

	<p style="text-align: center;">Facoltà di ingegneria Corso di Gestione Aziendale Ing. Alessandro Rolla</p> <hr/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px auto;"> ↓ MODULO 21 </div>
	<p style="text-align: center;">Supply Chain Operations Reference SCManagement – modello SCOR</p>
	<p style="text-align: right;">Cremona - 9 Gennaio 2009</p>

BIBLIOGRAFIA

- 1) De Maio, Maggiore, "Organizzare per innovare", Etaslibri, 1992
- 2) Merli, "Comakership", ISEDI, 1990
- 3) R. Castagna, "Il rapporto vendor / vendee in chiave di processo, Qualità & ...", supplemento a De Qualitate n.3 Marzo 1996
- 4) www.supply-chain.org



L'aumento della complessità

- **Customizzazione ... di massa**
- **Compressione del Ciclo di vita dei prodotti**
- **Pressione competitiva**
- **Velocità**
- **Riduzione dei costi**
- **Accelerazione dell'innovazione tecnologica**



Impatto sui sistemi

**Pianificazione della
domanda**

Più prodotti, volumi costanti

Produzione

Più cambi, minore utilizzo assets

Magazzini

Più SKU's, più prelievi

Trasporti

Più SKU's, minori quantità

Supporto Clienti

Più attività, tempi di risposta brevi

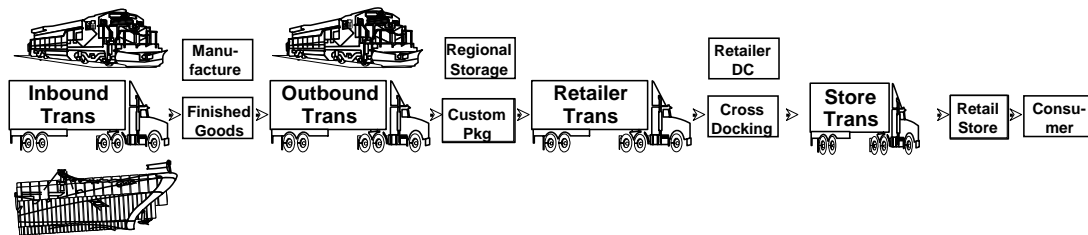
SKU - Stock Keeping Units



Definizione

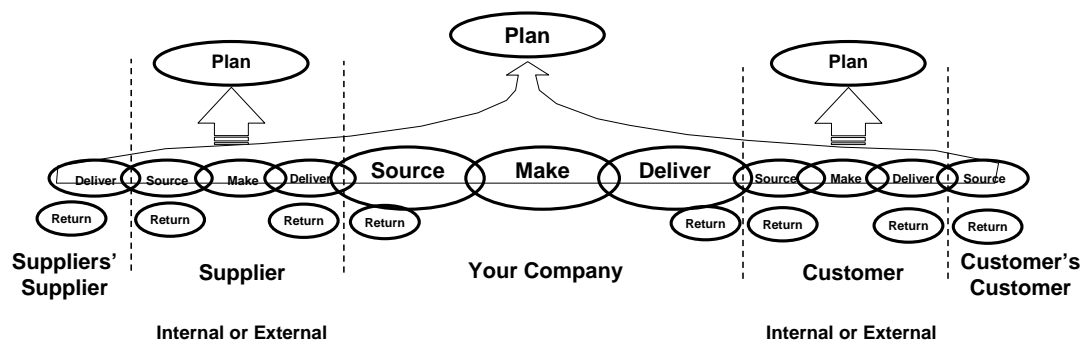
Supply Chain Management (SCM) è il processo che governa i flussi di materiali, informazioni e denaro trasversalmente ai singoli business (distribuiti) con lo scopo di rispondere e soddisfare la domanda di mercato

Richard J. Sherman, *Director of the Supply Chain Management Research*





La supply chain: il modello SCOR (Supply Chain Operations Reference)



Fonte: Supply-Chain Council, Inc

I confini del modello devono essere ben definiti: dal fornitore dei nostri fornitori, fino al cliente dei nostri clienti.

Il modello SCOR comprende:

- tutte le interazioni cliente-fornitore, dall'immissione dell'ordine al pagamento della fattura
- tutte le transazioni eseguite sui prodotti (fisici o servizi erogati), dal fornitore dei nostri fornitori al cliente dei nostri clienti (incluso attrezzature, macchine, materiale bulk, software, ecc.)
- tutte le interazioni con il mercato, dalla raccolta delle informazioni sulla domanda aggregata, fino all'erogazione di tutti gli ordini immessi nel sistema

Il modello SCOR, generalmente, non include tutti i processi aziendali aprioristicamente. In prima battuta esclude:

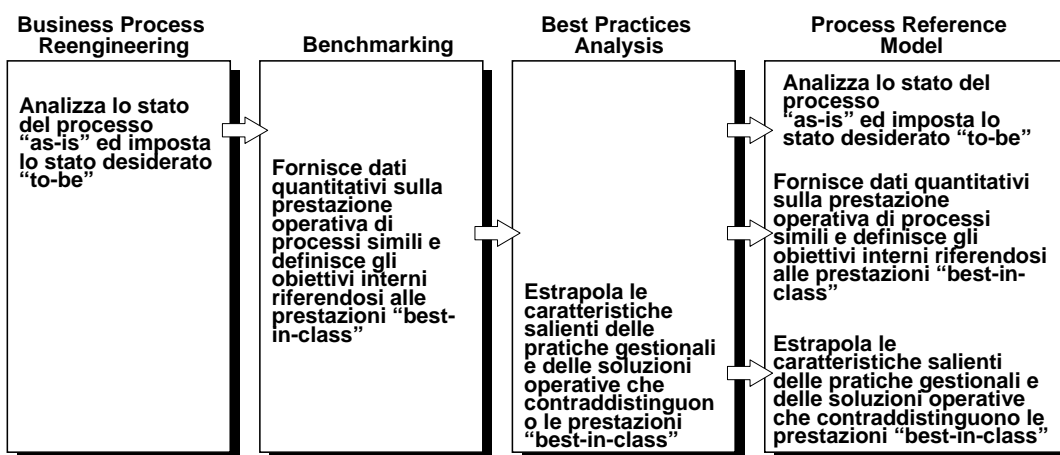
- il processo di marketing e vendita (dinamiche di generazione della domanda)
- il processo di ricerca e sviluppo tecnologico
- il processo di sviluppo nuovo prodotto
- alcune attività del servizio post-vendita

Nonostante ciò, durante l'analisi e l'implementazione del modello, possono risultare indispensabili alcuni collegamenti a questi processi, come, ad esempio, il processo di sviluppo nuovo prodotto.



La supply chain: il modello SCOR (Supply Chain Operations Reference)

Il modello SCOR integra i concetti/approcci del business process reengineering, benchmarking, e process measurement trasversalmente a tutta la filiera.




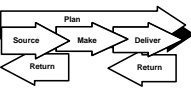

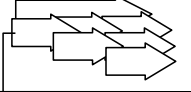

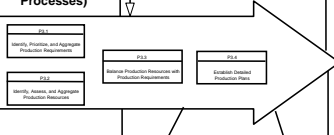

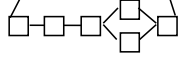
Fonte: Supply-Chain Council, Inc

Il modello SCOR è chiamato anche Process Reference Model, uno strumento manageriale di conduzione delle imprese coerente con l'approccio per processi. Esso consente di implementare, in tutta la filiera produttiva, analisi e strumenti standard che rendono più semplice ed immediata la comparazione delle prestazioni reali dei processi aziendali:

- descrizioni standard dei processi gestionali
- schematizzazione delle complicate relazioni fra i processi
- sistema comune di misurazione delle prestazioni dei processi
- orientamento all'implementazione delle pratiche gestionali "best-in-class"



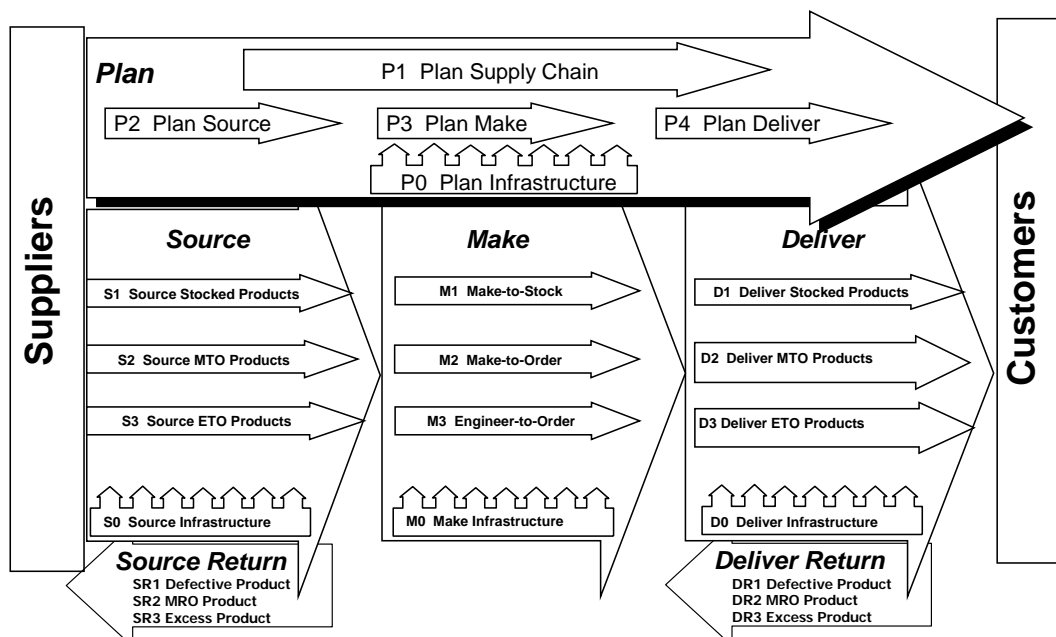
SCOR lavora su 3 livelli di dettaglio

	Level		Schematic	Comments
	#	Description		
Supply Chain Operations Reference-model	1	 Top Level (Process Types)		<p>Livello 1: definisce l'oggetto ed il contenuto del Supply Chain Operations Reference-model.</p> <p>Qui si gettano le basi degli obiettivi di prestazione competitiva</p>
	2	 Configuration Level (Process Categories)		<p>La supply chain aziendale può essere "configurata su ordine" nel livello2, a partire dai processi più importanti.</p> <p>La strategia aziendale si concretizza con la configurazione dell'intera supply chain.</p>
	3	 Process Element Level (Decompose Processes)		<p>Il terzo livello di dettaglio costituisce l'abilità dell'azienda di competere nel proprio mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> •definizione delle macro-attività dei processi •dichiarazione dei principali input, output ed informazioni necessari •sistema di misurazione delle prestazioni •individuazione delle best practices <p>La regolazione fine della strategia operativa dell'azienda si realizza nel terzo livello</p>
Not in Scope	4	 Implementation Level (Decompose Process Elements)		<p>E' il livello operativo, nel quale si implementano le soluzioni gestionali individuali ed uniche dell'organizzazione.</p> <p>Il 4° livello ed i successivi delineano le capacità dell'organizzazione di ottenere un solido vantaggio competitivo</p>

Fonte: Supply-Chain Council, Inc



SCOR - Identificazione dei processi livello 2

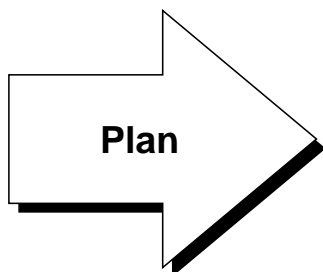


Fonte: Supply-Chain Council, Inc

MRO – Prodotti in Manutenzione, Riparazione o Revisione (Overhaul)



Obiettivi dei processi SCOR

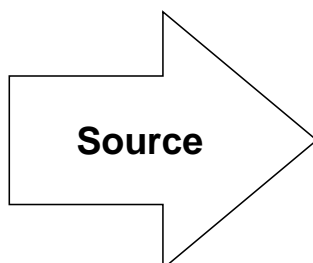


- Demand/supply planning and management
 - Assess supply resources, aggregate and prioritize demand requirements, plan inventory, distribution requirements, production, material, and rough-cut capacity for all products and all channels
 - Make SC-planning consistent to financial plan
 - Make/buy decisions, supply-chain configuration, long-term capacity and resource planning, business planning, product phase-in/phase-out, manufacturing ramp-up, end-of-life management, product-line management

Fonte: Supply-Chain Council, Inc



Obiettivi dei processi SCOR

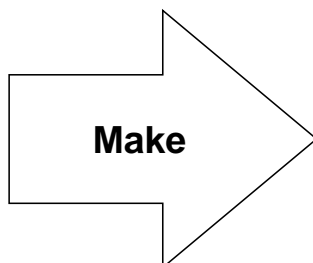


- Sourcing/material acquisition
 - Obtain, receive, inspect, hold, and issue material
- Manage sourcing infrastructure
 - Vendor certification and feedback, sourcing quality, in-bound freight, component engineering, vendor contracts, initiate vendor payments

Fonte: Supply-Chain Council, Inc



Obiettivi dei processi SCOR

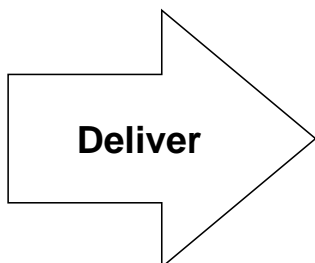


- Production execution
 - Request and receive material, manufacture and test product, package, hold and/or release product
- Manage make infrastructure
 - Engineering changes, facilities and equipment, production status, production quality, shop scheduling/sequencing, short-term capacity

Fonte: Supply-Chain Council, Inc



Obiettivi dei processi SCOR

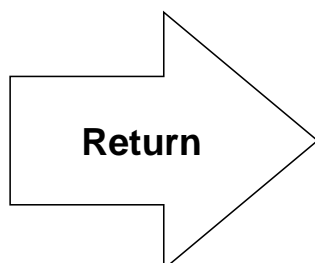


- Order management
 - Enter and maintain orders, generate quotations, configure product, create and maintain customer database, manage allocations, maintain product/price database, manage accounts receivable, credits, collections and invoicing
- Warehouse management
 - Pick, pack and configure products, create customer specific packaging/labeling, consolidate orders, ship products
- Transportation and installation management
 - Manage traffic, manage freight, manage product import/export
 - Schedule installation activities, perform installation, verify performance
- Manage deliver infrastructure
 - Manage channel business rules, order rules, manage deliver inventories, manage deliver quality

Fonte: Supply-Chain Council, Inc



Obiettivi dei processi SCOR



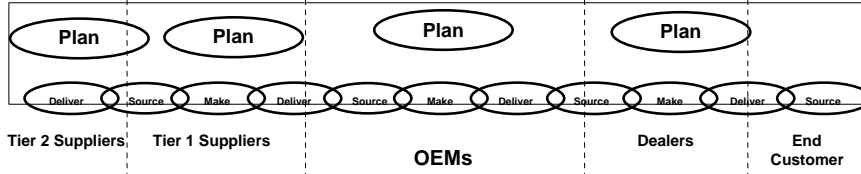
- **Return Defective Product steps**
 - from source – identify product condition, disposition product, request product return authorization, schedule product shipment, and return defective product
 - from deliver – authorized product return, schedule return receipt, receive product, and transfer defective product.
- **Return Maintenance, Repair, and Overhaul product steps**
 - from source – identify product condition, disposition product, request product return authorization, schedule product shipment, and return MRO product
 - from deliver – authorize product return, schedule return receipt, receive product, and transfer MRO product.
- **Return Excess Product steps**
 - from source – identify product condition, disposition product, request product return authorization, schedule product shipment, and return excess product
 - from deliver – authorize product return, schedule return receipt, receive product, and transfer excess product.
- **Manage Return business rules, performance, data collection, return inventory, capital assets, transportation, network configuration, regulatory requirements and compliance, and supply chain return risk.**

Fonte: Supply-Chain Council, Inc

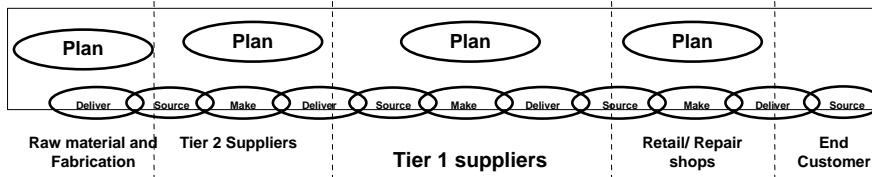


Un esempio: la supply chain nell'automotive

Original Equipment Supply Chain



After-market Supply Chain





Le 4 dimensioni dell'integrazione

SVILUPPO PRODOTTO

- Product Concepts
- Market Feedback

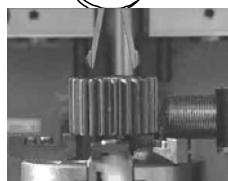
FORNITORI

- Material Flows
- Supplier Feedback



CLIENTI

- Product Flows
- Customer Feedback



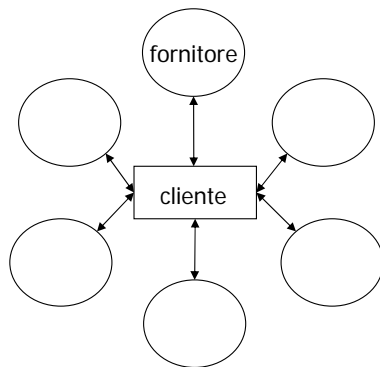
SISTEMA PRODUTTIVO

- Resource Investments
- Utilization Feedback

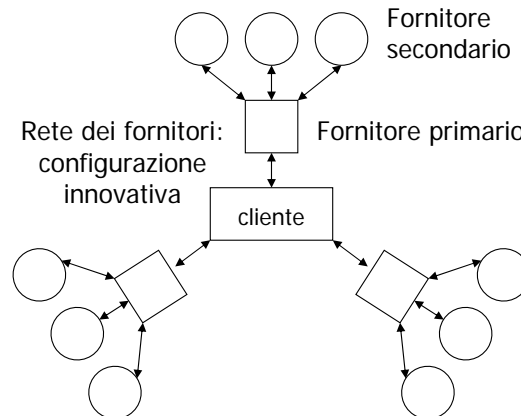


Riduzione del numero di fornitori

Standardizzazione di prodotto \Rightarrow Riduzione nell'ambito della stessa classe merceologica



Rete dei fornitori:
configurazione tradizionale



Tratto da: DeMaio, Maggiore - *Organizzare per innovare*

L'instaurazione di un rapporto fiduciario di coordinamento tra cliente e fornitore consente una selezione del numero dei fornitori. Infatti, la condivisione degli obiettivi tra le parti consente al cliente di riporre la propria fiducia su un numero limitato di fornitori, senza correre il rischio di non vedere soddisfatte le proprie esigenze operative.

Tale tipologia di rapporto viene sempre più esteso al rapporto tra fornitori primari e secondari, con effetti benefici di snellimento delle operazioni di fornitura del cliente con i diversi fornitori.

Nella prassi sono state individuate varie modalità di riduzione del parco fornitori:

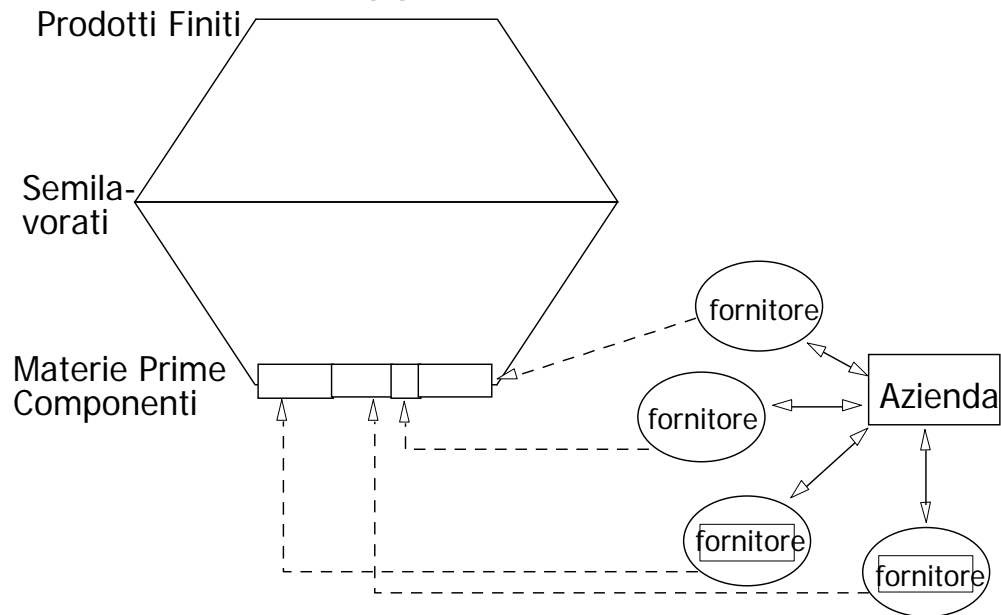
- riduzione del parco fornitori nell'ambito della stessa categoria merceologica (si tende a mantenere due fonti alternative per ragioni di non esclusività)
- riduzione dei codici d'acquisto (e quindi del numero di fornitori) come conseguenza degli interventi di standardizzazione di componenti/assiemi approvvigionati
- riduzione del numero di codici approvvigionati (e quindi del numero di fornitori) come conseguenza della tendenza a sostituire l'acquisto di singoli componenti con gruppi/assiemi

Il parco fornitori tende gradualmente ad articolarsi secondo due livelli:

- fornitori secondari, che mantengono rapporti solo con i fornitori di primo livello per la fornitura di componenti
- fornitori primari, che sono l'interfaccia per la fornitura di parti/sottoassiemi; vengono selezionati sulla base della loro capacità a gestire i fornitori di secondo livello.



Rete dei fornitori: rapporto tradizionale



Corso di Gestione Aziendale - Ing. Alessandro Rolla

FACOLTÀ DI INGEGNERIA Sede distaccata di Cremona

18

Questo tipo di evoluzione nei rapporti di fornitura si è verificato ad esempio nel settore automotive per quanto riguarda la produzione della maggior parte dei componenti.

L'elettroventilatore

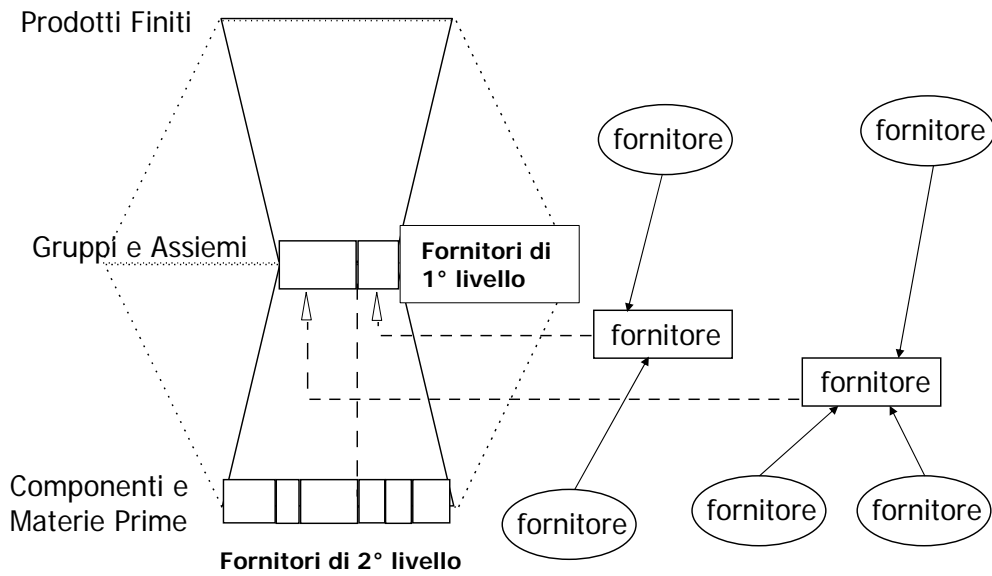
Inizialmente i produttori di auto acquistavano i singoli componenti (il motore e la ventola) e quindi assemblavano questi componenti per ottenere l'elettroventilatore.

Attualmente le case automobilistiche acquistano l'elettroventilatore già assemblato.

Sempre più frequentemente i produttori di auto si orientano verso l'acquisto di impianti di raffreddamento già assemblati (elettroventilatore + radiatore); in questo caso, il mercato dei fornitori si modifica radicalmente: il fornitore degli elettroventilatori diventa fornitore [di 2° livello] del produttore di radiatori e quest'ultimo fornisce il "sistema" al costruttore di auto e diventa fornitore di 1° livello.

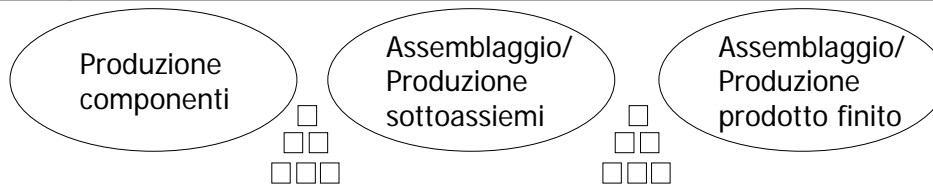


Rete dei Fornitori: rapporto evoluto

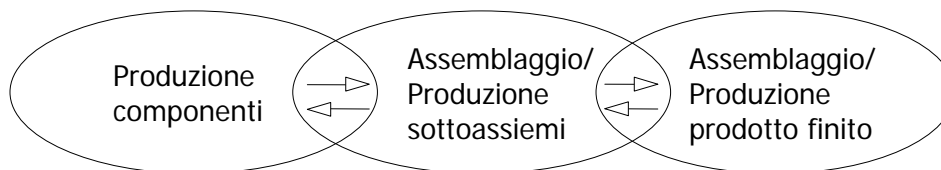




Sostituzione delle scorte con le informazioni



Catena del valore secondo una logica di rapporto tradizionale
(Le scorte assorbono le variazioni della domanda)



Catena del valore secondo una logica di rapporto evoluto
(Le informazioni sostituiscono le scorte)

Tratto da: DeMaio, Maggiore - Organizzare per innovare

Corso di Gestione Aziendale - Ing. Alessandro Rolla

FACOLTÀ DI INGEGNERIA Sede distaccata di Cremona

20

In un'ottica di rapporto evoluto cliente-fornitore il coordinamento operativo tra le parti consente una completa e tempestiva informazione sulle esigenze quali-quantitative del partner, che permette una significativa riduzione delle scorte a magazzino. L'assorbimento delle fluttuazioni della domanda non viene gestita soltanto dal cliente con variazioni delle scorte, ma è fronteggiata in modo coordinato dal sistema cliente-fornitore.

Infatti conoscendo i programmi di produzione del cliente (ordini + previsioni), il fornitore ha una minore necessità di proteggersi con scorte dalla variabilità della domanda; allo stesso modo il cliente, potendo contare sul rispetto dei termini di consegna/qualità/quantità della merce, può ridurre il livello di scorte in ingresso

		Leve di integrazione		
		organizzazione	information technology	cultura
Dimensione	operativa	<ul style="list-style-type: none"> • procedure integrate di controllo qualità, lancio ordini, fatturazione, trasporto, programmazione e controllo della produzione, etc. • omogeneità di linguaggio (per es. codifica dei materiali in comune) 	<ul style="list-style-type: none"> • sistemi informativi gestionali integrati • EDI per il lancio degli ordini delle previsioni, delle fatture 	<ul style="list-style-type: none"> • omogeneità nelle filosofie e negli orientamenti strategici sul manufacturing (per es. produzione a flusso) • omogeneità di valori (per es. eccellenza produttiva, orientamento al servizio)
	tecnologica	<ul style="list-style-type: none"> • procedure integrate di sviluppo dei nuovi prodotti (per es. codifica dei materiali e dei processi in comune) • omogeneità di linguaggio 	<ul style="list-style-type: none"> • sistemi informativi di progettazione (CAD-CAM) integrati • EDI per la comunicazione dei dati di progetto 	<ul style="list-style-type: none"> • omogeneità nelle filosofie di concezione del prodotto (per es. modularizzazione, standardizzazione) • omogeneità di valori (per es. eccellenza tecnologica)
<i>Tratto da: DeMaio, Maggiore - Organizzare per innovare</i>				
<small>Corso di Gestione Aziendale - Ing. Alessandro Rolla</small>		<small>FACOLTÀ DI INGEGNERIA Sede distaccata di Cremona</small>		<small>21</small>

L'attuazione di un effettivo coordinamento nel rapporto tra cliente e fornitore deve investire tutte le dimensioni aziendali (sfera tecnologica ed operativa) e manifestarsi a tutti i livelli dell'organizzazione, in forza di meccanismi di integrazione *organizzativi, informativi e culturali*.

Integrazione organizzativa: si realizza attraverso la messa a punto di procedure interaziendali che formalizzano i compiti, le responsabilità, le modalità e il linguaggio da utilizzare per gestire l'interfaccia del sistema cliente-fornitore

Integrazione informatica: richiede forti investimenti in sistemi per la raccolta/elaborazione/trasmisione di informazioni

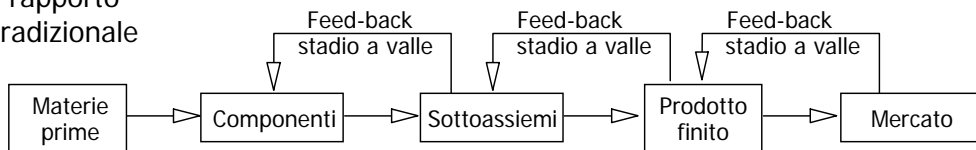
Integrazione culturale: l'aspetto culturale deve innanzitutto essere attentamente valutato in fase di selezione/valutazione del fornitore; la realizzazione dell'integrazione culturale è infatti fortemente influenzata dalle caratteristiche delle due culture che entrano in contatto e quindi richiede di essere gestita attraverso interventi mirati di formazione, di potenziamento dei sistemi di comunicazione..

Il processo di integrazione tra le parti deve fondarsi sulla condivisione degli obiettivi e non sull'imposizione della logica di una di esse sull'altra.

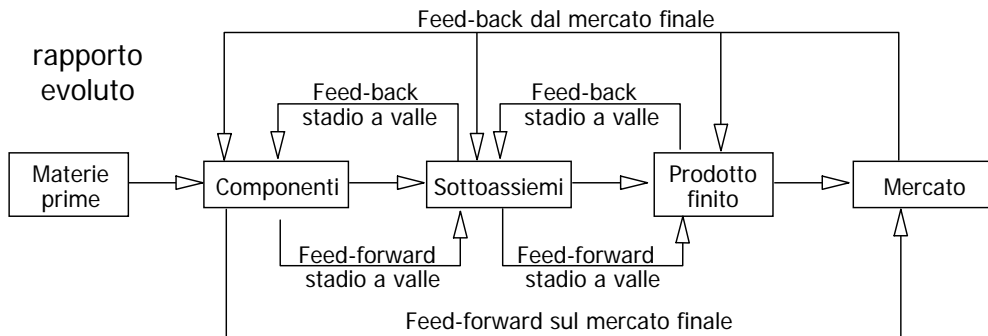


Monitoraggio del mercato finale

rapporto tradizionale



rapporto evoluto



Tratto da: DeMaio, Maggiore - Organizzare per innovare

Corso di Gestione Aziendale - Ing. Alessandro Rolla

FACOLTÀ DI INGEGNERIA Sede distaccata di Cremona

22

Lo spirito di cooperazione che caratterizza il rapporto evoluto cliente-fornitore si realizza nel reciproco scambio di informazione tra le parti e nella conseguente istituzione di una rete di monitoraggio a doppio senso dal e sul mercato finale.

Mentre in un'ottica di rapporto tradizionale il monitoraggio attuato dal fornitore si limitava a coprire il proprio mercato di sbocco (rappresentato dal produttore), in un'ottica di rapporto evoluto emerge la tendenza del fornitore a migliorare la propria conoscenza del contesto esterno e di conseguenza la propria capacità previsiva attraverso sistemi di *feedback* e di *feedforward* collegati al mercato finale. E' infatti il mercato finale a determinare il successo dell'intera catena logistico-produttiva e l'evoluzione del rapporto fornitore-cliente passa sicuramente a una maggiore responsabilizzazione del fornitore stesso.

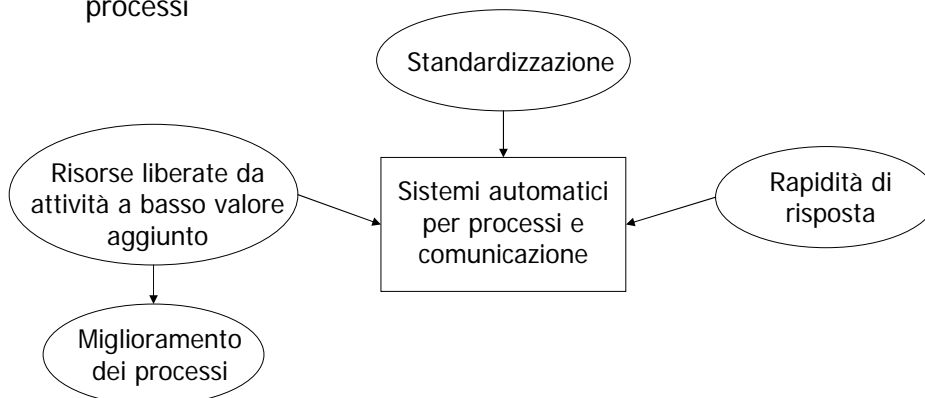
Da ciò deriva che la ricerca di nuove soluzioni e lo sviluppo di nuovi prodotti non sono più fasi gestite e promosse soltanto dal cliente, ma attività influenzate fortemente anche dal fornitore.



Standardizzazione dei processi operativi

Principi alla base dei rapporti evoluti

- standardizzare il coordinamento
- progettazione ed implementazione degli standard
- mutuo adattamento solo nell'attività di miglioramento dei processi



Tratto da: DeMaio, Maggiore - *Organizzare per innovare*

Corso di Gestione Aziendale - Ing. Alessandro Rolla

FACOLTÀ DI INGEGNERIA Sede distaccata di Cremona

23

La condivisione degli obiettivi tra cliente e fornitore e la coerenza bilaterale delle operazioni consente di attivare processi di standardizzazione del coordinamento operativo, che riducono notevolmente i tempi di risposta e di feed-back reciproco tra le parti e liberano risorse a più alto valore aggiunto per il sistema complessivo.

In un'ottica di rapporto tradizionale il coordinamento si esplica attraverso un processo di mutuo adattamento (ovvero di continuo scambio di informazioni in assenza di precise regole e modalità di comportamento) che ha tipicamente per oggetto le variabili di contrattazione del contratto di fornitura.

Una logica evoluta prevede invece il passaggio ad una forte standardizzazione delle regole di comportamento e il ricorso a piani.

- 1- Standardizzare il coordinamento lungo la dimensione operativa
- 2- Concentrarsi sulla realizzazione degli standard (contratto quadro, procedure standardizzate di controllo qualità/consegna/fatturazione...) per consentire di operare con maggiore facilità
- 3- Operare secondo mutuo adattamento solo nell'attività di miglioramento dei processi e nell'integrazione "tecnologica".

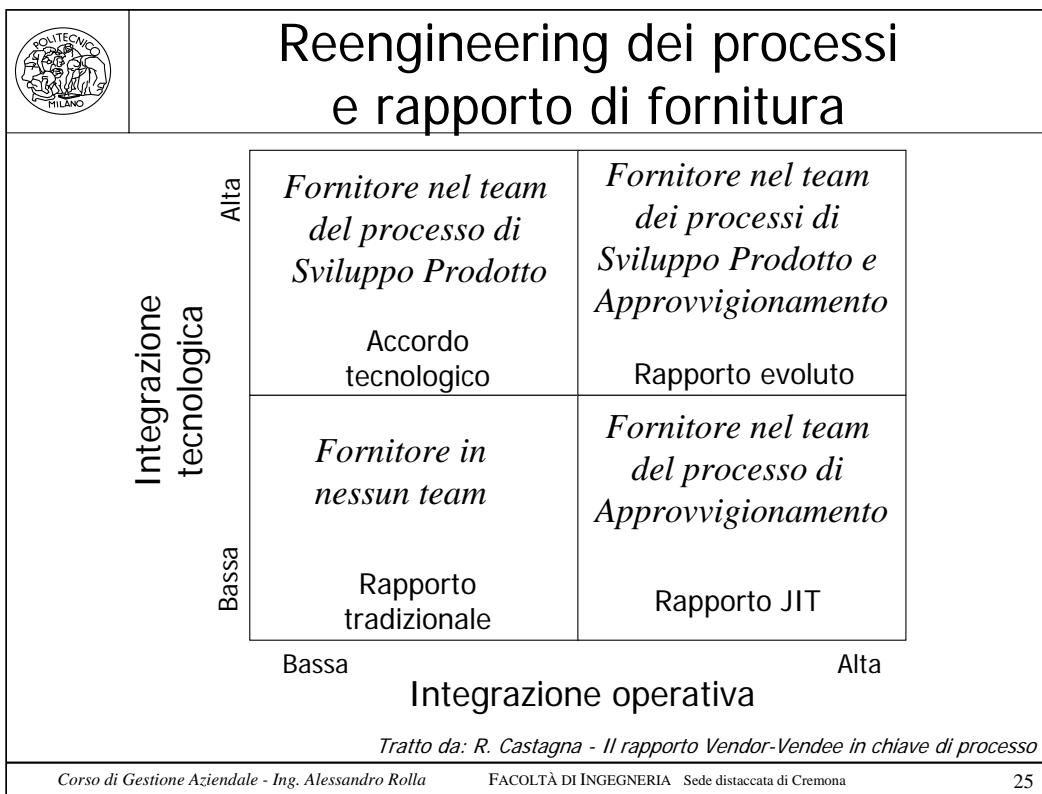
Tale processo di standardizzazione non deve essere confuso con le attività proceduralizzate tipiche dei sistemi gerarchici di gestione del rapporto cliente-fornitore; al contrario rappresenta il raggiungimento di obiettivi di efficienza (diminuzione costi e tempi), derivanti da una gestione più efficace del rapporto (cooperazione e non contrattazione).



Esempio nella grande distribuzione: il continuous replenishment

	Innocenza 1980	Maturità 1990	Eccellenza 2000
Livello disponibilità dello stock	90%	98%	99.9%
Frequenza delle consegne	Settimanale	Giornaliera	3 x giorno
Intervallo ordine-consegna	72 ore	48 ore	6 / 12 ore
Ritardo delle consegne	+1 ora	+15 minuti	Ora Determinata
Stock nella catena logistica	4 settimane	2 settimane	0.5 / 1 settimana

Fonte : LSA - 1999



La natura del rapporto tra cliente e fornitore è condizionata da due variabili che caratterizzano l'autonomia delle due parti in causa:

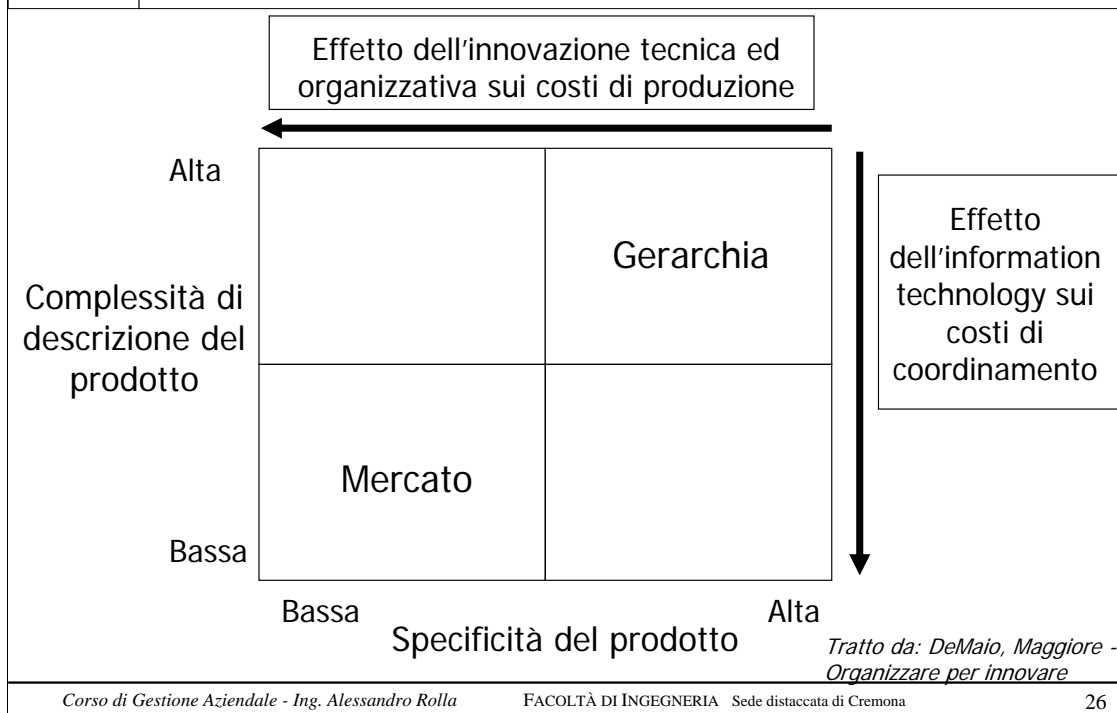
- **l'integrazione tecnologica**, che definisce la sfera di influenza del cliente sulle scelte del fornitore in ambito tecnologico con particolare riferimento alla dotazione di macchine di produzione più o meno avanzate tecnologicamente. Tale "supervisione" diretta del cliente mira a garantirsi una fonte di approvvigionamento efficiente ed in grado di rispondere con coerenza alle proprie esigenze quali-quantitative.
- **l'integrazione operativa**, che definisce le modalità di coordinamento a livello produttivo tra cliente e fornitore, indipendentemente da vincoli di tipo tecnologico tra le due parti. L'integrazione operativa si esplicita nella capacità del fornitore di esaudire le esigenze quali-quantitative del cliente in tempi anche ridottissimi, senza che quest'ultimo interferisca sulla modalità esecutive prescelte dal fornitore stesso.

Interpretando la relazione cliente-fornitore (sempre con riferimento al grado di integrazione tecnologica e operativa) in chiave di processo è possibile individuare i seguenti casi:

- il fornitore **non** è coinvolto in nessun processo dell'azienda; in questo caso il rapporto fornitore-cliente è basato sul classico meccanismo di mercato. Il *team* di miglioramento deve attentamente **monitorare le prestazioni** del fornitore e ottenerne nel tempo l'innalzamento delle prestazioni rispetto alle proprie **esigenze chiaramente identificate**. Solo nel caso tutte queste condizioni siano soddisfatte è possibile gestire il fornitore attraverso l'adozione di un rapporto di mercato.
- il fornitore fa parte del *team* di miglioramento di **un processo specifico** dell'azienda; è corretto adottare questa soluzione quando l'apporto del fornitore è critico per il successo delle attività di miglioramento. In particolare il fornitore deve essere coinvolto:
 - nel processo di approvvigionamento, se l'obiettivo è la ridefinizione del processo operativo, la velocizzazione dei flussi informativi...
 - nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, se l'obiettivo è abbattere il tempo di sviluppo dei nuovi prodotti, integrare il *know-how* specifico, adottare una filosofia comune di progetto...
- il fornitore è coinvolto in **più team di miglioramento**, ovvero in più processi dell'azienda dando vita ad un rapporto di *comakership*, realizzando una vera cooperazione caratterizzata da investimenti comuni e dalla definizione della strategia con la partecipazione del fornitore in prima persona



Il dilemma mercato/gerarchia



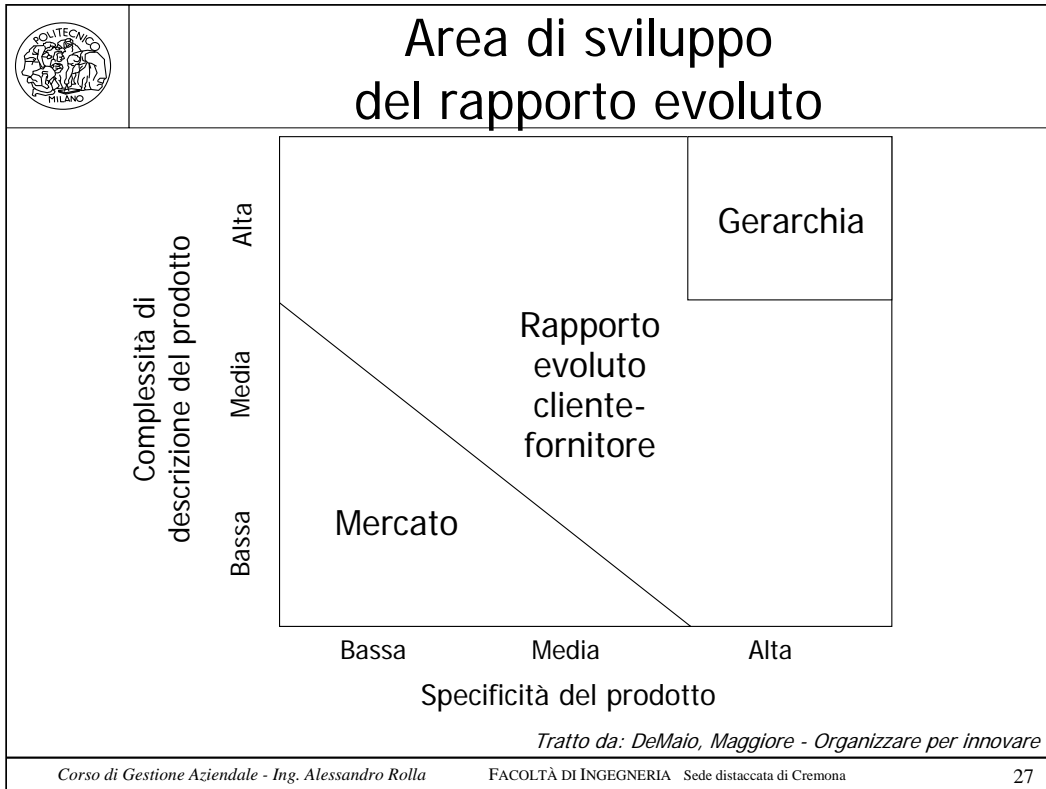
La teoria dei costi di transazione contrappone il mercato e la gerarchia come modalità alternative per il coordinamento dei flussi dei prodotti tra stadi adiacenti della catena del valore.

Analizzando le due alternative secondo le dimensioni della complessità di descrizione del prodotto e della specificità del prodotto è possibile considerare le zone in cui è preferibile il mercato e le zone in cui è preferibile la gerarchia.

Il mercato è preferibile in condizioni di bassa specificità del prodotto e bassa complessità di descrizione del prodotto, mentre la gerarchia lo è per il valore "alto" delle due variabili.

L'ambito di maggiore efficienza del mercato rispetto alla gerarchia tende a crescere in considerazione di due forze:

- le innovazioni tecniche (Automazione flessibile) e organizzative (JIT), che abbassano il livello di specificità di molti prodotti
- le innovazioni legate all'information technology, come CAD, CAM, CAT, MRP, EDI, che tendono a ridurre la soglia di complessità di molti prodotti.



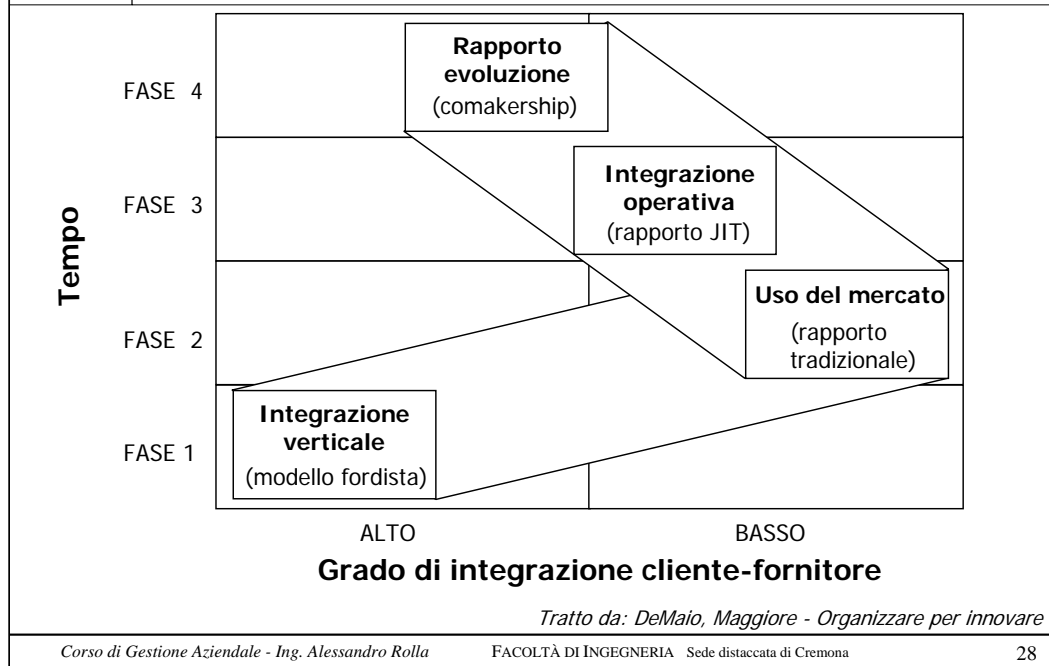
La scelta o l'attuazione di un determinato meccanismo di governo delle transazioni tra cliente e fornitore viene dettata dalle caratteristiche di due variabili legate al prodotto oggetto di fornitura:

- la specificità del prodotto, intesa come diretta attribuzione del prodotto del fornitore alla tipica produzione del cliente. Tanto più tale specificità è bassa, tanto maggiore è la possibilità di rivolgersi al mercato senza rischi di incoerenza tra quanto richiesto dal cliente e quanto offerto dal fornitore, in termini di rispondenza delle caratteristiche del prodotto stesso.
- la complessità di descrizione del prodotto è identificata dal fatto che la transazione tra le due parti diviene complessa, nel senso che vengono meno la prevedibilità delle variabili di negoziazione, la possibilità di pianificare nel lungo termine le clausole del rapporto e la capacità di stimare le effettive necessità quali-quantitative del cliente. E' chiaro che all'aumentare della complessità è necessario spostarsi da meccanismi di mercato a meccanismi gerarchici di gestione del rapporto che consentano una maggior possibilità di comunicazione e collaborazione tra cliente e fornitore.

Accanto alle soluzioni classiche (gerarchia e mercato) nel tempo si sono affermate forme organizzative basate sulla cooperazione (rapporto evoluto) tra cliente e fornitore



Evoluzione del rapporto di fornitura



La sequenza logica del rapporto cliente-fornitore si muove da una gestione gerarchica del rapporto (basato su norme e procedure) ad una gestione evoluta dello stesso (comakership), caratterizzata dalla corrispondenza degli obiettivi tra le parti e gestita tramite un processo di condivisione degli obiettivi aziendali, in base a norme di reciproca soddisfazione.

Va sottolineato, comunque, l'esistenza di rapporti particolarmente complessi, tali da compromettere l'opportunità di stabilire sistemi di gestione di tipo evoluto.



I "passi chiave" per la creazione della partnership Fornitore-Cliente

- il "programma è così importante da richiedere l'attenzione dei massimi vertici di entrambe le aziende
- i fornitori più competitivi creano piccole fabbriche mirate, focalizzate su un singolo cliente
- l'immagazzinamento presso i fornitori ed ai vari livelli della rete logistica deve essere eliminato
- gli accordi con i fornitori devono essere fatti per categorie merceologiche e non per singoli articoli
- mai più presenza contemporanea di fornitori diversi per un singolo articolo



I "passi chiave" per la creazione della partnership Fornitore-Cliente

- i fabbisogni devono essere aggiornati e comunicati al fornitore molto velocemente
- riduzione drastica del lead-time di produzione e quindi del tempo di consegna da parte del fornitore
- eliminazione degli ordini di acquisto e relativa comunicazione di variazione d'ordine
- riprogettazione dei sistemi di trasporto e di carico e scarico merce
- eliminazione degli imballi superflui ed introduzione di contenitori permanenti riutilizzabili standardizzati