	QTY 2018	Price	Spend GBP	Spend EUR
232715	1718879		322	£13,92	£4.482,24	5.109,75 €
566201	1718879		0	€0,01	€0,00	0,00 €
566304	1718879		3917	£1,42	£5.562,14	6.340,84 €
88117	1664682					
142572	1664682		2000	£1,24	£2.480,00	2.827,20 €
193975	1664682		2000	£1,28	£2.560,00	2.918,40 €
565010	1664682		13660	€0,71	€9.712,80	11.072,59 €
565012	1664682		4032	£1,26	£5.080,32	5.791,56 €
565021	1664682		1008	£1,36	£1.370,88	1.562,80 €
565036	1664682		3024	£1,24	£3.749,76	4.274,73 €
565784	1664682		7488	€0,72	€5.391,36	6.146,15 €
566305	1664682		21380	€0,47	£10.048,60	11.455,40 €
566388	1664682		300	€4,15	£1.245,00	1.419,30 €
615011	1664682		1008	£1,37	£1.380,96	1.574,25 €
233044	632074		3751	€0,62	£2.325,62	2.651,21 €
232305	566025		2950	£1,21	£3.569,50	4.065,23 €
232385	566025		20220	£1,04	£21.028,80	23.977,83 €
88145	314414		3600	€2,98	£10.728,00	12.229,92 €
142273	314414		9600	€2,96	£28.416,00	32.394,24 €
229850	314414		3600	€2,96	£10.656,00	12.147,84 €
267347	314414		1200	€2,98	£3.576,00	4.076,64 €

Parte estrapolata dal portfolio del fornitore, è presente la suddivisione dei prodotti e in seguito la quantità ricavata nell'anno 2018 e il prezzo speso per prodotto sempre nel 2018.

12.3 Appendice C



Supplier IDH	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19	mag-19	giu-19	lug-19	ago-19	set-19	ott-19	nov-19	dic-19	# Orderlines last month
1014262	97,37	98,00	98,40	98,01	96,76	96,93	97,29						34502
321866	97,48	98,60	98,94	98,87	98,85	98,58	98,91						25132
137457	88,11	87,64	92,72	93,61	91,83	94,41	94,81						12370
38044	94,77	93,46	94,91	95,32	95,53	95,28	95,49						9178
95835	95,36	92,24	93,88	94,76	94,65	95,11	94,20						9105
126856	98,24	98,70	98,84	98,29	97,04	96,77	94,80						7130
57120	97,91	97,28	98,43	98,74	97,84	97,72	90,48						5432
115668	97,17	99,00	99,31	99,13	98,48	98,76	98,05						4981
218890	95,97	96,77	96,98	96,29	98,59	89,17	92,74						4628
65806	90,64	95,71	95,90	97,57	97,02	96,51	96,98						4472
117431	99,06	99,10	99,50	98,63	93,41	98,46	94,90						4292
376652	89,57	93,55	98,29	98,27	98,53	98,31	99,46						4278
206332	96,82	98,31	99,29	99,30	99,05	98,37	97,00						3973
234360	78,63	92,65	97,93	98,21	99,23	98,30	99,49						3745
57808	98,81	98,79	98,99	99,54	97,96	99,15	99,24						3530
112974	95,08	97,39	97,38	99,50	99,69	99,00	97,62						2435
134962	97,93	97,67	98,72	99,58	99,79	99,56	98,73						2127
119473	95,18	95,04	95,81	96,62	97,17	98,73	96,70						2029
361160	98,82	97,41	98,95	99,34	99,69	97,60	99,20						1989
62946	98,38	99,23	98,26	98,53	98,02	98,08	99,02						1948
372634	97,97	96,83	97,76	96,03	97,75	98,99	97,49						1756
311180	98,82	98,14	99,17	98,97	98,76	96,75	98,21						1733
1015643	92,47	92,80	89,43	86,53	87,22	75,60	77,93						1640
194681	95,64	91,93	89,07	93,45	96,91	97,47	98,71						1623
71891	94,56	84,97	95,81	94,68	96,65	97,46	94,20						1500

Esempio di modello utilizzato per verificare il livello di servizio per fornitore su base mensile.

Utile per individuare i fornitori che offrono il migliore livello di servizio.

13 Referenze

13.1.1 Bibliografia

- Materiale interno ad Henkel
- 3PM Europe Introduction
- CS_Contract_Manufacturing May 2018

13.1.2 Sitografia

- Timeline 140-years-of-Henkel. [Online]. Available at: <https://www.henkel.com/resource/blob/264382/39555fb9b77ba2a84afb6b89a365fb02/data/timeline-140-years-of-henkel.pdf>
- Purpose, Vision, Mission, Values. [Online]. Available at: <https://www.henkel.com/resource/blob/20054/9b365b37b8d33721c26330d8fb750c0e/data/purpose-vision-mission-values.pdf>
- Henkel-roadshow-presentation-sept-2019. [Online]. Available at: <https://www.henkel.com/resource/blob/596844/b5ab1955840f9aaf6584aec8d1e5d4cd/data/2019-08-30-henkel-roadshow-presentation-sept-2019.pdf>
- Henkel 2020+. [Online]. Available at: <https://www.henkel.com/resource/blob/725520/83fc25fb737ddee702575ca01ecb912d/data/2016-11-17-presentation-henkel-2020.pdf>
- An_interview_with_the_CEO-of_Henkel_VF. [Online]. Available at: <https://www.henkel.com/resource/blob/821634/4ae5ab85bb687d2b703db034292a8ee8/2018-01-26-hans-van-bylen-interview-think-act-en-data.pdf>
- Henkel Website: <https://www.henkel.com/>
- Third-Party-Manufacturing. [Online]. Available at: <https://www.pharmoutsourcing.com/Featured-Articles/166240-Third-Party-Manufacturing-From-Concept-to-Contract/>
- Henkel-life-house-organ-power. [Online]. Available at: <https://www.mymarketing.net/communication/henkel-life-house-organ-power/>
- Supplier-portfolio. [Online]. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/1105/295ddf032d933675aedda0dbe0297cae8e2c.pdf>

14 I ringraziamenti

Durante questi anni di università, molte sono le persone che meritano un ringraziamento, persone con le quali ho trascorso gli anni più belli della mia vita.

Sicuramente, in ordine di importanza, la mia famiglia che è sempre stata in grado di supportarmi e di starmi vicino in questo periodo, nonostante la distanza. Infatti, due anni e mezzo su cinque ho vissuto all'estero. I miei genitori e fratelli mi hanno sempre trasmesso fiducia e forza per raggiungere gli obiettivi.

Dopo di loro, un ringraziamento speciale va ai miei compagni di corso, persone con le quali si è instaurato un rapporto di amicizia vero e sincero, non solo di studio e progetti, che ha permesso di vivere esperienze che per me saranno indimenticabili, dentro e al di fuori dell'università.

Meritano un ringraziamento anche gli amici di una vita, che sono sempre stati al mio fianco. È stupendo saper di poter contare sulle stesse persone con le quali hai condiviso anni della tua vita, della tua adolescenza.

Infine, un enorme ringraziamento va al mio mentore Jorge Forascepi che mi ha seguito in questo percorso. Jorge mi ha insegnato moltissimo, ha ampliato le mie conoscenze a livello logistico e mi ha fatto appassionare ancora di più al settore della supply chain.

Un ringraziamento speciale va anche a tutti i membri del dipartimento 3PM che mi hanno fatto entrare in una community come quella di Henkel.



