

NEARSHORING & RISK MANAGEMENT

Come rendere competitiva la filiera dei fornitori Europei gestendo il rischio di fornitura

a cura di Francesco Calì e Emilio Spinelli



INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo, affronta un progetto di valutazione strategica di Nearshoring degli acquisti da paesi Low Cost a paesi Europei. L'intervista a Emilio Spinelli, Vice President of Operations SCL Italia spa permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

SCL Italia SpA è un'azienda chimica italiana che da due secoli sviluppa prodotti a base di boro. Produttore europeo leader del settore operante in un mercato notevolmente diversificato dal nucleare all'elettronica, dal chimico fino alla farmaceutica. Dal 2003 progressivamente nascono le quattro attuali Business Unit: FertiGlobal® (Fertilizzanti), Zinflam® (Ritardanti di fiamma), Sequel® (Chelati), Larderel® (Prodotti Borici). Dal 2014 la SCL Italia entra nel business dei sequestranti tramite l'acquisizione di Quimicos Essiod SA (QE), azienda Argentina leader nella sintesi di agenti chelanti e chelati, oggetto di questo progetto. Ad oggi SCL riesce ad esportare una gamma di 70 prodotti in 60 Paesi concretizzando il suo motto « Italian tradition, global horizons »

DESCRIZIONE ED OBIETTIVI DEL PROGETTO

La società, consapevole di voler rafforzare la sua competitività ha deciso di rivalutare tutte le fonti d'acquisto per le materie prime strategiche, in particolare gli acquisti presso Low Cost Countries.



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Emilio Spinelli

Vice President of Operations SCL Italia spa

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO SONO STATI:

definire la strategia di NEARSHORING scegliendo fornitori partner che si trovano in un Paese vicino a quello dell'azienda per ridurre il rischio di fornitura creazione di una filiera europea di fornitori competitivi, valutando opportunità di ottimizzazione dei costi attraverso lo sviluppo di una partnership con i fornitori europei

LE FASI DEL PROGETTO

Attraverso la SWOT ANALYSIS è emersa la necessità di rivedere la filiera di fornitura per le materie prime strategiche con duplice obiettivo:

a gestione del rischio di approvvigionamento

b governance di costi totali d'acquisto (tco)

LE FASI DEL PROGETTO SONO STATE 3:

1 Mappatura Global Sourcing delle Materie Prime Strategiche

L'incidenza degli Acquisti Extra Europa rappresenta il 56% valore acquisto delle Materie Prime; in particolare il 39% è acquistato da Fornitori Turchi che hanno 2 Magazzini di distribuzione in Italia, circa il 10% in India.

La strategia è di ridurre il peso d'acquisto Extra Europa azzerando l'acquisto dall'India e riducendo l'acquisto dalla Turchia per ridurre il Rischio Paese, qualificando un fornitore Europeo.

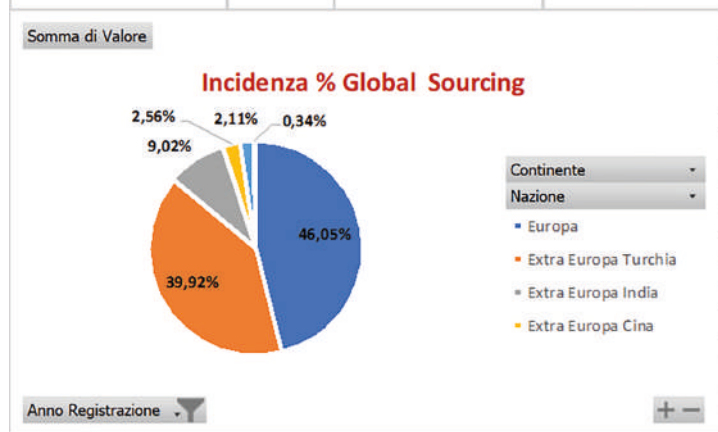
Fig. 1: la SWOT ANALYSIS



2 Analisi del TCO e dell'indice di Rischio

Attraverso il calcolo del TCO, considerando i Costi Logistici, di importazione, di gestione dei magazzini ed altri costi accessori si è valutato come la differenza attuale dei prezzi acquistando le Materie Prime da Paesi Extra Europei è per i singoli Paesi:

Somma di Valore		Anno Registrazione	
Continenti	Nazione	2021	Totale complessivo
Europa		46,05%	46,05%
Extra Europa	Turchia	39,92%	39,92%
	India	9,02%	9,02%
	Cina	2,56%	2,56%
	Argentina	2,11%	2,11%
	Sud Africa	0,34%	0,34%
Totale complessivo		100,00%	100,00%



Il TCO per i Paesi Extra UE complessivo è:

INDIA
-6,3%

TURCHIA
-8%

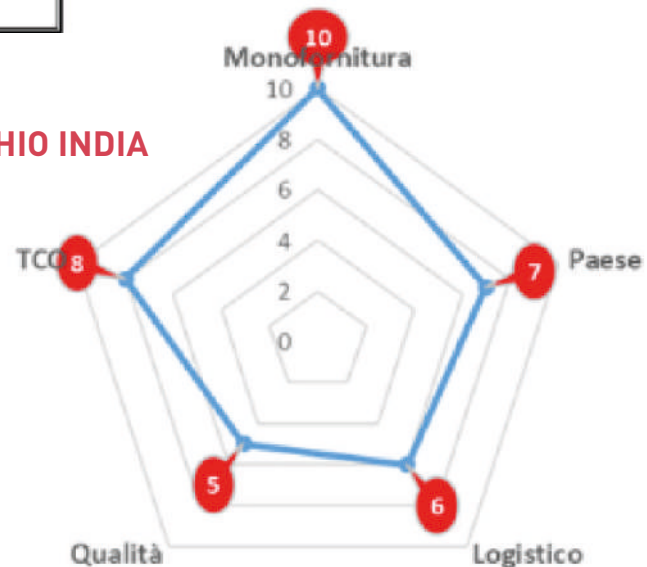
CINA
-5%

MATRICE DI VALUTAZIONE INDICE DI RISCHIO PER PAESE/FORNITORE

PROBABILITA' di accadimento di un evento pericoloso	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	MAGNITUDO: misura dell'entità del danno comportato				

Legenda	
ALTO	≥ 10
MEDIO	< 10
BASSO	< 5
NESSUNO	< 3

VALORE RISCHIO INDIA



Attraverso l'applicazione della **MATRICE DI VALUTAZIONE INDICE DI RISCHIO PER PAESE / FORNITORE**, l'analisi dei Rischi ha evidenziato la necessità strategica di ridurre le monoforniture da India e Turchia.

CATO una fonte Europea che potrebbe consentirci di non andare mai più in crisi sugli approvvigionamenti.

Le interessanti prospettive di acquisto e la motivazione del fornitore ad avere un cliente consolidato in ITALIA hanno permesso attraverso una negoziazione:

3 Definizione del piano per aumentare il vantaggio competitivo

La priorità è stata di azzerare l'acquisto di materie prime strategiche dall'India (Fig.2); La materia prima acquistata in India è vitale ed è una delle più importanti che abbiamo in quanto essenziale per ottenere prodotti della famiglia Ennui; si pensa che con la famiglia Ennui il nostro fatturato possa balzare in avanti incrementandolo di almeno ulteriori 20 ml di fatturato. Ecco perché è stato importante aver trovato e QUALIFI-

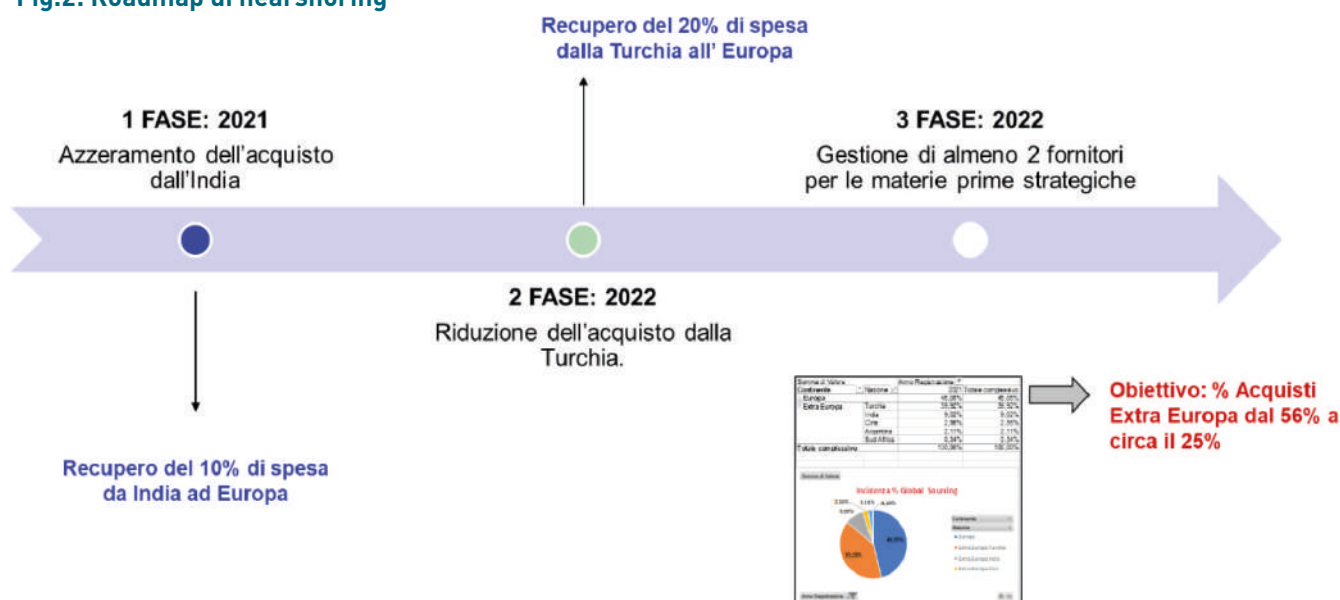
UNA RIDUZIONE DEL PREZZO D'ACQUISTO INIZIALE: -13,4%

IL TCO COMPLESSIVO ACQUISTANDO DALLA GERMANIA È STATO DEL -9,4%

- PREZZO -5,7%

- COSTI LOGISTICI E DI IMPORTAZIONE -3,7%

Fig.2: Roadmap di nearshoring



Emilio Spinelli, Vice President of Operations SCL Italia sps risponde alle domande sull'implementazione del progetto:

Quali sono stati i fattori che hanno spinto SCL ad intraprendere una strategia d'acquisto di Nearshoring?

Il vantaggio competitivo talvolta non si può misurare solo sul prezzo e TCO, ma anche e soprattutto sulla riduzione del Rischio di fornitura. Infatti i continui aumenti dei noli marittimi e la difficoltà a reperire i containers vuoti, fanno sì che la bilancia si posti a favore di trasporti europei, dove si possono registrare anche vantaggi anche in termini di sostenibilità green (ad esempio con l'utilizzo di tratte ferroviarie europee molto efficienti). La pandemia ha dimostrato che avere rapporti commerciali con Paesi maggiormente a rischio pandemico, significa mettere in serio pericolo la nostra produzione: così come è accaduto a noi dove abbiamo dovuto attendere anche tre mesi prima di poter avere risposte positive per il proseguo delle attività. Il fornitore Europeo ci ha assicurato la fornitura in termini di giorni (5gg) garantendoci la continuità produttiva senza procurarci danni commerciali.

L'attivazione del fornitore Europeo cosa vi ha consentito di ottenere?

Oltre ai benefici di riduzione del rischio, il fornitore europeo ci ha permesso di:

- Ridurre gli stock nel magazzino
- Migliorare la logistica e i tempi di approvvigionamento

- Ridurre i costi logistici
- Migliorare le modalità di pagamento (regolare i flussi di cassa)
- Avere la possibilità di fare audit presso i fornitori, in tempi rapidi e più volte l'anno
- Significa instaurare un rapporto di partnership di lunga durata, avendo la possibilità di controllare anche la qualità della Materia Prima;
- Avere la certezza di acquistare Materie prime in conformità al reach senza la necessità di fare costose registrazioni per operazioni extra EU, con fornitori che non hanno tale registrazione.

Quali sono stati i risultati ottenuti?

La strategia d'acquisto ha avuto come obiettivo al di là degli aspetti economici di garantire continuità di fornitura e la generazione di un vantaggio competitivo; abbiamo eliminato il Rischio Paese attraverso il NEARSHORING con la qualificazione ed attivazione nuovo fornitore Europeo, inoltre abbiamo ottenuto una riduzione del TCO -9,4% sul Budget di spesa.

In particolare quali sono state le valenze e i punti chiave del Progetto?

Il progetto ha avuto come valenze:



- una visione strategica degli acquisti per generare vantaggio competitivo
- una gestione a costi totali degli acquisti
- una gestione strategica del rischio di fornitura
- un lavoro in team, ricerca e sviluppo-acquisti-qualità, per la qualificazione del nuovo fornitore europeo
- lo sviluppo accordo quadro pluriennale con il nuovo fornitore

Dal suo punto di vista quali sono le Best Practice di questo progetto?

Oltre ai risultati ottenuti, credo che le principali Best Practice siano state:

- la gestione del rischio di fornitura dall'India ha permesso di scoprire nuove opportunità sul mercato europeo
- un focus negoziale per rendere competitiva la filiera di fornitura europea nel medio e lungo termine

- una task force di acquisti in team dedicato al progetto
- una gestione degli acquisti strategici in ottica tco e kri (key risk indicator)

Quali sono le prossime strategie che pensate di attivare?

Una volta consolidato nel 2021 l'azzeramento dell'acquisto del fornitore Indiano è previsto per il 2022 la riduzione del Rischio di fornitura dalla Turchia e la creazione dove possibile di una doppia fornitura per le Materie Prime più strategiche.

LESSONS LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICES:

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

Di seguito è riportata una tabella che sintetizza le principali problematiche riscontrate nel progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo:

Lessons learned

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

PRINCIPALI PROBLEMATICHE

SOLUZIONE IMPLEMENTATA

L'incidenza degli Acquisti Extra Europa rappresenta il 56% del valore acquisto delle Materie Prime

Aumenti dei noli marittimi e la difficoltà a reperire i containers vuoti.

La pandemia ha dimostrato che avere rapporti commerciali con Paesi a rischio pandemico, significa mettere in serio pericolo la nostra produzione.

Applicazione SWOT Analysis per valutare Punti di Forza e Debolezza, Minacce ed Opportunità.

Valutazione del Rischio di Fornitura e decisione di attivare una strategia di Acquisto di Nearshoring

IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il progetto e che possono essere estese ad altri progetti

BEST PRACTICE

AREA POSSIBILE ESTENSIONE BEST PRACTICE

RISULTATO OTTENUTO

Definizione Metodologia decisionale per le strategie di Global Sourcing

Definizione e calcolo del TCO (Total Cost of Ownership)

Definizione e calcolo del KRI (indice di rischio)

Definizione modello di sviluppo partnership con fornitori Europei

Definizione del Modello di Global Sourcing per definire la strategia do acquisto anche di altre materie prime

Il Saving su Budget di Commessa è stato di € 600.000 (pari al 21% del totale commessa, inoltre si sono ottenuti altri risultati di performance:

- Un aumento della capacità produttiva dei fertilizzanti liquidi

- Un aumento della capacità produttiva delle sospensioni

- Un accesso al credito di imposto Iper-ammortamento per € 900.000 circa

- Un'automazione e controllo del processo produttivo