

I progetti di Sourcing dall'estero: le esperienze con la Cina

International Business Solutions

JMAC | europe |
JMA Consultants Europe Milano SpA

Il sourcing in Cina

La riduzione dei costi è la finalità principale che spinge da tempo molte aziende italiane ad approvvigionarsi in Cina. Spesso, tuttavia, i potenziali risparmi vengono vanificati dai problemi sui livelli di qualità e servizio che il produttore locale riesce effettivamente a garantire.

L'approvvigionamento "fuori confine" nasce prevalentemente dalla volontà di ottenere risparmi sui costi, facendo leva soprattutto sulla minor onerosità della manodopera locale; in alcuni casi, i prezzi del mercato cinese risultano inferiori anche del 30-40% rispetto al mercato occidentale.

Esistono tuttavia diversi rischi, che, qualora non adeguatamente gestiti, riducono notevolmente le probabilità di successo (e dunque di profitto) di tali operazioni. Rischi che possono essere classificati in due grandi categorie:

- rischi sulla Qualità;
- rischi sul Servizio (rapidità e affidabilità della fornitura).

Rischi e Punti di attenzione: Qualità

- non conformità dei campioni e dei prodotti rispetto ai disegni e alle specifiche tecniche inviate dal committente;
- non conformità rispetto alle certificazioni di prodotto richieste ed anche eventualmente dichiarate dal fornitore;
- mancanza/incompletezza della documentazione di prodotto;
- mancanza/incompletezza della documentazione accessoria, necessaria, ad esempio, per il disbrigo delle formalità doganali;
- materiale danneggiato per imballi non adeguati;
- quantità prodotte/spedite diverse da quanto ordinato.

Rischi e Punti di attenzione: Servizio

- inadeguata / instabile programmazione della produzione;
- mancata sincronizzazione con eventuali cicli produttivi esterni;
- rallentamenti nelle fasi produttive per le rilavorazioni sui prodotti non conformi;
- problemi / lungaggini autorizzative in dogana e nelle varie fasi di trasporto verso l'Italia;
- in generale, tutti i problemi di non qualità nel momento in cui determinano interruzioni, revisioni, ripetizioni delle fasi realizzative.

Un approccio per mitigare / annullare i rischi del sourcing internazionale

Molti dei problemi sopra elencati sono riconducibili alla non corretta comprensione o alla differente interpretazione della documentazione tecnica e dei termini dell'ordine di acquisto; anche in caso di univocità degli stessi, la cultura del fornitore e gli "standard" adottati nel servire il mercato locale, possono comportare incomprensioni e incoerenze con le aspettative del committente: ciò che non è ritenuto accettabile per il committente "evoluto" (finiture approssimative, prodotti non adeguatamente puliti, imballi riutilizzati) può esserlo per il produttore locale.

Naturalmente, non si può generalizzare. E' importante, tuttavia, adottare determinate azioni preventive tese a mitigare e possibilmente annullare i rischi sopra descritti, fermo restando il prerequisito della rigorosa selezione del fornitore, che va svolta sulla base di almeno 2 visite presso il suo stabilimento e con la valutazione professionale delle sue caratteristiche organizzative, tecnologiche, produttive, commerciali.

I passi da compiere

1. Analisi dell'acquistato e individuazione dei materiali target
2. Individuazione delle possibili fonti di approvvigionamento
3. Selezione dei fornitori
4. Predisposizione della campionatura, inclusa la predisposizione delle eventuali attrezzature necessarie
5. Start-up delle forniture (trial order / pre-serie)
6. Definizione degli aspetti logistici/formulazione del contratto di fornitura
7. Controllo qualità e gestione operativa del fornitore (forniture a regime)

1. Analisi dell'acquistato e individuazione dei materiali target

Obiettivo: comprendere la struttura degli acquisiti dell'azienda e individuare i materiali che presentano il maggior potenziale di successo (riduzione costi a parità di qualità e servizio) qualora venissero acquistati all'estero.

Attività:

- identificazione del perimetro di azione, escludendo ad esempio i materiali già “vincolati”, per ragioni tecnologiche o di mercato, a fornitori non sostituibili;
- classificazione dei materiali acquistati, secondo alcuni parametri indicativi delle potenzialità di saving (volumi ma anche struttura di costo, complessità realizzativa, etc);
- definizione delle priorità della ricerca;
- raccolta ed analisi delle specifiche di prodotto, dei relativi disegni, dei campioni;
- definizione dei parametri tecnologici e qualitativi critici e conseguenti vincoli sulle caratteristiche dei fornitori da selezionare; definizione delle parti “core” del prodotto e delle parti meno critiche;
- definizione dei volumi e dei prezzi target.

2. Individuazione delle possibili fonti di approvvigionamento

Obiettivo: individuare una prima rosa di fornitori potenziali in grado di realizzare i prodotti target; stimare i saving potenziali.

Attività:

- screening dei database e attivazione delle relazioni locali;
- individuazione della rosa preliminare dei fornitori potenziali (5 fornitori circa);
- verifica, presso i fornitori, delle loro caratteristiche chiave (volume di affari, peso economico dell'eventuale prodotto del committente sui loro business, tecnologie disponibili, capacità produttiva, strumenti di test e staff per il controllo qualità, etc.);
- raccolta di prodotti indicativi delle capacità tecnologiche e di qualità del fornitore;
- verifica del pricing e della sostenibilità dei volumi previsti;
- produzione dei report delle visite.

3. Selezione dei fornitori

Obiettivo: individuare la short-list dei fornitori a maggior potenziale

Attività:

- analisi dei report di valutazione;
- individuazione dei fornitori target (best options);
- preparazione alla campionatura (o direttamente al trial order, nel caso di prodotti a catalogo)

4. Predisposizione della campionatura

Obiettivo: per i materiali personalizzati / custom, valutare le capacità realizzative del fornitore

Attività:

- gestione delle attività di tooling;
- verifica del progetto e delle attrezzature realizzate;
- verifica tecnica dei pezzi prodotti;
- invio dei particolari al committente per l'esecuzione delle verifiche di dettaglio.

5. Start-up delle forniture (trial order / pre-serie)

Obiettivo: realizzare il primo ordine di produzione

Attività:

- definizione del numero di pezzi da realizzare (deve essere sufficiente per poter valutare la “stabilità” del processo produttivo);
- coordinamento degli aspetti amministrativi (ordine, deposito, ...);
- supervisione della programmazione produzione e dell’avanzamento;
- controllo qualità dei primi pezzi prodotti, check intermedio e finale;
- verifiche di dettaglio sui pezzi prodotti.

6. Definizione degli aspetti logistici / formulazione del contratto di fornitura

Obiettivo: definire il quadro regolamentare del rapporto di fornitura a regime

Attività:

- valutazione delle opzioni per l'esecuzione del trasporto dei materiali verso l'Italia (condizioni di trasporto, scelta dello spedizioniere, etc.);
- accompagnamento del committente presso la struttura del fornitore (se ritenuto opportuno);
- formalizzazione del contratto di fornitura (tipicamente annuale)
- emissione dei primi ordini di acquisto.

7. Controllo qualità e gestione operativa del fornitore (forniture a regime)

Obiettivo: garantire il rispetto degli accordi di fornitura, annullando/ riducendo i rischi e gli effetti di eventuali non conformità di prodotto e di servizio.

Attività:

- controllo qualità durante le fasi critiche della produzione e prima della spedizione degli ordini;
 - predisposizione di check-list di controllo e dei limiti di accettazione
 - rilevazione “on-line” delle eccezioni e decisione con il committente sulle azioni da svolgere in loco;
- supporto operativo per le problematiche tecniche, gestionali e amministrative nei rapporti con i fornitori, con particolare enfasi al rispetto delle date e dei volumi programmati

Lezioni apprese

- censire, e possibilmente verificare, le relazioni commerciali eventualmente già sviluppate con clienti italiani;
- verificare (on-site) i reparti produttivi, le attrezzature, i “metodi di lavoro” adottati;
- selezionare attentamente i materiali/prodotti su cui testare il fornitore (bilanciare i saving con la complessità realizzativa dell'oggetto);
- essere estremamente accurati nella stesura dell'ordine di campionatura (le parti più critiche vanno tradotte nella lingua locale);
- controllare (on-site) le fasi di programmazione e lancio in produzione dei primi lotti;
- controllare (on-site) le fasi produttive più critiche;
- controllare (on-site) la qualità dei pezzi prima della spedizione (sulla base di check-list definite con il committente, che indichino anche le soglie di non conformità per le azioni di blocco/ rilavorazione/ accettazione della partita);
- prevedere opportune clausole contrattuali protettive;
- in termini generali, non lasciare mai spazio all'interpretazione: almeno nelle fasi iniziali del rapporto di fornitura, scrivere tutto e verificarne puntualmente la comprensione da parte dell'interlocutore.

Categorie merceologiche acquistate in Cina: alcune esperienze

No.	Product	Notes
A Electronic Components		
1	Various PCB (Printed Circuit Board)	Different size and different multilayer
2	Various PCA (Printed Circuit Assembly)	Different size and different multilayer
3	Various TPS (Touch Panel Screen)	Different size and different kind
B Electronic Parts		
1	LCD Modules	Follow the design of customer
2	LCD Screen (TN, STN, CSTN)	Different size and different kind
3	Crystal,Oscillator,SMD Watch Crystal	
4	Sensor (Pressure sensor)	
C Electronic Materials		
1	LC (Liquid Crystal)	Acceptable for TN,STN and TFT
2	ITO Glass	Different thick and different resistance
D Facilities in Clean Room		
1	Finger cots	Lint-free and Anti-static
2	Gloves	PVC, Anti-static and different size
3	Clean room Caps, Clothes, Boots	Different size
4	Clean note and paper	Various specification
E Various electrical wires and cables		
1	Control Cable	Various kind and specification
2	Power cable	Various kind and specification
3	Computer cable	Various kind and specification
4	Cable for Intrinsically Safe Circuit	Various kind and specification
5	Cable for Distributed Control System(DCS cable)	Various kind and specification
6	Compensating Cable	Various kind and specification
7	Instrumentation Cable	Various kind and specification
8	Installation Wire and Cable	Various kind and specification
9	Mineral Insulated Fire Resistant Cable	Various kind and specification
10	Self Heating Cable	Various kind and specification
11	Cold-proof Cable	Various kind and specification

Categorie merceologiche acquistate in Cina: alcune esperienze

No.	Product	Notes
F	Lighting	
1	Fluorescent Lamps	Various specification
2	Energy saving lamps	Various specification
3	Lamp and accessories (including aluminium parabola)	Various specification
4	LED (Low Emitting Diode)	Various specification
5	LED display board (shops and restaurant)	Various specification
6	CCFL (Cold Cathode Fluorescent Lamp)	Various specification
7	Incandescent lamps	Various specification
8	Decorative lamps	Various specification
9	Solar energy products	Solar module to generate electric power and water heater
G	Raw materials and metal goods	
1	Chemical powders: titanium, iron, nickel, ..	Welding and grinding
2	Chemical-luminescent materials	Safety signalling applications
3	Coils	Zinc coils and pre-painted
4	Zinc iron wires	
5	Metal frames	Iron welded frames for product structures
6	Fences grids and poles	
7	Metal bands / rubber flexible tubes	
8	Metal bearing parts	Farming machine
9	Alluminium parts	High quality extruded parts
H	Construction materials	
1	Reinforcing steel bars for armoured concrete	Various kind and specification
2	Various shaped steels for structure	Various kind and specification
3	Various ceramic tile for embellish building	Various kind and specification
I	Textile Materials	
1	Silk, Brocade, Damask	Various specification
2	Terylene, Sateen, Delaine	Various specification
3	Muslin, Calico	Various specification
4	Other cotton textile	Various specification

Categorie merceologiche acquistate in Cina: alcune esperienze

No.	Product	Notes
J	Electrical Device in Home	
1	Phones, Irons, Hair driers, Rice Cookers	Various specification
2	Air Purifier / Freshener (Air Cleaner)	Acceptable for home, car and commercial
3	Manual and electric tools (drills, grinders, screwdrivers, ...)	Various specification
4	Electrical devices (lamps, plugs, adapters, ...)	
K	Consumer products	
1	Glasses (lens and frame and contact lens)	Various specification
2	Relax products (sand beach chair etc.)	Various specification
3	Bags and trolley cases	Various specification
4	Aluminum foil for home application	Various specification
5	Para-pharmaceutical products (bandage, plasters, insoles,...)	Various specification
6	Rosewood crafts, furnitures	Various specification
7	Ceramics	various ceramic products, artificial marble, glass mosaic, etc
8	Decorative goods	party asscessories, toys, ABS decorating window, etc
9	Glass ware	various glass washing basin with different size & colors
10	Window & doors & floors	wooden doors, windows, floor sheets with European style
L	Glass sector	
1	Glass sheets	
2	Glass processing machinery	
3	Consumption materials for glass processing	
M	Hardware for bath room & furnitures	
1	Design & product development	
2	Parts processing	
3	OEM & existing products selling	
N	Precision casting & fundring	
1	Aluminium, steel (INOX 304 & 316) and Brass.	
2	Surface treatment as well as processing	

Categorie merceologiche acquistate in Cina: alcune esperienze

No.	Product	Notes
O	Others	
1	Transformers, electrical cabinets, etc	
2	Vacuum equipments, shch vacum cups, lifting machines	
3	Air compressor	Various specification
4	Clean room construct	From 1 class to 100k class
5	Central air condition system	Including equipments and fixing
6	Printing service	All kinds of presswork
7	Design & printing for catalogs, advertisement, ect.	
P	Leather and leather products	
1	All kind of leather	from China, Korea, India, etc... tenneries
2	Leather Jackets	all kind of leather jackets and furs
3	Small leather goods	wallets, keyrings, accessory bags
4	Ladies and professionals leather bags	fashion bags, with all the metal accessories
5	Shoes	All kinds of shoes
Q	Medical and Beauty machines	
1	RF (Radio Frequency) Machines	All with CE certificate
2	IPL (Intense Pulsed Light) Machines	All with CE certificate
R	Moulds	
1	Injection molds for all kind of plastic products	ABS, PP, PA6, etc...
2	Cutting molds for metal sheets	All kind of metal sheets
3	Metal accessories molds	Fashion accessories, buckles, rivets, jewellery, etc...
S	Doors	
1	Wooden doors (with and without glass)	Oak, pine, full woden doors and sandwich doors, etc..
2	Metal doors	Alluminium doors and steel doors
3	Doors accessories and locks	Electronic Loks, mechanical locks, accessories
T	Bio-Fuel	
1	Wood Pellets (pine, oak, etc...)	All kind of wood pellets from 6mm diam and 30mm long
2	All kind of Bio-Fuel	Biomass products