

HIC SUNT LEONES

ovvero
Le PMI nelle catene di fornitura

di

Ruggero Romano

Webinar AICIM 28 maggio 2022



Ruggero Romano

- Ingegnere meccanico
- Socio AICIM e Co-COORDINATORE del TEAM «Organizzazione»

Titolare Studio di consulenza direzionale RIDER STUDIO

- Organizzazione,
- Qualità
- Sicurezza (macchine e lavoro)

Coach aziendale



«HIC SUNT LEONES»

«Qui ci sono i leoni»



**Il distacco culturale e organizzativo fra Grandi e Medie industrie
Clienti e PMI aumenta fino a sembrare insormontabile**

Perché ?

IL LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Caratteristiche comuni a grandi aziende , aziende di costruttori , grandi società :
 - Necessità di **strutture organizzative efficaci ed efficienti**
 - Necessità di **processi coordinati**
 - **Reporting per processo** per valutazione di prestazioni, risk assessment, valutazione capacità di conseguimento obiettivi, decisioni ...
 - **Strumenti, metodi , certificazioni , validazioni ...**
- **In assenza di strumenti, metodi e persone dedicate all'organizzazione la complessità dell'organizzazione rischia il caos**

LA CULTURA ORGANIZZATIVA NELLA GRANDE IMPRESA

- Grandi dimensioni, organizzazione complesse, cultura elevata
 - **Le strutture aziendali più grandi hanno bisogno di maggiori risorse umane e culturali** per essere competitive
 - Le grandi aziende hanno bisogno di personale e investono in assunzioni (qualificate)
 - **La produttività è legata anche alla formazione**

Esempio: guadagni in produttività al crescere dell'investimento in formazione

SPESA PER FORMAZIONE IN EURO	VALORI PRODUTTIVITÀ						PERCENTILE OCCUPATO NELLA GRADUATORIA DELLE IMPRESE
10.000						5.94	81°
8.750					4.95		66°
7.500				4.67			45°
6.250			4.53				34°
5.500		4.45					28°
5.000	4.40						25°

RAPPORTI OCCUPAZIONE

Valori assoluti (in migliaia), var. %

	Addetti 2019	Addetti 2020	Addetti 2021	Addetti 2022	21/19 (ass.)	21/19 (%)	22/19 (ass.)	22/19 (%)
Micro	6.441	6.139	6.176	6.361	-265	-4,1%	-81	-1,2%
Piccole	3.755	3.588	3.603	3.726	-152,1	-4,1%	-29,3	-0,8%
Medie	2.472	2.402	2.414	2.474	-57,8	-2,3%	2,2	0,1%
Grandi	3.894	3.810	3.831	3.910	-63,0	-1,6%	16,7	0,4%
Totale	16.561	15.939	16.024	16.471	-537,8	-3,2%	-90,9	-0,5%

Dati da rapporto
Cerved
sull'occupazione 2021

Andamento dell'occupazione per dimensione d'impresa

Var. %



LA CULTURA ORGANIZZATIVA NELLE PMI

- **La struttura organizzativa più leggera e meno complessa, ma questo non sempre efficace ed efficiente nei processi**
- **Figure multiruolo con competenze NON trasversali**
- **Grandi competenze di processo produttivo e tecnologia acquisita**
- **Ridotta competenza su metodi, organizzazione, personale e qualità**

IL RISK ASSESSMENT ...A DUE VIE

• Cosa vuole la grande azienda dalla PMI

- **Competenza tecnica** di processo , prodotto , componente , servizio...
- **Business continuity , delivery , rispetto dei requisiti ...**
- **Organizzazione sui controlli e sulla conformità, catena di fornitura validata, logistica** (just in time, magazzini strutturati...)
- **Prezzo, improvement , flessibilità** nei tempi (urgenze, variazioni dui fabbisogni) , tempi di pagamento ...

• Cosa chiede la PMI alla grande azienda

- **Continuità** sugli ordinativi, volumi, marginalità
- **Puntualità** nei pagamenti
- **Accettabilità e flessibilità sulle consegne** (in termini di requisiti «sostenibili»...)



CASE HISTORIES: SETTORE AUTOMOTIVE

• ERRORI del Cliente (Tier 1)

- **Overspecification** (per ridurre il rischio)
- Mancata scalabilità dei metodi e personalizzazione sul fornitore (metodi «one fits all»)
- **Valutazioni di sola fattibilità tecnica e non di sostenibilità organizzativa**
- **Progettazione con scarsa conoscenza del processo del fornitore e dei limiti di processo**
- **Requisiti di sistema** gravosi aggiuntivi anche pe strutture già certificate

• ERRORI del Fornitore (Tier 2)

- **Sottovalutazione del rischio**
- **Sopravvalutazione delle proprie capacità di fornitura** (tecniche e organizzative)
- **Valutazioni di sola fattibilità tecnica e non di sostenibilità organizzativa**
- **Mancata valutazione dei requisiti di fornitura** (capitolati, agreements...)
- **Mancata gestione e controllo della propria catena di subfornitura**

CASE HISTORIES : CONSEGUENZE

- Ritardi di fornitura
- Mancata efficacia della fornitura ed erosione della marginalità per la PMI (aumento NC, resi, addebiti, costi in garanzia ...)
- Deterioramento dei rapporti (diminuzione degli ordini confermati, sfilamento...)
- Perdita di certificazione
- Reputazione aziendale compromessa



LE SOLUZIONI : PREVENZIONE PER CLIENTE E FORNITORE

- **Pianificare la qualifica del fornitore** valutando una progressione di attività o investimenti coerente con le «risorse» del fornitore
- **Analizzare i capitoli e gli agreements...PRIMA**
- Eseguire gli studi di **fattibilità tecnica**
- Analizzare l'impatto in termini di **concentrazione del fatturato** (su un unico cliente e su un unico fornitore)
- **Pianificare il backup**



LE SOLUZIONI : I TOOLS PER IL CLIENTE E PER IL FORNITORE

CLIENTE

- Delegare il ruolo di **SQA** ad **advisors esterni competenti** del tipo di dimensione e organizzazione tipico **PMI**
- **Non imporre metodi della grande azienda se non sono opportunamente scalati** al livello della PMI
- **Utilizzare strumenti di analisi del fornitore come BDS check**
- **Comparare più fornitori** mitigando gli aspetti economici e **includendo logistica, organizzazione e business continuity**

FORNITORE

- **Ingaggiare advisors esperti del settore di riferimento** e dei regolamenti e normative applicabili per l'organizzazione verso il cliente
- **Perseguire una crescita armonica** (organizzativa, tecnica, di produzione)
- **Analizzare**, con aiuto di advisors esperti, **i requisiti e gli agreements**, **prima** di fare un'offerta economica al cliente
- **Fare una autodiagnosi con BDS check per evidenziare i punti d debolezza**

LE 3 REGOLE (...E MEZZO) PER MINIMIZZARE I RISCHI DI FORNITURA

1. Decidere basandosi sui dati ...non sulla necessità
2. Non accettare compromessi troppo ...compromettenti
3. Promettere ciò che si è , ciò che si fa e ciò che si conosce

LA «MEZZA REGOLA»...

- **3.5 «Per avere successo un'azienda deve avere due cose :un buon prodotto da vendere e buoni clienti; tutte le azienda possono fabbricare buoni prodotti...ma non conosco aziende che sappiano fabbricare clienti» (Alberto Galgano)**

Grazie per la vostra attenzione

Ing. Ruggero Romano
info@ruggeroromano.it

📞 3381503474



RIDER
IL CORAGGIO DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI

**Ruggero
Romano**
Quality Pathfinder

STUDIO TECNICO
CONSULENZA DIREZIONALE,
SISTEMI QUALITÀ, SICUREZZA
E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE