

Eccellere nelle Operations

Fare le cose giuste...
... e farle bene

*La nostra Value Proposition
ed i nostri servizi*





Indice

Nuove velocità, nuove sfide	4
L'eterno dilemma	5
Il "terreno di gioco"	6
La nostra Value Proposition	7
Fare le cose giuste ...	8
... nel modo giusto	10
Servizi Diagnostici	12
Gestire l'innovazione	13
Industry 4.0	14
La Catena Logistica Estesa	16
Pianificare le Operations	17
Collaborare nella supply chain	18
Magazzini e scorte	19
Conoscere il proprio Cliente	20
Impianti ed organizzazione	21
Produrre e Migliorare	22
Gestione Efficace degli Asset	23
Sviluppo del Capitale umano	24
Programmi Integrati	25
Leadership di pensiero	26
PwC in Italia e Contatti	27

Nuove velocità, nuove sfide



Complessità come non mai

Le strutture e le dinamiche delle Catene Logistiche Estese stanno cambiando radicalmente e irreversibilmente per effetto di fattori quali:

- *Globalizzazione e spostamento del “baricentro della domanda” verso aree emergenti*
- *Volatilità dei costi*
- *Ridotta fedeltà dei Clienti*
- *Crescenti difficoltà nell'accesso al credito*
- *Livelli di servizio più alti e segmentati*
- *Contrazione del ciclo di vita di prodotti e servizi*
- *Crescente rilevanza dei processi di Merger & Acquisition*

La resilienza, ossia la capacità di **far fronte a rapidi mutamenti in modo agile e senza determinare peggioramenti della Bottom Line**, è una caratteristica strutturale di basilare importanza per le Operations del XXI secolo.

Le tradizionali regole di pianificazione e governo delle Organizzazioni complesse non valgono più: diventano quindi necessari **nuovi modelli delle Operations**, caratterizzati da **maggior reattività, flessibilità, capacità di cogliere ed interpretare velocemente i segnali esterni** e coordinare le opportune azioni di risposta ed anticipazione.

Una visione “a tutto tondo”

Flessibilità e resilienza non si ottengono per caso: devono essere accuratamente progettate armonizzando ed integrando tutte le componenti del Modello di business, dai processi di innovazione a quelli di gestione operativa, dalle strategie di Marketing a quelle di Procurement, finanziarie, industriali e distributive.

Occorrono lungimiranza e lucidità di esecuzione ad ampio spettro.

Guardare oltre

Oltre alla responsabilità rispetto alla Bottom Line e agli azionisti, le Organizzazioni hanno precise responsabilità anche di fronte ad una ben più ampia platea di stakeholder: personale impiegato, tessuto sociale, sindacati, ambiente...

La responsabilità sociale nel lasciare alle generazioni future un mondo “vivibile” è intimamente connessa alle scelte di progettazione ed attuazione delle Operations.

L'eterno dilemma

Strategia o tattica?

Le Operations sono per loro natura estremamente concrete: contenimento dei costi, risoluzione di problemi quotidiani, imprevisti, pressione sui risultati tangibili di breve periodo... Le Operations non possono “chiudere per lavori in corso”.

Da qui, una naturale e giustificata tendenza ad un approccio “tattico” volto a fornire una cura immediata ai sintomi che si presentano dal campo.

Ma in uno scenario contraddistinto da repentini e strutturali cambiamenti **non basta curare i sintomi per potersi mantenere in salute nel tempo** (il che è l'obiettivo fondamentale di ogni Organizzazione di business): è necessario **affrontare le cause** alla base dei suddetti sintomi.

Un'Organizzazione sopravvive e prospera nella misura in cui è in grado di **generare valore per i propri Clienti, a costi sostenibili.**

Le Operations hanno il compito di tradurre in pratica questa Value Proposition.

Sono un asset strategico fondamentale, che deve essere costantemente re-ingegnerizzato per essere mantenuto allineato ad un contesto esterno in continua evoluzione.

Combinare visione strategica e senso tattico è, soprattutto ora, un imperativo per i Manager delle Operations.



*Strategy without tactics
is the longest way to
victory.*

*Tactics without strategy
is the noise before defeat.*

(Sun-Tzu, the Art of War)

Il “terreno di gioco”



Temi cruciali

I nuovi scenari di business hanno moltiplicato, nelle sempre più dense agende dei Top Executive, la presenza di temi cruciali legati alle Operations.

Solo alcuni esempi:

Innovazione tecnologica, mutamenti strutturali nei mercati di fornitura e di sbocco pongono serie incognite sull'adeguatezza dello *status quo*.

- **Quali cambiamenti organizzativi e di processo sono richiesti?**
- **Quale ridisegno dell'assetto di fornitura, industriale e di distribuzione è necessario?**
- **Come combinare efficienza di costo e flessibilità di risposta?**

La definizione di standard di riferimento è di importanza fondamentale non solo per il controllo ed il miglioramento di processo, ma anche per supportare in modo oggettivo le fasi di negoziazione e condivisione delle “regole del gioco” con gli Stakeholder coinvolti (Organizzazioni sindacali, partner di Supply Chain...).

- **Sono stati definiti i “giusti” standard?**
- **Come definire gli standard in caso di processi privi di solidi riferimenti storici?**

Competere e conseguire un vantaggio sostenibile nel tempo richiede una sapiente miscelazione di miglioramento continuo e di innovazione radicale, combinando iniziative su molteplici livelli ed aree. Con vincoli di risorse e di tempo.

- **E' chiaro dove e perché focalizzare l'attenzione?**
- **E' stato definito e condiviso un percorso bilanciato di implementazione?**
- **Con quali costi e benefici associati ad ogni passo?**

Il “lato oscuro” delle Operations globalizzate ed interdipendenti è un inevitabile incremento dell'incertezza e del rischio ad essa associato.

- **Come misurare il rischio nelle Operations?**
- **Come correlare il rischio ai risultati di business?**
- **Come progettare gli opportuni livelli di resilienza e misurarne il conseguimento?**

La nostra Value Proposition

Le crescenti sfide per le Operations sono il nostro “terreno di gioco”.

Anni di esperienza in contesti nazionali ed internazionali ad alta complessità ed innovazione, ed i forti legami di cooperazione con prestigiose Organizzazioni accademiche e di Settore sono alla base del nostro approccio “a tutto tondo”.

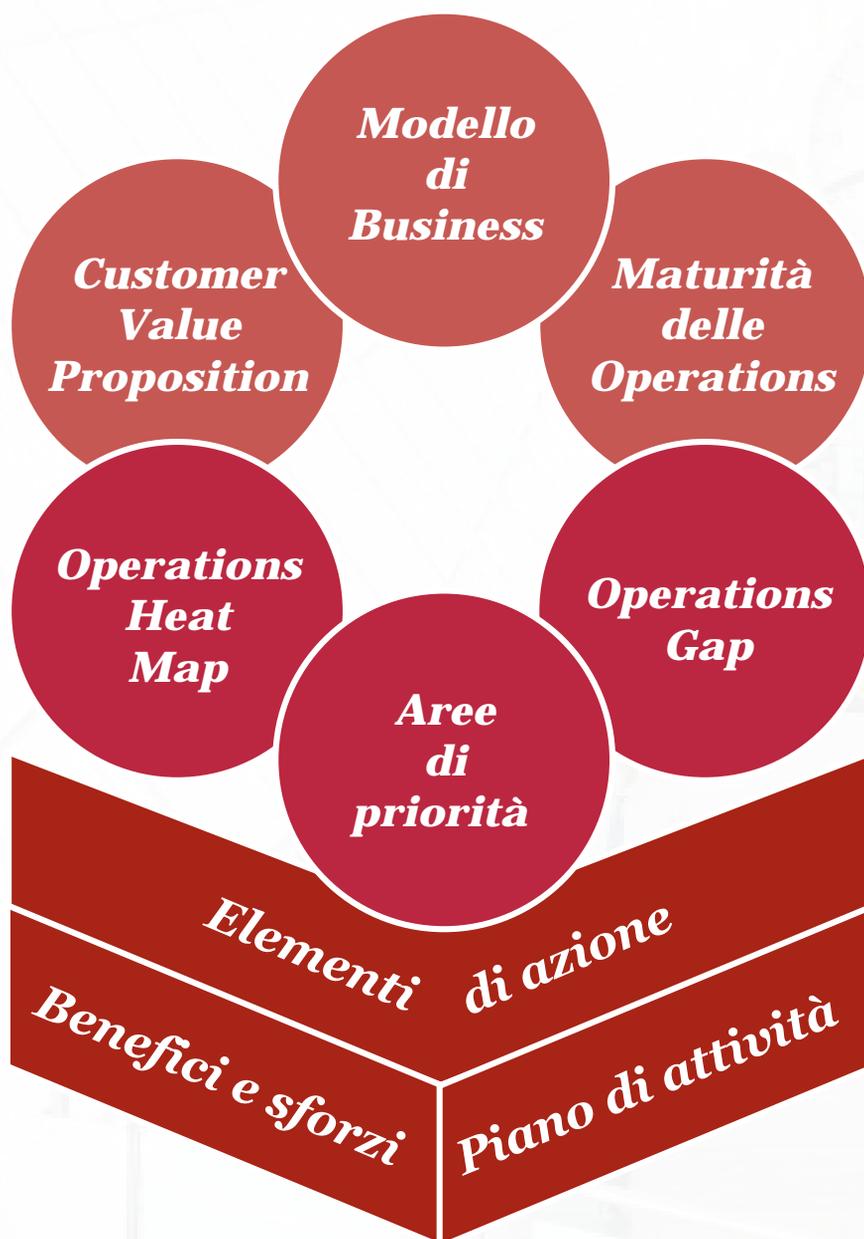
- **Supportiamo i nostri Clienti nel disegno, ottimizzazione, implementazione e controllo delle Operations, dalla rete di relazioni lungo la Supply Chain all’organizzazione delle singole postazioni di lavoro**
- **Siamo leader di pensiero e di esecuzione, spaziando dalla gestione “chiavi in mano” di soluzioni ad alta complessità ed articolazione, fino a singoli pareri su tematiche specifiche e specialistiche delle Operations**
- **Offriamo una copertura geografica globale alle esigenze dei nostri Clienti, grazie all’appartenenza al Network PwC**
- **Consentiamo di cogliere opportunità laterali alle Operations grazie alla integrazione con le altre linee di servizio PwC (Fiscale e Tributario; Risk Management e Revisione; M&A)**



Operiamo globalmente e trasversalmente

- *Siamo riconosciuti come leader globali nella consulenza di Operations, con oltre 4.000 consulenti in più di 60 Paesi nel mondo*
- *Vantiamo esperienza e capacità senza pari in tutte le aree-chiave delle Operations:*
 - Strategie e trasformazione delle Operations
 - Innovazione e sviluppo prodotti
 - Procurement e sourcing
 - Produzione e Supply Chain Management
 - Operations nei servizi
- *Aiutiamo i nostri Clienti ad incrementare la rilevanza delle loro Operations abilitando:*
 - Crescita
 - Agilità
 - Resilienza
 - Produttività
- *Combiniamo tutte le competenze del Network PwC per connettere le strategie di Business e le Operations dei nostri Clienti, integrando senza soluzione di continuità:*
 - Operatività di business
 - Modelli finanziari
 - Strutture organizzative
 - Tematiche di Rischio e tassazione

Fare le cose giuste...



Diagnostica

Roadmap To Value

Intervenire laddove “paga”

Il nostro approccio al ridisegno od al miglioramento dei processi delle Operations parte dalla comprensione del Modello di Business e della Customer Value Proposition, onde strutturare piani di azione concreti e realmente “mirati” sulla Catena del Valore dei nostri Clienti.

Partire dal Mercato

Una Supply Chain esiste in quanto in grado di generare un valore che i Clienti percepiscono e sono disposti a riconoscere.

Ma questo valore ha molte sfaccettature, a volte in contrasto fra loro: non esiste una “taglia unica” per le strategie di Mercato, così come **non esiste una “taglia unica” per le strategie delle Operations** ed i correlati processi di gestione.

Il nostro approccio alle Operations parte da una **profonda comprensione del Modello di Business** dei nostri Clienti e della loro Customer Value Proposition.

Solo così è possibile, mediante opportuni strumenti di diagnostica e di analisi, **definire dove e come le Operations possono apportare il massimo contributo alla Customer Value Proposition**, rendendola concretamente attuabile nel rispetto della Bottom Line e degli altri obiettivi di Impresa.

Le aree di impatto e le eventuali lacune sono quindi identificate, al fine di costruire un **piano di azione efficace e realistico** (ossia: tagliato sulle effettive esigenze e sulla capacità dell’Organizzazione di mettere in pratica ed assimilare le iniziative di ridisegno e/o di miglioramento).

Questo è quanto è alla base delle nostre metodologie di **Roadmap To Value**:

- *Identificare le possibili azioni da intraprendere, con una visione “a tutto tondo” del business e delle Operations lungo la Catena Logistica Estesa*
- *Qualificare e quantificare, laddove e come possibile, gli impatti di dette azioni in termini di benefici e sforzo richiesto*
- *Definire, in coerenza con gli obiettivi di business e col grado di maturità dell’Organizzazione, il miglior approccio all’implementazione*
- *Costruire un piano di implementazione (tempistiche modalità attuative) bilanciato ed attuabile con successo.*

Processi, Organizzazione, Persone, strumenti e tecniche di supporto, infrastrutture e business partner: nulla può essere dimenticato o sottovalutato per **costruire un percorso di successo mantenibile nel tempo.**

No firm can compete successfully on all dimensions of customer value.

A business strategy is about taking a market position with respect to the Customer Value Proposition

(David Simchi-Levi)

...nel modo giusto



Intervenire come serve

Il nostro approccio alle Operations è molto concreto e basato sulle effettive necessità dei Clienti.

Le nostre metodologie modulari consentono interventi mirati o ad ampio spettro, in modo da strutturare progetti di immediato impatto e scalabili in funzione delle specifiche esigenze.

Usare i giusti strumenti

Ancorché riconducibili a principi generali, ogni esigenza di un Cliente è specifica, e richiede quindi **un approccio mirato**.

Per questo abbiamo sviluppato **metodologie modulari e personalizzabili** in termini di:

- *modalità di erogazione*
- *aree di intervento*

Unitamente all'esperienza maturata sul campo, questo ci consente di ritagliare **una soluzione su misura** in grado di soddisfare al meglio quanto ai nostri Clienti effettivamente serve, non importa se organizzazioni multinazionali o piccole/medie imprese.

In termini di **modalità di erogazione**, i nostri interventi possono classificarsi in tre filoni principali:



Attività di diagnostica, volte ad identificare il grado di maturità rispetto al perimetro di intervento, le eventuali aree di debolezza/carenza di performance ed il gap rispetto alla situazione ottimale di business



Progetti focalizzati su una o più aree delle Operations, volti all'implementazione di specifiche soluzioni mirate su particolari aree prioritarie



Programmi integrati di trasformazione sull'intero spettro delle Operations al fine di costruire un potente abilitatore alle strategie di business

In termini di **aree di intervento**, tutti gli aspetti chiave delle Operations possono essere oggetto delle nostre attività:

- **Gestione dell'Innovazione** e legami tra la Innovation e la Operations chain
- **Disegno del Network**: scelte di localizzazione, make vs. buy, supply chain risk management
- **Processi di pianificazione integrata**: Demand Planning, Sales & Operations Planning, pianificazione dei materiali, della capacità e della distribuzione, ottimizzazione delle scorte
- **Supply Chain Estesa**: disegno, sviluppo e implementazione di modelli operativi di sourcing, production e logistics
- **Modelli Organizzativi** (struttura organizzativa, ruoli e responsabilità), relazioni industriali, accordi integrativi, welfare, formazione e certificazioni

If all you have is a hammer, everything looks like a nail

(Abraham Maslow)

Servizi diagnostici

Avere una valutazione completa e bilanciata sullo “status quo” delle aree-chiave delle Operations è di fondamentale importanza per strutturare iniziative di miglioramento che siano al contempo:

- *congruenti con gli obiettivi di business*
- *sostenibili dall'organizzazione*

I nostri servizi di diagnostica e check-up sono la risposta a queste esigenze:

- *forniscono un quadro strutturato ed onnicomprensivo della situazione corrente*
- *definiscono il target ottimale, relativamente alle specificità del business*
- *definiscono le priorità di intervento, ponderando i gap rispetto alla loro rilevanza in termini di contributo alla Customer Value Proposition*

Ciò costituisce la base per la generazione del percorso ottimale (Roadmap) di implementazione.

Il risultato è una chiara rappresentazione degli stati evolutivi delle Operations, debitamente supportata da quantificazioni in termini di benefici, sforzi e tempi di realizzazione.

Obiettivi di Business, soluzione ai problemi “dal campo”, struttura e caratteristiche di filiera, connotazione di processi ed organizzazione, vincoli normativi sono compiutamente presi in considerazione ed armonizzati in un piano chiaro e bilanciato di iniziative strategiche e tattiche.



I nostri servizi

Diagnostica e check-up

- *Operations Maturity Level Assessment*
- *Procurement Maturity Level Assessment*
- *Supply Chain Risk Assessment*
- *Product Structure Fit Assessment*
- *Manufacturing & Distribution Fit Assessment*
- *Operations Software Fit Assessment*
- *OEE Check-up (Efficienza Impianti)*
- *OLE Check-up (Produttività del Lavoro)*
- *Ergonomic Check-up (Mappatura sovraccarico biomeccanico)*

Roadmap di implementazione

- *Definizione Matrice Impatto*
- *Identificazione e Sequenziamento stati evolutivi (WAVES)*
- *Definizione Master Plan di Implementazione*
- *Analisi Rischi di Implementazione*
- *Definizione del Business Case*

Gestire l'innovazione

In un contesto competitivo sempre più acceso e globalizzato, la capacità di innovare è un fattore strategico fondamentale, soprattutto se si è in grado di «costruire» l'innovazione sia dentro che fuori la propria azienda, secondo il paradigma dell'**Open Innovation**.

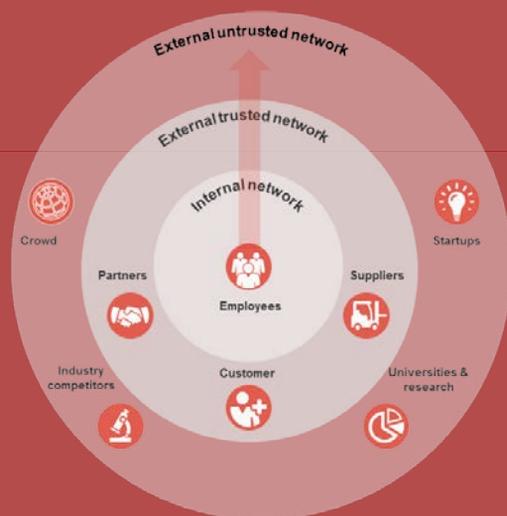
Le aziende stanno cominciando a lanciare programmi di Open Innovation al fine di cambiare il mindset verso una **capacità di innovazione a medio-lungo termine**. Gli elementi necessari da considerare e sui quali puntare sono:

- **Il cambiamento** – favorire la trasformazione culturale nei confronti dell'innovazione
- **Miglioramenti interni** – sviluppare idee per incrementare l'efficienza e migliorare i processi e il servizio al cliente
- **Nuove opportunità di business** – generare e/o cogliere idee per creare opportunità di crescita, come nuovi prodotti e servizi

“Gestire l'innovazione” significa “**saper allineare Innovazione ed Operations**”. Ciò non può essere conseguito che attraverso un *approccio end to end* del processo di innovazione, dallo sviluppo prodotti alla pianificazione e gestione delle core competence, all'ingegneria di processo e industrializzazione, alla gestione della Supply Chain.

«Open Innovation: le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche»

(Henry Chesbrough)



I nostri servizi

Innovation Management

- Innovation challenge
- Innovation portfolio optimization
- Assistance for idea incubation and development
- Innovation model definition

Design for “X” (*)

- Design for Assembly (PROKON)
 - Product, process and Supply Chain Integration
 - Achievement monitoring and tuning
- (*) Manufacturing, Assembly, Maintenance...

New Product Introduction

- New Product Introduction design and planning
- New Product Introduction integration
- Project management and active coaching

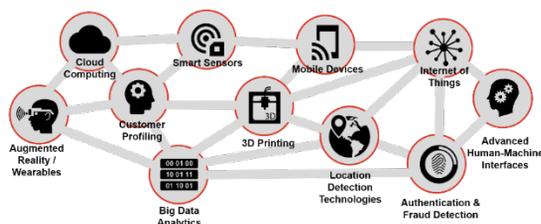
Industry 4.0: nuove opportunità

“**Industry 4.0**” identifica il **nuovo paradigma di gestione del business** che vuole cogliere le nuove opportunità e sfide fornite dalle nuove tecnologie. La *Digitalizzazione* e l'*Industrial Internet of Things* (IoT) oggi più che mai traggono la completa connessione e integrazione tra tutti i fattori che concorrono alla creazione del valore, all'interno sia del modello operativo dell'Azienda che della Supply Chain a cui questa appartiene.

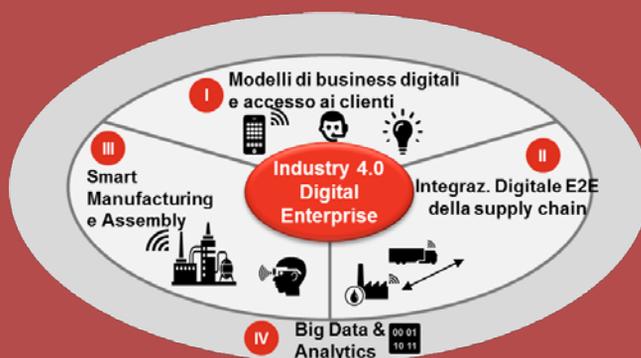
L'alto **grado di creatività** che le nuove tecnologie abilitano e il loro **rapido sviluppo** porteranno a breve ad un cambio radicale delle regole del gioco in cui le Aziende si troveranno a competere.

Le Aziende lo sanno: in pochi anni dovranno essere digitalmente integrate e pronte ad affrontare nuove sfide.

I Players, infatti, sapranno “far parlare” tra loro gli oggetti (macchinari, prodotti dotati di etichette intelligenti, dispositivi, ecc.) e gli oggetti con i sistemi a supporto dei processi aziendali interni; realizzeranno interconnessioni automatizzate e trasparenti tra le varie entità della Supply Chain; abatteranno le barriere di comunicazione e saranno in grado di gestire, analizzare e trarre valore dalle grosse moli di dati a disposizione, in un **nuovo modello di competizione**.



Industry 4.0: le Quattro Dimensioni



Modelli di Business Digitali e Accesso ai Clienti

- Modelli focalizzati nella creazione di nuovi mercati, canali di vendita e distribuzione (es. Car Sharing, Pay for Use, Connected Appliances)

Integrazione Digitale E2E della Supply Chain

- Modelli e sistemi che abilitano l'integrazione **ORIZZONTALE**, collegando l'Azienda coi fornitori chiave e con Clienti

Smart Manufacturing & Assembly

- Modelli e sistemi alla base dell'integrazione **VERTICALE** dei processi della fabbrica
- Miglioramenti concreti e misurabili nei processi operations (Manufacturing, Quality Assurance, Procurement, S&OP)

Big Data & Analytics

- Condizione base del paradigma: capacità di raccogliere e analizzare grandi moli di dati
- Aumento drammatico della capacità predittiva, in tutte le dimensioni di analisi

Ora più che mai è fondamentale capire e far propria l'importanza di abbracciare e tenere il passo con lo sviluppo delle nuove tecnologie: **Industry 4.0** deve essere vissuta sempre più come base per una **Nuova Value Proposition**, oltre che come una leva per diminuire i costi e incrementare l'efficienza.

Lo sviluppo di prodotti con un nuovo *contenuto innovativo* digitale, l'offerta di nuovi *digital services*, l'ottimizzazione dei processi aziendali con il supporto di *nuove tecnologie* sono solo alcuni degli effetti del nuovo paradigma.

Questo richiede all'Azienda uno sforzo di **comprensione dei benefici** che Industry 4.0 porterà, comporta una **volontà al cambiamento** con la rivisitazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali, cavalcando le nuove opportunità del digitale e richiede un forte impegno verso una **svolta culturale** e organizzativa.

Adottare il paradigma Industry 4.0 non si limita all'introduzione di tecnologie a supporto dei processi. È la **capacità di vision**, che sa sfruttare tutte le opportunità che la tecnologia offre. È l'introduzione di **nuove competenze** e nuovi skills per gestire la digitalizzazione all'interno dell'azienda. È l'introduzione di **nuove metodologie di lavoro** nei differenti contesti industriali. È il futuro.

Le tematiche dell'Industry 4.0 infatti rappresentano una delle linee di **sviluppo strategico** a livello nazionale: il **Piano nazionale Impresa 4.0 (2017-2020)** favorisce le Aziende che investono nelle nuove tecnologie attraverso numerosi strumenti come gli incentivi fiscali di super e iperammortamenti dei costi sostenuti.

I nostri servizi

- *Digital Maturity Assessment & Target Settings*
- *Implementation Roadmap: definizione degli steps per implementare il nuovo modello operativo nelle diverse aree operations*
- *Servizi Data & Analytics*

Smart Manufacturing

- *Integrated real time production planning*
- *Predictive maintenance*
- *Digitalized flexible production*
- *Smart Site*

Smart Supply Chain

- *End-to-end supply and demand planning, execution & horizontal integration*
- *Real time inventory management & warehousing*
- *End-to-end supply chain visibility (Track&Trace)*

Procurement 4.0

- *Supplier Management*
- *Digital procurement tools*
- *Digital commodity management*

E2E Quality Assurance 4.0

- *E2E quality tracking*
- *Integrated real time quality optimization*
- *Real time data analytics & control*

Digital Engineering

- *Lifecycle Management*
- *Data integrity – single source of truth*
- *Advanced simulation technologies*

Servizi Data & Analytics

Le competenze del network PwC integrano le Operations nel supporto al cambiamento (Experience Center), nel ridisegno dell'architettura IT e della gestione e sicurezza dei dati, nella gestione di conformità, aspetti legali e fiscali.

PwC si avvale anche di partner selezionati, quali:

- *partner tecnologici, per lo sviluppo di applicazioni, piattaforme e l'Internet of Things*
- *associazioni di categoria, per comprendere e conoscere sempre meglio le esigenze delle aziende*
- *enti di certificazione, per attestare la conformità dei piani di investimento aziendali*

La Catena Logistica Estesa

Un Network di supply chain è qualcosa di “vivo”, che evolve a seguito di molteplici eventi:

- *spostamento del “baricentro della Domanda”*
- *acquisizioni o dismissioni di stabilimenti e/o centri di distribuzione*
- *fusioni o dismissioni di rami d’Azienda*
- *variazione delle dinamiche di produzione/fornitura, anche a seguito del processo di Sviluppo Nuovi Prodotti*

Il non adeguamento del Network può generare significativi extra-costi e vincoli alle performance di flessibilità richieste dal Business.

Supportiamo end-to-end i tre livelli tipici di pianificazione del network:

- **Lungo periodo:** (ri-)disegno footprint logistico/produttivo (produzione, supply base, posizionamento hub e distribution center)
- **Medio periodo:** decisioni tattiche relative alla gestione dei trasporti (incluso processo di tendering)
- **Breve periodo:** ottimizzazione trasporti, benchmarking, post-audit

Elemento imprescindibile nel disegno (e ridisegno) del Network è anche la valutazione dei rischi di supply chain associati alla articolazione e complessità delle Operations.

Identificare, quantificare ed appropriatamente gestire l’esposizione al rischio è un fattore chiave per progettare gli adeguati livelli di resilienza in contesti altamente dinamici e complessi, al fine di meglio gestire le sfide e cogliere le opportunità presenti e future.



I nostri servizi

Disegno Strategico del Network

- *Business Model/Value Proposition fit*
- *Business Scenarios definition*
- *Greenfield-Brownfield Network Design*
- *Programme and Project Management*
- *Matter experts and modelling support*

Gestione tattica del Network e dei trasporti

- *Tactical Network Alignment*
- *Multi-echelon inventory optimization*
- *Transportation Maturity Assessment*
- *Matter expert support to tender mgmt. & execution*

Supply Chain & Risk Management

- *Supply Chain Risks identification*
- *Resilience needs identification*
- *Simulation and resilience analysis*
- *Material Availability*
- *Supply Chain Risk Management process design (workflow, roles, responsibilities)*
- *Governance and Control Model design*
- *Buy-in, communication and change management*
- *Programme and Project Management*
- *Matter experts support*

Network Modelling Execution and Support

Pianificare le Operations

Unitamente a quelli di gestione della visibilità lungo la supply chain, i processi di pianificazione sono la linfa vitale dei sistemi di Operations Management.

Dai processi di pianificazione aggregata (Sales & Operations Planning) fino a quelli di schedulazione di dettaglio, dalla pianificazione delle vendite a quella dei fornitori, un processo integrato e correttamente strutturato nelle sue componenti consente la sistematica armonizzazione dei piani operativi aziendali ed allinea l'intera organizzazione attorno ad un set unico e condiviso di "numeri" che governano le attività operative.

Senza pianificazione non può esistere controllo, e senza controllo non esiste miglioramento.

Quanto più le Operations diventano globali, tanto più il ruolo dei processi di pianificazione integrata diventa cruciale. Aumenta anche in modo più che proporzionale la loro complessità, sino al punto di renderli ingovernabili se non adeguatamente strutturati e resi modulari.



I nostri servizi

Sales & Operations Planning

- *S&OP Target setting*
- *S&OP process design & implementation*
- *S&OP integration / Global S&OP*
- *Buy-in, communication and change management*

Demand & Distribution Planning

- *Forecasting process design & implementation*
- *Distribution process design & implementation*
- *S&OP and Master Planning integration*
- *Downstream collaboration integration*
- *Buy-in, communication and change management*

Master & Materials Planning

- *M&M process design & implementation*
- *Capacity planning design & implementation*
- *Detailed scheduling integration*
- *Upstream collaboration integration*
- *Buy-in, communication and change management*

Detailed Scheduling

- *Detailed scheduling design & implementation*
- *M&M integration*
- *Shop Floor Control integration*
- *Buy-in, communication and change management*

Collaborare nella supply chain

La Collaborazione e la Visibilità lungo i processi di Azienda Estesa vanno ben oltre al semplice Electronic Data Interchange (EDI) relativo ai processi transazionali di gestione del Ciclo Attivo e Passivo.

La pianificazione delle Operations e lo Sviluppo Nuovi Prodotti sono aree ad alta intensità di interscambio di informazioni, quali ad esempio:

- *Disegni e specifiche tecniche*
- *Distinte basi e cicli di lavoro*
- *Anagrafiche parti, prodotti e listini*
- *Piani di approvvigionamento e consegna*
- *Variazioni di piani e capacità*
- *Ordini e conferme d'ordine*
- *Informazioni di spedizione*
- *Conferme di ricezione*
- *Fatture ed istruzioni di pagamento*
- *Misure di Performance*

Le Supply Chain vivono di informazioni e visibilità: un approccio organico alle Operations non può prescindere dall'affrontare questo punto nodale.

Ma una “taglia unica” non soddisfa tutti, specialmente nel caso della Collaborazione di Filiera: rapporti di forza Cliente/Fornitore, maturità dei processi collaborativi, dimensioni delle Organizzazioni e “regole del gioco” consolidate vanno accuratamente analizzate e comprese al fine di progettare il giusto approccio alla gestione collaborativa della Supply Chain.



I nostri servizi

Collaborazione coi Fornitori

- *Upstream collaboration initiative scoping*
- *Stakeholder expectations definition*
- *Value sharing model design (Rules of the Game)*
- *KPIs and Scorecard design & implementation*
- *Upstream collaboration process design*
- *Upstream collaboration Data Model design*
- *New Product Development integration*
- *Master & Materials Planning integration*
- *Procurement and Shop Floor integration*
- *Buy-in, project and change management*
- *Matter experts support*

Collaborazione coi Clienti

- *Downstream collaboration initiative scoping*
- *Stakeholder expectations definition*
- *Value sharing model design (Rules of the Game)*
- *KPIs and Scorecard design & implementation*
- *Downstream collaboration process design*
- *Downstream collaboration Data Model design*
- *New Product Development integration*
- *Demand Planning integration*
- *Sales and Demand Management integration*
- *Buy-in, project and change management*
- *Matter experts support*

Magazzini e Scorte

Le scorte sono un elemento-chiave per la gestione dei processi operativi, una leva strategica e tattica per le Operations ed una componente rilevante del Working Capital.

Al pari di un farmaco, un loro eccesso od errato impiego espone le Operations a gravi rischi quali la perdita di visibilità delle dinamiche reali di fabbisogno o l'obsolescenza.

L'ottimizzazione delle scorte si articola lungo vari assi decisionali:

- *la progettazione dei "punti di disaccoppiamento"*
- *l'allocazione lungo la filiera*
- *la gestione del mix (assortimento) ottimale*

Le scorte hanno inoltre una loro fisicità: necessitano di strutture di stoccaggio e richiedono attività di movimentazione, utilizzando immobili, attrezzature e forza lavoro.

Al pari di uno stabilimento di produzione, anche una struttura di magazzino (non importa se asservita a processi produttivi o destinata alla distribuzione verso il Mercato) va adeguatamente progettata nelle sue componenti di lay-out, flussi fisici ed informativi, processi e cicli di movimentazione.

Ed analogamente a quanto accade per la manodopera diretta di produzione, ogni target di efficienza nel Material Handling non può prescindere da un'accurata valutazione dei correlati rischi ergonomici.



I nostri servizi

Warehouse Management

- *Block lay-out design*
- *Warehousing areas rightsizing*
- *Warehouse Management process design*
- *Shop Floor Control, Planning and Deployment integration*
- *Plan For Every Part (PFEP) implementation*
- *KPIs and scorecard design*
- *Project and change management*
- *Matter experts support*

Materials Handling

- *Time & Methods (MTM Logistics)*
- *Ergonomic Assessment worksheet (EAWS)*
- *Workforce rightsizing*
- *Project and change management*
- *Matter experts support*

Ottimizzazione delle scorte

- *Upstream optimization process design*
- *Decoupling Points design and optimization*
- *Downstream optimization process design*
- *Inventory allocation optimization*
- *KPIs and scorecard design*
- *Trade-off criteria design and implementation*
- *Project and change management*
- *Matter experts support*

Conoscere il proprio Cliente

In un contesto economico caratterizzato da un rapido e significativo cambiamento, guidato principalmente dall'innovazione digitale, i modelli di business consolidati sono stati via via sgretolati ed i comportamenti e le aspettative dei Clienti sono in costante evoluzione.

Per rimanere competitive, pertanto, per le aziende diventa essenziale passare da una **visione** esclusivamente transazionale del cliente ad una più **olistica**, basata su relazioni personalizzate, ed utilizzare un **approccio organico alle azioni di marketing, branding, sales e pricing**:

- *considerare le interazioni legate alle attività di customer service come strategiche, in quanto consentono di rafforzare la propria relazione con il cliente, approfondirne i bisogni, raccogliere i feedback sui propri prodotti e sulla delivery, aumentare la customer retention;*
- *trasformare tutti gli aspetti delle Operations per evolvere verso un modello 'customer-centric', favorendo l'abbattimento di silos aziendali e ottimizzando le consegne cross-channel;*
- *ottimizzare il trade spending, garantendo il tracking completo del processo, favorendo la piena integrazione con la parte di SPOP (Sales, Promotions and Operations Planning), migliorando la fase di analisi post-evento e la profittabilità delle iniziative (requisito rilevante per le aziende che producono Consumer Goods).*



I nostri servizi

Sales Effectiveness

- Sales Organization, Management & Operating Model (Organizational Design, Deployment Model, VCT)
- Sales & Distribution Processes and Systems
- Execution Excellence & Continuous Improvement (Sales Productivity, Workforce Management)
- Risks Identification and Management

Progressive Service Operations

- Customer Experience & Service Strategy (Customer Facing)
- Middle & Back Office Operations (Business Facing)
- Service Processes and Systems
- Service Delivery Excellence (through different channels)
- Risks Identification and Management

Trade Spending Optimization (TSO)

- TSO Diagnostic (identification of gaps, in terms of processes and capabilities, that have to be addressed)
- Design To Be Strategic Processes (Planning, Execution, Payment and Analysis)
- Integration with SPOP
- TSO Systems
- Risks Identification and Management

Impianti ed organizzazione

L'ottimizzazione del processo di trasformazione nasce dalla corretta progettazione del sito produttivo destinato ad ospitarlo: la gestione efficace del flusso fisico dei materiali è possibile solo in presenza di un coerente layout di fabbrica, disegnato in modo da portare sistematicamente a una diminuzione dei tempi di attraversamento per il perseguimento della filosofia del "Just in Time".

L'approccio integrato alla progettazione dei flussi operativi consente il raggiungimento di obiettivi impensabili in fase di esercizio (logica del "First Time Right"). La riprogettazione di processi produttivi esistenti permette di ridurre i costi operativi in modo sostenibile solo a fronte di un approccio scientifico all'organizzazione del lavoro a supporto di tecniche e concetti di lean production.

Di fronte a cambiamenti significativi nel contesto di business, il mancato adeguamento delle strutture organizzative, la non trasparenza dei meccanismi operativi di governo e controllo ed il limitato coinvolgimento attivo di tutte le risorse umane in azienda può fare la differenza tra il successo ed il fallimento di un'iniziativa.

E' di vitale importanza a tutti i livelli:

- *comprendere l'idoneità dell'attuale organizzazione (struttura, dimensionamento e competenze)*
- *definire il "punto di arrivo" in coerenza con standard world class*
- *strutturare e gestire un percorso di cambiamento sostenibile*



I nostri servizi

Disegno degli impianti

- *Block lay-out design*
- *Production areas rightsizing*
- *Ancillary areas rightsizing (*)*
- *Equipment lay-out optimization*
- *Alternative scenarios generation and evaluation*
- *Trade-off and evaluation criteria design*
- *What-if and resilience analysis*
- *Programme and Project Management*
- *Matter experts support*

(*) *Inter-operational buffers, tools, ...*

(Ri)disegno organizzativo

- *Value leakages definition*
- *Target Organization redesign –Manufacturing*
- *Target Organization redesign –Distribution*
- *Target Organization redesign –Back-office (**)*
- *Roles and responsibilities design (RACI)*
- *Buy-in, communication and change management*
- *Programme and Project Management*
- *Matter experts support*

(**) *Planning, Procurement, Customer Service...*

Produrre e migliorare

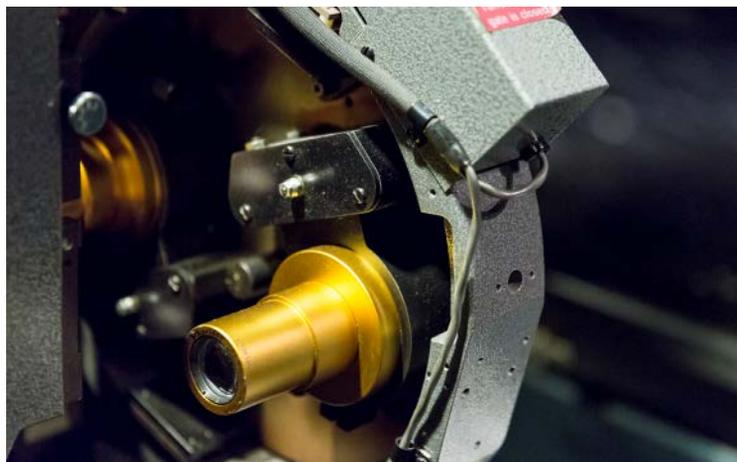
Il livello di produttività necessario a migliorare la competitività implica la drastica riduzione di tutti i costi generati dalle perdite presenti nel sistema produttivo: non-qualità, livelli di stock, attività di trasformazione inefficienti, movimentazioni materiali ridondanti e sovradimensionate, ecc..

Ciò non è possibile senza un cambio radicale di mentalità che richiede l'implementazione di un Sistema Produttivo orientato all'Eccellenza (World Class Supply Chain Productivity).

Esso:

- *racchiude le best practice necessarie alla sua sostenibilità nel tempo*
- *è una piattaforma di metodologie e strumenti di miglioramento integrati permanentemente nella struttura organizzativa*
- *guida tutte le risorse umane, dotate delle necessarie competenze tecniche e sociologiche, in processi di miglioramento continuo della competitività*
- *supporta fortemente il conseguimento degli obiettivi strategici d'impresa nel pieno rispetto e con il coinvolgimento di tutti i lavoratori*

Tutto questo mantenendo sempre il doveroso bilanciamento tra parametri oggettivi di produttività e la ripetibilità nel tempo delle prestazioni senza generare effetti indesiderati sulla salute, operando secondo criteri internazionalmente riconosciuti e bilanciati.



I nostri servizi

Disegno dei processi e dei flussi

- *Production System Implementation*
- *Lean Flow*
- *Push vs. Pull process integration*
- *Visual Shop Floor management*
- *Cost Deployment & Shop Floor Control*
- *Production factors utilization optimization*
- *KPIs and scorecard design and implementation*
- *Matter experts support and change management*

Definizione degli standard ottimali

- *Scientific Work Management (ERGO-MTM)*
- *Time & Methods (MTM, Stop-Watch, Sampling)*
- *Ergonomic Assessment Work-Sheet (EAWS)*
- *Workplace design and organization*
- *Production and Assembly line design*
- *Industrial Relations and Labour agreements*
- *Buy-in, communication and change management*
- *Matter experts support*

Miglioramento continuo

- *Six Sigma*
- *Focused improvement*
- *Autonomous Management*
- *Professional Maintenance*
- *Progressive Quality*
- *Matter experts support and change management*

Gestione efficace degli Asset

La gestione di impianti, infrastrutture e sistemi rappresenta per molte Società che operano in settori ad elevato utilizzo di «asset fisico», oggi più che in passato, uno dei fattori più significativi di vantaggio competitivo.

L'introduzione di sistemi «Asset Management», infatti, permette di raggiungere l'obiettivo, tanto ambito, di bilanciamento tra costi, opportunità e rischi. PwC ha sviluppato, grazie all'esperienza maturata in molti progetti di gestione degli asset, un approccio metodologico particolarmente efficace, in grado di supportare i nostri clienti nella progettazione ed implementazione di sistemi, anche complessi, di Enterprise Asset Management (PwC-EAM Approach).

Il modello EAM messo a punto da PwC permette, in particolare, di:

- *accelerare l'implementazione di sistemi basati su standard internazionali, quali la **ISO55000** (già PAS55), o di progettare sistemi specifici in linea con le reali esigenze e desiderata del cliente*
- *rafforzare l'integrazione del processo di asset management con tutti i processi di business*
- *favorire i processi decisionali della Società e focalizzare l'interesse del management sugli aspetti fondamentali dell'asset management: pianificazione, budgeting & forecast; massimizzazione degli investimenti; incremento delle performance di esercizio e riduzione/ottimizzazione dei costi delle Operations & Manutenzione*
- *diffondere all'interno dell'azienda la cultura di «Risk-based Asset Management»: gestire il ciclo di vita degli asset attraverso una valutazione «attiva» dei rischi operativi.*



I nostri servizi

Progettazione e Implementazione di sistemi di "Asset Management"

- *Realizzazione di sistemi basati su standard e linee guida internazionali (ISO55000)*
- *Supporto alla definizione ed implementazione dei processi di pianificazione e budgeting della manutenzione e delle operations*
- *Valutazione dei rischi operativi attraverso metodologie avanzate di misurazione quantitativa (Probabilistic Risk Assessment)*
- *Supporto alla implementazione di applicazioni software per la gestione degli asset*

Asset - Simulation, Forecast & Management

- *Simulazione e valutazione della pianificazione degli investimenti (scenarios risk based forecast)*
- *Life-Cycle Cost Simulation*
- *Asset Performance Measurement & Monitoring*

Crisis & Emergency Management

- *Definizione dei piani per la gestione della continuità operativa (Business Continuity Planning)*
- *Business Impact Analysis, Risk Assessment, Recovery Action Plans*
- *Training & Testing*

Sviluppo del capitale umano

Per quanto ben progettato e realizzato, nessun processo o Sistema di gestione delle Operations potrà funzionare correttamente in assenza di Persone adeguatamente coinvolte, preparate e consapevoli del proprio ruolo all'interno delle Organizzazioni (interne ed esterne) coinvolte.

Spesso, la vera differenza tra il successo ed il fallimento di un'iniziativa risiede in fattori quali:

- *modelli organizzativi*
- *leadership e allineamento obiettivi*
- *ruoli ed attribuzioni*
- *attitudini mentale e comportamenti*
- *competenze e conoscenze specifiche*
- *dinamiche di gruppo e di comunicazione*

La gestione del cambiamento deve essere sistematica e posta al centro di ogni progetto su qualsiasi area che coinvolga il Capitale Umano.

Supportiamo il processo di change management con un'offerta di servizi formativi che spaziano dai corsi tematici, alle certificazioni, ai giochi di ruolo ed ai workshop costruiti su casi concreti del Cliente, coprendo ogni esigenza nell'Area delle Operations con interventi mirati e concreti.

La formazione per noi non è solo un "momento d'aula" isolato dal contesto quotidiano; è un processo che trova immediata applicazione nella realtà quotidiana ed è un potente catalizzatore per la gestione del cambiamento.



I nostri servizi

Corsi "in house"

- *Knowing and Leveraging Operations*
- *Procurement Excellence*
- *Industrial Excellence*
- *Customized training programs*

Certificazioni (Fondazione ERGO-MTM Italia)

- *Work measurement (MTM-1; MTM-2; UAS; MEK)*
- *Ergonomics (EAWS; ISO 11228; ISO 11226)*
- *Logistics process measurement (MTM-Logistics)*
- *Office work measurement (MTM-Office)*

Workshop "attivi"

- *Demand and Distribution Planning*
- *Master & Materials Planning*
- *Procurement*
- *Direct / Indirect labor analysis and ergonomics*
- *Scientific Management of work and ergonomics*

Giochi di ruolo

- *The Leagile Game (Classic Edition)*
- *The Leagile Game (S&OP Edition)*
- *The Chocolate Game*
- *The Kanban game*
- *The Catapult game (Process control)*
- *The Catapult game with LEGO™*
- *The Airplane Assembly Line Design game*

Migliorare il Modello Operativo

Massimizzare il presidio dei mercati di riferimento, valorizzando le opportunità di integrazione della value chain complessiva con un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse e degli asset industriali a disposizione, e garantendo un adeguato livello di servizio al Cliente, è l'obiettivo target di tutte le aziende che vogliono migliorare le proprie performance e soddisfare costantemente la customer value proposition.

Tale obiettivo è raggiungibile attraverso la definizione e/o ottimizzazione e l'implementazione del **Target Operating Model (TOM)** aziendale, attraverso un **programma integrato di business transformation** che considera in maniera olistica i diversi aspetti che concorrono alla definizione del TOM (es. mercato, processi, organizzazione e persone, sistemi e tecnologie)

Un programma integrato è tipicamente caratterizzato da:

- *Una fase iniziale di diagnostica e di individuazione dei potenziali miglioramenti conseguibili. In particolare, l'analisi è rivolta verso:*
 - *la customer value proposition*
 - *l'operations maturity**al fine di individuare le aree di miglioramento prioritarie nelle Operations rilevanti per la customer value proposition*
- *La definizione di una Roadmap di implementazione e di un primo "progetto pilota"*
- *L'implementazione del "progetto pilota"*
- *L'affinamento e l'estensione della soluzione*

Il nostro approccio all' Operations Improvement



Leadership di pensiero

Siamo leader nelle metodologie e nel pensiero sulla gestione delle Operations.

Armonizziamo il pensiero di affermati accademici ed innovatori che eccellono nelle molteplici discipline coinvolte nella gestione delle Organizzazioni di business complesse e globalizzate: su ciò si fonda il prestigio riconosciuto alla preparazione professionale e culturale dei nostri consulenti.

La nostra organizzazione è composta da una squadra di professionisti che abbinano all'esperienza diretta «sul campo» competenze certificate nelle Operations dalle più autorevoli società del settore (APICS, Fondazione ERGO – MTM, PMI).

Ciò costituisce il nostro capitale intellettuale: in parte proprietario, ma vi è anche molto che siamo lieti di condividere con chi fa impresa attraverso una serie di pubblicazioni, convegni ed eventi di aggiornamento sulle *best practice*.

Abbiamo fatto nostra la filosofia della collaborazione e della condivisione di pensiero coi nostri Clienti, con la stampa specializzata e col mondo accademico internazionale.

Durante gli eventi che organizziamo periodicamente, esperti di fama mondiale illustrano le loro idee e le loro esperienze.

Il nostro punto di forza è quello di tradurre conoscenze ed idee in servizi professionali che apportano un valore duraturo ai nostri Clienti.



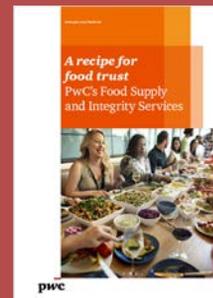
Accelerating the real-time analytic supply chain: PwC's Supply Chain Opportunity and Optimization Platform (SCOOP)



Smart Manufacturing Analytics Platform - SMAP



Predictive Maintenance 4.0: predict the unpredictable



A recipe for food-trust: PwC's Food Supply and Integrity Services



Industry 4.0: Building the digital enterprise



How digitization makes the supply chain more efficient, agile and customer focused



Organize your future with robotic process automation



Procurement 4.0: Are you ready for the digital revolution?

PwC in Italia

 **23 Città**
(Sedi e/o uffici)

oltre **4.900** persone*
di cui **171** partner



Il network PwC in Italia è costituito da **circa 4.400 professionisti** distribuiti in 23 città.

Offriamo ai nostri Clienti una molteplicità di servizi: dalla revisione di bilancio e organizzazione contabile, alla consulenza direzionale, alla consulenza fiscale e legale.



4 Aree



* dato aggiornato a luglio 2017

Una importante esperienza maturata sul campo, una elevata seniority dei nostri professional ed il significativo supporto del nostro network internazionale ci consentono di risolvere per i nostri Clienti problemi complessi attraverso soluzioni multidisciplinari e senza frontiere.

I nostri contatti

Gabriele Caragnano



Partner | Operations

M: +39 348 2298 333

E: gabriele.caragnano@pwc.com

Ivan Lavatelli



Associate Partner | Operations

M: +39 348 2298 332

E: ivan.lavatelli@pwc.com





www.pwc.com/it

© 2017 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved.

"PricewaterhouseCoopers" and "PwC" refer to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.