

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Meccanica, Aerospaziale, dell'Autoveicolo e della Produzione

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

Tesi di Laurea Magistrale

L'Impatto delle attività di co-pack sulle performance del Procurement in Kraft Heinz: implementazione di un progetto per l'analisi e la riduzione dei costi logistici



Relatore

Prof. Maurizio Schenone

Candidato

Francesca Monteverde

Ottobre 2018

*Ai miei nonni, mie radici e mio cuore,
dedico il frutto dei silenzi, delle paure, delle emozioni...
della forza che, con impeto, viene da dentro per non lasciarsi andare
davanti all'insormontabile maestosità che accompagna
tutto ciò che è Nuovo.*

Sommario

Introduzione	8
1 KRAFT HEINZ COMPANY	9
1.1 Industria di beni di largo consumo e industria alimentare.....	9
1.1.1 <i>Le FGCM e l'industria alimentare</i>	<i>11</i>
1.2 Profilo dell'azienda	11
1.2.1 <i>Kraft</i>	<i>11</i>
1.2.2 <i>Heinz</i>	<i>12</i>
1.2.3 <i>La fusione.....</i>	<i>13</i>
1.3 Analisi strategica	14
1.3.1 <i>SWOT</i>	<i>14</i>
2 IL PROCUREMENT	16
2.1 Introduzione.....	16
2.2 La storia del Procurement.....	16
2.3 Analisi delle performance	17
2.4 Il Procurement in Kraft Heinz.....	18
2.4.1 <i>Procurement indiretto</i>	<i>19</i>
2.4.2 <i>Procurement diretto</i>	<i>20</i>
2.5 Analisi delle performance in Kraft Heinz	21
3 CO-PACK.....	22
3.1 Introduzione al co-pack: Internalizzare Vs Esternalizzare	22
3.2 Definizione Co-Pack	23
3.3 Co-Pack in Kraft.....	24
3.4 Il team	26
3.5 Pro e contro	27
4 GESTIONE DEI CO-PACK	29
4.1 Processo di scelta dei fornitori	29
4.1.1 <i>Introduzione.....</i>	<i>29</i>
4.1.2 <i>Fasi della selezione di un fornitore</i>	<i>29</i>
4.1.3 <i>Negoziazione e contratto con i fornitori.....</i>	<i>42</i>
4.2 Gestione strategica Dei Co-packers	43
4.2.1 <i>I Pillars della gestione dei co-packers.....</i>	<i>43</i>
5 PROGETTO LOGISTICA.....	68
5.1 Introduzione – Teoria Analisi dei costi.....	68

5.2	Identificazione del problema	69
5.2.1	<i>Analisi dei costi</i>	69
5.2.2	<i>Analisi della problematica</i>	70
5.3	Analisi degli obiettivi	71
5.4	Analisi dello scenario	72
5.5	Fasi preliminari del progetto	75
5.5.1	<i>Pianificazione delle attività</i>	75
5.6	Fase esecutiva del progetto	77
5.6.1	<i>Fase 1 – Reperimento dati</i>	77
5.6.2	<i>Fase 2 – Raccolta delle informazioni</i>	81
5.6.3	<i>Fase 3 – Consolidamento dati</i>	84
5.6.4	<i>Fase 4 – Benchmark</i>	85
5.6.5	<i>Analisi dei risultati</i>	88
5.6.6	<i>Fase 5 – Implementazione</i>	92
5.7	Prospettive future	92
6	Conclusione	93
7	Bibliografia	94
8	Ringraziamenti	95

Indice delle figure

Figura 1 Le top 10 FMCG nel mondo	9
Figura 2 La posizione di Kraft Heinz dopo la fusione in Nord America	13
Figura 3 Indici di Performance del Procurement	18
Figura 4 Schema dipartimento di Procurement in Kraft Heinz	19
Figura 5 Percentuale di concentrazione di stabilimenti nelle varie zone di competenza.....	20
Figura 6 Distribuzione spesa totale co-packers, per categoria	25
Figura 7 Organigramma team Global Co-pack Procurement	26
Figura 8 Le 5 forze di Porter	31
Figura 9 Matrice rischi-opportunità di Kraljic.....	33
Figura 10 Matrice di Kraljic per la definizione della strategia di approvvigionamento	35
Figura 11 Situazione attuale della distribuzione dei fornitori in funzione della spesa e delle prestazioni di acquisto.....	36
Figura 12 Situazione desiderata della distribuzione dei fornitori in funzione della spesa e delle prestazioni di acquisto.....	37
Figura 13 Grafica e-auction	41
Figura 14 Flusso approvazione contratto	42
Figura 15 Pillars per la gestione dei co-packers	43
Figura 16 Componenti del costo del prodotto finito.....	45
Figura 17 Modalità di gestione dei co-packers in termini di tipologia di contratto.....	50
Figura 18 Spesa ingredienti divisi per categoria.....	51
Figura 19 Spesa packaging divisi per categoria	52
Figura 20 Spesa materia prima per zona	53
Figura 21 Top co-packers nella categoria del pomodoro.....	53
Figura 22 Spesa totale di materia prima e packaging dei co-packers	55
Figura 23 Conformità ai requisiti essenziali globali	62
Figura 24 Non conformità per zone.....	63
Figura 25 Analisi dei costi e relative strategie di azione	64
Figura 26 Elenco incoterms	73
Figura 27 GANTT "Progetto logistica"	76
Figura 28 Distribuzione spesa fornitori materie prime	80
Figura 29 Spesa reindirizzabile risultante.....	81
Figura 30 Spesa reale reindirizzabile	84
Figura 31 Andamento spesa realistica rispetto spesa ipotizzata (5%)	85

Indice delle tabelle

Tabella 1 KPIs di performance in Kraft Heinz	21
Tabella 2 Co-packers in Kraft Heinz in termini di numero e spesa totale	24
Tabella 3 Strategie di approvvigionamento	35
Tabella 4 Sintesi delle azioni da implementare per ogni tipologia di fornitore	37
Tabella 5 Template RFP (Request For Proposal)	40
Tabella 6 Griglia valutazione fornitore	42
Tabella 7 Tabella riassuntiva dei prodotti che utilizzano basilico fresco	47
Tabella 8 Analisi del risparmio ottenuto con la sostituzione di una parte del basilico fresco	48
Tabella 9 Risparmio totale “Progetto Basilico”	48
Tabella 10 Database materie prime	55
Tabella 11 Spesa TOP 15 co-packers	78
Tabella 12 Elenco fornitore che rappresentano l'80% della spesa totale	79
Tabella 13 Risparmio calcolato con i costi offerti da DHL	89
Tabella 14 Risparmio calcolato con i costi offerti da CEVA	89
Tabella 15 Risparmio calcolato con i costi offerti da JB Hunt	90
Tabella 16 Risparmio totale ottenibile rispetto al fornitore Bemis.....	90
Tabella 17 Risparmio totale ottenibile tramite implementazione del "Progetto logistica”	91
Tabella 18 Spesa attuale per zone.....	92

Introduzione

Questo lavoro di tesi è il frutto di un'esperienza di tirocinio svolta presso l'azienda Kraft Heinz Company con sede ad Amsterdam.

Il mio ruolo all'interno dell'azienda è stato quello di Global co-pack procurement, ovvero gestione dei rapporti commerciali tra l'azienda e i co-packers, che nell'accezione utilizzata in Kraft Heinz, sono aziende terze che si occupano della produzione dei prodotti del marchio Kraft Heinz e da cui l'azienda acquista direttamente il prodotto finito.

L'obiettivo della seguente relazione è quello di analizzare le modalità di gestione dei co-packers e presentare un progetto teso alla riduzione dei costi logistici di trasporto.

Il lavoro è strutturato in cinque capitoli: il primo capitolo si basa su un'analisi del settore alimentare del quale l'azienda fa parte e accenna alla storia dell'azienda. Il capitolo due approfondisce il dipartimento all'interno del quale ho svolto il mio tirocinio, dapprima analizzandolo in maniera generale per poi arrivare ad un'analisi più dettagliata di quest'ultimo all'interno di Kraft Heinz. Il terzo capitolo affronta il tema del co-pack partendo da una definizione generica del termine si arriva all'analisi di come questo concetto viene applicato all'interno dell'azienda e quali sono i pro e i contro dell'utilizzo di queste aziende esterne per la totale produzione dei propri prodotti. Il quarto capitolo approfondisce le modalità di gestione dei co-packers evidenziando quali sono le attività che permettono di superare gli aspetti negativi di questa attività. Il quinto ed ultimo capitolo analizza nel dettaglio il progetto di logistica su cui ho lavorato per tutta la durata del tirocinio e che ha come obiettivo la riduzione dei costi logistici di trasporto.

1 KRAFT HEINZ COMPANY

Kraft Heinz Company rappresenta oggi una delle prime aziende nel settore alimentare, a livello globale.

Di seguito sarà analizzato il settore economico nel quale opera Kraft Heinz e verrà descritta la storia dell'azienda e come essa si colloca oggi all'interno del mercato.

1.1 Industria di beni di largo consumo e industria alimentare

Come detto in precedenza Kraft Heinz Company ricopre un ruolo fondamentale all'interno del panorama mondiale dell'industria di largo consumo nel settore alimentare, di seguito una breve analisi di questo settore.

L'industria dei beni di largo consumo (FMCG), chiamata anche industria dei beni di consumo confezionati (CPG), è l'industria in cui i prodotti sono comunemente commercializzati in grandi quantità e ad un costo accessibile. Le altre caratteristiche includono: breve durata dei prodotti, elevati volumi totali, bassi margini di contribuzione, reti di distribuzione estese ed elevato turnover.

Le principali aziende facenti parte di questo settore sono Nestlé al primo posto, Procter & Gamble (P & G), Unilever, PepsiCo, Kraft Heinz Company (KHC) ed altre grandi multinazionali. Nel seguente grafico è possibile visualizzare come queste sono distribuite:

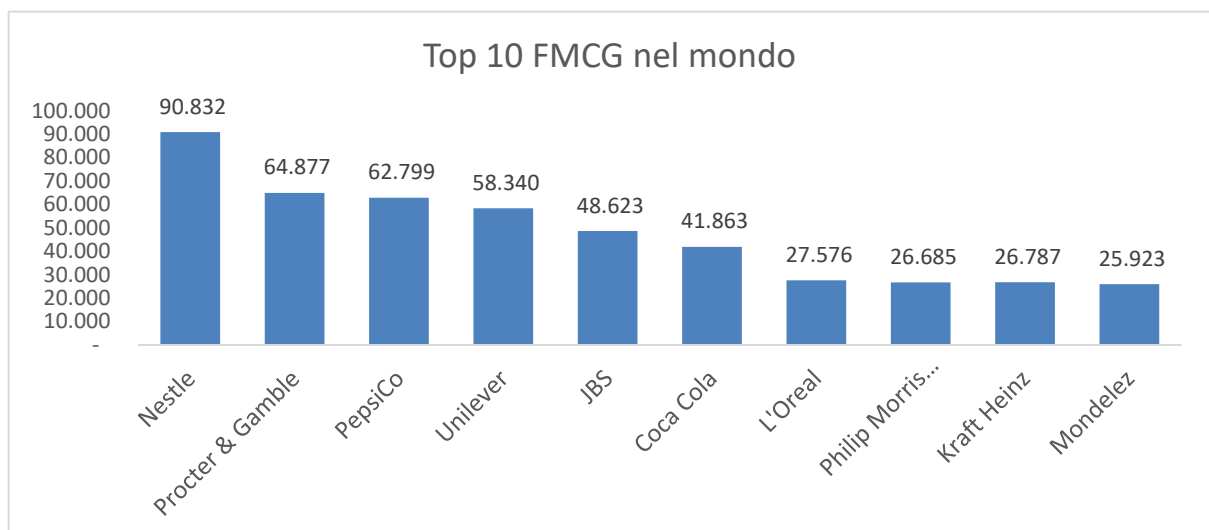


Figura 1 Le top 10 FMCG nel mondo

La FMCG Consulting (2015) ha delineato 7 tendenze che hanno un impatto rilevante sull'industria del largo consumo.

- **Big data:** Le aziende FMCG ricavano la maggior parte delle informazioni sui consumatori dai big data provenienti principalmente dai social media o dai partner di vendita al dettaglio. L'obiettivo è quello di aiutare gli utenti a ottenere maggiori benefici a costi ridotti;
- **Velocità dei social media:** I social media rappresentano uno strumento molto potente per le aziende. Permettono di raggiungere il cliente in maniera veloce ed immediata, ma proprio per questo è importante che vengano gestiti nella maniera migliore. Si dice infatti che una buona reputazione potrebbe viaggiare in ogni angolo del mondo semplicemente con una capriola delle dita. Ma la stessa regola si applica anche alla cattiva reputazione;
- **La salute legata alla qualità del cibo:** Al giorno d'oggi i clienti prestano maggiore attenzione alla freschezza, all'unicità e alla provenienza dei prodotti e pur di veder soddisfatte queste esigenze sono disposti a pagare un prezzo maggiore. Per tale ragione è importante che le aziende si adeguino alle tendenze del mercato e offrano prodotti che rispecchiano le esigenze della clientela. Questo aspetto ha del negativo perché, le multinazionali devono far fronte alla sempre maggiore diffusione di aziende di piccole dimensioni che puntano tutto sulla vendita di prodotti di qualità e biologici e che molto spesso vengono preferiti ai prodotti offerti dalle multinazionali in quanto ritenute più affidabili;
- **Ambiente e sostenibilità:** Questo aspetto è strettamente correlato al fattore sopra descritto. Le aziende che basano la propria politica sulla sostenibilità e la salvaguardia dell'ambiente hanno maggiori probabilità di fidelizzare il consumatore ed è per questo che le multinazionali devono mettere in atto piani di sviluppo in tale senso, per poter migliorare la propria immagine ed attirare un maggior numero di clienti;
- **Consolidamento della produzione:** Grazie allo sviluppo dalle zone di libero scambio e dalle economie di scala si preferisce alle piccole fabbriche sparse in tutto il mondo, fabbriche di grandi dimensioni che sono altamente ottimizzate;
- **Polarizzazione del rivenditore:** I rivenditori sono sviluppati in tre categorie: discount, rivenditori di medio livello e rivenditori premium di alta gamma, ed è importante che le multinazionali siano in grado di offrire prodotti con diverse caratteristiche per le diverse categorie di rivenditore;
- **Invecchiamento:** Con l'entrata nell'era dell'invecchiamento della società, la popolazione demografica presenterà diverse abitudini di acquisto, e quindi sarà fondamentale adeguarsi a questa caratteristica di mercato in termini di tipologia di prodotto che viene offerto sul mercato.

Le caratteristiche appena descritte sono fattrici di importante influenza per le FMCG, che adeguano l'elaborazione delle strategie anche in funzione di questi aspetti.

1.1.1 Le FGCM e l'industria alimentare

Esiste una grande correlazione tra l'industria di beni di largo consumo e l'industria alimentare dato che la maggior parte dei prodotti alimentari soddisfa tutte le definizioni dei prodotti in rapido movimento. Altre industrie che comunemente rientrano nelle categorie FMCG sono: cura personale, prodotti per la casa e per la pulizia, abbigliamento e calzature.

L'industria alimentare a differenza delle altre industrie ha un ruolo fondamentale nella vita di ogni persona, in quanto produce un bene di prima necessità, questo aspetto rende più difficile per i professionisti del settore assicurare che l'offerta corrisponda alla domanda senza ostacolare la qualità e l'affidabilità del cibo e in tale senso il settore del procurement svolge un ruolo di fondamentale importanza.

Per le principali società di FMCG come Kraft Heinz e Unilever, l'approvvigionamento rappresenta uno dei nodi critici del modello di business. Il rapido tasso di rotazione delle merci e la loro ampia varietà indicano l'alta frequenza e la complessità delle attività di approvvigionamento e acquisto intraprese dalla società.

Un'altra caratteristica delle principali società di FMCG è che hanno un ampio portfolio di marchi e tendono ad estendere questo range acquisendo più quote di mercato. Un approccio popolare di espansione dei marchi in un tempo relativamente breve è quello di acquistare i prodotti finiti da produttori terzi che prendono il nome di co-packers. Tale argomento sarà poi approfondito nei capitoli successivi.

1.2 Profilo dell'azienda

1.2.1 Kraft

La Kraft, denominata Kraft Foods Group Inc., nasce in Canada nel 1874 dal fondatore James Lewis Kraft. Questi inizialmente lavorava nelle industrie casearie di Buffalo e Chicago ma, dopo essere stato licenziato, iniziò a vendere formaggio porta a porta assieme ai propri fratelli Charles, John, Fred e Norman, unione da cui poi è nata la famosa industria. La vera fortuna della loro impresa si è avuta nel periodo della Prima Guerra Mondiale, quando Lewis riuscì a stipulare un contratto con le forze armate statunitensi, aggiudicandosi il monopolio della fornitura di formaggio in scatola per i soldati al fronte. Nel 1916 l'azienda brevettò un sistema per pastorizzare industrialmente il formaggio in modo da poterlo conservare per un lungo

periodo di tempo, da qui l'azienda si aggiudica il primato di primo produttore del formaggio in maniera industriale

Nel 1930 una società chiamata "National Dairy Products Corporation" acquistò Kraft e cambiò il proprio nome in Kraft co Corp.

Nel 1988 l'azienda viene acquistata dalla Philip Morris, a cui poi è stata aggiunta la Nabisco, azienda produttrice dei famosi Oreo. Successivamente la Kraft acquisisce l'intero settore dei biscotti del Gruppo Danone, comprendendo anche la produzione dei biscotti Saiwa, per \$ 7 miliardi, e la società britannica di caramelle Cadbury per oltre \$ 19 miliardi.

Nel 2012, dopo una scissione parziale in Kraft Foods Group Inc., che per la divisione degli snack resta attiva solo nel nord America e in Mondelēz International, che invece si occupa di snack e dolci, la Kraft Foods Inc. si è quotata in Borsa sul listino NASDAQ, per poi entrare a far parte dell'indice Dow Jones solo nel 2008.

1.2.2 Heinz

La H. J. Heinz, invece, nasce nel 1869 a Sharpsburg, dal fondatore Henry John Heinz. Questi a soli 15 anni era il re del rafano, che vendeva con un carrettino. Successivamente ha avuto l'idea di perfezionare e commercializzare con un attento marchio, un prodotto cinese. Si trattava di una salsa di pesce molto diffusa e preparata in diverse varianti che è arrivata nell'Occidente solo dopo il 1600.

Con il tempo, vista la difficoltà nel reperire alcuni ingredienti necessari alla preparazione, la ricetta è stata modificata dai Britannici, che hanno creato dapprima una variante con i funghi e in secondo momento è nata quella a base di pomodori.

È da qui che nasce il famoso "ketchup". Heinz Tomato Ketchup è stato uno dei primi prodotti dell'azienda, ed è ora il marchio più iconico di Heinz che rivendica oltre il 50% della quota di mercato per il ketchup negli Stati Uniti.

Heinz alla fine acquistò i suoi soci e fondò la H. J. Heinz Co. nel 1888. Nel 1905 Heinz viene eletto primo presidente, una posizione che mantenne per tutta la sua vita durante la quale si occupò della nascita e creazione di più di 20 impianti di lavorazione in tutto il paese ed ampliò il numero di prodotti commercializzati.

Durante la Grande Depressione degli anni '30, Heinz è diventato leader nella vendita di prodotti quali pasti pronti, alimenti per l'infanzia sotto la guida di Howard Heinz, figlio di Henry Heinz. Durante la Seconda guerra mondiale, Heinz fornì aiuti alimentari al Regno Unito e successivamente espanse la sua presenza internazionale con nuovi impianti in diversi paesi negli anni del dopoguerra.

Nei successivi decenni, Heinz ha continuato a crescere con acquisizioni di marchi come Starkist Tuna Ore-Ida ed il gruppo Plasmon fino a quando Berkshire Hathaway e 3G Capital hanno acquistato l'azienda per 23 miliardi di dollari nel 2013.

1.2.3 La fusione

Nel marzo del 2015 Kraft Food e HJ Heinz firmano un accordo di fusione, dando vita alla Kraft Heinz Company, terza azienda alimentare più grande del Nord America e quinta in tutto il mondo, come mostrato nel grafico.

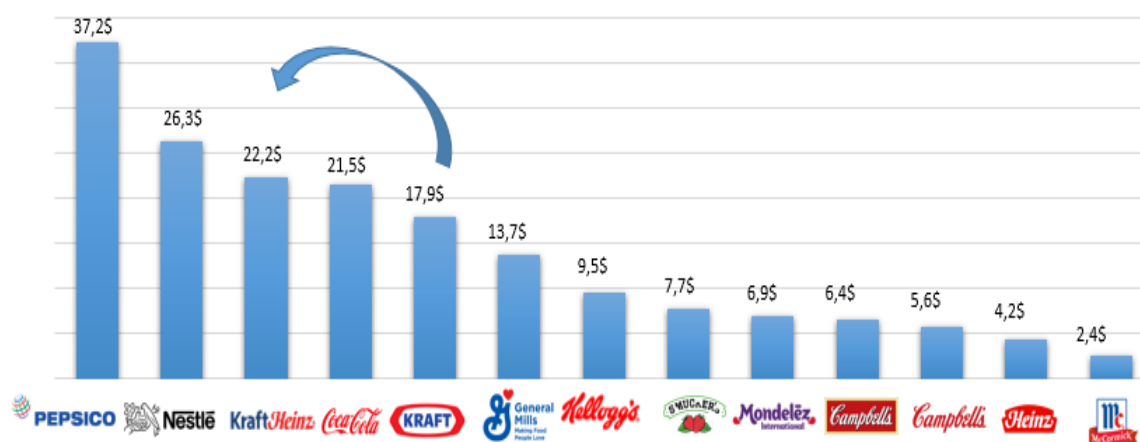


Figura 2 La posizione di Kraft Heinz dopo la fusione in Nord America

Secondo quanto previsto dall'accordo, la società risultante dalla fusione è detenuta per il 51% dalla Heinz e per il 49% dalla Kraft, i cui rispettivi azionisti sono Berkshire Hathaway, la holding di investimento di Warren Buffet e 3G Capital, operatore di private equity brasiliano guidata da Jorge Paulo Lemann, che nei due anni precedenti aveva acquistato la Heinz per 23 miliardi di dollari.

Si è trattata di un'operazione che ha previsto transazioni in azioni e cash, infatti è stato riconosciuto agli azionisti di Kraft un dividendo speciale in denaro da 16,50 dollari per azione al closing oltre alla partecipazione detenuta nella società derivante dalla fusione per il 49%. Dopo l'operazione, gli azionisti, nonché finanziatori, hanno previsto un investimento nella nuova società pari a 10 miliardi di dollari.

Secondo alcune fonti di informazione, questa operazione straordinaria è stata lanciata in un momento di particolare difficoltà per la Kraft. A febbraio dello stesso anno, il Gruppo Kraft ha annunciato una perdita pari a 398 milioni di dollari nel quarto trimestre dell'anno precedente e una significativa riduzione dei profitti dovuta all'aumento del costo delle materie prime e del personale dipendente. La stangata che ha ulteriormente contribuito ad indurre questa

azienda di grande successo alla fusione è rappresentata dal mutamento dei gusti dei consumatori americani, che sembrano preferire prodotti freschi, più salutari e con ingredienti di maggiore qualità. Di fronte a questo cambiamento, la Kraft aveva già rimediato con delle iniziative, eliminando ad esempio l'utilizzo di coloranti artificiali da alcuni prodotti e creando un marchio denominato "Kids Eat Right", "I bambini mangiano in modo sano".

Ma, nonostante l'impegno e la costanza nel tenere sotto controllo questo tipo di problema, è risultato che gli sforzi non sono stati abbastanza sufficienti in termini di qualità e marketing, tale che è stata registrata una riduzione dei profitti del 62% a 1 miliardo nel 2014, nonostante il fatturato annuale da 18 miliardi di euro sia rimasto invariato.

Per questa serie di motivi, dunque, la Kraft ha optato per la fusione con la Heinz, sfruttando le significative opportunità di sinergie, crescendo in maniera forte in Nord America e acquisendo un maggiore potere di mercato a livello globale, oltre che ad accrescere di valore per gli azionisti.

I numeri post-fusione previsti per il primo anno di attività della Kraft Heinz Company, infatti, risultano essere pari a 28 miliardi di dollari per i ricavi e oltre 1 miliardo e 5 milioni di dollari per il fatturato, rispecchiando quanto previsto prima del progetto di fusione.

1.3 Analisi strategica

Di seguito una analisi strategica dell'azienda, utilizzando la metodologia SWOT che mette in evidenza quelle che sono le forze, le debolezze, le opportunità e le minacce dell'azienda e ne identifica il posizionamento all'interno del mercato.

1.3.1 SWOT

- **Strengts (forze):** La principale forza dell'azienda è quella di avere un forte marchio con un ampio portfolio di prodotti leader a livello globale. Kraft Heinz produce e commercializza alimenti e bevande sotto il nome di marchi iconici come Kraft, Heinz, Velveeta, Planters, Oscar Mayer, Maxwell House, Lunchables, Jell-O, Caprisun, Kool-Aid, Cracker Barrel e Philadelphia ecc. Un altro punto di forza deriva dalla fusione avvenuta nel 2015 tra Kraft e Heinz. La fusione ha dato origine a vantaggi fenomenali come una maggiore penetrazione nel mercato nordamericano, l'espansione internazionale dei prodotti Kraft attraverso la rete Heinz Distribution, infine la possibilità di instaurare una partnership con Berkshire Hathaway e 3G Capital che sono i principali azionisti dell'azienda;

- **Weakness (Debolezze):** Una delle debolezze dell'azienda è legata alla tipologia dei prodotti che commercializza, trattandosi di prodotti alimentati, la vita utile è molto ridotta quindi l'azienda deve dedicare uno sforzo maggiore alla gestione delle scorte. Inoltre, la società ha la responsabilità di maggiori controlli sulla qualità dei suoi prodotti, il che si traduce in un aumento dei costi. Altro fattore di debolezza è l'elevato costo delle materie prime infatti Kraft Heinz fabbrica i suoi prodotti utilizzando un'ampia varietà di materie prime che sono richieste in grandi quantità. Tra queste vi sono ad esempio: latticini, prodotti a base di carne, zucchero, patate, pomodori, noci ecc. Il prezzo della maggior parte di queste materie prime è caratterizzato da un'elevata fluttuazione ed aumenta di anno in anno generando problemi economici importanti;
- **Opportunities (Opportunità):** L'industria alimentare è in rapida crescita grazie al miglioramento dello stile di vita e la rapida urbanizzazione, inoltre l'aumento della consapevolezza della salute in tutto il mondo comporta un aumento della domanda di prodotti nutrienti e privi di grassi. Kraft Heinz si prende cura della crescente consapevolezza nei confronti della salute e per fare ciò commercializza un'elevata gamma di alimenti nutrienti per adulti e bambini. La società dovrebbe inoltre guardare avanti per espandere il proprio portafoglio di prodotti per includere alimenti più sostenibili e che rispecchino le esigenze dei clienti;
- **Threats (Minacce):** la maggiore minaccia dell'azienda è l'intensa competizione: Kraft Heinz è sottoposta alla concorrenza di varie società in tutte le categorie di prodotti e aree geografiche. I suoi principali concorrenti sono Nestlé, ConAgra Foods e PepsiCo, ecc. Una competizione più forte costringe un'azienda a spendere di più in promozioni e induce anche a guerre di prezzo che incide sui ricavi e sulla redditività.
Altro aspetto che può essere considerato come una minaccia per la società è la presenza di un elevato numero di norme di sicurezza all'interno del mercato alimentare: le normative sulla sicurezza alimentare in tutto il mondo sono diventate severe nel corso degli anni e quindi un'azienda alimentare deve passare attraverso varie norme dalle autorità di regolamentazione e che variano da Paese a Paese. Questo aumenta i costi per l'azienda sia per garantire che queste regole siano rispettate in termini di miglioramento della qualità, sia per mettere in atto operazioni di ispezione della produzione, attraverso Audit.

2 IL PROCUREMENT

2.1 Introduzione

Il dipartimento nel quale ho svolto la mia esperienza lavorativa è stato quello del Procurement, ovvero gestione degli approvvigionamenti di materie prime e prodotti finiti. Per tale ragione in questo capitolo sarà trattato l'argomento nel dettaglio ponendo l'attenzione sulle modalità di svolgimento di questa attività all'interno dell'azienda Kraft Heinz Company.

2.2 La storia del Procurement

La storia del procurement risale al 3000 a.C., quando gli egizi iniziarono a progettare e costruire le grandi piramidi. Gli impiegati dovevano registrare la quantità di lavoro e materiali necessari per la costruzione e regolare le quantità in base ai progressi quotidiani. Il concetto primitivo di procurement si è poi gradualmente evoluto di pari passo con lo sviluppo economico, portando ad una sempre maggiore competitività delle industrie che si concentra non solo nella parte a valle della catena di approvvigionamento ma anche e soprattutto nella parte a monte riguardante l'acquisizione di materie prime. Ogni singola parte della catena viene presa in considerazione in termini di efficienza ed eccellenza.

Oggi il Procurement è cambiato passando da funzione amministrativa a funzione strategica a supporto del business. Inoltre, con l'aumento del processo di esternalizzazione, la catena di creazione del Valore si è fortemente ridimensionata portando a scaricare la pressione su innovazione, know how, competitività e time to market completamente sui fornitori.

Con l'avvento del concetto di Total Cost of Ownership (TCO), le organizzazioni hanno iniziato a rendersi conto della necessità di un cambiamento funzionale che abbia come obiettivo l'ottimizzazione dei processi e una maggiore collaborazione inter-funzionale. Di conseguenza, anche il procurement è passato da funzione strettamente organizzativa e a sé stante a funzione correlata alle diverse funzioni aziendali, in particolar modo all'area finanziaria. Non a caso il procurement gioca un ruolo fondamentale nella riduzione dei prezzi ed opera in un'ottica di ottimizzazione dei costi totali del ciclo di vita del prodotto.

Oltre a questo impatto finanziario, le organizzazioni stanno iniziando a rendersi conto che sono diventate più dipendenti dai fornitori in termini di energia innovativa, sicurezza degli approvvigionamenti, responsabilità sociale delle imprese e risparmi sui costi. Insieme alla sostenibilità, il partenariato strategico è in cima all'agenda aziendale di molte organizzazioni

globali ed è considerato uno dei pochi argomenti di approvvigionamento rimanenti che possono ancora apportare una significativa differenza.

Oggi le attività legate alla funzione di approvvigionamento variano molto da società a società. Tutte però sono accomunate da una serie di processi che includono: Richiesta di informazioni (RFI), Richiesta di preventivo (RFQ), Richiesta di proposta (RFP), gara e asta, selezione del fornitore, negoziazione del fornitore, gestione dei contratti e gestione delle relazioni con i fornitori. A seconda della complessità dei beni e servizi da acquistare, il reparto acquisti potrebbe essere coinvolto in una o più di queste attività.

2.3 Analisi delle performance

Un processo di approvvigionamento garantisce che l'acquisto dell'azienda sia competitivo, equo e fornisca i migliori prezzi possibili disponibili sul mercato. Per tale motivo l'approvvigionamento è una componente importante nella gestione complessiva di un'azienda. Alcuni problemi relativi al flusso di cassa e al bilancio finanziario di un'azienda possono essere ricondotti a problemi relativi all'approvvigionamento, inclusi la detenzione di scorte e il fatto che i termini dei debiti per forniture non corrispondono ai rispettivi crediti.

Questa funzione, per i motivi sopra citati risulta essere altamente strategica ed è per questo che bisogna monitorarne l'andamento in termini di performance aziendale. L'analisi delle performance del procurement si basa su diversi indici di misura, tra cui il più importante è sicuramente quello strettamente correlato alla performance finanziaria che come detto precedentemente è una funzione connessa per diversi aspetti a quella del procurement. La performance finanziaria è caratterizzata da 3 aspetti fondamentali: la crescita dei ricavi, l'utilizzo delle risorse e la gestione dei costi. Ad ogni aspetto sono associati dei fattori che li caratterizzano come mostrato nella figura 3.

- **Gestione dei costi:** Per ottenere un'ottima gestione dei costi, bisogna lavorare per ottenere il prezzo di acquisto più basso sul mercato, costi di transazione inferiori, maggiore efficienza della logistica e bassi costi di produzione;
- **Aumento dei ricavi:** Per l'aumento dei ricavi il procurement lavora sullo sviluppo di nuovi prodotti, aumento della flessibilità dei processi e miglioramento della qualità;
- **Gestione delle risorse:** l'aspetto che riguarda la gestione delle risorse è caratterizzato da ottimizzazione dell'utilizzo del capitale, riduzione del tempo ciclo, gestione dei termini di pagamento e gestione ottimizzata del magazzino.

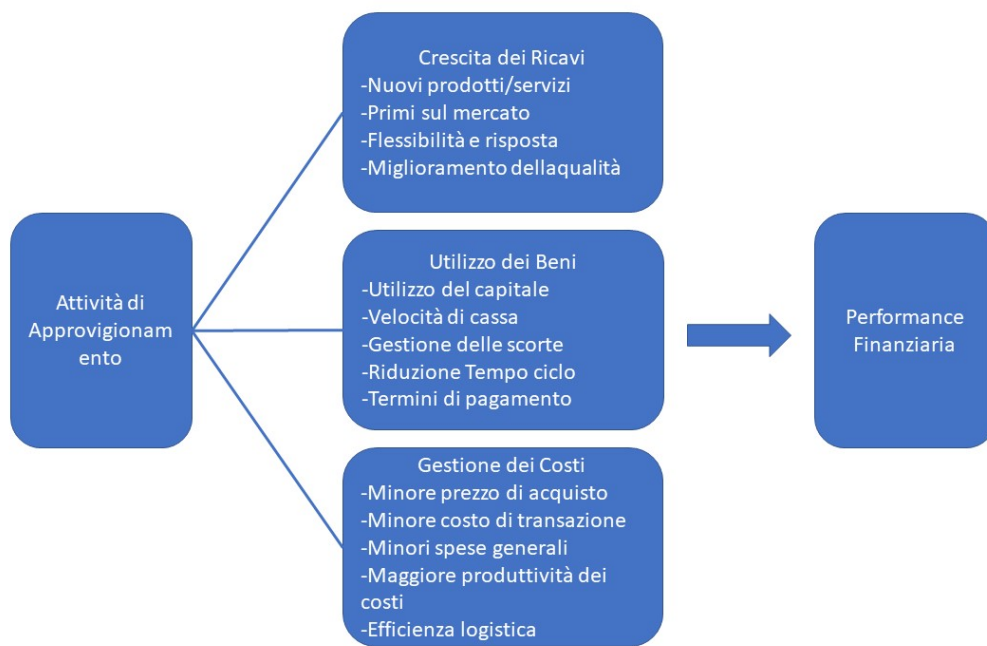


Figura 3 Indici di Performance del Procurement

In ultima analisi possiamo affermare che l'area del procurement rappresenta sempre più una delle aree maggiormente coinvolta in tutte le fasi aziendali ed è importante darle la dovuta importanza per poter raggiungere gli obiettivi aziendali anche nelle altre aree di business.

2.4 Il Procurement in Kraft Heinz

Il dipartimento di Procurement, come per definizione, si occupa della gestione dell'approvvigionamento di materie prime e prodotti finiti.

Il Procurement si riferisce alla funzione di acquisto, che Van Weele (2009) ha descritto come "la gestione delle risorse esterne dell'azienda in modo tale da fornire tutti i beni, i servizi, le capacità e le conoscenze necessarie per gestire le attività primarie e non dell'azienda nelle condizioni più favorevoli" []. In Kraft Heinz, l'attenzione si concentra maggiormente sull'acquisto tattico, che comprende la determinazione delle specifiche basate sulla "idoneità all'uso", la selezione del miglior fornitore possibile e la conduzione della negoziazione al fine di stabilire un accordo legale che assicuri la fornitura.

Nell'azienda, l'approvvigionamento è gestito a livello globale da un team che ha sede ad Amsterdam e a livello locale nelle differenti sedi in cui KHC opera nel mondo. Le modalità con cui questi due enti interagiscono sono differenti, ma si basano su una stessa regola: Il global procurement guida ed ha l'ultima parola riguardo le decisioni locali.

All'interno di Kraft Heinz il Global procurement si suddivide in due grandi tipologie: procurement diretto e indiretto. La differenza consiste nel fatto che il procurement diretto si occupa dell'acquisizione di materie prime o prodotti finiti o anche prodotti strettamente correlati ai prodotti finali che KHC invia ai propri clienti, mentre gli acquisti indiretti si occupano dell'acquisizione di beni e servizi funzionali che supportano l'attività commerciale. Ad esempio, l'acquisto di pomodoro per la produzione di ketchup è un approvvigionamento diretto mentre l'acquisto di forniture per ufficio o servizi di consulenza sono acquisti indiretti. L'approvvigionamento diretto si suddivide ulteriormente in tre categorie: "Ingredients", "Packaging" e "Co-Pack", di seguito una rappresentazione grafica di tale suddivisione.

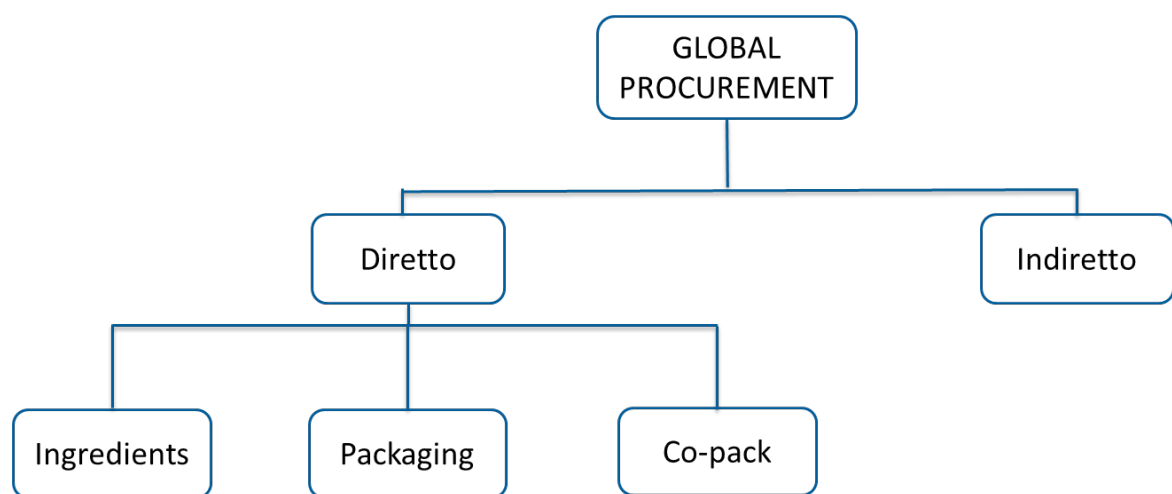


Figura 4 Schema dipartimento di Procurement in Kraft Heinz

2.4.1 Procurement indiretto

Questa tipologia di procurement si occupa dell'approvvigionamento di ogni tipologia di prodotto o servizio non strettamente correlata all'attività di produzione. Alla base di questa funzione vi è una regola fondamentale per l'azienda che viene applicata anche ad altri ambiti: ZBB (Zero Based Budget). Infatti, uno dei più importanti differenziatori degni di nota tra KHC e i suoi concorrenti è la sua politica di bilancio ZBB. Diversamente dal tradizionale budget incrementale con cui gli utenti devono solo giustificare le variazioni annuali, ZBB respinge i dati passati, richiedendo agli utenti di giustificare ogni spesa. Incoraggia la crescita del capitale circolante e scoraggia la crescita del capitale non lavorativo. Si ritiene che questa politica stabilisca la strategia di leadership dei costi per KHC. Quando si riflette nel reparto acquisti, è interpretato come un risparmio sui costi.

2.4.2 Procurement diretto

Il procurement diretto comprende l'approvvigionamento di materie prime e packaging e anche l'approvvigionamento di prodotti finiti dai co-packers, che sono aziende terze che si occupano dell'intera produzione dei prodotti.

2.4.2.1 Ingredients e Packaging

Questa area del procurement si occupa dell'approvvigionamento di materie prime e packaging per gli stabilimenti di produzione di proprietà dell'azienda. La maggior parte degli stabilimenti interni, si occupano della produzione di prodotti "core", per i quali un processo di esternalizzazione condurrebbe ad un elevato rischio in termini di "ownership".

Tra questi ci sono principalmente le salse quali: ketchup, mostarda e condimenti che hanno il marchio Heinz. In totale Kraft Heinz ha 145 stabilimenti di produzione in tutto il mondo la maggior parte concentrate nel nord America, come mostra nel seguente grafico.

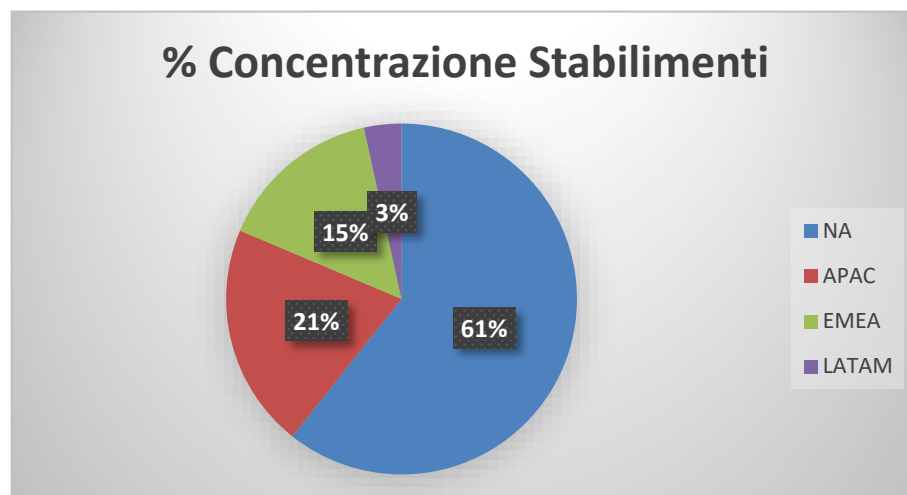


Figura 5 Percentuale di concentrazione di stabilimenti nelle varie zone di competenza

2.4.2.2 Co-pack

Il co-pack procurement si occupa dell'approvvigionamento di prodotti finiti da aziende esterne che gestiscono in toto la produzione e la logistica. La spesa di questa area del procurement è circa pari a circa un terzo della spesa totale in tutti gli acquisti. Ciò crea grandi responsabilità per il team operativo per selezionare i fornitori più adatti e garantire elevata qualità dei prodotti. Tale sezione sarà analizzata nel dettaglio successivamente.

2.5 Analisi delle performance in Kraft Heinz

In linea con il modello di business di Kraft Heinz, la performance aziendale è definita attraverso il suo margine di profitto dalle transazioni interaziendali. In particolare, per l'approvvigionamento, il margine di profitto è determinato attraverso la variazione tra il prezzo di bilancio e il prezzo di acquisto. Inoltre, le prestazioni sono anche misurate da altre prospettive ed espresse attraverso diversi Key Performance Indicators (KPI) presentati nella Tabella 1.

KPI/Obiettivi	
Risultati finanziari	1. PPV (Purchase Price Variance) + VE (Value Engineering) 2. Capitale/Pagabili
Livello di Servizio Qualità dei prodotti	3. Richiami/ritiro/Fornitori + co-pack 4. E-Auction/Audit
Nuovi progetti per sostenere il business	5. Procedure/Playbook/Policy

Tabella 1 KPIs di performance in Kraft Heinz

Riferendosi ai suddetti KPI, il Procurement si concentra maggiormente sui risultati finanziari. Questo si allinea con l'attenzione sulle attività di acquisto tattico della funzione. La performance finanziaria copre i risparmi sui costi, che si ottiene attraverso la variazione del prezzo di acquisto (PPV) e il capitale circolante, che si ottiene attraverso i termini di pagamento. PPV si riferisce al margine di profitto e viene definito attraverso il prezzo di budget e il prezzo effettivo. Il prezzo di budget è impostato come prezzo standard per le transazioni interaziendali. Nella spiegazione, il prezzo standard è il prezzo che le società affiliate pagano a H.J. Heinz Supply Chain B.V. per ottenere i prodotti. Pertanto, poiché il business del co-pack tratta direttamente i prodotti finiti, il PPV viene calcolato come la differenza tra il prezzo di budget e il prezzo reale

3 CO-PACK

3.1 Introduzione al co-pack: Internalizzare Vs Esternalizzare

L'utilizzo di stabilimenti interni per la realizzazione di un prodotto è spesso auspicabile quando un articolo è critico per le prestazioni di un'azienda, è sensibile al tempo o soggetto a frequenti modifiche di progettazione. In tutti questi casi, uno stretto controllo sulla produzione e sulla logistica è essenziale se il produttore deve essere certo che il prodotto sarà sempre disponibile quando e dove è necessario e che soddisfi i requisiti di qualità. In alternativa, le aziende scelgono di acquistare un prodotto o un insieme di processi di produzione per realizzare un prodotto - mediante l'esternalizzazione - solitamente perché considerano il prodotto o il processo di produzione non strategico per l'azienda.

Le aziende auspicano all'ottenimento di benefici dall'outsourcing come ad esempio: eliminare il peso che i processi di produzione ad alta intensità di risorse pongono sul bilancio, ridurre i costi unitari, ottenere flessibilità per aumentare o diminuire la produzione in risposta alle variazioni della domanda, minimizzare le spese di produzione e i contratti sindacali intrattabili, ottenere l'accesso a tecnologie di processo nuove e alternative, sfruttare l'esperienza di innovazione e progettazione di altri e alleviare i rischi ambientali e di altro tipo che accompagnano sempre più gli sforzi di produzione.

Alcune aziende scelgono una soluzione "tutto in acquisto", esternalizzando ogni aspetto del processo di produzione per un determinato prodotto, linea di prodotti o attività. Altri preferiscono esternalizzare alcuni elementi non principali del loro processo di produzione mentre continuano a eseguire l'assemblaggio finale o altri processi che considerano essenziali. La maggior parte delle aziende si rende conto che non possono essere di livello mondiale in tutti gli aspetti della produzione e che devono prendere alcune decisioni difficili sull'investimento di risorse e capitali.

La decisione di esternalizzare non dovrebbe essere presa alla leggera. Prima di rinunciare alla produzione interna, un'azienda deve condurre una valutazione obiettiva delle sue competenze chiave misurate rispetto agli standard di classe mondiale. Le domande che un'azienda dovrebbe porsi sono: le capacità interne sono inferiori ai "benchmark" globali? Possono essere migliorate per raggiungere un livello più alto di prestazioni ed efficienza, che superi i benefici che otterrebbe dall'esternalizzazione? In tal caso, quali risorse sono necessarie e quanto tempo occorrerebbe per raggiungere prestazioni di produzione sensibilmente migliorate?

I fornitori esterni, le aziende che possono essere scelte come partner di outsourcing, devono essere valutati rigorosamente. Le aziende dovrebbero esaminare indicatori chiave come strategie di business, capacità produttive e ingegneristiche, capacità di progettazione e innovazione, costo del lavoro, capacità di scala, utilizzo della capacità e politiche sociali del potenziale partner. Inoltre, il livello di rischio presentato nello scenario di esternalizzazione deve essere accuratamente valutato, indipendentemente dal fatto che si tratti di una catena di approvvigionamento o a rischio per tecnologia proprietaria e proprietà intellettuale.

Booz Allen Hamilton ha sviluppato un framework per semplificare la decisione di acquisto che si basa su tre pilastri fondamentali: strategia aziendale, rischi per la supply chain dei prodotti e fattori economici.

- **Strategia Aziendale:** La strategia aziendale include l'importanza strategica per l'azienda del prodotto o dei prodotti considerati per l'outsourcing e le tecnologie di processo necessario per farlo, non solo alla luce dell'attuale contesto competitivo, ma anche in previsione di come l'ambiente potrebbe cambiare in futuro;
- **Rischi per la Supply Chain:** I rischi includono bassa qualità, affidabilità e prevedibilità delle soluzioni in outsourcing rispetto alla produzione interna, oltre ai rischi inerenti al processo di identificazione e selezione del fornitore giusto e alla strutturazione di una relazione continuativa con quel fornitore;
- **Fattori economici:** Questo pilastro della decisione di acquisto comprende considerazioni sull'impatto dell'outsourcing sulle spese in conto capitale, sul rendimento del capitale investito e sul rendimento sulle attività, nonché sui possibili risparmi ottenuti attraverso l'esternalizzazione.

3.2 Definizione Co-Pack

Il termine co-pack è l'abbreviazione di "Contract Packer" che indica un'operazione di esternalizzazione della produzione, dell'imballaggio e spesso gestione della logistica per uno o più prodotti. Si definisce invece co-packer l'azienda che si impegna a produrre e imballare alimenti e altri prodotti per i propri clienti. Il co-packer firma un contratto per il quale si impegna a produrre beni seguendo le specifiche indicate dalla società di reclutamento e utilizzando il marchio di quest'ultima.

Il co-packing è originariamente noto come un contratto con i produttori per i requisiti di imballaggio secondario per rendere i prodotti pronti per l'uso (Coblentz, 2011). Questo tipo di esternalizzazione è diventato una fonte di vantaggio competitivo tra le aziende di beni di largo consumo (FMCG) e sta crescendo rapidamente nelle aziende di alimenti e bevande.

Si tratta di una scelta economica che viene intrapresa principalmente da multinazionali, le quali commercializzando un ampio range di prodotti che nella maggior parte dei casi è molto variegato. Questo porta alla necessità di esternalizzare la produzione per soccombere alla mancanza di capacità produttiva e assicurare elevata qualità ai prodotti.

3.3 Co-Pack in Kraft

Il Co-pack in Kraft Heinz rappresenta il 30% della spesa totale. Il modello di business dietro l'utilizzo dei co-packers è diviso in tre casi, che sono: lo sviluppo di nuovi prodotti, la chiusura della fabbrica di Kraft- Heinz e la bassa capacità interna.

Kraft Heinz collabora attualmente con 313 co-packers in tutto il mondo, la maggior parte concentrati nel Nord America come gran parte del business aziendale. La gestione dei co-packers viene effettuata differenziando questi ultimi in base alla zona in cui operano che sono: NA (Nord America), EMEA (Europa, Medio-Oriente e Africa), APAC (Asia Pacifica), LATAM (America Latina).

Come per il Procurement in generale, anche i co-packers vengono gestiti a livello globale presso l'ufficio di Amsterdam ed a livello regionale nelle diverse zone di competenza dei co-packers.

Nella seguente tabella si evidenzia la distribuzione dei co-packers in termini di numero, SKUs (prodotti finiti) e spesa totale nelle differenti zone.

Regione	Numero di Co-Packers	Numero di SKUs	Volume 2018 (box)	Spesa 2018 (\$)
NA	123	2322	1.146 M	\$ 1.589 M
EMEA	85	1969	47,5 M	\$ 331 M
APAC	98	767	307,8	\$ 256,4 M
LATAM	7	53	2,3	\$ 6,6 M
TOTALE	313	5091	1.505 M	\$ 2.183 M

Tabella 2 Co-packers in Kraft Heinz in termini di numero e spesa totale

Il processo di esternalizzazione in Kraft Heinz viene applicato a categorie di prodotti che non vengono considerate core business per l'azienda. Tale necessità deriva dal fatto che i co-packers producono utilizzando le ricette e le specifiche dell'azienda di reclutamento, ovvero KH. L'esempio principale è il ketchup e in generale le salse del marchio Heinz, che vengono prodotte esclusivamente dagli stabilimenti di proprietà KH e per il quali è vietato, per policy aziendale, condividere con terzi le specifiche. Oltre alla gestione per zone i co-packers vengono gestiti in funzione della categoria di prodotto che producono. Di seguito, un grafico che mostra la tipologia di prodotti sottoposti ad esternalizzazione suddivisi in categorie:

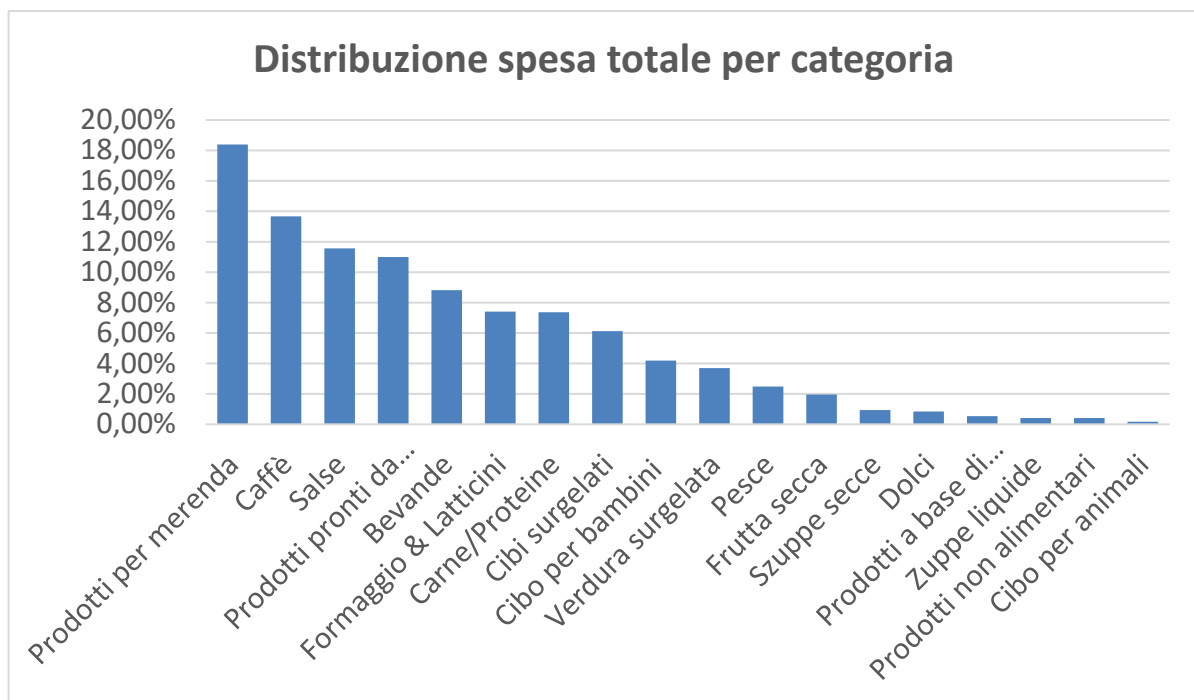


Figura 6 Distribuzione spesa totale co-packers, per categoria

La categorizzazione dei prodotti degli approvvigionamenti da co-packers è suddivisa in base alle somiglianze in termini di tipi di prodotto, processi di produzione e mercato geografico. In termini di fornitore, ciascun co-packer appartiene a una categoria di prodotto specifica. Tuttavia, non limita la possibilità per un co-packer di fornire più di una categoria allo stesso tempo. Il business case all'interno di una categoria varia anche tra lo sviluppo di nuovi prodotti, la chiusura della fabbrica di Kraft-Heinz o la bassa capacità interna. Quindi, considerando molteplici aspetti della categorizzazione, il mercato dell'offerta e l'aspettativa di performance, le priorità competitive di ciascuna categoria possono differire dall'una all'altra.

3.4 Il team

Di seguito la rappresentazione dell'organigramma del team co-pack procurement all'interno dell'azienda:

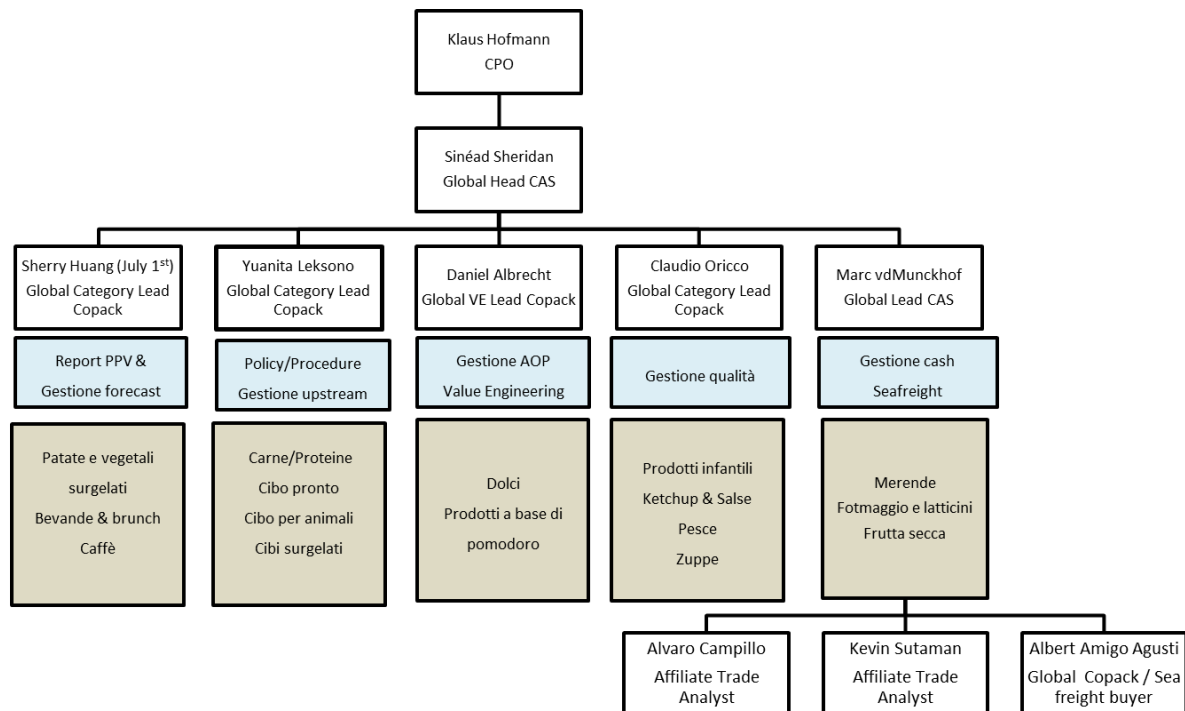


Figura 7 Organigramma team Global Co-pack Procurement

Il team di procurement co-pack è responsabile di tutte le decisioni relative alla strategia di fornitura, alla selezione dei fornitori e alla gestione dei dati dei fornitori delle forniture globali dalle fabbriche esterne di proprietà dei co-packers.

Il team è distribuito in funzione delle categorie dei co-packers, ovvero ogni membro si occupa di un certo numero di co-packers che rientrano nella stessa categoria di prodotti. Questa scelta è dettata dal fatto che le strategie di gestione dei fornitori vengono elaborate in funzione del mercato di riferimento dei prodotti, che senza alcun dubbio varia a seconda della tipologia di prodotto.

In generale, l'obiettivo del team è di gestire l'approvvigionamento in modo efficiente ed efficace per supportare le strategie e il raggiungimento degli obiettivi.

Insieme al team di procurement, ci sono altre funzioni importanti che sono coinvolte nell'attività di approvvigionamento delle attività di co-packing di Kraft-Heinz. Si tratta di revisori della qualità, incaricati di garantire la qualità dei prodotti forniti dai co-packers, i responsabili operativi, che sono responsabili della gestione generale dell'offerta con i co-

packers e del team di ricerca e sviluppo, responsabile dello sviluppo di nuovi prodotti con i potenziali co-packers. Pertanto, a causa della sua complessità, le prestazioni del business del co-packing sono definite non solo attraverso risparmi sui costi, ma anche attraverso la qualità, la consegna e l'innovazione. Tuttavia, in linea con la politica aziendale, l'obiettivo di riduzione dei costi è la priorità più grande all'interno dell'intera organizzazione.

3.5 Pro e contro

Di seguito saranno analizzati gli aspetti positivi e negativi dell'utilizzo di co-pack che sono alla base dello sviluppo della strategia di gestione di questi.

3.5.1.1 Pro

- **COSTI RIDOTTI:** L'avvio di una nuova produzione richiede un importante investimento iniziale per le infrastrutture e le linee di produzione. La decisione di esternalizzare quindi l'attività di produzione permette di abbattere il costo dell'investimento iniziale e al contempo ridurre i costi indiretti. L'azienda acquista dal co-packer il prodotto finito ad un costo che comprende il costo della materia prima, packaging e costi di conversione, tale costo viene stabilito a livello di contratto e non subisce la variabilità del costo di produzione e di materie prime, con le dovute clausole specificate nel contratto;
- **MAGGIORE SPECIALIZZAZIONE:** La scelta di esternalizzare la produzione nella maggior parte dei casi deriva dalla mancanza di capacità degli stabilimenti interni, ovvero le sedi di produzione gestite direttamente dall'azienda.
Nel caso di una multinazionale come Kraft Heinz tale necessità deriva dalla difficoltà e dai costi elevati che comportano la produzione di un range di prodotti molto ampio e che sono anche molto differenti tra loro. Per tali motivi la produzione si affida ad una azienda specializzata nel settore che possa garantire elevata qualità dei prodotti costi ridotti;
- **ACQUISIZIONE DI KNOW HOW:** La collaborazione con aziende esterne specializzate in un determinato settore permette di sviluppare conoscenze anche all'interno dell'azienda acquirente e garantire un vantaggio competitivo. Questo vuol dire che l'azienda è in grado di utilizzare e sfruttare le conoscenze del co-packer ed applicarle all'interno dell'azienda stessa, facendole proprie;
- **CERTIFICAZIONI:** L'azienda può sfruttare le certificazioni dei co-packers per la propria immagine all'interno del mercato.

A seconda del tipo di prodotti gestiti, è necessario che i prodotti soddisfino i requisiti di qualità prima che possano essere distribuiti o venduti, tra questi requisiti si evince: Ispezioni sanitarie (tra cui l'approvazione del codice sanitario canadese e le licenze DEL), Certificazione BRC, AIB e HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), Conformità GFSI, Dadi separati e zone senza dado

L'aspetto positivo per l'azienda è che i co-packers hanno già provveduto a certificare la loro struttura e quindi vi è un notevole risparmiando di tempo e denaro in quanto non è necessario occuparsi personalmente di tali problemi;

- **MAGGIORE CONCENTRAZIONE IN SALES E MARKETING:** L'esternalizzazione della produzione permette di ridistribuire le risorse finanziarie e gestionali legate agli impianti, attrezzature, manodopera e costi di produzione e permette di porre l'attenzione sulle attività di sales, marketing e sviluppo del prodotto.

3.5.1.2 Contro

- **MANCANZA DI INFORMAZIONI:** Affidare la produzione e il packaging ad una o più aziende esterne potrebbe comportare una carenza di informazioni riguardanti il mercato a monte e quindi di approvvigionamento delle materie prime, poiché non si è più responsabili dell'intero processo produttivo. Questo minore coinvolgimento nelle operazioni di produzione implica anche la necessità di riuscire ad instaurare un buon flusso di comunicazione con il co-packer per ottenere tutti i dati richiesti al momento necessario;
- **MAGGIORE FLESSIBILITÀ:** esternalizzare la produzione implica la necessità di stipulare un contratto con il co-packer che definisce la quantità di beni da produrre, i tempi di approvvigionamento e il costo di acquisto. Tuttavia, affidandosi ad un co-packer, la quantità di prodotto ordinata è prefissata e non può tenere conto della variabilità delle vendite o del prezzo di acquisto, quindi potrebbe essere necessario essere flessibili in termini di imballaggio, programma di produzione o costi desiderati;
- **MANCANZA DI CONTROLLO DELLA PRODUZIONE:** Il co-packer è responsabile dell'intero processo produttivo quindi ne detiene il controllo totale su ogni decisione. Poiché il bene prodotto è di proprietà dell'azienda questo potrebbe causare una potenziale minaccia alle informazioni proprietarie. Al fine di salvaguardare il bene e le informazioni dell'azienda è indispensabile un accordo di riservatezza;
- **COSTI:** Esternalizzando la produzione, si perde il controllo sui costi legati al processo produttivo e alla logistica perché il co-packer potrebbe selezionare fornitori di materie prime o mezzi di trasporto ad un prezzo poco concorrenziale, portando ad un aumento dei costi per l'azienda.

4 GESTIONE DEI CO-PACK

All'interno del team di Global co-pack nel quale ho svolto la mia esperienza di stage, vengono effettuate operazioni di gestione del fornitore che partono dalla scelta strategica di quest'ultimo alla gestione dei rapporti durante il periodo di collaborazione, tesi a colmare le problematiche sopra citate.

4.1 Processo di scelta dei fornitori

4.1.1 Introduzione

Tranne per casi aziendali specifici di chiusura della fabbrica di Kraft-Heinz, il processo di approvvigionamento del fornitore viene condotto attraverso diversi processi standard, quali Richiesta di informazioni (RFI), Richiesta di proposta (RFP) e Richiesta di offerta (RFQ).

Con la RFI si richiede al fornitore tutte le informazioni generali sull'azienda per avere maggiore dettaglio riguardo le capacità produttive del fornitore e la sua situazione finanziaria. D'altra parte, RFP e RFQ includono la quotazione del prezzo nella richiesta. Nel dettaglio la RFP chiede ai fornitori di fornire una soluzione a un problema o necessità, mentre RFQ specifica tutti i requisiti e le specifiche.

Per il co-pack, questi processi di sourcing vengono anche utilizzati per condurre un'analisi di benchmark e creare competizione per l'attuale co-packer, con l'obiettivo di far diminuire il costo del prodotto fornito.

4.1.2 Fasi della selezione di un fornitore

Il processo di scelta del fornitore rappresenta un fattore chiave per la competitività aziendale per due ragioni:

- **La struttura dei costi:** Il peso degli acquisti diretti e indiretti costituisce circa il 70% del totale dei costi aziendali;
- **Dinamiche economiche:** Un risparmio negli acquisti incide in maniera significativa sul margine operativo aziendale nella misura di 1 a 10 rispetto al fatturato. Ad esempio, per ottenere lo stesso beneficio in termini di margine operativo che ottengo con un risparmio di 1 euro sugli acquisti, devo incrementare il fatturato di 10 euro.

Per le ragioni sopra citate è di fondamentale importanza per l'azienda stabilire un rapporto di collaborazione con i fornitori che garantisca beneficio per entrambe le parti, e per questo

scopo le fasi preliminari di scelta del fornitore rappresentano un elemento chiave per il successo.

Di seguito verranno riportate le fasi di selezione di un fornitore.

4.1.2.1 Definizione delle caratteristiche/specifiche dei prodotti da acquistare

Il primo step necessario per la scelta del fornitore è la determinazione delle caratteristiche del prodotto che si vuole acquistare, in termini di specifiche tecniche, modalità di produzione, materie prime e percentuali di utilizzo nel prodotto finito.

Queste informazioni sono molto importanti perché possono essere utilizzate sia in fase di selezione dei fornitori sia di negoziazione delle condizioni contrattuali. Questa fase è di particolare importanza quando si vuole selezionare un co-packer, perché, come noto, questi andrà a produrre il prodotto finito seguendo le indicazioni dell'azienda e quindi le specifiche indicate da quest'ultima. In Kraft Heinz viene utilizzato un portale che raccoglie tutte le specifiche dei prodotti realizzati sia internamente che dai co-packers in cui vengono specificate le informazioni riguardanti: materie prime utilizzate, fornitore delle materie prime, valori nutrizionali, packaging, modalità di produzione ecc.

Conoscendo tutte queste informazioni è poi possibile procedere alla fase vera e propria della ricerca, consapevoli delle richieste che si devono soddisfare.

4.1.2.2 Ricerca dei fornitori potenziali e qualificazione

La ricerca dei fornitori potenziali consiste nella predisposizione di una lista di fornitori preselezionati sulla base di informazioni interne all'azienda (per esempio prestazioni di un fornitore che già rifornisce l'azienda) ed esterne (per esempio informazioni raccolte durante le fiere, nei siti internet o attraverso consigli di partner commerciali).

Di seguito le varie modalità utilizzate all'interno dell'azienda per la ricerca di potenziali fornitori:

- Database precompilati: sono file che vengono popolati gradualmente ogni qual volta viene intrapresa una ricerca di fornitore e che hanno l'obiettivo di tener traccia di tutte le ricerche già effettuate in passato e agevolare le attuali e le future;
- Portale PLMA: è un portale che elenca tutte le aziende private "label", presenti sul mercato globale e le suddivide per categoria e tipologia di prodotto;
- Ricerca su internet: L'ultima modalità prevede la libera ricerca su internet, questa è sicuramente la meno prediletta in quanto più dispersiva e meno accurata.

Questa fase preliminare è anche detta “Marketing di acquisto” e comprende lo studio sistematico dell’ambiente di fornitura: mercati, prodotti e fornitori, e si suddivide nelle seguenti fasi:

- Analisi dell’ambiente di fornitura;
- Analisi rischi opportunità;
- Definizione della strategia di approvvigionamento;
- Definizione del procurement mix: prodotto – prezzo – fonti – relazioni.

Analisi dell’ambiente di fornitura

Ogni mercato verso cui ci si rivolge per il reperimento di un prodotto/servizio è il risultato dell’equilibrio tra diverse forze competitive che agiscono su prezzi costi ed investimenti.

Sono diversi i fattori che determinano l’intensità della concorrenza in un settore e quindi l’attrattività (ovvero redditività) dello stesso. Tra questi fattori ne vengono tradizionalmente individuati 5 e sono analizzati da uno modello detto: Le cinque forze competitive di Porter.

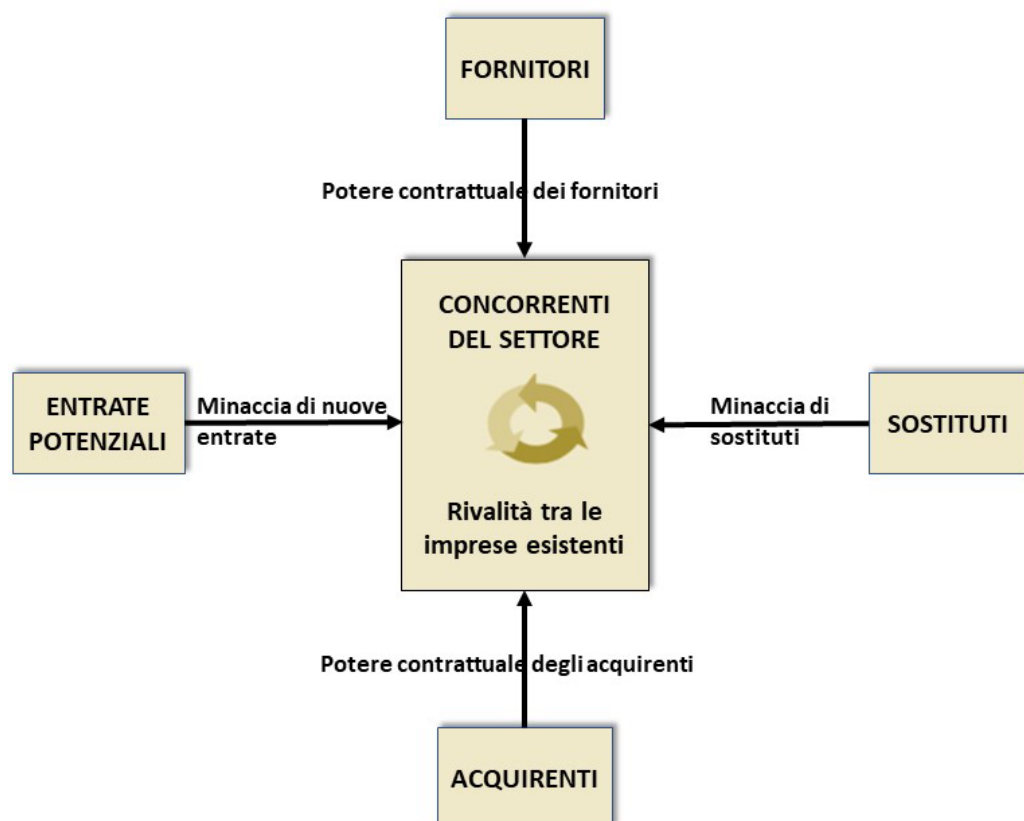


Figura 8 Le 5 forze di Porter

- Barriere all'entrata: La presenza di barriere legate alle dimensioni degli investimenti necessari o regimi autorizzatori o a tecnologie particolari costituisce un ostacolo (ma anche un'opportunità, una volta dentro) per chi intende entrarvi. Nel caso di Kraft Heinz questo aspetto è di rilevante importanza per due ragioni: l'azienda opera su scala mondiale in Paesi con regole economiche molto differenti tra di loro e commercializza prodotti di diversa natura, che appartengono a tipologie di mercati molto diversi;
- Intensità della concorrenza tra le imprese: La necessità di mantenere/conquistare posizioni di mercato dà luogo a strategie aggressive sui prezzi, ad investimenti in comunicazione, a nuovi prodotti, al perfezionamento del livello di servizio, che incidono sulla posizione dei concorrenti in favore degli acquirenti;
- Concorrenza dei prodotti sostitutivi: L'esistenza di prodotti sostitutivi facilmente accessibili, incide significativamente sul prezzo di mercato. Le aziende devono quindi concorrere non solo con aziende dello stesso settore ma anche con quelle che producono prodotti sostitutivi, in quanto pongono un limite ai prezzi che le aziende possono stabilire;
- Potere contrattuale dei clienti: I clienti mirano, ponendo in concorrenza le imprese fornitrici, ad ottenere diminuzione di prezzo, migliore qualità del prodotto e del livello di servizio. Tale situazione ha effetti negativi sui profitti dei fornitori;
- Potere contrattuale dei fornitori: I fornitori se detengono un elevato potere contrattuale, possono attuare aumenti di prezzo o riduzioni della qualità dei prodotti, comprimendo il tasso di profitto del settore.

Oltre alle 5 forze di Porter vi sono altri fattori di influenza da considerare nella fase di analisi dell'ambiente di fornitura:

- Il contesto: Si tratta dell'analisi della situazione competitiva generale, l'andamento della domanda, l'andamento della produzione. In fase di recessione la posizione negoziale degli acquirenti può migliorare significativamente, mentre può indebolirsi in fase di espansione;
- Fattori organizzativi: Conoscere i piani di sviluppo, le procedure e le politiche di vendita del fornitore rappresenta un elemento cruciale per il successo della funzione acquisti.

Analisi dei rischi e delle opportunità

Per l'analisi dei rischi è fondamentale individuare il posizionamento del prodotto in termini di complessità di mercato e importanza degli acquisti, per fare ciò si utilizza la matrice di Kraljic, qui di seguito:

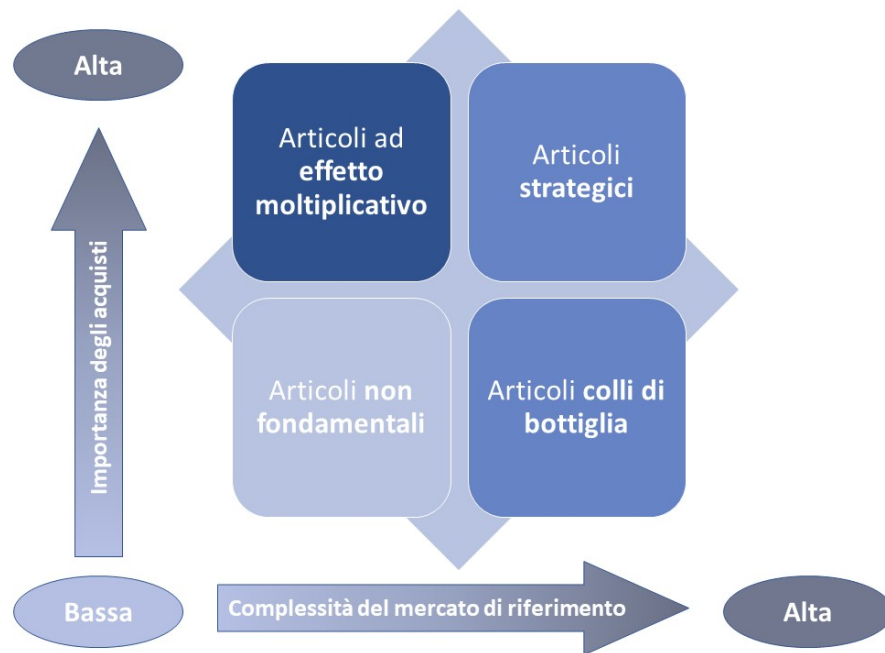


Figura 9 Matrice rischi-opportunità di Kraljic

Con questo modello è possibile suddividere gli acquisti in quattro classi, sulla base della complessità del mercato di rifornimento (anche in termini di investimento che l'azienda deve sostenere nella fase negoziale, preliminare alla richiesta di acquisto vera e propria) e dell'importanza degli acquisti, determinata dall'impatto che l'articolo acquistato ha sul contesto produttivo ed economico aziendale (in termini di valore aggiunto e/o quota percentuale dei costi delle materie prime/semi-lavorati sul costo totale del bene prodotto).

- I prodotti strategici sono i più critici da gestire a causa dell'estrema rilevanza per l'azienda in termini di investimento iniziale e margine di guadagno.
La strategia di approvvigionamento per questa tipologia di prodotti prevede un'attenta valutazione dell'opportunità di produrre internamente il prodotto. Si tratta di un'analisi Make vs Buy che permette di analizzare la scelta di esternalizzare la produzione in funzione delle capacità interne, con l'obiettivo di effettuare un benchmark ed optare per la migliore soluzione;
- I prodotti colli di bottiglia, sono meno importanti dal punto di vista aziendale, ma sono ugualmente critici in considerazione delle difficoltà connesse all'accesso del relativo mercato ed alla negoziazione dell'approvvigionamento;
- I prodotti con effetto moltiplicativo sono articoli di usuale gestione, che sono facilmente reperibili nel mercato ed appartengono a mercati stabili e di facile accesso;
- I prodotti non fondamentali sono caratterizzati da importanza secondaria e appartengono a mercati stabili e ad elevata concorrenza.

CLASSIFICAZIONE DEI FORNITORI

I fornitori sono classificati in base alla loro criticità per il business, ovvero in funzione dell'impatto sui costi, e i rischi relativi alla qualità e alla sicurezza alimentare inerenti ai materiali acquistati.

Vengono identificate 4 classi: i fornitori di Classe 1 sono i più critici e i fornitori di classe 4 presentano un rischio complessivo inferiore per il marchio.

- **Fornitore di Classe 1**

I fornitori di Classe 1 forniscono alle unità produttive della Business Unit di Kraft Heinz materiali utilizzati nella produzione di prodotti finiti, che rappresentano un rischio relativo di sicurezza alimentare relativamente elevato e/o un notevole impatto sui costi per i materiali consegnati.

- **Fornitori di classe 2**

I fornitori di classe 2 forniscono alle unità produttive della Business Unit di Kraft Heinz materiali che vengono utilizzati nella fabbricazione di prodotti finiti e rappresentano un rischio relativo elevato e un impatto sui costi inferiore.

- **Fornitori di classe 3**

I fornitori di classe 3 forniscono materiali che potenzialmente hanno un costo elevato ma a basso rischio.

- **Fornitore di Classe 4**

I fornitori di classe 4 forniscono materiali a costo relativamente basso e presentano un basso livello di rischio relativo al business.

Come categorie di rischio vengono considerate le seguenti:

- Prodotti Iconici di Kraft Heinz come il Ketchup;
- Prodotti freschi che non hanno bisogno di un ulteriore processamento;
- Prodotti Microbici sensibili come prodotti refrigerati e surgelati;
- Cibo per bambini;
- Confezioni stampate
- Confezionamento prodotti alimentari;
- Ingredienti con rischi materiali intrinseci (ad esempio erbe/spezie).

Definizione della strategia di approvvigionamento

Anche per la definizione della strategia può essere utilizzata la matrice di Kraljic:

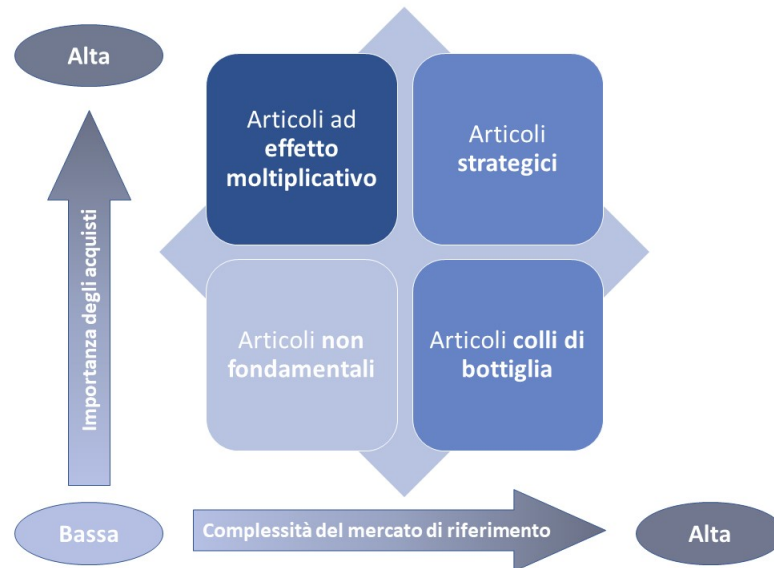


Figura 10 Matrice di Kraljic per la definizione della strategia di approvvigionamento

In base a questa matrice possono essere individuate tre strategie, ognuna delle quali con implicazioni differenti su volumi prezzo selezione dei fornitori.

Di seguito la rappresentazione di queste strategie.

STRATEGIA ELEMENTI	SFRUTTARE	EQUILIBRIO	DIVERSIFICARE
Volume	Distribuire, ridurre i volumi e delegare la gestione al fornitore	Conservare o cambiare con prudenza	Accentrare, pianificare acquisti di medio-lungo periodo
Prezzo	Premere per avere delle riduzioni	Trattare con opportunismo	Mantenere un basso profilo
Copertura contrattuale	Effettuare acquisti spot	Equilibrare contratti e acquisti al momento	Garantirsi la fornitura con contratti di medio-lungo periodo, coinvolgere il fornitore
Nuovi fornitori	Tenersi in contatto	Fornitori selezionati	Ricerca attivamente
Giacenze	Mantenerle basse	Usare le scorte come cuscinetto	Aumentare le scorte
Produzione in proprio	Ridurre o non avviare	Decidere in modo selettivo	Aumentare o avviare
Prodotti sostitutivi	Tenersi in contatto	Perseguire buone opportunità	Ricerca attivamente
Analisi del valore	Costringervi il fornitore	Praticare selettivamente	Avviare un proprio programma

Tabella 3 Strategie di approvvigionamento

L'azienda, in funzione del grafico appena visto ha elaborato una strategia tesa ad aumentare il numero di fornitori "core" e quindi da sfruttare diminuendo i colli di bottiglia.

Di seguito un grafico che mostra la attuale situazione nell'azienda:

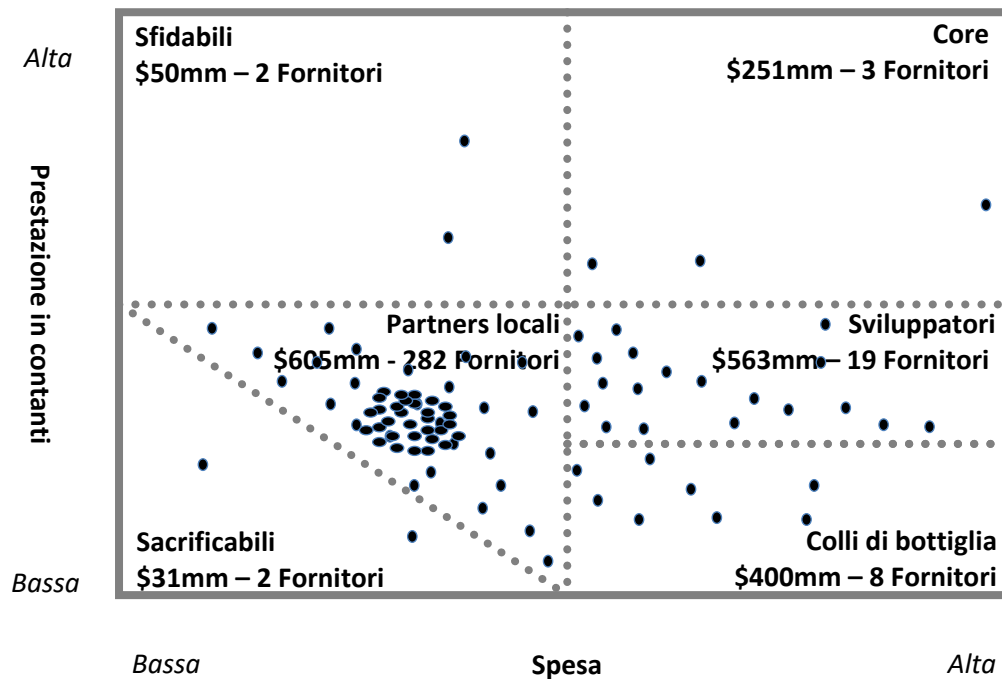


Figura 11 Situazione attuale della distribuzione dei fornitori in funzione della spesa e delle prestazioni di acquisto

Come si evince dal grafico, oggi la maggior parte dei fornitori si concentra nel quadrante il basso a sinistra e si tratta di fornitori con una spesa relativamente bassa.

L'obiettivo è invece quello di creare rapporti più duraturi con i co-packers e consolidare il più possibile la produzione in un numero di fornitori ridotto.

Di seguito il risultato che si vuole ottenere nei prossimi anni:

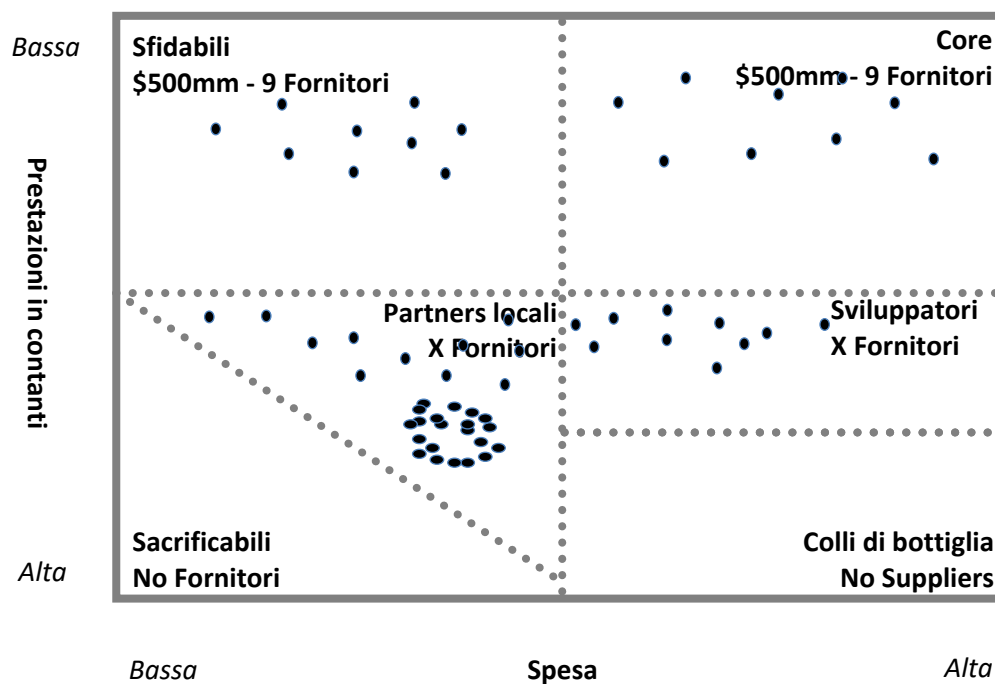


Figura 12 Situazione desiderata della distribuzione dei fornitori in funzione della spesa e delle prestazioni di acquisto

Di seguito le misure da intraprendere per ogni tipologia di fornitore in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati:

Segmentazione	Azione	Elementi chiave
Fornitori Core	Rapporto strategico	- Programma di valore comprensivo accordato - Miglior contratto & Processo elaborato - Piena trasparenza & Mappatura comprensiva dei KPI
Sfidare i fornitori	Piano di crescita	- Percorso di crescita in volume di 2 anni - Attraverso l'allineamento di aspettative e regole - Schema di incentivi
Fornitori sviluppatori	Piani di sviluppo	- Chiara definizione di aree di miglioramento e obiettivi previsti - Descrizione delle misure, tempi e responsabilità - Azioni supplementari regolari e preparazione delle conseguenze (riassegnazioni)
Partners locali	Consolidare	- No investimenti - Mantenere i costi minimi
Fornitori colli di bottiglia	Piano di uscita/Gestione del rischio	- Piano di uscita completo dove possibile - Strategia di attenuazione del rischio chiara
Fornitori sacrificabili	Uscita	- Raggruppamento di business e passaggio ad altri fornitori core - No proroga dei contratti - Eliminazione dei fornitori dal portfolio

Tabella 4 Sintesi delle azioni da implementare per ogni tipologia di fornitore

L'analisi ambientale e di mercato descritta finora fa parte della fase preliminare della scelta di un fornitore che precede la vera e propria selezione

4.1.2.3 Selezione e Negoziazione

Una volta terminata la fase di analisi di mercato vengono individuati un certo numero di possibili fornitori che vengono inseriti nel processo di selezione.

Di seguito la descrizione delle diverse fasi di selezione:

- Pre-qualificazione dei fornitori;
- Outsource - Business case per le risorse (solo per prodotti finiti);
- Approvazione del fornitore;
- Selezione del fornitore.

Pre-qualificazione dei fornitori

Una volta generata una richiesta per un nuovo fornitore, il procurement globale e regionale è responsabile della valutazione della redditività commerciale e finanziaria del potenziale fornitore, in una fase preliminare al processo di approvazione dello stesso. Questo processo è detto processo di "pre-qualificazione" e nella pratica consiste nel fornire la documentazione necessaria al potenziale fornitore, il quale si impegnerà a compilare con le seguenti informazioni:

- Profilo dell'azienda fornitore;
- Salute finanziaria del fornitore;
- Screening per parti soggette a restrizioni (RPS), per la conformità con le normative governative statunitensi contro Paesi proibiti e/o sanzionati;
- Capacità del fornitore di supportare potenzialmente i requisiti di esclusività e/o riservatezza della Società.

Una volta che si ottengono i documenti completati, si prosegue con la valutazione delle informazioni condivise e dunque l'analisi della redditività del potenziale fornitore per soddisfare gli standard minimi della Società.

Outsource - Business case per le risorse

Nel caso di un potenziale nuovo fornitore che possa esternamente produrre o co-confezionare prodotti finiti per la Società, o in caso di rinnovi contrattuali esistenti o di sviluppo di nuovi prodotti per prodotti finiti con un fornitore esistente, una valutazione di un "in-house"

opzione per determinare le competenze interne, la capacità e i costi devono essere completati prima di procedere.

Approvazione del fornitore

Una volta che un potenziale fornitore è stato pre-qualificato come descritto sopra e il Business Case Outsource - Insource è stato approvato (se applicabile), i potenziali nuovi fornitori devono essere valutati e approvati rispettivamente da R&D, Vendor Audit, Quality e Technical Services, per garantire la conformità con le specifiche, gli standard e la capacità produttiva dell'azienda.

Il processo di approvazione del fornitore è di proprietà di FS & Q e dettagliato nel Manuale di qualità del fornitore globale, emesso e gestito dalla Funzione di qualità dell'azienda.

Le domande o le azioni correttive devono essere concordate o avere una risoluzione concordata soddisfacente per la funzione di qualità della società con scadenze per il completamento prima dell'approvazione finale della fornitura.

Fase preliminare a RFP

Poiché Kraft Heinz condividerà informazioni riservate con i fornitori, è necessaria la firma dell'accordo di riservatezza (Non Disclosure Agreement o NDA in inglese). Questo documento è un contratto usato per garantire che le informazioni confidenziali condivise con il fornitore rimangano private e non siano utilizzate per scopi diversi da quello concordato tra le parti.

Nel caso in cui anche il fornitore condivide informazioni confidenziali, anche egli può richiedere la firma di Kraft Heinz di un documento per la riservatezza.

RFP (Request for Proposal)

In questa fase viene inviato al fornitore un documento che prende il nome di RFP. La RFP specifica ciò che il cliente (Kraft Heinz) sta cercando e descrive ciascun criterio di valutazione su cui verrà valutata la proposta del fornitore. Nella pratica vengono richieste al fornitore informazioni di base dell'azienda in termini finanziari e di qualità, e si chiede di attribuire ad ogni prodotto per il quale si sta richiedendo il servizio, il prezzo suddiviso per materie prime, Packaging e costi di conversione, detti anche costi di servizio.

COUNTRY	PRODUCT	PRODUCT DESCRIPTION	PLANT CODE	FACILITY	SUB CATEGORY	Base UOM	PROPOSED CURRENCY	INDICATIVE TENDER VOLUME IN UOM	VOLUME FLEXIBILITY	PREFERRED INCOTERM	CONTRACT START DATE	CONTRACT END DATE	PAYMENT TERMS	Quality Target
Examples of correct filling														
USA	RM30921	BASIL SMALL IQF	L1	LiDestri Foods, Inc.	Basil	LBS	USD	1,661,310	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30920	OREGANO SMALL IQF	L1	LiDestri Foods, Inc.	Oregano	LBS	USD	65,415	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30514	PEPPERS RED FIRE ROASTED IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Pepper	LBS	USD	100,170	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30987	OREGANO MEDIUM CHOPPED IQF	L1	LiDestri Foods, Inc.	Oregano	LBS	USD	37,800	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30918	BASIL LARGE IQF, blanched	L1	LiDestri Foods, Inc.	Basil	LBS	USD	55,755	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30916	PEPPER GREEN BELL 1/4" IQF	L1	LiDestri Foods, Inc.	Pepper	LBS	USD	142,000	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31709	BASIL BLANCHED SUPERFINE IQF	L1	LiDestri Foods, Inc.	Basil	LBS	USD	44,800	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30917	PEPPER RED 3/8" IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Pepper	LBS	USD	95,700	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31814	MUSHROOMS CRIMINI ROASTED UNBLANCHED DICED 3/8" IQF ORGANIC	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Mushroom	LBS	USD	13,440	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30986	MUSHROOMS PORTOBELLO DICED IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Mushroom	LBS	USD	70,560	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30969	MUSHROOMS CRIMINI SLICED 3/16" IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Mushroom	LBS	USD	26,880	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31813	MUSHROOMS PORTOBELLO UNBLANCHED SLICED 3/16" IQF ORGANIC	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Mushroom	LBS	USD	16,800	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31577	BASIL BLANCHED FINE CUT 1/8" IQF ORGANIC	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Basil	LBS	USD	18,900	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31002	OLIVES BLACK RIPE IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Olives	LBS	USD	12,351	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31815	MUSHROOMS WHITE UNBLANCHED SLICED 3/16" IQF ORGANIC	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Mushroom	LBS	USD	11,760	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31710	TOMATO ROMA FIRE ROASTED DICED 1/2" IQF HEINZ	L1	LiDestri Foods, Inc.	Tomato	LBS	USD	10,875	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31707	PEPPERS BELL YELLOW ROASTED DICED 3/8" IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Pepper	LBS	USD	11,340	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30923	SPINACH CHOPPED 3/8" IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Spinach	LBS	USD	28,000	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31706	MUSHROOMS CRIMINI ROASTED DICED 3/8" IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Mushroom	LBS	USD	5,040	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31708	ZUCCHINI GREEN ROASTED DICED 3/8" IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Zucchini	LBS	USD	9,450	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM31569	PEPPERS CHILI CARIBE DICED 3/8" IQF	L1	LiDestri Foods, Inc.	Pepper	LBS	USD	5,670	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%
USA	RM30999	CARROTS 3/8" DICED IQF	L1, L2	LiDestri Foods, Inc.	Carrot	LBS	USD	36,000	+/-15%	DDP	1-9-2018	31-12-2019	150DAYS END OF MONTH +7	90%

Tabella 5 Template RFP (Request For Proposal)

Una volta ricevuti i documenti con le informazioni del fornitore, si procede con una fase di analisi e di benchmark tra i diversi fornitori inseriti nel processo di selezione, con l’obiettivo di stabilire quello che ha maggiori potenzialità e quello più conveniente in termini di costo.

Da policy aziendale, per poter eseguire una selezione del fornitore è necessario avere almeno 3 proposte di prezzo da tre fornitori differenti questo perché garantisce di effettuare un “tender” competitivo e di conseguenza un benchmark più completo.

E-Auction

L’e-auction è una modalità di sourcing che utilizza una piattaforma virtuale per effettuare un benchmark tra diversi fornitori. Questa fase segue la fase di RFP e viene messa in atto soltanto nel momento in cui i risultati del precedente benchmark mostrano elevata competitività tra i vari fornitori che partecipano all’asta. L’asta ha una durata limitata durante la quale viene richiesto al supplier di fornire il prezzo migliore in modo da aggiudicarsi l’approvvigionamento. Il sistema è creato in modo tale che ogni fornitore non possa visualizzare i prezzi offerti dagli altri fornitori che partecipano all’asta, ma soltanto se il prezzo è maggiore o minore del proprio. Concluso il tempo, uno dei fornitori si aggiudicherà il diritto di fornitura, e quindi si potrà passare alla fase di negoziazione e firma del contratto.

La tipologia di e-auction utilizzata nell’ambito del co-pack è detta “asta inversa”. Un'asta inversa è un tipo di asta in cui i ruoli di acquirente e venditore sono invertiti. In un'asta ordinaria (anche nota come "asta a termine"), gli acquirenti competono per ottenere beni o servizi offrendo prezzi sempre più alti. In un'asta al ribasso, i venditori competono per ottenere affari da parte dell'acquirente e i prezzi diminuiscono di norma in quanto i venditori si sottovalutano a vicenda.

Esistono tre diversi modi per strutturare un'asta inversa:

- Asta seriale: l'asta di ogni prodotto viene resa disponibile singolarmente e dopo che l'asta di un altro prodotto è stata chiusa. Il beneficio di questa tipologia è che i fornitori possono focalizzarsi su un solo prodotto alla volta;
- Asta parallela: l'asta per tutti i prodotti per i quali viene richiesta l'offerta di prezzo viene aperta e chiusa simultaneamente. Questa tipologia viene scelta nel momento in cui il numero di prodotti è maggiore di 10 per ottimizzare le tempistiche;
- Asta sfalsata: L'asta per tutti i prodotti viene aperta in maniera simultanea ma chiusa ad intervalli. Questa struttura è utilizzata quando i fornitori non possono offrire il prezzo per tutti i prodotti, ma soltanto per alcuni, ad esempio per mancanza di capacità.

Di seguito un esempio di un risultato di e-auction:

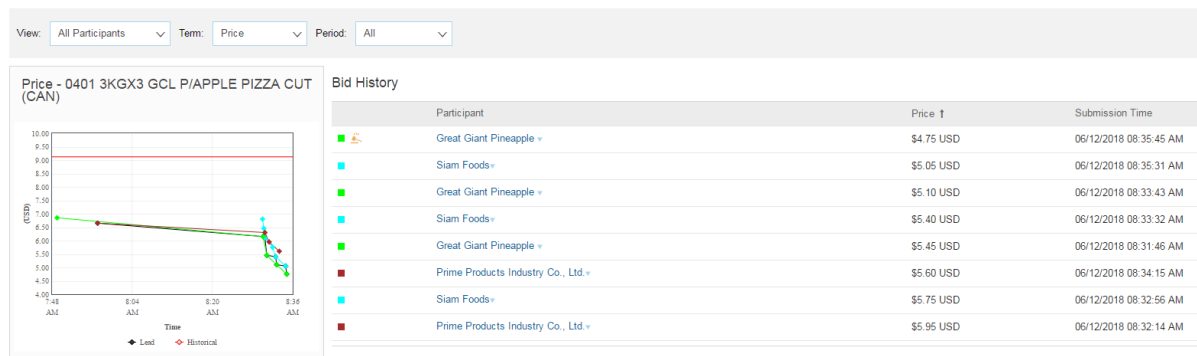


Figura 13 Grafica e-auction

I risultati dell'e-auction vengono analizzati non solo in funzione del costo minore offerto ma anche valutando i seguenti aspetti:

- Miglior prezzo exworks;
- Costo logistico;
- Dazi doganali;
- Capacità in termini di volumi di produzione;
- Requisiti essenziali per co-packers;
- Mercato di riferimento.

Lo strumento utilizzato per la valutazione prende il nome di "Vendor Grid":

Le griglie per la valutazione dei fornitori consentono di confrontare i fornitori assegnando a ciascuno di essi un punteggio (*vendor rating*).

Viene valutato il posizionamento di ciascun fornitore rispetto a una serie di criteri sopra citati ritenuti rilevanti nella fornitura del componente/materia prima in questione. Inoltre, a ciascun criterio viene associato un peso in base alla sua rilevanza rispetto agli altri criteri.

Nella Tabella che segue è riportato un esempio di *vendor grid* per la comparazione di 3 fornitori valutati sia sulla base di criteri che riguardano il prodotto offerto che sulla base di criteri che riguardano il fornitore stesso (per esempio la sua situazione finanziaria).

Criterio	Peso	Fornitore A	Fornitore B	Fornitore C
PRODOTTO				
Prezzo	25%	5	3	2
Qualità	20%	2	3	5
Condizioni di garanzia	5%	5	2	3
FORNITORE				
Costo	28%	5	4	2
Servizio logistico	20%	4	4	3
Servizio post-vendita	2%	1	2	5
Punteggio totalizzato	100%	3.6	3	3.33

Tabella 6 Griglia valutazione fornitore

4.1.3 Negoziazione e contratto con i fornitori

La fase di negoziazione è gestita dal GCL (Global Category Lead) di riferimento. In questa fase vengono negoziati i termini di pagamento che per policy aziendale devono almeno raggiungere i termini minimi di 90 giorni dalla fine del mese più 7 giorni, se questo non è possibile sarà necessario che lo scostamento dal termine di pagamento standard venga approvato dal CPO (capo del procurement). Vengono inoltre negoziati i termini di approvvigionamenti in termini di volumi e tempistiche.

Il contratto ha la durata media di 1 anno e può essere rinnovato o bloccato con un preavviso di almeno 3 mesi. Una volta stipulato il contratto e firmato questo segue un processo di approvazioni come mostrato di seguito:



Figura 14 Flusso approvazione contratto

4.2 Gestione strategica Dei Co-packers

La gestione dei co-packers, a differenza della gestione del fornitore di materie prime per la produzione, comporta delle difficoltà maggiori, per i motivi sopra citati, come la mancanza di informazioni e la scarsa competitività.

Nei paragrafi successivi vedremo quali sono le attività che vengono svolte all'interno del team per la gestione strategica dei co-packers per soccombere alle problematiche relative a questi ultimi.

4.2.1 I Pillars della gestione dei co-packers



Figura 15 Pillars per la gestione dei co-packers

4.2.1.1 Value Engineering

L'attività di "Value Engineering" consiste nella gestione di progetti di cost saving che siano a livello di riformulazione delle specifiche delle materie prime, cambio fornitore ed efficienza del costo di conversione.

Di seguito l'elenco delle principali attività svolte:

- Riformulazione delle modalità di produzione e le caratteristiche delle materie prime e packaging utilizzati nel processo produttivo. Si tratta dell'analisi dettagliata delle specifiche delle materie prime e packaging che compongono un prodotto finito per poter valutare eventuali opportunità di risparmio. Esistono diverse tipologie di progetti di Value Engineering per la riformulazione delle ricette, tra cui rimpiazzare un

materiale con uno più economica, ridurre la quantità di utilizzo di un materiale ecc, questi saranno approfonditi successivamente;

- Coinvolgimento del fornitore di materie prime in progetti di sviluppo. Per poter garantire elevate prestazioni dei co-packers, è importante instaurare un rapporto di collaborazione anche con i fornitori di materie prime dei co-packers. Questo permette di avere maggiore visibilità ed un maggiore controllo sul costo finale del prodotto finito che l'azienda acquista dal co-packer. L'obiettivo di Kraft Heinz è quello di avere maggiore visibilità delle operazioni di approvvigionamento del co-packers per poter garantire massima efficienza al minimo costo. A tale scopo il procurement globale di Kraft Heinz si occupa direttamente della scelta e selezione dei fornitori di materie prime in modo da avere il minimo prezzo sul mercato.

Andando nello specifico della funzione di Value Engineering, questa si occupa di valutare la possibilità di sostituire un fornitore di materie prime con un altro che offre un prezzo minore;

- Risparmio E2E: Gestione di progetti nell'ambito della supply chain, con l'obiettivo di avere un risparmio in termini di spesa totale.

Come appena visto, la funzione di Value Engineering si occupa della gestione di progetti a livello di approvvigionamento a monte dei co-packers. L'obiettivo è quello di ottimizzare l'approvvigionamento riducendo il costo finale del prodotto.

È importante a questo punto analizzare le componenti del prezzo che l'azienda paga al co-packers.

Il prezzo finale del prodotto finito è la composizione di:

- Costo delle materie prime: il prezzo che il co-packer paga per l'acquisizione di materia prima;
- Costo del packaging: il prezzo di mercato per i materiali di imballaggio del prodotto finito;
- Costo di conversione: comprende i costi indiretti di produzione, quali energia forza lavoro, macchinari e i costi di logistica e di trasporto.

Di seguito la rappresentazione del peso di ognuno di questi costi sul costo finale. Per ognuno di questi costi le strategie di ottimizzazione e riduzione sono differenti, e saranno descritte di seguito.

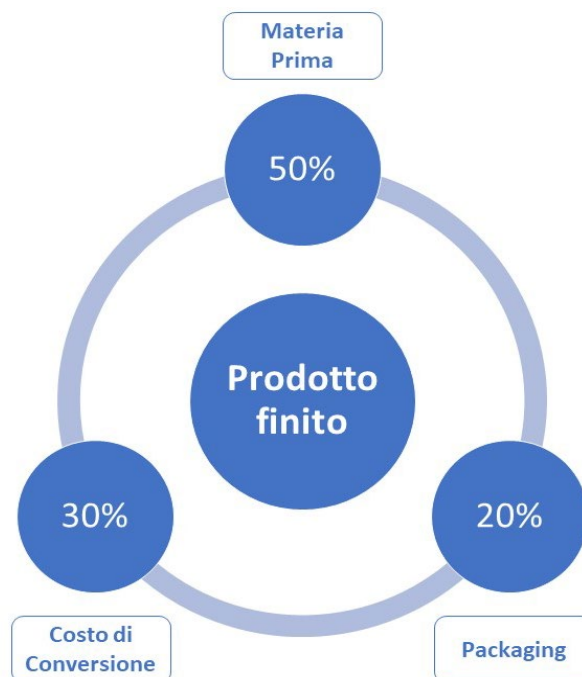


Figura 16 Componenti del costo del prodotto finito

- Progetti di VE (Value Engineering) per la riduzione del costo delle materie prime:
 - Sostituzione o riqualificazione delle materie prime: consiste nell'analisi dettagliata della carta del prodotto per valutare l'eventuale possibilità di sostituire un materiale che comporta un onere importante in termini di spesa finale con uno che ha caratteristiche simili ma un costo inferiore;
 - Riformulazione della ricetta per la produzione del prodotto: si tratta di modificare la ricetta giocando sulle percentuali di utilizzo di ogni prodotto;
 - Guida dei processi di ricerca e sviluppo attraverso i co-packers: la funzione di Value Engineering si occupa di gestire e coordinare le operazioni di ricerca e sviluppo con il team incaricato del co-packer.
- Progetti di VE (Value Engineering) per la riduzione del costo di Packaging:
 - Semplificazione, snellimento e cambio della tipologia di materiale utilizzato: consiste nel cercare alternative nei materiali utilizzati per l'imballaggio con lo scopo di optare per tipologie di materiale con un costo minore;
 - Cambio del fornitore: analisi di fornitori che offrono un costo minore rispetto a quelli già utilizzati;
 - Analisi del packaging in termini di "overfill", ovvero si cerca di capire se il packaging ha impatto sul processo di creazione del prodotto e soprattutto di inserimento di quest'ultimo all'interno dell'imballaggio.
- Progetti VE (Value Engineering) per la riduzione del costo di conversione:

- Utilizzo della clausola di miglioramento continuo nei contratti per promuovere idee e coinvolgimento;
- Cambio del fornitore per ottimizzare la spesa di conversione: si tratta di un'operazione di benchmark per valutare la possibilità di sostituire il fornitore attuale con uno che offre un prezzo migliore sul mercato;
- Analisi del costo del materiale di scarto: si tratta di analizzare quanto il costo dello scarto e della perdita di prodotto durante il processo di produzione impatta il costo finale. L'obiettivo è certamente quello di ridurre al minimo l'impatto, ed è per questo che il team di Value Engineering lavora in stretto contatto con il team di ricerca e sviluppo del co-packer per trovare la soluzione migliore che minimizzi il costo e ottimizzi la produzione.

Riassumendo le operazioni di Value Engineering si traducono in 6 principi fondamentali:

- Semplificare: Si tratta di semplificare le formulazioni multiple dei prodotti;
- Sostituire: Sostituire ingredienti o materiali con alternative più economiche;
- Eliminare: Rimuovere dalla ricetta ingredienti o materiali che non sono realmente necessari e che non comportano grandi cambiamenti nelle caratteristiche del prodotto finito;
- Standardizzare: la complessità delle ricette può essere ridotta, aumentando il numero di materiali standardizzati;
- Combinare: combinare materiali nella fase di design può portare ad una significativa riduzione del costo di trasformazione e complessità;
- Differenziare: differenziare l'offerta per ridurre le parti.

Caso pratico – Sostituzione Basilico fresco

Di seguito sarà illustrato un esempio di progetto di Value Engineering sul quale ho lavorato durante la mia esperienza di tirocinio.

Come è nata l'idea

Ogni progetto di Value engineering parte dall'identificazione di un materiale o un prodotto che in termini di volume e costo ha un impatto significativo sulla spesa totale della materia prima. Nel caso in analisi l'attenzione è ricaduta sull'eccessivo costo del basilico fresco rispetto al basilico congelato per il fornitore "Lidestri". Da questa consapevolezza si è deciso di costruire un caso studio per analizzare il possibile risparmio derivante dalla sostituzione di parte del basilico fresco con il basilico IQF (basilico a congelamento rapido che garantisce l'odore e il sapore del basilico fresco).

Fase esecutiva del progetto

Una volta chiara l'idea si è passati ad una fase di analisi e calcolo del risparmio. Innanzitutto, è stato fondamentale capire quali prodotti utilizzassero il basilico fresco. Da tale analisi è risultato che questa materia prima viene utilizzata in 13 prodotti differenti per i quali la percentuale di utilizzo di basilico varia in base alle caratteristiche della ricetta. Successivamente, conoscendo il volume annuale di prodotto finito e la percentuale di utilizzo del basilico nella ricetta ci siamo calcolati il costo del basilico per prodotto finito.

Descrizione prodotto finito	Volume Annuale (lbs)	% di utilizzo	Costo Basilico (\$/lbs)	Costo Basilico per prodotto finito	Volume di basilico (lbs)	Spesa totale di basilico (\$)
CLASSICO 12/24 OZ TOMATO & BASIL SAUCE	17.910.534	0,0010	11,56	0,0118	18.206	210.539
CLA TRAD SWEET BASIL SCE GLS 12 24O	8.928.000	0,0016	11,56	0,0179	13.852	160.186
CLA SPCY TOM & BASIL SCE GLS 12 24O	10.078.871	0,0024	11,56	0,0272	23.726	274.369
CLA RISERVA MARIN 8 24OZ	2.572.685	0,0016	11,56	0,0186	4.129	47.751
CLA RISERVA ROASTED GARLIC8 24OZ	1.939.608	0,0021	11,56	0,0247	4.151	48.000
24Z CLASSICO RISERVA RST VEG 8CT	820.260	0,0021	11,56	0,0247	1.755	20.299
CLA DI MOLISE SPCY TOM BASIL 4 24OZ	624.000	0,0024	11,56	0,0272	1.469	16.987
CLA TOMATO BASIL SAUCE 8 24OZ	1.559.977	0,0010	11,56	0,0118	1.586	18.338
CLA TRAD SWEET BASIL SCE 8 24OZ	3.197.532	0,0002	11,56	0,0023	626	7.239
CLA TOMATO & BASIL VALUE GLS 6 44OZ	2.185.618	0,0010	11,56	0,0118	2.222	25.692
CLA TOMATO & BASIL GLASS JAR 12 14O	1.653.763	0,0010	11,56	0,0118	1.681	19.440
CLASSICO 8/24 OZ RISERVA EGGPLANT & ART SAUCE	257.260	0,0021	11,56	0,0247	551	6.367
CLASSICO 12/32 OZ TOMATO & BASIL SAUCE (FOR COSTCO)	79.380	0,0010	11,56	0,0118	81	933

Tabella 7 Tabella riassuntiva dei prodotti che utilizzano basilico fresco

Il volume totale di basilico fresco utilizzato è risultato pari a 74.033 libbre, che equivalgono a circa 33.580 kg, per una spesa totale di 856.140 dollari americani.

Calcolo del risparmio

Per poter avere un risparmio sulla spesa totale del basilico fresco, come detto in precedenza, si è pensato di sostituire parte di quest'ultimo con il basilico congelato. Innanzitutto, si è verificato che questi due materiali non avessero elevate differenze in termini di specifiche di produzione ma anche di colore odore e gusto. Appurato che le differenze tra le due tipologie di basilico è minima si è ipotizzato una percentuale di sostituzione del basilico fresco con quello congelato e calcolato il possibile risparmio.

Il caso studio è stato costruito in modo tale che l'80% del basilico fresco venisse sostituito con il basilico IQF (congelato).

Nome del prodotto finito	Materiale	Nuova % di utilizzo	Nuovo costo di basilico			
			per prodotto finito	Spesa attuale	Nuova spesa	Risparmio
CLASSICO 12/24 OZ TOMATO & BASIL SAUCE	Basilico fresco	0,02	0,002351012	210.539	42.108	150.443,39
	Basilico congelato	0,08	0,001004332		17.988	
CLASSICO 12/32 OZ TOMATO & BASIL SAUCE (FOR COSTCO)	Basilico fresco	0,02	0,002351012	104.949	20.990	74.992,66
	Basilico congelato	0,08	0,001004332		8.967	
CLASSICO 12/24 OZ TRADITIONAL SWEET BASIL SAUCE	Basilico fresco	0,03	0,003588387	180.834	36.167	129.217,36
	Basilico congelato	0,12	0,001532928		15.450	
CLA SPCY TOM & BASIL SCE GLS 12 24O	Basilico fresco	0,05	0,005444449	70.034	14.007	50.043,80
	Basilico congelato	0,18	0,002325822		5.984	
CLASSICO 8/24 OZ RISERVA MARINARA SAUCE	Basilico fresco	0,03	0,003712124	36.000	7.200	25.724,46
	Basilico congelato	0,12	0,001585788		3.076	
CLASSICO 8/24 OZ RISERVA ROASTED GARLIC SAUCE	Basilico fresco	0,04	0,004949499	20.299	4.060	14.505,16
	Basilico congelato	0,16	0,002114384		1.734	
CLASSICO 8/24 OZ RISERVA ROASTED VEGETABLE SAUCE	Basilico fresco	0,04	0,004949499	15.442	3.088	11.034,57
	Basilico congelato	0,16	0,002114384		1.319	
CLA DI MOLISE SPCY TOM BASIL 4 24OZ	Basilico fresco	0,05	0,005444449	42.466	8.493	30.344,62
	Basilico congelato	0,18	0,002325822		3.628	
CLASSICO 8/24 OZ FRESH TOMATO & BASIL SAUCE	Basilico fresco	0,02	0,002351012	37.587,19	7.517	26.858,36
	Basilico congelato	0,08	0,001004332		3.211	
CLASSICO 8/24 OZ TRADITIONAL SWEET BASIL SAUCE	Basilico fresco	0,03	0,003588387	39.214,21	7.843	28.020,97
	Basilico congelato	0,12	0,001532928		3.350	
CLASSICO 6/44 OZ TOMATO & BASIL SAUCE	Basilico fresco	0,02	0,002351012	19.440,08	3.888	13.891,13
	Basilico congelato	0,08	0,001004332		1.661	
CLASSICO 12/14 OZ TOMATO & BASIL SAUCE	Basilico fresco	0,02	0,002351012	3.024,11	605	2.160,91
	Basilico congelato	0,08	0,001004332		258	
CLASSICO 8/24 OZ RISERVA EGGPLANT & ART SAUCE	Basilico fresco	0,04	0,004949499	1.964,46	393	1.403,73
	Basilico congelato	0,16	0,002114384		168	

Tabella 8 Analisi del risparmio ottenuto con la sostituzione di una parte del basilico fresco

Come si può notare dalla tabella con una sostituzione dell'80% del basilico fresco con il basilico IQF si ottiene un risparmio totale di circa 577.000 dollari americani.

Approvazione del progetto

Dopo aver calcolato il risparmio potenziale il progetto è stato presentato al team di ricerca e sviluppo e al team di qualità. Quest'ultimo ha rettificato la percentuale di sostituzione passando da 80% al 70%, in quanto in questo modo si garantisce l'incolumità delle caratteristiche del prodotto finale. Con questa riduzione della percentuale anche il risparmio è diminuito passando a 521.294 dollari.

VOLUME ATTUALE		Volume dopo la sostituzione		Nuova spesa			Risparmio
Volume di basilico fresco	Spesa attuale	Nuovo volume di basilico fresco	Nuovo volume di basilico IQF	Spesa basilico fresco	Spesa basilico IQF	Spesa totale	Risparmio totale
67.605	781.795,51	16.901,13	50.703,39	195.449	65.052,44	260.501	521.294

Tabella 9 Risparmio totale "Progetto Basilico"

Per l'ufficializzazione e l'approvazione del progetto viene compilato un form che prende il nome di "certificate of analysis". In questo documento vengono specificate tutte le caratteristiche del progetto quali: fornitore, prodotto, risparmio totale, data di inizio del progetto e data di inizio del risparmio. Questo template viene poi sottoposto all'attenzione del team di qualità e ricerca e sviluppo per la approvazione finale.

4.2.1.2 Upstream

Come detto in precedenza, uno dei maggiori aspetti negativi del co-pack è la mancanza di informazioni relative al mercato a monte, per l'acquisizione delle materie prime e packaging ma anche dei costi relativi al processo produttivo. Per soccombere a questa problematica vi è la funzione di upstream che ricopre un ruolo fondamentale.

Prima di descrivere le attività svolte da questa funzione è importante fare un passo indietro e capire quali sono le differenti modalità di gestione del co-packer in termini di condivisione delle informazioni.

- La prima modalità prevede una minima condivisione dalla parte del co-packers, delle informazioni riguardanti il costo delle materie prime e di produzione, Kraft Heinz compra il prodotto finito ad un determinato costo senza la dettagliata conoscenza del costo della materia prima e dei costi indiretti di produzione.
- La seconda modalità è detta "open book" e prevede la stipulazione di un accordo con il co-packer secondo cui quest'ultimo è tenuto a condividere tutte le informazioni riguardo le specifiche di ogni singolo materiale che va a comporre il prodotto finito, quindi si ha visione dei relativi costi di materia prima e packaging
- La terza ed ultima modalità prevede la gestione diretta dei fornitori di materia prima da parte dell'azienda. Questa modalità è sicuramente la più conveniente sia per il co-packer che per Kraft Heinz, perché avendo un diretto controllo sui fornitori è possibile garantire al co-packer un minor prezzo della materia prima.

Queste due ultime modalità prevedono nella maggior parte dei casi un accordo scritto che viene inserito all'interno del contratto sottoforma di clausola. Di seguito un esempio:

"Salvo quanto espressamente previsto in un Accordo di Progetto, il Fornitore dovrà fornire tutte le materie prime, gli ingredienti e i materiali di imballaggio necessari per la produzione e il confezionamento dei Prodotti ("Materiali"). Tutti i materiali necessari per produrre, imballare e/o fornire prodotti in conformità con i termini del Contratto devono essere ordinati, gestiti, archiviati, usati e riportati in conformità con le leggi e le specifiche. I fornitori di materiali saranno soggetti alla revisione di Kraft Heinz e, a discrezione di Kraft Heinz, previa approvazione per l'utilizzo. Qualsiasi revisione e approvazione di tali fornitori da parte di Kraft Heinz, inclusi i fornitori designati da Kraft Heinz, non deve: (i) sollevare il Fornitore dagli obblighi derivanti da un Accordo, incluso il dovere di ispezionare tutti i Materiali per assicurarsi che soddisfino le Specifiche; o (ii) costituire accettazione da parte di Kraft Heinz di qualsiasi Materiale, o parte di esso. Il Fornitore farà in modo che i suoi fornitori di Materiali siano tenuti a rispettare i termini applicabili dell'Accordo (incluse, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, le disposizioni della Sezione 10 (Riservatezza) e Sezione 11 (Proprietà intellettuale) di questi Termini e Condizioni standard), e il Fornitore sarà responsabile nei confronti di Kraft Heinz per

le prestazioni di tali fornitori. Il Fornitore sarà responsabile di pagare i propri fornitori di tutti i Materiali necessari per produrre o produrre Prodotti. Tali pagamenti devono essere pagati tempestivamente al Fornitore. Il mancato pagamento da parte del Fornitore non diventerà un obbligo di pagamento di Kraft Heinz. Nel caso in cui Kraft Heinz designi fornitori per qualsiasi Materiale relativo ai Prodotti, il Fornitore acquisterà tali Materiali da quei fornitori, a meno che ciò non induca il Fornitore a violare qualsiasi contratto esistente per l'acquisto di tali Materiali. Se Kraft Heinz ha condizioni di acquisto favorevoli da un fornitore di materiali e estende tali termini al fornitore, il fornitore utilizzerà i materiali acquistati in tali termini solo per i prodotti. Il fornitore concederà a Kraft Heinz eventuali sconti in base ai suoi acquisti (se il fornitore di materiali non paga tali sconti direttamente a Kraft Heinz) perché saranno considerati guadagnati da Kraft Heinz. Il Fornitore adeguerà i suoi prezzi base per rispecchiare i risparmi realizzati dalle condizioni favorevoli di Kraft Heinz e qualsiasi acquisto effettuato dal Fornitore da un fornitore di Materiali sarà considerato come acquisto diretto da Kraft Heinz allo scopo di calcolare eventuali sconti relativi al volume da parte del Fornitore in qualsiasi Accordo di Progetto o PO. Il Fornitore si assicurerà che qualsiasi Materiale fornito da un fornitore designato da Kraft Heinz non causerà Prodotti non conformi alle Specifiche, alle Leggi o all'Accordo”

Oltre all'accordo scritto può anche essere preso un accordo verbale con il fornitore per la condivisione delle informazioni, ma si preferisce di gran lunga disporre tutte le direttive all'interno del contratto per formalizzare l'accordo. Di seguito la rappresentazione di come vengono gestiti i co-packers in Kraft Heinz secondo queste modalità.

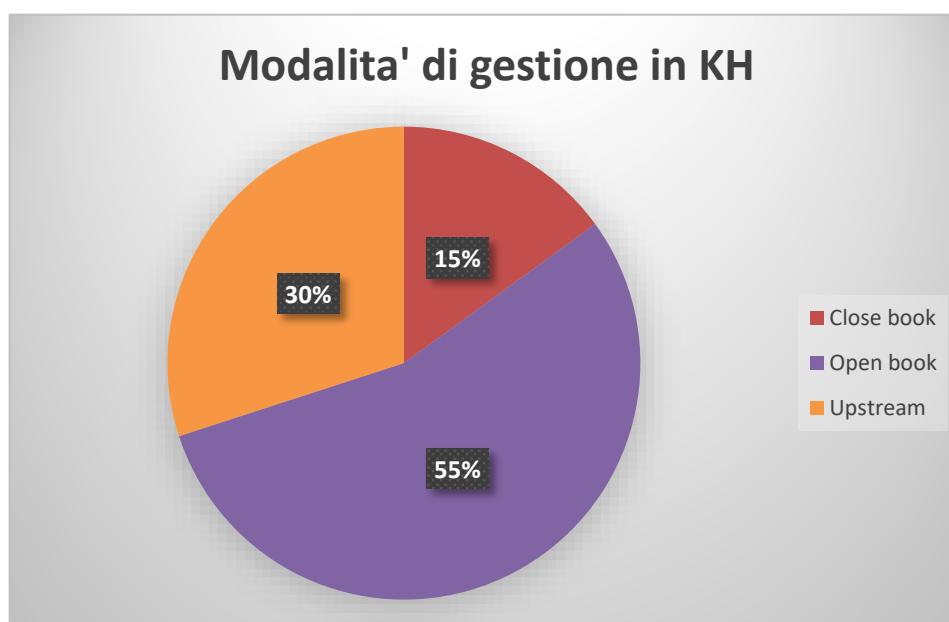


Figura 17 Modalità di gestione dei co-packers in termini di tipologia di contratto

L'attività di upstream gestisce le modalità di open book e upstream dove vi è già condivisione di informazioni e allo stesso tempo si occupa di ottenere sempre maggiore visibilità e controllo sui costi e le modalità di produzione.

L'obiettivo fondamentale della funzione di upstream è quello di garantire visibilità della spesa del co-packer in termini di materie prime e packaging ed utilizzare la gestione del rischio laddove applicabile.

Tutte le attività svolte da questa funzione sono alla base di qualunque progetto di "cost saving" e quindi sono di fondamentale importanza, di seguito ne vediamo la descrizione:

- **Analisi:** la funzione di base dell'upstream è quella di ottenere le carte di prodotto dei co-packers per poter ottenere le informazioni riguardo il costo di ogni singolo materiale utilizzato, la percentuale di utilizzo di ciascun materiale nel prodotto finito e il volume della materia prima per poter conoscere la spesa totale.

Queste informazioni vengono richieste direttamente al co-packer tramite il responsabile acquisti di quel particolare fornitore e vengono utilizzate poi internamente per l'analisi dei costi e della spesa totale. Tali dati vengono categorizzati in base a delle specifiche categorie di prodotto come: proteine, latticini, additivi ecc. Di seguito un grafico che mostra la spesa totale di materia prima divisa per categorie:

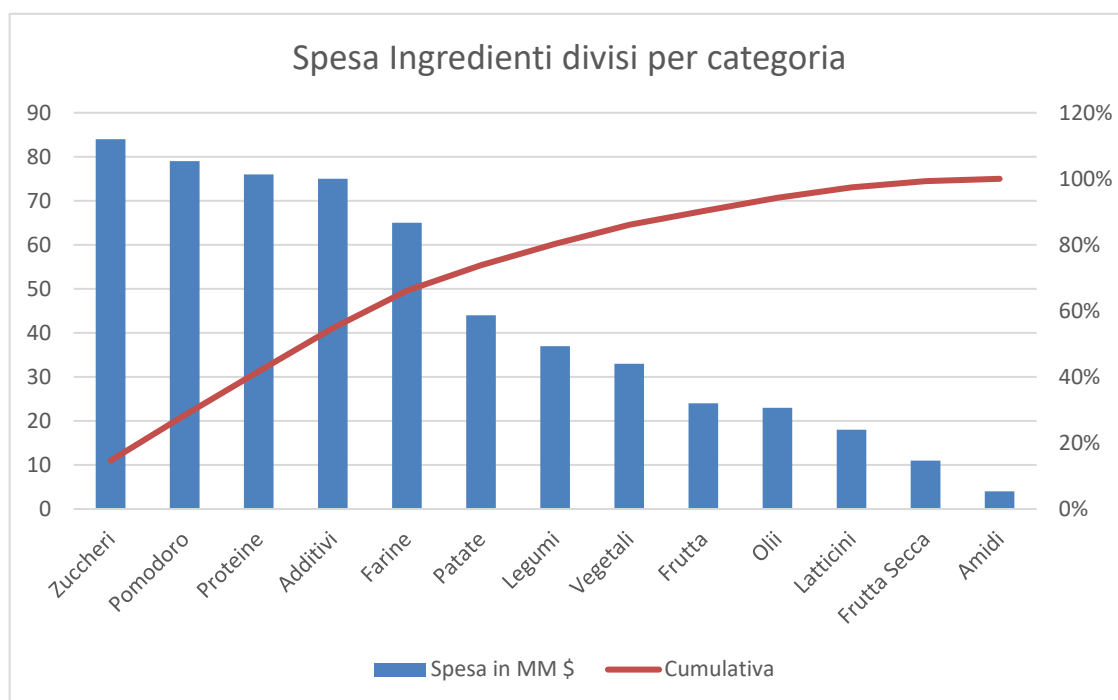


Figura 18 Spesa ingredienti divisi per categoria

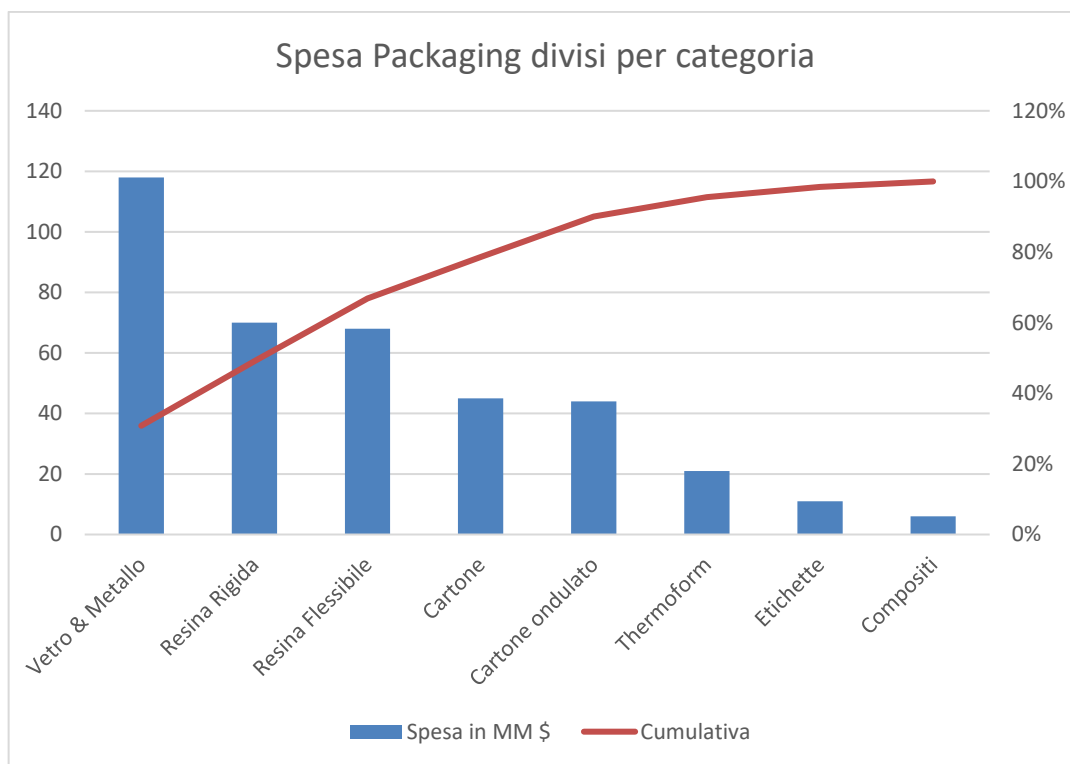


Figura 19 Spesa packaging divisi per categoria

- Formulazione della strategia: a seguito della categorizzazione del materiale, viene elaborata una strategia di azione per ognuno di questi.
Di seguito un esempio di strategia:

Strategia di azione per la categoria del pomodoro

Prima di procedere con la formulazione della strategia è importante analizzare il mercato e la spesa attuale della categoria in analisi. Il pomodoro, è in assoluto la materia prima maggiormente utilizzata dall'Azienda, essendo, le salse, prodotti core ovvero rappresentano un'elevata percentuale di fatturato.

Attualmente la spesa totale del pomodoro per i co-packers ammonta a circa 78,64 milioni di dollari, così suddivisi per zone:

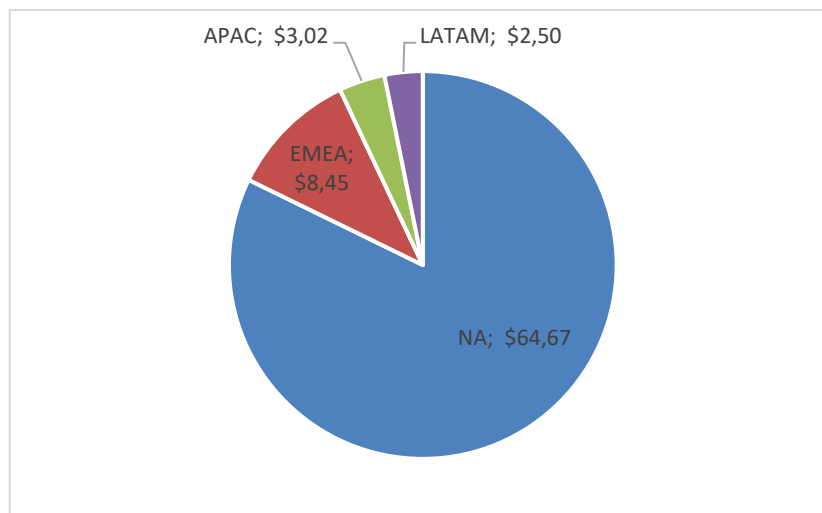


Figura 20 Spesa materia prima per zona

Di seguito i co-packers che presentano una maggiore spesa nella categoria del pomodoro

Top Copacker

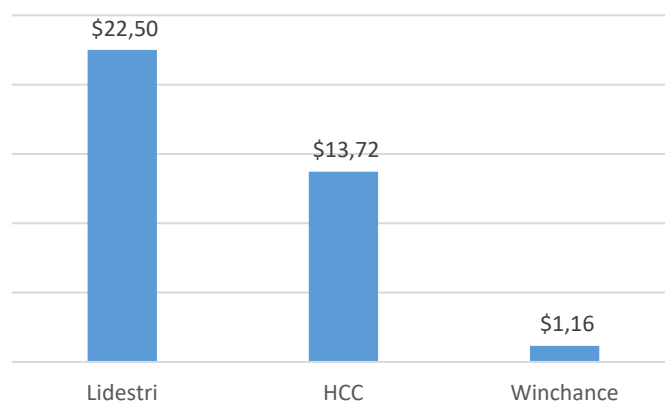


Figura 21 Top co-packers nella categoria del pomodoro

Le tipologie di pomodoro acquistate sono: pomodoro a pezzi, pasta di pomodoro, polvere di pomodori e flakes. La spesa totale si concentra su pomodoro a pezzi (58%) e la pasta di pomodoro (37%) seguiti da varie tipologie di pomodoro disidratato e polvere di pomodoro.

Analizzando il mercato di riferimento questo risulta essere “flat” ovvero non caratterizzato da significative variazioni di prezzo, e bisogna sottolineare che all’interno di questo mercato Kraft Heinz è una delle aziende leader.

Strategie per la categoria del pomodoro:

- Ordinare tutti i prodotti di questa categoria utilizzando contratti di Kraft Heinz, questo per l'elevata esperienza dell'azienda all'interno di questo mercato;
- L'elevata esperienza nel settore è concentrata nel mercato americano e meno in quello canadese, per tale ragione un'altra strategia è quella di incrementare l'esperienza sul mercato del pomodoro anche in Canada;
- Continuo benchmark sul prezzo offerto sul mercato;
- Incrementare la visibilità sui volumi di pomodoro acquistati per soccombere all'elevata stagionalità del prodotto. È importante avere elevato controllo sui volumi per evitare situazioni di "out of stock" che si ripercuoterebbero sulla vendita del prodotto finito.

Tutte le attività sopra descritte sono di fondamentale importanza, sia perché abbreviano la distanza tra l'azienda e i fornitori di materie prime dei co-packers sia perché sono da supporto per numerosi progetti di analisi "make Vs buy" Value Engineering tender ecc.

Costruzione del upstream database

Per poter usufruire al meglio delle informazioni ottenute grazie alle attività di upstream è importante consolidare i dati in un unico documento.

Durante la mia esperienza nella azienda mi sono occupata di creare un database che raccogliesse tutti i dati riguardanti materie prime e packaging dei co-packers.

Innanzitutto, per poter ottenere le informazioni necessarie è stato inviato al co-packer un documento Excel da compilare con le seguenti informazioni:

- Nome e codice della materia prima;
- Fornitore;
- Costo;
- Volume annuale.

La difficoltà in questa prima fase di raccolta dati è stata relativa alle informazioni poco dettagliate fornite.

Una volta ottenute le informazioni dalla maggior parte dei co-packers si è passati a consolidare tali informazioni in un unico file Excel accessibile a tutti. Di seguito un esempio:

KRAFT HEINZ MATERIAL DESCRIPTION	MATERIAL CATEGORY (ingredient/packaging)	Material Sub-Category (Kraft Heinz to Complete)	CURRENT MATERIAL SUPPLIER	PRICE PER UNIT OF UOM	TOTAL ANNUAL VOLUME PER UOM	Estimated Annual Spend (USD)
Seasoning - No MSG	Ingredients	food additives	Power Packaging (Kraft)	0,143	10.690.800	1.523.877
Masa #6 Taco Yellow	Ingredients	processed grains	Azteca Milling	0,260	3.450.730	897.190
High Oleic Canola Oil	Ingredients	edible oil	Cargill Inc.	0,786	920.195	722.905
Flour	Ingredients	processed grains	Ardent Mills	0,186	2.806.565	522.021
Overwrap Film	Packaging	Flexible Resins	Jindal Films	0,064	7.144.640	455.828
Crunchy Kit Carton	Packaging	Cartons	GPI	0,063	4.735.360	300.506
12ct Taco Shell Carton	Packaging	Cartons	GPI	0,061	4.348.800	263.233
Soft Taco Kit Carton	Packaging	Cartons	GPI	0,073	3.092.480	226.493
Hard & Soft Kit Carton	Packaging	Cartons	GPI	0,073	2.862.960	209.683
Cheezy Kit Carton	Packaging	Cartons	GPI	0,097	1.993.200	193.540
Glue, for Cartons	Packaging	wait for yuanita -	Applied Products	3,750	48.197	180.739
Crunchy Kit Shipper	Packaging	corrugated	Independent II	0,448	395.920	177.372
12ct Taco Shell Shipper	Packaging	corrugated	Independent II	0,486	363.600	176.710
Shortening,	Ingredients	edible oil	Cargill Inc.	0,581	280.675	163.100

Tabella 10 Database materie prime

Visibilità Attuale

La funzione di upstream ha preso luogo negli ultimi due anni e dall’inizio ad oggi sono stati ottenuti importanti risultati in termini di visibilità delle informazioni.

Per analizzare la situazione attuale è necessario partire dall’analisi della spesa totale di materie prime packaging e la spesa relativa ai costi di conversione.

Di seguito vediamo un grafico rappresentativo di tale spesa, suddiviso per zone:

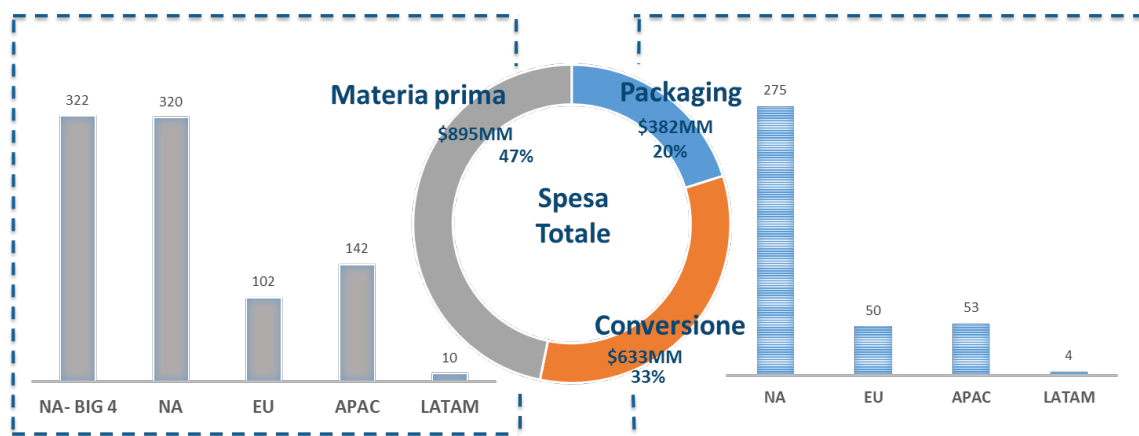


Figura 22 Spesa totale di materia prima e packaging dei co-packers

Come si evince dal grafico la spesa totale ammonta a circa 1,5 Miliardi di dollari americani, di tale spesa attualmente si ha visibilità dell’85% ed è aumentata di circa il 25% negli ultimi due anni, grazie a questa funzione.

I benefici dell’upstream

Come detto in precedenza questa funzione è alla base delle principali attività del dipartimento di co-pack procurement. Grazie a tutte le attività svolte per il miglioramento della visibilità si è avuto un fondamentale incremento di progetti di “Value Engineering” make vs buy e di

conseguenza un risparmio che negli ultimi due anni è aumentato del 15% nell'ambito del procurement.

4.2.1.3 Qualità

Kraft-Heinz stabilisce delle regole che i co-packers devono rispettare affinché possano stipulare un contratto di fornitura con l'azienda. Questo insieme di regole prendono il nome di "Regole di Platino" che saranno descritte nel dettaglio in seguito.

Lo scopo delle Regole di Platino è quello di assicurare che i co-packers abbiano le attrezzature, le condizioni, i processi e i comportamenti necessari per garantire prodotti che rispettino gli standard di qualità aziendali, le regole di sicurezza alimentare e rispondano alle esigenze del mercato e dei clienti.

Le regole di Platino dovrebbero essere implementate e seguite, utilizzate e rispettate in ogni momento.

L'insieme delle regole di platino sono le seguenti:

- **Gestione degli allergeni:** Lo stoccaggio, la manipolazione e l'uso in loco degli allergeni sono controllati per prevenire la contaminazione incrociata.

L'intento di questa regola è di garantire che i controlli attuali prevengano qualsiasi contaminazione incrociata di allergeni. Infatti, gli allergeni non dichiarati sono una delle principali cause di richiamo del prodotto.

Per rispettare questa regola è necessario seguire alcune direttive:

- Tutti gli allergeni utilizzati sul posto devono essere chiaramente identificati in tutte le fasi del processo di produzione, comprese le ricevute, lo stoccaggio, il trasporto, la pesatura e l'uso;
- Gli allergeni devono essere immagazzinati in modo tale da prevenire la contaminazione incrociata;
- Gli allergeni devono essere trasportati da e verso aree di stoccaggio in modo da prevenire la contaminazione incrociata;
- Il sito deve disporre di efficaci pratiche di pulizia e igiene per prevenire la contaminazione incrociata degli allergeni;
- Devono essere messi in atto controlli per prevenire la contaminazione incrociata degli allergeni durante l'erogazione;

Inoltre, la gestione degli allergeni deve rispettare la legislazione e gli standard GMP del paese di produzione e vendita del prodotto.

- **Suddivisione in zone a rischio e monitoraggio ambientale:** La fabbrica deve essere divisa in zone a rischio e le regole devono essere rispettate in ogni momento. Questa

regola richiede anche che il sito disponga di un efficace monitoraggio ambientale in atto.

La suddivisione in zone è una misura di controllo intesa a prevenire la contaminazione del prodotto da pericoli fisici, chimici, microbiologici e allergenici tipicamente introdotti da persone, trasporti, attrezzature, utensili ecc. poiché questi elementi si muovono o vengono spostate da una zona all'altra. La suddivisione in zone dovrebbe essere identificata dalla valutazione del rischio e dalla definizione delle regole da seguire quando ci si sposta da una zona all'altra.

Per rispettare questa regola è necessario seguire alcune direttive:

- Le zone devono essere chiaramente identificate; le regole per ogni zona devono essere chiaramente definite;
- Le regole di suddivisione in zone del sito devono essere rispettate in ogni momento per il movimento di persone, trasporti, attrezzature, utensili ecc. quando ci si muove tra le zone; deve esistere un piano di monitoraggio ambientale efficace; i risultati devono essere registrati; devono essere messe in atto azioni correttive e preventive.

Inoltre, i risultati del monitoraggio ambientale avverso dovrebbero essere studiati per determinare la causa principale e le azioni correttive identificate e implementate.

- **Controllo dei parassiti e prevenzione:** La fabbrica può dimostrare di avere i controlli in atto per prevenire l'infestazione da parassiti. È necessario che si effettuino controlli efficaci per garantire che il sito non sia coinvolto in incidenti o richiami gravi relativi alla presenza di parassiti.

Il co-packer deve periodicamente misurare il livello di parassiti ed utilizzare i risultati ottenuti per identificare la giusta modalità di gestione. Laddove l'attività dei parassiti è in aumento verso l'alto, il sito deve indagare per identificare la causa principale e implementare azioni per correggere la deviazione.

In sintesi, l'azienda partner deve: garantire il continuo controllo della presenza di parassiti, agire per correggere eventuali anomalie, prevedere procedure di ripristino del controllo nel caso in cui questo dovesse fallire.

- **Controllo materiali estranei:** Tutti i dispositivi di protezione del prodotto in linea che sono stati assegnati o identificati dalla valutazione del rischio sono stati installati o con priorità per l'implementazione. È necessario garantire la presenza di dispositivi di protezione del prodotto sulla linea che abbiano installato un sistema di scarto automatizzato che fa sì che i prodotti finiti che escono dal sito siano sicuri per tutti i consumatori di Kraft Heinz.

Ogni co-packer deve utilizzare un sistema di valutazione del rischio per identificare la protezione del prodotto e il relativo piano di attuazione firmato dal contatto Kraft Heinz FSQ, inoltre tutti i dispositivi installati devono essere verificati e convalidati.

Le tipologie di dispositivi di sicurezza in linea sono:

- Un dispositivo di ispezione a raggi X del contenitore su tutte le linee di alimentazione del bambino;
- Radar alimentare su tutte le linee di alimentazione del bambino con particolato bagnato;
- Dispositivi di ispezione a raggi X del contenitore su tutte le linee di alimentazione non infantili che non possono essere protette mediante l'uso di setacci di due millimetri o meno;
- Dispositivi di ispezione a raggi X in container su tutte le linee in cui il prodotto è imballato in vetro;
- Ispettori di bottiglie vuoti per tutte le linee di alimentazione per neonati in cui il prodotto è confezionato in vetro;
- Inverter con risciacquo su tutte le linee utilizzando un imballaggio primario rigido preformato fornito aperto alla linea di riempimento.

Tutti i co-packers devono essere forniti di dispositivi di controllo delle etichette elettroniche con sistemi di scarto.

Questi dispositivi sono:

- Un dispositivo di codifica per prodotti finiti non etichettati e un dispositivo di riconoscimento completo di sistema di scarto per prodotti finiti non etichettati che rientrano in linea per tutte le linee di produzione;
 - Un dispositivo per il controllo e il rifiuto di etichette elettroniche per tutti gli imballaggi per il consumatore: questa regola sarà applicata agli imballaggi Foodservice nel 2017.
- **Dispositivi di etichettatura elettronica:** Sono stati installati o assegnati priorità per l'implementazione tutti i dispositivi per il controllo elettronico delle etichette che sono stati assegnati o identificati dalla valutazione del rischio. L'intento di questa Regola di Platino è garantire che i dispositivi di controllo delle etichette elettroniche con sistemi di scarto siano installati o ordinati per priorità di installazione in modo che il sito sia sicuro che i prodotti finiti che escono siano sicuri per tutti i consumatori di Kraft Heinz. Il co-packer deve utilizzare la valutazione del rischio per identificare i dispositivi di controllo della protezione del prodotto/etichetta e il relativo piano di attuazione firmato dal contatto Kraft Heinz FSQ.
Deve assicurare che tutti i dispositivi sono installati, verificati e convalidati.
Una fermata di linea è accettabile al posto di un sistema di rifiuti se dimostrata efficace.
I dispositivi di imballaggio stampati richiesti sono:
 - Un dispositivo di codifica per prodotti finiti non etichettati e un dispositivo di riconoscimento completo di sistema di scarto per prodotti finiti non etichettati che rientrano in linea per tutte le linee di produzione

- Un dispositivo per il controllo e il rifiuto di etichette elettroniche per tutti gli imballaggi per il consumatore: questa regola sarà applicata agli imballaggi Foodservice nel 2017.
- **Gestione prodotti non conformi:** I prodotti non conformi che presentano rischi per la sicurezza alimentare sono identificati, conservati in un luogo definito e impediti di ritornare a merci conformi (Rilascio positivo incluso come parte di questo requisito). Tutti i beni non conformi (NCG) devono essere gestiti in modo efficace e non distribuiti al mercato. I beni non conformi comprendono sia materie prime che semi-lavorati che prodotti finiti. È necessario garantire che solo il prodotto con il livello di qualità richiesto dall'azienda sia distribuito.

Per poter rispettare tale richiesta il co-packer deve:

- I NCG devono essere immagazzinati in una posizione diversa/segregata rispetto ad altri beni in stock;
- I NCG devono essere chiaramente etichettati in modo che le merci siano immediatamente identificabili come non conformi.

I NCG sono etichettati elettronicamente tramite il sistema Enterprise Resource Planning (ERP), Manufacturing Resource Planning (MRP) ad es. Applicazione SAP, BPCS o Warehouse Management utilizzata dal sito o dal magazzino per vietare il movimento nel magazzino come merce conforme.

I NCG vengono controllati dal dipartimento FSQ per verificare fisicamente che i controlli sopra riportati siano implementati.

- **Analisi del flusso dei rifiuti:** Tutto il materiale rifiutato dal processo viene ispezionato per accertare la causa del rifiuto e le azioni correttive implementate entro la data di scadenza. L'intento di questa regola è garantire che le cause degli scarti di materiale comprese in modo tale che possano essere intraprese azioni di prevenzione.

I principali dispositivi includono: dispositivi di protezione del prodotto in linea, dispositivi elettronici di controllo dell'etichetta, altri dispositivi di scarto come, ad esempio, selezionatrici ponderali e rilevatori di livello (se collegati a uno standard di elaborazione di sicurezza alimentare), rilevatori di integrità dell'imballaggio, filtri, stoners, ispettori di bottiglie vuote, smistatori di colori, invertitori ecc.

Per poter rispettare la Regola di Platino inerente al flusso dei rifiuti, il co-packer deve rispettare i seguenti punti:

- Il sito deve identificare tutti i suoi flussi di rifiuti e deve valutare il livello di rischio di quelli che devono essere ispezionati;
- Il sito deve avere una procedura per l'ispezione del materiale rifiutato dal processo;
- Tutti i flussi di rifiuti identificati devono essere stati ispezionati;
- Deve essere indagata la causa alla radice del rifiuto;

- Devono essere state implementate azioni correttive.
- **Controllo delle modifiche:** Il sito ha un programma di controllo delle modifiche completamente operativo. L'intento di questa Regola di Platino è di garantire che il sito abbia un efficace processo di controllo delle modifiche che mitiga il rischio prima che vengano apportate modifiche.
 - Osservando il registro di controllo delle modifiche del sito e selezionando un progetto completato o una modifica di un caso precedente, si deve determinare se la descrizione della modifica è stata chiaramente documentata;
 - I controlli da implementare sono stati identificati dalla valutazione del rischio;
 - Questi controlli sono stati efficaci;
 - La modifica è stata autorizzata e approvata da tutte le aree funzionali interessate dal cambiamento;
 - La documentazione del sito influenzato dall'implementazione della modifica è stata aggiornata.
- **Efficacia igienico-sanitaria:** C'è un programma di igiene generale in atto che è rispettato in ogni momento. I controlli di pre-operazione di pulizia e sanificazione sono sempre completati e registrati per confermare la pulizia prima dell'avvio. Le aree in cui è stata effettuata la manutenzione nelle zone di prodotti alimentari sono state pulite e ispezionate prima dell'avvio. L'intento di questa Regola di Platino è di garantire che le linee abbiano raggiunto un livello accettabile di pulizia prima dell'inizio della produzione e che siano in atto controlli efficaci per prevenire il rischio di incidenti gravi o richiami derivanti da attività di manutenzione.

Per garantire l'adempimento di tale regola di platino il co-packer deve assicurare che:

- Il programma di igiene generale include attrezzature e strutture per la pulizia;
- Devono essere state completate le attività di pulizia per piano;
- Il sito deve avere modi di lavorare per il passaggio dalla manutenzione alla produzione;
- Il modo di lavorare deve impedire il rischio di contaminazione del prodotto;
- Il sito può fornire la prova che i controlli di pre-intervento di pulizia e igiene sono stati completati per confermare la pulizia prima dell'avvio;
- I punti del test ATP e microbiologici devono essere soddisfacenti per fornire risultati di pulizia del suono;
- Devono essere seguiti i metodi di lavoro prescritti.

Bisogna tenere a mente che è accettabile che le date delle attività di pulizia effettive si discostino dalla data pianificata a causa del tempo di esecuzione della produzione ecc., a condizione che l'attività di pulizia sia completata non appena ragionevolmente praticabile e venga mantenuta la frequenza di pulizia.

- **HACCP verificato e convalidato:** Tutti gli HACCP e i CCP sono documentati, implementati e verificati efficaci. L'intento di questa Regola di Platino è quello di garantire che il sito abbia identificato e implementato CCP efficaci che mitigano il rischio (ad esempio: sicurezza alimentare e conformità normativa).

Per garantire l'attuazione di tale regola:

- I CCP devono essere identificati e appropriati;
 - Bisogna garantire che le attività di verifica siano tutte necessarie;
 - Tutti gli operatori che eseguono i controlli CCP devono essere stati opportunamente addestrati;
 - Mediante azione di revisione delle deviazioni e le azioni correttive dell'HACCP, si deve assicurare che tutte le registrazioni e le azioni correttive siano state correttamente registrate.
- **Controlli sul prodotto:** Il prodotto di ogni linea di confezionamento deve essere ispezionato visivamente in modo regolare per garantire la conformità alle specifiche. L'intento di questa Regola di Platino è che gli operatori di linea completino regolarmente i controlli per garantire che il processo di produzione abbia realizzato prodotti conformi alle specifiche e che tutti i prodotti che non soddisfano le specifiche vengano catturati e venga impedito il rilascio.

I controlli visivi documentati dovrebbero valutare:

- Contenuto (Il prodotto ha un aspetto corretto, ad esempio colore, particolato, ecc. tenendo presente che potrebbe essere necessario "aprire e svuotare" per completare i controlli visivi);
- Packaging (integrità, chiusura, sigillo, difetti, codifica, etichette corrette, assemblaggio di componenti di imballaggio ecc.).

Invece i controlli sensoriali consistono nel valutare l'aspetto:

- Sensoriale (gusto, consistenza, viscosità, odore, ecc.).

NB - I controlli visivi (contenuto e confezione) non sono intesi come controlli a lungo termine. I controlli combinati dovrebbero durare 15 - 20 secondi. I controlli visivi dovrebbero essere eseguiti ogni 30 minuti. La frequenza e il tipo di controlli sensoriali saranno determinati dal sito. Questi non sono destinati a sostituire altri controlli di prodotto, ma dovrebbero essere aggiuntivi. I test sensoriali dovrebbero essere completati sulla linea se questi tipi di controlli sono già stati completati o se è pratico farlo. In genere i test sensoriali sono completati off-line.

Il sito deve identificare i controlli per i contenuti e le combinazioni di imballaggio e formare gli operatori per completarli. Inoltre, è necessario effettuare:

- Controlli di linea per il contenuto e le combinazioni di imballaggio;
- Bisogna garantire che la frequenza degli assegni sia adeguata;
- I controlli devono essere eseguiti in conformità alla frequenza;

- Devono essere state implementate azioni correttive/preventive per i difetti catturati.

Oltre ad assicurarsi che ogni co-packer rispetti queste regole, l'azienda organizza in maniera periodica delle ispezioni che prendono il nome di "Audit", che hanno lo scopo di analizzare le condizioni di lavoro del co-packer ed assicurarsi che tutte le regole vengano rispettate. Questi Audit vengono anche svolti presso lo stabilimento di produzione dei fornitori dei co-packers se questo è previsto nel contratto.

Di seguito il risultato di tali ispezioni alla fine del 2017:

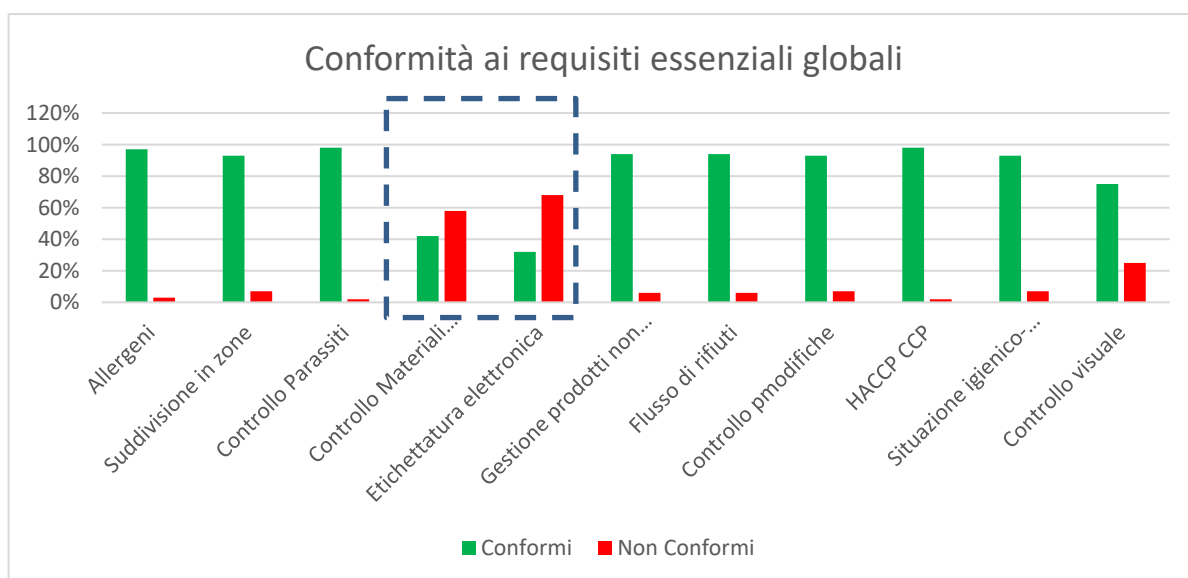


Figura 23 Conformità ai requisiti essenziali globali

Come è possibile notare dal grafico, le due regole che hanno la maggiore percentuale di non conformità sono la #4 e la #5. Questo perché tali regole prevedono l'utilizzo di dispositivi elettronici quali raggi x e "barcode reader", che soprattutto nei Paesi in via di sviluppo sono poco utilizzati, di fatto se si analizza la percentuale di non conformità in termini di regioni si nota che la maggiore percentuale si concentra nei Paesi dell'Asia e America Latina.

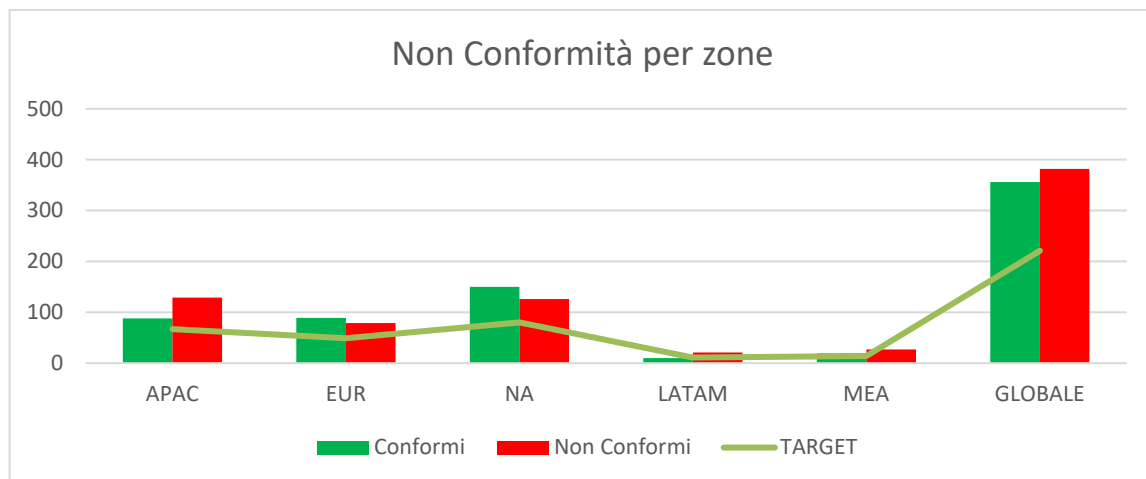


Figura 24 Non conformità per zone

4.2.1.4 Make Vs Buy

Altra attività fondamentale all'interno del co-pack procurement di Kraft Heinz è l'analisi make vs buy che permette di valutare l'opportunità di esternalizzare o viceversa internalizzare la produzione decidendo per l'opzione più conveniente.

L'analisi make vs buy è un elemento fondamentale per l'area procurement ed è alla base della scelta di utilizzo dei co-packers come visto nel capitolo 3.

I progetti di analisi make vs buy si suddividono nei seguenti steps:

- **Identificazione delle opportunità** durante questa fase vengono analizzate i prodotti che hanno un maggior impatto sulla spesa totale, con l'obiettivo di ridurre i costi. La prima fase del processo si basa su una valutazione del potenziale risparmio economico che si potrebbe ottenere producendo internamente il prodotto oppure affidando la produzione ad un'azienda esterna.

L'approccio strategico nei due casi appena citati è diverso. Nel primo caso (internalizzazione), si valuta la possibilità di produrre presso la propria azienda un prodotto che in precedenza veniva affidato ad aziende partner. Questo approccio prevede l'analisi della capacità interna dell'azienda (la presenza di linee di produzione adatte al determinato prodotto in analisi), analisi dei costi di produzione e dei costi di logistica. Dopo queste valutazioni preliminari si passa alla valutazione del risparmio sulla spesa totale: in caso di risparmio totale superiore a 100 k\$ il progetto di internalizzazione viene portato avanti.

Nel secondo caso (esternalizzazione), invece, la produzione viene gestita internamente e si valuta la possibilità di affidare la produzione ad un'azienda esterna. Tale esigenza può nascere da diversi fattori come, ad esempio, costi elevati di produzione, volumi minimi e soprattutto se il prodotto in questione non è un prodotto chiave ("core") per

la propria azienda. Come nel caso in precedenza si valuta il risparmio economico sulla spesa totale, se superiore a 100 k\$ il progetto di esternalizzazione procede alle fasi successive.

- **Analisi della reale possibilità di implementazione:** in questa fase viene formalizzata la proposta di risparmio (completa di cambio di ricetta e imballaggio). Viene elaborato il “business case” dettagliato da inviare ai responsabili dell’esecuzione, che ne valuteranno la fattibilità e approveranno il progetto.
- **Esecuzione:** il progetto viene implementato, si procede con le fasi dedicate alla qualifica di un nuovo fornitore (nel caso di esternalizzazione) e la stipula di un accordo con la fabbrica interna per l’implementazione di una nuova linea di produzione per il nuovo prodotto.
- **Monitoraggio:** a partire dalla fase successiva all’esecuzione il prodotto viene spedito e commercializzato e l’andamento del nuovo progetto viene monitorato attraverso report periodici, per valutare se le previsioni di risparmio vengono rispettate.

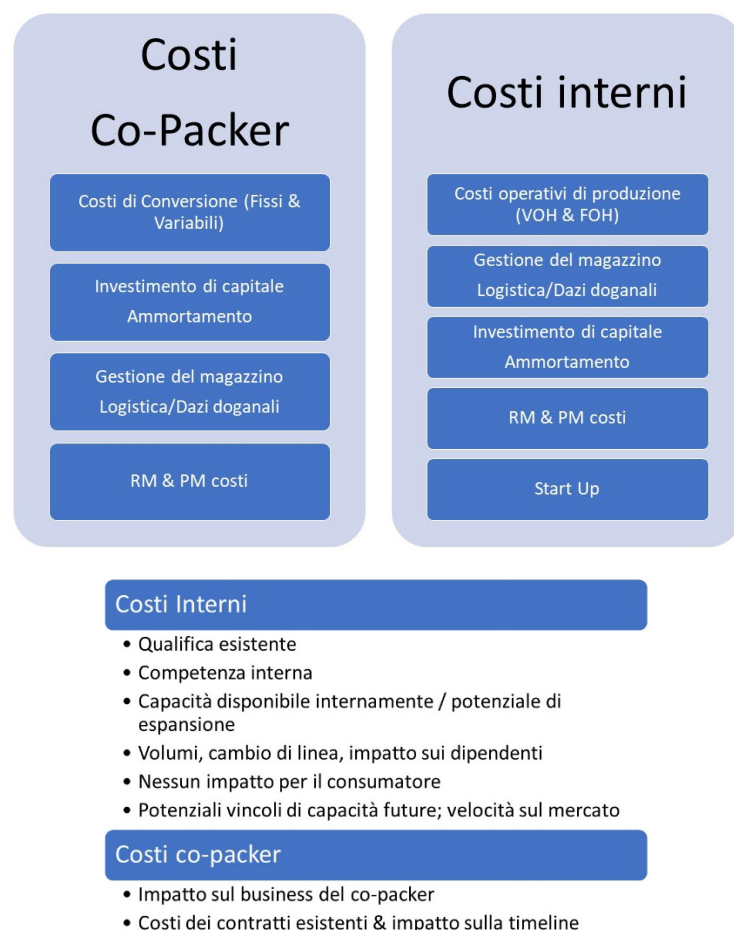


Figura 25 Analisi dei costi e relative strategie di azione

4.2.1.5 Innovazione

Uno degli elementi base perché un'azienda possa avere successo è l'innovazione. Essa, si basa sull'introduzione di nuovi prodotti o nuovi processi produttivi che cambiano radicalmente l'immagine dell'azienda stessa.

Kraft Heinz basa gran parte della propria strategia economica sulla creazione di nuovi prodotti che rispecchino le esigenze di un mercato in continuo cambiamento ed evoluzione.

Innovare implica il mettersi in discussione e assumere rischi per fornire una spinta economica nuova all'azienda, quindi aderire ai mutamenti dell'ambiente, alle scoperte delle scienze, non perdendo di vista il mercato, e proponendo prodotti sempre più corrispondenti e convenienti ai bisogni dei clienti.

Le innovazioni generano nuovi prodotti e i benefici dell'innovazione sono molteplici: aumento di produttività, miglioramento dell'efficacia, penetrazione in nuovi mercati, nuove strategie di comunicazione e marketing.

All'interno del contesto dell'innovazione il procurement svolge un ruolo fondamentale, insieme al dipartimento di marketing e ricerca e sviluppo, rappresentando il ponte di collegamento tra l'operato interno dell'azienda, relativo all'analisi di mercato e alla realizzazione del nuovo prodotto, e l'ambiente esterno, quindi l'azienda partner che andrà a produrre il nuovo bene.

Lo sviluppo di nuovi prodotti è un processo che si contraddistingue per una serie di fasi che caratterizzano i nuovi prodotti, a partire dall'ideazione fino lancio sul mercato.

Il processo coinvolge otto fasi chiave:

1. Generazione delle idee: la prima fase del processo consiste in attività di brainstorming con il fine di proporre idee innovative per nuovi prodotti, a questa fase prendono parte principalmente il dipartimento di marketing e di ricerca e sviluppo;
2. Valutazione delle idee: in questa fase si scartano le idee che non vale la pena portare avanti per concentrarsi solo sulle idee che possano essere innovative per nuovi prodotti, in questa fase un ruolo importante viene svolto dal dipartimento di qualità e legale, per garantire che le caratteristiche del nuovo prodotto rispettino le norme vigenti;
3. Definizione del progetto: a questo punto si prendono in considerazione specifiche quali fattibilità tecnica, design del prodotto e potenziale di mercato, questa è la prima fase che prevede l'intervento del dipartimento di procurement. I membri del team dedicato ("Global Affiliate"), si occupano di analizzare la fattibilità del progetto in termini di capacità del fornitore;

4. Analisi strategica: in questa fase si effettuano studi per garantire che le nuove idee si adattino ai piani strategici della azienda e determinare la domanda, i costi e il margine di profitto;
5. Sviluppo e test del prodotto: a questo punto si procede con la creazione di un prototipo di prodotto per valutare se il modello soddisfa le aspettative iniziali, questa fase è affidata al team di ricerca e sviluppo;
6. Test di mercato: per questa fase si fa testare il prototipo ai clienti per capire come modificare il prodotto o del servizio in base al feedback dei clienti, dei produttori e delle organizzazioni di supporto.
7. Commercializzazione: consiste nella determinazione del prezzo per il prodotto e la finalizzazione di piani di marketing per decidere su quali mercati introdurre il nuovo prodotto;
8. Lancio del prodotto: questa fase è molto importante perché un piano di lancio dettagliato può aiutare ad assicurare un'introduzione graduale al mercato, in quest'ultima fase il team di Affiliate Trade svolge un ruolo fondamentale perché come detto in precedenza, fa da tramite tra l'elaborazione interna all'azienda del nuovo prodotto e l'esecuzione vera e propria di quest'ultimo all'interno dello stabilimento partner.

Molto spesso un progetto di innovazione viene direttamente intrapreso con la fabbrica partner, creando una diretta collaborazione con il team di ricerca e sviluppo e di qualità del co-packer.

In questa tipologia di progetti il team di procurement svolge un ruolo ancora più importante in quanto gestisce in prima persona tutte le fasi del progetto.

Esempio di progetto di nuovo prodotto

Background: attualmente la Cina importa i prodotti del marchio Planters, che fa parte della categoria della frutta secca, dagli Stati Uniti. Il mercato cinese vorrebbe lanciare i propri prodotti per poter abbattere gli elevati costi di trasporto e i costi doganali. L'obiettivo è dunque quello di sviluppare prodotti adatti al mercato asiatico le cui materie prime provengano dallo stesso territorio e ottenere un costo competitivo della materia prima e poter quindi aumentare i margini di profitto.

Il ruolo del procurement in questo progetto è stato quello di analizzare il mercato Asiatico, paragonando i due diversi scenari: importare dagli Stati Uniti oppure approvvigionarsi con i prodotti locali. Da questa analisi è fuoriuscito un notevole risparmio in termini logistici per l'opzione di utilizzare fornitori locali. Dopo di che il team di procurement ha svolto tutte le operazioni per l'individuazione di possibili fornitori e la scelta del più conveniente in termini

economici. Sono seguite tutte le fasi precedentemente descritte come: sviluppo, test di mercato ecc.

Il progetto si è concluso con un appalto di un co-packer che produce i seguenti prodotti:

- Mix di frutta secca
- Frutta secca ricoperta di wasabi
- Cocco secco
- Alga da sushi

4.2.1.6 Reindirizzare la spesa indiretta

Ultimo pilastro della gestione dei Co-packers risulta essere l'analisi e il reindirizzamento di alcuni costi logistici quali ad esempio i costi di trasporto.

Come detto in precedenza il costo del prodotto finito che Kraft Heinz paga al co-packer si compone di diverse tipologie di costo: costo della materia prima, costo dell'imballaggio e costo di conversione. Mentre per i primi due è possibile conoscere nel dettaglio la sua composizione nell'ultimo caso è molto più complesso valutare come il co-packer stabilisce il costo indiretto di produzione e soprattutto di logistica.

Per tali motivazioni esiste un'area del co-pack procurement che si occupa della gestione di questi costi che hanno poca visibilità.

Le attività di questa funzione constano nel reindirizzare tutte le spese di logistica che gravano sul costo totale del prodotto finito, ovvero cercare un sistema di gestione della logistica che permetta una riduzione dei costi ad esempio sostituendo la figura che gestisce la logistica con un sistema più economico. L'obiettivo è quello di ottimizzare la supply chain e sfidare i fornitori attuali.

Nel capitolo successivo sarà analizzata nel dettaglio questa funzione, presentando un caso studio sul quale ho lavorato in prima persona.

5 PROGETTO LOGISTICA

Nella seguente sezione saranno analizzate tutte le fasi del progetto che mi ha vista coinvolta per tutta durata del tirocinio. Si tratta di un progetto di “cost saving” ed ottimizzazione della logistica di trasporto tra il fornitore di materie prime e il co-packer.

5.1 Introduzione – Teoria Analisi dei costi

All'interno dell'azienda, affinché si possa attuare un piano di miglioramento efficace con le più corrette metodologie bisogna analizzare le causali di perdita più rilevanti e che offrano le maggiori potenzialità.

Il nostro team di lavoro si occupa dei possibili miglioramenti delle risorse legate alle voci “suppliers” e “co-packers”, attraverso l'individuazione delle principali voci di perdita dovute all'utilizzo di un determinato fornitore per un prodotto specifico a quantificare i benefici economici potenziali e attesi in seguito alla sostituzione di tale fornitore a indirizzare le risorse e l'impegno manageriale verso la ricerca di fornitori che possano arrecare maggior vantaggio all'azienda, sia in termini di qualità che di beneficio economico.

Gli scenari economici nei quali opera un'azienda, spingono a considerare la gestione e l'utilizzo delle risorse come un fattore strategico: misurando e controllando le risorse in modo strutturato e sistematico.

Il costo è il prezzo che l'azienda paga per approvvigionarsi delle risorse e dei servizi, necessari a svolgere l'attività di produzione di un certo bene o all'acquisto del bene finito.

Per ottimizzare la performance dell'intera azienda in termini di efficienza ed efficacia, è necessario che tutta l'organizzazione, a tutti i livelli, non accetti nessun tipo di spreco o perdita.

L'analisi dei costi che effettuiamo all'interno del team, si origina da un sistema di raccolta, gestione e analisi dei dati molto preciso, che permette di focalizzare le risorse e gli sforzi sulle reali priorità, ovvero sui progetti che permettono di ottenere risparmio di almeno il 10% della spesa totale.

Questo processo di analisi dei costi promuove la mentalità del miglioramento continuo e il coinvolgimento di ogni elemento del team al fine di individuare le azioni ottimali di sviluppo per eliminare sprechi e perdite e attuare un progetto nuovo.

La fase di analisi dei costi parte e si sviluppa con la seguente logica:

- Mappatura dei costi e dell'utilizzo dei fattori produttivi per ciascuna area, reparto, fase di processo o fornitore;
- Analisi delle perdite e sprechi in ciascuna fase di processo. Conoscenza del come una perdita in una certa fase del processo produttivo, influenzi altre parti ad esso collegate;
- Raccolta e analisi, per ogni fase di processo e per ogni causa, dei dati e dei parametri necessari per valutare le perdite e sprechi in termini economici;
- Definizione delle priorità di intervento e assegnazione di obiettivi;
- Implementazione e delle attività di miglioramento. In questa fase si monitorano i progetti che sono stati lanciati, sulla base di criteri di costo e beneficio, e si verifica l'effettiva creazione di savings.

Come si può vedere: si parte dall'analisi dei costi, si muove attraverso l'analisi delle perdite e sprechi nei processi, si definiscono i metodi e le priorità di intervento e, infine, si va ad analizzare attività che generano delle riduzioni sui costi (savings).

Solo a partire da dati certi e misurabili possiamo identificare l'area prioritaria di intervento e successivamente se la contromisura adottata stia effettivamente generando i benefici attesi e l'impatto economico estenderla.

5.2 Identificazione del problema

5.2.1 Analisi dei costi

Come accennato nel capitolo relativo alla gestione dei co-packers, il prezzo che l'azienda paga per il prodotto finito, al co-packer è la somma di 3 differenti costi: costo della materia prima, costo di imballaggio e costi di conversione.

Costo della materia prima

Il costo della materia prima è per definizione un costo diretto, ovvero un costo imputabile in maniera certa ed univoca al processo di lavorazione. Si tratta del prezzo che il co-packer paga per l'acquisizione della materia prima utilizzata nel processo di produzione.

Questa tipologia di costo è facilmente visibile all'azienda grazie soprattutto al processo di Upstream, descritto in precedenza. Infatti, la maggior parte dei co-packers firmano un accordo secondo cui sono obbligati a condividere con l'azienda partner, in questo caso Kraft Heinz, le specifiche dei costi che andranno a comporre il costo finale di approvvigionamento.

Grazie a questo accordo Kraft Heinz, oltre ad avere visibilità sui costi, ha anche il diritto di gestire per conto del co-packer l'approvvigionamento delle materie prime. Questo vuol dire avere la possibilità di analizzare il mercato delle materie prime e cambiare il fornitore per poter garantire un costo finale che sia inferiore. Quindi, grazie alla visibilità che si ha su questa tipologia di costo, si può ottenere un vantaggio enorme in termini di risparmio economico. Questo vantaggio è sicuramente condiviso con il co-packer che grazie alla collaborazione dell'azienda è in grado di ottenere un costo della materia prima inferiore.

Costo dell'imballaggio

Il costo dell'imballaggio, ha caratteristiche molto simili a quello della materia prima, si tratta anche in questo caso di un costo diretto, quindi di un prodotto coinvolto in maniera diretta nel processo di produzione. Anche in questo caso l'azienda è in grado di avere un'elevata visibilità del prezzo ed avere il controllo dell'approvvigionamento, ovvero ha la possibilità di intervenire per sostituire un fornitore con un altro che offre un prezzo inferiore.

Costo di conversione

Il costo di conversione a differenza dei due costi appena descritti rientra nei costi indiretti della produzione. Per costi indiretti della produzione si intende l'insieme dei costi per prodotti e servizi che non sono direttamente coinvolti nel ciclo di produzione. Tra questi si annovera, per esempio, il costo dell'energia, manutenzione, manodopera, costi logistici di trasporto.

Questo costo è espresso in percentuale del costo totale che l'azienda paga, e non si ha visibilità delle componenti di costo.

Dal punto di vista dell'azienda, questo, rappresenta il costo su cui si ha minore visibilità e anche controllo, mentre dal punto di vista del co-packer questo rappresenta il costo sui cui poter ottenere maggiore margine di guadagno.

Questo costo rappresenta un'elevata percentuale sul costo finale che è di circa il 30-35%, quindi è facile immaginare che un maggior controllo di questo costo porti ad importanti benefici in termini di risparmio.

5.2.2 Analisi della problematica

Il punto di partenza del progetto ha le sue radici proprio nella problematica relativa alla poca visibilità e controllo del costo di conversione.

Sulla base di tale considerazione si è svolta un'analisi dettagliata di questo costo per poter valutare la possibilità di ottenere un risparmio sostanziale su questa tipologia di costo.

Si è partiti da un'analisi delle diverse componenti del costo di conversione, le quali sono nella maggior parte dei casi a completa discrezione del co-packer e quindi si ha per queste operazioni un margine minimo di miglioramento in quanto non si può intervenire in maniera diretta. Stiamo parlando dei costi relativi all'energia, manodopera, manutenzione ecc. che sono strettamente correlati allo stabilimento di produzione non di proprietà di Kraft Heinz. Però tra i costi indiretti vi è anche il costo di logistica di approvvigionamento, il quale, risulta avere un peso importante sulla percentuale totale del costo di produzione.

Si tratta del costo di trasporto delle materie prime dal fornitore al co-packer, di cui l'azienda ha poca visibilità, e su cui il co-packer ottiene un elevato margine di guadagno.

Ed è proprio su questa componente di costo che è stato costruito il caso studio relativo al progetto.

5.3 Analisi degli obiettivi

Kraft Heinz basa tutti i propri obiettivi di business su un unico concetto: "cost saving" ovvero risparmio sui costi. Seguendo questa teoria è possibile affermare che anche il progetto che in seguito sarà descritto ha come obiettivo principale quello di ottenere un risparmio, che nello specifico deve essere di almeno 500 k\$, relativo a quanto richiesto dal manager responsabile.

Ci sono però vari aspetti da dover considerare che sono alla base dell'obiettivo ultimo che è quello del risparmio in termini di spesa totale, di seguito la spiegazione:

- Maggiore visibilità dei costi di trasporto: con questo progetto si vuole innanzitutto ottenere maggiore visibilità sulle componenti di costo relative alla logistica di trasporto e gli operatori utilizzati per questo servizio;
- Benchmark: Avendo visibilità delle componenti del costo di trasporto è possibile effettuare un'analisi di mercato e sostituire gli attuali operatori di trasporto con altri che hanno un costo inferiore ed anche elevata qualità di servizio;
- Consolidare: Si tratta di sostituire gli attuali fornitori con un numero ridotto di fornitori già utilizzati internamente all'azienda in modo da sfruttare le stesse rotte già utilizzate per l'approvvigionamento delle fabbriche di proprietà di Kraft Heinz.

In sintesi, si vuole valutare il risparmio che si otterrebbe se si sostituissero gli attuali operatori logistici con altri già utilizzati per l'approvvigionamento interno, avendo un beneficio sia in termini di costi che di qualità.

5.4 Analisi dello scenario

La struttura dei costi che l'azienda paga al co-packer dipende dai termini commerciali pattuiti in fase di contratto, ovvero gli "incoterms" utilizzata.

Il termine "Incoterms" è l'abbreviazione di *International Commercial Terms*, e identifica le pattuizioni commerciali comunemente utilizzate nelle compravendite di beni mobili (dunque merci che possono essere geograficamente trasferite) che regolano la ripartizione di responsabilità, costi e rischi della consegna delle merci, fra venditore e compratore

Gli incoterms permettono di definire il momento della consegna, intesa come il momento in cui avviene il passaggio di responsabilità e dei rischi del trasporto fra il venditore e il compratore. Più semplicemente aiuta a identificare chi, fra il venditore e il compratore, deve occuparsi della spedizione e fino a dove.

Sono divisi in due gruppi distinti: il primo racchiude i termini validi per qualsiasi tipo di trasporto, mentre il secondo comprende solo i termini applicabili ai trasporti via mare o fluviali. Quello che a noi interessa è il primo gruppo in quanto ci occuperemo del trasporto terrestre.

L'analisi dell'incoterms utilizzati con ogni co-packer e quindi di fondamentale importanza per capire in quale fase della supply chain interviene l'azienda e quali servizi sono a carico dell'azienda e quali no.

Nel seguente grafico sarà mostrato l'elenco degli "incoterms" convenzionalmente utilizzati nell'ambito commerciale.

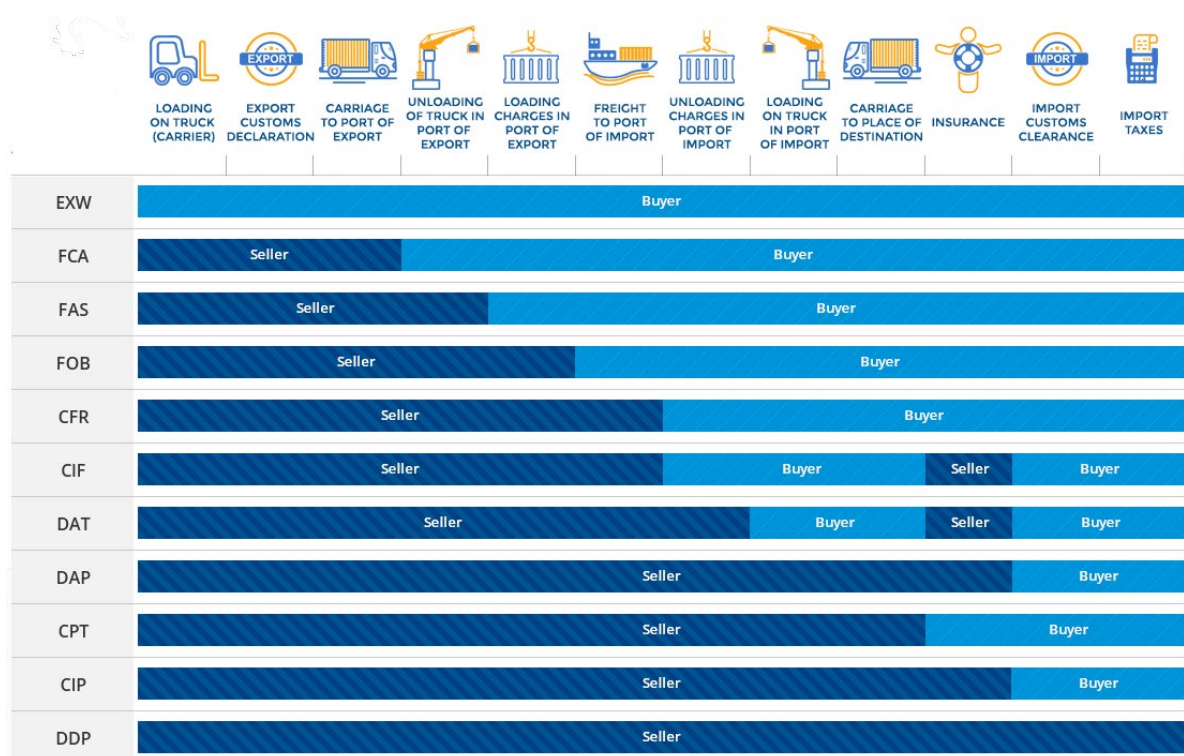


Figura 26 Elenco incoterms

- EXW (Ex Works): il venditore mette a disposizione del compratore la merce presso la propria sede o quella dell'ultima fase di lavorazione. Il venditore non si fa carico di alcun rischio, costo o responsabilità. Tutti i costi di spedizione sono a carico del compratore. Si dice comunemente franca fabbrica.
- FCA (Free Carrier): il venditore consegna la merce al corriere indicato dal compratore, presso la propria sede o in un'altra sede designata dal compratore. In questo caso il venditore è responsabile, e sono a suo carico i costi e i rischi, per la fase di carico e di trasporto fino alla sede del corriere.
- CPT (Carriage Paid To): il venditore consegna la merce al vettore in un luogo concordato. Il venditore deve dunque stipulare un contratto di trasporto e pagare le spese fino al luogo concordato.
- CIP (Carriage and Insurance Paid to): significa che il venditore deve consegnare la merce al vettore in luogo concordato. Il venditore deve dunque stipulare un contratto di trasporto e pagare le spese di spedizione fino al luogo di destino concordato. Il venditore dovrà inoltre stipulare un contratto di copertura assicurativa contro il rischio del compratore di perdita o danni durante il trasporto. In questo caso però la copertura assicurativa offerta sarà minima.
- DAT (Delivered At Terminal): significa che il venditore è responsabile del trasporto fino al momento in cui le merci, una volta che il vettore abbia predisposto anche le operazioni di scarico, siano giunte in un luogo pattuito come un porto o un terminal.

Con "Terminal" si identifica una banchina, un porto, un magazzino o un terminal cargo aereo.

- DAP (Delivered At Place): significa che il venditore si assume tutti i rischi del trasporto fino allo scarico della merce nel luogo pattuito con il compratore.
- DDP (Delivered Duty Paid): significa che il venditore è responsabile e si fa carico di tutti i rischi e i costi di trasporto fino alla consegna nel luogo pattuito con il compratore, e si fa carico di tutti i rischi e costi delle operazioni di sdoganamento.
- FAS (Free Along Side): significa che il venditore consegna la merce sottobordo, ad esempio su una banchina o una chiatta, alla nave designata dal compratore al trasporto. Il rischio e la responsabilità della merce passano dal venditore al compratore quando la spedizione viene messa a disposizione lungo la banchina. Tutte le fasi del trasporto a partire dalle operazioni di carico della nave sono sotto la responsabilità del compratore.
- FOB (Free On Board): significa che il venditore consegna la merce presso il luogo di carico della nave ed è responsabile del carico della spedizione sulla nave indicata dal compratore.
- CFR (o C&F) "Cost and Freight" significa che il venditore consegna la merce a bordo della nave designata dal compratore, ma sostiene le spese fino al luogo di destino, o il punto di destinazione convenuto. Il rischio di perdita o danneggiamento dei beni passa quando le merci sono a bordo della nave.
- CIF: (Cost Insurance and Freight) come nel caso del CFR, il venditore consegna la merce a bordo della nave designata dal compratore, ma oltre a pagare le spese di spedizione fino al destino convenuto, dovrà stipulare anche una copertura assicurativa minima contro il rischio del compratore di danni e perdita derivanti dal trasporto.

Le tre tipologie di incoterms maggiormente utilizzate da Kraft Heinz sono EXW, FOB e DDP. Tra queste l'ultima è utilizzata per la quasi totalità dei contratti (circa il 75%). Questa scelta è altamente strategica perché in questo modo l'azienda non ha un costo aggiuntivo relativo alla gestione del trasporto e anche relativo al costo del mancato servizio o cattivo servizio. La nota a sfavore dell'utilizzo di questi incoterms è soltanto la poca visibilità del costo di trasporto, che come detto è il fulcro del progetto in analisi.

Di seguito saranno elencate nel dettaglio le modalità di gestione dei trasporti tra il fornitore di materia prima ed il co-packer all'interno di Kraft Heinz.

Per analizzare, come viene gestito il trasporto a monte è importante fare un passo indietro e capire come l'azienda si interfaccia con il co-packer.

Kraft Heinz commissiona al co-packer la produzione di un determinato prodotto in tutte le sue parti e riceve da quest'ultimo il prodotto finito pronto per essere immesso sul mercato. Tutto

ciò che viene prima non è sotto il pieno controllo dell'azienda, ma come abbiamo visto nei capitoli precedenti vi sono delle funzioni strategiche che si occupano appunto di avere maggiore controllo e visibilità della catena a monte del co-packer. Concentrandosi sulla parte relativa al trasporto della materia prima è possibile identificare 3 modalità di gestione che spesso però non sono note al dipartimento di procurement dell'azienda, queste sono:

- Il co-packer gestisce per conto proprio il trasporto, il che vuol dire che è il co-packer a sostenere i costi relativi alla movimentazione delle merci dal fornitore di materie prime ai propri stabilimenti, ed è al tempo stesso responsabile di tutte le operazioni di logistica quali, tracciabilità delle merci, risoluzioni problematiche relative al trasporto e così via;
- Il fornitore gestisce il trasporto; in questa modalità è il fornitore di materia prima che gestisce tutte le operazioni di trasporto fino allo stabilimento di produzione, prendendosi in carico anche tutte le operazioni annesse;
- Kraft Heinz Nord America gestisce il trasporto: si tratta di un dipartimento di logistica che ha sede a Chicago e che storicamente gestiva la logistica di Kraft. Questo dipartimento è distaccato dalla sede di Amsterdam anche se comunque fa parte del gruppo Kraft Heinz.

Tutte queste modalità sono alla base della strategia di implementazione del progetto.

5.5 Fasi preliminari del progetto

In una fase preliminare del progetto, oltre a identificare la problematica su cui agire, ovvero la mancanza di visibilità dei costi indiretti di produzione, si è individuato il campo di azione. Kraft Heinz concentra il proprio business nel mercato nord-americano, la cui spesa è pari a circa 76% della spesa totale, per tali ragioni il progetto è stato attivato su questo mercato, in quanto ad una maggiore spesa equivale una maggiore opportunità di risparmio.

5.5.1 Pianificazione delle attività

Una volta conclusa la fase di identificazione del campo di azione ed analisi della problematica si è passati alla pianificazione delle attività da svolgere, come mostra il GANTT:

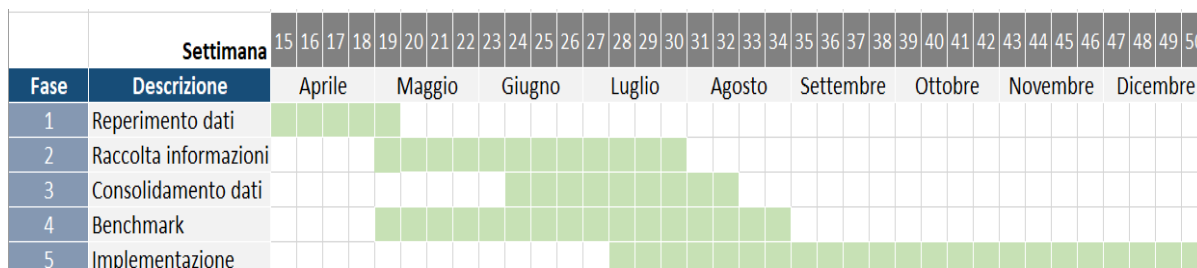


Figura 27 GANTT "Progetto logistica"

- **FASE 1 – Reperimento Dati**

La prima fase del progetto è stata dedicata al reperimento dei dati necessari per lo svolgimento del progetto. In sintesi, l'obiettivo di questa fase è stato quello di ottenere tutte le informazioni riguardanti le materie prime utilizzate dai co-packers e i relativi fornitori;

- **FASE 2 – Raccolta informazioni**

Una volta reperiti i dati dei fornitori, si è passati ad una fase esecutiva del progetto che si concretizza con la richiesta di informazioni riguardo i costi del trasporto al fornitore di materia prima;

- **FASE 3 – Consolidamento Dati**

Le informazioni ricevute dai fornitori devono poi essere analizzate e consolidate, prima di poterle utilizzare nella fase successiva di Benchmark;

- **FASE 4 – Benchmark**

Questa fase vede coinvolti i nuovi fornitori che potrebbero sostituire l'attuale servizio di trasporto. A questi viene chiesto di stimare il costo del trasporto per le tratte richieste ed una volta ottenuti questi dati, si confrontano con quelli attuali;

- **FASE 5 – Implementazione**

La quinta e ultima fase, è quella dell'implementazione, ovvero della messa in pratica del progetto e quindi sostituzione di parte dei fornitori attualmente utilizzati con nuovi fornitori.

In una fase successiva si potrà vedere il beneficio dell'applicazione di tale progetto in termini di Risparmio sulla spesa totale.

5.6 Fase esecutiva del progetto

Nella seguente sezione verranno analizzate nel dettaglio tutte le fasi sopra accennate, ponendo l'attenzione sulle modalità di approccio a queste.

5.6.1 Fase 1 – Reperimento dati

La prima fase è alla base dell'esecuzione del progetto in quanto consta nel reperimento di tutte le informazioni riguardanti il mercato a monte del co-packer. Come descritto nei capitoli precedenti una delle funzioni fondamentali della gestione del co-packer è sicuramente l'upstream che si occupa dell'acquisizione dei dati relativi alle materie prime che il co-packer utilizza per la produzione del prodotto finito.

Le informazioni che il co-packer condivide riguardano essenzialmente il costo della materia prima, il volume e il relativo fornitore. Tutte queste informazioni sono state raccolte e consolidate in un unico database, da me stessa realizzato, che è stato fondamentale per la fase esecutiva del progetto.

Avendo realizzato questo database è stato poi possibile individuare quali sono i fornitori di ogni co-packer, e cosa questi forniscono e quali sono i fornitori con la spesa maggiore.

Il file è stato analizzato nel dettaglio e sulla base di questa analisi è stata elaborata una strategia di approccio.

Analisi dei dati

Si è partiti con l'analisi della spesa totale dei co-packers, suddivisa in base alle differenti componenti di costo, e si è ipotizzato che il 5% della spesa totale è relativo ai costi di trasporto. L'analisi si è focalizzata sui co-packers con spesa maggiore:

Co-packer	Materia prima	Packaging	Spesa totale	Totale MP+PM	Spesa trasporto (5%)
GREENCORE	85.6	42.8	182.2	128.5	6.4
HIGHBURY CANCO CORP	42.8	44.6	87.4	87.4	4.4
LIDESTRI FOODS INC	55.8	1.3	59.0	56.8	2.8
NU-PAK INC	21.0	25.2	56.4	46.3	2.3
BRADY ENTERPRISES INC	40.0	8.7	48.7	48.7	2.4
POWER PACKAGING INC	27.3	12.8	40.2	40.2	2.0
MONOGRAM APPETIZERS LLC	27.8	5.5	39.1	33.3	1.7
SUGAR CREEK PACKING CO	1.0	13.0	15.8	14.0	0.701
SEA WATCH INTERNATIONAL	8.8	6.3	15.1	15.1	0.755
SALM PARTNERS LLC	1.1	0.803	12.1	1.9	0.096
GREENCORE USA INC	7.4	2.84	10.2	10.2	0.512
OSI INDUSTRIES LLC	5.1	2.4	10.2	7.5	0.378
MESA FOODS, INC	4.2	2.7	10.1	7.2	0.358
COMPACT INDUSTRIES	9.6	1.3	10.0	9.7	0.484
SIMMONS FOODS INC					
	338.1	167.9	596.2	505.97	25.3
Altri (105 co-packers)			34.3		

Tabella 11 Spesa TOP 15 co-packers

Nel grafico sono elencati i 15 top co-packers con le relative spese di materia prima e packaging e spesa totale e su questa è stato calcolato un 5% che si è ipotizzato essere la spesa per il trasporto. Da questo calcolo si evince che vi è una possibilità di reindirizzare circa 25,3 milioni di dollari di spesa a nuovi fornitori, questo si tratta di un dato fondamentale per avere idea delle opportunità.

La stessa analisi è stata poi svolta sui fornitori dei co-packers, sui quali concentriamo la nostra attenzione. Essendo il numero di fornitori elevato (circa pari a 330) si è deciso di concentrarsi, in una prima, fase sui fornitori che rappresentano l'80% della spesa totale, di seguito l'elenco:

Fornitore	Spesa (%)
Bemis	10%
GPI	5%
Silgan	5%
AMERICAN SUGAR REFINERY	4%
Owens-Illinois Glass and Container Division	3%
Mondelez	2%
Westrock	2%
Tate & Lyle	2%
BRAKEBUSH	2%
PEACOCK	2%
Miller & Smith Foods	2%
Monogram	2%
Cargill Inc.	2%
Kerry	2%
INTERBAKE	1%
Sonoco	1%
Darifair	1%
International Paper	1%
Leprino	1%
OSI	1%
Fresh Market	1%
McCormick	1%
Kelloggs	1%
Thompson Limited	1%
Mullins Food Products	1%
Valley Queen Cheese Factory-Milbank-US	1%
Nu-pak	1%
Absopure	1%
Hearthside Food Solutions LLC	1%
Westin Meats	1%
Brenntag	1%
Eagle Eye Produce	1%
Gonnella	1%
Campos Brothers Farms-Caruthers-US	1%
Borges	1%
Viscovan	1%
SupHerb Farms	1%
Sensient	1%
United Sugars	1%
Dairy Concepts	1%
Mct Dairy	1%
Ampac	1%
Norampac	1%
Neil Jones	1%
Indel, Mount Dora	1%
General Mills	0%

Tabella 12 Elenco fornitore che rappresentano l'80% della spesa totale

Nel seguente grafico la rappresentazione della distribuzione della spesa dei fornitori di materie prime:

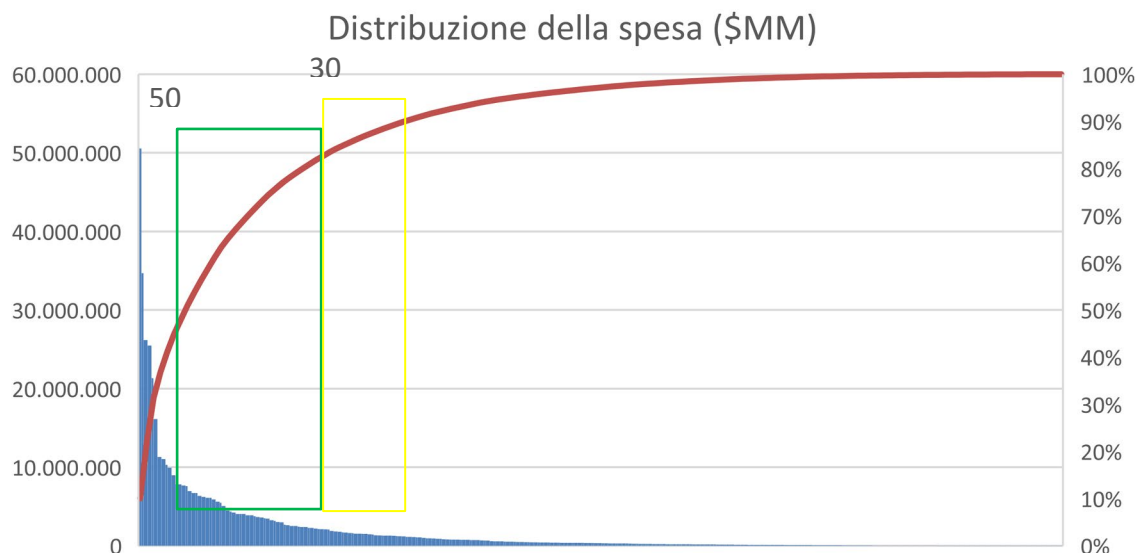


Figura 28 Distribuzione spesa fornitori materie prime

La strategia adottata è stata quella di concentrarsi in una prima fase sui fornitori che rappresentano l'80% della spesa e che sono circa 50, per poi approcciare in una fase successiva del progetto i 30 fornitori che rappresentano un altro 10% della spesa, coprendo in questo modo il 90% della spesa totale. I restanti fornitori (circa 251), vengono esclusi dal progetto in quanto hanno una spesa minima che non garantisce elevato margine di risparmio.

Una volta identificati i fornitori su cui si andrà ad applicare il progetto, si è passati ad una fase di analisi della spesa reindirizzabile nella fase 1 considerando i seguenti fattori:

- Il trasporto di alcuni fornitori è già gestito da Kraft Heinz, per tale ragione vengono esclusi dallo scopo del progetto;
- Vi è un ente interno all'azienda che prende il nome di Big4, che si occupa dell'approvvigionamento di alcuni dei co-packers nel nord America. Anche questa spesa per ovvie ragioni viene esclusa dall'analisi;
- Non viene considerata la spesa dei fornitori della fase 2.

Come mostra il grafico la spesa reindirizzabile, utilizzando un'ipotesi del 5% è pari a circa 15 Milioni di dollari:

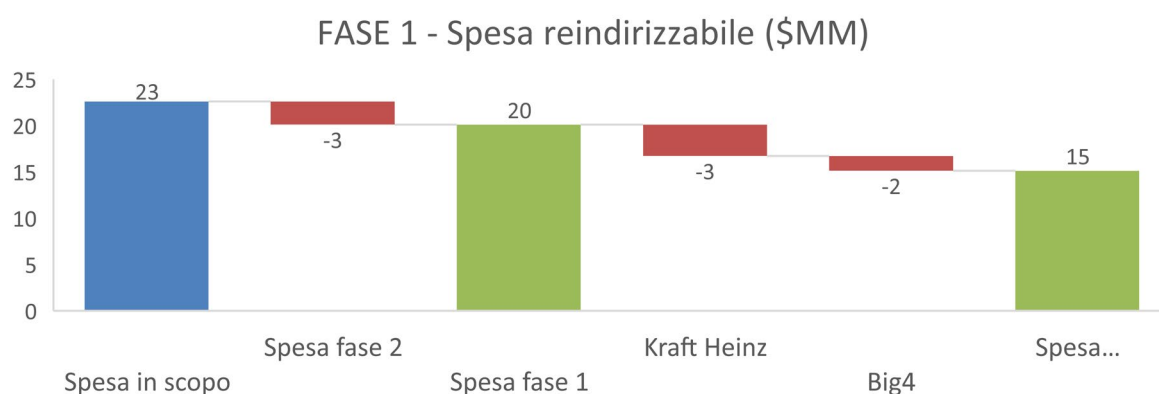


Figura 29 Spesa reindirizzabile risultante

5.6.2 Fase 2 – Raccolta delle informazioni

Una volta identificati i fornitori di materia prima, si è passati ad una fase di analisi della strategia di approccio e quindi di contatto con il fornitore.

L'obiettivo in questa fase è quello di contattare tutti i 50 fornitori per poter ottenere le informazioni riguardanti le modalità di gestione del trasporto ed il relativo costo. Non avendo un diretto contatto con il fornitore è stato necessario chiedere al team Nord-Americano che gestisce i co-packers il contatto mail dei fornitori. Una volta ottenuti è stata individuata la strategia di approccio.

Si è deciso di contattare direttamente il fornitore, attraverso una mail molto generica con la quale veniva richiesto al fornitore di compilare un foglio Excel con le informazioni sul trasporto.

Di seguito sarà descritta ogni sezione del documento inviato al fornitore.

Sezione 1 - Informazioni Generali

In questa sezione vengono richieste le informazioni Generali riguardo le caratteristiche del prodotto nello specifico:

- Codice prodotto: il codice SAP del materiale con cui il co-packer effettua l'ordine;
- Descrizione del prodotto;
- Volume: volume previsto per l'intero anno di produzione (nel nostro caso 2018);
- U.M.: unità di misura di riferimento.

Sezione 2 – Costi

È richiesto al fornitore di fornire le seguenti componenti di costo:

- Costo totale: il costo della materia prima che comprende tutti i costi logistici;
- Costo trasporto: Costo del trasporto espresso in dollari per U.M.;
- Percentuale del costo di trasporto sul costo totale.

Sezione 3 – Pallettizzazione

In questa sezione vengono richieste informazioni riguardanti le modalità di gestione del trasporto:

- Numero di unità per box e numero di box per pallet;
- Tipo di pallet:
 - pallet in legno, che sono i più diffusi a livello mondiale, possono essere fabbricati con tipologie di legno molto diverse (pioppo, abete, pino, faggio) e le loro performance dipendono dalla qualità e quantità di materiale vergine impiegato nella produzione;
 - pallet in plastica, realizzati in polistirene espanso o in polietilene ad elevata densità, sono diffusi soprattutto nel settore farmaceutico o nella grande distribuzione;
 - pallet in metallo, sicuramente i più costosi, realizzati in acciaio o alluminio, sono i più durevoli e resistenti;
 - pallet in cartone, sicuramente i più fragili della lista vengono usati per scopi espositivi;
 - pallet pressati, composti da tavole di legno provenienti da sottoprodotti di segheria incollati con regine sintetiche e pressati in stampe ad alta temperatura, sono leggeri e con una limitata capacità di carica;
- Sovrapponibili: si richiede se i pallet sono sovrapponibili oppure no;
- Numero di pallets per container.

Sezione 4 – Container

In questa sezione vengono richieste le caratteristiche del container:

- Tipo di container:
 - Container per trasporto di materiale a temperatura ambiente;
 - Container refrigerati;
- Dimensione del container: le più utilizzate sono 20 ft, 40 ft, 53 ft;
- Volume annuale espresso in numero di containers;

- Costo di trasporto per container;
- Modalità di riempimento:
 - FCL (Full Container Load) indica un carico completo avente un unico speditore e, di norma, un destinatario unico;
 - LCL (Less than Container Load), invece, si indica una spedizione in cui vari speditori inviano merce nella stessa destinazione, ognuno con destinatario finale differente. Quest'ultima tipologia di spedizione è anche detta "groupage".

Sezione 5 – Origine

In questa sezione vengono richieste informazioni sul luogo di origine delle materie prime:

- Indirizzo di origine, ovvero de dove vengono spedite le materie prime;
- Tipologia di Carico:
 - Live: il camionista porta il container vuoto ed aspetta che venga caricato;
 - Drop: Il camionista carica sul rimorchio direttamente il container già riempito.

Sezione 6 – Destinazione

Vengono reperite le informazioni relative al punto di consegna, ovvero lo stabilimento di produzione del co-packer, nello specifico si richiede:

- Nome del co-packer;
- Indirizzo di destinazione;
- Tipologia di scarico:
 - Live: Il camionista aspetta che il container venga svuotato per poter riportarlo vuoto;
 - Drop: Il Camionista scarica il container e riparte subito.

Sezione 7 – Transito

La settima ed ultima sezione riguarda le caratteristiche di transito:

- Distanza espressa in miglia;
- Tempo di transito espresso in giorni.

L'insieme di tutte queste informazioni richieste permette di avere elevata visibilità sui costi del trasporto e quindi eseguire un corretto benchmark.

Questa fase del progetto è stata sicuramente quella che ha richiesto maggior impegno ed ha avuto una durata maggiore. Le motivazioni sono di svariata natura, e saranno analizzate successivamente.

Innanzitutto, è stato complesso ricevere delle risposte dai fornitori in tempi rapidi, questo perché le richieste fatte erano molto specifiche ma anche perché il fornitore per ovvie ragioni non vorrebbe condividere determinate informazioni. Per tali ragioni è stato necessario un periodo di negoziazione e frequenti meeting per poter ottenere le informazioni richieste.

Inoltre, in alcuni casi il fornitore ha specificato che il trasporto è gestito dal co-packer e non da egli stesso quindi si è reso necessario contattare direttamente il co-packer, il che ha portato ad una dilatazione dei tempi.

Un' ulteriore problematica di questa fase è stato il fatto che molti dei fornitori hanno condiviso delle informazioni errate, in quel caso è stato necessario contattare il fornitore per chiedere chiarimenti e cercare di ottenere tutte le informazioni necessarie nella maniera più corretta possibile.

In termini di tempistiche questa fase è durata circa 3 mesi, ma non è stata eccessivamente d'intralcio alle fasi successive.

5.6.3 Fase 3 – Consolidamento dati

Dopo aver ottenuto le informazioni dai fornitori si è passati ad una fase di analisi di questi dati e consolidamento, tesa ad individuare la spesa realmente reindirizzabile ai nuovi fornitori.

I dati condivisi sono dunque stati verificati ed è stata calcolata la spesa annuale per il trasporto per ogni fornitore, in questo modo è stato possibile individuare il valore reale della spesa reindirizzabile, di seguito la rappresentazione:

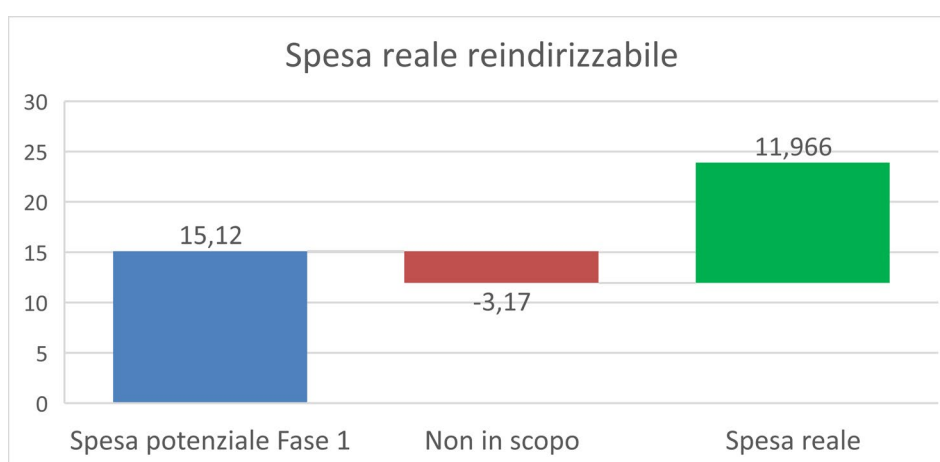


Figura 30 Spesa reale reindirizzabile

Con i dati reali si è ottenuto un valore della spesa reindirizzabile inferiore di circa il 20% rispetto a quello ipotizzato calcolando le spese di trasporto come il 5% della spesa totale.

La principale ragione di questa differenza, oltre alla differente percentuale di impatto, è stata la mancanza di alcuni dati di fornitori che nel grafico sono indicati come fuori scopo in quanto è già in corso una negoziazione con questi oppure si è in una fase di sostituzione dell'attuale fornitore, quindi si è preferito non includere questi all'interno del business case.

Di seguito l'andamento della spesa realmente reindirizzabile confrontata con la spesa ipotizzata:

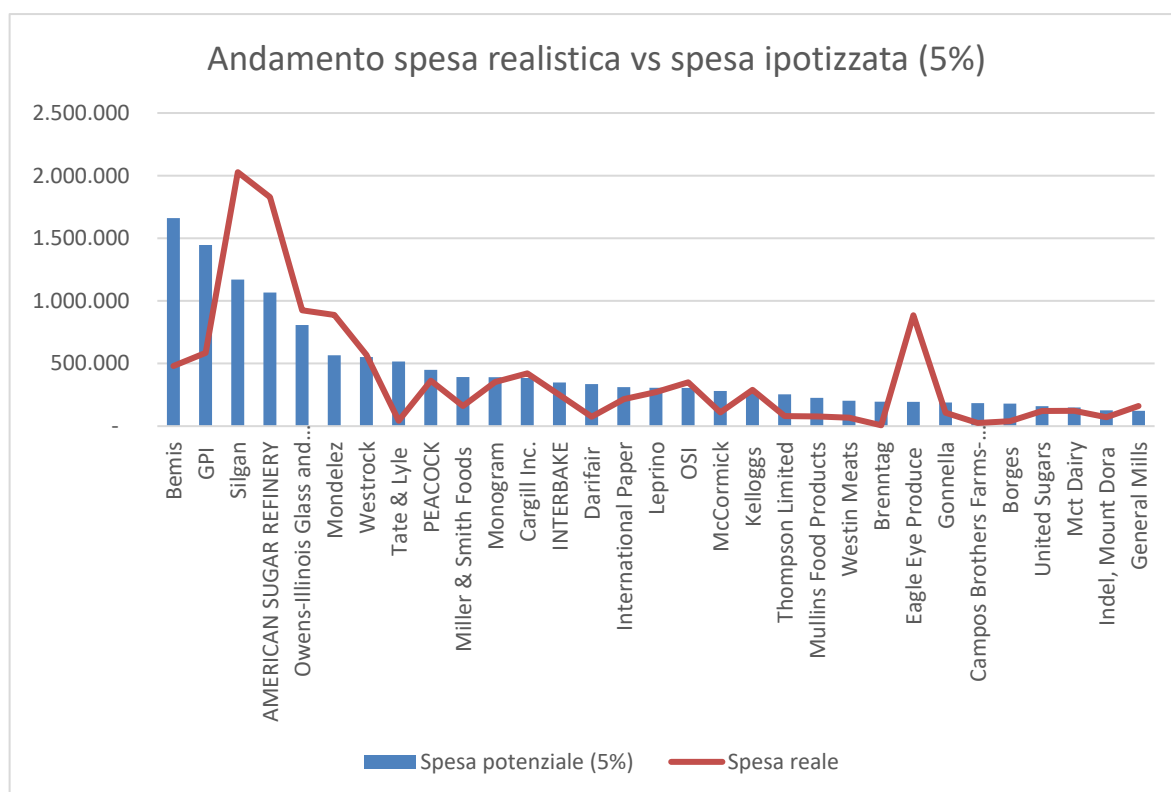


Figura 31 Andamento spesa realistica rispetto spesa ipotizzata (5%)

Come si evince dal grafico, vi sono alcune spese reali che superano di molto la spesa potenziale, ma nella maggior parte dei casi questa risulta essere inferiore.

5.6.4 Fase 4 – Benchmark

Una volta ottenute le informazioni da parte dei fornitori, si è passati alla ricerca di operatori logistici per poter effettuare un'analisi di benchmark.

5.6.4.1 Ricerca dei fornitori

Sono stati 2 i parametri fondamentali utilizzati per la scelta dei fornitori: minor costo ed elevata qualità di servizio. Per tali ragioni si è optato per fornitori già utilizzati internamente all'azienda di cui si ha già esperienza e per cui non bisogna elaborare un nuovo contratto.

Da una analisi interna sono stati selezionati 5 fornitori:

- CEVA Logistics;
- JB Hunt;
- DHL;
- Panalpina;
- Agility.

CEVA Logistics

CEVA Logistics è una società internazionale di trasporti e logistica attiva in oltre 170 paesi, ha una lunga storia con Kraft Heinz e rappresenta una delle principali compagnie di trasporto utilizzate attualmente per l'approvvigionamento degli stabilimenti interni. Viene utilizzata prevalentemente per il trasporto marittimo, ma ha anche elevate capacità per il trasporto terrestre.

Si tratta di una compagnia che offre un servizio di eccellenza e nel 2017 è stato eletto primo fornitore nel settore marittimo dall'Exhibition News del Regno Unito.

Per tali ragioni questa è stata una delle prime scelte per eseguire il benchmark.

JB Hunt

J.B. Hunt Transport Services, Inc. è un'azienda di autotrasporti e trasporti fondata da Johnnie Bryan Hunt e con sede nella città di Lowell, nell'Arkansas nordoccidentale. J.B. Hunt Transport Services, Inc. è stata costituita in Arkansas il 10 agosto 1961 e ha iniziato con cinque camion e sette rimorchi refrigerati per supportare il business del riso.

Oggi l'azienda è diventata una delle più grandi compagnie di trasporto negli Stati Uniti con un fatturato annuo di circa \$ 7 miliardi. J.B. Hunt opera principalmente con camion di grandi dimensioni e fornisce servizi di trasporto in tutti gli Stati Uniti, in Canada e in Messico. La società impiega attualmente oltre 124.000 camion e ne possiede oltre 12.000. Oltre 100.000 rimorchi e container possono essere trovati nella flotta della compagnia.

Questa compagnia a differenza della precedente è maggiormente specializzata nel trasporto terrestre, ma come CEVA ha già un contratto di collaborazione con Kraft Heinz.

L'azienda ha un contratto di lungo termine con questo operatore, per il trasporto di materie prime agli stabilimenti di produzione di KHC nel Nord America ed ha un contratto per la fornitura di circa 165 tonnellate all'anno.

DHL

DHL è una compagnia di trasporti che offre trasporto internazionale di merci e contratti logistici.

La società è stata fondata nel 1969 a San Francisco da Adrian Dalsey, Larry Hillblom, e Robert Lynn: dalle iniziali dei loro cognomi è nato il nome della società. Lo stesso Hillblom era stato in passato fattorino.

Inizialmente offrivano solamente un servizio di trasporto tra gli Stati Uniti "continentali" e le Hawaii ma ben presto espansero le loro attività, incentrate principalmente sul trasporto espresso di documenti e piccoli pacchi, anche nel resto del mondo. Furono anche tra le prime aziende a fornirsi di aerei propri, riconoscibili da una livrea bianca o gialla con strisce rosse.

Oggi opera in oltre 220 Paesi e conta con circa 76200 veicoli.

Panalpina

Il Gruppo Panalpina è uno dei principali fornitori al mondo di soluzioni per la supply chain. L'azienda combina i suoi prodotti principali (Trasporto aereo, trasporto aereo, trasporto marittimo e logistica e produzione) per offrire soluzioni end-to-end globali integrate su misura per dodici settori principali. Basandosi su un profondo know-how del settore e su sistemi IT personalizzati, Panalpina gestisce le esigenze delle catene di approvvigionamento dei propri clienti, indipendentemente da quanto possano essere impegnative.

"Energy and Project Solutions" è un servizio specializzato per il settore dell'energia e dei progetti di capitale. Il Gruppo Panalpina gestisce una rete globale con circa 500 uffici in circa 70 paesi e collabora con aziende partner in altri 100 paesi. Panalpina impiega circa 14.000 persone in tutto il mondo che offrono un servizio completo ai più alti standard di qualità, ovunque e in qualsiasi momento.

Agility

Agility è una società di logistica globale quotata in borsa con sede in Kuwait, che fornisce servizi di spedizione merci, trasporto, magazzinaggio e gestione della supply chain a imprese, governi, istituzioni internazionali e agenzie di soccorso in tutto il mondo. Agility ha oltre 22.000 dipendenti e 500 uffici in 100 paesi.

Le azioni di agility sono quotate alla Borsa del Kuwait (KSE: AGLTY) dal 1984 e al Dubai Financial Market (DFM: AGLTY) dal 2006.

Questi fornitori sono stati contattati proponendo il progetto e la possibilità di collaborare con i co-packers.

Solo 3 dei 5 fornitori hanno risposto positivamente (CEVA Logistics, DHL e JB Hunt) mentre gli altri due hanno affermato di non avere le capacità per poter garantire il trasporto per i volumi e i prodotti richiesti.

Ai tre operatori logistici che si sono mostrati disponibili è stato inviato un file che ha caratteristiche molto simili al file inviato ai fornitori già esistenti.

Il file comprende le informazioni riguardo la tipologia di materiale da trasportare, l'indirizzo di origine e destinazione della merce, dimensioni del container e il volume espresso in numero di container all'anno, e viene richiesto al fornitore di fornire il costo relativo alla movimentazione di tali merci.

5.6.5 *Analisi dei risultati*

Una volta ottenuti i file compilati da parte dei nuovi fornitori si è passati ad un'analisi del risparmio che è possibile ottenere utilizzando i nuovi operatori logistici. L'obiettivo è quello di confrontare il prezzo che attualmente viene pagato con il prezzo offerto moltiplicarlo per il volume ed ottenere il risparmio in termini di spesa.

Di seguito sarà illustrato un esempio di benchmark. Il fornitore utilizzato è "Bemis", il primo fornitore in termini di spesa annuale.

La procedura utilizzata è stata quella di analisi del risparmio divisa per fornitore e calcolo del risparmio che si avrebbe se si utilizzasse il fornitore che offre il prezzo minore.

Il primo fornitore analizzato è DHL:

Descrizione Prodotto	Origine	Destinazione	Volume (Container)	Costo (container)	DHL costo per container	Risparmio DHL
TRAY KWT - MAX STACK	Wisconsin	Appleton	8	1.383	\$ 1.478	\$ -711
TRAY 3CELL MAX STACK PIZZA	Wisconsin	Appleton	101	805	\$ 785	\$ 1.998
TRAY 3 CELL - MAX STACK	Missouri	Joplin	33	2.020	\$ 1.869	\$ 4.937
TRAY P3 BITES	Missouri	Joplin	10	1.131	\$ 2.563	\$ -14.653
Forming Film Bread--5 ml 9584-S	Missouri	Joplin	7	3.632	\$ 2.986	\$ 4.592
FILM KWT 36000 HAM/CHED	Missouri	Joplin	11	1.702	\$ 1.869	\$ -1.777
FILM KWT 36001 TURK/AMER	Wisconsin	New London	6	1.749	\$ 1.856	\$ -636
TRAY SNACK DUOS/UNOS	Wisconsin	New London	9	1.984	\$ 2.536	\$ -5.005
FILM 6357 DUNKS	Wisconsin	New London	14	3.747	\$ 2.963	\$ 10.879
NATURALS TRAY - APET	Wisconsin	New London	9	1.421	\$ 1.523	\$ -949
TRAY KABOBLES	Wisconsin	New London	7	2.508	\$ 2.046	\$ 3.383
Top Film Bread-1184-G	Wisconsin	New London	4	2.010	\$ 1.863	\$ 626
FILM KWT 36147 HAM/AMER	Wisconsin	Oshkosh	29	1.426	\$ 1.523	\$ -2.813
FILM 2410 PIZZA	Wisconsin	Oshkosh	24	1.697	\$ 1.785	\$ -2.164
FILM 3 CELL 2455 TURK/CHED-14 UP	Wisconsin	Oshkosh	47	1.337	\$ 1.339	\$ -116

Tabella 13 Risparmio calcolato con i costi offerti da DHL

Nella tabella sono elencati i materiali che il fornitore Bemis trasporta ai co-packers ed il numero di container e costo che attualmente viene pagato. È stato poi riportato il valore del costo offerto dal nuovo fornitore (DHL) e calcolato il risparmio. Come è possibile notare la maggior parte dei costi offerti sono maggiori rispetto a quelli attualmente vigenti, per tali ragioni è preferito analizzare le altre proposte che come vedremo offrono un prezzo inferiore.

Proseguiamo quindi con l'analisi del secondo fornitore, "CEVA Logistics"

Descrizione Prodotto	Origine	Destinazione	Volume (Container)	Costo (container)	CEVA Costo per container ROUND 1	CEVA costo per container ROUND 2	CEVA risparmio ROUND 1	CEVA Risparmio ROUND 2
TRAY KWT - MAX STACK	Wisconsin	Appleton	8	1.383	\$ 965	\$ 965	\$ 3.143	\$ 3.143
TRAY 3CELL MAX STACK PIZZA	Wisconsin	Appleton	101	805	\$ 1.025	\$ 930,00	\$ -22.162	\$ -12.598
TRAY 3 CELL - MAX STACK	Missouri	Joplin	33	2.020	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 13.757	\$ 13.757
TRAY P3 BITES	Missouri	Joplin	10	1.131	\$ 615	\$ 615	\$ 5.286	\$ 5.286
Forming Film Bread--5 ml 9584-S	Missouri	Joplin	7	3.632	\$ 2.050	\$ 2.050	\$ 11.246	\$ 11.246
FILM KWT 36000 HAM/CHED	Missouri	Joplin	11	1.702	\$ 1.600	\$ 1.500,00	\$ 1.092	\$ 2.159
FILM KWT 36001 TURK/AMER	Wisconsin	New London	6	1.749	\$ 1.045	\$ 1.045	\$ 4.183	\$ 4.183
TRAY SNACK DUOS/UNOS	Wisconsin	New London	9	1.984	\$ 1.100	\$ 1.050,00	\$ 8.024	\$ 8.478
FILM 6357 DUNKS	Wisconsin	New London	14	3.747	\$ 2.575	\$ 2.575	\$ 16.264	\$ 16.264
NATURALS TRAY - APET	Wisconsin	New London	9	1.421	\$ 1.950	\$ 1.369,00	\$ -4.939	\$ 490
TRAY KABOBLES	Wisconsin	New London	7	2.508	\$ 1.805	\$ 1.805	\$ 5.146	\$ 5.146
Top Film Bread-1184-G	Wisconsin	New London	4	2.010	\$ 1.086	\$ 1.056,00	\$ 3.940	\$ 4.068
FILM KWT 36147 HAM/AMER	Wisconsin	Oshkosh	29	1.426	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 11.678	\$ 11.678
FILM 2410 PIZZA	Wisconsin	Oshkosh	24	1.697	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 17.066	\$ 17.066
FILM 3 CELL 2455 TURK/CHED-14 UP	Wisconsin	Oshkosh	47	1.337	\$ 1.075	\$ 1.075	\$ 12.331	\$ 12.331

Tabella 14 Risparmio calcolato con i costi offerti da CEVA

Nella tabella 15 vi è l'analisi del risparmio per il fornitore CEVA, a differenza del fornitore precedente i prezzi offerti sono due per ogni materiale e corrispondono ai due "round" della negoziazione. Questo significa che i prezzi offerti al secondo round sono frutto di una negoziazione con il fornitore per cercare di ottenere un prezzo inferiore. I prezzi evidenziati in verde sono quelli che hanno subito una riduzione tra il round 1 ed il round 2.

Il risparmio in questo caso è di gran lunga superiore rispetto al fornitore precedente (DHL) ed è di circa 115.232 dollari statunitensi (contro 4009 dollari).

Il terzo ed ultimo fornitore è J.B. Hunt, di seguito l'analisi di risparmio:

Descrizione Prodotto	Origine	Destinazione	Volume (Container)	Costo (container)	JB Hunt Costo per container ROUND 1	JB Hunt Costo per container ROUND 2	JB Hunt Risparmio ROUND 1	JB Hunt Risparmio ROUND 2
TRAY KWT - MAX STACK	Wisconsin	Appleton	8	1.383	\$ 925	\$ 920	\$ 3.443	\$ 3.481
TRAY 3CELL MAX STACK PIZZA	Wisconsin	Appleton	101	805	\$ 953	\$ 953	\$ -14.914	\$ -14.914
TRAY 3 CELL - MAX STACK	Missouri	Joplin	33	2.020	\$ 1.786	\$ 1.786	\$ 7.658	\$ 7.658
TRAY P3 BITES	Missouri	Joplin	10	1.131	\$ 852	\$ 852	\$ 2.860	\$ 2.860
Forming Film Bread--5 ml 9584-S	Missouri	Joplin	7	3.632	\$ 2.000	\$ 1.945	\$ 11.601	\$ 11.992
FILM KWT 36000 HAM/CHED	Missouri	Joplin	11	1.702	\$ 1.768	\$ 1.768	\$ -700	\$ -700
FILM KWT 36001 TURK/AMER	Wisconsin	New London	6	1.749	\$ 1.230	\$ 1.230	\$ 3.083	\$ 3.083
TRAY SNACK DUOS/UNOS	Wisconsin	New London	9	1.984	\$ 1.523	\$ 1.523	\$ 4.187	\$ 4.187
FILM 6357 DUNKS	Wisconsin	New London	14	3.747	\$ 2.214	\$ 2.200	\$ 21.274	\$ 21.468
NATURALS TRAY - APET	Wisconsin	New London	9	1.421	\$ 1.253	\$ 1.200	\$ 1.574	\$ 2.070
TRAY KABOBLES	Wisconsin	New London	7	2.508	\$ 2.352	\$ 2.352	\$ 1.145	\$ 1.145
Top Film Bread-1184-G	Wisconsin	New London	4	2.010	\$ 1.548	\$ 1.548	\$ 1.970	\$ 1.970
FILM KWT 36147 HAM/AMER	Wisconsin	Oshkosh	29	1.426	\$ 1.563	\$ 1.563	\$ -3.977	\$ -3.977
FILM 2410 PIZZA	Wisconsin	Oshkosh	24	1.697	\$ 963	\$ 900	\$ 17.972	\$ 19.516
FILM 3 CELL 2455 TURK/CHED-14 UP	Wisconsin	Oshkosh	47	1.337	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 3.797	\$ 3.797

Tabella 15 Risparmio calcolato con i costi offerti da JB Hunt

Il fornitore J.B. Hunt presenta un risparmio totale (83,227 dollari) non molto inferiore a quello del fornitore CEVA, ma per alcuni materiali offre un prezzo molto maggiore.

Per tali ragioni quello che a noi interessa è calcolare il risparmio finale utilizzando il fornitore che offre il prezzo minore per ogni singola categoria e non il risparmio totale.

Descrizione Prodotto	Origine	Destinazione	Volume (Container)	Costo (container)	Miglior prezzo	Quale fornitore?	RISPARMIO
TRAY KWT - MAX STACK	Wisconsin	Appleton	8	1.383	\$ 920	JB HUNT	\$ 3.481
TRAY 3CELL MAX STACK PIZZA	Wisconsin	Appleton	101	805	\$ 785	DHL	\$ 1.998
TRAY 3 CELL - MAX STACK	Missouri	Joplin	33	2.020	\$ 1.600	CEVA	\$ 13.757
TRAY P3 BITES	Missouri	Joplin	10	1.131	\$ 615	CEVA	\$ 5.286
Forming Film Bread--5 ml 9584-S	Missouri	Joplin	7	3.632	\$ 1.945	JB HUNT	\$ 11.992
FILM KWT 36000 HAM/CHED	Missouri	Joplin	11	1.702	\$ 1.500	CEVA	\$ 2.159
FILM KWT 36001 TURK/AMER	Wisconsin	New London	6	1.749	\$ 1.045	CEVA	\$ 4.183
TRAY SNACK DUOS/UNOS	Wisconsin	New London	9	1.984	\$ 1.050	CEVA	\$ 8.478
FILM 6357 DUNKS	Wisconsin	New London	14	3.747	\$ 2.200	JB HUNT	\$ 21.468
NATURALS TRAY - APET	Wisconsin	New London	9	1.421	\$ 1.200	JB HUNT	\$ 2.070
TRAY KABOBLES	Wisconsin	New London	7	2.508	\$ 1.805	CEVA	\$ 5.146
Top Film Bread-1184-G	Wisconsin	New London	4	2.010	\$ 1.056	CEVA	\$ 4.068
FILM KWT 36147 HAM/AMER	Wisconsin	Oshkosh	29	1.426	\$ 1.025	CEVA	\$ 11.678
FILM 2410 PIZZA	Wisconsin	Oshkosh	24	1.697	\$ 900	JB HUNT	\$ 19.516
FILM 3 CELL 2455 TURK/CHED-14 UP	Wisconsin	Oshkosh	47	1.337	\$ 1.075	CEVA	\$ 12.331

Tabella 16 Risparmio totale ottenibile rispetto al fornitore Bemis

In ultima analisi, calcolando il risparmio che si potrebbe ottenere, utilizzando i nuovi operatori logistici, risulta che sostituendo l'attuale fornitore è possibile avere un risparmio di circa 128.000 dollari per il fornitore Bemis.

La stessa analisi è stata svolta per tutti i fornitori in scopo e si è calcolato il risparmio annuo totale ottenuto con i nuovi operatori logistici.

Di seguito sarà mostrato il risultato finale:

Fornitore	Spesa trasporto potenziale (5%)	Spesa realmente reindirizzata	Spesa nuovo fornitore	Risparmio Totale
Bemis	1.661.372	479.873	351.910	127.963
GPI	1.446.638	585.057	386.425	198.632
Silgan	1.170.211	2.027.523	1.803.053	224.470
AMERICAN SUGAR REFINERY	1.066.255	1.828.061	1.609.831	218.230
Owens-Illinois Glass	807.449	925.263	847.013	78.250
Mondelez	565.641	887.766	800.834	86.932
Westrock	552.332	567.878	469.518	98.360
Tate & Lyle	516.112	43.595	18.453	25.142
PEACOCK	448.960	362540	276.362	86.178
Miller & Smith Foods	391.388	160.675	114.894	45.781
Monogram	390.790	352.630	288.734	63.896
Cargill Inc.	384.244	420.789	364.574	56.215
INTERBAKE	348.562	256.458	210.000	46.458
Darifair	335.857	74.621	52.052	22.569
International Paper	311.898	248965	200.402	48.563
Leprino	306.003	271.877	218.663	53.214
OSI	305.202	350459	284.678	65.781
McCormick	280.958	109.294	72.807	36.487
Kelloggs	274.456	289.635	214.784	74.851
Thompson Limited	253.545	80.000	55.255	24.745
Mullins Food Products	226.217	78214	51.360	26.854
Westin Meats	202.302	67.192	52.327	14.865
Brenntag	194.863	6.879	4.983	1.896
Eagle Eye Produce	194.500	885.721	815.874	69.847
Gonnella	188.865	106.702	90.833	15.869
Campos Brothers Farms	183.568	25120	18.800	6.320
Borges	180.304	39.600	30.031	9.569
United Sugars	158.953	120.582	80.413	40.169
Mct Dairy	149.227	122.170	98.476	23.694
Indel, Mount Dora	126.073	71.640	58.892	12.748
General Mills	121.978	160.696	124.148	36.548
TOTALE				1.941.096

Tabella 17 Risparmio totale ottenibile tramite implementazione del "Progetto logistica"

Sommando il risparmio totale per ogni fornitore si ottiene un risparmio complessivo di circa 1.94 milioni di dollari che entro la fine dell'anno 2018 ammonteranno a circa 485.274 dollari.

5.6.6 Fase 5 – Implementazione

Le fasi finora descritte fanno parte della creazione del caso studio con l'analisi dei possibili benefici in termini di risparmio sulla spesa totale.

Dopo la costruzione del caso si è passati all'implementazione. Il progetto è stato infatti presentato al team nordamericano dei "buyers" che si occupa della gestione dei co-packers ed i fornitori di questa regione. Si sono analizzati i benefici e i risparmi derivati dalla trasformazione degli incoterms da DDP a FOB. Questi hanno accolto la proposta e si sono attivati per mettere al corrente i co-packers delle modifiche che saranno apportate al sistema di trasporti.

I buyers si sono poi occupati della negoziazione con i co-packers, che ha avuto delle problematiche relative al fatto che questi traggono maggiore profitto dai costi di conversione.

Il progetto è stato poi implementato a partire dalla seconda settimana di settembre e sarà attivato gradualmente, in funzione delle esigenze, su tutti i fornitori.

5.7 Prospettive future

Il progetto sopra descritto è stata una tipologia di progetto che non era mai stata attivata all'interno dell'azienda, per tali ragioni in una prima fase si è deciso di concentrarsi solo sul mercato nordamericano e su un numero di fornitori limitato sulla base della spesa.

L'obiettivo per il futuro è quello di analizzare i risultati di questo progetto nel corso dell'implementazione e dopo un anno ed ampliare l'analisi ai fornitori nordamericani non inclusi nel caso studio ed agli altri mercati: EMEA, APAC e LATAM.

Analizzando la spesa totale di queste regioni e analizzando i risultati ottenuti nel Nord America è possibile ipotizzare che applicando questo progetto alle altre zone di competenza si otterrebbe un risparmio di circa 1.78 milioni di dollari.

Regione	Spesa annuale (MM\$)
EMEA	152
APAC	195
LATAM	14

Tabella 18 Spesa attuale per zone

6 Conclusione

Il Co-Pack rappresenta un'operazione che per molti versi è rischiosa per chi la utilizza ma se utilizzata con criterio e gestita seguendo la giusta strategia di azione, rappresenta un vantaggio competitivo per l'azienda. Un esempio è stato il progetto sopra descritto e che mi ha visto partecipare in prima persona.

È stato analizzato in maniera dettagliata un gap importante, quale la mancanza di informazioni sul costo di trasporto e l'elevata possibilità che il co-packer potesse trarre beneficio da questo. A tale scopo è stato elaborato un piano di azione che permettesse di far riemergere le informazioni mancanti e valutare un'opportunità di risparmio. Effettivamente i risultati sono stati più che positivi ed hanno rispecchiato quanto previsto nelle fasi preliminari del progetto. L'implementazione avrà tempi più o meno lunghi a seconda della capacità del co-packers, ma sicuramente non sarà eccessivamente complesso effettuare le modifiche desiderate, considerando che l'attuale sistema di trasporto sarà sostituito da operatori logistici già utilizzati internamente all'azienda, per tratte molto simili.

Il risparmio totale è di circa 2 milioni di euro, una cifra significativa che è accompagnata anche da un'ottimizzazione e consolidamento dei trasporti.

7 Bibliografia

- Batenburg, R., & Versendaal, J. (2008). Maturity Matters: Performance Determinants of the Procurement Business Function. In ECIS
- Fedewa, Dave. Velarde, Guillermo Lopez and O'Neill, Brian. Mckinsey Quaterly Q2 2016. P14-15. Vikram Khanna, FMCG Consulting, 2015. Retrieved from <http://www.fmcgconsulting.co.nz/insights/8-mega-trends-affecting-the-global-fmcg-cpg-industry> (1 Aug, 2016)
- Van der Valk, Wendy, and Frank Rozemeijer. "Buying business services: towards a structured service purchasing process." *Journal of Services Marketing* 23.1 (2009): 3-10.
- Make Versus Buy: A Decision Framework, by Dermot Shorten, Michael Pfitzmann, and Arvind Kaushal, Booz Allen Hamilton, 2006
- https://www.ingegneria.unisalento.it/c/document_library/get_file?folderId=22317741&name=DLFE-74043.pdf
- <https://ispedire.alpiexpress.it/incoterms-2010>
- Sito ufficiale Kraft Heinz Company: <http://www.kraftheinzcompany.com/>
- Materiale fornito dall'azienda (Kraft Heinz)

8 Ringraziamenti

Forse questa è la parte più difficile da scrivere, per una che come me, ha difficoltà ad esternare le proprie emozioni, ma credo sia doveroso rendere onore alle persone che hanno contribuito al raggiungimento di questo importante traguardo.

Il mio primo grazie va ai miei genitori che mi hanno sempre supportata e appoggiata nelle mie scelte, sempre pronti ad aiutarmi con discrezione e semplicità. Grazie papà per la tua saggezza e la tua grande forza, le poche parole che escono dalla tua bocca sono impresse nella mia mente, e mi hanno guidata come un faro in tutto il percorso che ora sta giungendo al termine. Grazie per avermi trasmesso la tua determinazione e caparbia, senza questo forse non avrei potuto raggiungere tutti gli obiettivi raggiunti finora. Grazie Mamma per essere il raggio di sole della mia vita, le tue risate e la tua vitalità mi riempiono il cuore di gioia. Grazie per i tanti consigli, per le lunghe telefonate ad ascoltarmi parlare di cose che per te forse erano incomprensibili, grazie per esserci sempre e trasmettermi valori importanti per la vita.

Grazie a mio fratello Gelsomino, testardo e orgoglioso quanto me. È stato da sempre un esempio da seguire e anche se a volte non ci capiamo molto so che darebbe la vita per me e per tutta la famiglia. A lui auguro di realizzare tutti i suoi sogni e che un giorno tutti possano riconoscere e apprezzare come me, le sue eccezionali capacità.

Grazie a mia sorella Tiziana, la “pecora bianca” della famiglia, perfetto connubio di forza e sensibilità, sempre pronta ad aiutarmi e a trasmettermi serenità anche nei momenti più difficili. Nonostante siamo così diverse, ci completiamo come due metà perfette di una mela. Grazie Erica per renderla una donna felice e realizzata.

Grazie a tutti gli zii e i cugini per avermi regalato tanti momenti di spensieratezza e amore, è bello sapere di far parte di una famiglia così unita il cui affetto è indissolubile un ringraziamento speciale vorrei farlo a zio Gerardo i cui insegnamenti sono stati fondamentali e la cui personalità un po' mi appartiene.

Grazie a Mattia per essere la mia ancora, con te ho imparato a fidarmi ed affidarmi, sei sempre pronto ad aiutarmi e a risolvere tutti i problemi che nelle tue mani sembrano dissolversi nel nulla. Grazie per esserci sempre e per supportarmi e sopportarmi nei momenti più difficili. Semplicemente grazie per rendermi felice.

Grazie agli amici di infanzia che nonostante la distanza ci sono sempre. Grazie a Mariarosaria, mia amica da sempre e ormai sorella acquisita.

Grazie agli amici di università per aver condiviso con me ansie e gioie, grazie soprattutto ad Imane perché è un uragano di energia e mi trasmette tanta positività, grazie a Carola per

essere unica e per avermi aiutata durante l'anno di studio a Nizza e Grazie Margherita per la tua semplicità e la tua energia.

Grazie a tutte le persone che ho incontrato in questo percorso, con le loro diversità hanno contribuito in maniera significativa alla mia crescita non solo intellettuale ma anche personale. In particolare voglio ringraziare i miei colleghi di Danone che mi hanno presa per mano e accompagnato per tutto il percorso di tirocinio con cura e rispetto, ringrazio anche i miei colleghi di Kraft Heinz, che nonostante le differenze, principalmente culturali, mi hanno aiutata a riconoscere le mie lacune e lavorare per colmarle.

Ringrazio il mio relatore: Prof. Maurizio Schenone. Grazie per l'interesse, l'attenzione e la professionalità che mi ha dimostrato non solo durante la preparazione della tesi, ma anche durante il percorso di studi.