

POLITECNICO DI TORINO

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

Tesi di Laurea Magistrale

*Tail-End Management: benefici derivanti
da una corretta gestione dei fornitori*



Relatore:

Maurizio Schenone

Candidata:

Megi Verria

Ottobre 2019

Sommario

1	Presentazione azienda: Henkel AG& Co KGaA.....	4
1.1	Storia	4
1.2	Brands & Businesses	6
1.2.1	<i>Laundry & Home Care</i>	7
1.2.2	<i>Beauty Care</i>	7
1.2.3	<i>Adhesive Technologies</i>	7
	Packaging and Consumer Goods - AI.....	8
	Transport and Metal - AT.....	11
	General Industry - AG.....	12
	Electronics - AE	14
	Consumer, Craftsmen, Building - AC	16
	Materiali da costruzione BM-G e BM-E.....	17
1.3	Adhesive Technologies in Henkel.....	18
1.3.1	<i>Ricerca globale</i>	18
	Sistemi rapidi	19
	Innovation Value Drivers (IVD).....	20
1.3.2	<i>I clienti</i>	20
1.4	Strategia.....	23
1.5	Cultura aziendale.....	26
1.5.1	<i>Scopo</i>	26
1.5.2	<i>Visione</i>	26
1.5.3	<i>Missione</i>	27
1.5.4	<i>Valori</i>	27
1.6	Responsabilità sociale d'impresa nel Purchasing Management.....	29
1.6.1	<i>Etica</i>	29
1.6.2	<i>Responsabilità sociale</i>	32
1.6.3	<i>Responsabilità ambientale</i>	33
1.7	Sostenibilità.....	34
	La nostra strategia di sostenibilità: ottenere di più con meno	34
	Assessment esterni	35
	Indicatori	35
	Posizioni.....	37
	Codici e Standard	39

2	Struttura del Purchasing Department	40
	KAM – Key Account Management.....	43
	Logistica.....	43
	CMTG (Contract Manufacturing & Traded Goods)	44
	Packaging.....	45
	Raw Materials	45
	IMS - Serv, TS, IT/CE (Indirect Material).....	46
	RSO (Regional supplier office).....	46
	RPO (Recruitment Process Outsourcing).....	46
2.1	CMTG A.....	47
3	Progetto Equipment 2.0.....	49
3.1	Inquadratura.....	51
3.2	Fase 1: Planning e Data Collection	53
3.3	Fase 2: Definizione della strategia	56
	La strategia di progetto.....	60
3.4	Fase 3: Classificazione del Portfolio	61
3.5	Fase 4: Riduzione della complessità del Portfolio	66
4	Next Steps	68
5	Selezione strategica dei fornitori	69
5.1	Modello AHP	70
6	Conclusione.....	75
7	Riferimenti.....	79

1 Presentazione azienda: Henkel AG& Co KGaA

La Henkel AG& Co KGaA è un'azienda chimica tedesca, avente sede principale a Düsseldorf in Germania. L'acronimo KGaA sta per *Kommanditgesellschaft auf Aktien*, ovvero *società in accomandita per azioni* (equivalente dunque a SApA).

L'azienda opera in tutto il mondo in tre differenti settori: Adhesive Technologies, Laundry & Home Care e Beauty Care. I prodotti sono venduti sia per il comparto industriale e sia per quello di largo consumo. La divisione Adhesive Technologies in particolare, è leader globale nel mercato adesivi in tutti i settori industriali.

1.1 Storia

Nel settembre del 1876, Fritz Henkel, allora 28-enne, fondò insieme ad altri due partner l'azienda Henkel & Cie ad Aquisgrana, in Germania. Il primo prodotto messo in vendita fu un detersivo per il bucato a base di silicato di sodio, che chiamarono "Universal-Washmittel".

Nel 1878 fu lanciato il primo prodotto a marchio Henkel: la soda sbiancate. In questo stesso anno, Henkel iniziò anche ad esportare prodotti all'estero: 200 scatole di Henkel's Bleich Soda e 200 kili di Universal-Washmittel in Svizzera. Con il successo di quest'ultimo prodotto, Henkel spostò la sede della fabbrica da Aquisgrana a Düsseldorf, inizialmente nel distretto di Fligern poi nel 1899 acquistò un appezzamento di terreno a Holtausen, allora sobborgo di Düsseldorf.

Nel 1907, venne lanciato il detersivo per il bucato Persil. Il successo di questo prodotto è di natura duplice: pulisce e sbianca il bucato senza cloro, eliminando il faticoso lavoro di strofinamento e lavaggio a mano, che causa l'usura dei tessuti e migliora l'igiene generale della casa. Il lancio sul mercato di Persil è stata la base per il successo di Henkel e per il contributo al progresso sociale. Esso è infatti, uno dei marchi leader nel settore della lavanderia e della casa.

Nel gennaio 1913 venne fondata la prima filiale all'estero: Henkel & Cie AG a Basilea-Pratteln, in Svizzera. Essa rimase per 10 anni l'unica consociata di Henkel con uno stabilimento al di fuori della Germania.



Figura 1. White Lady

Nel 1922 nel reparto di confezionamento di Holtausen, l'azienda iniziò a produrre adesivi pronti per l'uso. Il primo anno di produzione gli adesivi furono fabbricati per uso personale dell'azienda. Nel 1923 iniziò anche la vendita di adesivi. Nel 1928 la vendita fu esportata anche in Europa, fino ad arrivare al 1929 in cui l'esportazione raggiunse Australia e Sud America.

The White Lady venne disegnata da un artista di Berlino. La stampa venne utilizzata per la prima volta nel 1922 per pubblicizzare il marchio Persil, e da allora ha fatto parte della storia di Persil.

Fritz Henkel morì all'età di 80 anni nel 1930. Assunse la direzione dell'azienda il suo figlio minore Hugo Henkel, che guidò l'impresa durante tutta la seconda guerra mondiale e gettò le basi per farla diventare uno dei pionieri nel settore chimico.

Nel 1945 alla fine della guerra, le truppe statunitensi occuparono il sito di Düsseldorf Holtausen e una parte della produzione venne sequestrata. Con il subentro del comando militare britannico, vennero rilasciati permessi di produzione per vari prodotti. Cinque membri della famiglia di Henkel vennero arrestati e il dott. Paul Schulz, un chimico di Henkel, venne nominato dal governo militare britannico amministratore delegato della compagnia.

Negli anni che seguirono vennero fabbricati e commercializzati altri importanti marchi. Nel 1951 uscì nel mercato Pril Powder, un detersivo per la lavastoviglie. Nel 1969 fece il suo debutto il marchio Pritt, con la prima colla stick al mondo, che rafforzò l'importanza di Henkel.

Nel 1985 Henkel acquistò il 25% delle azioni di Loctite, azienda statunitense appartenente a un'altra famiglia che commercializzava colle liquide. Nel 1997 l'azienda venne interamente incorporata in Henkel.

Nel 1995 avviene anche l'acquisizione di Schwarzkopf, grazie alla quale vengono raddoppiate le vendite del settore Beauty Care.



Figura 2. Primo tubetto di colla Pritt

Oggi l'azienda, con più di 53 mila impiegati globalmente, è attiva a livello internazionale in 120 nazioni con una forte presenza sia in mercati maturi sia emergenti.

Henkel around the world: regional centers

28



Figura 3. Presenza globale dell'azienda Henkel

1.2 Brands & Businesses

Henkel offre i propri marchi e tecnologie a livello globale. La sua produzione è suddivisa nei seguenti tre settori industriali:

Our top brands	
 <p>Laundry & Home Care</p>	<p>Persil Purex Dixan</p>
 <p>Beauty Care</p>	<p>Schwarzkopf  SYOSS</p>
 <p>Adhesive Technologies</p>	<p>LOCTITE AQUENCE</p>

1.2.1 Laundry & Home Care

Laundry & Home Care è stato il settore di business da cui è partita Henkel, con il suo primo prodotto: detersivo a base di sodio per il bucato. Il portafoglio di prodotti per la lavanderia e la cura della casa comprende:

- Detersivi per bucato
- Additivi per bucato
- Lavastoviglie
- Detergenti per superfici dure
- Cura della toilette
- Air Care
- Prodotti per il controllo degli insetti

1.2.2 Beauty Care

Il settore Beauty Care detiene posizioni di mercato leader a livello globale con un business in continua espansione. Questa divisione comprende prodotti di marca nei settori dei coloranti per capelli, acconciature, cura dei capelli, cura del corpo, cura della pelle e igiene orale.

La marca Schwarzkopf Professional è tra i tre principali fornitori al mondo di prodotti per parrucchieri.

1.2.3 Adhesive Technologies

Il settore dell'Adhesive Technologies è quello su cui si concentra la maggior parte del business e delle vendite di Henkel con un portfolio di prodotti che va da adesivi, sigillanti e rivestimenti funzionali.

Più precisamente, il portfolio di prodotti industriali è organizzato in cinque marchi: Loctite, Bonderite, Technomelt, Teroson e Aquence. Per il mercato dei consumatori invece, ci si concentra di più sulle quattro piattaforme di marchi globali Pritt, Loctite, Ceresit e Pattex.



Figura 4. I 5 marchi del business Adesivi

Si possono trovare le soluzioni di Henkel in molti prodotti: automobili, libri e riviste, computer, aerei, frigoriferi, telefoni cellulari, mobili, scarpe, tessuti, imballaggi e molti altri.

All'interno dello stesso settore dell'Adhesive Technologies vi sono cinque aree operative, elencate e spiegate di seguito. Ciascuna di esse segue un proprio modello di business e si rivolge a mercati e clienti diversi.

Packaging and Consumer Goods - AI

Nell'ambito della divisione Adesivi per l'Imballaggio e i Beni di Consumo (Packaging and Consumer Goods - AI), Henkel collabora con grandi aziende per lo sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili per imballaggi alimentari e confezioni destinate al largo consumo.



Figura 5. Sotto unità di business AI

I consumatori di tutto il mondo utilizzano quotidianamente molti articoli - alimenti e bevande confezionati, pannolini e prodotti per l'igiene, cerotti e cerotti, vestiti e scarpe, mobili e molto altro - che devono anche il loro successo alle innovative soluzioni adesive di Henkel.

La quantità effettiva di adesivo nei prodotti può essere piccola, ma i fattori determinanti sono le proprietà specifiche dell'adesivo e le tecniche utilizzate per applicarlo. Le soluzioni adesive Henkel assicurano un incollaggio affidabile su tutti i tipi di superfici e per l'intero spettro di macchine e applicatori in tutto il mondo.

- **Adesivi per confezioni**

Una confezione deve soddisfare molti compiti: informazione, segmentazione, protezione e conservazione. Soprattutto il cibo deve essere mantenuto fresco, gustoso e sicuro. Oggi l'imballaggio leggero e flessibile è costituito da diversi strati di film plastici, fogli di alluminio o carta. Sono necessari adesivi speciali per la laminazione di questi strati e per ottenere le proprietà desiderate dell'imballaggio. I processi di produzione ad alta velocità nel settore sono consentiti da adesivi con prestazioni di precisione che soddisfano i requisiti di progettazione del packaging del marchio. L'attuale legislazione sul contatto con gli alimenti richiede che solo il cibo sicuro per la salute umana possa essere immesso sul mercato. Ciò richiede soluzioni di imballaggio sostenibili con i massimi standard in termini di imballaggio sicuro per alimenti. In Henkel, offriamo soluzioni adesive ad alte prestazioni in combinazione con una vasta esperienza in materia di sicurezza alimentare che contribuisce a migliorare la sicurezza e la qualità.

- **Adesivi per la cura personale e igiene**

Cosa trasforma un pezzo di carta velina in un prodotto altamente funzionale come rotoli di cucina o tovaglioli? Alcuni grammi di adesivo! Inoltre, molti prodotti finiti per l'igiene monouso si affidano alle soluzioni adesive Henkel nel campo della cura femminile e dei pannolini.

Per evitare l'irritazione della pelle, gli ingredienti degli adesivi devono essere selezionati con molta attenzione. Allo stesso tempo sono richieste caratteristiche di assorbimento perfette per un'asciugatura e un benessere ottimali. Le velocità molto elevate della macchina sono tipiche delle applicazioni per tessuti e igiene, le soluzioni adesive sostenibili e innovative di Henkel garantiscono un incollaggio ottimale.

- **Offerte personalizzate per processi efficienti**

Attraverso la sua esperienza e l'approccio interdisciplinare, Henkel ha sviluppato un'ampia esperienza applicativa e comprensione delle esigenze dei clienti. Puntando sempre ad anticipare le tendenze del mercato, gli esperti Henkel sviluppano adesivi specifici per le esigenze del mercato e delle applicazioni.

In linea con la sua strategia aziendale, Henkel si concentra sul miglioramento della sicurezza e della sostenibilità senza compromettere le prestazioni. L'ambizione è offrire prodotti e servizi sempre migliori e più sicuri con un impatto ambientale ridotto.

Henkel combina l'innovazione con la sostenibilità e collabora con partner come fornitori di attrezzature o fornitori di materie prime per migliorare ulteriormente i processi, le velocità di linea e l'efficienza dei processi di produzione.

- **Adesivi per mobili e componenti per l'edilizia**

Più che mai, la competitività dei produttori e dei loro fornitori dipende dall'utilizzo dei moderni processi di produzione. Coordinando abilmente prodotti, processi e servizi, è possibile ottenere maggiore qualità, produttività ed economicità. Il modo in cui metterlo in pratica è dimostrato da Henkel con adesivi e sistemi per l'edilizia, l'edilizia e l'industria del mobile.

Henkel è un esperto in finiture decorative e un facilitatore per generare nuove idee nel design del prodotto. Gli adesivi per l'industria del mobile aiutano i clienti a migliorare sia la loro efficienza che la loro sostenibilità. L'ampiezza della tecnologia, unita alla conoscenza delle applicazioni, al supporto diversificato e alla consapevolezza del settore fanno di Henkel il leader globale e il fornitore di scelta per l'industria dei componenti per l'edilizia.

- **Imballi alimentari sicuri**

L'imballaggio alimentare deve assolvere a diversi compiti: informazione, segmentazione, protezione e conservazione. Questi requisiti hanno portato allo sviluppo di imballaggi flessibili e leggeri, resistenti allo strappo e alla compressione, e garantiscono che la freschezza e la qualità siano protette fino all'utilizzo del prodotto.

Gli snack, come patatine o cracker, devono essere tenuti asciutti. Carne e formaggio devono rimanere freschi e igienici. L'aroma non dovrebbe mai fuoriuscire dal caffè o dalle confezioni di tabacco, né l'acido dovrebbe corrodere lo strato interno di confezioni di succo.

Imballaggio leggero e flessibile non sarebbe possibile senza laminati. Combinano le proprietà desiderate di vari materiali, come carta e film plastici o fogli di alluminio. Ogni substrato porta i suoi vantaggi. A seconda dell'uso previsto del pacchetto, possono esserci fino a cinque livelli. Le diverse pellicole vengono legate con un certo adesivo durante il processo di laminazione a velocità della macchina molto elevate a seconda del laminatore utilizzato.

Henkel offre un portafoglio completo di soluzioni adesive per adesivi per imballaggi alimentari sicuri. Henkel è un attore chiave nella formazione sulla sicurezza alimentare e ha una notevole esperienza nello sviluppo di adesivi. Grazie all'eccellente conoscenza

e all'infrastruttura interna del nostro team di sviluppo, del servizio tecnico e del dipartimento di analisi, Henkel è in grado di offrire un ottimo servizio ai propri clienti.

Transport and Metal - AT

Nel settore **Trasporti e Trattamento dei Metalli** (Transport and Metal - AT), Henkel offre ai propri clienti, operanti nei settori automobilistico, aeronautico, aerospaziale e della lavorazione dei metalli, delle soluzioni tecnologiche e servizi tecnici specializzati.

- **Automobilistico**

In qualità di leader mondiale nelle tecnologie di adesivo, sigillante e trattamento superficiale per l'industria automobilistica, Henkel crea un vantaggio competitivo per i clienti lungo l'intera catena del valore della produzione automobilistica. E collabora con i clienti fin



dall'inizio, in modo che comprendiamo le loro esigenze e sviluppiamo soluzioni su misura - per oggi e per domani. Viene offerta un'indiscussa eccellenza di livello mondiale nelle soluzioni innovative, basate su sostenibilità, riduzione dei costi, peso leggero, mobilità elettronica, comfort e sicurezza.

- **Metallo**

Le soluzioni Henkel orientate alle prestazioni per l'industria dei metalli portano a una maggiore velocità e efficienza di produzione, a costi applicati più bassi e a riduzione dei deterioramenti e degli sprechi. Il portafoglio si estende da lubrificanti e prodotti per la formatura a freddo a



detergenti per metalli e rivestimenti di conversione. Ma tutte queste applicazioni hanno una cosa in comune: formulazioni perfettamente bilanciate per garantire la massima affidabilità del processo.

- **Aerospaziale**

Henkel è leader nel settore degli adesivi strutturali e dei trattamenti superficiali per le industrie OEM e MRO degli aeromobili. Henkel investe molto in ricerca e sviluppo e supporto ai prodotti ed è leader del mercato mondiale in questo settore da oltre 40 anni,

essendo quotata in oltre 5.000 specifiche aerospaziali. I materiali innovativi di Henkel offrono ai clienti vantaggi pratici, economici e prestazionali.

Il portafoglio di prodotti di assemblaggio strutturale fornisce adesivi strutturali e resine per la fabbricazione di strutture metalliche, composite e a nido d'ape. Il portafoglio completo di prodotti per il trattamento delle superfici offre soluzioni per la pulizia e la manutenzione di tutti i metalli aeronautici, dai carrelli di atterraggio ai motori a reazione. I prodotti e soluzioni sono utilizzati su aeromobili commerciali, jet regionali, aerei commerciali, motori a reazione e gondole, spazio e difesa, operazioni di ristrutturazione e revisione di elicotteri e aerei.

General Industry - AG

Nel settore **Industria Generale** (General Industry - AG) sono offerti ai clienti prodotti per la manutenzione e produzione di beni durevoli.

Per decenni, General Industry (AG) è stato un fornitore leader di adesivi e sigillanti industriali all'avanguardia, tecnologie di pretrattamento dei metalli, composti per la lavorazione dei metalli e rivestimenti ad alte prestazioni in una varietà di mercati industriali per il montaggio, la manutenzione e la riparazione.

Dai lubrificanti per stampaggio e piegatura dei metalli nell'industria HVAC, al pretrattamento delle cabine dei trattori nel settore agricolo e delle costruzioni, all'incollaggio dei coperchi superiori per le lavatrici nell'industria degli elettrodomestici, Henkel offre prestazioni ottimali riducendo i costi di assemblaggio. Sostenuto da marchi potenti come Loctite®, Teroson® e Bonderite® - il gruppo AG collabora con centinaia di segmenti di mercato, quali:

- Elettrodomestici
- Dispositivi medici
- Manutenzione e riparazione
- Aftermarket automobilistico
- HVAC e filtri
- Sistemi per vento e sole
- Macchine agricole ed edili
- Veicoli ricreativi

- **Manutenzione industriale, riparazione e revisione**

I produttori di tutto il mondo fanno affidamento sul gruppo General Industry per la massima qualità e tecnologie affidabili e supporto tecnico nel settore. Henkel è coinvolta nelle prime fasi dello sviluppo del prodotto, contribuendo a ridurre i costi di assemblaggio, fornire assistenza per la progettazione e l'applicazione, aumentare l'affidabilità del processo e migliorare la produttività e la redditività.

L'azienda AG utilizza un approccio "teardown" in molti mercati per aiutare a trovare nuove soluzioni per i nostri clienti. Utilizzando il concetto di analisi di smontaggio, gli ingegneri Henkel collaborano con i progettisti e gli esperti di produzione dei clienti per trovare la migliore soluzione di assemblaggio per i clienti e i loro prodotti. Questo approccio ha aiutato molti produttori a modificare il design dei loro prodotti per ridurre il numero complessivo di componenti necessari e ottimizzare i materiali utilizzati.

Sostenuto dal potente marchio Loctite®, l'azienda fornisce prodotti e soluzioni di formazione ai tecnici di manutenzione di tutti i settori. Con un completo complemento di adesivi di manutenzione, riparazione di epossidici, lubrificanti, rivestimenti e sigillanti, possiamo riparare e migliorare l'affidabilità della maggior parte delle attrezzature. Ovunque ci siano attrezzature e componenti fisici dell'impianto da mantenere o tecnici da addestrare, esiste una soluzione Henkel.

- Impianti di produzione
- Impianti di lavorazione
- Servizi pubblici
- Operazioni governative

L'azienda AG offre anche officine di manutenzione che insegnano ai tecnici di manutenzione come risolvere i più comuni problemi di manutenzione e prevenire guasti futuri.

- **Automotive Aftermarket**

Allo stesso modo nel settore dell'aftermarket automobilistico, i prodotti Henkel risolvono in modo affidabile le esigenze di manutenzione e riparazione del settore automobilistico da oltre 50 anni. Le specifiche OEM dei prodotti a marchio Loctite® e Teroson® conferiscono ai meccanici automobilistici la qualità e la sicurezza necessarie per eseguire correttamente le riparazioni. Il mercato Automotive Aftermarket comprende servizi di assistenza e riparazione per:

- Riparazione meccanica
- Riparazione delle collisioni

- Sostituzione e riparazione del vetro
- Detergenti e lubrificanti
- Aspetto e cura dell'auto
- **General Manufacturing**

Henkel ha sviluppato una gamma completa di prodotti che offrono prestazioni ottimali riducendo i costi di assemblaggio della produzione. I clienti possono aspettarsi il supporto locale di un'azienda con una presenza mondiale di rilievo.

Da ambienti operativi estremi a condizioni operative intense, ogni prodotto finale richiede una soluzione di assemblaggio che soddisfi l'elevato livello qualitativo richiesto dalle odierne merci in continua evoluzione. Viene servito il mercato di General Manufacturing con soluzioni per:

- Incollaggio istantaneo
- Bloccaggio e sigillatura di parti metalliche
- Riduzione del rumore e delle vibrazioni
- Incollaggio strutturale
- Trattamento della superficie

Electronics - AE

Il settore **Elettronica** (Electronics - AE) offre ai clienti dell'industria elettronica adesivi innovativi ad alta tecnologia per la produzione di microchip e di gruppi elettronici e per la dissipazione del calore.

Prodotti elettronici come TV a schermo piatto ad alta definizione, PC e telefoni cellulari sono diventati parte integrante della nostra vita. Come consumatori di questi dispositivi ci aspettiamo alte prestazioni e affidabilità, e allo stesso tempo vogliamo bassi costi e ingombri ridotti. Ciò significa una grande sfida per l'industria elettronica, che richiede soluzioni materiali sempre più avanzati e innovativi. La divisione business di Henkel, Adhesive Electronics (AE), ha aperto la strada a tali sistemi di materiali abilitanti per l'assemblaggio di componenti elettronici e imballaggi di semiconduttori. Aiutano a rendere i dispositivi elettronici più piccoli, più leggeri, più efficaci e affidabili. Si assicurano, ad esempio, che un telefono cellulare funzioni ancora dopo che è stato rilasciato e consente di salvare una maggiore quantità di dati sui dispositivi mobili. L'elettronica adesiva fornisce materiali elettronici per due mercati principali:

- Assemblaggio elettronico
- Assemblaggio di semiconduttori

Le tecnologie LOCTITE e TECHNOMELT di Henkel forniscono ai produttori di elettronica e semiconduttori di tutto il mondo le soluzioni di cui hanno bisogno per rimanere competitivi, dal livello di wafer al livello di bordo fino all'assemblaggio finale.

- **Assemblaggio Elettronico**

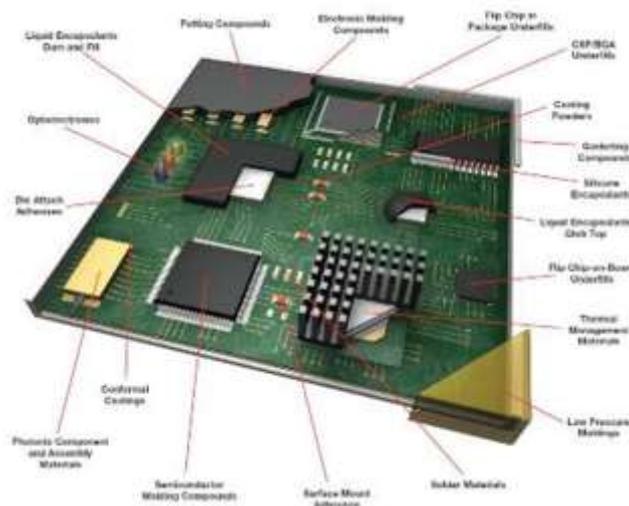
Elettronica di consumo, elettronica industriale ed elettronica emergente come l'elettronica fotovoltaica sono tra i mercati di assemblaggio che sono serviti da Henkel. Qualsiasi applicazione che richieda l'unione, l'incollaggio, l'adesione o la protezione di un assieme elettronico trarrà vantaggio dai materiali elettronici di Henkel quali



adesivi di assemblaggio, inchiostri e rivestimenti, materiali per esposizione, sottopiedi CSP, incapsulanti chip-on-board, materiali di protezione PCB, materiali di saldatura, superficie montare adesivi e materiali per la gestione termica. Le applicazioni sono, ad esempio, dispositivi mobili, elettronica automobilistica, display o moduli solari.

- **Assemblaggio di semiconduttori.**

La miniaturizzazione dei dispositivi e la necessità di una maggiore affidabilità spingono i produttori di sistemi di conduttore a filo, imballaggi avanzati e tecnologie passive e discrete. Tra le soluzioni di assemblaggio di semiconduttori offerte da Henkel ci sono la pasta e il film per incollare, paste conduttive e rivestimenti, sottofondi, incapsulanti, fotonica, composti per stampaggio elettronico, composti per stampaggio e materiali per saldatura. Le applicazioni sono, per esempio, memorie per PCB.



Consumer, Craftsmen, Building - AC

Nel settore Adesivi per il Consumo, l'Artigianato e l'Edilizia (Consumer, Craftsmen, Building - AC), sono commercializzati un'ampia varietà di prodotti di marca per utenti privati e artigiani.



Per oltre 40 anni, la colla stick Pritt ha reso l'incollaggio di carta e cartone un compito più semplice a casa, a scuola e in tutto il mondo. Con oltre 120 milioni di bastoncini prodotti ogni anno, Pritt è il leader del mercato mondiale. La sua qualità è stata continuamente migliorata: il bastoncino Pritt è l'unico con più del 90% di massa di colla a base naturale ed è privo di solventi, privo di PVC e lavabile a 20 ° C - rendendolo assolutamente adatto e sicuro per i bambini. Henkel non smette mai di innovare il marchio Pritt, cercando sempre la massima sostenibilità ed estendendo le sue prestazioni di qualità alle colle liquide, ai rulli per colla e correttori e ai prodotti per la produzione di colla.

Loctite, è il marchio leader di Henkel nel settore degli adesivi industriali e nei Superglue per i consumatori finali. Nel campo dei Superglue per i consumatori, Loctite offre un'ampia scelta di prodotti con le formulazioni più avanzate e i tubetti più confortevoli, consentendo al consumatore di incollare una vasta gamma di materiali in modo facile e duraturo in pochi secondi. Seguendo con successo il suo principio di innovazione, Loctite ha aggiornato tutte le formule di Superglue per essere resistente all'acqua o addirittura alla lavastoviglie.

Con il lancio di Loctite Go2Glue, si è avuta una nuova tipologia di colla per tutti gli usi che combina la forza del poliuretano e la versatilità delle colle polioossisilane in una formulazione unica.

La vasta gamma di prodotti per la casa Henkel è specificamente progettata per aiutare i clienti in tutti i loro compiti specifici.

Per tutte le possibili applicazioni di sigillatura, Henkel ha il prodotto giusto per aiutare a risparmiare energia e preservare dall'umidità. Quando si incollano legno, vetro, plastica o una grande varietà di altri materiali o quando si installano tubi, i prodotti ad alte prestazioni di Henkel garantiscono un legame affidabile e duraturo.

Henkel fornisce anche una gamma di paste per carta da parati e adesivi per pareti di alta qualità al fine di garantire le migliori prestazioni in tutti i lavori di ristrutturazione.

I fai-da-te e gli artigiani professionisti si affidano a Henkel per raggiungere le massime prestazioni nel settore degli adesivi per l'edilizia.

Le esclusive tecnologie Instant Tack e Flextec eliminano la necessità di chiodi e viti in molti progetti di costruzione, assemblaggio, ristrutturazione e ristrutturazione. Un'offerta completa di prodotti di marca consente di fissare facilmente carichi pesanti su tutti i tipi di materiali.

Materiali da costruzione BM-G e BM-E

Internamente il reparto Materiali di costruzione è strutturato in due unità di guida: BM-G Materiale da costruzione Generale e BM-E Materiali da costruzione Risparmio energetico.

- **BM-G Materiale da costruzione Generale**

BM-G è sinonimo di prodotti e sistemi chimici per l'edilizia, che vengono utilizzati per la preparazione del substrato, l'isolamento idrico, la riparazione, l'incollaggio, la sigillatura e il rivestimento all'interno e intorno all'edificio per fornire funzionalità e migliorare la qualità della vita.

- **Campi di competenza di BM-G:**

- **Piastrellatura** - Una gamma completa di prodotti e soluzioni di sistema ben assortite per soddisfare ogni attività di piastrellatura - dalla preparazione del substrato, sigillatura contro l'umidità, per piastrellatura e stuccatura delle più diverse superfici e materiali in bagni, piscine, balconi e terrazze, ecc.
- **Impermeabilizzazione** - Forniamo soluzioni di alta qualità per prevenire la penetrazione di acqua in qualsiasi forma. La nostra vasta gamma di prodotti e sistemi di impermeabilizzazione e coperture è utilizzata in tutto il settore dell'edilizia, compresa l'ingegneria industriale e civile.
- **Flooring**: le tecnologie di pavimentazione Thomsit offrono il portafoglio completo di prodotti e sistemi; partendo dalla riparazione del substrato, dalla preparazione e livellamento fino all'incollaggio e fissaggio di una varietà di materiali per rivestimento del pavimento (tessile, resiliente, legno e altri).
- **Finiture per interni** - Offriamo una gamma completa di prodotti per l'innesco e l'intonacatura, recentemente ampliati con un nuovo gruppo di finiture di design lanciato con il nome instyle. Riflette le tendenze più contemporanee nel design degli interni ed è dedicato alle finiture eleganti di pareti e pavimenti interni.

- Malte e ausiliari - Ampia gamma di malte per murature, riparazioni e specialità, integrate da additivi e colle da costruzione, adatte sia per le nuove costruzioni che per i lavori di ristrutturazione.
- **BM-E Materiali da costruzione a risparmio energetico**

BM-E - costruzione di prodotti e sistemi chimici, che vengono utilizzati per il riempimento, il montaggio e l'isolamento in tutte le parti dell'edificio, con particolare attenzione alla costruzione verticale (in particolare facciata, pareti, infissi). Questi sistemi e questi prodotti aiutano ad aumentare l'efficienza termica complessiva, migliorare le caratteristiche acustiche dell'edificio e migliorare la qualità della vita.

Campi di competenza di BM-E:

- ETICS - I nostri sistemi ETICS (External Thermal Insulation Composite Systems) sono utilizzati per isolare tutti i tipi di facciate per ottimizzare in modo significativo il consumo energetico dell'edificio. Riducono la penetrazione di rumore e umidità e sono l'elemento principale di design per l'aspetto esteriore di una casa.
- Schiume PU: vasta gamma di schiume poliuretatiche e isolanti, utilizzate in tutto l'edificio per il fissaggio, la sigillatura e il riempimento degli spazi. Forniscono un'eccellente adesione sulla maggior parte dei materiali, sono molto facili da usare e veloci.
- Sistema WINTeQ - WINTeQ è l'acronimo di un sistema di tenuta e isolamento certificato per finestre e porte. Collegando perfettamente questi elementi, il sistema protegge l'edificio contro la perdita di energia, il rumore e la penetrazione dell'umidità

1.3 Adhesive Technologies in Henkel

1.3.1 Ricerca globale

Henkel Adhesive Technologies guida potenti innovazioni e sviluppa tecnologie all'avanguardia che creano più valore per i propri clienti. In continuo, gli esperti interni migliorano i prodotti esistenti e sviluppano innovazioni rivoluzionarie. Per una crescita redditizia viene molto investito sulla ricerca e sviluppo e nello sviluppo del prodotto, nonché in nuove opportunità di mercato.

La Global Adhesive Research (AR) è strutturata attorno a quattro piattaforme tecnologiche AR che allineano le attività di ricerca alle mutevoli esigenze dei nostri mercati. Ciascuna delle quattro piattaforme fornirà una maggiore flessibilità nell'allineamento delle risorse per supportare gli Innovation Value Drivers (IVD), che rafforzano l'attenzione sui principali programmi di innovazione con le maggiori opportunità di crescita.

I prodotti chimici interessanti sono (o saranno) disponibili da risorse rinnovabili (amido, cellulosa, zuccheri, biomassa) attraverso processi di fermentazione e bioraffinazione. Queste sostanze chimiche possono essere utilizzate come elementi costitutivi di nuovi polimeri o additivi nelle formulazioni adesive. Nonostante ci si aspetti una minore impronta di CO₂, l'obiettivo principale è la prestazione dei nuovi materiali. Anche i concetti biomimetici sono una via verso il progresso.

Sistemi rapidi

La competenza si concentra sullo sviluppo tecnologico basato su radicali, in particolare CRP (polimerizzazione radicalica controllata) e sulla polimerizzazione ionica per adesivi (ad esempio cianoacrilici, acrilici e anaerobici) e relativi prodotti chimici. L'indurimento rapido e la capacità di legare substrati difficili come la plastica (ad esempio polietilene e polipropilene), l'acciaio oleoso e la gomma sono le caratteristiche degli adesivi per sistemi rapidi.

Poiché generalmente reagiscono anche a temperatura ambiente, sono ideali per l'incollaggio di piccole parti, materiali sensibili alla temperatura e grandi assiemi.

Questa piattaforma tecnologica copre cinque diverse famiglie di adesivi:

- *Cianoacrilati* - Esempio: Loctite® 401 - un adesivo non sensibile alla superficie per incollaggi di piccole parti generici.
- *Anaerobica* - Esempio: frenafili a media resistenza Loctite® 243 per prove di vibrazione.
- *Adesivi fotopolimerizzabili* - Esempio: Loctite® 3345 per l'incollaggio di vetro metallo e plastica.
- *Adesivi acrilici strutturali* - Esempio: Loctite® H8540 per incollaggio multistrato con elevata resistenza agli urti.
- *Poliacrilico a solvente* - Esempio: adesivi sensibili alla pressione (PSA).

Innovation Value Drivers (IVD)

Gli IVD sono i migliori programmi di innovazione che assicurano che tutta la forza delle persone esperte nell'Adhesive Technologies Innovation Organisation sia indirizzata verso i mercati e le applicazioni più attraenti e crei più valore per i clienti

L'approccio IVD consoliderà oltre 250 progetti di innovazione in soli otto grandi programmi rivolti ai mercati e alle applicazioni più interessanti. Le attività di innovazione saranno ancora più focalizzate sui clienti. L'approccio consente alle persone dell'Organizzazione dell'innovazione di sviluppare nuove tecnologie che anticipano le esigenze future dei nostri clienti e sfruttare meglio le competenze tecniche in tutta l'organizzazione. Ciò fornirà a Henkel un nuovo e potente modo di allineare le attività di ricerca con le maggiori opportunità di mercato e consentire all'azienda di superare la concorrenza. Mette a fuoco tutte le competenze e le risorse per fornire soluzioni che offrano ai clienti un vantaggio competitivo per cui sono disposti a pagare.

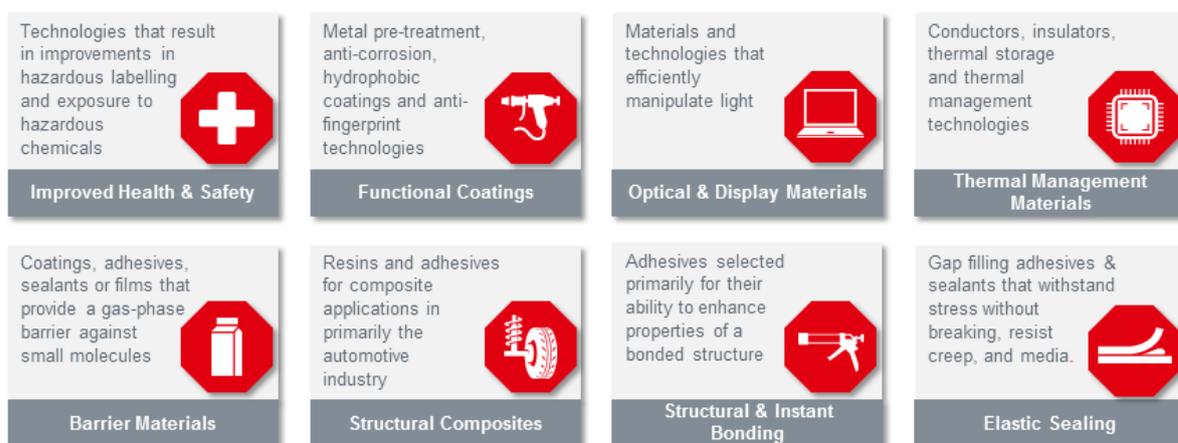


Figura 6. More than 250 individual research projects consolidated into eight programs with high growth potential: The Innovation Value Drivers (IVDs) are the top innovation programs of Adhesive Technologies.

1.3.2 I clienti

Nel 2018, Henkel Adhesive Technologies ha generato l'81% delle vendite con clienti industriali e il 19% con gli adesivi per consumatori, artigiani e imprese edili (AC). Nel business AC, mentre i consumatori sono indirizzati principalmente tramite supermercati, gli artigiani attraverso negozi fai-da-te o rivenditori specializzati, il segmento edilizio spesso mantiene anche contatti diretti con imprenditori edili o sviluppatori.

Nel settore degli adesivi industriali, non ci sono clienti "tipici": differiscono ampiamente da una Business Unit strategica (SBU) a quella successiva. I clienti spaziano da grandi gruppi automobilistici, elettronici o siderurgici a piccole aziende altamente specializzate come produttori di eliche di navi o chip elettronici.

Le differenze nella struttura della clientela nel settore industriale sono chiaramente evidenti dalle seguenti figure:

- In tutto il mondo, la SBU Packaging and Consumer Goods (AI) ha un totale di oltre 35.000 clienti, con i primi 30 clienti che rappresentano circa il 25% delle vendite complessive di AI.
- Nella SBU General Industry (AG), i primi 30 clienti rappresentano solo circa il 4% delle vendite, mentre AG ha una base clienti di oltre 2 milioni.
- La SBU Electronics (AE) genera circa il 20% delle sue vendite con i suoi 10 clienti principali.
- Il confronto diretto tra i clienti gioca un ruolo particolarmente importante nella SBU Transport and metal (AT), che guadagna oltre un terzo delle sue vendite con soli 10 clienti principali.

Di seguito vengono mostrati esempi che descrivono le relazioni con i clienti principali.



I dati di vendita non sempre indicano quanto sia importante una relazione tra un cliente e un fornitore. Infatti, Airbus Industries acquista prodotti e servizi da Henkel in quantità inferiori a 10 milioni di euro. Henkel è, tuttavia, un "Fornitore strategico" e straordinariamente importante per i componenti della costruzione.

La proprietà di Airbus è condivisa tra Francia, Gran Bretagna, Spagna e Germania. Inoltre, l'assemblea finale di Airbus è divisa tra Tolosa (Francia), Amburgo (Germania), Siviglia (Spagna) e Tianjin (Cina) - per ragioni politiche. Airbus ha anche filiali negli Stati Uniti, in Giappone e in Cina.



Stefan Wickmann, vicepresidente e direttore generale del gruppo aerospaziale, è il principale contatto con i clienti. "L'Airbus, simile ad altre società internazionali basate sulla tecnologia,

sta creando una rete con partner strategici selezionati, che assumeranno anche incarichi di sviluppo", ha detto Stefan. "Henkel è uno di questi partner". Finora, Henkel fornisce ad Airbus adesivi speciali, prodotti per la formatura del metallo e prodotti per il trattamento delle superfici. Henkel e Airbus hanno concordato di collaborare con l'obiettivo di sviluppare nuovi materiali e processi per i futuri modelli di aeromobili.

Airbus sta iniziando a stabilire o espandere le attività di produzione in paesi extraeuropei, come la Tunisia, gli Stati Uniti, il Messico e la Cina. Stefan Wickmann ha commentato: "Ovunque vada Airbus, Henkel è già lì".

DAIMLER

Lavorare per un cliente premium come Daimler è un lavoro speciale per i dipendenti Henkel nella divisione Automotive del settore commerciale di Adhesives Technologies (U-A). Le esigenze del cliente in termini di qualità e perfezione tecnica sono eccezionali. Dopo tutto, devono essere all'altezza del nome "Mercedes".

Prodotti forniti da Henkel sono: l'Epoxy Kunststoff-Hybrid che viene inserito nelle aree vuote del corpo del veicolo e si espande quando la vernice viene riscaldata, migliorando l'integrità strutturale e riducendo il peso. Il rumore può essere ridotto da parti simili basate su derivati di poliolefinici.

Reparti di Ricerca e Sviluppo in Henkel hanno affermato: "Oltre ai temi della tecnologia ibrida e del pretrattamento superficiale, è stato importante per noi dimostrare i vantaggi che i nostri adesivi strutturali forniscono ai corpi dei veicoli in caso di collisione". Lavorare insieme in progetti di innovazione è un elemento chiave della cooperazione tra Daimler e Henkel - e lo fanno in molte aree, ad es. nello sviluppo di celle a combustibile.



Nel 2008 sono state gettate le basi per una speciale collaborazione contrattuale con il produttore americano di articoli sportivi. Dopo un numero elevato di test sui prodotti, l'accordo è stato completato all'inizio dell'estate 2010.

In sostanza, l'accordo prevede che il business di adesive per le scarpe di Henkel (Henkel's shoe adhesive business - AIS) sarà l'unico fornitore dell'adesivo monocomponente per

l'incollaggio delle soles delle scarpe da ginnastica Nike. L'accordo contrattuale comprende un importo definito da fornire su un periodo di circa due anni.

La tecnologia è di interesse per tutti gli altri produttori di calzature sportive, così come per il mercato delle calzature classiche, grazie alle sue proprietà che attualmente non hanno praticamente nessuna concorrenza. L'adesivo è a base d'acqua e privo di solventi. Poiché il processo di pre-miscelazione viene eliminato, i processi di produzione sono più facili e potenziali fonti di errore ridotte.

"La nostra posizione come unico fornitore può essere mantenuta per così tanto tempo", ha dichiarato Heather Kim, Marketing Manager AIS. "Di conseguenza, la chiave del successo risiede nell'innovazione costante."

1.4 Strategia

Le strategie aziendali si focalizzano sull'orientamento al cliente, l'innovazione, l'agilità e la digitalizzazione. Infine si mira a promuovere la sostenibilità in tutte le attività commerciali.

Sono in seguito descritte le priorità e iniziative strategiche, attraverso le quali si mira a raggiungere l'obiettivo di generare una crescita redditizia sostenibile fino al 2020 e oltre.

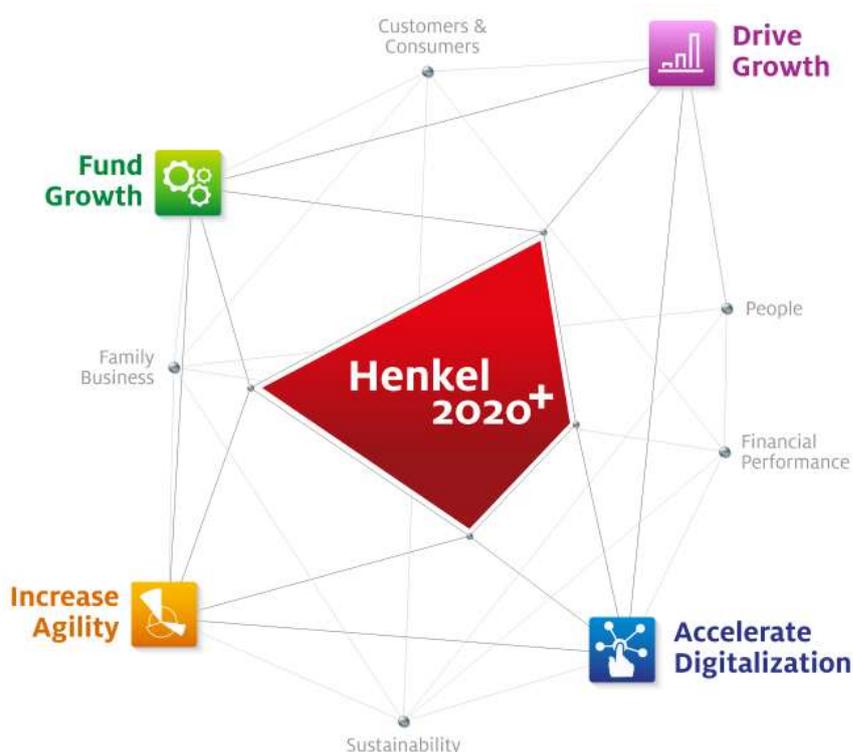


Figura 7. Iniziative strategiche dell'azienda.

- **Drive Growth** – Guidare la crescita.

Una delle priorità di Henkel è guidare la crescita nei mercati maturi ed emergenti cercando di creare maggior coinvolgimento del consumatore, rafforzando i marchi e creando servizi innovativi.

Con un **maggiore impegno sui clienti e consumatori**, Henkel mira ad accelerare la sua crescita. Le opportunità di crescita vengono colte cercando di focalizzarsi sulle esigenze di specifici segmenti di clientela e cercando di rispondere a queste esigenze con prodotti, servizi personalizzati.

Henkel mira inoltre ad aumentare le vendite totali fino al 75% entro il 2020, grazie ad investimenti volti a rafforzare i marchi e creare vantaggio competitivo (acquisizione di **nuove tecnologie**, sviluppo di prodotti e soluzioni personalizzate per i clienti).

Henkel svilupperà e preparerà l'apertura di nuovi **centri di innovazione** per le proprie attività di Adhesive Technologies a Düsseldorf e Shanghai. Allo stesso tempo, Henkel espanderà le offerte e i modelli di servizi in tutte le unità aziendali. Questi includeranno consulenza e informazioni tecniche per i propri clienti industriali e professionali, nonché offerte di servizi digitali nelle aziende clienti come le piattaforme di prenotazione online per appuntamenti di parrucchieri, modelli di abbonamento o riordino automatizzato.

Come ultimo punto di crescita strategica, Henkel mira a rafforzare la sua posizione nei mercati in cui opera e a entrare in nuovi mercati **estendendo il suo core business** anche ad altre categorie di prodotti. Le acquisizioni contribuiranno a completare il portafoglio di Henkel, rafforzeranno la sua posizione in mercati e categorie attraenti e si espanderanno in categorie adiacenti. Inoltre, la società istituirà un fondo dedicato di venture capital con un massimo di 150 milioni di euro da investire in start-up con competenze specifiche digitali o tecnologiche. Mentre Henkel mira a guidare la crescita organica, le acquisizioni saranno parte integrante della strategia aziendale per rafforzare ulteriormente il proprio portafoglio.

- **Accelerate digitalization** – Accelerare la digitalizzazione.

Entro il 2020 l'azienda implementerà una serie di azioni volte a digitalizzare sempre più l'azienda per migliorare i processi, sfruttando anche il concetto di Industria 4.0.

Uno dei settori in cui si vuole **sviluppare la digitalizzazione** è l'interazione con i clienti, partner commerciali e fornitori. Henkel vorrà sviluppare e lanciare nuove piattaforme di vendita e offrire il servizio “omni-channel”, che collega la piattaforma e-commerce con la vendita al dettaglio tradizionale.

Un altro punto è la digitalizzazione della catena di fornitura. In questo modo, sfruttando l'**industria 4.0**, si cercherà di aumentare il livello di servizio offerto al cliente, a utilizzare meglio gli impianti di produzione, migliorare la produzione e la logistica favorendo sempre l'impronta sostenibile.

La riuscita della digitalizzazione di Henkel dipenderà dalle capacità dei suoi dipendenti e dalla loro capacità di trasformare l'organizzazione, adottando una rapida mentalità di "test and learn". Per promuovere questo cambiamento, Henkel amplierà i suoi specifici **programmi di formazione e sviluppo** per i dipendenti.

- **Increase Agility** – Aumentare la flessibilità.

Un fattore critico per lo sviluppo e la crescita dell'azienda è aumentare la flessibilità in un mercato e campo operativo altamente volatile e dinamico.

Questo porta a formare **team** sempre più **energici e responsabili**. Henkel cercherà di promuovere lo spirito imprenditoriale dei suoi dipendenti, promuove l'apertura al cambiamento, incoraggiare l'adattabilità e ampliare il potere decisionale dei dipendenti. Questo sarà supportato dalla forte cultura della performance di Henkel, con premi e riconoscimenti per risultati eccellenti.

Nell'ambito dell'iniziativa "**time-to-market** più veloce", Henkel mira a ridurre i tempi di risposta dell'innovazione attraverso una migliore anticipazione delle esigenze dei clienti e dei consumatori. Ad esempio, I prossimi obiettivi saranno accelerare le entrate in nuovi mercati e ridurre il Lead Time di produzione del 30 % nei settori di Beauty Care e Laundry & Home Care.

Henkel sfrutterà inoltre un approccio di "**semplicità intelligente**" per diventare più agili attraverso modelli di business flessibili che si adattano ai mercati dinamici, nonché attraverso l'ottimizzazione dei flussi di lavoro e dei processi.

- **Fund Growth** – finanziare la crescita.

L'ottimizzazione delle risorse, l'aumento dell'efficienza della produzione e l'espansione della catena di approvvigionamento su scala globale contribuiranno alla redditività dell'azienda, permettendo così di avere le risorse finanziarie per sostenere le ambizioni di crescita per il 2020.

"**L'allocazione delle risorse** per la creazione di valore" contribuirà a ottimizzare ulteriormente la gestione dei costi attraverso una maggiore trasparenza del bilancio globale attraverso categorie di costi definite e attraverso una migliore allocazione del budget.

La **gestione delle entrate nette** consentirà una maggiore efficienza delle attività di promozione di Henkel. Ciò includerà, ad esempio, l'utilizzo di approfondimenti esclusivi per consumatori e acquirenti, nonché l'espansione di categorie o lo sviluppo di nuove categorie con i partner commerciali.

Henkel lavorerà inoltre costantemente all'**implementazione di strutture** più efficienti, ad esempio, attraverso la continua trasformazione dei suoi centri di servizi condivisi che gestiscono un'ampia gamma di processi in modo altamente standardizzato e digitalizzato in tutte le unità aziendali. Inoltre, l'azienda continuerà anche a ottimizzare e consolidare la sua produzione globale e l'impronta del magazzino.

Dopo l'avvio positivo in Europa e l'installazione di hub in Europa e in Asia, l'Henkel's, la **catena di approvvigionamento globale integrata**, sarà ulteriormente implementata in tutte le regioni.

1.5 Cultura aziendale

1.5.1 Scopo

“Creare valore sostenibile” è l’obiettivo primario di Henkel. Questa creazione di valore riguarda clienti, consumatori, dipendenti di Henkel, gli azionisti e la comunità in cui opera l’azienda.

1.5.2 Visione

La visione aziendale è: essere leader con le innovazioni, marchi e tecnologie. Henkel, con la sua attività, intende offrire una vasta gamma di tecnologie per ogni tipologia di mercato e industria a livello globale, ponendosi in questo in una posizione leader.

“Leading” significa anche cercare di conquistare forti posizioni in mercati attrattivi. Altri importanti risultati che l’azienda intende ottenere è innanzitutto, avere una leadership nella creazione di valore. Henkel cerca inoltre di essere "leader" nell'agilità e reattività ai mercati volatili e nel cambiamento delle richieste dei clienti e dei consumatori, nonché nell'innovazione, nella qualità, nel servizio e nella sostenibilità.

1.5.3 Missione

La missione aziendale è cercare di servire nella maniera più affidabile i clienti e consumatori in tutto il mondo, con prodotti di qualità e un team appassionato e unito da valori condivisi.

1.5.4 Valori

Una delle chiavi per il futuro successo dell'azienda è che tutti comprendano e condividano i chiari valori di Henkel. Questi sono essenziali perché guidano ogni azione, decisione e comportamento dei dipendenti di Henkel all'interno di un ambiente altamente volatile.

- **Clienti e consumatori:** essi vengono messi al centro del business dell'azienda.
“Prevediamo, rispondiamo e soddisfiamo le aspettative dei clienti e dei consumatori, fornendo valore e qualità ottimali, un servizio di alto livello, innovazioni di successo, marchi e tecnologie d'avanguardia – con l'obiettivo di creare valore sostenibile” (Valori Henkel - Clienti e Consumatori, s.d.).
Henkel cerca di anticipare, rispondere e superare le aspettative dei clienti, cercando di fornirgli la migliore qualità e servizio. I clienti vengono tenuti con il massimo riguardo e attenzione. Henkel cerca di capire le loro preferenze per poter garantire la massima qualità di prodotto e servizio e anticipare i concorrenti.
- **Persone:** i dipendenti vengono valorizzati, gli vengono poste sempre nuove sfide e infine sono premiati per i risultati ottenuti.
“Siamo un team globale che crede fermamente negli stessi valori. Ci trattiamo con rispetto, sviluppiamo le nostre capacità e promuoviamo la diversità. Ci assumiamo le nostre responsabilità, agiamo sempre con integrità e diamo il buon esempio” (Valori Henkel - Persone, s.d.).
I lavoratori di Henkel vengono valorizzati e apprezzati. Si cerca di unificare i valori dell'azienda a livello globale. Importanti valori in Henkel sono il rispetto, la responsabilità e l'integrità. Viene promossa la diversità del personale, il quale si cerca di stimolare, valorizzare e premiare affinché diano il massimo e creino valore sostenibile.
- **Performance economica:** Henkel è orientata a raggiungere un'eccellente performance economica sostenibile.

“Siamo un’Azienda orientata alla performance, che si impegna a creare valore sostenibile, raggiungere ottimi risultati economici e fornire un rendimento competitivo ai propri azionisti” (Cultura aziendale - Henkel, s.d.).

Le varie priorità strategiche vengono perseguite al fine di raggiungere gli obiettivi finanziari e garantire il successo a lungo termine dell’azienda. Le eccellenti performance finanziarie e creazione di valore sostenibile consentono ad Henkel di agire in modo più flessibile in futuro e di consentire una crescita sana e redditizia. Ciò andrà a vantaggio non solo degli azionisti, ma anche dei dipendenti e delle comunità in cui opera.

- **Sostenibilità:** Henkel si ripromette di impegnarsi nella sostenibilità.

“Vogliamo creare valore sostenibile in ogni nostra attività, insieme a dipendenti, partner e azionisti. Ci impegniamo a garantire salute e sicurezza ai nostri dipendenti, clienti e consumatori, e a salvaguardare l’ambiente e la qualità di vita nelle comunità in cui operiamo” (Valori Henkel - Sostenibilità, s.d.).

Henkel cerca di mantenere un equilibrio nella diversità tra persone, ambienti e profitto. L’azienda ritiene importante l’impegno nei confronti della sostenibilità, impegno che è di natura imprenditoriale. Viene adottato dunque un approccio imprenditoriale a lungo termine verso tutti gli elementi di sostenibilità, puntando non solo al rispetto degli standard esistenti, ma anche a modellarne di nuovi.

- **Azienda familiare:** “Formiamo il nostro futuro con un forte spirito imprenditoriale basato sulla nostra tradizione imprenditoriale di famiglia”.

“Siamo un’Azienda di solide tradizioni familiari, con l’obiettivo di creare valore sostenibile. Guidati dai nostri valori, perseguiamo una Vision a lungo termine. Oltre a una solida base economica, la nostra storia rappresenta le fondamenta su cui costruire un futuro di successo” (Valori Henkel - Azienda familiare, s.d.).

Da quando Henkel è stata fondata nel 1876, la famiglia Henkel ha dimostrato il suo costante impegno nei confronti dell’azienda, consentendo di operare con una prospettiva a lungo termine. I valori condivisi e la fiducia reciproca fanno da unione nel perseguire uno scopo comune: creare valore sostenibile per le generazioni future.



Figura 8. I valori aziendali.

1.6 Responsabilità sociale d'impresa nel Purchasing Management

Dalla definizione data dalla Commissione Europea, la responsabilità sociale d'impresa (RSI) è definita come: “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Commissione Europea, 2001).

Sempre la Commissione Europea dichiara che, sebbene il principale scopo di un'azienda sia generare profitto, le compagnie dovrebbero anche dare un contributo alla società integrando il concetto della RSI nel loro core business. Le aziende dunque, oltre ad avere doveri economici e legali, dovrebbero avere anche certe responsabilità nei confronti della società.

L'RSI è principalmente divisa in 3 aree: etica, la responsabilità sociale e la responsabilità ambientale. Ognuna di queste 3 aree viene gestita all'interno del processo di approvvigionamento, in particolare le aziende tendono a focalizzarsi di più sull'etica e la responsabilità sociale.

1.6.1 Etica

L'etica può essere definita come insieme dei principi base del corretto comportamento, riferito questo a una persona, una professione o un'attività'.

Per quanto riguarda il rapporto con i vari business partner, tra i requisiti che un'azienda può richiedere a un fornitore sono: le condizioni di lavoro minorile, diritti dei lavoratori, salari e orari di lavoro, condizioni della fabbrica e condizioni di sicurezza, ambiente. Molte aziende hanno un loro “Codice di Condotta”.

Oggi giorno le aziende non comprano più a livello locale ma l'approvvigionamento è su scala globale. Il dipartimento di acquisti ha a che fare con fornitori provenienti da tutti i Paesi e si corre il rischio che un comportamento considerato etico in un mercato, non lo sia in un altro.

Dunque, per essere in grado di monitorare le questioni etiche al momento dell'acquisto di beni da parte di un fornitore, la società acquirente deve avere ed utilizzare un “Codice di Condotta”, in modo da garantire che le condizioni di lavoro nella sede del fornitore combacino con le condizioni internazionali di lavoro.

Questi codici di Condotta dovrebbero basarsi su dei quadri prestabiliti, come ad esempio il Global Compact delle Nazioni Unite. Il codice dovrebbe infine riportare delle contromisure punitive.

Anche Henkel lo possiede e richiede che anche tutti i suoi fornitori abbiano un Codice di Condotta in linea con le richieste dell'azienda.

Henkel valuta la RSI di un fornitore tramite **Ecovadis**, un'interfaccia che aiuta i dipartimenti di acquisto a fare una valutazione della sostenibilità di un'impresa.

I criteri che un'azienda deve coprire per poter fare business con Henkel sono i seguenti, divisi in quattro aree d'interesse:



Figura 9. Criteri etici che un'azienda deve ricoprire per poter avere un business con Henkel.

Si utilizza dunque per valutare e dare un punteggio di sostenibilità ai fornitori l'interfaccia Ecovadis.

Il processo di invito al fornitore per la registrazione ad Ecovadis segue questa logica:

- 1 Il team che si occupa della sostenibilità seleziona i fornitori che devono effettuare una valutazione Ecovadis.
- 2 Vengono preparati tutti i documenti con i dettagli della "campagna Ecovadis".
- 3 Il team che gestisce quel particolare fornitore controlla l'accuratezza delle informazioni inserite, e completati i campi mancanti.
- 4 Il team che gestisce il fornitore deve inoltre informare in anticipo il fornitore di aspettarsi un invito da Ecovadis.
- 5 Ecovadis infine manda un invito alla lista dei fornitori.

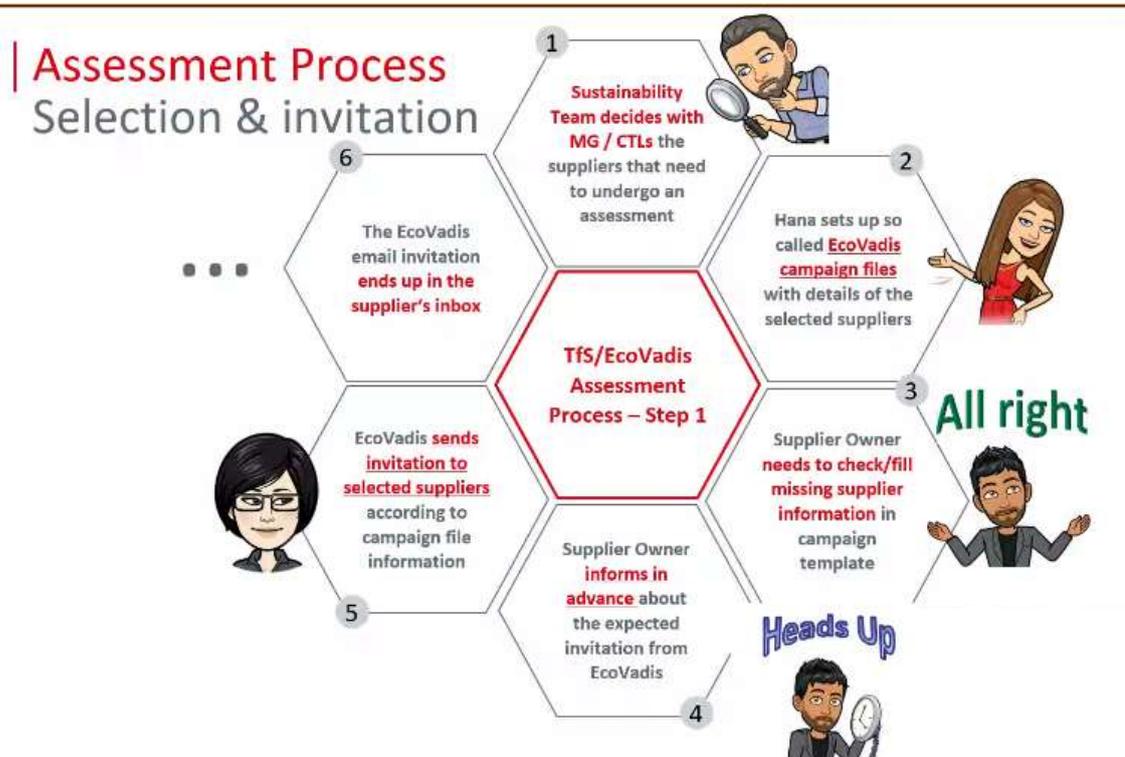


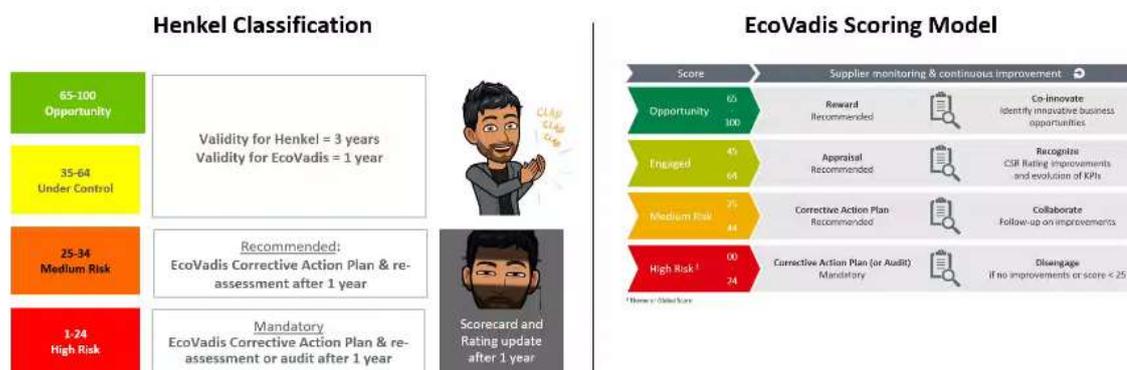
Figura 10. Processo di invito al fornitore per la registrazione ad Ecovadis.

Una volta mandato l'invito, un fornitore potrebbe accettare perché è a conoscenza di Ecovadis e capisce l'importanza di fare una valutazione di sostenibilità. Oppure, egli potrebbe non rispondere o declinare l'invito perché non ne è a conoscenza e si rifiuta di fare un assessment.

I questi ultimi due casi Henkel chiama i fornitori per spiegare ulteriormente meglio l'importanza di Ecovadis e dare eventualmente più tempo ai fornitori che lo necessitano per prepararsi. Se un fornitore non vuole registrarsi, deve terminare il suo business con Henkel.

Il punteggio che deve raggiungere il fornitore deve essere almeno superiore a 35. Dei piani d'azione correttive vengono presi per i fornitori con punteggio inferiore.

| The EcoVadis Scoring Model vs. Henkel Classification



➤ **Good scores have different validities for Henkel and EcoVadis (3 vs. 1 year)**

EcoVadis Assessment Process at Henkel

April 16, 2019

22



Figura 11. Classifica dei punteggi EcoVadis.

Inoltre, i benefici derivanti da un comportamento etico da parte di un'azienda ha un effetto positivo anche sulla sua immagine. Le aziende non vogliono essere associate a un comportamento non etico, per questo dunque, come Henkel, tendono a interrompere il business con i fornitori che non seguono il loro stesso Codice di Condotta.

Una cattiva immagine potrebbe influenzare molto il business aziendale, tramite la perdita di clienti, l'aumento dei costi e riduzione dei profitti. È importante dunque monitorare e accertarsi che i vari fornitori seguano in modo preciso il codice di condotta.

C'è un elevato rischio che gli acquirenti di un'azienda vengano influenzati da esterni nel compiere comportamenti non etici, poiché in molti casi la funzione di acquisti gestisce circa il 60% dei costi di una compagnia.

Nel 2016, Henkel è stata nominata una delle aziende più etiche al mondo, grazie anche al principio di trasparenza effettuato a ogni livello dell'organizzazione (Henkel named one of the most ethical companies in 2015, s.d.).

1.6.2 Responsabilità sociale

La responsabilità sociale implica che le aziende tengano conto degli effetti che le loro decisioni hanno sulla società. Le persone coinvolte nelle funzioni di acquisti possono avere un grande impatto sulle attività di responsabilità sociale in quanto fanno da tramite tra le funzioni interne e gli stakeholder esterni.

Le principali responsabilità sociali per un'organizzazione acquirente devono riguardare: i diritti umani, la diversità, la sicurezza e la filantropia.

La filantropia è la propensione verso iniziative umanitarie. Henkel nel 1998 ha fondato la Corporate Volunteering (MIT Initiative), che portava avanti una politica di responsabilità sociale d'impresa promuovendo anche il volontariato tra i suoi dipendenti. Henkel diventa così una delle prime aziende in Germania a includere il l'impegno volontario verso il sociale dei suoi dipendenti. Questi volontari svolgono un ruolo importante di collegamento tra Henkel e l'ambiente sociale. Viene inoltre promossa la trasparenza in tutta la Supply Chain.

1.6.3 Responsabilità ambientale

La responsabilità ambientale è la terza e ultima parte della responsabilità sociale d'impresa. La crescente consapevolezza per l'inquinamento ambientale ha portato a concentrarsi maggiormente sull' "acquisto verde".

Nella società d'oggi, la crescente preoccupazione verso l'ambiente ha portato una maggiore sensibilità anche ai consumatori, i quali preferiscono pongono più attenzione alla trasparenza e a come vengono prodotti i beni di consumo.

Fare acquisti sostenibili da parte di un'azienda significa ad esempio comprare beni riutilizzabili e riciclabili, sostenere lo sviluppo di articoli ecosostenibili e cercare di ridurre le risorse e l'inquinamento.

È bene assicurarsi che i fornitori si attengano agli standard della Responsabilità Sociale Aziendale, sebbene sia un'operazione costosa, in modo tale da non rischiare di perdere una percentuale importante di clienti.

L'acquisto preferibilmente ecologico (environmentally preferable purchasing – EPP), comunemente chiamato *acquisto verde*, è definito come un pratica di acquisto rispettosa dell'ambiente che riduce le fonti di rifiuti e promuove il riciclaggio e il recupero dei materiali acquistati senza influire negativamente sui requisiti di prestazione di tali materiali (Green procurement, s.d.).

L'EPP può essere messa in atto sia per acquisti interni, sia esterni all'azienda. L'acquisto verde deve riguardare anche la sicurezza del prodotto (ad esempio fatto con materiali non tossici, qualità che rispecchia gli standard). La sicurezza e la salute sono due fattori vitali che aiutano anche ad aumentare la lealtà del cliente.

1.7 Sostenibilità

L'impegno di Henkel nella sostenibilità è profondamente radicato nei suoi valori aziendali. Mantenere un equilibrio tra successo economico, protezione dell'ambiente e responsabilità sociale è stato fondamentale per la cultura aziendale per decenni. Questo approccio si applica ad ogni business unit (BU) ed a ogni funzione. I circa 53.000 dipendenti in tutto il mondo hanno fermamente abbracciato i principi dello sviluppo sostenibile nel loro lavoro quotidiano, pensando e agendo di conseguenza.

La nostra strategia di sostenibilità: ottenere di più con meno

Per mantenere questo vantaggio in futuro, è stata sviluppata una strategia di sostenibilità a lungo termine e fissato un obiettivo ambizioso per l'anno 2030: entro quest'anno, tutti i prodotti e i processi Henkel dovrebbero essere tre volte più efficienti di quanto lo siano oggi.

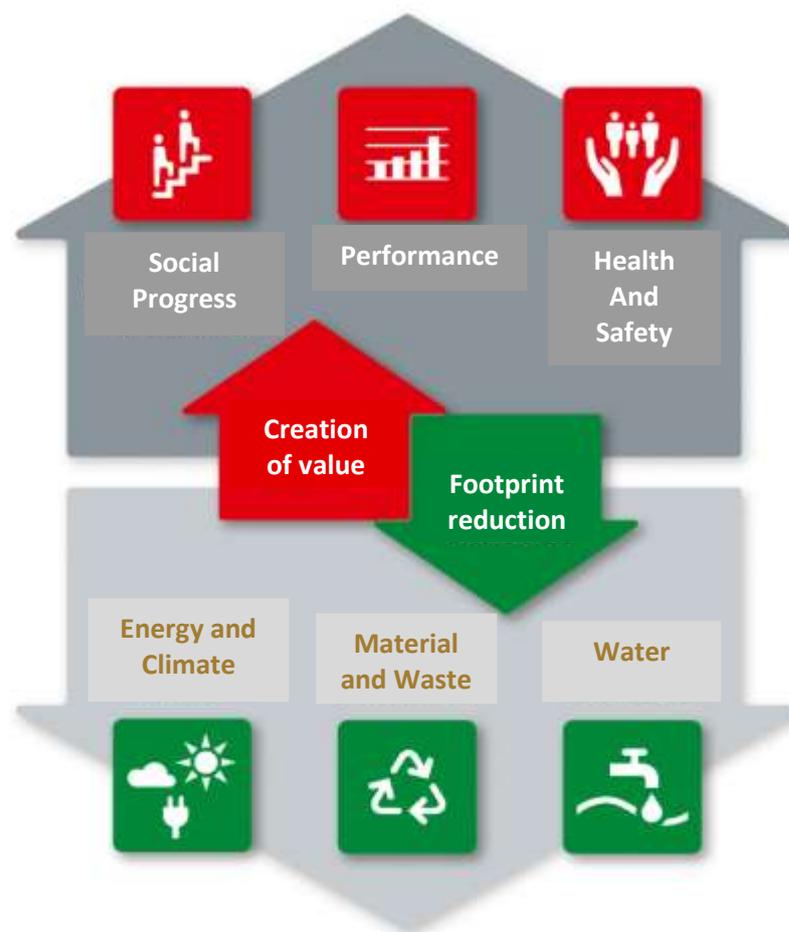


Figura 12. Strategia di sostenibilità.

Si vuole creare in futuro più valore - per i clienti e consumatori, per le comunità in cui l'azienda opera e per l'azienda stessa - riducendo allo stesso tempo l'impatto ambientale. Ottenere di più con meno: questa è l'idea alla base della strategia di sostenibilità che guida tutti i processi e attività aziendali.

Assessment esterni

Gli istituti di ricerca e gli analisti di sostenibilità valutano regolarmente in che modo le aziende riescono a bilanciare fattori economici, ecologici e sociali. Henkel è regolarmente soggetta a queste valutazioni esterne che classificano l'azienda in base a prestazioni di sostenibilità. Con una chiara valutazione, Henkel offre ai propri clienti una maggiore trasparenza sul mercato.

Anche la sostenibilità intersettoriale e gli indici etici giocano un ruolo sempre più importante nei mercati internazionali. Il ruolo principale di Henkel nello sviluppo sostenibile e nella responsabilità sociale delle imprese è confermato da molte organizzazioni internazionali di rating e analisti della sostenibilità.

Indicatori

Tutti gli indicatori registrati in l'azienda offrono trasparenza sotto molti aspetti. Aiutano a identificare potenziali miglioramenti, guidare i programmi, monitorare i risultati raggiunti e informare il pubblico sulle prestazioni e sui progressi. Come dimostrato dagli indicatori, le pratiche commerciali sostenibili migliorano non solo le prestazioni ambientali ma anche le prestazioni aziendali.

In seguito sono riportati una serie di grafici con gli indicatori per l'anno di riferimento 2018.

Nel primo grafico sono mostrate come nel 2018, rispetto alle condizioni nel 2010, si sono avute riduzioni dei consumi di acqua del 43%, di emissioni CO₂ del 38%, riduzione di rifiuti del 32% e di incidenti del 29%. L'abbassamento di solo questi quattro indicatori, grazie a pratiche commerciali sostenibili, ha migliorano non solo le prestazioni ambientali ma anche le prestazioni aziendali (produzione e consegna più efficiente, profitto più elevato).

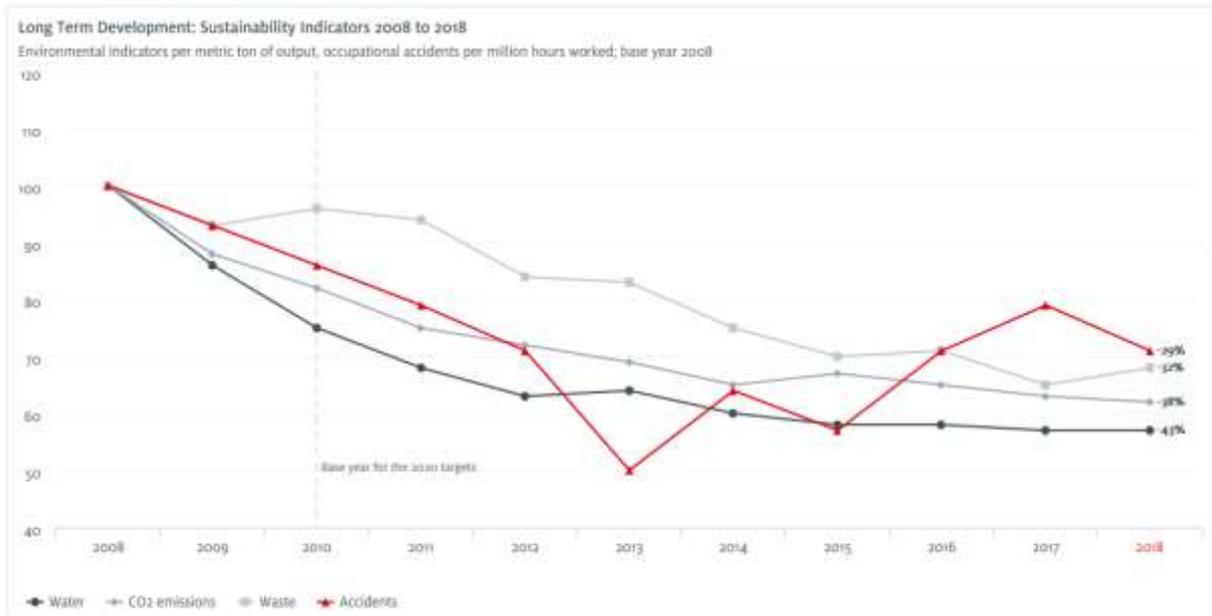


Grafico 1. Grafico degli indicatori ambientali dal 2008 al 2018.

Nella seconda tabella sono mostrati gli indicatori ambientali dall'anno 2014 all'anno 2018. Si può notare come per un aumento della produzione in migliaia di tonnellate si ha un migliore rapporto di utilizzo di risorse. Ad esempio, il consumo di acqua nel 2014 equivaleva a 7'440 in migliaia di metri cubi, per soddisfare una produzione di 7'837 in migliaia di tonnellate. Tuttavia, il rapporto tra produzione e consumo di acqua nel 2018 è di 9'057 (produzione in migliaia di tonnellate) e 8'136 migliaia di metri cubi di acqua. Significa il consumo di acqua è stato ottimizzato per un migliaio di tonnellata di produzione di circa il **5%**.

Environmental indicators

	2014	2015	2016	2017	2018
Amount of production in thousand metric tons	7,837	7,924	8,419	9,390	9,057
Energy consumption in thousand megawatt hours	2,227	2,302	2,377	2,539	2,500
Carbon dioxide emissions in thousand metric tons	626 ¹	647 ¹	675 ¹	721 ¹	691 ¹
Water consumption in thousand cubic meters	7,440	7,260	7,630	8,448	8,136
Waste for recycling and disposal in thousand metric tons ²	118	112	120	123	124

Tabella 1. Tabella con i valori numerici degli indicatori ambientali dal 2014 al 2018.

In questa tabella si leggono gli indicatori riguardo lo stato dei lavoratori. Il numero dei dipendenti è cresciuto di circa 3'250 persone dal 2014 al 2018, arrivando a un totale di 53'000

persone. Sono allo stesso modo cresciuti i numeri di personale femminile in azienda (Henkel cerca di promuovere sempre più la diversità), il numero medio di training forniti all'anno e il numero di partecipazione ai programmi di condivisione dei dipendenti. Si cerca anche di ridurre il numero di infortuni sul lavoro (qui misurato su un milione di ore lavorate).

Employee indicators

	2014	2015	2016	2017	2018
Employees ¹ (as of December 31)	49,750	49,450	51,350	53,700	53,000
Proportion of female employees in percent	33.2	33.6	33.1	34.3	34.4
Average number of training days per employee	1.5	2.1	1.6	1.8	1.7
Participation in employee share program in percent	30.1	29.7	30.7	31.4	31.5
Occupational accidents per million hours worked	0.9	0.8	1.0	1.1	1.0

Tabella 2. Tabella con i valori numerici per gli indicatori riguardanti lo stato dei lavoratori.

Tra gli indicatori sociali si può notare come l'azienda si sia impegnata ininterrottamente nelle donazioni e nel numero di progetti umanitari sostenuti rispetto al 2014.

Social Indicators

	2014	2015	2016	2017	2018
Donations in million euros (financial and product donations, not counting paid time off from work)	8,238	8,316	7,814	8,037	8,304
Number of projects supported	2,265	3,431	2,051	2,124	2,032

Tabella 3. Tabella con i valori numerici per gli indicatori sociali.

Posizioni

Nell'attuale clima socio-politico, l'opinione pubblica è spesso influenzata dalla posizione assunta dai gruppi di interesse. Spesso non è chiaro esattamente come gli individui o le aziende approcciano questi argomenti. Questo è ciò che ha spinto Henkel a prendere parte attiva a questo dibattito, dando uno sguardo più da vicino a questioni d'attualità principali.

“Che significato ha il problema per Henkel? Come ci avviciniamo come azienda? Abbiamo intrapreso qualche azione come risultato? Se sì, cosa?” Una moltitudine di domande. In seguito sono mostrate alcune brevi risposte che Henkel ha dato su diversi temi di attualità.

Climate protection strategy and targets

In light of the Paris agreement on climate change and the clear need to reduce CO₂ emissions, Henkel is striving to become a climate-positive company and to make an active and committed contribution to climate protection.

[Learn more >](#)

Creating smarter packaging

We drive progress towards a circular economy by creating smarter packaging for the benefit of people and the planet. Our mission is to include materials from sustainable sources into smart designs to close the loop.

[Learn more >](#)

Developing alternative test methods

We aim to answer all questions about the safety of our products and the ingredients we use without any animal testing.

[Learn more >](#)

Economic contribution and taxes

Our purpose is to create sustainable value with everything we do, which also means balancing the interests of all our stakeholders.

[Learn more >](#)

How we engage in the political debate

We are convinced that sharing expertise in the context of public policy debates and political decisions is important to best meet societal challenges and to ensure the legitimate interests of our shareholders at all levels in political and societal discussions.

[Learn more >](#)

Human rights and social standards

We are committed to respecting internationally acknowledged human rights along the entire value chain.

[Learn more >](#)

Impact measurement and valuation

We have adopted a holistic approach in assessing the impacts of our operations, products and services along the entire value chain to inform our business decisions and communicate with our stakeholders.

[Learn more >](#)

Implementing global chemicals policy

Our customers and consumers should feel confident that our products are safe when used as intended.

[Learn more >](#)

Logistics and transport

Reducing our emissions is an important goal within our transport and logistics concept.

[Learn more >](#)

Microplastics

We are committed to ensuring that our consumer products do not cause any microplastics to enter the environment.

[Learn more >](#)

Product innovations

Our products help to decouple quality of life from resource use.

[Learn more >](#)

Product safety

Our customers and consumers can be certain that our products are safe when used as intended.

[Learn more >](#)

Responsible approach to nanotechnology

Regarding the safe use of nanomaterials, Henkel applies the same principles as for all other raw materials.

[Learn more >](#)

Responsible consumer communication

We communicate with our consumers in an open and transparent manner, guided by clear principles and rules.

[Learn more >](#)

Responsible Sourcing

We anchor environmental and social principles in our supply chains, and work on this together with our partners.

[Learn more >](#)

Sustainable palm (kernel) oil

Henkel wants to drive progress toward sustainable palm oil and palm kernel oil – and make a positive impact on both the environment and the people affected.

[Learn more >](#)

Sustainable Development Goals (SDGs)

The 17 UN goals represent a significant step forward in understanding the joint efforts that politics, business and society must make.

[Learn more >](#)

White biotechnology

Henkel deals very carefully and seriously with all ethical questions relating to biotechnology and genetic engineering.

[Learn more >](#)

Codici e Standard

La visione aziendale e i valori costituiscono la base per una serie di linee guida comportamentali che determinano il modo in cui Henkel agisce ogni giorno. Questi includono il Codice di condotta, Codice di lavoro di squadra e Leadership e il Codice di sostenibilità aziendale.

2 Struttura del Purchasing Department

“Il dipartimento di acquisti si occupa della gestione delle risorse esterne dell'azienda in modo tale che la fornitura di tutti i beni, i servizi, le capacità e le conoscenze necessarie per il funzionamento, la manutenzione e la gestione delle attività primarie e di supporto dell'azienda sia garantita nelle condizioni più favorevoli”. (Weele, 2014)

La catena del valore di Porter è un modello teorizzato da Michael Porter nel 1985. Esso permette di descrivere l'organizzazione di un'azienda come insieme limitato di processi. Secondo il modello un'azienda è vista come insieme limitato di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto.

I processi primari sono quelli che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output. Al contrario, i processi di supporto sono quelli che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma sono necessari affinché quest'ultimo sia prodotto.

L'acquisto è considerato un processo di supporto. È l'insieme delle attività necessarie all'acquisto di risorse utili alla produzione dell'output.

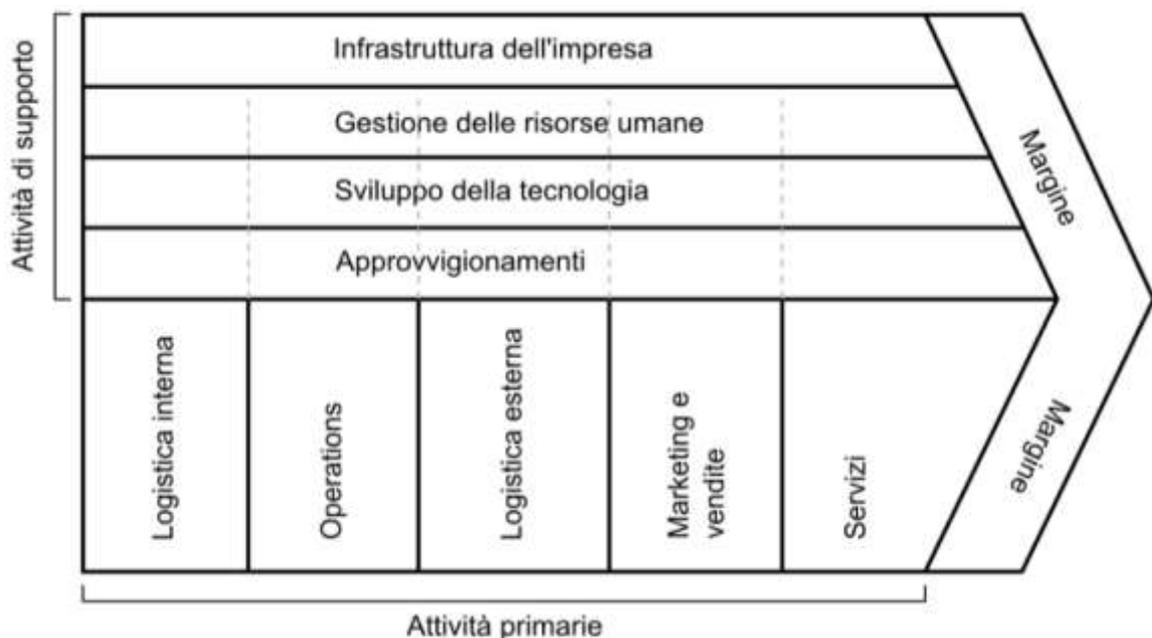


Figura 13. Catena di valore di Porter.

In Henkel l'attività di approvvigionamento è così suddivisa:

- 1 Acquisto strategico;
- 2 Acquisto di tipo operativo;

Nella prima rientrano le mansioni di individuazione delle fonti di approvvigionamento, garanzia della continuità dell'approvvigionamento, garanzia di fonti di approvvigionamento alternative e acquisizione della conoscenza delle risorse disponibili.

L'acquisto di tipo operativo invece, include la gestione dei materiali, l'ordinazione, l'ispezione in entrata e la ricezione.

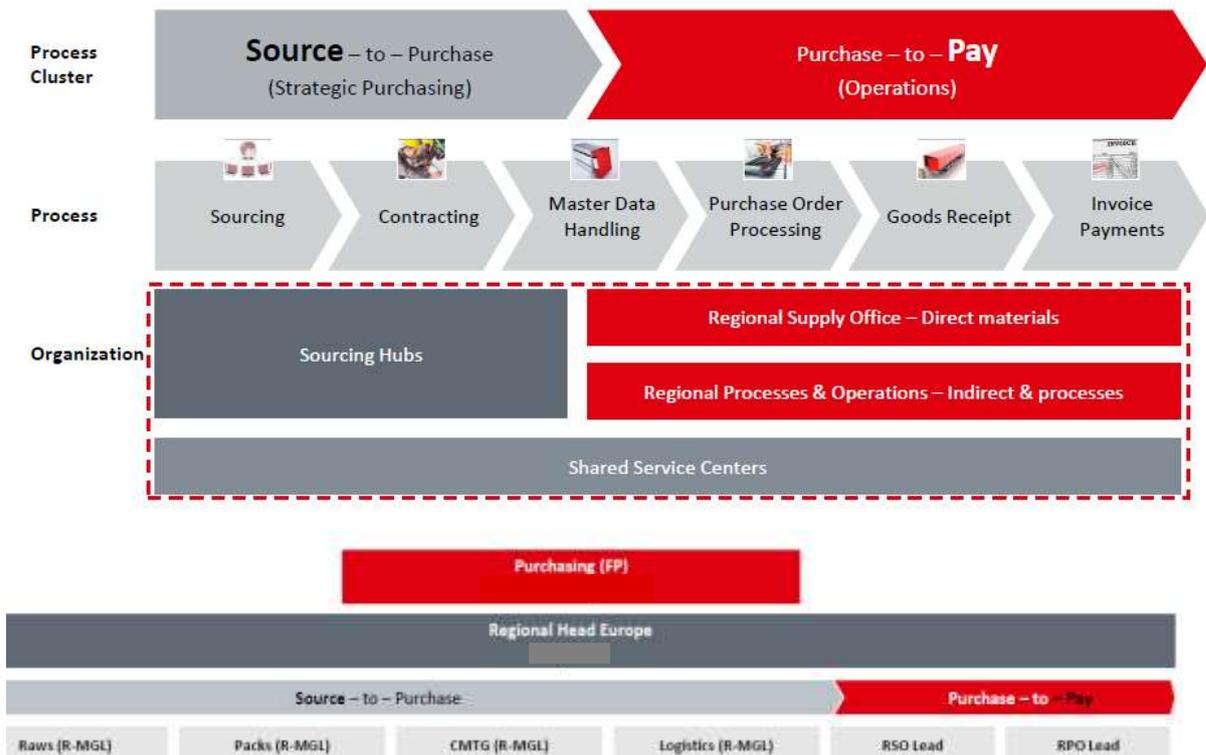


Figura 14. Suddivisione dell'attività di approvvigionamento.

Tra gli obiettivi del dipartimento di acquisti (abbreviato FP, Financial Purchasing) in Henkel si hanno:

- Riduzione del numero di fornitori;
- Ottenere il miglior prezzo di acquisto;
- Introdurre innovazioni, che possono essere di processo o prodotto;
- Trasparenza sui prezzi;
- Ottimizzazione delle consegne.

In Henkel si cerca di sfruttare al meglio l'approvvigionamento di tipo globale per poter offrire una scelta più ampia di soluzioni e trovare i giusti fornitori che possano soddisfare le esigenze competitive dell'azienda.

Gli altri dipartimenti con cui l'FP collabora sono i seguenti:

- 3rd Party Product Management (3PM)
- Product Line Manager (PLM)
- Product Development (PD) / Research & Development (R&D)
- Supply Chain (SC)
- Packaging Engineering
- Costing
- Quality Department
- SHE Department

Infine, tra le richieste per poter iniziare un business con un fornitore sono:

- L'accettazione e firma da parte del fornitore del SHE Annex, un documento di termini e condizioni relative agli aspetti di sicurezza, etica e sostenibilità sociale ed ambientale;
- L'accettazione di Ecovadis, di cui ne parleremo più in dettaglio in seguito;
- Certificati ISO richiesti;
- Possedere un Cost-Split, cioè un file Excel con le caratteristiche di prodotto e tutte le informazioni sui prezzi (prezzi di materiali, trasporto e altri) per ogni prodotto con relativo prezzo;
- Sottoporsi ad Audit di Ecovadis ed Audit di qualità.

L'organigramma aziendale relativo alle mansioni di approvvigionamento è rappresentato nell'immagine sottostante.



Figura 15. Organigramma aziendale relativo al dipartimento di acquisti.

Le principali sottocategorie in cui è suddiviso il dipartimento di acquisti in Henkel dunque sono di seguito riportate.

KAM – Key Account Management

Dipartimento che si focalizza specialmente su temi legati al business, clienti e al mercato di rifornimento. Esempi di progetti portati avanti dal dipartimento KAM in Henkel riguardano l'automazione e la robotica, con cui si cerca di semplificare e accelerare l'agilità e la digitalizzazione. Un altro esempio riguarda invece il E2E Source-to-Pay Platform. Si vuole sviluppare un software di approvvigionamento di tipo cloud, chiamato source-to-pay, che offre funzionalità complete di visualizzazione delle spese, ricerca e approvvigionamento in un'unica piattaforma.

Il dipartimento KAM si suddivide per Business Units (Adhesives, Laundry and Beauty Care) e per sottocategorie di approvvigionamento (Figura 3).



Figura 16. KAM Department

Logistica

La logistica degli approvvigionamenti è la gestione del flusso di acquisto dei principali beni necessari a produrre un prodotto finito, come ad esempio materiali grezzi, parti di ricambio e altri componenti acquistati. Questa sezione della catena di approvvigionamento, dunque si dedica alla spedizione, organizzazione e allo stoccaggio dei vari componenti nel magazzino di approvvigionamento. Le principali mansioni rientranti nella logistica degli approvvigionamenti sono:

- **Politica del prodotto** - Questa parte dell'operazione logistica di approvvigionamento riguarda l'immagine più ampia del prodotto. La policy del prodotto può includere temi come i materiali di imballaggio, i dettagli di produzione e le valutazioni di immagazzinamento.

- **Termini e condizioni** - Questa parte della logistica di approvvigionamento si concentra sull'immagine finale. Viene valutato se il gestore di logistica di approvvigionamento offre servizi di auditing, possibilità di accedere a risorse aggiuntive e altri dettagli specifici. Alcuni fornitori potrebbero persino avere accesso a corsie di transito più veloci per le importazioni, rendendo l'intera catena di approvvigionamento più produttiva. In definitiva, i termini e le condizioni sono stabiliti durante la negoziazione del contratto.
- **Strategia di comunicazione** - La strategia di comunicazione è il modo in cui un'azienda decide di rendere disponibile un prodotto. Quali fabbriche sono comprese, quali centri di distribuzione regionali e se ci saranno svariati annunci pubblicitari di marketing. In altre parole, ogni parte della strategia di comunicazione richiederà materiali dall'approvvigionamento per rendere un prodotto più facilmente disponibile a tutti i clienti e ai partner business-to-business. Questa parte della logistica di approvvigionamento può essere tra le parti più intense della catena di approvvigionamento della logistica di approvvigionamento. Inoltre, la comunicazione può significare la differenza tra il successo e il fallimento di un prodotto nuovo o imminente.
- **Strategia d'acquisto** - La strategia d'acquisto è il modo in cui un'azienda decide di ottenere i materiali necessari per la produzione. In altre parole, una strategia di acquisto ottimizzata può raccogliere materiali da una varietà di fornitori, analizzare gli attuali trend del mercato dei fornitori e selezionare i mezzi migliori per ottenere materiali ai prezzi più bassi, senza sacrificare la qualità. Ciò favorisce anche il vantaggio competitivo tra i fornitori, contribuendo a mantenere i prezzi alle stelle.

CMTG (Contract Manufacturing & Traded Goods)

Il dipartimento di CMTG ricopre tutte le funzioni del processo Source to Pay, con le relative responsabilità. Il dipartimento è diviso per Business Units: c'è CMTG per Adhesives (CMTG A) e CMTG per le unità di Beauty Care e Laundry & Home Care (CMTG B & L).

Ulteriormente è diviso nelle varie categorie di prodotti di cui si occupa.

Contract Manufacturing / Traded Goods Definitions

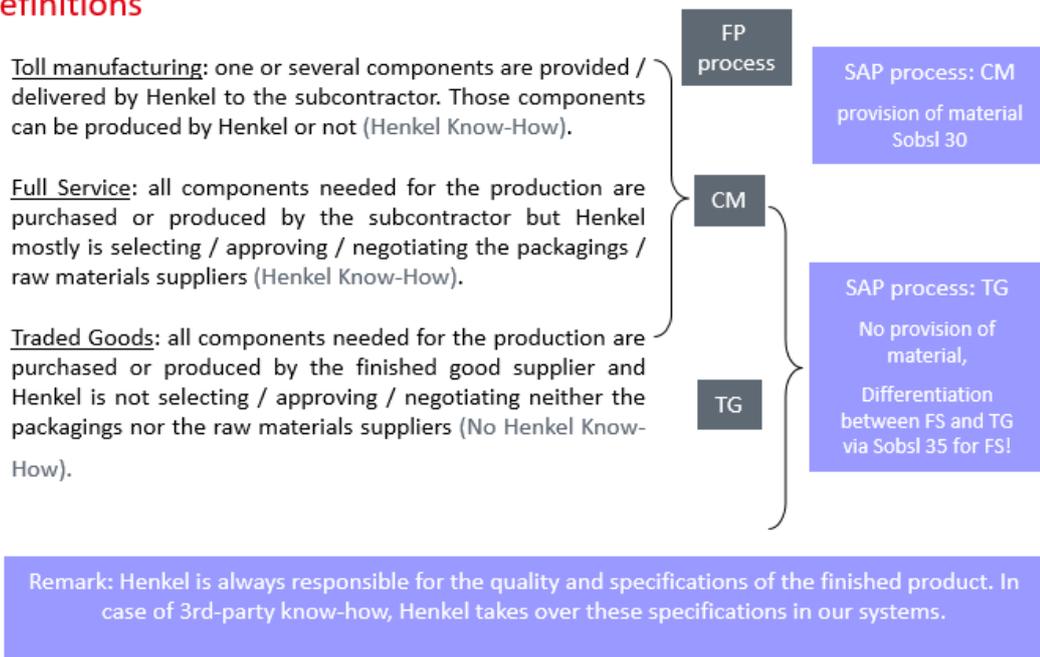


Figura 17. Definizioni di Contract Manufacturing e Traded Goods.

La definizione per **Contract Manufacturing** è: produzione di beni da parte di una ditta, sotto l'etichetta o il marchio di un'altra ditta. I contract manufacturers forniscono tale servizio a diverse aziende (anche concorrenti) sulla base di progetti, formule e / o specifiche dei propri clienti. Henkel dunque fornisce il proprio Know – How alla ditta esterna. La proprietà intellettuale appartiene interamente a Henkel.

Definizione per **Traded Goods** invece è: acquisto di componenti direttamente dal fornitore, senza che Henkel condivida il proprio Know – How. Il prodotto finito è prodotto da una terza parte secondo le sue proprie procedure e specifiche. Il fornitore possiede la formulazione (proprietà intellettuale). Henkel potrebbe determinare specifiche minori, ad es. colore della confezione, logo.

Packaging.

Dipartimento che si occupa dell'acquisto di tutti i materiali per l'imballo e il trasporto dei prodotti finiti.

Raw Materials

Il dipartimento si occupa dell'acquisto di materie prime per la produzione dell'output finale.

Esistono diverse categorie di materie prime che vengono acquistate (Figura 18).

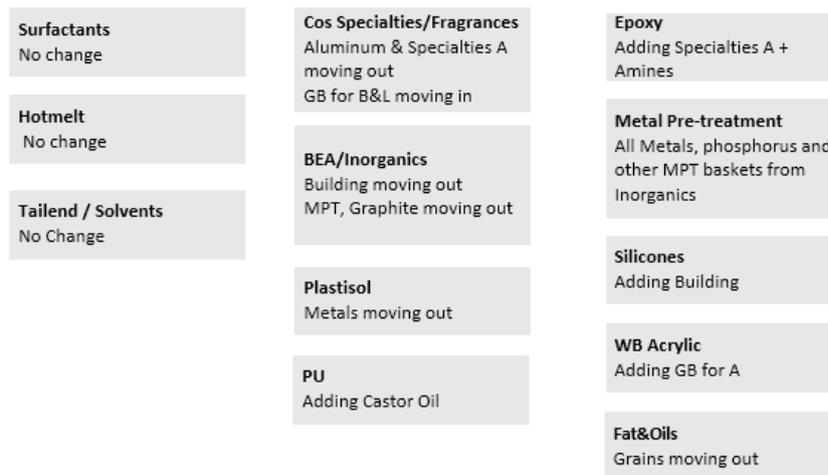


Figura 18. Materie prime acquistate dal dipartimento Raw Materials.

IMS - Serv, TS, IT/CE (Indirect Material)

Il dipartimento si occupa di acquisto di materiale indiretto, quali prodotti e servizi IT, strutture e impianti. Il dipartimento svolge anche un ruolo di gestione delle spese in conto capitale (CAPEX). Esso indica l'ammontare di flusso di cassa che una azienda impiega per acquistare, mantenere o implementare le proprie immobilizzazioni operative, come edifici, terreni, impianti o attrezzature.

RSO (Regional supplier office)

Questo dipartimento si occupa della gestione dei reclami da parte dei fornitori. L'RSO è il principale contatto a cui i fornitori devono rivolgere per eventuali problematiche. Il dipartimento è diviso e si occupa della gestione di ogni categoria (es. imballi, materie prime, etc.).

RPO (Recruitment Process Outsourcing).

L' outsourcing del processo di assunzione (RPO) è una forma di outsourcing dei processi aziendali in cui vengono trasferiti tutti o parte dei processi di reclutamento di un'azienda a un fornitore di servizi esterni.

Henkel Purchasing Organization (FP) Global & Regional Set Up



Figura 19. Uffici acquisti a livello globale.

2.1 CMTG A

Il dipartimento di CMTG A gestisce l'unità di business di adesivi. I diversi prodotti che rientrano in questa categoria sono:



Figura 20. Prodotti rientranti nella categoria di CMTG A.

Le principali attività sono:

- Assicurare che il pieno potenziale della base di approvvigionamento regionale possa essere identificato, attuato e valutato.
- Garantire l'attuazione di tutti gli obiettivi regionali attraverso l'esecuzione di strategie e piani d'azione, convalidati dagli hubs.
- Definire e gestire il portafoglio di fornitori; selezionare i fornitori; definire i contratti e la relazione strategica con i fornitori e gestirli di conseguenza.
- Identificare le necessarie risorse interfunzionali dei progetti per ottenere risultati superiori, misurabili e sostenibili; canalizzare la comunicazione con i fornitori.

- Onboarding e sviluppo di nuovi membri del team acquisti. Garantire una condivisione completa delle conoscenze e delle migliori pratiche per tutti i gruppi di materiali.
- Offrire un'eccellenza complessiva per l'acquisto operativo.

Questi sono dati numerici del dipartimento CMTG A per il 2018.



Le priorità strategiche del dipartimento sono:

- Fornire KPI finanziari.
- Supportare le esigenze aziendali e il cambiamento dell'impronta di produzione.
- Aumentare l'e-Sourcing.
- Garantire la conformità al sourcing al 100%.
- Ulteriore forte contributo al programma ambientale e agli obiettivi ambientali.

| QM- KPI's



Figura 21. Financial Purchasing KPI'si

3 Progetto Equipment 2.0

La riduzione dei costi è sempre stata di massima priorità per le aziende e il dipartimento che più mira a questo obiettivo è senza dubbio quello di acquisti. Il contesto economico di oggi è sempre più rigoroso e spinge le aziende a cercare savings e massimizzare il risparmio.

In passato le diverse aziende si sono concentrate di più sul miglioramento della spesa diretta, per spostarsi poi su quella indiretta. Inoltre, si puntava principalmente a migliorare la gestione delle spese più significative. Infatti queste rappresentavano la categoria di spesa più importante e da cui si potevano trarre anche maggiori risparmi. Tuttavia, col passare del tempo si stavano esaurendo i possibili risparmi derivanti dalle maggiori spese. Di conseguenza le aziende hanno capito quanto fosse importante focalizzarsi anche sulle spese minori, quelle non ancora indirizzate, in modo tale da ottenere ulteriori risparmi.

Per Tail-End Spend, che in italiano possiamo tradurre con Spesa di Coda, si intende l'insieme di tutte quelle spese minori derivanti ad esempio dalle fatture di piccoli fornitori. Questi fornitori possono essere aziende da cui viene ordinata una piccola quantità ma gli ordini sono fatti con una certa regolarità, oppure possono essere fornitori ad hoc a cui viene fatto un solo ordine.

Questo tipo di fornitori, chiamati di conseguenza tail-end suppliers, possono essere registrati nel database aziendali oppure no. Alcuni di loro sono infatti fornitori occasionali, che non appartengono ai registri e possono causare lunghi tempi e costi di amministrazione. Infatti le fatture devono essere controllate e approvate singolarmente di volta in volta, poiché questi non sono fornitori abituali. La logistica di spedizione deve essere cambiata e i nomi dei nuovi fornitori devono essere sempre inseriti nel ERP aziendale.

In alcuni casi tuttavia, le aziende possono affidare la gestione di questi fornitori tail-end a distributori terzi. Il fornitore Hinnotech ad esempio, non era direttamente gestito da Henkel. Tutte le attività amministrative di onboarding e di gestione venivano effettuate da un distributore esterno.

Le cause per ridurre e controllare meglio i tail-end suppliers dunque sono molteplici.

Viene mostrato un esempio di grafico rappresentante la percentuale di tail-end suppliers che un'azienda deve gestire direttamente o indirettamente.

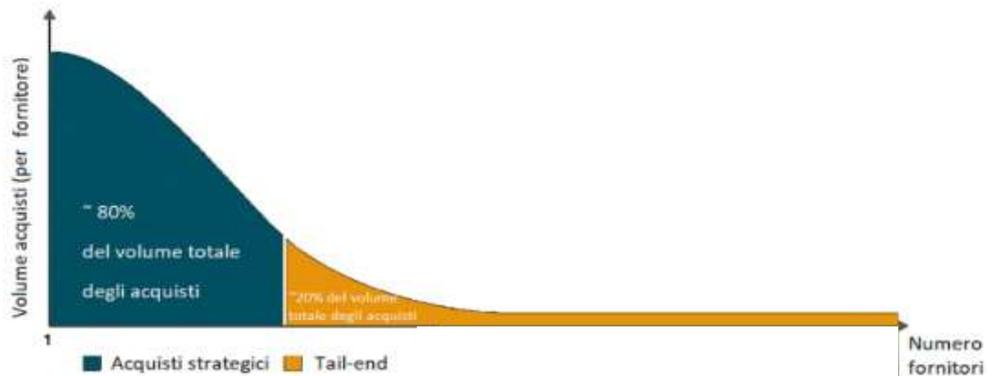


Grafico 2. Grafico che mette in relazione il numero di fornitori e i volumi di acquisto per fornitore.

Il rapporto tra la percentuale di acquisti strategici e Tail-end non è stata scelta casualmente. Infatti, nella maggior parte delle casistiche, i fornitori Tail-end rappresentano circa l'80% dei fornitori totali e comportano una spesa totale pari al 20%. Rappresentano infatti un gran numero di fornitori, con i quali si hanno però acquisti limitati. Questo scenario è ben rappresentato dalla curva di Pareto, di cui parleremo nel dettaglio in seguito.

Secondo il report “Betting on Tail Spend to Save Coin” effettuato dall’Everest Group, la “Tail-end Spend Management (TSM) può aiutare le organizzazioni a ottimizzare questa spesa residua e promuovere risparmi incrementali fino al 15-17% sulla base di costi indirizzabili. Ciò si traduce in un ulteriore risparmio del 50% rispetto al 5-10% ottenuto dalla tradizionale gestione della spesa.” (Everest Group Report "Betting on Tail Spend to Save Coin" March 2014).

Il progetto **Equipment 2.0** nasce per questo motivo, per cercare di gestire al meglio la Spesa di Coda e ottenere conseguenti risparmi. Il numero dei fornitori Tail-end e dei prodotti che venivano ordinati da questi era molto confusionario, non vi era una chiara classificazione e per molti prodotti un unico modello veniva ordinato da diversi fornitori.

Si è deciso così di andare ad attaccare questa spesa. Bisognava prima di tutto misurare e fare un’analisi di quanti fornitori, quanti prodotti e l’ammontare della spesa trattata. Successivamente era necessario definire il target da raggiungere e tutti gli step di implementazione del progetto.

Pertanto, dall’implementazione e realizzazione di questo progetto si cerca di avere delle migliorie ottenendo:

- Una minore spesa di tempo e costi per quanto riguarda tutte le attività amministrative.

- Riduzione della complessità sia del portfolio prodotti sia di quello fornitori. Il target prestabilito sarà quello di eliminare 50 fornitori entro la fine del 2020.
- Processi diventano più rapidi.
- Livelli di stock ottimizzati e riduzione delle obsolescenze.
- Miglioramento nel customer service level.
- Miglioramento nella sostenibilità per quanto riguarda trasporti, risorse ed emissioni.
- Completa trasparenza dell'intero portfolio prodotti.

Ogni punto verrà spiegato più in dettaglio successivamente.

3.1 Inquadratura

Iniziamo a dare un'inquadratura generale del portfolio prodotti appartenenti alla categoria Equipment, sia per quelli indirizzati nella tail-end spend che gli altri. Una delle categorie facenti parte del dipartimento CMTG A è quello di Equipment (equipaggiamenti).



Figura 22. Il portfolio di Equipment rientrante nel CMTG A.

Nella categoria fanno parte:

- *Materiali di consumo*: prodotti che hanno vendite regolari e per i quali è facilmente calcolabile una previsione di domanda. ad esempio: aghi, ugelli, siringhe, pistole.
- *Attrezzatura standard*: prodotti venduti come pezzo unico, i quali possono avere o meno ulteriori accessori, a seconda dell'applicazione.
- *Pezzi di ricambio (accessori)*: prodotti che vengono tenuti a magazzino e spediti in casi di guasto.
- *Attrezzature speciali*: attrezzature / applicazioni specifiche per un cliente.
- *Stampanti 3D*: prodotti per la stampa 3D (stampanti + accessori).

Europe Equipment Portfolio Categories



Figura 23. Diverse tipologie di prodotti facenti parte del portfolio di Equipment.

Con la sigla **IDH** (Identification Data Harmonization) si intende numero identificato interno del prodotto finito. Nella categoria di Equipment ci sono in totale circa 1100 IDH diverse di prodotti finiti. Il numero totale di fornitori attivi invece è di 185. E le unità di business che serve questa categoria sono principalmente AG, AT e ACC.

Nel grafico seguente viene mostrato l'andamento del livello di stock e come è stata soddisfatta la domanda del cliente nei vari periodi (ECSL – End Customer Service Level).

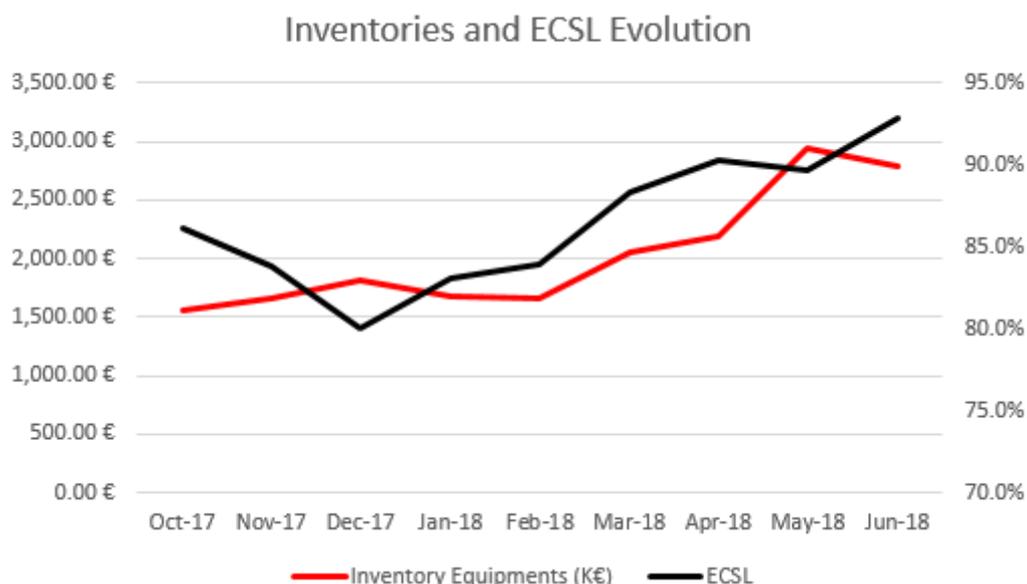


Grafico 3. Grafico sull'andamento del livello di servizio e il costo dell'inventario.

Dopo questa breve introduzione riguardo dati e consumi della categoria di equipaggiamenti, andremo a spiegare in dettaglio il progetto.

Da un'analisi completa del portfolio prodotti di questa categoria si è notata la complessità di quest'ultima e intravista la possibilità di ottenere risparmi monetari se la gestione dei fornitori venisse migliorata.

Innanzitutto i problemi che erano presenti per questa categoria sono i seguenti:

1. Non si aveva una lista precisa e dettagliata di quanti prodotti fossero effettivamente attivi, e per i quali si ricevevano ancora ordini. Non vi era una totale trasparenza del portfolio.
2. I livelli di stock erano quasi sempre elevati, con rischi di svalutazione e deterioramento dei materiali.
3. La complessità sia del portfolio prodotti, sia del portfolio fornitori era elevata (circa 1050 prodotti provenienti da 181 fornitori diversi).
4. Tempi e costi di attività amministrative elevati.
5. Il livello di servizio del consumatore finale non era sempre soddisfacente.

3.2 Fase 1: Planning e Data Collection

Durante la prima fase di pianifica viene attuata una data collection per tutti i prodotti appartenenti alla categoria di Equipment. Sono stati estratti dal sistema i dati riguardanti il numero totale di IDH registrate, il numero totale di fornitori di questi prodotti, la prima data di creazione della singola IDH, le unità di business a cui il prodotto appartiene, le quantità comprate e la spesa avuta negli anni 2017 e 2018. A ogni prodotto viene inoltre assegnata una classificazione secondo la seguente logica:

Classification 1	Classification 2	Classification 3
Standard Equipment	Dispensing systems, UV system , Handgun, VRM , 3D Printing	Privat label, Teroson, Loctite
Spare Part	Customized system, Dispensing systems, UV system, Handgun, VRM, 3D Printing	Privat label, Teroson, Loctite
Accessory	Customized system, Dispensing system, UV system, Handgun, VRM, 3D Printing	Privat label, Teroson, Loctite
Consumable	Dispensing system, UV system, Handgun, 2K Mixer, 1K Needle	Privat label, Teroson, Loctite

Tabella 4. Classificazione assegnata ai tutti i prodotti del portfolio Equipment.

Ogni prodotto avrà una classificazione di tipo primaria, una secondaria e una terziaria.

Nella prima categoria viene spiegato a quale tipologia il prodotto appartiene (se è un equipaggiamento standard, un pezzo di ricambio, e così via). Nella seconda classificazione

viene descritto il pezzo (se è una pistola, un ugello, ecc..). E infine nella terza classificazione viene precisato il marchio.

Questa era dunque la configurazione del Master file, tabella Excel dove sono stati raccolti tutti i dati. IDH del materiale, descrizione, fornitore attuale, classificazione di tipo 1, 2 e 3, i responsabili rispettivamente del dipartimento di acquisti e del dipartimento 3PM, data di creazione dell'IDH a sistema, la quantità ordinata nel 2017, la spesa avuta nel 2017 e per quale unità di business è stata venduta in quell'anno. Gli stessi dati sono stati estratti per il 2018.

IDH	Material description	UOM	Class 1	Class 2	Class 3	3PM responsible	SPM Headset	Standard creation date	Purchase order per Material Bought Qty p.a. 2017	Spent 2017 (Local Currency)	BU Name/ Qty p.a. 2017	Bought Qty p.a. 2018 (EU)	Spent 2018 (Local Currency)	BU Name/ Qty p.a. 2018	Spent 2018
4296	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Fucile	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4098	STERILIZZAZIONE (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Lancia	Floris	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4058	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4057	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Lancia	Floris	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4056	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4055	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4054	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4053	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4052	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4051	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						
4050	PERFORANTI PRATI (0000000)	000001	Standard Equipment	Handgun	Torcion	maxwell	21x23	06.07.2006	€ 0,0						

Tabella 5. Configurazione del Master file.

Questa analisi dei dati e della situazione attuale è servita soprattutto a capire se tutti i prodotti classificati sotto la categoria di Equipment, ne facevano effettivamente parte. Si sono contattati i dipartimenti di Product Development e 3PM (Supply Chain) per poter chiarire lo stato finale di ogni prodotto.

Durante questa fase di collezione dei dati e organizzazione del portfolio inoltre, si è notato come erano presenti numerose IDH obsolete, ovvero per le quali non era presente un ordine da più di 4/5 anni.

Una volta creato questo database unificato e aggiornato, si è visto che 105 IDH in tutto sono state confermate come “da eliminare”. Dunque, circa il 10 % dei prodotti sono stati tagliati fuori dall’analisi. Dopo l’eliminazione di questi prodotti, viene visto se anche qualche fornitore viene automaticamente eliminato dalla lista e viene consolidato l’elenco finale di prodotti e fornitori attivi.

Attraverso una migliore gestione della sola tail-end spend, il target totale (sull'intero portfolio prodotti) che si mira a raggiungere con la realizzazione di questo progetto (Equipment 2.0) è strutturato nei seguenti punti:



- Riduzione dei tempi e costi di tutte le attività amministrative riguardante l'onboarding e la gestione dei fornitori.
- Aumento del livello di servizio al 95 % (analizzando gli andamenti dei due anni precedenti, ovvero 2017 e 2018, l'ultimo dato risalente al giugno 2018 confermava un livello di servizio di circa il 92 %).
- Ottimizzazione del livello di stock. Eliminando i prodotti non più necessari e riducendo il numero di fornitori, si avrà una migliore gestione dell'inventario. Grazie a una trasparenza sempre aggiornata dell'inventario, la gestione degli ordini di approvvigionamento sarà più accurata. Si mira a una riduzione della quantità minima di prodotti che è possibile ordinare (riduzione dell'MOQ).
- Riduzione dei costi di obsolescenza, dovuti a parti che hanno passato la loro vita utile in magazzino e che dovranno dunque essere rottamate. Si stima di ottenere una riduzione di svalutazione dei prodotti del circa 15%.
- Riduzione della complessità del portfolio
 - Riduzione del portfolio fornitori di circa il 40% (incentrandosi sui tail-end suppliers). Si cerca di eliminare 50 fornitori tra quelli tail-end che forniscono prodotti riguardanti una sola business unit. Ad esempio, se un piccolo fornitore rifornisce Henkel di soli prodotti ACC, sarebbe più facile trasferire l'intero business di questo fornitore a un altro fornitore più grande aventi prodotti simili per la stessa unità di business ACC. Verrebbe in automatico dunque, l'eliminazione di questo piccolo fornitore dal portfolio di tutti i fornitori di Equipment.
 - Riduzione del portfolio prodotti di circa il 20 %.
- Completa trasparenza del portfolio al 100 %.
- Processi di pianifica degli approvvigionamenti, di gestione dell'inventario, di spedizione e anche tutti i processi di gestione dei fornitori e dei prodotti diventano più rapidi.
- Miglioramento per quanto riguarda la sostenibilità e i trasporti.

Questa prima analisi delle spese di approvvigionamento permette di valutare lo stato attuale e quali possono essere le opportunità di miglioramento. L'analisi inoltre consente di individuare quali sono i fornitori di coda (ovvero coloro per cui si ha una spesa inferiore a 100K €) e le categorie di prodotti rientranti nella spesa di coda.

3.3 Fase 2: Definizione della strategia

Dal database viene pertanto, creata una tabella di riepilogo che mostra le spese totali per ogni fornitore e quanto incidono le singole spese (acquisti) sul valore totale. Viene stabilita una soglia significativa, per la quale si decide di analizzare singolarmente tutti i fornitori che hanno una spesa superiore a questa soglia, mentre vengono raggruppati insieme i fornitori con spesa minore. Questi ultimi sono appunto i cosiddetti tail-end suppliers, in quanto gli acquisti e gli ordini ricevuti da questi fornitori hanno un valore relativamente basso.

Il totale dei fornitori di Equipment è dunque 185, di questi 140 sono solamente fornitori di tipo tail-end. I tail-end suppliers rappresentano il 77,35% del numero totale di fornitori e il 17,84% degli acquisti.

La gestione della coda (the tail-end management), è un concetto basato sul principio di Pareto, spesso definita anche come regola del 80/20. Il principio di Pareto afferma che, per molti eventi, circa l'80% degli effetti proviene dal 20% delle cause.

Questa regola può essere applicata a molte pratiche commerciali come ad esempio:

- L'80% dei profitti proviene dal 20% dei clienti.
- L'80% delle vendite proviene dal 20% dei prodotti.

La stessa regola ha anche un effetto specifico e dimostrabile su molte catene di approvvigionamento aziendali dove:

- L'80% dei fornitori rappresenterà il 20% percento della spesa.

Quest'ultimo è il caso di cui ci occuperemo. Nella catena di approvvigionamento, si hanno spesso i "pochi vitali" (ovvero i fornitori A e B, che rappresentano il 20% del numero totale dei fornitori di un'azienda e l'80% della spesa totale) e i "molti necessari" (fornitori C, che rappresentano l'80% del totale numero dei fornitori e il 20% della spesa).

Il 20% della spesa è noto come “Coda di Spesa”. Questa viene ben rappresentata nel diagramma sottostante. Il grafico è stato creato su Excel con i dati relativi alla reale ed attuale situazione in Henkel.

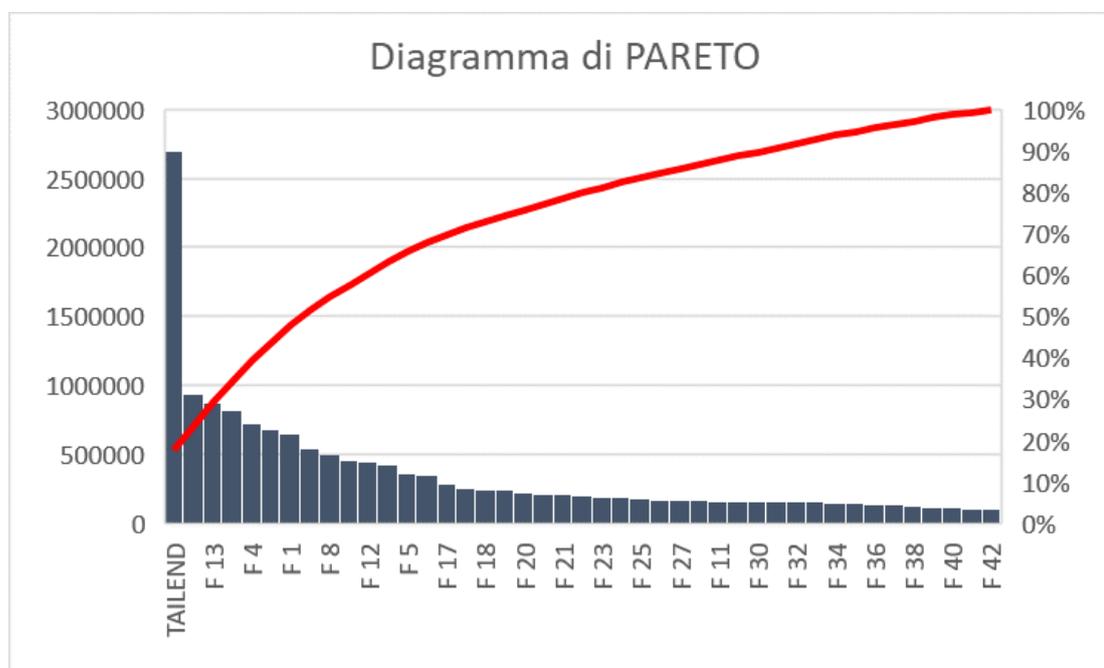


Grafico 4. Diagramma di Pareto inerente alla situazione in Henkel.

Gestire al meglio la spesa all'interno della complessa catena di rifornimento, dall'approvvigionamento, al pagamento, alla gestione dei fornitori e negoziazione dei contratti è estremamente importante per il benessere finanziario dell'impresa e per ottenere risparmi.

Solitamente le aziende si concentrano di più sulla parte più significativa della spesa, ovvero quel 80% di spesa proveniente da pochi fornitori. Viene tralasciata così la spesa di coda che però proviene dalla maggior parte dei venditori e può ricoprire una vasta gamma di prodotti. Quest'ultima tipicamente rischia di essere poco strutturata, e viene tralasciato il fatto che una corretta gestione di questo 80% di fornitori e della loro relativa spesa porterebbe portare a dei risparmi significativi.

Questo rapporto 80/20 è approssimato e può cambiare in base al settore industriale in cui opera l'azienda, la dimensione dell'azienda e altri parametri. Nel caso di Henkel, come detto precedentemente, il rapporto è di circa 77%/18%.

I fornitori di coda spesso non rappresentano la massima priorità per le aziende. E si crede che l'impiego di tempo e risorse necessarie a migliorare la gestione della spesa di coda sia maggiore

del beneficio finale che ne deriva. Questo è un pensiero sbagliato, infatti possono essere molteplici i vantaggi che ne conseguono, tra cui:

- Riduzione dei costi del processo di approvvigionamento
- Riduzione del numero dei fornitori fino anche all'80% (consolidamento)
- Aumento sul controllo degli acquisti
- Riduzione dei disturbi della catena di approvvigionamento (es. cattiva gestione di attività amministrative, di attività operative, tecniche, finanziarie)
- Aumento della visibilità della spesa totale
- Miglioramento dell'efficienza di ordini, fatture e consegne

Per quanto riguarda la metodologia di approvvigionamento invece, per la Tail Spend non si possono utilizzare le stesse tecniche che vengono adoperate per la spesa “strategica” (intesa come la spesa maggiore proveniente dal 20% dei fornitori).

Questo per diversi motivi:

- La spesa di coda è molto più complessa di quella strategica, poiché è più frammentata, varia e coinvolge un maggior numero di persone.
- Gli acquisti relativi alla Tail-end Spend possono essere rischiosi. Questo perché solitamente si adottano diverse tipologie contrattuali. Con i fornitori più piccoli non si hanno veri e propri contratti ma viene stipulato un documento di “Termini e Condizioni” che viene ripetutamente rinnovato. I termini non vengono quasi mai rinegoziati. Al contrario, con i fornitori più grandi si hanno veri e propri contratti, diversi in base alla relazione che si ha con il fornitore (partnership, ecc.). Ai fornitori partner sono richieste condizioni più stringenti, soprattutto in ambito di qualità e sostenibilità. Questi ultimi ad esempio, devono sottoporsi agli audit e certificazioni di EcoVadis.
- Per questo motivo, dunque si ha un controllo minore sui fornitori Tail-end, cosa che non garantisce un alto livello di qualità/prezzo.
- Con i fornitori Tail-end non è possibile sfruttare l'economia di scala, in quanto pochi pezzi sono acquistati da fornitori diversi in svariate località. Gli acquisti dunque non sono concentrati e non si ha il vantaggio di un'economia di scala, per cui il costo unitario del prodotto diminuisce all'aumentare della scala di produzione.

Nel grafico seguente vengono mostrate le provenienze dei fornitori tail-end e le percentuali di prodotti che Henkel acquista da essi. (Henkel, Presentazione aziendale interna., 2017)

Origin of Tailend Suppliers

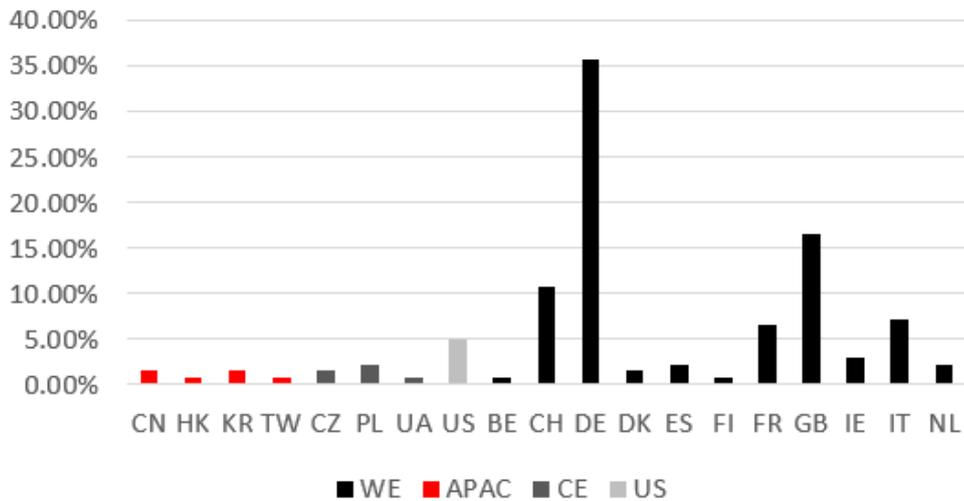


Grafico 5. Provenienze dei fornitori Tail-end, divisi per Stato e regione geografica.

Vediamo ora cosa possiamo trovare dentro la Spesa di Coda.

1. Solitamente non fanno parte di questa spesa i materiali diretti.
Nel nostro caso infatti la categoria di cui fanno parte i fornitori sotto analisi, rientrano nel commercio degli equipaggiamenti, dunque attrezzature standard o speciali e pezzi di ricambio. Un esempio sono le pistole manuali. Questa categoria non è molto significativa nel business di Henkel.
2. Tra i fornitori tail-end possiamo trovare tre diverse tipologie. Possono essere classificati come tail-end, fornitori da cui sono acquistati prodotti a basso prezzo e con un basso volume oppure prodotti a basso prezzo e con una frequenza di acquisto un po' più elevata oppure ancora prodotti un po' più costosi ma con una frequenza di acquisto molto bassa.
3. La maggior parte di questi prodotti inoltre, non richiede caratteristiche tecniche molto specifiche. Solitamente sono materiali con caratteristiche tecniche standard.
4. Al momento della stipulazione del business non sono stati fatti adeguate ricerche del mercato e confronti con la concorrenza in modo da trovare la migliore soluzione in rapporto a qualità/prezzo.
5. Voci di spesa di alto valore acquistate raramente.

La strategia di progetto

Una volta effettuata un'analisi quantitativa iniziale, viene definita una strategia di lavoro articolata su tre punti.



Figura 24. La strategia di progetto.

- PUNTO 1. Sono effettuati raggruppamenti dei vari fornitori e prodotti.
- PUNTO 2. Viene stilata una lista di fornitori preferenziali. Questi saranno i fornitori che si dovranno mantenere e con i quali si avrà un possibile aumento di business.
- PUNTO 3. Viene consolidata la spesa di coda, riducendo sia il numero di fornitori che il numero di prodotti.

Naturalmente tutte le analisi effettuate, per poter risultare efficaci sono state eseguite in concomitanza ed approvate da tutte le altre funzioni aziendali. È infatti necessaria una adeguata comunicazione interna per poter mettere in atto azioni proficue.

Si decide di far partire il progetto da una sottocategoria di Equipment. E la scelta ricade sulle pistole manuali (handguns). D'ora in avanti tutti i fornitori di cui tratteremo e i prodotti faranno parte della sottocategoria "pistole manuali".

Dunque, dei 185 fornitori totali di Equipment ci concentreremo sui 140 fornitori classificati come Tail-end Suppliers. E di questi ultimi, andremo ad organizzare per prima cosa la spesa dei fornitori Tail-end della sottocategoria GUNS (pistole manuali), i quali sono 14 fornitori.

La spesa iniziale che andremo ad attaccare con questo progetto rappresenta pertanto una percentuale minore. Dalla spesa totale dei fornitori di Equipment, ci concentreremo sul 17.84%

di spesa dei Tail-end Suppliers, e di questo 17,84%, andremo ad attaccare il 18.81%, riguardante la spesa di pistole manuali dei Tail-end.

3.4 Fase 3: Classificazione del Portfolio

In seguito ad accurate indagini e riunioni portate avanti con i diversi team abbiamo suddiviso i fornitori in diverse categorie. I dipartimenti che prendono parte allo sviluppo del progetto, oltre quello di acquisti sono: il dipartimento di Supply Planning e quello di 3PM (Third Part Manufacturing), il dipartimento di Vendite, il dipartimento di servizio tecnico per i prodotti di Equipment e il dipartimento di Market Development.

Dividiamo innanzitutto i fornitori Tail-end in piccoli e grandi, in base al quantitativo di acquisti effettuati ogni anno.

Tra i **piccoli fornitori** avremo:

- I fornitori piccoli che si potrebbero eliminare in quanto da essi sono acquistate solamente una o due IDH diverse con basse quantità annuali. Si cercherà di trasferire la produzione a qualche altro fornitore che possa provvedere gli stessi pezzi o simili.
- I fornitori considerati piccoli per quanto riguarda l'ambito degli equipaggiamenti, ma che forniscono un elevato numero di prodotti nelle altre SBU. Non è dunque possibile eliminare del tutto questi fornitori. Si può comunque considerare di ridurre il portfolio prodotti nella categoria di Equipment.

Tra i **fornitori grandi** invece avremo:

- I fornitori grandi da mantenere e con i quali è possibile aumentare il business. Si cercherà di trasferire parte della produzione dai piccoli fornitori da eliminare a questa tipologia di grandi fornitori. Due esempi di nomi di aziende sono Sulzer e PMT. Questi fornitori hanno un business con Henkel anche per altre categorie di prodotti in diverse SBU.
- I fornitori grandi che hanno un business esclusivo con Henkel. Ad esempio, l'azienda Horn ha un contratto esclusivo con Henkel e i suoi prodotti sono specificatamente richiesti dai clienti Volkswagen e Renault. Oppure ancora l'azienda Fischback, che possiede gli strumenti e il know-how di produzione.

Oltre a queste possiamo identificare altre due categorie:

- I fornitori da mantenere ma con i quali sono possibili dei progetti di **saving**. Si può pensare ad esempio, a una rinegoziazione di prezzi.
- I fornitori per cui è possibile attuare una qualsiasi altra ottimizzazione. Ad esempio, sono acquistati da un'azienda pezzi provenienti dalle sedi in China, UK e USA. Si potrebbe qui pensare a un'ottimizzazione dei mezzi di trasporto.

Una volta definiti i vari gruppi, si sono tenute con gli altri dipartimenti varie riunioni di aggiornamento sullo stato del progetto. Tra i fornitori scelti da appaltare rientrano sicuramente coloro i quali vendono prodotti al 100 % per una singola business unit (esempio AG, AC...). Sarebbe più facile in questo modo poter trasferire tutti i prodotti appartenenti a una sola business unit a qualche altro fornitore che offre un business simile. Per i fornitori che vendono prodotti di diverse business units (esempio 50% AG e 50% AC), sarebbe più difficile fare una gara d'appalto in quanto si potrebbe perdere avere un aumento del prezzo del prodotto. Se si appaltano tutti i prodotti di AG e si continuano a ordinare dal fornitore solo i prodotti di AC, questi potrebbero vederli a un prezzo maggiore.

L'esito migliore sarebbe quello di poter trasferire la produzione dei fornitori più piccoli a fornitori grandi che vendono prodotti con tecnologia e caratteristiche simili. In questo modo si potrebbero ottimizzare i trasporti, si otterrebbe un miglioramento dal punto di vista della sostenibilità e si riuscirebbe a sfruttare anche l'economia di scopo. Quest'ultimo riguarda il risparmio che deriva dalla produzione congiunta di più prodotti finiti che utilizzano le stesse risorse prime, stessi impianti produttivi e stesso know-how di produzione.

Durante una di queste riunioni interne di allineamento con i vari dipartimenti si è deciso di seguire questi prossimi passi:

- Lista di tutti i fornitori e le relative tecnologie di prodotti che hanno nel loro portfolio. Si potrà capire così immediatamente quali sono i fornitori che possono produrre una sola tipologia di pistole manuali e quali sono le tecnologie che escludono. Ad esempio, uno dei nostri grandi fornitori (che chiameremo qui "S" e lo riprenderemo più avanti), non può produrre pistole a schiuma. Pertanto, se si vuole trasferire tutto l'insieme dei prodotti di un piccolo fornitore a uno o più grandi fornitori bisogna considerare il fatto che anche i grandi fornitori abbiano la stessa tecnologia di produzione.
- Creare una lista di tutti i fornitori piccoli da eliminare. Si stima che circa il 21% dei fornitori tail-end di pistole manuali verrà eliminato. (3 su 14)

- Lista dei principali fornitori con cui si vuole aumentare il business rappresenta circa il 35%. (5 su 14). Questi verranno successivamente invitati, uno per volta in Henkel a fare una riunione in cui verrà discussa la possibilità da parte dell'azienda di prendersi in carico la produzione di alcune pistole manuali.
- Creazione di un database interno e ben strutturato di tutte le pistole presenti e attive per la vendita. Per poter fare ciò, sono raccolte tutte le informazioni riguardanti una descrizione e le specifiche tecniche delle pistole. Questi dati vengono raccolti dai vari cataloghi dei fornitori e informazioni interne. Inoltre, vengono ordinate con anticipo una pistola per tipologia dal magazzino più vicino in Germania. Le pistole arrivate in ufficio vengono analizzate, vengono fatte delle fotografie che a loro volta sono inserite nel database che servirà anche da presentazione. Prima di parlare con i vari fornitori, si deve capire bene cosa si possiede a magazzino.

Di seguito sono riportate una parte della presentazione, esempi di foto di pistole ricevute in ufficio durante la fase di analisi.

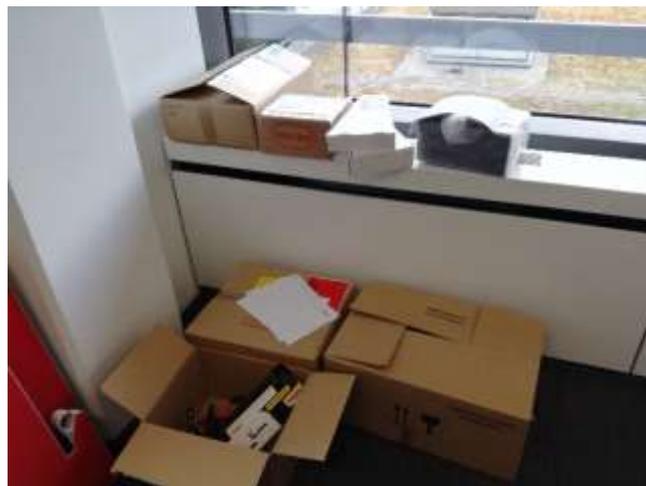


Figura 25. Pistole consegnate in ufficio durante la fase di progetto di classificazione del portfolio prodotti.

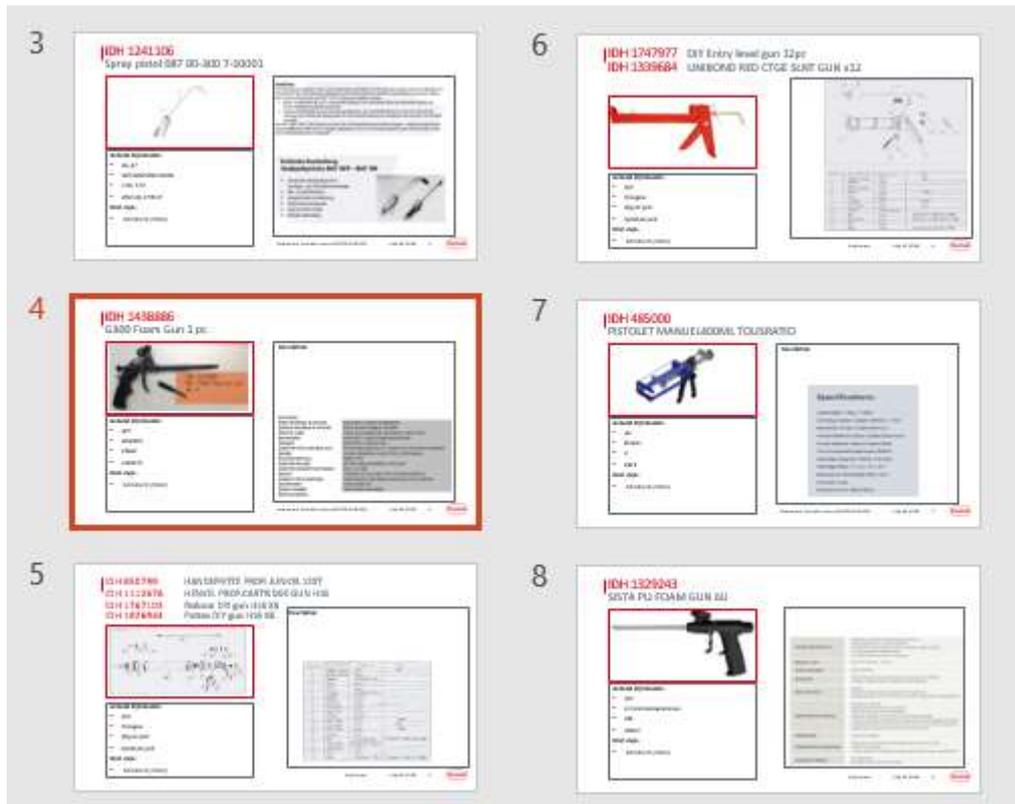


Figura 26. Database interno Handguns.



Figura 27. Pistole manuali ricevute in ufficio.

- Come passo successivo, seguiranno una serie di riunioni con i fornitori con i quali si vuole parlare di un'espansione di business. Essi verranno invitati, verranno analizzati i vari prodotti che possono e non possono fare internamente. E verranno negoziate le condizioni.

In ogni caso si provvederà ad avere prima di tutto una consolidazione dei fornitori, capire se effettivamente sono tutti necessari o attivi. In secondo luogo si avrà una consolidazione dei prodotti, ad esempio c'erano diverse IDH per uno stesso modello di prodotto ma con caratteristiche diverse (come poteva essere il colore del manico, o il tipo di materiale). Si voleva consolidare tutti questi prodotti in un singolo prodotto standard che potesse offrire le stesse prestazioni. Per poterlo realizzare, bisognava innanzitutto capire se per quel singolo prodotto erano realmente necessarie tutte le varianti, a causa di una richiesta del cliente, perché il diverso materiale poteva offrire una stabilità o rendimento migliore, o per altri motivi validi.

Per poter gestire al meglio la Spesa di Coda, bisogna capire bene quale nuova strategia di approvvigionamento possa migliorare maggiormente il livello di servizio.

Potranno essere applicati i tre seguenti modelli diversi:

- a. Outsourcing -> il semplice outsourcing consente di subappaltare l'intera spesa di coda e la gestione della catena di approvvigionamento di un unico fornitore o di un numero inferiore di fornitori, cercando di rendere tutto conforme e più semplice.
- b. Procurement single sourcing -> qualora si decidesse di attribuire la fornitura di un bene o servizio a un singolo fornitore. Questo tipo di approvvigionamento può essere vantaggioso in quanto si hanno bassi costi di inventario, le attività amministrative sono più semplici ed efficienti. Nonostante questo, è un tipo di approvvigionamento rischioso in quanto ci si affida a un singolo fornitore.
- c. Customized sourcing -> quest'ultima è una tipologia di approvvigionamento personalizzata. L'azienda sceglie il numero di fornitori e le metodologie di approvvigionamento in base alle proprie necessità.

La decisione di subappaltare la gestione della Tail-End Spend ad aziende di consulenza esterna, piuttosto che gestirla internamente, non è stata presa in considerazione. Si è preferito lavorare al progetto all'interno dell'azienda e creare una maggiore trasparenza sul portfolio prodotti.

Anche il single sourcing non è stato preso in considerazione durante la fase di valutazione, poiché non era la tipologia adatta per raggiungere gli obiettivi del progetto.

Si è optato dunque per il rifornimento personalizzato, la terza tipologia di approvvigionamento. Infatti: si voleva eliminare un certo numero di piccolissimi fornitori ed aumentare il business con altri 5 fornitori.

3.5 Fase 4: Riduzione della complessità del Portfolio

Nella prima riunione è stata invitata l'azienda Sulzer, facente parte tra i grandi fornitori con cui si vorrebbe aumentare il business. Partecipavano alla riunione esponenti dei dipartimenti di acquisti, Supply Planning, 3 PM e del dipartimento tecnico relativo ai prodotti di Equipment. Dalla parte del fornitore presenziavano un rappresentante delle vendite e uno del reparto tecnico.

Si comincia con una presentazione da parte dell'azienda Sulzer. In seguito, vengono mostrate una ad una le pistole manuali messe in asta. Le foto e le descrizioni vengono fatte vedere tramite una presentazione PowerPoint, accompagnate anche da concreti esempi dei prodotti portati nella sala.

Tra le pistole presentate, per il 44% dei prodotti Sulzer dichiara di non poter sostenere una produzione, mentre del restante 56% hanno prodotti simili che possono sostituire le pistole. Nella presentazione sono state fatte rientrate tutte le pistole attualmente fornite dalle piccole aziende con le quali si vorrebbe troncare il business (sono 33 prodotti totali).

In particolare:

- L'azienda **non** può produrre tutte quelle pistole con funzionamento a schiuma.
- Esistevano diverse IDH per una stessa tipologia di pistola (con piccole varianti, ad esempio il colore o il materiale del manico). Per molte di queste, Sulzer propone una simile tipologia di pistola da vendere e che potrebbe compensare le diverse varianti di quella stessa tipologia di pistola. Si cerca con questo progetto di consolidare il numero totale di pistole, e ridurre il numero di IDH soprattutto quando ne esistono diverse per la stessa tipologia di prodotto.
- Si riesce con questo primo incontro ad eliminare già un fornitore francese, Etraves. Henkel compra da quest'ultimo due diverse pistole manuali. Si è scoperto durante l'incontro che Etraves è un distributore di S, che a sua volta compra i prodotti dall'azienda S. Ci si accorda dunque di cominciare a comprare dunque questi prodotti direttamente da S.

- Per altre pistole, Sulzer può offrire un simile prodotto. Per ognuna di queste pistole è però necessario un test. Un campione di pistola deve essere mandato in Henkel per vedere se le nuove caratteristiche permettono di utilizzarla allo stesso modo, potendo inserire gli stessi tubi di colla.

4 Next Steps

Successivamente a questa prima riunione sono stati stilati i passi successivi per la realizzazione degli obiettivi del progetto.

I next steps scelti sono i seguenti:

- Organizzare una serie di future riunioni con i fornitori preferenziali per capire se è possibile anche con essi una diversa espansione di business.
- Concordarsi con i maggiori clienti per capire se accettano un cambio del fornitore dei prodotti. Se accettano, si prosegue con lo spostamento della produzione da un fornitore piccolo a uno maggiore. Se non hanno accettato, poiché il prodotto ha caratteristiche tecniche e specifiche uniche, non viene cambiato il fornitore attuale.
- Una volta cambiato il fornitore, vengono ordinati i loro prodotti e vengono effettuati dei test per capire se questi sono compatibili con i tubetti di colla Henkel. In caso affermativo, si procede con il cambio di business.
- Una volta deciso di eliminare un fornitore, un documento di termine contratto viene inviato con un anticipo di 6 mensilità. Nel periodo di questi 6 mesi, il fornitore deve finire tutto lo stock che gli è rimasto.
- Estensione del progetto per le restanti categorie di Equipment. Lo stesso procedimento dovrà infatti essere svolto per le restanti categorie di prodotti all'interno di Equipment. Per ogni categoria vengono classificati i prodotti e fornitori e si procede con il consolidamento del portfolio.

Un altro possibile passo successivo potrebbe essere, avere una strategia di approvvigionamento nella quale vengono uniti e presi in considerazione insieme il portfolio dei prodotti tail-end con il normale portfolio prodotti. Si potrebbe dunque ordinare dallo stesso fornitore sia prodotti di tipo Tail-end e sia prodotti più strategici, ovvero più costosi o con una maggiore frequenza di acquisto. In questo modo, risulterebbe più motivante per il fornitore e gli procurerebbe più business.

Infine, un ulteriore possibile miglioramento potrebbe riguardare il concentrarsi sullo sviluppo e l'ottimizzazione della base di rifornimento. Ovvero, il miglioramento nella selezione dei fornitori, tecniche di approvvigionamento, gestione dei contratti fino ad attuare un programma di sviluppo strategico del fornitore.

5 Selezione strategica dei fornitori

Il mercato di concorrenza internazionale in cui operano le aziende è sempre più influenzato da clienti esigenti, rapidi cambi tecnologici e innovazioni e sempre più brevi cicli di vita del prodotto. Per riuscire a competere e stare dietro i cambiamenti, molte imprese stanno adottando strategie di produzione “lean”, riprese dal sistema Toyota. Queste sono tecniche orientate al miglioramento della qualità e aumento del valore aggiunto riducendo gli sprechi di produzione. Possono spesso richiedere cambiamenti significativi rispetto ai tradizionali metodi di produzione così come un mutamento nella mentalità aziendale.

In conformità con il cambiamento delle tecniche di produzione e con il miglioramento del processo operativo interno, si possono implementare i principi lean anche per i fornitori, per ottenere uno sviluppo strategico del portfolio dei fornitori.

Tuttavia, il grande numero di fornitori e il limitato numero di risorse e persone che possono seguire un programma di sviluppo strategico dei fornitori, non permette il miglioramento di tutti i fornitori allo stesso modo e momento. Si dovrebbe infatti fare una selezione accurata dei fornitori per i quali implementare il programma. Ci possono essere più criteri di selezione, di tipo qualitativo o quantitativo. Per una decisione multicriterio, è necessaria l'applicazione di un modello che aiuti ad individuare la corretta scelta. In seguito vengono elencati i diversi tipi di modelli per una selezione strategica dei fornitori per cui attuare un programma di miglioramento

- **Il modello di ponderazione lineare.** È il modello più utilizzato e semplice. A ogni criterio viene assegnato un peso in modo tale da attribuire il peso più alto al criterio di maggior importanza. Viene fatta in seguito una classifica dei criteri in base alla loro importanza. Un esempio è l'AHP, analytic hierarchy process.
- **Il modello del costo totale di proprietà (TCO –Total Cost of Ownership).** In questo modello vengono presi in considerazione tutti i costi che incorrono durante il ciclo di vita di un prodotto acquistato.
- **Modelli MP (Mathematical Programming).** Viene formulato un modello matematico avente una funzione obiettivo da ottimizzare. Questo modello non riesce a comprendere ogni criterio di un problema in quanto tiene in considerazione solamente i criteri quantitativi.
- **Modelli statistici.** Modelli di tipo probabilistico.

5.1 Modello AHP

L'Analytic Hierarchy Process è un modello di supporto per le decisioni multicriterio, che permette di ponderare, dare un peso, alla pluralità di criteri di tipo qualitativo e quantitativo per poi ricavarne una valutazione finale e complessiva.

I criteri vengono dunque ordinati dal peso più alto (criterio di importanza maggiore) al peso più basso. Si selezionano poi le alternative migliori.

Pertanto, a ogni criterio viene assegnato un peso e in seguito un punteggio che rappresenta l'impatto del criterio sulla decisione. Si possono raggruppare anche i criteri a più livelli.

Esempi di criteri da tenere in considerazione possono includere i target che l'azienda vuole raggiungere nella sua strategia di rifornimento, i fattori di rischio, la tipologia di relazione con il fornitore o una valutazione del sistema di gestione del fornitore in situ. I criteri vengono pertanto scelti in base al tipo di progetto che si vuole implementare nello stabilimento del fornitore. In generale, la maggior parte dei progetti mirano a una riduzione dei prezzi o miglioramento della qualità del servizio e prodotti del fornitore.

Il modello AHP prevede una comparazione a coppie di tutti i diversi criteri per trarne poi una gerarchia d'importanza.

Nella figura seguente, viene rappresentato un esempio di classificazione dei criteri su due livelli e suddivisi in tre diversi gruppi:

1. Quali sono i benefici potenziali diretti derivanti da una gestione lean dei fornitori (dall'implementazione dei progetti lean ai fornitori);
2. Quali sono i fattori di successo più favorevoli dall'implementazione dei progetti;
3. Il valore strategico del fornitore.

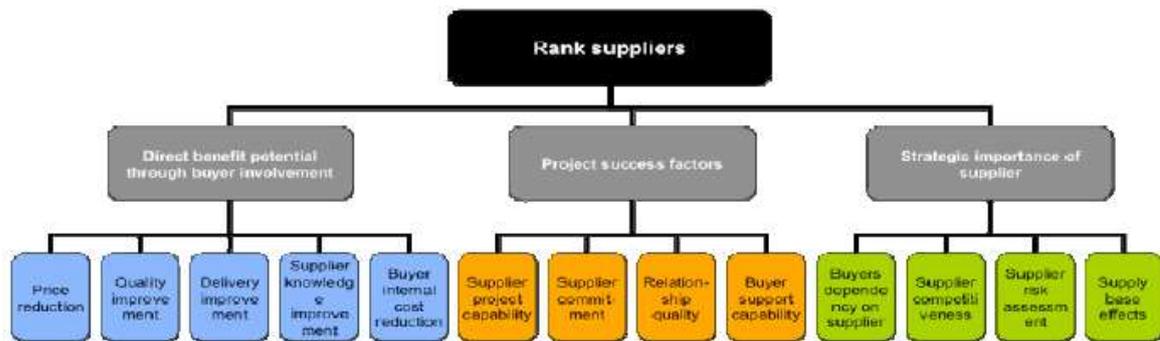


Figura 28. Gerarchia a due livelli dei criteri.

Spiegheremo brevemente il significato dei criteri di ogni sezione.

PARTE 1. Potenziale beneficio diretto attraverso il coinvolgimento dell'acquirente.

- **Potenziale riduzione dei prezzi:** una potenziale riduzione di prezzo d'acquisto del materiale grazie a un miglioramento dei costi di produzione presso il fornitore.
- **Potenziale miglioramento della qualità:** un potenziale miglioramento della qualità del prodotto grazie all'introduzione delle metodologie lean nella produzione.
- **Potenziale miglioramento della consegna:** un potenziale miglioramento delle prestazioni e della capacità di consegna del fornitore attraverso l'introduzione della produzione snella.
- **Potenziale miglioramento della conoscenza del fornitore:** un potenziale miglioramento della comprensione da parte del fornitore delle esigenze dei clienti, derivante da una stretta collaborazione tra azienda e fornitore in seguito a un progetto di miglioramento.
- **Potenziale di riduzione del costo interno dell'acquirente:** una potenziale riduzione dei costi interni dell'azienda acquirente a causa della riduzione dei livelli di scorta, a minori costi di ispezione in entrata, minori tassi di scarto e ulteriore riduzione dei costi operativi.

PARTE 2. Fattori di successo dall'implementazione del progetto.

- **Capacità del fornitore rilevanti per il progetto:** la capacità del top management nel supportare le attività di sviluppo del progetto, la sua capacità nel dare direttive e coinvolgere la forza lavoro a partecipare al progetto.

- **Impegno del fornitore:** il desiderio del top manager presso il fornitore, di sostenere lo sviluppo e la sua capacità, entusiasmo e apertura nell'implementazione di modifiche proposte a livello operativo.
- **Qualità delle relazioni:** la qualità delle relazioni storiche, compresa la frequenza dei conflitti e il livello di fiducia tra fornitore e acquirente.
- **Capacità di supporto dell'acquirente:** la disponibilità di risorse della società acquirente per supportare il progetto presso il fornitore.

PARTE 3. Importanza strategica del fornitore.

- **Dipendenza dal fornitore:** la dipendenza della società acquirente dal fornitore in termini di volume (presente e futuro) e dipendenza tecnica o regionale.
- **Capacità competitive:** competitività relativa del fornitore in termini di costi, qualità, consegna e tecnologia.
- **Valutazione del rischio del fornitore:** la valutazione dei rischi interni ed esterni del fornitore in base ai rischi precedentemente riscontrati durante altri progetti di sviluppo del fornitore.
- **Effetti base dell'offerta** la possibilità che un progetto di sviluppo del fornitore soddisfi gli obiettivi del dipartimento di acquisti dell'azienda, come ad esempio l'aumento della competitività sul mercato o la localizzazione di volumi.

In seguito a una chiara comprensione del significato di ogni criterio selezionato, si prosegue con l'elaborazione di un questionario dettagliato per poter andare avanti con la valutazione.

Ci si può chiedere ad esempio: *“Con quale grado il top management dell'azienda è capace a supportare e sostenere l'attività di sviluppo dei fornitori?”*.

A questa domanda sono associate diverse risposte, ad esempio: “molto basso, basso, soddisfacente, alto, molto alto”.

Al fine di garantire una valutazione coerente dei fornitori anche quando valutati da diversi agenti di acquisto, viene creata un'istruzione dettagliata sul significato di ogni risposta nella valutazione dei fornitori. Ad esempio, viene spiegato come la risposta “molto basso” significhi che c'è un'elevata instabilità nel top management. E così via, viene spiegata ogni risposta.

Viene dato infine un punteggio a ogni risposta in modo tale da riuscire a fare un paragone numerico tra tutte le risposte e stilare una graduatoria finale.

very low	low	satisfactory	high	very high
0	0.15	0.55	0.75	1.00

Figura 29. Esempio di punteggi dati alle risposte.

Viene analizzato così ogni fornitore. Per tutti i fornitori viene posta la lista di domande e data una risposta corrispondente a un punteggio.

A questo punto, il modello AHP, paragona i vari criteri a due a due per capire quali sono più rilevanti. Il paragone viene fatto semplicemente tra i criteri appartenenti allo stesso livello gerarchico. Viene creata una matrice con tutti i criteri e i pesi finali assegnati a ognuno.

Dunque, per capire quali saranno i fornitori più importanti da cui andare a sviluppare un progetto di miglioramento, si moltiplica il valore della risposta assegnata al fornitore per ogni criterio con il peso assegnato al singolo criterio corrispondente.

Si avrà così una classifica finale con i punteggi dei fornitori.

1	Project relevant supplier capabilities	8	Competitive capabilities
2	Supplier commitment	9	Price reduction potential
3	Supply base effects	10	Buyer internal cost reduction potential
4	Relationship quality	11	Delivery improvement potential
5	Dependency on supplier	12	Buyer support capability
6	Supplier risk assessment	13	Supplier knowledge improvement potential
7	Quality improvement potential		

Figura 30. Esempio di ordine d'importanza dei criteri.

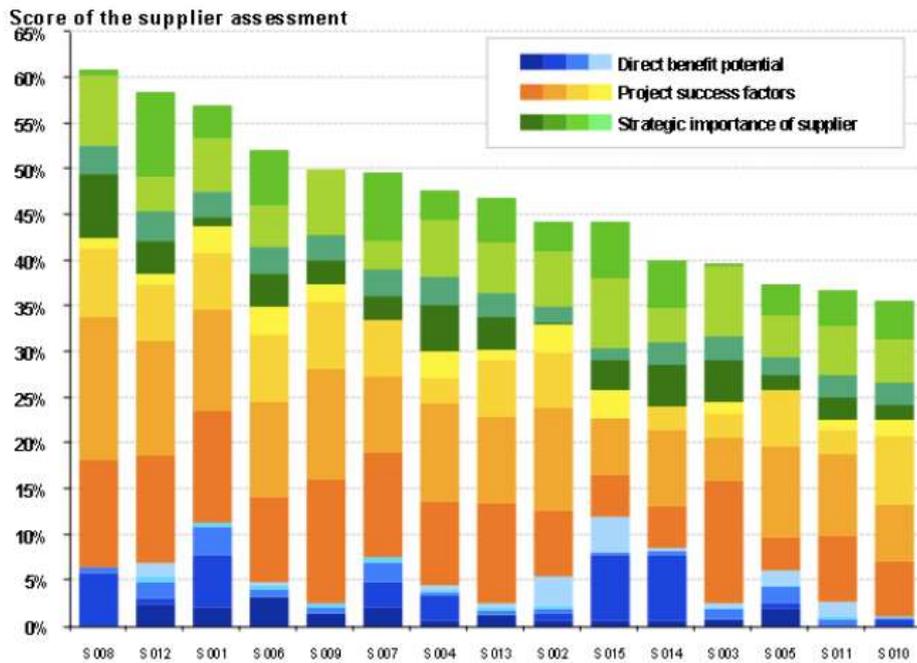


Grafico 6. Esempio di ordine dei fornitori assegnando a ognuno i punteggi nelle 3 aree.

Il modello AHP dunque, permette una valutazione tramite questionari standardizzati, semplice assegnazione dei pesi dei criteri e dei punteggi per i fornitori.

Una possibile limitazione del modello invece, è il fatto che la ponderazione dei criteri e l'assegnazione dei punteggi potrebbe riflettere la visione della singola persona che gestisce il programma di miglioramento del fornitore.

6 Conclusione

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ha ottenuto sempre più attenzioni da parte delle persone, delle aziende e dei governi. Si parla spesso di sostenibilità nei processi di approvvigionamento, sostenibilità nella produzione, sostenibilità nei processi di distribuzione e si può parlare anche di sostenibilità nel marketing e nei processi di vendita. Per molte aziende i criteri di sostenibilità diventano la condizione necessaria per poter iniziare un business sia di tipo B2B e sia di tipo B2C. Si è sempre più diffuso il motto del “Triplo Risultato” (in inglese “Triple Bottom Line”), che riguarda il raggiungimento degli obiettivi che interessano le persone, il pianeta e i profitti (David B Grant, 2017).

In particolar modo la logistica e la catena di rifornimento hanno un significativo impatto sostenibile sulle persone, il pianeta e i profitti. Anche il loro impatto economico relativo al Paese o la società è rilevante. Secondo uno studio condotto nel 2015, le attività della logistica e della supply chain management rappresentano il 6.8 % del PIL (circa € 876 bilioni) di 27 Paesi dell’Unione Europea (David B Grant, 2017).

Pertanto, un piccolo calo di questa percentuale potrebbe vedere miglioramenti circa la riduzione di emissioni CO₂, riduzione dei consumi di acqua e altre risorse naturali e infine riduzione di rifiuti.

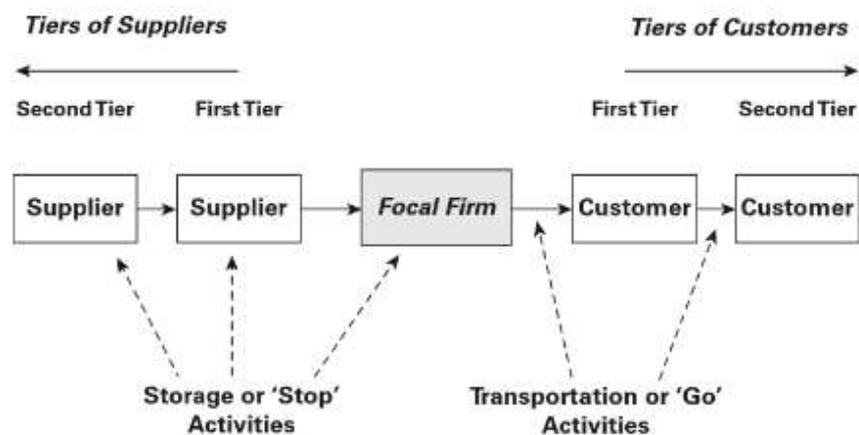


Figura 31. Catena di rifornimento semplificata.

All'interno di una catena di approvvigionamento si avranno uno o più fornitori, l'azienda principale e uno o più clienti finali. Fornitori e clienti possono essere rappresentate anche da aziende terze che offrono un servizio all'impresa principale, come ad esempio distributori o

magazzini intermedi. Tra i fornitori, magazzini, l'azienda, distributori e clienti vi sono attività di trasporto dei materiali. Il trasporto deve essere gestito al meglio per poter avere una riduzione di emissioni nell'atmosfera.

Con il progetto Equipment 2.0 infatti, una tra le migliorie più significative riguarda l'ambito della sostenibilità. Gli ordini sono consolidati in un numero inferiore di fornitori, per cui le tratte logistiche per raggiungere i magazzini o gli impianti dei fornitori sono state ridotte e rese più efficienti. Le risorse utilizzate per il trasporto sono più produttive in quanto i mezzi vengono quasi sempre riempiti al 100%. Si cerca di sfruttare la capienza di ogni mezzo di trasporto e si stima una riduzione dei viaggi del 10% con una conseguente diminuzione di emissioni.

Altri vantaggi apportati dal progetto sono sicuramente la trasparenza al 100 % del portfolio dei prodotti e dei fornitori. Già tra le prime attività del progetto sono stati catalogati e ben suddivisi tutti i prodotti appartenenti al portfolio, con i relativi dati tecnici e fornitori. È stato dunque realizzato un database standard ed unificato dell'intero portfolio ancora attivo. Questo permette una più chiara visibilità sia del portfolio prodotti e sia del portfolio fornitori. Inoltre, rende più semplice il lavoro di chi gestisce la categoria di prodotti.

La complessità del numero di prodotti e fornitori per la categoria è stato ridotto, di conseguenza è diminuito anche il numero di persone con cui avere a che fare. Questo comporta una conseguente riduzione dei tempi e costi dovuti alle attività amministrative semplificate.

Si è stimata infatti una riduzione di circa 1.5 FTE nel dipartimento della supply chain e 0.5 FTE nel dipartimento di acquisti. Sarà necessario dunque un minor numero di persone adibite alla categoria di Equipment. Queste potranno sfruttare meglio le ore lavorative nel conseguimento di altre attività.

Tutti i processi di ordine e arrivo dei materiali, ricerca dei prodotti nel database o caricamento sul sistema degli ordini di acquisto avvenuti saranno più veloci e semplificati grazie alla riduzione della complessità del portfolio iniziale.

Vengono eliminati gli sprechi d'inventario, in quanto si ha una più chiara visione dei prodotti attivi. Tutte le vecchie IDH non più attive sono state eliminate e gli inventari sono stati aggiornati, riducendo così il rischio di obsolescenza.

Il miglioramento degli inventari porta anche come conseguenza un aumento del livello di servizio. L'obiettivo è di avere bassi inventari con un'alta percentuale di livello di servizio.

Il livello di servizio, detto in inglese service level, è principalmente determinato da una previsione di domanda accurata. Da una previsione accurata, si avranno anche piani di rifornimento molto precisi. Questo determina anche un mantenimento del livello di servizio intorno al 95 %. Qualora la previsione di domanda fosse sbagliata o poco accurata, è compito del supply planning di mantenere la stessa percentuale di livello di servizio.

Con questo progetto, grazie a un migliore utilizzo dei mezzi di trasporto e una chiarezza dei livelli d'inventario si possono impegnare meglio le risorse per poter tenere costante il livello di servizio. Si può ad esempio trasportare del materiale da un magazzino a un altro per poter soddisfare il mercato nel quale il forecast è stato più impreciso.

Infine riassumendo in un elenco puntato le varie migliorie ottenute dal progetto, avremo:

- Riduzione di 1.5 FTE (FULL TIME EQUIVALENT) nella supply chain, e di 0.5 FTE nel dipartimento di acquisti.
- Riduzione della complessità sia del portfolio prodotti sia fornitori.
- Minor numero di persone con avere a che fare.
- Processi più rapidi.
- Livelli di stock ottimizzati, riduzione delle obsolescenze.
- Miglioramento nel customer service level del 3% (dal 92% al 95%).
- Miglioramento nella sostenibilità. Trasporti, risorse, emissioni ottimizzate.
- Trasparenza dell'intero portfolio prodotti.

I dati indicati nella conclusione sono stati calcolati senza un'evidenza empirica, in quanto il progetto non è stato ancora totalmente implementato.

La criticità maggiore occorsa durante lo sviluppo del progetto è stata la mancanza di un unico database riportante le informazioni di tutti i prodotti e fornitori. Senza una banca dati risultava difficile gestire la complessità del portfolio. Durante le prime settimane infatti, ho svolto un accurato lavoro di raccolta dati, riorganizzazione delle informazioni e creazione di un database unificato per i fornitori della categoria di Equipment. Ho dovuto spesso chiedere informazioni alle persone che lavoravano nei diversi dipartimenti, le quali si sono mostrate sempre molto collaborative e pronte a dare una mano.

Sono state ordinate anche dal magazzino più vicino, una tipologia per ogni prodotto per poter capire meglio le caratteristiche tecniche di ognuno. Questa operazione è servita inoltre a capire

se due o più pistole manuali erano interscambiabili tra loro, e dunque se era possibile la produzione di un singolo modello standard che racchiudesse le caratteristiche di tutte.

Sono stati raccolti tutti questi dati dai database e dalle schede tecniche dei fornitori. Dati tecnici utili sono stati ad esempio il colore e il tipo di materiale di ogni sezione, il peso, la dimensione, meccanismo di attivazione e di funzionamento.

Si è notato come per molte pistole manuali, le caratteristiche erano tutte uguali tranne ad esempio il colore del manico. Si è lavorato molto da vicino anche con il dipartimento vendite per un'analisi di mercato accurata e una comunicazione con i clienti principali. Una volta avuta la conferma che per i clienti non era fondamentale il colore del manico, si è deciso di procedere con la fabbricazione di un unico tipo di pistola manuale aventi colori standard, eliminando dunque la produzione delle altre.

I primi mesi si è svolto dunque un lungo, accurato ed impegnativo lavoro di collaborazione per riorganizzare le informazioni e accertarsi quali fossero effettivamente i prodotti ancora attivi e con previsioni di vendita.

Questo database preciso, finalizzato ed approvato dal personale tecnico, dalla supply chain e dal dipartimento del 3PM, è stata la base di lavoro per tutte le future attività del progetto.

Un'altra criticità è stata la comunicazione con dei clienti particolarmente esigenti, i quali non approvavano in nessuna maniera il cambio del fornitore per i prodotti che utilizzavano, in quanto si erano sempre trovati bene. Due più piccoli fornitori di pistole manuali non sono pertanto stati cambiati.

Infine, anche la negoziazione con i grandi fornitori con i quali si voleva ampliare il business non è stata sempre facile. Per l'attività di negoziazione in sé si sono avuti conflitti di interessi riguardo il volume da ordinare e il prezzo. Infatti il fornitore, qualora si sarebbe presa in carico la produzione di un nuovo prodotto voleva garantirsi dei volumi minimi di vendita. Poiché si trattava di spesa di coda, a volte i volumi non erano altissimi.

Nonostante ciò, nella maggior parte dei casi, si è riuscito a negoziare il cambio di produzione presso i grandi fornitori. Questi infatti, continuavano a produrre le stesse tipologie di prodotti per altri clienti, e avrebbero fornito per una minore percentuale anche ad Henkel.

7 Riferimenti

- *Billhop - Cos'è il Tail End Spend. (s.d.). Tratto da Billhop - Cos'è il Tail End Spend: <https://billhop.com/it/articoli-e-novita/factoring-e-liquidita/cose-il-tail-end-spend/>*
- *Cultura aziendale. (s.d.). Tratto da Henkel : https://www.henkel.it/l-azienda/cultura-aziendale#Tab-725286_3*
- *Cultura aziendale - Henkel. (s.d.). Tratto da Henkel: https://www.henkel.it/l-azienda/cultura-aziendale#Tab-725286_3*
- *David B Grant, A. T. (2017). Sustainable Logistics and Supply Chain Management. Great Britain: KoganPage.*
- *Dictionary, B. (s.d.). Contract Manufacturing Definition. Tratto da Contract Manufacturing Definition: <http://www.businessdictionary.com/definition/contract-manufacturing.html>*
- *Green procurement. (s.d.). Tratto da Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Green_public_procurement*
- *Group, E. (March 2014). Betting on Tail Spend to Save Coin.*
- *Henkel. (2017). Presentazione aziendale interna. Le cinque aree operative del business adesivi.*
- *Henkel. (2017). Presentazione aziendale interna. Clients in Adhesives Technologies.*
- *Henkel. (2018). Documento interno aziendale. Vendor Code of Conduct.*
- *Henkel. (2018). Presentazione aziendale interna. Equipment 2.0_Supplier Analysis.*
- *Henkel. (2018). Presentazione aziendale interna. Innovazioni e sviluppo tecnologico nel business adesivi.*
- *Henkel. (2018). Presentazione aziendale interna. Organization Chart FP Global.*
- *Henkel. (2019). Documento aziendale interno. Equipment_PorfolioDetails.*
- *Henkel. (2019). Documento interno aziendale. Master file_Complexity Reduction.*
- *Henkel. (2019). Documento interno aziendale . Minutes meeting Sulzer.*
- *Henkel. (2019). Presentazione aziendale interna. Sustainability: registration processes for Ecovadis.*
- *Henkel. (2019). Presentazione aziendale interna. External ISO Audit CMTG A EU.*
- *Henkel. (2019). Presentazione interna aziendale. Equipment 2.0_Kick off - Power Point Presentation.*

- *Henkel. (2019.). Presentazione interna aziendale. Equipment 2.0_Follow up - Power Point Presentation.*
- *Henkel History. (s.d.). Tratto da Henkel History: <https://www.henkel.com/company/milestones-and-achievements/history>*
- *Henkel named one of the most ethical companies in 2015. (s.d.). Tratto da Henkel: <https://www.henkel.com/spotlight/2015-03-09-henkel-named-one-of-the-world-s-most-ethical-companies-in-2015-399182>*
- *Henkel. (s.d.). Presentazione aziendale interna. Responsabilità sociale d'impresa.*
- *Henkel. (s.d.). Presentazione aziendale interna. Responsabilità ambientale d'impresa.*
- *Henkel. (s.d.). Presentazione aziendale interna. Sustainability strategy in Henkel (environmental, social and labour indicators).*
- *Henkel. (s.d.). Presentazione aziendale interna. Status Traded Goods Strategy - CMTG Europe.*
- *Henkel. (s.d.). Presentazione interna aziendale. CMTG A Europe - Power Point presentation.*
- *R. Calvi, M.-A. L. (2010). Supplier selection for strategic supplier development. HAR.*
- *Supply Chain - Tail Spend. (s.d.). Tratto da Supply Chain - Tail Spend: <https://www.logisticaefficiente.it/procout/supply-chain/approvvigionamenti/tail-spend-coda-lunga-sfuggente.html>*
- *Sustainability Henkel. (s.d.). Tratto da Sustainability Henkel: <https://www.henkel.com/spotlight/2015-03-09-henkel-named-one-of-the-world-s-most-ethical-companies-in-2015-399182>*
- *Valori Henkel - Azienda familiare. (s.d.). Tratto da https://www.henkel.it/l-azienda/cultura-aziendale#Tab-725286_5*
- *Valori Henkel - Clienti e Consumatori. (s.d.). Tratto da https://www.henkel.it/l-azienda/cultura-aziendale#Tab-725286_1*
- *Valori Henkel - Persone. (s.d.). Tratto da https://www.henkel.it/l-azienda/cultura-aziendale#Tab-725286_2*
- *Valori Henkel - Sostenibilità. (s.d.). Tratto da Henkel: https://www.henkel.it/l-azienda/cultura-aziendale#Tab-725286_4*
- *Weele, V. (2014). Purchasing and Supply Management.*
- *Wikipedia - Analytic Hierarchy Process. (s.d.). Tratto da Wikipedia - Analytic Hierarchy Process: https://it.wikipedia.org/wiki/Analytic_Hierarchy_Process*

- *Wikipedia. (s.d.). Catena del valore di Porter. Tratto da Catena del valore di Porter.:
https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore*