



**Politecnico
di Torino**

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

Tesi di Laurea Magistrale

“L'approccio Multichannel di Ideal Standard Italia:
analisi e ridisegno dei processi del canale Project
dedicato al mondo delle Costruzioni”

Relatore:

Prof. Maurizio Schenone

Candidata:

Claudia Crafa

a.a. 2020/2021

Sommario

INTRODUZIONE.....	7
1 IDEAL STANDARD INTERNATIONAL	9
1.1 La storia.....	9
1.2 Ideal Standard oggi.....	11
1.3 I pilastri dell'azienda	12
1.4 Ideal Standard in Italia	14
1.5 Il settore in cui opera	14
1.6 I canali di distribuzione dell'arredobagno in Italia	16
1.6.1 Il canale Wholesale	17
1.6.2 Il canale dei rivenditori DIY	18
1.6.3 Il canale dei Rivenditori Specializzati.....	18
1.6.4 Il canale Web.....	19
1.7 I processi di Ideal Standard	20
1.8 I canali di distribuzione in Ideal Standard.....	21
2 IL CANALE PROJECT.....	25
2.1 La segmentazione del canale Project	25
2.2 Il flusso dei Processi del Project	26
2.2.1 Definizione del Lead	28
2.2.2 Proposta dell'OPT	33
2.2.3 Offerta di OPT.....	37
2.2.4 Win or Loss	42
3 LA GESTIONE DELLA FORNITURA.....	43
3.1 La logistica inbound	43
3.2 Previsione della disponibilità dell'ordine cantiere	45
3.3 La gestione del Destocking	53
3.3.1 Condivisione dei dati con i Grossisti	57
3.3.2 Analisi di previsione degli ordini.....	62
3.3.3 La consegna della merce in cantiere	64
4 I PROSSIMI STEP PER IL POTENZIAMENTO DEL CANALE.....	80
4.1 Implementazione del Quotation Tool di SAP	81

4.2	Miglioramento della gestione di ordini EDI	84
4.3	Sviluppo di nuovi servizi logistici per la fornitura in cantiere.....	86
CONCLUSIONI.....		88
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA		90

Indice delle figure

Figura 1: I siti produttivi (Fonte: Materiale fornito dall'azienda).....	12
Figura 2: L'innovazione in Ideal Standard (Fonte: materiale fornito dall'azienda)	13
Figura 3: L'evoluzione del design in Ideal Standard (Fonte: materiale fornito dall'azienda).....	13
Figura 4:La catena del valore di Ideal Standard (Elaborazione propria).....	20
Figura 5:i canali di vendita di Ideal Standard (Fonte: Elaborazione propria)	21
Figura 6: Il flusso delle informazioni in Ideal Standard (Fonte: Elaborazione Propria).....	22
Figura 7: Tipologie di trasporto in Ideal Standard (Fonte: Elaborazione Propria).....	23
Figura 8: Punti di Spedizione (Fonte: Elaborazione Propria).....	24
Figura 9: Segmenti di mercato dell'arredobagno in Italia (Fonte: dati forniti dall'azienda).....	26
Figura 10: Project Flow (Fonte: Elaborazione Propria).....	27
Figura 11: Business Partner e relativa assegnazione (Fonte: Elaborazione propria).....	28
Figura 12: Creazione account del BP (Fonte: Elaborazione propria)	29
Figura 13: Creazione account BP (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)	29
Figura 14: Account BP: informazioni da inserire (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)	30
Figura 15:Account BP (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)	31
Figura 16: Proposta OPT (Fonte: Elaborazione propria).....	34
Figura 17:Proposta OPT (Fonte: Elaborazione propria).....	35
Figura 18: Indicazioni specifiche (Fonte: Elaborazione propria)	35
Figura 19:Approvazione della proposta (Fonte: Elaborazione propria)	36
Figura 20: Creazione OPT (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)	37
Figura 21: Gestione della campionatura (Fonte: Elaborazione propria).....	38
Figura 22: Inserimento codici (Fonte: Materiale fornito dall'azienda).....	38
Figura 23: Invio dell'ordine (Fonte: Elaborazione propria)	40
Figura 24: Sblocco degli ordini ZPRM (Fonte: Elaborazione propria)	40
Figura 25: Schermata VA14L.....	41
Figura 26: Chiusura OPT (Fonte: Elaborazione propria)	42
Figura 27: Caratteristica MRP	45
Figura 28: Timing fornitura cantiere (Fonte: Elaborazione propria).....	45
Figura 29: Schermata MD04.....	47
Figura 30: Schermata MD04.....	48
Figura 31: Schermata MM03	49
Figura 32: Schermata MD04.....	49
Figura 33: Schermata MD04.....	50
Figura 34: Schermata MB5T	50

Figura 35: Vantaggi di Transporeon (Fonte: www.Transporeon.com)	51
Figura 36: Schermata Transporeon.....	52
Figura 37: Flussi di comunicazione SOIP-Customer Care (Fonte: Elaborazione propria)	53
Figura 38: Analisi fatturato legato al Project (Fonte: Elaborazione propria)	55
Figura 39: Analisi del Destocking (Fonte: Elaborazione propria).....	56
Figura 40: Andamento Sell in/Sell out (Fonte: Elaborazione propria).....	58
Figura 41: Descrizione del Processo per la condivisione del Sell out (Fonte: Elaborazione propria).....	61
Figura 42: Confronto Offerta- Ordini aperti (Fonte: Elaborazione propria)	63
Figura 43: Flusso informazioni Project-Cantiere (Fonte: Elaborazione propria)	64
Figura 44: I trasportatori di Ideal Standard (Fonte: Materiale fornito dall'azienda).....	66
Figura 45: Lead time di consegna (Fonte: Materiale fornito dall'azienda).....	67
Figura 46: Suddivisione del collettame (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)	67
Figura 47: Puntualità delle consegne (Fonte: Elaborazione Propria)	68
Figura 48: Scheda cliente Ideal Express (Fonte: listino Ideal Standard).....	69
Figura 49: Andamento Danni CP (Fonte: Elaborazione propria).....	70
Figura 50: Andamento Danni OS (Fonte: Elaborazione propria).....	70
Figura 51: Andamento Danni SB (Fonte: Elaborazione propria)	71
Figura 52: Andamento Danni AW (Fonte: Elaborazione propria)	71
Figura 53: Puntualità totale dei trasportatori (Fonte: Elaborazione propria).....	73
Figura 54: Puntualità dei trasportatori per mese (Fonte: Elaborazione propria)	74
Figura 55: Danni per trasportatore (Fonte: Elaborazione propria)	75
Figura 56: Tipologia di veicolo per cantiere.....	77
Figura 57: Il flusso dei processi per la gestione della consegna in cantiere (Fonte: Elaborazione propria).....	79
Figura 58: Next Step (Fonte: Elaborazione propria)	80
Figura 59: Schermata VA23	82
Figura 60: Schermata VA23	82
Figura 61: Schermata Salesforce	83
Figura 62: Schermata Salesforce	84
Figura 63: Funzionamento EDI	85
Figura 64: I vantaggi dell'utilizzo di EDI	85
Figura 65: Ciclo di Deming (Fonte: Sevenpax)	89

Indice delle tabelle

Tabella 1: Mercato potenziale dell'Arredobagno residenziale (Fonte: dati Istat e Agenzia delle Entrate)	15
Tabella 2 : Classificazione Business Partner (Fonte: Elaborazione propria con dati forniti dall'azienda).....	32
Tabella 3: Tempi di consegna (Fonte: Elaborazione propria)	44
Tabella 4: Classificazione ABC (Fonte: Elaborazione propria)	44
Tabella 5: Ordine cantiere (Fonte: Materiale fornito dall'azienda).....	46
Tabella 6: Classificazione ordini (Fonte: Elaborazione propria).....	47
Tabella 7: codici Amazon	57
Tabella 8: File Stock-Sell Out	58
Tabella 9: Sell out	59
Tabella 10: Sell in	59
Tabella 11: Sell out-Sell in	59
Tabella 12: Esempio clienti di Ideal Standard	60
Tabella 13: Interfaccia del Report su BW	61
Tabella 14: Report Forecast Ordini (Fonte: Elaborazione propria).....	62
Tabella 15: Analisi consegne Trasportatore B (Fonte: Elaborazione propria)	73

INTRODUZIONE

Il seguente lavoro di tesi mira ad evidenziare:

- i vantaggi che Ideal Standard otterrebbe se si espandesse all'interno del mercato legato al Mondo delle Costruzioni
- le principali criticità che emergono dall'attuale flusso dei processi del Project.

L'azienda, operante nel settore dell'arredobagno, si pone come leader all'interno di questo e raggiunge il cliente finale attraverso la distribuzione tramite il canale Tradizionale e il canale DIY & WEB.

Nel corso degli anni però Ideal Standard ha compreso l'opportunità di espansione nel canale Project e per questo si è dedicata alla ristrutturazione dei processi ad esso legati per aumentare le entrate derivanti dai Cantieri vinti dall'azienda.

Non a caso, è stato deciso di sviluppare una linea di cassette e telai di vasi (Prosys) appositamente per i cantieri di modo da assicurare una probabilità maggiore di installazione dei restanti prodotti Ideal Standard. La fornitura di un cantiere infatti avviene in un periodo di tempo che oscilla tra i sei mesi e un anno per questo risulta importante entrarci quanto prima (possibilmente nella fase di costruzione dell'edificio).

Ampliarsi in questo segmento significa però non solo studiare strategie di prodotto ad hoc ma anche sviluppare processi specifici, necessari per ottenere il maggior numero di cantieri vinti.

Uno degli strumenti che ha aiutato maggiormente il lavoro del team è la piattaforma Salesforce di cui verranno approfondite le principali caratteristiche e funzioni che permettono di supportare i processi del Project (analizzati nel dettaglio nel Capitolo 2) partendo dall'individuazione del Business Partner fino all'analisi della % di Win or Loss assegnata al progetto.

Uno dei processi è legato alla Gestione della Fornitura. Si è deciso di dedicarci un capitolo a parte (Capitolo 3) in quanto risulta il più critico a causa di una serie di problematiche che verranno analizzate. Tra queste, il problema del Destocking che si realizza nel momento in cui la quantità di ordini inseriti non corrisponde alle quantità previste da fornire. Si discuterà quindi la possibilità di prevedere queste situazioni e gestirle sviluppando tre possibili soluzioni:

- Condivisione dei dati con il Grossista
- Previsione degli ordini
- Consegna della merce in cantiere

Nell'ultimo Capitolo (Capitolo 4) verranno infine trattati i next step che permetteranno all'azienda di consolidarsi internamente ed espandersi nel mercato nei prossimi anni.

1 IDEAL STANDARD INTERNATIONAL

1.1 La storia

Ideal Standard International è una società multinazionale operante nel settore dell'arredamento del bagno, sanitari e impianti idraulici con sede in Belgio.

La sua storia ha le radici nel 1892, anno in cui fu fondata la American Radiator Company dalla fusione di alcuni produttori nordamericani di radiatori con a capo Joseph Bond (della Pierce Steam Heating Co.).

Nonostante un iniziale profitto di \$ 400.000 nel suo primo anno, l'azienda fu successivamente colpita dalla depressione economica (nota come "il panico del 1893"). Per questo motivo Clarence Woolley (segretario della Compagnia) decise di intraprendere la strada per la vendita di radiatori in ghisa per il campidoglio svizzero dando inizio, di fatto, all'ingresso dell'azienda nel mercato Europeo.

Negli anni successivi la società fondò una filiale a Londra e iniziò a produrre in diversi paesi dell'Europa Occidentale. Il successo sempre crescente attirò l'attenzione di J.P. Morgan (finanziere e banchiere americano) il quale aiutò l'azienda a interconnettere la maggior parte delle fabbriche di radiatori negli Stati Uniti. In seguito alla morte di Mr. Bond nel 1902, Woolley, gli succedette come Presidente della Compagnia.

Questa ebbe uno sviluppo all'inizio del XX secolo che si accompagnò alla creazione di due stabilimenti in Francia e in Germania che si dimostrarono un successo. Infatti nel 1906 le operazioni europee generarono profitti superiori a quelli delle operazioni americane della società. Gran parte del profitto fu quindi investito nuovamente nell'espansione e nella costruzione di nuovi stabilimenti in Italia e in Austria.

Un passo importante si ebbe nel 1929 quando la Standard Sanitary Manufacturing Company (produttrice americana di sanitari) si consolidò con l'American Radiator Company per formare l'American Radiator and Standard Sanitary Corporation, operante nel settore del riscaldamento e dell'idraulica (attualmente materiali da costruzione). Il nome cambiò in American Standard nel 1967.

Sin dalla sua fondazione, American Standard acquisì numerose attività. Tuttavia due di queste sono state sviluppate in core business per la Società:

- L'acquisizione, nel 1968, di Westinghouse Air Brake Company (WABCO), produttore di sistemi di frenatura per veicoli ferroviari e commerciali.
- L'acquisizione, nel 1984, di Trane Company, produttore di impianti di riscaldamento, ventilazione, condizionamento dell'aria e sistemi di gestione del comfort negli edifici. Con questa acquisizione, l'azienda ha completato la sua divisione Air Conditioning Products.

La compagnia ha continuato il suo percorso fino al 2007, anno in cui è stata ceduta in tre divisioni:

- Divisione “*cucina e bagno*” (venduta a Bain Capital, LP, in seguito diventata American Standard Brands e **Ideal Standard International**),
- Divisione “*controllo dei veicoli*” (scorporata come WABCO Vehicle Control Systems)
- Divisione “*HVAC*” che l'azienda ha mantenuto e di cui ha cambiato il nome per riflettere il suo nuovo focus. Alla fine del 2007 la società è stata acquisita dalla Ingersoll-Rand Comp.

Ideal Standard International viene fondata quindi nel 2007 a seguito della ristrutturazione dell'azienda. Nello stesso anno sono state implementate misure di riduzione dei costi e sono stati spostati alcuni impianti di produzione in Asia e in Europa Orientale (è stato aperto un nuovo sito di produzione in Bulgaria).

Il programma di ristrutturazione è stato completato nel 2011. Tuttavia gli anni seguenti sono stati difficili a causa delle scarse vendite che hanno portato ad una riduzione della forza lavoro e ad un'ulteriore ristrutturazione conclusasi con lo scambio di azioni con gli obbligazionisti dell'Anchorage Capital.

Dal 2014 dunque è stata approvata la joint owner di Anchorage insieme a Bain Capital.

Dal 1° Giugno 2021 i nuovi CEOs dell'azienda sono Jonas Nilsson e Jan Peter Tewes.

1.2 Ideal Standard oggi

Negli anni Ideal Standard International si è affermata come leader a livello mondiale nella fornitura di soluzioni per l'ambiente bagno. Attualmente ha sede a Bruxelles (Belgio) e opera in oltre 100 Paesi in Europa, Medio Oriente e Africa, impiegando 9500 dipendenti. Il marchio di punta del gruppo Ideal Standard International è Ideal Standard.

Il core business aziendale è rappresentato da soluzioni complete per il bagno destinate a edifici residenziali, commerciali e istituzionali. Infatti IS ha nel suo portafoglio le seguenti categorie di prodotto:

- Cassette e moduli di risciacquo
- Placche di comando
- Sanitari (vasi e bidet)
- Lavabi
- Rubinetteria
- Docce e vasche
- Mobili e accessori

Questi vengono venduti attraverso il marchio internazionale Ideal Standard e attraverso affermati marchi locali tra cui *Ceramica Dolomite* (Italia), *Armitage Shanks* (UK), *Porcher* (Francia) e *Vidima* (Europa dell'Est).

Come abbiamo visto nel primo paragrafo, Ideal Standard, nel corso degli anni, ha sviluppato la propria presenza in diversi Paesi. Attualmente la compagnia dispone di 11 siti produttivi dislocati in Europa e Medio Oriente.

In particolar modo ciascun plant di produzione è specializzato nella realizzazione di una determinata categoria prodotto (Rubinetteria, Acrilico, Ceramica) sulla base di determinate caratteristiche. Un esempio è l'Egitto, specializzato nella produzione in acrilico per le condizioni ambientali adatte alla realizzazione delle vasche e dei piatti doccia.



Figura 1: I siti produttivi (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

1.3 I pilastri dell'azienda

La collaborazione con affermati designer e l'utilizzo delle più moderne tecnologie, hanno permesso all'azienda di sviluppare soluzioni e prodotti innovativi di alta qualità in grado di rispondere a tutte le esigenze del mercato.

Questo è stato possibile grazie al pensiero dell'azienda che si poggia su tre pilastri fondamentali:

- **Innovazione:** l'azienda collabora con università, architetti, urbanisti e società edili leader in tutto il mondo con il fine di innovare continuamente i propri prodotti e le proprie tecnologie.

Di seguito si riportano le innovazioni di IS nel corso degli anni a partire dalla vasca da bagno (1902) ad un rubinetto intelligente capace di erogare le giuste quantità di acqua e sapone per la pulizia delle mani (2020).

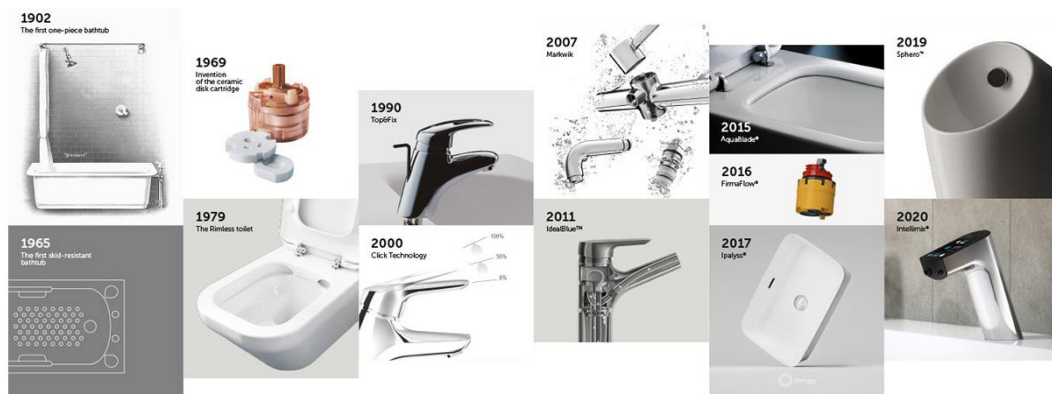


Figura 2: L'innovazione in Ideal Standard (Fonte: materiale fornito dall'azienda)

- *Design*: a partire dal 1954 IS lavora alla creazione di un collegamento ininterrotto tra funzionalità e bellezza estetica.

Questo è reso possibile grazie alla collaborazione con i migliori designer: a partire da Gio Ponti (1954) allo Studio Palomba Serafini Associati che, dal 2018, cura la direzione artistica dell'azienda.



Figura 3: L'evoluzione del design in Ideal Standard (Fonte: materiale fornito dall'azienda)

- *Attenzione alle persone*: da sempre Ideal Standard crede che i propri marchi, collaboratori, partner e clienti siano parte di una famiglia in continuo cambiamento.

Un'attenzione continua al presente ma soprattutto al miglioramento del futuro.

È questo infatti l'obiettivo anche di questa tesi che si propone di identificare le possibilità attuali e svilupparle in un'ottica di miglioramento continuo grazie al potenziamento e al consolidamento della struttura interna dell'azienda.

1.4 Ideal Standard in Italia

La storia di Ideal Standard in Italia comincia nel 1909 quando la Corporation fonda la Società Nazionale dei Radiatori e inizia la commercializzazione di caldaie e radiatori in ghisa. La prima sede è a Milano, in Corso Sempione. Nel 1911 apre a Brescia la prima fonderia alla quale si affiancherà nel 1929 la cosiddetta “fabbrica bianca” per la produzione di apparecchi sanitari. L’espansione continuerà poi negli anni grazie all’apertura di nuovi stabilimenti e alla modernizzazione delle attrezzature produttive esistenti.

Arriviamo al 1978, anno in cui Ideal Standard cede il settore dei prodotti per il riscaldamento, dedicandosi esclusivamente al settore bagno.

Al giorno d’oggi l’azienda presenta:

- *La sede di Milano*: sede commerciale e Training Center.
- *Lo stabilimento di Trichiana*: superficie di 161.000 m² dedicata alla produzione di Ceramica.
- *La piattaforma di Bassano Bresciano*: superficie di 25.000 m² dedicata allo stoccaggio della merce grazie a 16.500 posti pallet e 26 porte di carico.

1.5 Il settore in cui opera

Ideal standard opera nel settore dell’arredobagno che ha subito notevoli cambiamenti nel corso degli anni a causa di un’attenzione sempre crescente nei confronti del design.

Di fatto il concetto di bagno degli anni Sessanta era molto diverso rispetto a quello contemporaneo. In quegli anni il bagno occupava, il più delle volte, un’ampia metratura della casa. Era solito, infatti, trovare un bagno di servizio utilizzato come lavanderia e un bagno principale i cui sanitari dovevano rispondere ad un’unica esigenza: la comodità.

È a partire dagli anni Ottanta che i sanitari e l’arredobagno subiscono una radicale trasformazione nel design e nella loro produzione, portando all’evoluzione del bagno da ambiente puramente funzionale ad uno spazio abitativo reale, con un ruolo di primo piano nella casa.

Secondo le stime Csil infatti, nel 2016 il mercato dell'arredo bagno e del wellness in Europa ha raggiunto un valore di circa **11,1 miliardi di euro**.

Queste cifre comprendono mobili per il bagno e accessori, sedili per WC, vasche da bagno e vasche idromassaggio, sanitari, rubinetti e bracci doccia, box doccia e cabine doccia multifunzione. Il che equivale a dire il 70% del valore complessivo degli spazi bagno.

Per quanto riguarda l'Italia, dopo due anni di continua crescita, il settore ha subito una notevole perdita nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia del COVID-19. Secondo i dati ISTAT, il secondo trimestre del 2020 ha visto un drastico calo del numero di abitazioni del **25,1%** rispetto al secondo trimestre dell'anno precedente a causa dello stop, da parte del governo, di tutte le attività inerenti ai cantieri e alle ristrutturazioni che rappresentano fonte di guadagno per le aziende che competono in questo settore.

Tuttavia, a differenza di altri settori, il mondo dell'arredobagno sta mostrando, nel 2021, una ripresa dal punto di vista economico, nonostante molto sensibile all'evoluzione della situazione emergenziale.

Secondo l'ISTAT, il mercato potenziale (in numero di bagni) nel nostro paese è composto per il **71%** dalla ristrutturazione dei bagni esistenti, per il 24% dal rinnovo dei bagni in caso di compravendite e per il 5% dalle nuove costruzioni.

	NUMERO	NUMERO BAGNI STIMATO
Nuove abitazioni	51.859	81.725
Compravendite	578.347	961.562
Abitazioni	35.088.873	58.338.868

*Tabella 1: Mercato potenziale dell'Arredobagno residenziale
(Fonte: dati Istat e Agenzia delle Entrate)*

Per quanto riguarda il livello di concorrenza nel settore, le prime 8 imprese del settore bagno forniscono circa il 60% della produzione totale e sono:

- Grohe,
- Hansgrohe,
- Roca,

- Geberit,
- **Ideal Standard**,
- Villeroy & Boch,
- Duravit,
- Porcelanosa.

Ideal Standard si colloca quindi con una posizione di leader all'interno del mercato.

1.6 I canali di distribuzione dell'arredobagno in Italia

La rete di distribuzione italiana di bagni è generalmente tradizionale, con una quota maggiore di vendite provenienti da grossisti e rivenditori specializzati rispetto alla maggior parte degli altri Paesi Europei, in particolare quelli del Nord Europa.

Solo le aziende più grandi (come Ideal Standard) hanno una strategia di distribuzione **multicanale** in quanto possono permettersi dei costi più alti associati alle vendite su diversi canali.

Possiamo infatti distinguere due approcci di distribuzione in Italia:

- *L'approccio two-step* in cui il produttore vende direttamente all'installatore.
- *L'approccio three-step* in cui il produttore vende attraverso una rete di grossisti.

Vi è poi il canale del *DIY* (do it yourself) e *Internet* che, nonostante una crescita costante, non rappresenta la principale forma di guadagno per un'impresa che lavora in questo settore.

Le ragioni della bassa penetrazione sono probabilmente associate a fattori geografici ed economici. La forma stessa dell'Italia, stretta e lunga, non si presterebbe ad una distribuzione efficiente a meno che i distributori non riescano a sparpagliarsi notevolmente per riuscire a coprire grandi aree. Pertanto, le maggiori imprese di distribuzione hanno impiegato molto tempo per creare una presenza significativa nel paese.

Un'altra difficoltà è da riscontrarsi nella differenza economica, talvolta marcata, tra il nord e il sud, che è aumentata solo durante la crisi finanziaria della fine degli anni 2000 e potrebbe causare complessità per le grandi imprese di distribuzione che preferirebbero

una politica dei prezzi fissa piuttosto che strutture diverse a seconda della regione geografica.

Analizziamo quindi di seguito i principali canali attraverso i quali il prodotto raggiunge il cliente finale in questo settore.

1.6.1 Il canale Wholesale

Il canale wholesale è stato per molto tempo la forma predominante di distribuzione per i produttori dell'arredobagno, con molti commercianti conosciuti come Idro-Termo-Sanitari (ITS) che forniscono una selezione di prodotti misti e specifici per il riscaldamento e il bagno.

A causa della frammentazione geografica dell'Italia, la maggior parte dei grossisti sono aziende locali con:

- Una media di due punti vendita
- Un deposito di stoccaggio
- Uno showroom destinato al consumatore privato (tipicamente situato in un'area centrale)

Ci sono, in Italia, diversi gruppi di grossisti tra cui CAMBIELLI EDILFRIULI, IDROTEAM, GSGI e DELTA. Tuttavia, come detto in precedenza, l'alta frammentazione del mercato implica che anche i più grandi distributori hanno solo una piccola percentuale della quota di mercato totale.

Le loro gamme di prodotti tendono a concentrarsi su prodotti per il bagno e il riscaldamento ma spesso forniscono anche altri materiali da costruzione, come integrazione della loro offerta.

Questo è anche dovuto ad un crescente interesse dei consumatori verso un'offerta di prodotti più ampia, un'assistenza nella scelta e un aumento del livello di personalizzazione nei segmenti sanitario e termico che hanno indotto diverse entità del commercio all'ingrosso a sostenere la creazione della start-up digitale DESIVERO, che permette all'utente finale di controllare l'intera progettazione e realizzazione di diverse soluzioni di riscaldamento e bagno.

Il settore del commercio all'ingrosso è quindi in una fase di transizione, in cui si sperimentano forme di aggregazione al fine di aumentare la competitività.

Questo discorso sarà spunto per uno dei next step dell'azienda analizzati nell'ultimo capitolo (Capitolo 4). Offrire infatti al proprio cliente la possibilità di fornirsi da un unico magazzino per tutti i prodotti (Ideal Standard e non) appartenenti al mondo del bagno permetterebbe un vantaggio competitivo dell'azienda non indifferente.

1.6.2 Il canale dei rivenditori DIY

Come detto precedentemente, la vendita al dettaglio fai da te ha avuto uno sviluppo molto lento. Tuttavia il mercato sta assistendo ad una crescita considerevole in particolare per alcuni prodotti a basso costo e facili da installare.

L'alto grado di frammentazione, con oltre 11.000 ferramenta, ha aumentato le opportunità di crescita per i canali di distribuzione più strutturati. Queste hanno permesso agli operatori nazionali e internazionali di espandere la loro presenza in Italia: in particolare il gruppo francese ADEO con le catene LEROY MERLIN e BRICOMAN, la tedesca OBI e l'italiana BRICO IO.

La rapida crescita del fai da te negli ultimi anni è il risultato diretto della domanda dei consumatori di avere una maggiore scelta di prodotti in una gamma di prezzi più ampia. Un altro fattore non può poi non essere considerato: durante la pandemia infatti il settore complessivo del fai da te è aumentato in termini di volumi di vendita guadagnando quote a spesa dei grossisti e dei rivenditori specializzati.

Per il mercato del DIY si prevede quindi una crescita continua, che si pone in contrasto allo sviluppo del canale dei rivenditori specializzati e dei loro showroom che rappresentano il segmento di prezzo elevato che fatica a competere con le alternative di prezzo inferiore.

1.6.3 Il canale dei Rivenditori Specializzati

La maggior parte dei rivenditori specializzati in Italia sono piccoli punti vendita indipendenti che vendono direttamente ai consumatori e tendono ad essere situati in aree urbane con una forte clientela.

Le catene maggiormente sviluppate sono IDRAS SPA e BOREA SPA, ma i loro ricavi e il numero di punti vendita sono lontani dai livelli dei grossisti e delle catene del fai da te.

Molti consumatori sono infatti passati a questi perché tendono a detenere maggiori livelli di stock e scelte di prodotti.

I prodotti all'interno del canale dei rivenditori specializzati sono in genere acquistati direttamente dai produttori stessi, anche se una percentuale inferiore viene acquistata dai grossisti, che sono in genere rivenditori specializzati più grandi che possono ospitare una maggiore quantità di scorte.

Tuttavia nel 2020, a causa delle misure come i blocchi messi in atto per combattere il Covid-19, questo canale ha subito una perdita significativa.

1.6.4 Il canale Web

Con appena il 36% della popolazione che ad oggi ha fatto acquisti online e lo shopping online rappresenta solo il 6,5% della vendita al dettaglio complessiva, l'Italia è uno dei mercati di e-commerce più modesti d'Europa.

Sebbene sia ancora in una fase relativamente iniziale per quanto riguarda il mercato dell'arredobagno il canale Internet in Italia ha senza dubbio influenzato il modo in cui gli italiani confrontano e acquistano prodotti per il bagno; i produttori sono divisi tra quelli che stanno abbracciando il cambiamento e quelli che lo vedono come un'erosione della qualità e del valore all'interno del mercato.

Tuttavia, l'innovazione ha raggiunto questo segmento, con l'arrivo di player che operano esclusivamente sulla piattaforma di e-commerce, come le start-up francesi MANOMANO e BRICO PRIVE.

Il modello di queste aziende è quello di uno spazio virtuale collaborativo dove l'assistenza e la disponibilità dei prodotti è determinata dall'input dei clienti finali e dei rivenditori.

Allo stesso modo, gli attori che hanno basato i loro modelli di business sulla centralità del negozio fisico come ADEO GROUP (LEROY MERLIN), SELFITALIA e BRICO, stanno anche espandendo le loro offerte e servizi online, anche se non sono considerati rivenditori su Internet, dato che la maggior parte del loro business proviene ancora dai canali tradizionali di vendita al dettaglio.

Nei prossimi anni si prevede una crescita delle vendite all'interno del canale internet anche grazie alle nuove generazioni, che sono molto più abili negli acquisti online e

stanno iniziando a comprare le loro prime case e a investire in impianti di riscaldamento e idraulici.

1.7 I processi di Ideal Standard

Prima di entrare nel merito dei canali distributivi di Ideal Standard, sarebbe opportuno comprendere come Ideal Standard genera valore e quindi partire da un'analisi dei principali processi che permettono di consegnare il prodotto al cliente finale nei tempi e nelle modalità previste.

La catena del valore di Ideal Standard può essere sintetizzata come di seguito.

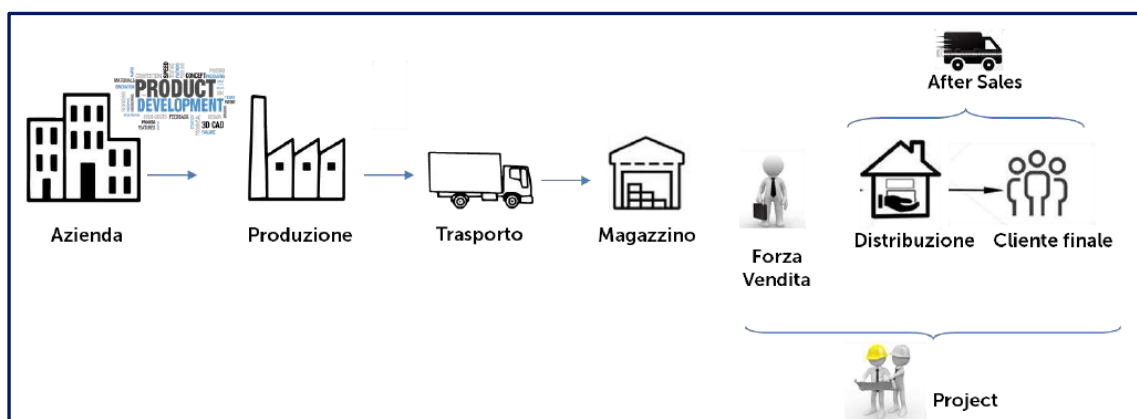


Figura 4: La catena del valore di Ideal Standard (Elaborazione propria)

Ogni fase della catena di valore viene seguita da un team specifico. In particolar modo, è presente:

- *Marketing team*: si occupa di incrementare la domanda del portafoglio prodotto, sviluppando campagne e strategie promozionali di modo da mantenere l'immagine del brand in accordo con la visione ed i valori dell'azienda.
- *Sales team*: massimizza le vendite dei prodotti e cerca di raggiungere gli obiettivi commerciali relativi a fatturato, quote di mercato e fidelizzazione del cliente.
- *Demand Planning*: si occupa di prevedere le vendite garantendo lo stock necessario per soddisfarle.
- *La Produzione*: si occupa di tutte le fasi necessarie alla creazione fisica del portafoglio prodotto.

- *Magazzino*: dal 2008 il magazzino di BB si occupa della ricezione della produzione proveniente dagli stabilimenti europei e non e della redistribuzione sul territorio.
- *Customer Care*: team che si occupa del supporto al cliente, dall'inserimento dell'ordine, al monitoraggio delle spedizioni, alla gestione dei reclami.
- *Logistica*: si interessa della preparazione della merce e della distribuzione e pianificazione dei trasporti.
- *Forza Vendita*: composta da 17 agenzie sul territorio che si interfacciano con il cliente.

1.8 I canali di distribuzione in Ideal Standard

Come anticipato, l'importanza di Ideal Standard le permette di operare una strategia multicanale.

La distribuzione dei propri prodotti avviene infatti secondo tre canali principali:

- Il canale *TRADE* (che comprende i grandi rivenditori specializzati e i principali grossisti del settore)
- Il canale *DIY* (che comprende Leroy Merlin, Bricoman e Bricocenter)
- Il canale *WEB* (che comprende Amazon, Desivero e Veepee)

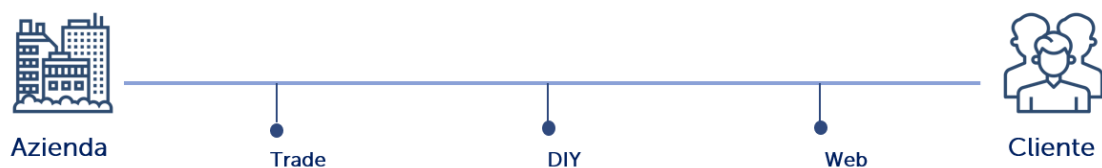


Figura 5: i canali di vendita di Ideal Standard (Fonte: Elaborazione propria)

Entrando nello specifico, la Figura 6 mostra i principali attori della catena di distribuzione della Compagnia che parte da Ideal Standard Industriale (con i suoi stabilimenti produttivi) e raggiunge gli utenti finali.

L'analisi si concentrerà su ciò che avviene sul territorio Italiano.

Presso la piattaforma di Bassano Bresciano giungono infatti i pezzi prodotti non solo dallo stabilimento produttivo di Trichiana, ma anche i pezzi finiti dagli altri plant di produzione

o di immagazzinamento. A questo punto il prodotto, una volta raggiunto il magazzino, è pronto per essere distribuito al cliente.

La domanda quindi è: come raggiunge Ideal Standard il cliente finale?

L'azienda, sul territorio italiano, dispone del supporto di 17 Agenzie che si interfacciano con i rivenditori esterni e con i grossisti. Da questi si riforniscono gli installatori e le imprese di costruzione che si occupano di inserire i prodotti nei bagni degli utenti finali.

Al tempo stesso l'utente finale (o l'installatore o l'idraulico) potrebbe rifornirsi dai siti web (come Amazon) e dai rivenditori del DIY (come Leroy Merlin).

Il flusso però presenta anche un percorso di Logistica Inversa dall'utente alla produzione. Per questi processi intervengono il Centro Assistenza Tecnica (CAT) che si occupa di fornire assistenza al cliente grazie al supporto di uno dei team prima citati e l'After Sales che comunica con le parti interessate in Azienda.

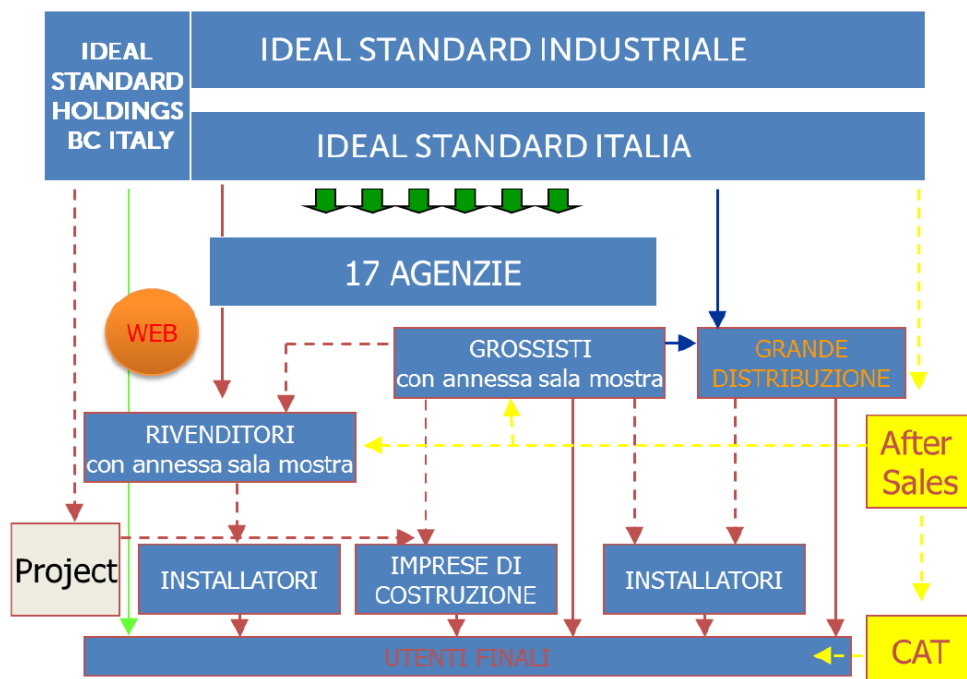


Figura 6: Il flusso delle informazioni in Ideal Standard (Fonte: Elaborazione Propria)

Dal punto di vista Logistico l'Italia si occupa della gestione delle spedizioni sul territorio che si differenziano a seconda della tipologia di prodotto.

Le spedizioni si dividono principalmente in tre categorie (analizzate in proporzione in Figura 7):

- *Spedizione in collettame*: chiamato anche LTL (ossia Less than Truck Load), è quella tipologia di spedizione avente partite di peso inferiore a 50 quintali, che avviene mediante un unico veicolo e commissionato da diversi mittenti.
- *Spedizione dirette*: tipologia di spedizione che permette di consegnare direttamente dal plant di consegna di Ideal Standard al cliente finale quanto ha ordinato.
- *Spedizione Express*: tipologia di spedizione che ha carattere prioritario (derivante da rotture di trasporto oppure da problemi qualitativi di prodotto).

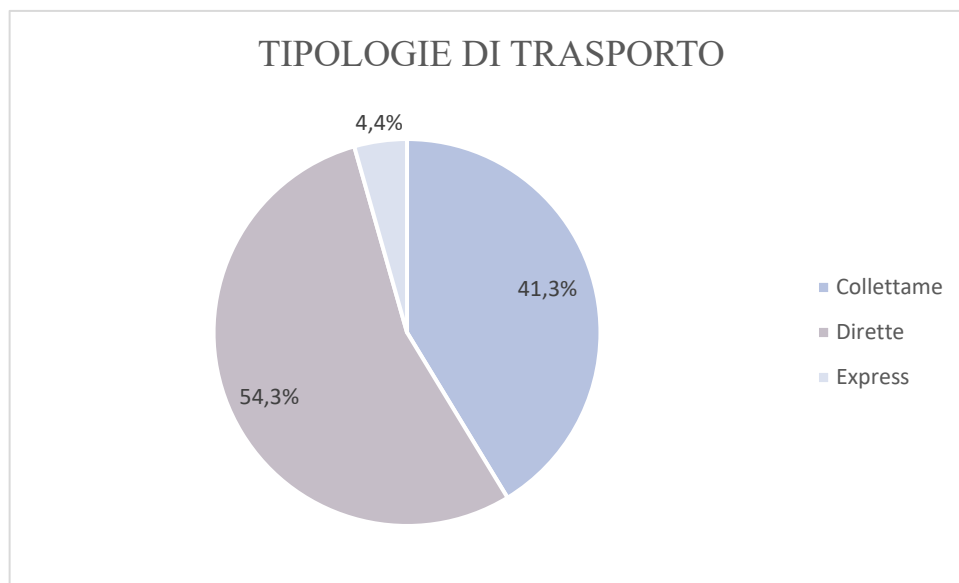


Figura 7: Tipologie di trasporto in Ideal Standard (Fonte: Elaborazione Propria)

Entrando nel dettaglio del flusso delle spedizioni, come rappresentato in Figura 8:

- Dall'HUB di Bassano Bresciano partono l'89% delle spedizioni divise in Collettame, Dirette ed Express.
- Dallo stabilimento di Trichiana vengono spedite il 5% delle spedizioni, si tratta prevalentemente di prodotti slow moving.
- Dalla Bulgaria vengono spedite il 6% delle spedizioni e si tratta di camion completi per ordini mirati.

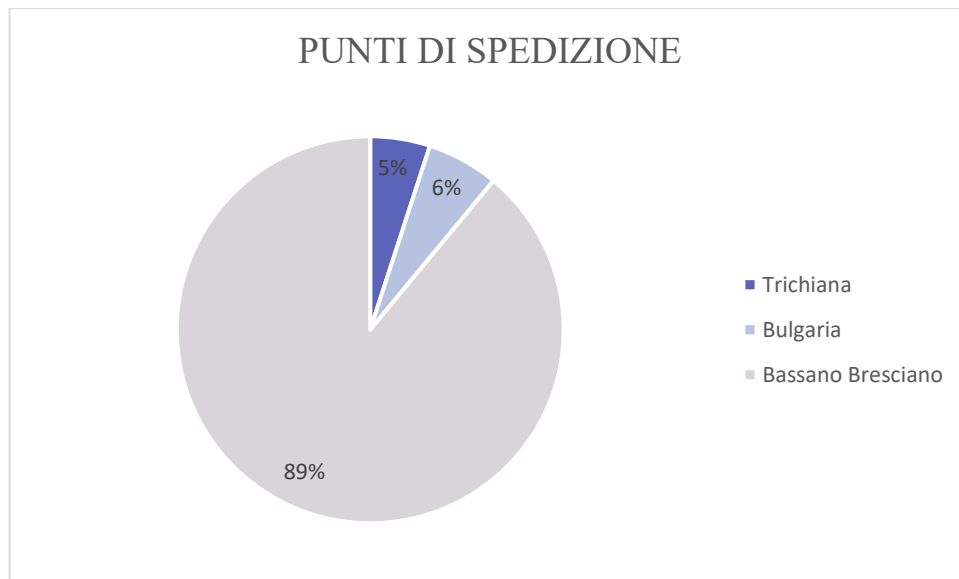


Figura 8: Punti di Spedizione (Fonte: Elaborazione Propria)

Ritornando ora al discorso circa il flusso dei processi che permettono il raggiungimento del cliente finale, è stato tralasciato un riquadro dedicato al Project, volutamente posto in un colore diverso in quanto merita un discorso particolare, oggetto dell'analisi di questa tesi.

2 IL CANALE PROJECT

Nel seguente capitolo si analizzerà il contesto e le motivazioni che hanno spinto Ideal Standard a compiere un passo in avanti mediante lo sviluppo del canale Project, dedicato al mondo delle costruzioni.

Si cercherà inoltre di analizzare qual è la situazione attuale (As Is) e quali sono gli obiettivi che si vorrebbero raggiungere (To Be) con un particolare focus su uno dei problemi che sorge nella dinamica dei flussi del canale: il destocking.

Nel corso degli anni Ideal Standard si è resa conto che l'organizzazione delle vendite doveva essere migliorata in termini di:

- Visione chiara delle dimensioni del mercato (potenziale)
- Visione chiara e buona gestione della pipeline
- Razionalizzazione e standardizzazione del processo principale tramite l'eliminazione degli sprechi e delle attività senza valore aggiunto
- Miglioramento delle competenze delle persone in linea con l'obiettivo previsto

Effettivamente, l'azienda ha compreso come vi sia un potenziale, in termini di segmento di mercato, che non viene sfruttato al meglio, che al momento ha un valore di 20 Milioni di euro.

2.1 La segmentazione del canale Project

I canali di distribuzione precedentemente elencati forniscono principalmente il segmento di mercato residenziale. Tuttavia non possono essere esclusi dall'attenzione altri segmenti, di seguito riportati.

Come si può notare, infatti, il volume di mercato si compone per il 32% da segmenti non residenziali come quello dell'Healthcare e dell'Educazione.

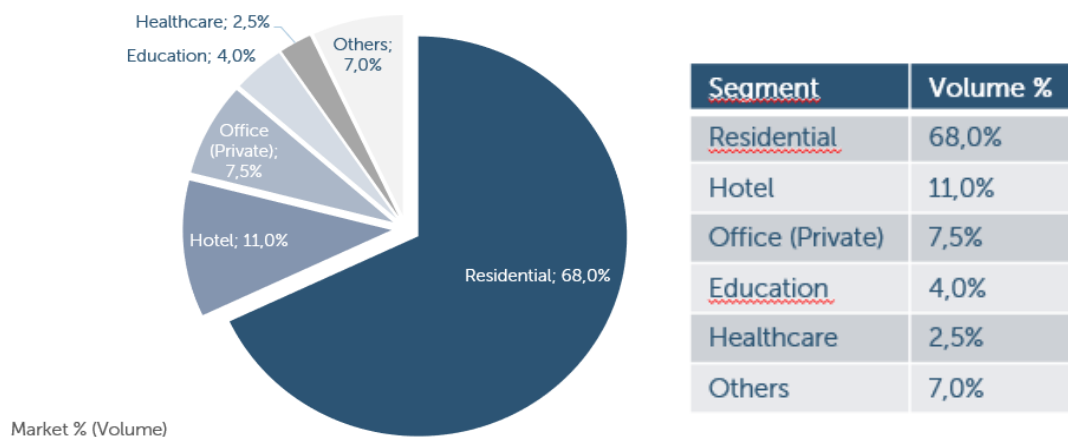


Figura 9: Segmenti di mercato dell'arredobagno in Italia (Fonte: dati forniti dall'azienda)

Il canale Project si interfaccia quindi non solo con l'insieme dei cantieri residenziali ma anche con la cantieristica legata a nuovi Hotel, nuove scuole e ospedali.

Questa sta subendo una nuova crescita e per questo sarebbe opportuno dedicare una serie di processi specificatamente a questo segmento con il fine di ampliare quanto più possibile il numero di progetti in cui Ideal Standard si colloca.

Attualmente l'azienda dispone di un flusso di processi seguito dal team Project che rientra nel canale del Trade.

Per questo cercheremo di comprendere se i processi possono essere sviluppati in modo da potenziare il canale che, di per se, presenterebbe logiche di pianificazione, di processi e distribuzione diverse.

Vediamo quindi di seguito qual è il flusso che permette il raggiungimento della vincita di un cantiere e, conseguentemente, la pianificazione e la distribuzione degli ordini richiesti per quest'ultimo (Situazione As Is).

2.2 Il flusso dei Processi del Project

Per comprendere il flusso del Project è importante partire da una classificazione dei Progetti di cui Ideal Standard può far parte:

- *Progetti ATTIVI*: cantieri in cui il Project Consultant (PC) o le Agenzie gestiscono direttamente la relazione con il Business Partner (BP: figura che verrà analizzata

in seguito), che influenza la decisione di inserire a capitolato i prodotti dell'azienda.

- *Progetti PASSIVI*: cantieri in cui il PC o le Agenzie non gestiscono direttamente la relazione con il BP. La segnalazione del cantiere proviene dal grossista a seguito di una richiesta d'offerta.

Di fatto poi, un cantiere viene considerato vinto alla prima gestione di fornitura. Il flusso dei processi può essere sintetizzato nella seguente immagine e verrà descritto in dettaglio nelle pagine seguenti.



Figura 10: Project Flow (Fonte: Elaborazione Propria)

Prima di questo però è importante sottolineare che l'azienda, con il fine di consolidare questi processi, ha investito (Gennaio del 2021) nell'acquisto di una piattaforma (Salesforce) che permette una miglior comunicazione e gestione dei Clienti garantendo un aumento della produttività.

Nasce nel 1999 a San Francisco e alla base vi è un'idea innovativa ovvero la sostituzione dei software tradizionali CRM con delle funzioni CRM erogate tramite cloud computing. In pratica, questo comporta una serie di vantaggi:

- Maggior sicurezza e facilità di gestione dal momento che i servizi in cloud sono ospitati da un server esterno e i clienti non devono occuparsi di aspetti più tecnici come l'aggiornamento.
- Maggior accessibilità dei dati anche da remoto (aspetto molto importante soprattutto nell'ultimo periodo data la diffusione dello smart working).
- Maggior facilità di implementazione.

Nel corso degli anni questa piattaforma si è evoluta e ad oggi permette di supportare marketing, vendite, e-commerce, assistenza clienti e IT. Vediamo quindi di seguito come riesca a supportare i processi, prima elencati, appartenenti alla gestione dei cantieri.

2.2.1 Definizione del Lead

Il Lead indica il processo mediante il quale viene identificata l'ipotesi di un progetto senza alcuna specifica di capitolato.

Per fare questo è essenziale, in primo luogo, definire quali sono i clienti di cui tener conto.

Nella gestione di un cantiere intervengono oltre ai committenti, gli studi di ingegneri e architetti, le imprese edili e gli idraulici (o installatori) a cui l'azienda dovrebbe rivolgersi con il fine di presidiare tutte le possibilità di vincita in cui potrebbe inserirsi. Queste figure rientrano sotto il nome di *Business Partner*.

Il Business Partner può essere assegnato o ad un Agenzia o, nel caso di una complessità maggiore del progetto, direttamente al Project Consultant interno.



Figura 11: Business Partner e relativa assegnazione (Fonte: Elaborazione propria)

Una volta identificate queste figure, l'azienda crea un Account del Business Partner all'interno del proprio Database contenente:

- La Ragione Sociale
- L'indirizzo Completo
- Il numero telefonico
- La partita IVA
- La tipologia di BP (installatore, impresa etc.)

Il processo può essere schematizzato come riporta la Figura 12. L'inserimento del nuovo BP può quindi essere effettuato o dal PC in Salesforce o dall'Agenzia che invia una mail con tutte le specifiche al BSP (Business Support Team) che si occupa dell'inserimento del nuovo profilo.

Quest'attività è fondamentale in quanto è necessario che ogni cantiere sia associato ai relativi Business Partner. Vedremo infatti che all'interno dell'OPT (spiegata successivamente) sarà possibile consultare tutte le persone coinvolte nel Progetto.

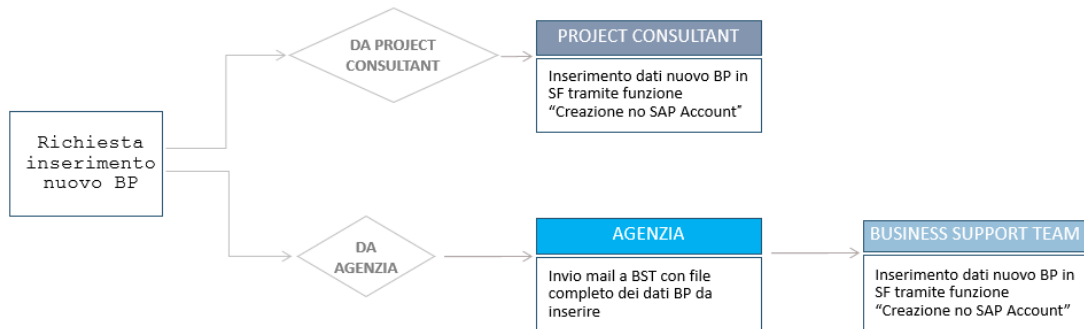


Figura 12: Creazione account del BP (Fonte: Elaborazione propria)

Di seguito si presenta il processo mediante l'utilizzo di Salesforce (e quindi la relativa funzione "Creazione no SAP Account") e la schermata di come appare l'account del Business Partner, con le relative caratteristiche da inserire.

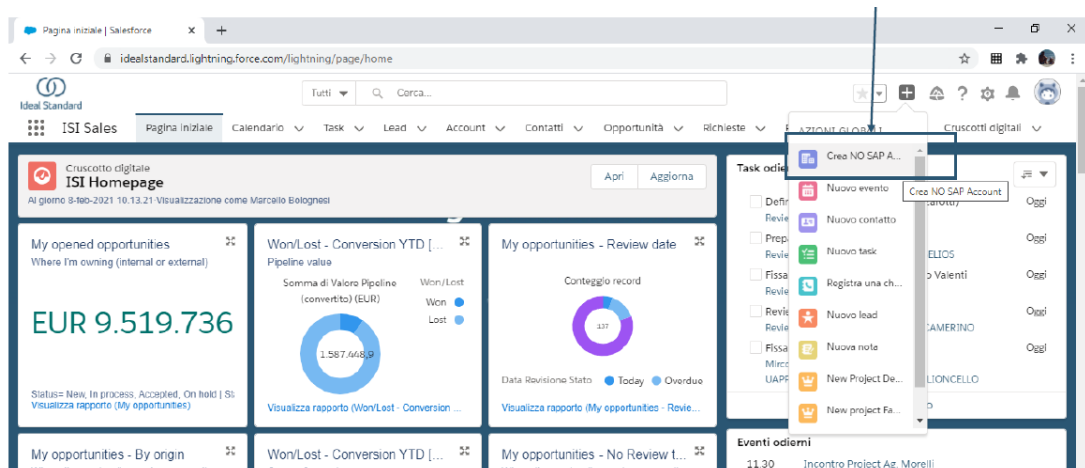


Figura 13: Creazione account BP (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

KSL Plumbing

Account

KSL Plumbing

Parent Account

Search Accounts...

Account Currency

EUR - Euro

Status

Active

Business Hours

Address

Search Address

Country

Ireland

Street

Cashel Court

City

Cashel

Zip/Postal Code

State/Province

Tipperary

Classification/Rating

--None--

Industry

--None--

Self-service at the address

No

Showroom at the address

No

Description

Key Account

Phone

87 238 7448

Email Address

Info@ksl.ie

Fax

Website

www.ksl.ie

Partner Type

Installer/Plumber

Partner Sub-Type

Independent/Medium Installer

Deepness of the relationship

Promoter/Partner

Over the counter at the address

No

Key Account office at the address

No

Save

Figura 14: Account BP: informazioni da inserire (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

Dopo aver salvato l'account del BP, a questo verrà associato un codice SAP ID e, successivamente, sarà possibile inserire la partita IVA. Il codice SAP ID sarà necessario per le fasi successive: in particolar modo per la creazione dell'OPT per permettere la comunicazione tra SAP e Salesforce.

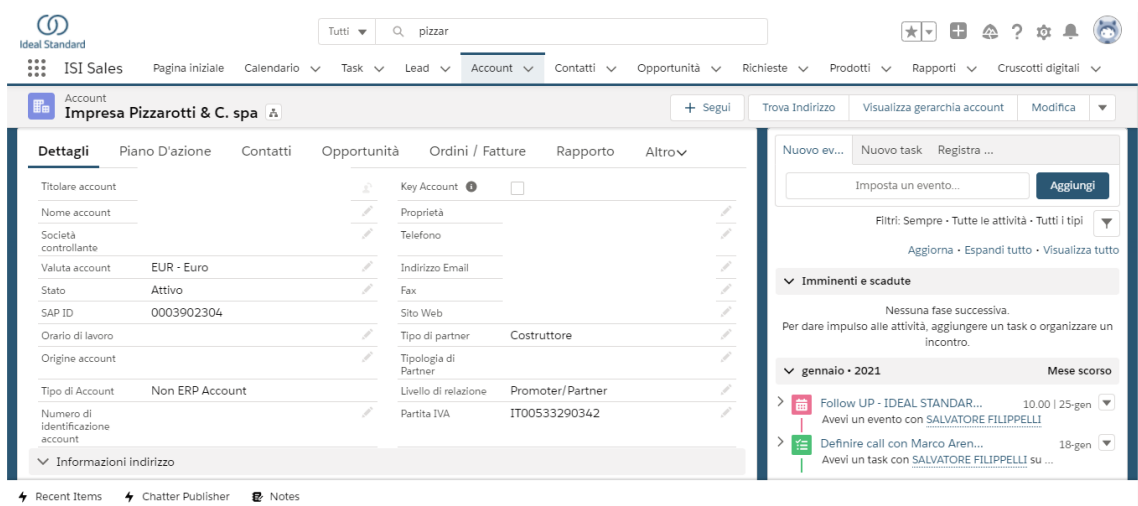


Figura 15: Account BP (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

Chiaramente dopo aver inserito l'account del BP è importante che il contatto venga mantenuto nel tempo. Il contatto con il Business Partner risulta infatti essenziale e il Project Consultant deve assicurarsi che la comunicazione sia la più chiara e snella possibile. Per questo vengono svolti dei meeting mensilmente e settimanalmente con le Agenzie con il fine di essere costantemente allineati sul progetto e sulle informazioni circa il BP.

Allo stesso tempo, ogni qualvolta si verifica un cambiamento a livello di processi e di ruoli, le Agenzie ricevono le opportune informazioni in quanto, anche se esterne, rientrano nella Value Chain di Ideal Standard e ne seguono determinate procedure.

Come già detto, la definizione del Business Partner è fondamentale per il presidio dell'azienda sul territorio e per questo si è deciso di classificare i BP in 4 categorie (A, B, C e D) in base a:

- La loro organizzazione (per esempio numero di dipendenti)
- I progetti in cui sono coinvolti
- Il loro Portfolio

Maggiore sarà l'importanza dei fattori appena elencati, maggiore dovrà essere l'attenzione nel collaborare con il BP.

Si riporta di seguito l'analisi della percentuale di BP appartenenti alle 4 categorie riferita al 2019.

Tipo BP	A	B	C	D	TOT
Committenza	0,74%	0,74%	3,93%	5,13%	10,53%
Architetto / Studio Progettazione	2,40%	4,43%	12,75%	32,24%	51,82%
Impresa Edile	1,76%	2,59%	6,10%	17,32%	27,76%
Idraulico/Installatore	1,57%	1,11%	3,46%	3,74%	9,88%
TOT	6,47%	8,87%	26,24%	58,43%	100%

Tabella 2 : Classificazione Business Partner

(Fonte: Elaborazione propria con dati forniti dall'azienda)

Al fine di garantire una maggior attenzione ai BP maggiormente influenti, è importante che intervengano direttamente i Project Consultant con i BP appartenenti alle categorie A e B.

Questo perché, nonostante rappresentino una percentuale inferiore (circa il 16% del totale dei BP) di fatto garantiscono, in proporzione, ritorni maggiori (Legge di Pareto).

A questo punto, una volta identificato il Business Partner è opportuno identificare le possibilità di nuovi progetti attraverso visite ai BP o segnalazioni del NiiProgetti (piattaforma che monitora quotidianamente lo sviluppo di nuovi progetti, cantieri e appalti in Italia fornendo informazioni dettagliate sulle fasi di avanzamento dei lavori e sui soggetti coinvolti). Mensilmente viene esportato un file da questa piattaforma contenente tutti i nuovi progetti (Italiani e non) e caricato su Salesforce in modo che il team Project possa continuamente monitorare le nuove opportunità.

Dopo aver identificato un nuovo cantiere, si sviluppa un ID Lead contenente informazioni circa:

- Nome del Progetto
- ID Nii (nel caso in cui la segnalazione arrivi da NiiProgetti)
- Fonte del Progetto
- Anagrafica del Progetto (Nome, Via, Località)

- Stato del Progetto (Aperto, Trasformato, Perso, Abbandonato, Gestito da altre organizzazioni)
- ID, nome e qualifica del BP
- Ruolo del BP nel progetto (Committenza, Progettazione, Direzione lavori, General contractor, Impresa di costruzioni, Installatori)
- Categoria del progetto (residenziale e non residenziale)
- Dimensione del Progetto (stima in euro del valore del progetto per Ideal Standard e quindi % sul valore totale del progetto e numero di bagni)
- Data inizio lavori
- Data fine lavori

La fase successiva, conseguente alla definizione del progetto con il suo ID è l'assegnazione dell'OPT.

2.2.2 Proposta dell'OPT

Definito il Business Partner e la possibilità di vincita di un nuovo cantiere è importante assegnare al Progetto un ID OPT che ne indica le opportunità. La generazione di un OPT parte sicuramente da una fase di progettazione che dipende dalla complessità del progetto. Il livello di progettazione richiesto (semplice consulenza con file 2D, co-progettazione per realizzazione del book e planimetria o progettazione 3D) viene definito dalla sensibilità del Project Consultant. Mediante il processo della proposta di OPT verrà quindi generato come Output il Capitolato che comprende:

- L'elenco dei prodotti richiesti
- Le immagini
- La descrizione dettagliata dei codici
- Le informazioni tecniche (comprese brevetti, certificazioni e disegno tecnico)
- Le quantità
- I prezzi a listino
- Le disponibilità dei codici
- I tempi di approvvigionamento

Prima dell'approvazione della Proposta di OPT sarà quindi necessaria una collaborazione con il team del "Demand and Supply Planning" con il fine di valutare la disponibilità dei codici reperibili dal magazzino ma anche la disponibilità dei prodotti Ideal Standard

presenti in altri Paesi (di cui non è noto il codice) o dei prodotti simili a quelli della concorrenza. Queste operazioni sono importanti al fine di garantire un certo livello di servizio al cliente che si aspetterà la consegna dei prodotti nei tempi e nelle modalità previste.

Il file contenente la proposta viene preparato e realizzato tramite GAS: un software di audit generalizzato (GAS: Guida Alla Scelta), utilizzato in molte società per eseguire procedure di audit di routine. Questa piattaforma contiene tutti i prodotti Ideal Standard con relative indicazioni circa il prezzo e le principali caratteristiche. Per ottenere il file in questione basterà flaggare i prodotti interessati e generare un file Excel che sarà successivamente ultimato mediante l'inserimento di scontistiche Extra con il fine di valutare qual è la marginalità complessiva legata al cantiere.

Il flusso dei processi che definiscono l'OPT tuttavia cambia a seconda che la richiesta provenga dai Business Partner o da un Grossista.

Nel primo caso infatti è il PC a preparare il file della Proposta tramite GAS mentre nel secondo caso la Proposta potrà essere gestita dal PC o dall'Agenzia che si pone come intermediaria tra le parti. Questo avviene principalmente per le OPT passive in cui non si ha il controllo diretto del cantiere: l'Agenzia, in questo caso, si occupa anche di inviare un file contenente la scheda cantiere (con le relative informazioni).

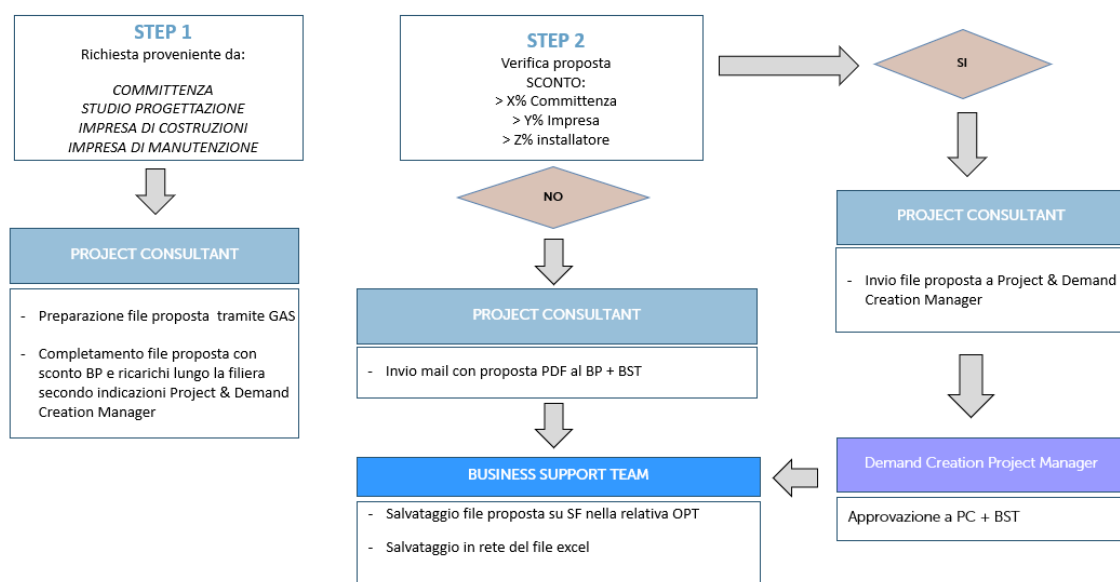


Figura 16: Proposta OPT (Fonte: Elaborazione propria)

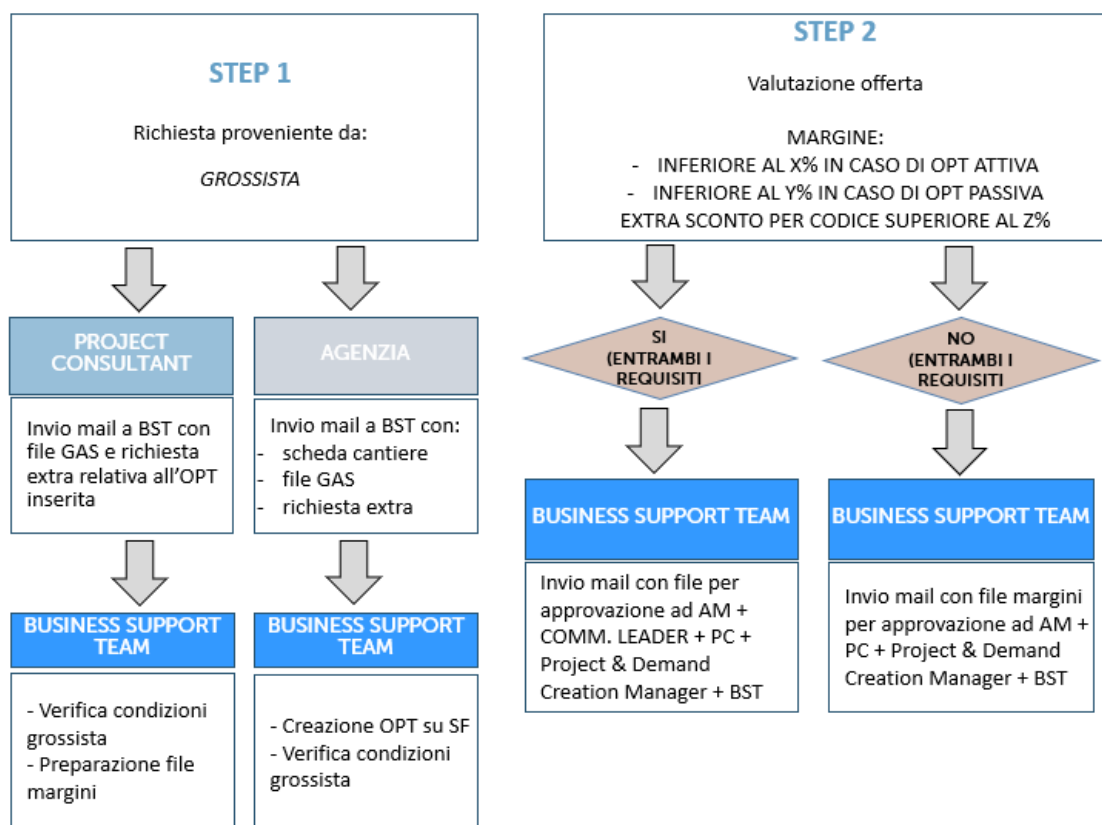


Figura 17: Proposta OPT (Fonte: Elaborazione propria)

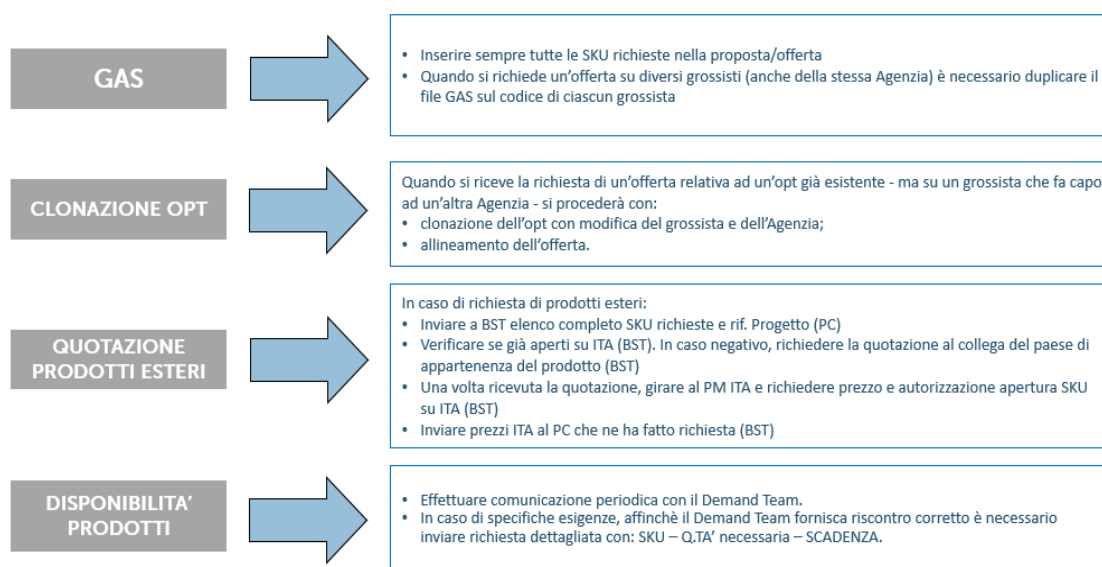


Figura 18: Indicazioni specifiche (Fonte: Elaborazione propria)

È importante evidenziare che in questa fase non si è ancora designato (su Salesforce) il grossista che rifornirà il cantiere. Per questo motivo nella valutazione della marginalità complessiva del cantiere si fa riferimento alla scontistica relativa al cliente X il quale presenta, tra i principali grossisti, il cliente con una marginalità maggiore e permette quindi di individuare il Worst Case.

Dopo aver strutturato la proposta è necessaria l'approvazione da parte o del Commercial Leader o dell'Area Manager associato a seconda dell'importanza del cantiere e della consistenza della proposta. Questo processo è lo stesso a prescindere che si tratti della richiesta proveniente da un Business Partner o da un Grossista.



Figura 19: Approvazione della proposta (Fonte: Elaborazione propria)

Una volta definita, l'Opportunità (OPT) viene inserita su Salesforce attenendosi alle operazioni mostrate di seguito. Mediante la funzione New Project Detailed verranno inserite, dal BSP o dal PC, tutte le caratteristiche e descrizioni concordate e approvate.

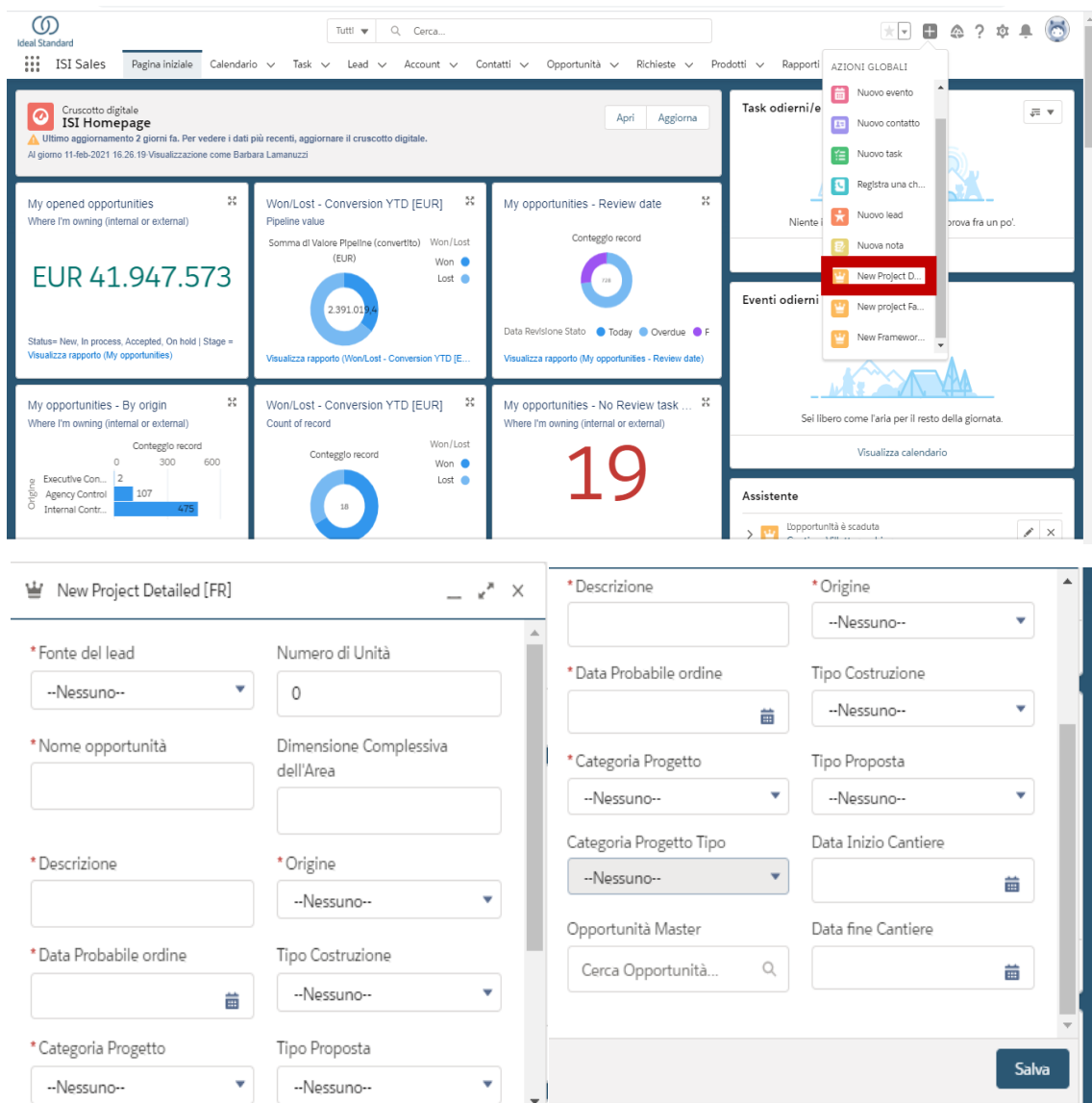


Figura 20: Creazione OPT (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

2.2.3 Offerta di OPT

In seguito all'approvazione della proposta da parte del Commercial Leader o dell'Area Manager si può passare alle fasi successive. Si ha il passaggio dalla Proposta all'Offerta di OPT nel momento in cui si individua il Grossista.

Il Grossista solitamente viene scelto dal Business Partner a seconda dell'affidabilità e della valutazione dei servizi offerti.

Potrebbe essere necessario l'invio della campionatura al BP (principalmente nel caso di Progetti Attivi) a seguito della quale potrà essere richiesta l'offerta da parte del distributore.

Anche in questo caso il processo può svolgersi in due modi diversi a seconda che la campionatura venga consegnata direttamente presso il cantiere o al grossista che si pone come intermediario tra azienda e Business Partner.

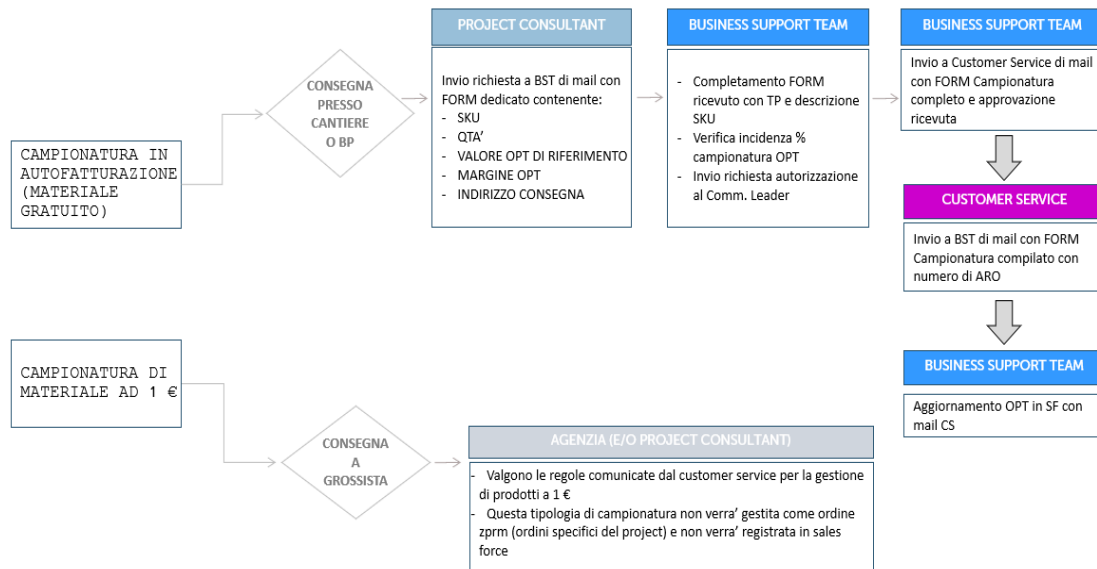


Figura 21: Gestione della campionatura (Fonte: Elaborazione propria)

Una volta definiti, i codici appartenenti al Capitolato vengono inseriti nel seguente modo su Salesforce (nella sezione specs dell'OPT):

Spec
O000004911 Trinity College Dublin

Details		Spec Lines	Notes/Documents
Owner	Serena Dockerill		
Spec Name	O000004911 Trinity College Dublin		
Spec ID	SP000000184		
Description	NBS N13 Version 1 Odus		
Opportunity	Trinity College Dublin		
Opportunity ID	O000004911		
Original Specification / Specification Value			
Bathing & Wellness Spec Value	EUR 0.00	Furniture Spec Value	EUR 0.00
Ceramic Spec Value	EUR 0.00	Pre Wall Spec Value	EUR 0.00
Fittings Spec Value	EUR 0.00		
Spec Ingestion			
Please ensure that numerical values are input in the proper format: 123,456,789.098.			
1	SKU Identifier	Quantity	Competitor Product Description

Save New Row

Created By: Serena Dockerill, 27/11/2019 13:12
Last Modified By: Serena Dockerill, 27/11/2019 13:12

Figura 22: Inserimento codici (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

La gestione OPT offerta è quindi un processo che presenta in input il Capitolato e la Richiesta di offerta da parte del Business Partner e in Output l'offerta che comprende:

- Intestazione
- Descrizione
- Quantità codici
- Prezzi a listino
- Sconti base + sconti extra (in base alla politica commerciale)
- Validità dell'offerta

Risulta importante adesso chiarire come viene inviato l'ordine. Di fatto questo viene gestito in maniera diversa a seconda della tipologia di Supplier, utilizzando anche dei tool completamente diversi.

- Nel caso in cui l'ordine viene ricevuto da un grossista che successivamente si occuperà di smistare la merce il tool in questione è l'EDI: *tecnologia Electronic Data Interchange (EDI)* che realizza lo scambio diretto di documenti elettronici tra aziende per semplificare le relazioni di business (acquisti, forniture). La funzione dell'EDI permette l'invio diretto computer-to-computer di messaggi e documenti necessari al completamento di una transazione.

Tuttavia questa procedura alle volte può portare a delle complicazioni (che verranno analizzate successivamente) legate alla possibilità che degli ordini cantiere (aventi la loro indicazione ZPRM) vengano convertiti in SAP come ordini standard.

- Nel caso in cui l'ordine viene gestito dall'Agenzia, abbiamo già visto come di fatto questa entri a far parte della catena di fornitura quindi si occupa direttamente dell'inserimento dell'ordine in SAP: un software gestionale che consente di seguire praticamente tutto il processo produttivo (e non) in azienda. È possibile fare degli ordini, acquistare dai fornitori, ma anche gestire la contabilità e il bilancio.

In particolar modo, in Ideal Standard, gli ordini possono essere inseriti con codici diversi a seconda che siano ordini standard, ordini in garanzia o ordini cantiere. Questi ultimi vengono inseriti con il codice ZPRM: hanno priorità sugli altri ordini e presentano un blocco in entrata.

In realtà prima che venga inserito l'ordine ZPRM ci sono due fasi riguardanti una quotazione di tutti i possibili codici interessati e un pre-ordine. La quotazione, in particolare, è un'attività ancora in fase di sviluppo che verrà trattata nei prossimi Capitoli.

Supplier	Tool	Input	Process	Output
• Distributore	• <u>EDI</u>	• Tipologia di prodotto e quantità ordinata	• Gestione ordine	• Invio dell'ordine
• Agenzia	• <u>SAP</u>	• Ordine ZPRM		

Figura 23: Invio dell'ordine (Fonte: Elaborazione propria)

Una volta inseriti gli ordini ZPRM sarà necessario seguire la procedura di sotto elencata che permette di sbloccare gli ordini e avviare la fase della Gestione della Fornitura.

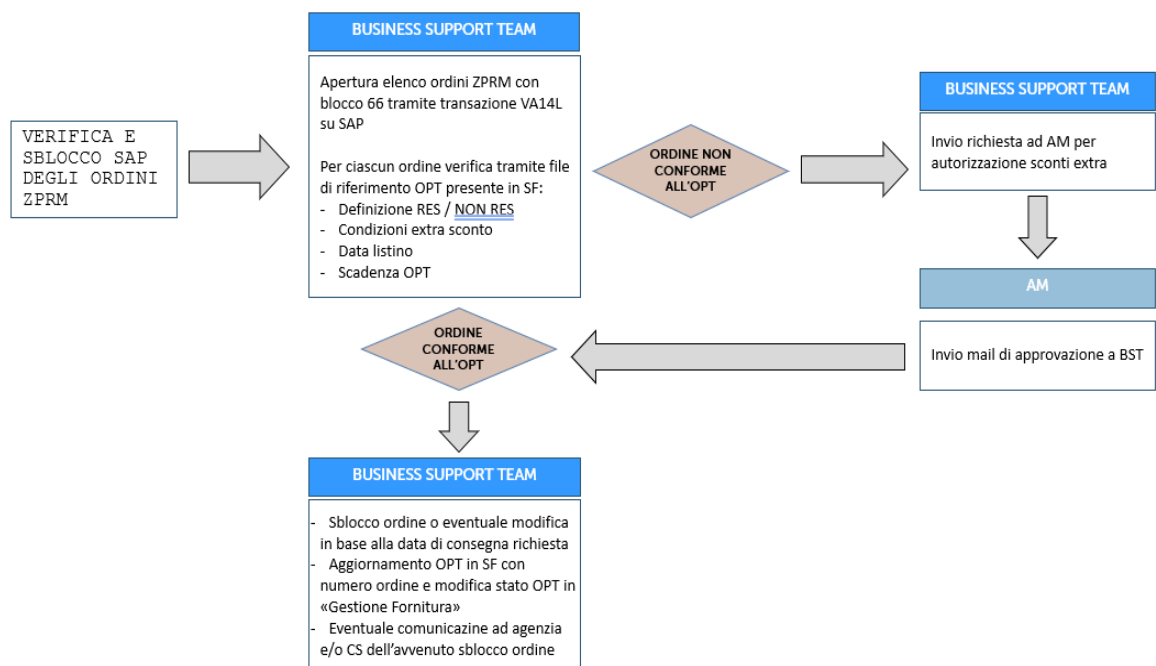


Figura 24: Sblocco degli ordini ZPRM (Fonte: Elaborazione propria)

La transazione utilizzata su SAP è la VA14L e i dati da inserire per l'estrazione di questi ordini sono i seguenti:

Doc.di vendita bloccati per la consegna	
Cliente	
BloccoTest	
Blocco consegna testata	66
Dati organizzativi	
Organizzazione commerciale	I004
Canale di distribuzione	65
Settore merceologico	01
Ufficio vendite	
Gruppo addetti alle vendite	

Figura 25: Schermata VA14L

Da questo momento in poi potrà cominciare la Gestione della Fornitura che merita un capitolo a parte in quanto è in questo passaggio che si sviluppa una delle criticità che genera un disallineamento tra quanto ci si aspettava di ricevere in termini di quantità di ordini (valore inserito nell'OPT) e quanto realmente viene richiesto.

Questo è dovuto al fatto che il rifornimento non avviene direttamente in cantiere ma si interpone tra azienda e cantiere la figura del grossista. Di fatto il grossista emetterà, per esempio, ordini pari alla quantità dei pz richiesti dal cliente meno la quantità dei pz disponibili a stock (dato che Ideal Standard non conosce).

Questo problema è noto con il nome di “Destocking”.

Il Destocking potrà essere totale (se il grossista dispone a magazzino di tutta la merce necessaria) o parziale (se il grossista dispone a magazzino di una parte della merce necessaria).

Si entrerà nel dettaglio nel prossimo capitolo per questo, per spiegare come si chiude il processo, dopo il rifornimento dei prodotti vi è l'ultima procedura che definisce se il cantiere è stato vinto o perso.

2.2.4 Win or Loss

Come già detto inizialmente, il progetto verrà considerato vinto (parzialmente) all'inserimento del primo ordine. Tuttavia solo a chiusura del cantiere si potrà valutare la percentuale di vinto o perso relativamente al numero di bagni effettivamente realizzati (e non al valore in offerta).

Nel momento in cui si avrà la spedizione dell'ultimo ordine al Cliente l'OPT verrà chiusa (su Salesforce apparirà in stato "Spedito").

Di seguito si mostra la procedura necessaria per riconoscere la vincita.

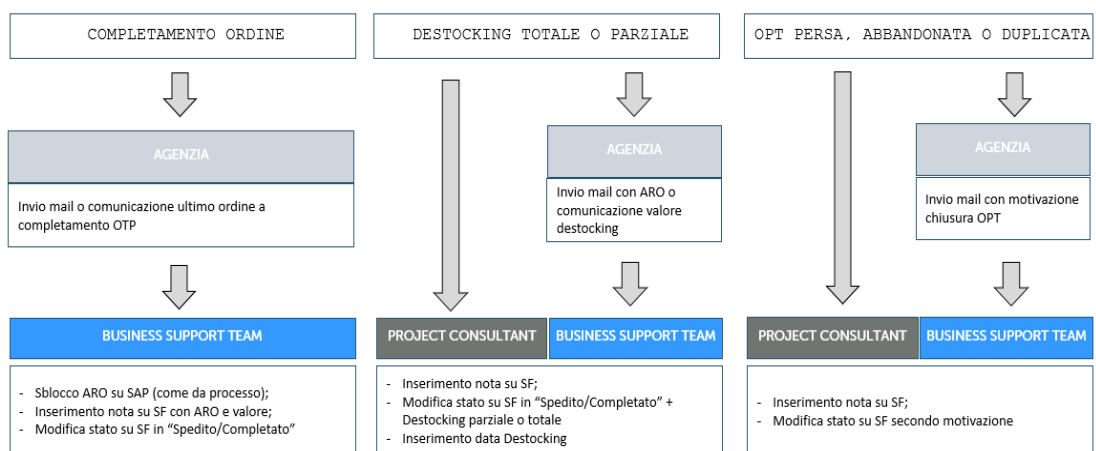


Figura 26: Chiusura OPT (Fonte: Elaborazione propria)

3 LA GESTIONE DELLA FORNITURA

Dopo aver analizzato i processi legati al canale Project, in questo Capitolo concentreremo l'attenzione sulle principali criticità che si realizzano principalmente nella fase legata alla Gestione della fornitura precedentemente non analizzata.

In primo luogo è bene discutere come avviene la fornitura dei prodotti presso il cantiere.

3.1 La logistica inbound

Dopo l'inserimento degli ordini (secondo uno dei processi prima elencati) si provvede a far giungere il materiale necessario (non già disponibile a stock) presso il plant Italiano di consegna (IT1E) che rifornirà successivamente il grossista assegnato al cantiere in oggetto mediante uno dei trasportatori di Ideal Standard.

L'azienda infatti (come analizzato nel primo Capitolo) presenta diversi siti di produzione e di spedizione in Europa (tra cui Germania, Bulgaria e Francia) e pertanto è opportuno l'intervento del Demand Planning nel monitoraggio dei prodotti legati agli ordini per garantire che vengano rispettate le date di consegna accordate.

Garantire un adeguato servizio al cliente è infatti il primo passo per assumere credibilità nel segmento legato al mondo delle costruzioni: il cantiere ha bisogno di una fornitura che sia il più precisa e schedulata possibile legata alla necessità dell'installazione di prodotti in diverse fasi di avanzamento dei lavori. Per fare un esempio è importante che vengano consegnate le cassette e i piatti doccia prima dei sanitari in quanto installati in due momenti diversi, l'uno necessariamente precedente all'altro.

Per il monitoraggio degli ordini il Demand Planning effettua una previsione della disponibilità sulla base dei tempi di produzione e di consegna dai vari plant.

Si riporta di seguito una stima dei tempi necessari per il trasferimento dai Plant più importanti.

PLANT DI SPEDIZIONE	TEMPI DI CONSEGNA PER L'ITALIA
Bulgaria	3 giorni lavorativi
Germania	4 giorni lavorativi
Inghilterra	1 settimana
Polonia	2 settimane
Francia	2 settimane
Grecia	2 settimane
Egitto	3 settimane

Tabella 3: Tempi di consegna (Fonte: Elaborazione propria)

Per quanto riguarda le tempistiche circa la produzione, il Demand Planning si occupa della comunicazione con un organo centrale (il SOIP) che fornisce informazioni circa la disponibilità dei codici negli altri plant sulla base dei feedback che riceve da questi.

In linea generale i codici vengono divisi secondo la classificazione riportata nella tabella successiva che mostra anche i tempi necessari per la relativa disponibilità.

A	Alto rotanti, disponibili a stock
B	Medio rotanti, 21/28 giorni per la disponibilità
C	Basso rotanti, make to order
D	Consegna direttamente dal fornitore (senza passaggio dal plant IT1E)
E	Eccezioni, make to order
N	Nuovi prodotti, disponibilità dipendente dalla data di lancio
O	Obsoleti, disponibili fino ad esaurimento scorte
S	Spair parts, 14 giorni per la disponibilità
W	In via di discontinuità (prossimamente eliminati dal listino)

Tabella 4: Classificazione ABC (Fonte: Elaborazione propria)

Tuttavia, nella realtà, sulla base della tipologia di codice, il Demand Planning si occupa di monitorare costantemente la situazione degli arrivi in quanto potrebbero sorgere dei problemi (per esempio legati alla mancanza di componenti o all'aumento del costo dei trasporti) che possono creare un disallineamento tra la data prevista e la data effettiva di consegna.

Nel monitoraggio degli ordini, il Demand Planning si serve dell'utilizzo di SAP, utilizzando una serie di transazioni di seguito spiegate.

3.2 Previsione della disponibilità dell'ordine cantiere

In seguito all'inserimento e allo sblocco dell'ordine ZPRM il sistema genera in automatico (per i codici classificati X0) le richieste d'acquisto al plant di produzione o al plant di consegna associato al codice.

Potrebbe infatti capitare che ad alcuni codici sia assegnata la caratteristica MRP PD che specifica la necessità di inserire un ordine di trasferimento manuale. Questa caratteristica è tipica dei codici che vengono ordinati a fornitori esterni.

Visualizzare view "Caratt. pianificazione MRP": dettaglio

Car. MRP Pianificazione MRP

Proc. pian. MRP Pianificazione deterministica

Figura 27: Caratteristica MRP

Gli ordini cantiere si presentano schedulati in un certo periodo di tempo.

Come detto prima bisogna considerare che dalla fornitura delle cassette e dei piatti doccia (che devono essere montati per primi, durante la fase di costruzione) alla fornitura dei rubinetti (che sono gli ultimi prodotti ad essere installati) passano circa 6 mesi / 1 anno.



Figura 28: Timing fornitura cantiere (Fonte: Elaborazione propria)

Anche gli ordini quindi vengono inseriti con date di consegna richieste diverse a seconda delle esigenze. Non sempre vengono inseriti però tutti gli ordini prima dell’inizio della fornitura, capita infatti che gli ordini vengano inseriti man mano che si necessitano. Questo discorso potrebbe generare il problema del destocking che verrà analizzato successivamente.

Un esempio di come potrebbe strutturarsi una richiesta è riportata di seguito: si mostra la struttura del file che riceve il Demand Planning ogni qualvolta vengono inseriti gli ordini cantiere.

BA	COD.	DESCRIZIONE	ABC CLASS	QTY TOT	10.06	07.07	05.08	UPDATE
SB	B9413AA	IDEALRAIN M1 SHK 1F/100 600MM F/1350 UK	C	75	25	20	30	
SB	B0024AA	ICUBE M1 SOFFIONE 200MM	A	200	60	55	85	
SB	B9444AA	IDEALRAIN L1 BRACCIO A MURO 300MM CROMO	A	200	60	55	85	

Tabella 5: Ordine cantiere (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

Notiamo quindi la presenza, per codice prodotto, delle quantità necessarie schedate per le date stabilite.

Nella sezione “update” il Demand Planning inserirà il proprio commento circa la disponibilità e per farlo parte dalla transazione MD04 di SAP per monitorare lo stock del codice in oggetto. Si riporta l’esempio del codice B0024AA.

Materiale

B0024AA

ICUBE M1 SOFFIONE 200MM

Divisione

IT1E

Caratt. MRP

X0

Tipo mat.

SALE

Unità

PZ

F...	Data	Element...	Dati elem. pian. MRP	Data rischedul...	E...	Entrata/fabb.	Qtà disponibile	Divis...	Mag...
	11.06.2021	STK.DV					234		
	11.06.2021	StkSic	Stock di sicurezza			10-	224		
	27.05.2021	CONS.	0713323161/000020/00.			60-	164		0111
	22.06.2021	ORD.CL	0046697061/000030/00.			2-	162		
	22.06.2021	ORD.CL	0046697061/000070/00.			1-	161		
	23.06.2021	CONS.	0713323162/000020/00.			55-	106		0111
	23.07.2021	CONS.	0713425273/000010/00.			85-	21		0111
	30.07.2021	RdA	3566189277/00010 *			100	121	BG5A	0111
	24.08.2021	ORD.CL	0046659750/000070/00.			75-	46		
	09.09.2021	RdA	3566206412/00010 *			100	146	BG5A	0111
	23.09.2021	RdA	3566193479/00010 *			100	246	BG5A	0111
	24.09.2021	ORD.CL	0046659798/000070/00.			20-	226		
	25.10.2021	ORD.CL	0046659813/000070/00.			60-	166		

Figura 29: Schermata MD04

Da questa schermata è possibile notare che ci sono 234 pz a stock (di cui 200 già assegnati). In questo caso i 60 pz richiesti per il 10 Giugno, avendo magazzino disponibile, sono stati già assegnati all'ordine cantiere che ha precedenza su tutti gli altri ordini. Su questo sistema infatti gli ordini vengono classificati come segue:

OR	Ordine standard
ZFC	Ordine in garanzia
ZORL	Ordine per prodotti a basso margine
ZPRM	Ordine cantiere
ZSHOW	Ordine showroom

Tabella 6: Classificazione ordini (Fonte: Elaborazione propria)

Gli ordini evidenziati (ZPRM e ZSHOW) sono ordini prioritari e pertanto il Demand Planning deve assicurarsi e comunicare il rispetto delle tempistiche accordate per il codice. Purtroppo però potrebbe accadere che il codice richiesto non sia disponibile come nel caso del codice B9413AA.

Materiale

B9413AA

IDEALRAIN M1 SHK 1F/100 600MM F/1350 UK

Divisione

IT1E

Caratt. MRP

X0

Tipo mat.

SALE

Unità

PZ

F...	Data	Element...	Dati elem. pian. MRP	Data rischedul...	E...	Entrata/fabb.	Qtà disponibile	Stoc...	Divis...	Mag...
	11.06.2021	STK.DV						0	0	
	11.06.2021	ORD.CL	0046599095/000020/00...			1-		1-	0	
	11.06.2021	ORD.CL	0046659632/000060/00...			25-		26-	0	
	16.06.2021	S.OACQ	4502193069/00140			30		4	30	BG5A0111
	17.06.2021	S.OACQ	4502193069/00130			30		34	30	BG5A0111
	22.06.2021	S.OACQ	4502193076/00020			50		84	50	BG5A0111
	23.06.2021	ORD.CL	0046659656/000060/00...			20-		64	0	
	23.07.2021	ORD.CL	0046659702/000060/00...			30-		34	0	
	24.08.2021	RdA	3566193318/00010 *			30		64	0	BG5A0111
	24.08.2021	ORD.CL	0046659750/000060/00...			25-		39	0	
	24.09.2021	ORD.CL	0046659798/000060/00...			10-		29	0	
	22.10.2021	RdA	3566193319/00010 *			30		59	0	BG5A0111
	25.10.2021	ORD.CL	0046659813/000060/00...			20-		39	0	

Figura 30: Schermata MD04

Le motivazioni di una mancata disponibilità possono essere legate a diverse situazioni interne o esterne. Tra queste:

- Disallineamento dei forecast
- Blocco della produzione per mancanza di componenti
- Presenza di ordini prioritari in altri plant
- Problemi di trasporto
- Controllo delle dogane

Bisogna inoltre tener presente che la pandemia ha comportato grandi mancati in molte aziende che, prima di spingere sulla produzione, hanno preferito aspettare e monitorare l'inserimento degli ordini effettivi.

Per effettuare una previsione nel momento in cui non si ha disponibilità in magazzino è necessario quindi individuare il Plant da cui si rifornisce Bassano e analizzare i piani di produzione per il codice in oggetto. Per farlo si può ricorrere alla MM03, nella sezione "Product Hierarchy" ottenendo le informazioni come di seguito:

Visualizzare materiale B9413AA (Prodotto finito)

Dati supplementari Liv. org.

Stock mag. log. Product Hierarchy Gerarchia Acquisti Marketing

Power Family 1072 SHWR-HAND-Idealrain

Product Development Hierarchy

Division	SB	rubinetteria	Gerarchia prod.	SBHY2484SHC
Sub-Prod. line	HY	Idroterapia		
Suite	2484	IDEALRAIN	Suite Family	2484 IDEALRAIN
Model	SHC	Asta Doccia Compl	Model Detail	41 SHC - Shower kit
Colour Finish.	AA	Cromato	Colour Family	GAL Galvanized
Price range	B	Base	Shape Size	060 60 Cm
Mounting Inst.	WTT	Senza	where used	B Bagni
Brand	IS	Ideal Standard	Large/Small	L Large
Color/Brand				

Ideal Standard SOIP

Supply Planning Strategy MTO Make-to-Order

VC Mould

Business Program

ABC classification W

Valid from

ABC Lead Cty GB

SNP Planner B51 SB Vidima Plant

Purch/Manuf M Manufactured

Submodel SOIP

☒ Core Range

Figura 31: Schermata MM03

In questo modo si può non solo individuare il plant di produzione, in questo caso Vidima (Bulgaria), ma anche visualizzare la strategia di pianificazione della produzione, in questo caso Make-to-Order.

Nel caso della Bulgaria, come per l'Italia, il plant di produzione è separato dal plant di consegna. Quindi nel plant di consegna notiamo quanto segue: l'Italia è l'unica ad aver inserito degli ordini di trasferimento e pertanto tutto ciò che verrà prodotto sarà consegnato al plant IT1E.

Materiale

B9413AA

IDEALRAIN M1 SHK 1F/100 600MM F/1350 UK

Divisione

BG5A

Caratt. MRP

X0

Tipo mat.

SALE

Unità

PZ

F...	Data	Element...	Dati elem. pian. MRP	Data rischedul...	E...	Entrata/fabb.	Qtà disponibile	Divis...	Mag...
	11.06.2021	STK.DV					0		
	14.07.2021	RdA	3565970472/00010 *			90	90	BG510111	
	13.08.2021	R. RdA	3566193318/00010			30-	60	IT1E0111	
	14.10.2021	R. RdA	3566193319/00010			30-	30	IT1E0111	
	12.11.2021	R. RdA	3566193320/00010			30-	0	IT1E0111	
	10.12.2021	R. RdA	3566193321/00010			30-	30-	IT1E0111	
	14.12.2021	RdA	3565970473/00010 *			30	0	BG510111	

Figura 32: Schermata MD04

Nel plant di produzione invece possiamo ottenere una stima circa la prossima produzione del codice: in questo caso sono previsti 120 pz per la settimana del 12 Luglio che saranno disponibili in Italia approssimativamente la settimana successiva.

Materiale	B9413AA	IDEALRAIN M1 SHK 1F/100 600MM F/1350 UK				
Divisione	BG51	Caratt. MRP	X0	Tipo mat.	SALE	Unità PZ
F...	Data	Element...	Dati elem. pian. MRP	Data rischედul...	E...	Entrata/fabb.
	11.06.2021	STK.DV				Qtà disponibile
	12.07.2021	ORD.P.	1476540096/SP *			0
	12.07.2021	ORD.P.	1476558379/SP *			30
	12.07.2021	ORD.P.	1478233125/SP *			100
	12.07.2021	ORD.P.	1481418577/SP *			110
	12.07.2021	R. RdA	3565970472/00010			0001
	09.12.2021	ORD.P.	1490824463/SP			0160
	10.12.2021	R. RdA	3565970473/00010			30
	20.05.2022	ORD.P.	1489225734/SP			30
						60
						0001
						0160

Figura 33: Schermata MD04

L'utilizzo di questa transazione non permette però di verificare lo stock in transito. Per farlo si ricorre alla MB5T che riporta le informazioni come di seguito permettendo di individuare se un determinato codice è stato già spedito e si trova sul camion destinato a IT1E.

Materiale	Testo breve materiale			
Doc. acq.	Pos.	DvF	S	Quantità UMO Imp. div
A1000NU	GRUPPO INCASSO X MISCEL. KIT1/EASY-			
4502193078	630	BG5A		40 PZ
A3330A5	SH HOSE 160 MAGNETIC GREY IDEALFLEX			
4502193069	530	BG5A		48 PZ
A3330GN	FLESSIBILE 1,6 M IDEALFLEX SILV STO			
4502193069	150	BG5A		10 PZ
4502193069	580	BG5A		20 PZ
4502193076	850	BG5A		10 PZ
A4258AA	MELANGE MISC.MONOC.LAVABO TUBI RIGI			
4800964521	120	PL1C		4 PZ
A4287AA	MELANGE MISC. LAVABO DA APPOGGIO NO			
4800964084	160	PL1C		4 PZ
A4888AA	CERATHERM 100 NEW TERM. V/D. INC. K			
4800964084	20	PL1C		8 PZ
4800964468	80	PL1C		16 PZ
4800964521	50	PL1C		16 PZ
A5658AA	CMIX BLUE MISC.LAV PIL MET T/FIX 5L			
4800962310	240	PL1C		8 PZ

Figura 34: Schermata MB5T

Un ulteriore strumento a sostegno di queste analisi è Transporeon: una piattaforma che consente una gestione dei trasporti efficiente grazie ai suoi Software-as-a-Service (SaaS) che rendono trasparente lo svolgimento di tutti i processi logistici correlati (assegnazione

trasporti, appuntamenti per carico e/o scarico, Proof of Delivery, gestione e archivio allegati, statistiche e KPI), riducendo i costi e gli oneri amministrativi sia per l'industria che per i suoi trasportatori.

Questa piattaforma consente una condivisione delle informazioni e una gestione dei trasporti automatizzata garantendo una riduzione dei costi di trasporto di circa il 19% e una riduzione dei costi di processo del 30%.



Figura 35: Vantaggi di Transporeon (Fonte: www.Transporeon.com)

Nel caso di Ideal Standard, questa piattaforma consente di monitorare:

- La data di spedizione dal plant
- La merce contenuta nel container in transito
- La data di scarico della merce presso la piattaforma di Bassano Bresciano

Per ottenere indicazione dello stato della merce basterà individuare il numero di delivery associato al codice (da SAP) di cui si vuole prevedere la consegna e ricercarlo all'interno della schermata principale della piattaforma che si presenta come segue.

0/28	Lun. 2021-06-07 Bassano ⓘ 0/14	Mar. 2021-06-08 Bassano ⓘ 0/14
09:30	09:30 4210021340 (1) ⓘ ALSET, spol. s r.o. Numero di riferimento SAP: 0004801045 Modalità di trasporto: FTL Fornitore: IDEAL STANDARD INTERNATIONAL Località di carico: TEPLICE Paese di carico: CZ N° targa: 8AR3449/5AJ2612 Commento: TO 4210021340 TEPLICE Metri di carico: 0.00 Unità di trasporto: 52	09:30 4210021352 (1) ⓘ Rhenus Bulgaria OOD Numero di riferimento SAP: 0004804245 Modalità di trasporto: FTL Fornitore: EAST-EUROPEAN PLATFORM Località di carico: SEVLIEVO Paese di carico: BG N° targa: CB8155BB/BP1535EB Commento: 60 Metri di carico: 0.00 Unità di trasporto: 0
10:00	10:00 4807774 (1) ⓘ Altro/Self-collector Product Category: NICOS Commento: 22	10:00 47808873 (1) ⓘ Altro/Self-collector Product Category: DS SMITH - VANNI Commento: 24

Figura 36: Schermata Transporeon

Con questa piattaforma è possibile tracciare non solo le consegne interne (da plant interni) ma anche le consegne provenienti da fornitori esterni.

Nel caso della schermata sopra riportata si può notare infatti la presenza dell'ordine 4807774 (con previsto scarico a Bassano il 7 Giugno) da parte di NICOS, il fornitore dei piatti doccia Ultraflat S.

Anche questo permette quindi al Demand Planning di accurare il commento circa la previsione della consegna.

La possibilità che la previsione non coincida con la realtà ha però portato all'inserimento settimanale di un meeting di allineamento con i responsabili del SOIP.

Questo permette di avere un aggiornamento costante circa l'avanzamento della produzione. Prima del meeting viene inviata una lista di codici (i top mancanti) che sono prioritari perché:

- Presentano un Out Of Stock consistente
- Sono associati ad ordini prioritari (come quelli dei cantieri) o ad ordini vecchi
- Non presentano le scorte di sicurezza coperte

Il SOIP ha quindi circa due giorni per la raccolta delle informazioni che successivamente vengono condivise nella call della settimana e permettono di fornire al Customer Service

una previsione più accurata. Di seguito si riporta il flusso dei processi legati alla previsione della disponibilità degli ordini.

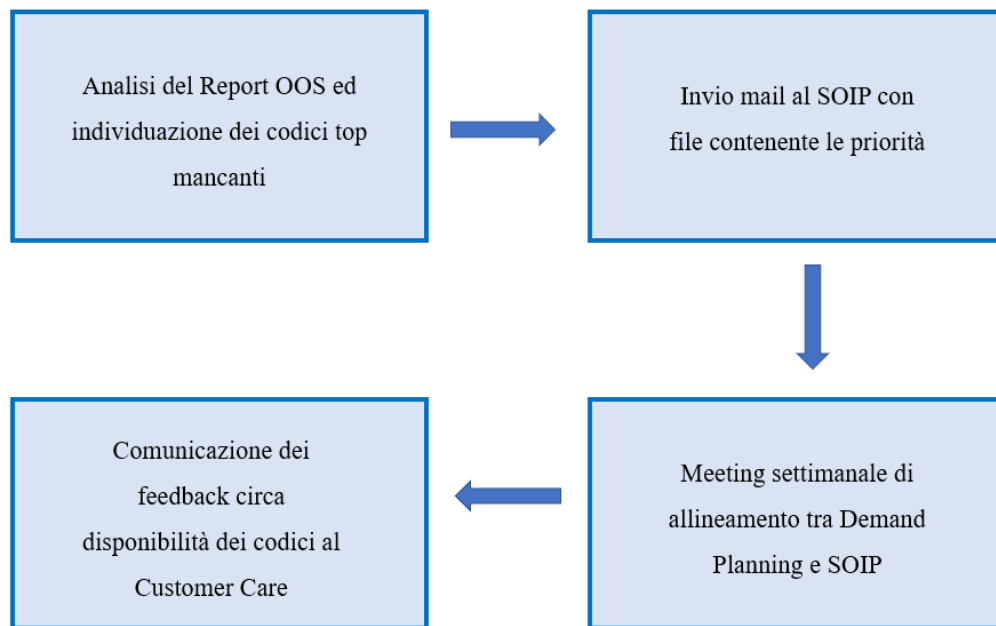


Figura 37: Flussi di comunicazione SOIP-Customer Care (Fonte: Elaborazione propria)

Dopo aver ottenuto indicazione circa la disponibilità o la previsione di questa dei codici legati agli ordini cantiere il team della Logistica organizzerà le consegne e pertanto sarà opportuno un allineamento con il team del Project per gestire nel migliore dei modi la fornitura.

Nella gestione della fornitura però, come anticipato, potrebbero nascere una serie di problematiche, tra cui, il destocking che analizziamo di seguito.

3.3 La gestione del Destocking

Uno dei problemi che si verificano nella Gestione della fornitura riguarda il Destocking. Come descritto precedentemente, il flusso delle attività prevede che la fornitura presso il cantiere venga assegnata ad un grossista che si pone quindi come tramite.

Nel momento in cui viene generata la proposta, si assegna al tempo stesso un valore ad un determinato cantiere in termini di guadagno che deriva dagli ordini che successivamente saranno inseriti. Tuttavia questo non sempre sarà coerente con gli ordini effettivamente emessi.

Il motivo risiede nel fatto che il grossista, con il suo magazzino, potrebbe avere già a disposizione parte della merce necessaria e, pertanto, inserirà (per esempio) ordini pari alla differenza tra quanto richiesto e quanto disponibile.

Si riporta di seguito un'analisi che permette di avere un'idea circa l'ordine di grandezza del destocking e quanto questo impatti sul fatturato. È bene specificare che i dati di quest'analisi sono proporzionali a quelli reali per questioni di privacy.

Si è calcolato, in primo luogo, il fatturato derivante dai progetti attivi e passivi dell'azienda. Per ottenerlo si è estratto da SAP il fatturato totale dell'azienda suddiviso per ordini e si è filtrato il codice relativo agli ordini ZPRM (inserito nella descrizione e riconoscibile perché la parte iniziale è O005).

Si è deciso di filtrare gli ordini cantieri tramite la descrizione (e non tramite ZPRM) in quanto gli ordini inseriti con EDI potrebbero talvolta associare ad un ordine cantiere il codice di un ordine standard (OR) pur mantenendo la descrizione tipica dell'ordine cantiere. Questa problematica verrà trattata nell'ultimo capitolo (Capitolo 4).

Si riportano quindi i risultati dell'analisi del fatturato del 2019 e del 2020.

L'analisi riporta il valore YTD (Year to Date) che indica il periodo che parte da inizio anno ed arriva alla data di oggi. Nel nostro caso, trattandosi del 2019 e del 2020, il lasso di tempo corrisponde ad un anno completo.

ZPRM							
MESE	Progetto Attivo	Progetto Passivo	TOTALE	MESE	Progetto Attivo	Progetto Passivo	TOTALE
YTD 2019				YTD 2020			
GEN	16	29	45	GEN	21	29	50
FEB	26	25	50	FEB	24	26	50
MAR	33	26	59	MAR	6	12	18
APR	48	16	64	APR	8	4	12
MAG	50	22	71	MAG	8	16	24
GIU	78	21	99	GIU	12	12	24
LUG	41	19	60	LUG	36	18	54
AGO	11	7	18	AGO	5	11	16
SETT	34	20	54	SETT	30	27	57
OTT	28	25	53	OTT	27	15	43
NOV	31	29	60	NOV	26	25	51
DIC	33	27	60	DIC	15	23	38
ADJ			0	ADJ			0
TOTALE	428	264	693	TOTALE	219	219	437
YTD	428	264	693	YTD	219	219	437

Figura 38: Analisi fatturato legato al Project (Fonte: Elaborazione propria)

Successivamente sono stati valutati, con riferimento agli stessi progetti, i valori associati al destocking estraendo i dati (mediante un query) direttamente dal CRM utilizzato prima del cambio gestione su Salesforce (avvenuto a Gennaio 2021).

Il CRM precedentemente utilizzato infatti restituiva, in automatico, il dato relativo al destocking legato a ciascun OPT quando questa era conclusa. Per ottenerlo effettuava una semplice differenza tra il valore dell'offerta iniziale e l'ammontare degli ordini effettivamente emessi.

Di seguito si riportano i risultati ottenuti, anche questi proporzionali ai dati reali per una questione di privacy dell'azienda.

Le quantità sono state espresse in euro (e non i pezzi) per garantire la possibilità di un confronto con i dati del fatturato.

DESTOCK							
MESE	Progetto Attivo	Progetto Passivo	TOTALE	MESE	Progetto Attivo	Progetto Passivo	TOTALE
YTD 2019				YTD 2020			
GEN	1	18	19	GEN	29	0	29
FEB	18	0	18	FEB	36	0	36
MAR	37	4	41	MAR	8	0	8
APR	34	2	36	APR	2	0	2
MAG	35	17	52	MAG	19	1	20
GIU	3	10	13	GIU	30	22	51
LUG	5	1	6	LUG	20	2	21
AGO	15	0	15	AGO	0	0	0
SETT	20	3	23	SETT	7	3	10
OTT	19	0	19	OTT	53	0	53
NOV	21	18	39	NOV	0	6	6
DIC	23	11	34	DIC	7	1	8
ADJ			0	ADJ	67	7	75
TOTALE	232	84	316	TOTALE	278	43	321
YTD	232	84	316	YTD	278	43	321

Figura 39: Analisi del Destocking (Fonte: Elaborazione propria)

Come si può evincere da questa analisi, il destocking ha un peso di circa la metà del fatturato (anno 2019) e pertanto è importante non sottovalutarlo.

È bene anche sottolineare che il fatturato tiene conto del destocking e viene inserito nel bilancio di fine anno. Questo si basa sull'idea che la quantità di materiale Ideal Standard venduta dal Grossista venga successivamente (si spera nell'anno in corso) ricomprata.

Tuttavia questo non è sempre vero soprattutto per le collezioni discontinue o per quei codici che sono in fase di esaurimento scorte per blocco della produzione.

Di seguito si presentano le tre soluzioni che permetterebbero di risolvere il problema o, per lo meno, monitorarlo:

- *Condivisione dei dati con il grossista*
- *Previsione degli ordini cantiere*
- *Consegna della merce in cantiere*

3.3.1 Condivisione dei dati con i Grossisti

Una delle soluzioni proposte, che permetterebbe di avere un'idea (seppur approssimativa) del Destocking associato ad un cantiere, è la condivisione dei livelli di stock e del venduto con il grossista. Si è pensato infatti di realizzare una tabella Pivot, da aggiornare mensilmente, che tiene conto dello stock e del Sell-out dei clienti.

Procedendo per attività avremo quindi che:

1. Il cliente invia un file con riportato i codici prodotto. È importante sottolineare che, alcuni clienti, hanno dei codici diversi (creati appositamente) che derivano dalla rietichettatura di prodotti Ideal Standard. Per questo, prima di inserire i codici nel report finale è importante che vengano convertiti.

Di seguito si riporta un esempio:

CODICE CLIENTE	CODICE IS	DESCRIZIONE
B00RZSJ68W	J104900	CLODIA SEDILE TERMOINDURENTE BIANCO

Tabella 7: codici Amazon

Nel caso dei grossisti, i codici coincidono con quelli dell'azienda. Nel file del cliente si trova quindi il codice con il relativo quantitativo di stock e venduto aggiornato al mese corrente.

2. Una volta convertiti i codici, i dati vengono inseriti all'interno del report finale. Nel report finale il livello di stock è bloccato mese per mese mentre, per quanto riguarda il venduto, si ha uno storico dei mesi precedenti.

Le altre informazioni principali sono:

- Nome del cliente
- Nome del Gruppo cliente
- Business Area: Ceramica (CP), Acrilic & Wellness (AW), Rubinetteria (SB), Altro (OS)
- Codice prodotto con relativa Suite di appartenenza e descrizione

BA	SUITE	Material	Descrizione	Stock	mar	apr
CP	BLEND CURVE	T375001	BLEND BIDET SOSPESO BCO T3750	63	21	14
OS	TESI CLASSIC	T663001	TESI SEDILE TERMOINDUR. AVV. X VASO BCO EUR	49	18	16

Tabella 8: File Stock-Sell Out

3. I dati precedentemente elencati permettono quindi di avere una fotografia del livello di stock in casa dei clienti e permettono inoltre di prevedere il loro comportamento.

Se per esempio Ideal Standard vende 100 pz al cliente e il suo Sell-out è pari a 200 è facile intuire che il cliente stia cercando di liberare il proprio magazzino (Situazione A). Se invece Ideal Standard vende 100 pz e il Sell out del cliente è pari a 50 pz allora il cliente sta creando stock per il proprio magazzino (Situazione B).

L'andamento di questi due casi può essere visualizzato nei seguenti grafici: nella situazione A il cliente acquisterà un numero di pezzi simile o inferiore (se presente a stock) a quello delle vendite mentre nella situazione B il cliente acquisterà un numero di pezzi maggiore per riempire il proprio magazzino.

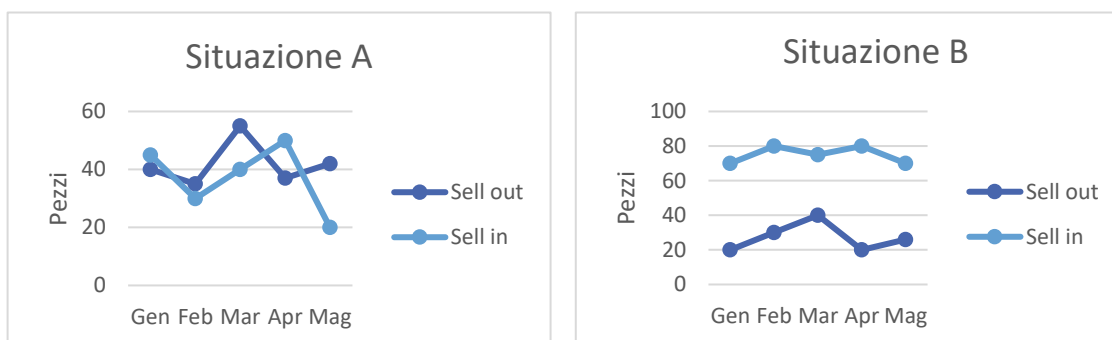


Figura 40: Andamento Sell in/Sell out (Fonte: Elaborazione propria)

4. Questo ragionamento ha portato allo sviluppo di un report su Excel riepilogativo (all'interno del Report) che permette di avere un'idea chiara del totale del Sell-Out e del Sell-in di tutti i clienti, diviso per categoria prodotto. Da questi due dati è possibile quindi ricavare il Delta che permette di comprendere l'andamento delle categorie prodotto all'interno dei magazzini dei clienti.

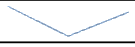
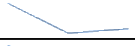
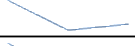
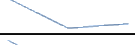
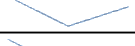
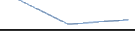
	Sell out				
ALL	BA	mar-21	apr-21	mag-21	
	AW	1.708	1.561	1.678	
	CP	18.239	9.065	10.571	
	OS	7.680	4.722	5.327	
	SB	17.168	11.778	12.428	
	CP-STC	1.275	1.122	1.218	
	Total	46.190	28.248	31.222	

Tabella 9: Sell out

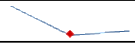
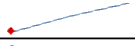
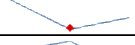
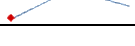
	Sell in				
ALL	BA	mar-21	apr-21	mag-21	
	AW	2.050	1.742	1.793	
	CP	18.136	20.187	21.742	
	OS	9.653	7.849	8.525	
	SB	18.437	19.192	16.935	
	CP-STC	2.007	3.031	2.056	
	Total	50.283	52.001	51.051	

Tabella 10: Sell in

	Delta			
ALL	BA	mar-21	apr-21	mag-21
	AW	342	181	115
	CP	-103	11.122	11.171
	OS	1.973	3.127	3.198
	SB	1.269	7.414	4.507
	CP-STC	732	1.909	838
	Total	4.093	23.753	19.829

Tabella 11: Sell out-Sell in

Problematiche ed osservazioni

Come già detto, questo report può essere utile al team del Project per avere un'idea circa la quantità di destocking di un cantiere perché permette di osservare il comportamento del grossista e di comprendere le sue logiche di magazzino.

Tuttavia, queste logiche sono sottoposte ad aleatorietà dal momento che il cliente potrebbe cambiare il suo comportamento da un mese all'altro.

Sono tre inoltre le osservazioni di cui bisogna tenere conto nell'analisi di questo report:

1. Non sempre è facile ed immediato comprendere quanto materiale sia dedicato alla gestione del cantiere
2. Ideal Standard, al momento, riceve informazioni da circa il 30% dei clienti (i più importanti).

CLIENTE	CLIENTE
21523	Cliente A
37953	Cliente B
32952	Cliente C
21557	Cliente D
21602	Cliente E
23023	Cliente F

Tabella 12: Esempio clienti di Ideal Standard

3. Il report, causa elevato numero di righe, non permette di considerare, per ciascun cliente, i diversi punti vendita. Un esempio è SCA, un grossista che presenta 85 punti vendita (Ship to) ciascuno con il relativo magazzino. Nel Report si ritroverà quindi il totale del gruppo in quanto a stock e venduto. Questo è un limite perché ogni cantiere si rifornisce da un particolare punto vendita che potrebbe agire secondo logiche di magazzino diverse rispetto a quelle utilizzate dagli altri Ship to del Gruppo.

Attualmente il seguente Report è in fase di ridisegno e il suo trasferimento su SAP BW (software che permette la produzione di soluzioni di reporting e data warehousing con l'aiuto di business intelligence e approccio analitico) permetterebbe di risolvere il problema legato ai numerosi Ship to. Infatti BW permetterebbe la semplificazione di

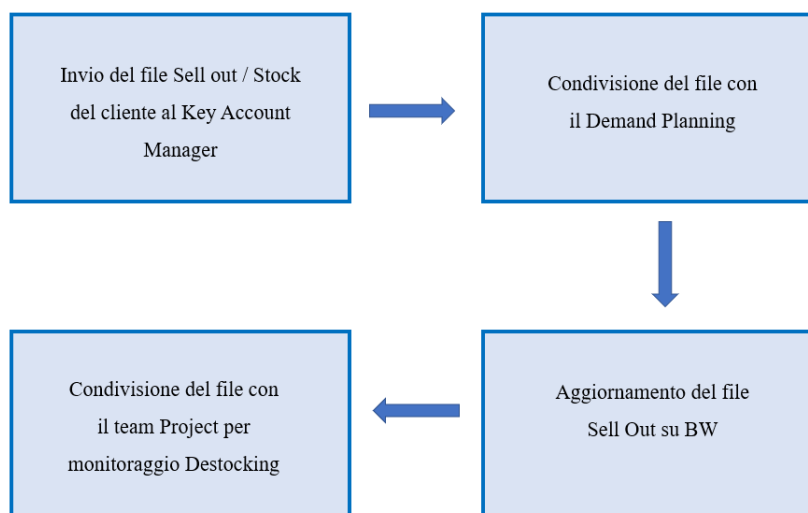
diverse procedure (tra cui la traduzione dei codici e l'inserimento manuale dei dati nel Report).

Si fornisce di seguito una rappresentazione dell'interfaccia del nuovo report su BW. Questo inoltre non dovrà essere inviato ma potrà rimanere a sistema disponibile per chiunque, all'interno dell'azienda, avesse la necessità di consultarlo.

PERIOD	SHIP TO	SKU	STOCK	STOCK VALUE	SELL OUT	SELL OUT VALUE
07.2021	21000	231264	4	4	0	0
07.2021	21000	A1000NU	6	6	0	0
07.2021	21000	A1000NU	46	46	0	0
07.2021	21000	A1301NU	8	8	1	1
07.2021	21000	A3172AA	6	6	0	0
07.2021	21000	A4396AA	1	1	0	0

Tabella 13: Interfaccia del Report su BW

Ricapitolando il processo prevederebbe le seguenti fasi:



*Figura 41: Descrizione del Processo per la condivisione del Sell out
(Fonte: Elaborazione propria)*

3.3.2 Analisi di previsione degli ordini

Un'ulteriore soluzione che permetterebbe di stimare la probabilità che un cantiere generi Destocking è un'analisi di forecasting gestita tramite un report.

In primo luogo, si inserisce l'offerta concordata per il cantiere con i relativi codici e si monitora, mese dopo mese, l'andamento degli ordini che risultano a sistema.

La prima schermata offerta propone le seguenti caratteristiche:

- Nome del Progetto
- Tipologia del Progetto (Attivo o Passivo)
- Numero OPT
- Validità OPT (valutata a seconda della data inserita)
- Data prevista del primo ordine effettuato dal Grossista per il Cantiere in esame
- Stato OPT: Proposta, Offerta, Gestione Fornitura

In realtà si è deciso di concentrare quest'attività sulle OPT che si trovano in stato di Offerta o Gestione Fornitura perché in fase di Proposta la lista dei codici e delle relative quantità non è dettagliata e confermata.

PROJECT	ATTIVO/PASSIVO	OPT	VALIDITÀ OPT	DATA PREVISTA ORDINE	STATO OPT
Agenzia Alfa	Progetto Attivo	xxxxx	Valida	30.07.2021	Offerta
Agenzia Beta	Progetto Attivo	yyyyy	Scaduta	25.07.2021	Gestione Fornitura
Agenzia Gamma	Progetto Attivo	zzzzz	Valida	15.09.2021	Gestione Fornitura

Tabella 14: Report Forecast Ordini (Fonte: Elaborazione propria)

Per ogni progetto vengono inseriti i relativi codici che rientrano nell'offerta prevista e per ciascuno di questi si effettua la seguente analisi.

OFFERTA	ZPRM + OPEN ORDER	delta
QTY	QTY	QTY
782	459	323
425	57	368
300	263	37
1.780	414	1.366
506	41	465
7.141	671	6.470
836	31	805
113	113	0
311	6	305
837	2	835
290	2	288
330	9	321
433	18	415
1.400	16	1.384
324	40	284
1.320	17	1.303

Figura 42: Confronto Offerta- Ordini aperti (Fonte: Elaborazione propria)

Si valuta cioè la quantità inserita nell'offerta e la si confronta con quella inserita effettivamente a sistema (sottoforma di ordini ZPRM ed ordini già evasi o in consegna).

La differenza tra le due quantità restituisce il delta che, con una buona probabilità, rappresenta il numero di pezzi che saranno ordinati dal Grossista nelle prossime tranche.

A questo punto però, per fare in modo che il file restituisca una previsione più accurata, sarebbe opportuno l'intervento del team del Project per confrontare costantemente i dati riportati con ciò che avviene realmente.

Come spiegato più volte infatti il Destocking potrebbe verificarsi nel momento in cui il Grossista decide di:

- Rifornire il cantiere tramite lo stock a disposizione nel proprio magazzino
- Comprare da un competitor
- Non comprare i codici stabiliti nell'offerta

Queste situazioni non sono purtroppo prevedibili perché dipendono da come il Grossista decide di gestire i propri ordini e pertanto sarebbe utile che l'Agenzia (che si interpone tra Grossista e Ideal Standard) mantenga in contatto le parti in modo da rendere le previsioni d'ordine il più aggiornate possibili.

Il flusso delle informazioni dovrebbe essere quindi come segue.

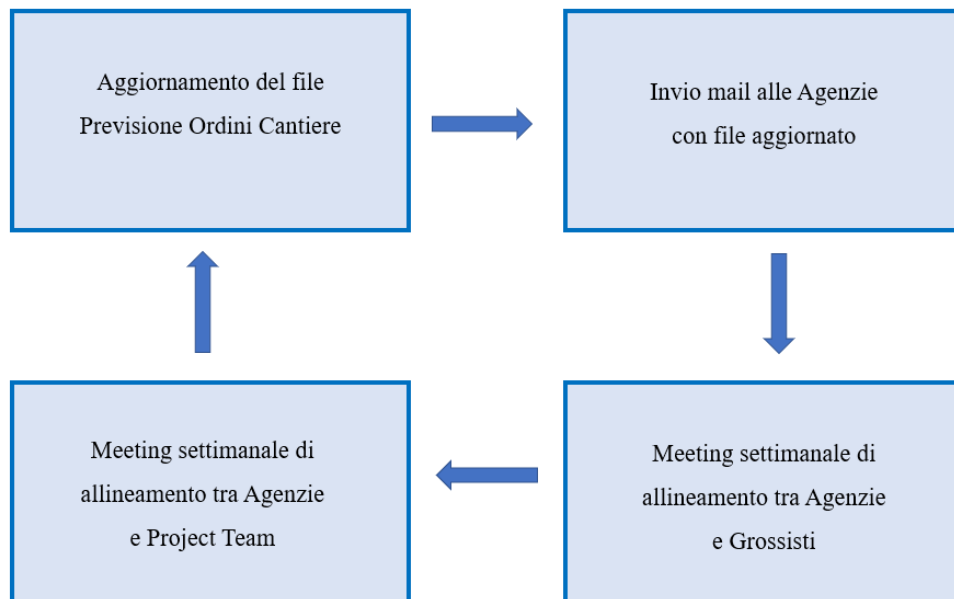


Figura 43: Flusso informazioni Project-Cantiere (Fonte: Elaborazione propria)

La previsione e il monitoraggio del destocking permette quindi all'azienda di valutare e stimare l'effettiva redditività di un cantiere. Nell'ultimo capitolo vedremo come questa previsione può essere supportata anche dal team del Demand Planning grazie al Quotation Tool di SAP che permette la comunicazione tra i sistemi (SAP e Salesforce) mediante l'inserimento manuale del capitolato e del numero di OPT.

Tuttavia anche questa soluzione non consente di eliminare il problema ma solo di gestirlo e monitorarlo. Queste informazioni sarebbero necessarie prima dell'inizio della gestione della fornitura, nella fase di valutazione del valore del cantiere. Se infatti si viene a conoscenza, per esempio, del destocking totale del cantiere, l'azienda ha il modo di valutare la reale opportunità associata al progetto.

L'unico modo per risolvere del tutto questa situazione è la consegna della merce direttamente presso il cantiere.

3.3.3 La consegna della merce in cantiere

Nonostante le soluzioni prima elencate possono supportare il team nella gestione del Destocking, non sono in grado di risolverlo completamente.

L'unica soluzione, che permetterebbe di evitare il problema del Destocking, consisterebbe nella consegna della merce Ideal Standard direttamente presso il cantiere evitando quindi il transito dal magazzino del grossista.

Vediamo di seguito quali sono le considerazioni da effettuare per pensare di poter mettere in atto questo processo.

La prima scelta necessaria per l'analisi della fattibilità di questo processo consiste nella scelta del trasportatore a cui affidare le consegne in cantiere. Questa fase risulta di fondamentale importanza. Negli anni Ideal Standard ha individuato i migliori trasportatori sulla base della tipologia di consegna.

L'ampia gamma dell'azienda infatti consente la possibilità di consegnare alcuni prodotti senza la necessità di una particolare attenzione (ricambistica).

Tuttavia, per la maggior parte dei prodotti di Ideal Standard, tra cui la ceramica e i box doccia, è necessaria una consegna più attenta, affidata solitamente ai trasportatori che sono in grado di trasferire materiali più fragili.

Un esempio è il TRASPORTATORE E, specializzato nella consegna di materiale dedicato a cui l'azienda ha deciso di affidare il trasferimento dei materiali più fragili. Un altro trasportatore che garantisce un ottimo servizio in termini di qualità della spedizione è il TRASPORTATORE B che gestisce il trasferimento del materiale al cliente direttamente dalla piattaforma di Bassano Bresciano.

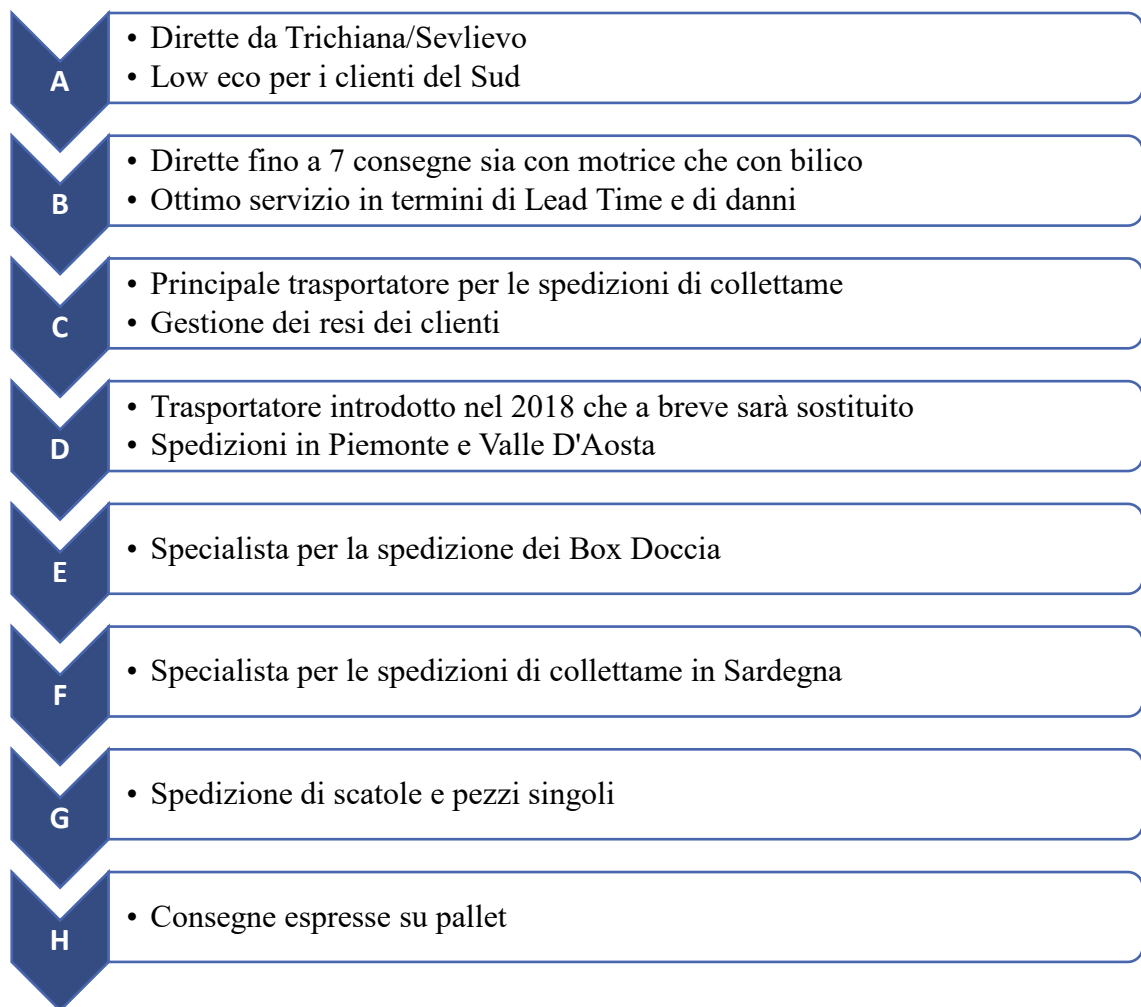


Figura 44: I trasportatori di Ideal Standard (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

Anche in questo caso, come analizzato per la logistica inbound, riportiamo i lead time di consegna della merce (dal magazzino di Bassano Bresciano e dal centro produttivo di Trichiana al cliente), e la suddivisione del collettame, divisi per area geografica.

Chiaramente le consegne per il nord e per il centro sono più veloci rispetto a quelle per il sud e le isole (specie per il trasporto di collettame) causa posizione dell'azienda e del suo magazzino. Tuttavia, come si può notare, il massimo lead time è pari a 5 giorni, una tempistica piuttosto breve, soprattutto se confrontata con la media dei tempi delle consegne nel settore.

Trasporto	Nord	Centro	Sud	Isole
Collettame	3	4	5	5
Dirette	2	3	3	3
Parcel	2	2	3	3
Express	2	2	3	3

Figura 45: Lead time di consegna (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

Trasportatore	Regione
C	Friuli Ven. Giulia
	Veneto
	Trentino AA
	Lombardia
	Liguria
	Emilia Romagna
	Toscana
	Umbria
	Puglia
	Basilicata
	Calabria
	Sicilia
D	Valle d'Aosta
	Piemonte
	Lazio
	Campania
E	Marche
	Abruzzo
	Molise
F	Sardegna

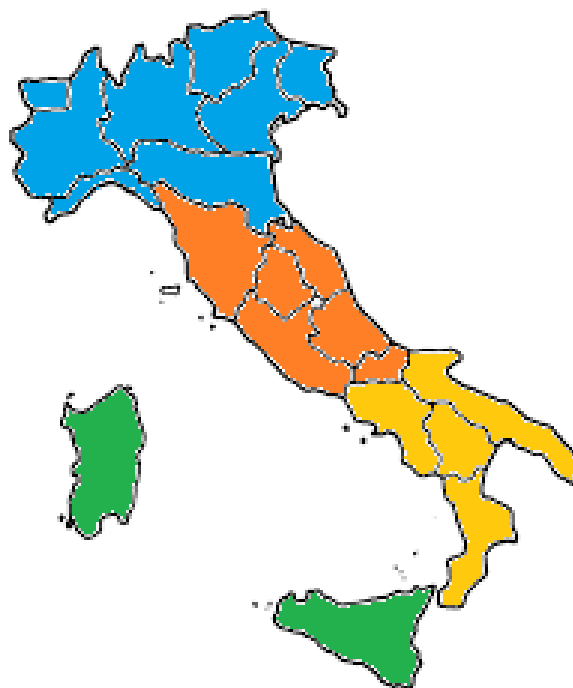


Figura 46: Suddivisione del collettame (Fonte: Materiale fornito dall'azienda)

Anche dal punto di vista della puntualità, Ideal Standard riesce a garantire, con una buona percentuale, il rispetto della data di consegna. Di seguito si riporta la percentuale delle spedizioni puntuali degli ultimi 5 mesi. Successivamente si entrerà nello specifico della puntualità dei vari trasportatori.

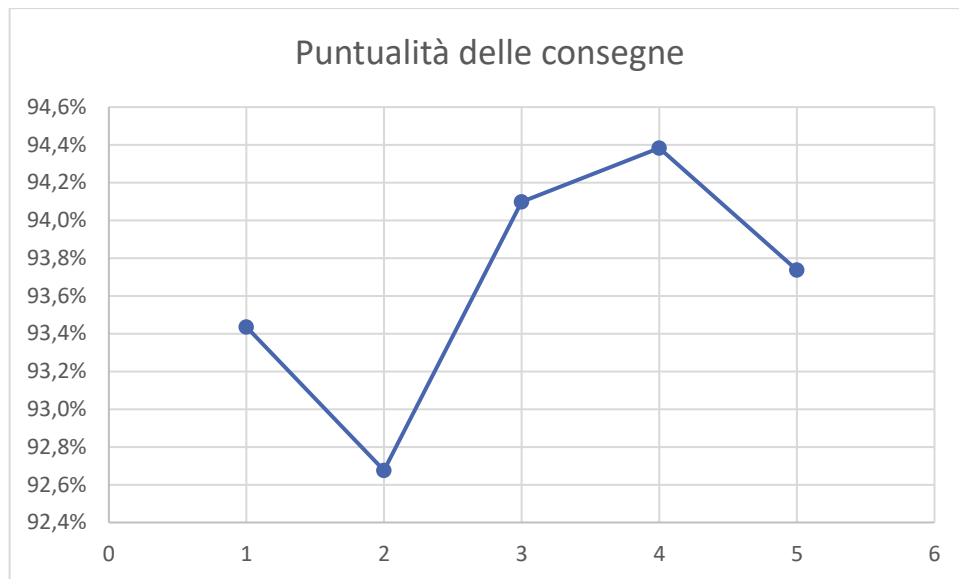


Figura 47: Puntualità delle consegne (Fonte: Elaborazione Propria)

Con un 94% delle spedizioni puntuali nell'ultimo anno, l'azienda garantisce il livello di servizio adeguato al proprio cliente. Per soddisfare ulteriormente il proprio cliente dal punto di vista logistico, l'azienda ha compreso la necessità di sviluppare dei servizi con il fine di migliorare l'efficienza dei trasporti.

Il primo servizio è l'*Ideal Express* che consente di soddisfare una possibile richiesta del cliente di avere una spedizione più veloce rispetto ai tempi promessi. Il Servizio prevede la formula «soddisfatto o rimborsato»: per ogni spedizione Ideal Express consegnata oltre le tempistiche dichiarate l'extra costo viene rimborsato.

Per richiederlo, il cliente può consultare la Scheda del servizio nel listino cartaceo e di conseguenza comunicare la necessità dell'urgenza della spedizione.

A questo si aggiunge un Servizio di Informazione veloce, efficace e totalmente automatico che informerà il Cliente circa la spedizione degli ordini evasi e la previsione di ricezione degli stessi.

SERVIZIO IDEAL EXPRESS

Consegna espressa a pagamento.

ORDINE INSERITO **ENTRO** LE 12:00 → SPEDIZIONE LO STESSO GIORNO

ORDINE INSERITO **DOPO** LE 12:00 → SPEDIZIONE IL GIORNO SEGUENTE

+
48/72 ORE
IN FUNZIONE
ALL'AREA
GEOGRAFICA

	Tempi trasporto	da 0 a 20 kg	da 21 a 50 kg	da 51 a 100 kg	da 101 a 200 kg	da 201 a 500 kg	da 501 a 1000 kg	da 1001 a 3000 kg
NORD	48h	€ 15	€ 30	€ 40	€ 60	€ 120	€ 240	€ 430
CENTRO	48h	€ 15	€ 30	€ 40	€ 70	€ 140	€ 280	€ 500
SUD	72h	€ 15	€ 30	€ 50	€ 80	€ 160	€ 320	€ 650
ISOLE	72h	€ 15	€ 30	€ 60	€ 90	€ 180	€ 360	€ 850

Nord: Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna

Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo

Sud: Campania, Molise, Basilicata, Puglia, Calabria

Isole: Sicilia, Sardegna

CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

- Servizio attivabile solo tramite la propria agenzia di riferimento.
- La consegna nelle aree più periferiche potrebbe richiedere ulteriori 24h (per maggiori informazioni consultare la propria agenzia).
- Formula "soddisfatti o rimborsati" (se non verranno rispettati i termini di consegna, verrà rimborsato l'importo dell'urgenza).



Figura 48: Scheda cliente Ideal Express (Fonte: listino Ideal Standard)

Il secondo servizio messo in atto da Ideal Standard è il *Servizio Red Carpet* utilizzato principalmente per:

- Risolvere le problematiche causate al cliente derivanti da rotture di trasporto oppure da problemi qualitativi di prodotto
- Differenziarsi dai competitor
- Monitorare il Trend e la Qualità del nostro Servizio al Cliente
- Individuare le aree critiche, sia a livello di Processo che di Prodotto

In ottica di miglioramento del Livello di Servizio l'azienda si sta quindi concentrando sull'analisi e la riduzione dei danni da trasporto, intesi sia come inversioni di codice che come rotture.

Questo discorso è particolarmente importante per la scelta del trasportatore più adeguato alla consegna in cantiere. Sarà necessario infatti limitare la possibilità che giunga materiale danneggiato o sbagliato in cantiere.

Di seguito si riporta un'analisi dei danni di trasporto (in % rispetto al totale delle consegne effettuate) del 2020 e inizi 2021 suddivisi per categoria prodotto da cui si comprende l'importanza di continuare a lavorare su questa problematica.

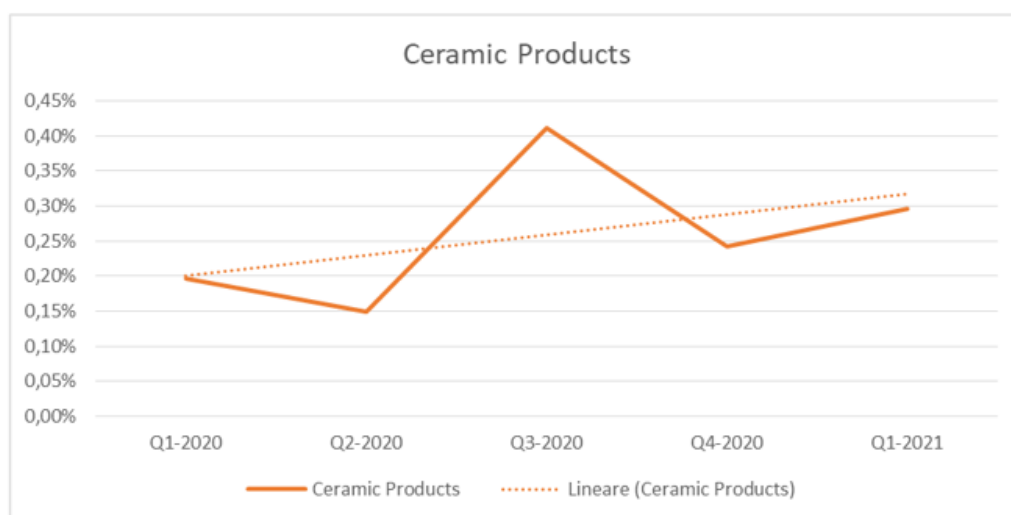


Figura 49: Andamento Danni CP (Fonte: Elaborazione propria)

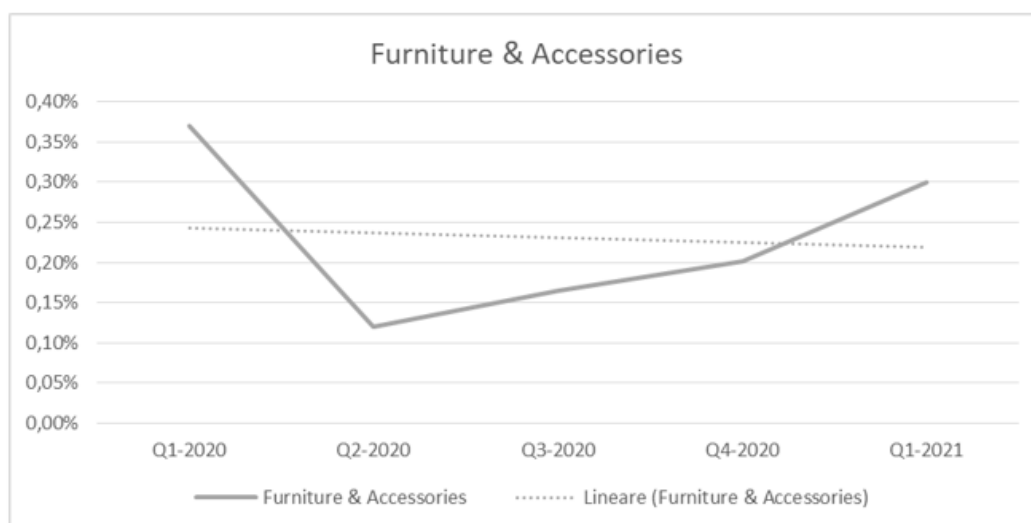


Figura 50: Andamento Danni OS (Fonte: Elaborazione propria)

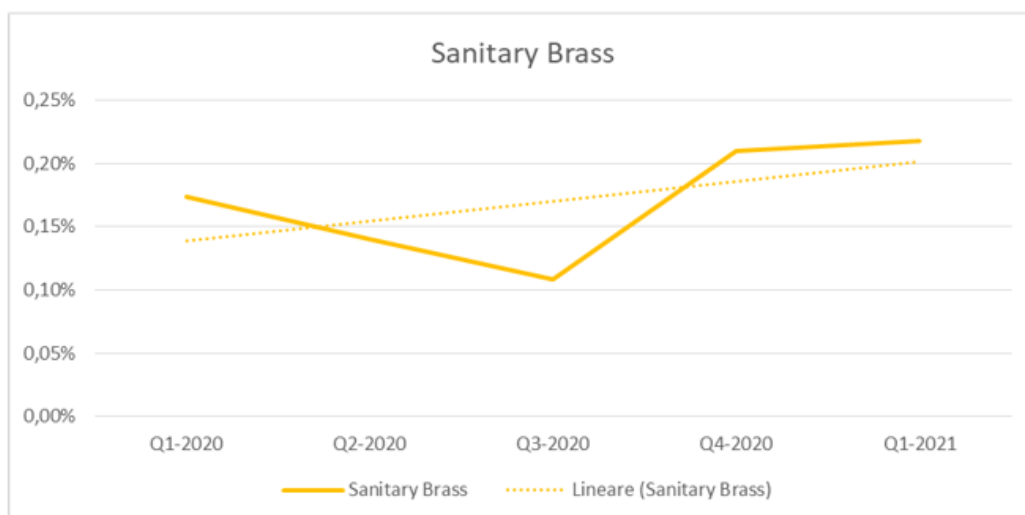


Figura 51: Andamento Danni SB (Fonte: Elaborazione propria)

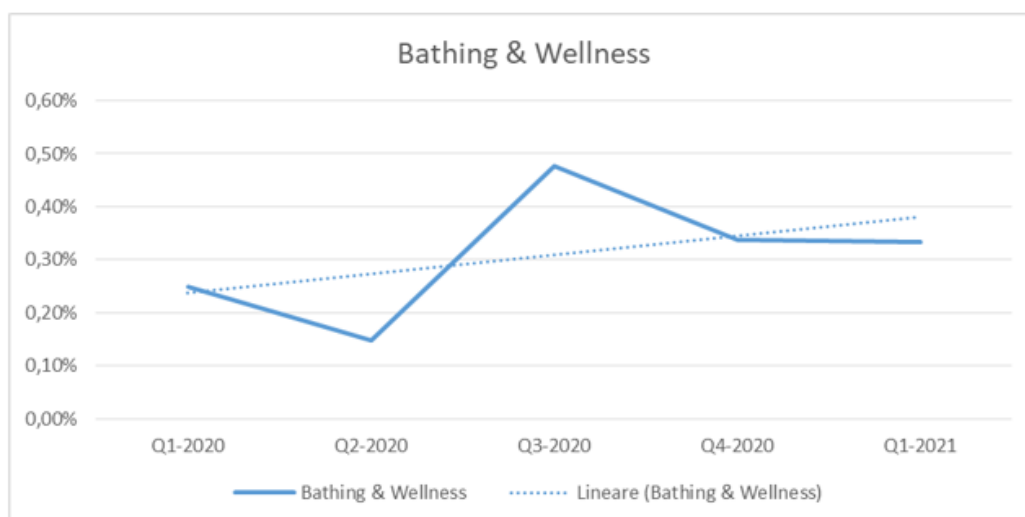


Figura 52: Andamento Danni AW (Fonte: Elaborazione propria)

Nel caso del cantiere, un materiale fornito in maniera errata comporterebbe una serie di problematiche legate al fatto che il direttore dei lavori si occupa di chiamare gli installatori nel giorno di prevista consegna della merce.

Questo accade perché i prodotti non possono essere stoccati presso l'area del cantiere quindi nel momento in cui viene effettuata la consegna, vengono installati e montati. Una consegna sbagliata comporterebbe un costo in più per il cliente che si occupa del cantiere perché sarà necessario richiamare l'installatore in un giorno diverso da quello concordato in cui avverrà la consegna nelle nuove modalità previste.

Per migliorare la percentuale dei prodotti che subiscono un danno nel trasporto si è deciso quindi di effettuare le seguenti attività:

- Incontri con i trasportatori
- Call mensile con reparto Qualità
- Call periodica con After Sales Manager
- Focus magazzino su imballaggi

Secondo quanto detto fino ad ora quindi il trasportatore dovrà essere selezionato sulla base di due indicatori principali:

- *Puntualità di consegna*
- *Minor numero di danni (Qualità nel trasporto)*

Di seguito si presenta l'analisi della puntualità dei trasportatori. In primo luogo è bene sottolineare che la valutazione esclude alcuni dei trasportatori precedentemente indicati e cioè:

- TRASPORTATORE A → escluso perché pesa circa l'1% sul totale delle spedizioni, non è significativo.
- TRASPORTATORE F → escluso perché effettua solo spedizioni in Sardegna.
- TRASPORTATORI G-H → esclusi perché dedicati alle consegne express (non adatte a tutte le consegne in cantiere perché più costose).

L'analisi fa riferimento agli ultimi 5 mesi (da Gennaio a Maggio inclusi) e tiene conto delle:

- Consegne puntuali (Data di consegna rispettata)
- Consegne fluide (Data di consegna accordata tra trasportatore e cliente)
- Consegne in ritardo di 1 giorno
- Consegne in ritardo di 2 giorni
- Consegne in ritardo di più di 2 giorni

Per valutare il trasportatore che garantisce una consegna puntuale si è calcolata la % on time come di seguito:

$$\% \text{ on time} = \frac{(\text{consegne puntuali} + \text{consegne fluide})}{\text{consegne totali}}$$

consegne totali = puntuali + fluide + in ritardo 1 gg + in ritardo 2 gg + oltre 2 gg

Di seguito si riportano i valori del TRASPORTATORE B come esempio:

Trasportatore	Mese	Cons. Puntuali	Cons. Fluide	1 gg ritardo	2 gg ritardo	oltre	Totale	% otime
B	1	587	103	10	14	1	715	96,50%
	2	708	18	32	11		769	94,41%
	3	628	13			2	643	99,69%
	4	766	31			15	812	98,15%
	5	599	40	3		1	643	99,38%
B Totale		3.288	205	45	25	19	3.582	97,52%

Tabella 15: Analisi consegne Trasportatore B (Fonte: Elaborazione propria)

Si riportano quindi i risultati ottenuti per trasportatore facendo riferimento alla % totale delle consegne *on time* negli ultimi 5 mesi.

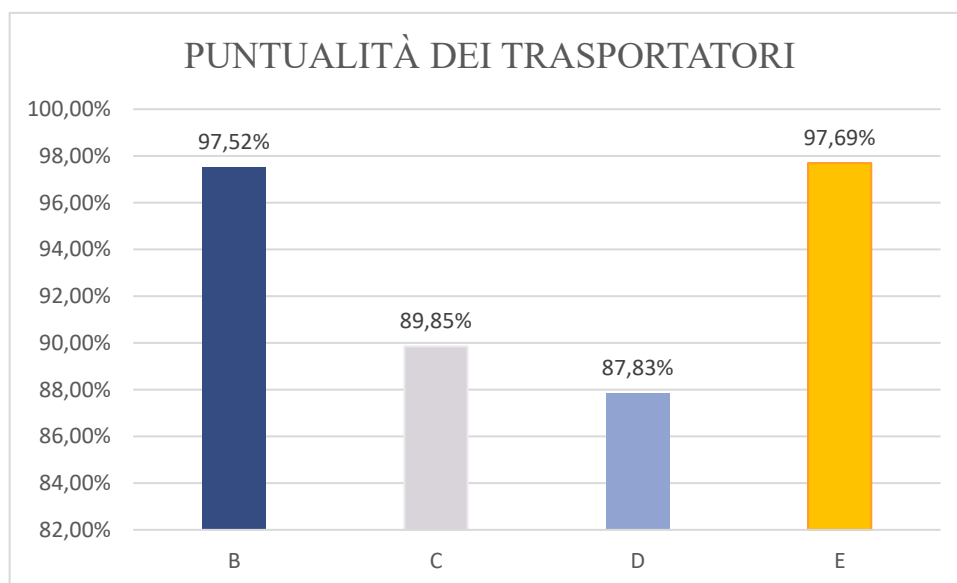


Figura 53: Puntualità totale dei trasportatori (Fonte: Elaborazione propria)

Da quest'analisi è possibile notare che i trasportatori migliori, in termini di puntualità di consegna, sono il TRASPORTATORE B (97,52%) e il TRASPORTATORE E (97,69%).

Scendendo nel dettaglio si è valutato l'andamento della puntualità negli ultimi 5 mesi per comprendere se il comportamento del trasportatore risulta stabile o meno.

Di seguito i risultati ottenuti.

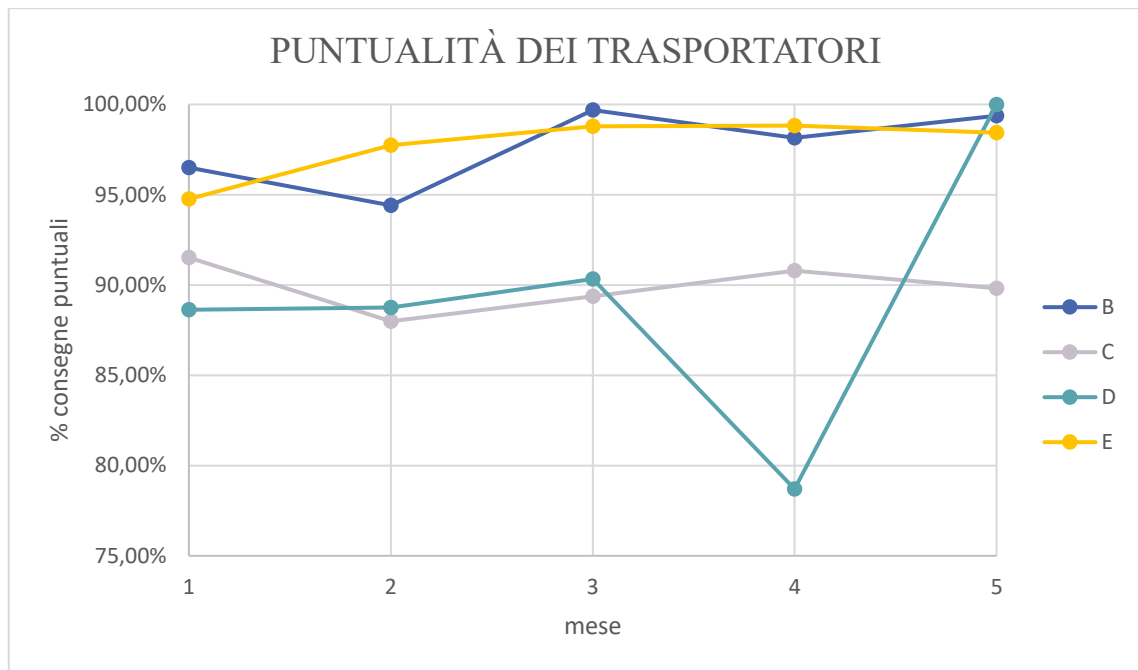


Figura 54: Puntualità dei trasportatori per mese (Fonte: Elaborazione propria)

Da quest'analisi è evidente che scegliere il trasportatore senza valutare il suo storico potrebbe portare ad un errore. Si pone l'esempio del TRASPORTATORE D il quale, nonostante nell'ultimo mese abbia garantito una puntualità del 100% delle consegne, nei mesi precedenti ha garantito una media di puntualità dell'87% delle consegne con un picco al ribasso nel mese 4 al 78%.

Con l'analisi precedente erano stati individuati i trasportatori B ed E come trasportatori più puntuali. Da quest'analisi si evince quindi che il TRASPORTATORE E risulta senza dubbio il più costante nella puntualità delle consegne (presenta infatti una variabilità minore).

A questo punto possiamo ad analizzare la qualità del trasporto. Non basta infatti che la merce arrivi in cantiere nelle giuste tempistiche ma è importante che non mostri difetti nel momento in cui deve essere installata. Di seguito quindi si riporta un'analisi della % di danno così calcolata:

$$\% \text{ di danno} = \frac{n^{\circ} \text{ colli danneggiati}}{n^{\circ} \text{ colli spediti}}$$

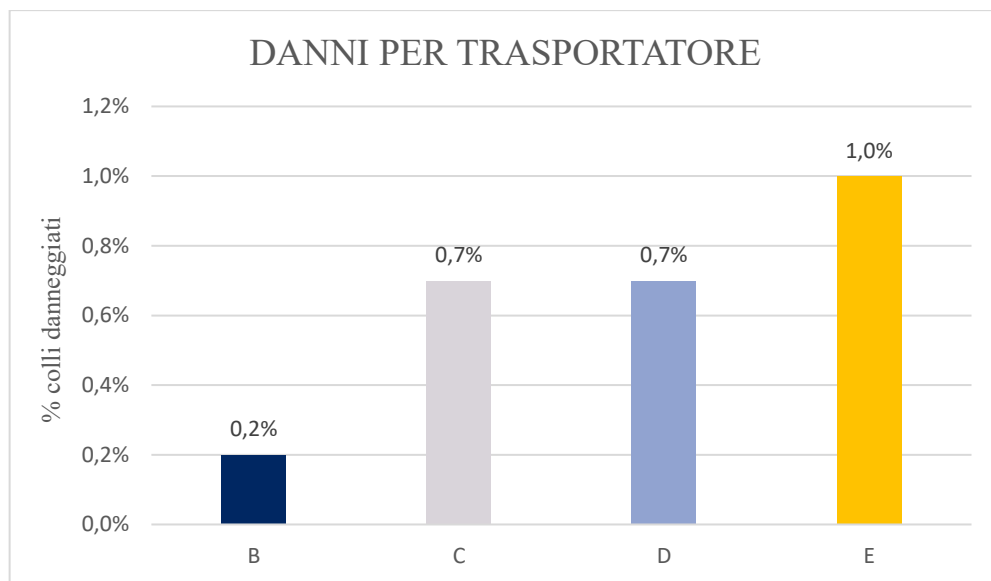


Figura 55: Danni per trasportatore (Fonte: Elaborazione propria)

Dall'analisi effettuata, che fa riferimento al totale complessivo dei colli danneggiati da Gennaio 2020 a Maggio 2021, risulta evidente che il TRASPORTATORE B garantisce una minor percentuale di danno nelle consegne.

Successivamente è stato valutato lo storico, concentrando l'attenzione sui due trasportatori prima individuati (B ed E). Si riportano i risultati ottenuti.

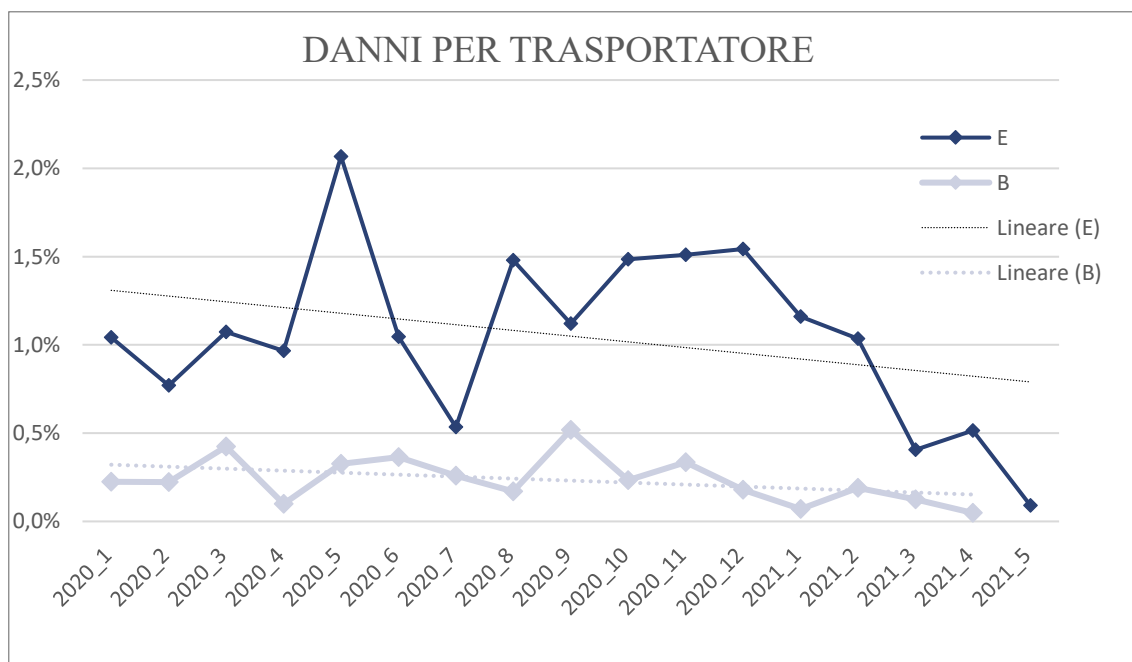


Figura 56: Danni per trasportatore (Fonte: Elaborazione propria)

Entrambi i trasportatori presentano una linea di tendenza negativa. Tuttavia il TRASPORTATO B ha garantito, con costanza, una minor percentuale di danno. Anche il TRASPORTATORE E, a partire dalla fine del 2020, ha progressivamente diminuito la percentuale di colli danneggiati. Non avendo sicurezza dell'andamento dei prossimi mesi però risulta più sicuro affidarsi al TRASPORTATORE B.

Giunti alla fine di quest'analisi quindi possiamo evidenziare che la scelta andrà effettuata tra i trasportatori B ed E.

Dal momento che la differenza tra i due trasportatori, in termini di puntualità, è minima (solo del 0,17%), l'indicatore significativo in questo caso risulta la percentuale di danno.

Per questo motivo risulterebbe opportuno scegliere il TRASPORTATORE B in quanto garantisce un ottimo servizio in termini di Lead Time e di danni.

Legata alla scelta del trasportatore infine vi è anche la condizione che questo presenti la possibilità di trasporto merce con dei mezzi appositi per la consegna in cantiere.

I veicoli principalmente utilizzati dai trasportatori di Ideal Standard sono gli autocarri, dei veicoli a motore indicati spesso con il termine camion. Questi sono adatti al trasporto su strada di grandi quantità di merci e ne esistono diverse tipologie in grado di trasportare carichi di portata più o meno grande. Analizzeremo di seguito la tipologia di camion necessaria per il trasporto in cantiere della merce.

L'autocarro si compone di due elementi essenziali: la cabina di guida e il vano di carico.

La *cabina di guida* consiste in un abitacolo che può ospitare un numero variabile di passeggeri (il più grande è l'autocarro a doppia cabina) e può includere anche una cuccetta per consentire al camionista di dormire durante i trasferimenti particolarmente lunghi. Nel caso dei trasporti in cantiere le tratte non dovrebbero essere troppo lunghe quindi la presenza della cuccetta non è di fondamentale importanza.

Il *vano di carico* invece è quel componente dell'autocarro destinato al contenimento della merce. Questo può essere:

- Centinato nel caso in cui l'allestimento prevede un telaio che si compone di barre metalliche e pannelli apribili su tutti i lati del vano ed è solitamente ricoperto da un telone di materiale sintetico e impermeabile.
- Furgonato nel caso in cui presenta parti rigide su tutti i lati necessari per delimitare il volume di carico del veicolo.

Sicuramente il vano centinato garantisce una miglior flessibilità dal momento che permette di effettuare rapidamente le opzioni di carico e scarico grazie all'accessibilità a tutta la superficie di carico, d'altra parte però non garantisce lo stesso livello di sicurezza del vano furgonato. Questo infatti permette di stivare le merci a riparo dagli agenti atmosferici a discapito di una minor flessibilità dal momento che solitamente solo il lato posteriore è dotato di un portellone apribile (incernierato su uno o entrambi i lati).

Nel caso del trasporto in cantiere il mezzo più adatto è il vano centinato in quanto consentirebbe alle gru di accedere direttamente dall'alto al materiale, permettendo il prelievo e il trasferimento al piano della merce in maniera più efficiente.

Il vano centinato, come prima anticipato, a sua volta potrà essere:

- *Scoperto*: senza alcun tipo di copertura, tipico per il trasferimento di prodotti massivi e facilmente deteriorabili
- *Telonato*: presenza di un telo (il più delle volte a scorrimento automatico) per preservare lo stato della merce

Veicolo scoperto



Veicolo telonato



Figura 57: Tipologia di veicolo per cantiere

Chiaramente, nel nostro caso, avremmo l'esigenza di un veicolo telonato che possa proteggere i prodotti trasportati. Nonostante la presenza degli imballaggi gli agenti atmosferici e la sollecitazione diretta dell'aria potrebbero comunque influire

negativamente sull'integrità della merce soprattutto per i prodotti in acrilico (vasche e piatti doccia) in ceramica (sanitari) e per quelli che presentano finiture in pvd.

Un'ulteriore caratteristica che potrebbe essere di supporto alla gestione della merce in cantiere è la sponda idraulica: detta anche "sponda montacarichi" oppure "sponda caricatrice", è uno strumento che permette il sollevamento e la movimentazione del carico (o di parti di esso), applicato sui mezzi di trasporto. È una apparecchiatura che facilita le operazioni di scarico e carico delle merci, specialmente nella fase di consegna al cliente. Questa però comporta una diminuzione della portata utile dell'automezzo a causa dell'aumento della tara.

Infine non può non essere preso in considerazione un fattore importante: la necessità di un mezzo di trasporto elettrico. Accade molto spesso infatti che il cantiere si trovi nel centro città in cui ci sono restrizioni circa la possibilità di circolazione di qualsiasi mezzo.

È bene quindi, in fase di scelta, considerare la versatilità del trasportatore.

Possiamo concludere quindi affermando che il trasportatore a cui affidare le consegne in cantiere debba presentare le seguenti caratteristiche:

- Qualità nel trasporto
- Ridotto numero di danni
- Veicolo telonato a disposizione nella flotta
- Rispetto dei tempi di consegna
- Disponibilità di mezzi elettrici

Al momento, il migliore trasportatore individuato avente le caratteristiche riportate è il TRASPORTATORE B (essendo un grande trasportatore dispone nella propria flotta dei mezzi adatti alla consegna in cantiere).

Una volta individuato, sarà opportuno definire un flusso di processi per gestire la fornitura nel modo più efficiente possibile.

La fornitura in cantiere non seguirebbe le stesse logiche della fornitura presso i magazzini dei Grossisti. Come detto precedentemente è necessario che ci sia un continuo allineamento tra il cantiere e l'azienda per garantire che il materiale sia consegnato nei tempi e nelle modalità accordate.

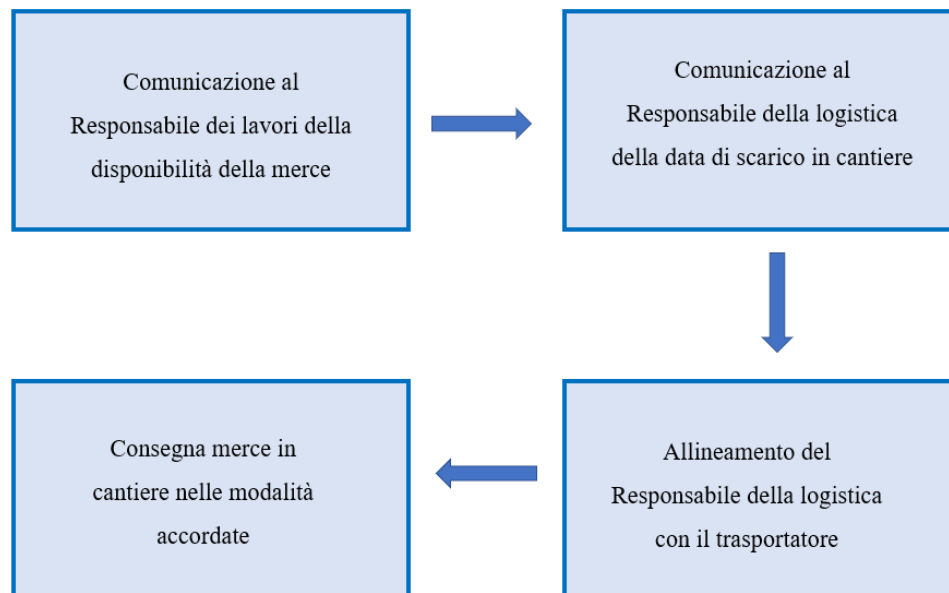
Il processo necessario alla realizzazione di questa soluzione parte dal momento in cui la merce è disponibile presso il magazzino di Bassano Bresciano. Il responsabile della

logistica dovrà a questo punto allinearsi con il responsabile cantiere il quale, secondo lo stato di avanzamento dei lavori e la disponibilità dei propri installatori, fornirà una data e un orario in cui potrà avvenire lo scarico della merce. Ricordiamo infatti che il cantiere non dispone di un magazzino proprio e la merce verrà installata appena arrivata.

Dopo aver ricevuto la disponibilità di scarico merce il responsabile della logistica dovrà a questo punto contattare il trasportatore di riferimento e comunicargliela.

L'ultima fase prevede quindi la consegna in cantiere della merce secondo le modalità accordate.

Il processo può essere riepilogato come segue:



*Figura 58: Il flusso dei processi per la gestione della consegna in cantiere
(Fonte: Elaborazione propria)*

Le fasi necessarie per l'implementazione di questo nuovo processo consisterebbero in:

1. Approvazione del progetto da parte del Supply Chain Manager
2. Richiesta offerta al trasportatore
3. Studio della proposta
4. Stipula del contratto
5. Avvio delle procedure elencate

Il tutto si stima possa avvenire nell'arco di 8 settimane.

4 I PROSSIMI STEP PER IL POTENZIAMENTO DEL CANALE

In questo Capitolo si analizzeranno i prossimi step che il team Project dovrebbe mettere in atto con il fine di raggiungere l'obiettivo circa il potenziamento interno e l'espansione nel segmento di mercato legato al Mondo delle Costruzioni.

Abbiamo visto nel precedente Capitolo le principali criticità legate alla fase inerente la Gestione della fornitura. Vediamo di seguito come, rispetto alle soluzioni proposte, si potrebbe compiere un ulteriore passo in avanti nel prossimo anno.

I next step possono essere così riassunti:



Figura 59: Next Step (Fonte: Elaborazione propria)

Nelle prossime pagine si entrerà nel merito di alcuni di questi step, analizzandoli più nel dettaglio.

4.1 Implementazione del Quotation Tool di SAP

Nel terzo Capitolo si è valutata la possibilità di sviluppare un file che avesse l'obiettivo di comunicare delle previsioni (più o meno accurate) degli ordini ancora da inserire rispetto agli ordini aperti e gli ordini già consegnati legati ai cantieri.

Questa attività dovrebbe essere svolta dal team del Project settimanalmente secondo il processo prima descritto.

Un passo in avanti che permetterebbe di includere in quest'attività di previsione il team del Demand Planning sarebbe l'implementazione effettiva del Quotation Tool che attualmente non è sfruttato al 100%.

Questo strumento consentirebbe sostanzialmente la comunicazione tra i due sistemi: SAP e Salesforce. Attualmente infatti non è possibile ricavare da Salesforce informazioni circa i prodotti con i relativi prezzi inseriti a capitolato.

Sviluppando questo tool invece il team del Project avrebbe contezza di questi dati. Vediamo quindi come funziona.

In primo luogo è necessario inserire manualmente il capitolato mediante la seguente transazione su SAP:

- VA21 per creare una quotazione
- VA22 per modificare la quotazione
- VA23 per visualizzare la quotazione

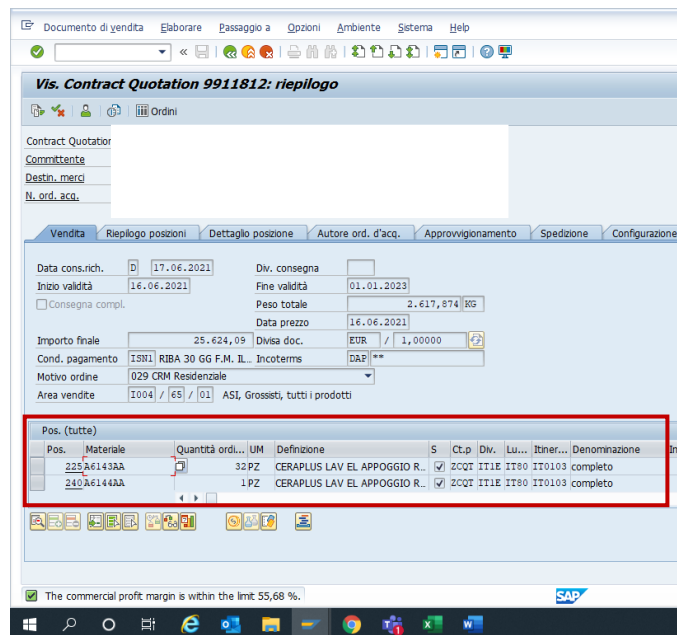


Figura 60: Schermata VA23

Successivamente, per la comunicazione tra i due sistemi, bisogna inserire il numero di OPT (estratto da Salesforce) all'interno di SAP.

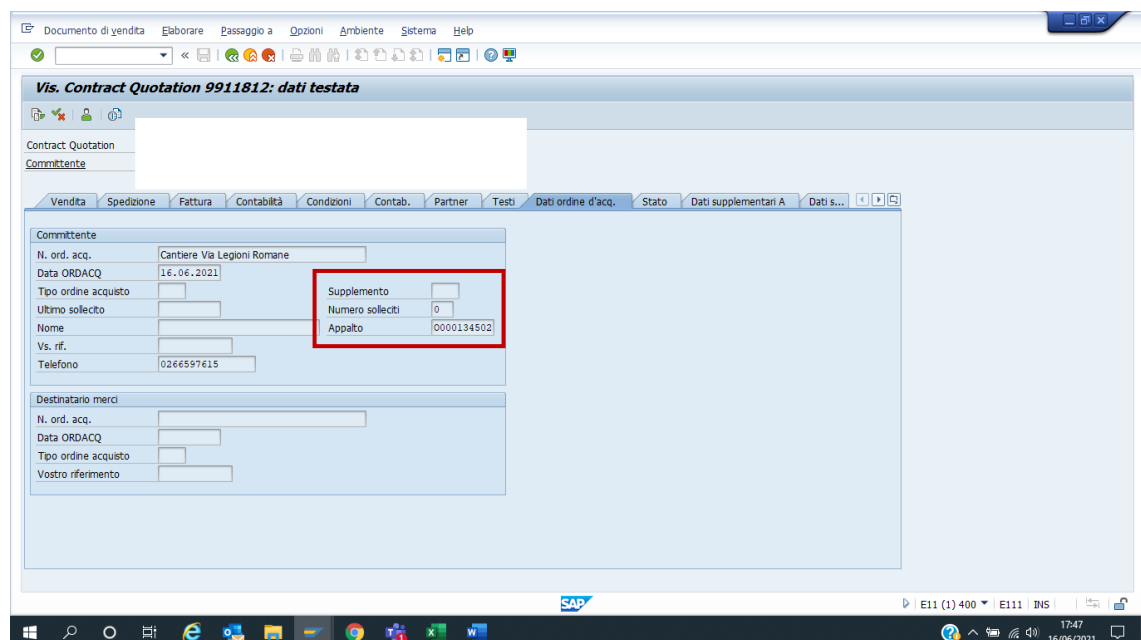


Figura 61: Schermata VA23

Nel momento in cui è stato designato il grossista è necessario sincronizzare Salesforce con SAP. Sulla schermata principale del sistema infatti è presente la voce

“Sincronizzazione in corso”. Quando questa risulta flaggata vuol dire che la comunicazione tra i due sistemi è avvenuta.

Sulla parte destra infatti sarà possibile vedere il prodotto con le relative caratteristiche in merito a:

- Codice
- Prezzo di vendita
- Quantità
- Disponibilità

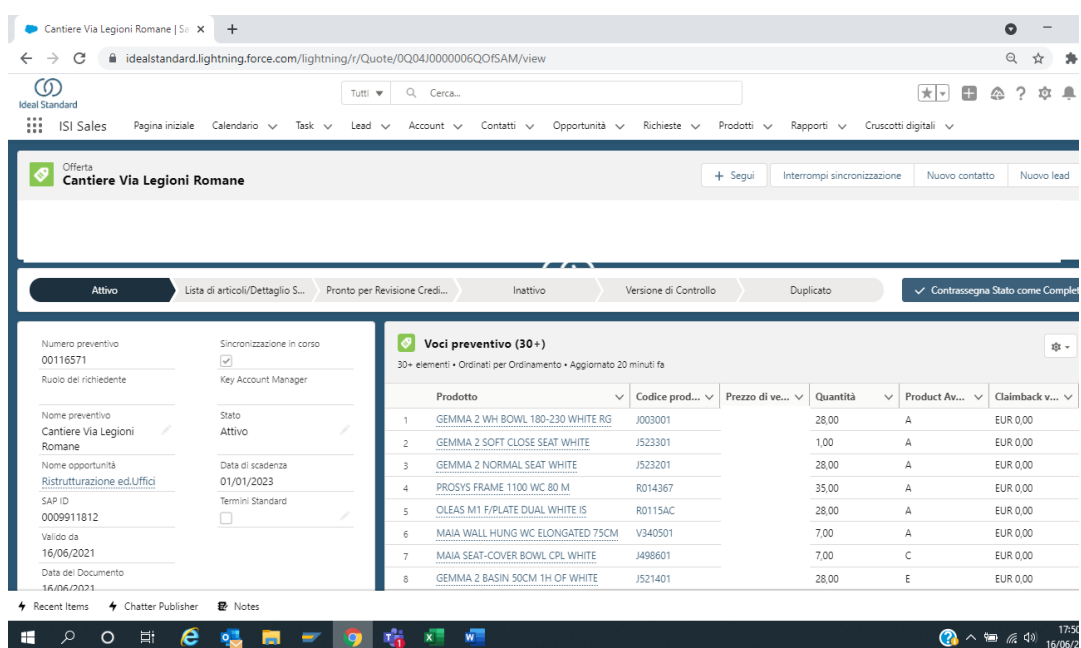


Figura 62: Schermata Salesforce

I dati saranno continuamente aggiornati e in particolar modo si avranno a disposizione indicazioni circa:

- *Valore stimato* corrispondente all’OPT iniziale e quindi a ciò che ci si aspetta che entri come ordine
- *Ammontare* corrispondente all’elenco del materiale con i relativi prezzi inserito su SAP

Come è possibile notare, sono presenti indicazioni riguardo il Valore Proposta. Questo dato infatti risulta essere più accurato rispetto al Valore Stimato in quanto presenta un livello di conoscenza del progetto maggiore. Il Valore Stimato è la prima previsione di quanto un cantiere possa valere in termini economici.

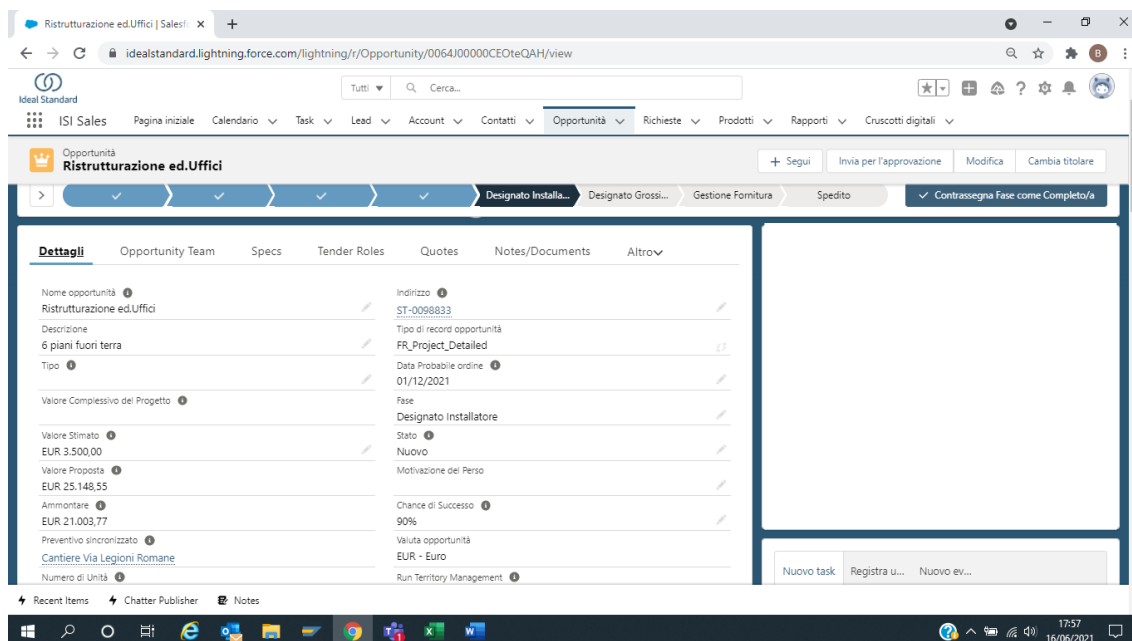


Figura 63: Schermata Salesforce

La comunicazione tra i due sistemi permetterà quindi il coinvolgimento in quest'analisi di previsione del team del Demand Planning che potrà tenere monitorato ciò che viene inserito nella quotazione e il supporto al team del Project che potrà monitorare gli ordini inseriti a sistema.

4.2 Miglioramento della gestione di ordini EDI

Un problema brevemente trattato nei capitoli precedenti riguarda la gestione degli ordini EDI. Questo è un sistema che consente il trasferimento di informazioni tra due Software differenti.

Di seguito viene descritto il funzionamento dello scambio dati.

In primo luogo il documento (per esempio una fattura) viene inserito con tutte le informazioni necessarie del programma ERP/gestionale dell'emittente. Successivamente il convertitore EDI trasforma i dati inseriti nel formato concordato per il destinatario ed esegue la loro trasmissione. Non appena il messaggio EDI arriva al destinatario, le informazioni vengono adattate ed elaborate alla struttura dati ERP del destinatario.



Figura 64: Funzionamento EDI

La conversione in EDI permette di ottenere notevoli vantaggi in termini di costi per le parti commerciali. Ogni documento trasmesso tramite lo scambio dati elettronico aumenta questo risparmio. Ma i vantaggi del passaggio ad EDI non sono solo in termini di costi.

Questo sistema permette una maggior efficienza aziendale andando ad eliminare una serie di procedure operative e ripetitive per le risorse umane. L'automazione di alcune attività permette allo stesso tempo una riduzione degli errori causati da distrazione.



Figura 65: I vantaggi dell'utilizzo di EDI

Ideal Standard in particolare ha deciso di implementare questa soluzione per l'inserimento degli ordini. Sicuramente i vantaggi prima elencati spingono l'azienda a continuare in questa direzione. Tuttavia è opportuno evidenziare la possibilità che insorgano problematiche nella conversione dei dati.

Una di queste è legata proprio agli ordini ZPRM che nella conversione potrebbero essere associati ad un ordine standard. Secondo le stesse modalità prima spiegate, l'inserimento

degli ordini può avvenire tramite EDI nel momento in cui l'Agenzia (o il cliente) inserisce l'ordine nel suo sistema secondo le proprie procedure e successivamente viene effettuata la conversione. Quando questa avviene il sistema dell'emittente invia un file contenente le informazioni al sistema aziendale. EDI le trasforma e le converte nel linguaggio del software specifico (in questo caso SAP).

Dato che i due sistemi non usano lo stesso linguaggio potrebbe accadere che un ordine ZPRM non venga registrato come tale. Questo non permetterebbe di gestire la priorità dell'ordine cantiere e, di conseguenza, la disponibilità in tempo del materiale.

Per questo un passo successivo sarà sicuramente il potenziamento di questo sistema in quanto i vantaggi che apporta all'azienda sono di gran lunga superiori a questa problematica.

Senza questo sistema infatti, il numero di errori sarebbe maggiore a causa per esempio di:

- Inserimento del codice prodotto sbagliato
- Assegnazione delle priorità non corretta
- Mancato inserimento dell'ordine causa elevato giro di mail con il cliente

L'obiettivo sarà quindi quello di collaborare con l'IT per il potenziamento di questo sistema in modo da integrare le transazioni EDI con i software gestionali nel migliore dei modi. Per farlo sarà opportuno effettuare specifici adattamenti dei Sistemi con lo scopo di permettere una migliore estrazione e importazione dei dati.

4.3 Sviluppo di nuovi servizi logistici per la fornitura in cantiere

Abbiamo visto nel Capitolo 3 come la fornitura effettuata direttamente presso il cantiere porti alla soluzione del problema legato al Destocking.

Dal punto di vista logistico però l'azienda potrebbe offrire dei servizi in più.

In un mondo in cui ha successo chi riesce a dedicarsi meglio al cliente fornendogli i migliori servizi sul campo, Ideal Standard dovrebbe sfruttare i mezzi che ha a disposizione per espandersi nel proprio mercato di riferimento.

In relazione alla fornitura destinata ai cantieri si potrebbe pensare ad un nuovo servizio legato alla difficoltà del cantiere di avere uno spazio dedicato allo stoccaggio della merce

(che comporta problematiche nel momento in cui si verifica un ritardo e il responsabile dei lavori ha preventivato la disponibilità degli installatori in date prefissate).

Il magazzino di Bassano Bresciano, con i suoi 25.000 m², avrebbe la possibilità di dedicare uno spazio all'immagazzinamento dei prodotti (appartenenti al settore del bagno) necessari per il cantiere.

In questo modo il cantiere avrebbe la possibilità di stoccare non solo i prodotti Ideal Standard ma anche altri prodotti come:

- Tubazioni idrauliche
- Piastrelle
- Vernici
- Accessori per l'arredobagno

La possibilità di stoccare la merce presso il magazzino Ideal Standard garantirebbe un vantaggio sulla vincita del cantiere dal momento che nessun competitor ad ora offre questo servizio.

Chiaramente questo processo ha un tempo di implementazione abbastanza lungo in quanto sarà necessario effettuare un'analisi dei costi benefici di questo servizio aggiuntivo.

Se da una parte infatti si potrebbe avere un maggior controllo e coordinamento nella gestione della fornitura presso il cantiere, d'altra parte non si può non pensare alle nuove responsabilità che l'azienda si assumerebbe in termini di:

- Comunicazione e coordinamento con tutti i fornitori dei prodotti non Ideal Standard per la fornitura dei prodotti presso il magazzino
- Gestione del trasporto dei prodotti non Ideal Standard
- Rispetto delle tempistiche di consegna
- Gestione dei danni dei prodotti non Ideal Standard

Quindi, sebbene rappresenti un notevole vantaggio competitivo, è importante contestualizzarlo nella realtà aziendale ed avere la certezza che i benefici superino i costi e le problematiche.

CONCLUSIONI

Giungendo alle conclusioni, l'analisi effettuata in questa tesi ha mostrato come la presenza di problematiche, per esempio a livello di strutturazione dei processi, possa portare allo sviluppo di soluzioni che apportino dei benefici all'intero contesto aziendale.

Partendo dalla struttura attuale dell'azienda, si è cercato di proporre e sviluppare diverse attività che porterebbero l'azienda ad ottenere un ulteriore vantaggio sui propri competitor.

Ideal Standard, da sempre, ha agito secondo una logica di Continuous Improvement concentrandosi sul raggiungimento della Qualità intesa come:

- Soddisfazione del cliente (esterno e interno)
- Azioni di miglioramento
- Controllo costante
- Formazione del personale
- Cura delle risorse umane

In quest'ottica l'azienda ha sviluppato un ciclo continuo di miglioramento a piccoli passi. Ogni qualvolta si presenta un problema infatti Ideal Standard si pone l'obiettivo di analizzarlo e risolverlo. La risoluzione dei piccoli problemi porta non solo ad un miglioramento dell'efficienza aziendale ma, molto spesso, anche:

- Riduzione dei costi
- Riduzione dello spreco di risorse
- Creazione di valore

Come ha evidenziato questa tesi, l'analisi porta con se ulteriori situazioni che potrebbero essere risolte. Partendo dal Destocking (di cui è stata analizzata la soluzione più ottimale) si sono sollevate infatti delle problematiche (come la gestione degli ordini EDI) che dovranno essere ulteriormente analizzate nel dettaglio e risolte nei prossimi mesi.

Questa idea è alla base del concetto del Kaizen che indica la creazione, all'interno dell'azienda, di un'atmosfera di miglioramento che miri a cambiare il punto di vista e il modo di agire agendo a piccoli passi.

Nell'utilizzo pratico, il Kaizen descrive un ambiente aziendale in cui le risorse umane vi lavorano in maniera proattiva per migliorare i processi.

Alla base vi è l'idea di valutare tutte le proposte e i suggerimenti formulati dai dipendenti con il fine di apportare migliorie ed evitare l'insorgere di problemi ancora non manifestati.

I punti salienti di questa filosofia sono riconducibili al Ciclo di Deming che evidenzia le seguenti attività per il raggiungimento del miglioramento:

- Plan (pianificare): stabilire gli obiettivi e le attività necessarie per lo sviluppo di un progetto di miglioramento;
- Do (fare): eseguire il progetto;
- Check (controllare): testare e controllare che i risultati siano coerenti con quelli attesi;
- Act (agire): correggere eventuali differenze tra l'obiettivo pianificato ed il risultato ottenuto.

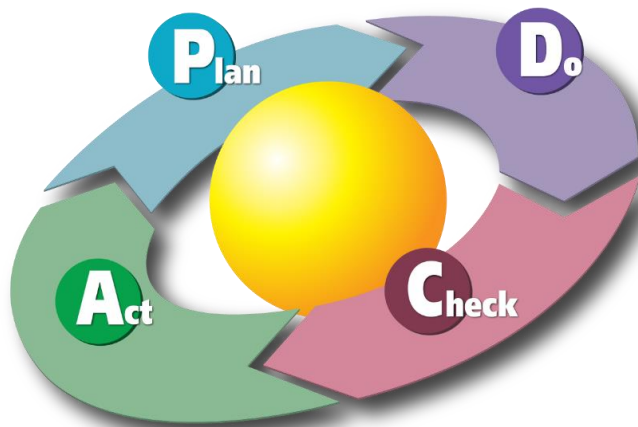


Figura 66: Ciclo di Deming (Fonte: Sevenpix)

Queste operazioni sono rappresentate da un ciclo in quanto le attività prima descritte andrebbero ripetute più volte per riscontrare sempre nuovi problemi e risolverli.

In questa tesi l'analisi è stata effettuata sempre con uno sguardo a questi concetti.

Le soluzioni apportate infatti hanno l'obiettivo di migliorare i processi attualmente esistenti, garantendo la soddisfazione del cliente finale e soprattutto l'efficienza dell'azienda.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Stefania Loboscio, “Arredobagno: in Italia il mercato vale 2,7 miliardi di euro”, edizione 2020
- “Ideal Standard Italia” (www.infobuildenergia.it)
- CSIL, “Il mercato europeo dell'arredo bagno e del wellness”, edizione 2019
- “I canali di distribuzione” (www.glossariomarketing.it)
- “Cantieri – Fornitura Materiali” (www.ordineingegneri.bs.it)
- “Assegnazione trasporti automatizzata con transporeon” (www.transporeon.com)
- “Transazioni SAP per la logistica” (www.infologis.com)
- “Come scegliere tra le principali tipologie di camion” (www.barnyspareparts.it)
- “Autocarro: definizione, caratteristiche tecniche e prezzi” (www.newsmondo.it)
- “Opportunity Fields” (www.salesforce.com)
- “Cos’è l’EDI: Electronic Data Interchange” (www.ibm.com)
- www.idealstandard.it
- “L’accuratezza delle previsioni e gli impatti sulla logistica aziendale” (www.logisticaefficiente.it)
- “Tecniche di miglioramento continuo” (www.tiscali.it)
- “Il metodo Kaizen per aumentare la produttività in azienda” (www.teamsystem.com)