



**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

**“Motivi della nascita, sviluppo e primi risultati del
nuovo Ufficio Acquisti Corporate in un *Cantiere
Navale*”**

SINTESI

RELATORI

Chiar.mo Prof. Ing. Gionata Carmignani
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi,
del Territorio e delle Costruzioni*

Chiar.mo Ing. Nicola Carra
Cantiere Navale (CN)

IL CANDIDATO

Edoardo Moscatelli

e.moscatelli6@studenti.unipi.it

Sessione di Laurea Magistrale del 20/07/2022

Motivi della nascita, sviluppo e primi risultati del nuovo Ufficio Acquisti Corporate in un *Cantiere Navale*

Edoardo Moscatelli

Sommario

Questo lavoro di tesi ha lo scopo di spiegare perché si è deciso di dar vita ad un Ufficio Acquisti Corporate presso il cantiere navale *CN*, evidenziando quali sono le sue aree di intervento e i primi risultati raggiunti.

L'interesse si è focalizzato principalmente su:

- Costi "Indiretti": individuazione e tentativi di abbattimento;
- Integrazioni Verticali: studio del processo industriale;
- Investimenti sui cantieri: standardizzazione dei processi tra i quattro siti produttivi;
- Accordi Quadro Corporate: omogenizzazione tra le divisioni;
- Analisi degli Acquisti dei fornitori: cosa è stato fatto e progetti in corso;

Per ognuno di questi punti, dopo uno studio della situazione corrente, si sono pensate e messe in atto azioni atte a rendere più efficace ed efficiente il modo di operare dell'azienda, introducendo soluzioni talvolta semplici ma comunque capaci di migliorare quanto in atto.

Abstract

This thesis work is intended to explain why it was decided to create a Corporate purchasing office at the *CN*, highlighting its areas of intervention and the first results achieved

The interest was focused on:

- "Indirect" Costs: what they are and attempts to decrease;
- "Vertical Integrations": study of industrial process;
- Investments on production site: standardization of processes on the four plants;
- Corporate Agreements: homogenization between the divisions;
- Supplier Purchasing Analysis: what has been done and ongoing projects;

For each of these points, after a study of the current situation, actions were designed and implemented to make the company's way of operating more effective and efficient, putting in place solutions that are sometimes simple but still capable of improving what is in place.

1. Introduzione sull'azienda e Analisi della Situazione AS-IS

L'azienda *CN* opera nel mercato della costruzione e allestimento delle imbarcazioni da diporto di lusso da oramai 70 anni, sviluppando nel corso del tempo un know how e una capacità di customizzare il prodotto tale da renderla leader nel suo settore.

Ad oggi il cantiere navale conta più di 600 dipendenti, ai quali si aggiungono i circa 2 mila addetti esterni, che operano nei 4 stabilimenti di proprietà, distribuiti equamente tra Toscana e Liguria.

La crescita del numero di imbarcazioni prodotte annue, cominciata con l'acquisizione dell'attuale *Executive Chairman* del gruppo nei primi anni del XXI Secolo, ha avuto un aumento esponenziale a partire dal vero e proprio boom della domanda, partito dal secondo semestre del 2020.

In questo momento *CN* possiede due Business Unit: la prima si occupa della costruzione di Yacht dai 24 ai 38 metri, imbarcazioni con scafo in Vetoresina, (un materiale plastico composto da fibre di vetro e resina termoindurente), la cui produzione ed allestimento occupa i due cantieri toscani e la sede centrale in provincia della Spezia, la seconda, nata nel 2009, produce invece i cosiddetti *Superyacht*, ossia barche con scafo in acciaio e alluminio dai 40 ai 72 metri.

A queste due si aggiunge anche *MB*, impresa al 100% di proprietà di *CN* che disegna e produce *Sport Utility Yacht*, ossia imbarcazioni in vetroresina con lunghezze dai 13 ai 24 metri.

2. Situazione pregressa e motivi della nascita della nuova struttura

Alla luce di quanto detto sopra è facile comprendere come, in momenti di crescente domanda, la priorità sia stata data alla produzione di imbarcazioni, puntando sul core business dell'azienda. Ciò è vero anche per quanto concerne l'approvvigionamento di materiali o servizi e del loro controllo dei costi.

A partire dal 2005 infatti, anno in cui la nuova proprietà ha preso le redini dell'azienda, l'Ufficio Acquisti Div.Yacht (quello storico) si occupava dello scouting del fornitore, della trattativa, della gestione della logistica e dell'emissione dell'ordine; non vi era una strategia ben definita per quanto concerne i costi non direttamente imputabili alle imbarcazioni.

A causa della crescente domanda, nel 2018 è stata variata la struttura aziendale, inserendo un nuovo reparto, chiamato *Supply Chain*, con il compito di emettere ordini in base alle

richieste della produzione, seguendo gli aspetti logistici e, cosa fondamentale vista la crescita aziendale, fornire una pianificazione degli ordini a medio/lungo termine che permettesse a chi lavora con il cantiere di organizzare la propria produzione con mesi di anticipo.

Quest'ultimo aspetto ha permesso e permette tutt'ora a chi lavora con *CN* di poter avere continui feedback e aggiornamenti sullo stato di avanzamento delle commesse, agevolando il lavoro e permettendo spesso economie di volume e di scala.

Questo cambiamento ha anche permesso di liberare risorse interne all'U.A. in grado di valutare più precisamente i costi e gli aspetti industriali non direttamente imputabili alla produzione di imbarcazioni.

I primi risultati ottenuti con alcuni progetti pilota (sullo smaltimento dei rifiuti ad esempio) hanno spinto ancor di più la dirigenza ad approfondire queste tematiche.

2.1 Controllo dei Costi Indiretti

I risultati ottenuti con i primi progetti, ad esempio sullo smaltimento dei rifiuti o sul parco auto aziendale, hanno spinto l'impresa a focalizzare la propria attenzione su aspetti finora poco esplorati, su tutti i costi indiretti di produzione, ossia quei costi sia fissi che variabili che un ente sostiene per attività di supporto alla produzione e i costi di periodo, quelli non associabili, in modo diretto e indiretto, alla realizzazione di un prodotto o servizio.

Per meglio gestire questo processo è parso necessaria la nascita di una nuova struttura trasversale alle divisioni aziendali, che lavorasse inoltre all'integrazione delle varie aree.

2.2 Integrazioni Verticali

Oltre a quanto sopra, l'azienda per fronteggiare la scarsità di materie e fornitori in alcuni settori strategici, nell'ultimo periodo sta affrontando alcuni percorsi di integrazioni verticali, per i quali risulta fondamentale uno studio del processo di introduzione della nuova acquisita all'interno del gruppo.

2.3 Investimenti sui Siti Produttivi

La crescita della domanda che *CN* sta vivendo negli ultimi anni ha reso necessaria l'acquisizione di nuovi siti produttivi o la ristrutturazione di quelli già esistenti.

Data la crescente mole di lavoro, è diventato fondamentale da una parte strutturare il processo decisionale che porta all'assegnazione dei lavori sugli stabili e dall'altra valutare la

buona o cattiva riuscita di tali interventi, standardizzando il *modus operandi* tra i vari stabilimenti.

2.4 Accordi Quadro Corporate

L'azienda ad oggi risulta avere, come detto sopra, tre rami, per i quali, fino ad oggi solo pochi aspetti del procurement erano condivisi.

Con l'aumentare delle dimensioni è invece necessario cercare di chiudere con i fornitori accordi che riguardano tutto il gruppo, aumentando così il potere di acquisto ed evitando differenze di trattamento tra le varie aree.

2.5 Analisi degli Acquisti dei Fornitori

Visto il continuo aumento del costo delle materie prime, CN ha ritenuto opportuno promuovere azioni di miglioramento rivolte ai fornitori, provando a creare gruppi di acquisto per alcune categorie merceologiche; anche in questo caso risulta necessaria una regia aziendale che funga da intermediario tra i produttori di materiali e i fornitori del cantiere.

3. La nascita dell'Ufficio Acquisti Corporate

Per le esigenze sopra citate a gennaio 2022 il Top management dell'azienda ha deciso di creare una nuova struttura, trasversale ai 3 rami aziendali, che potesse risolvere le problematiche sopra citate e andare a ricercare attivamente eventuali aree d'intervento.

L'ufficio, composto inizialmente da 4 persone, tra cui il candidato, si è mosso nei vari ambiti, portando i risultati di seguito citati, tentando di rendere più efficiente il modo di operare dell'azienda senza tralasciare la parte logistica e/o qualitativa.

4. Progetti e Risultati

Si vanno ora ad elencare per aree di intervento i progetti eseguiti e in fieri e i risultati ottenuti, dal lato economico, logistico e qualitativo.

4.1 Analisi dei costi "Indiretti": voci di costo e soluzioni

Per concentrarsi su queste voci prima di tutto si è agito con il reparto aziendale che si occupa del controllo di gestione, lavorando in primis sui costi indiretti di produzione, prima definiti.

Si sono estrapolati quei materiali che hanno inciso maggiormente sul bilancio del 2021; riportandoli nella Fig.1 su una Curva di Pareto, per valutarne l'incidenza percentuale.

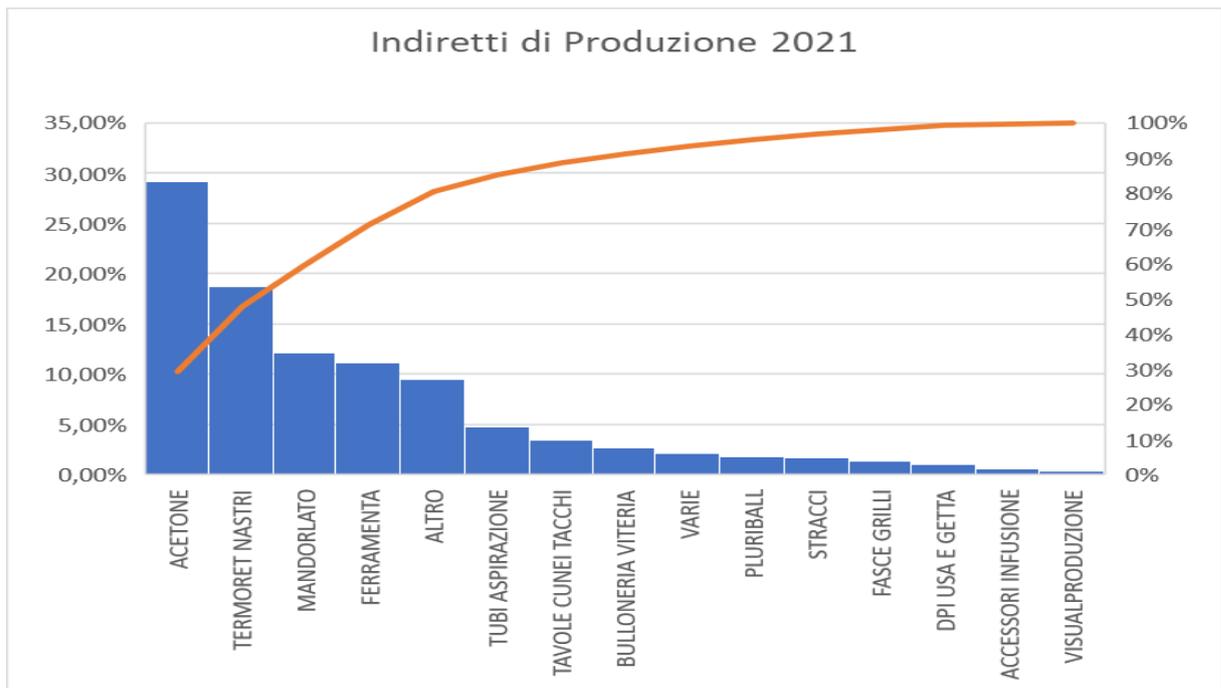


Fig.1 – Costi indiretti di produzione per l’anno 2021

Si è deciso in seguito di cominciare a lavorare sul materiale economicamente più impattante: l’acetone, un liquido molto utilizzato per la pulizia dei manufatti in vetroresina e degli strumenti di lavoro.

La situazione attuale prevede:

- Acquisto in piccole cisterne in acciaio da 1000L (IBC) da un rivenditore locale che serve tre cantieri (sede centrale e i due toscani) settimanalmente in base alle richieste dei singoli cantieri (1/2 IBC per settimana);
- Costo al litro che oscilla mensilmente, in base alle quotazioni riservate al distributore, mediamente tra 1,10 €/1,50€ nel 2021;

Visti i grandi volumi annui raggiunti (più di 150mila litri), CN ha provato a cambiare le modalità di approvvigionamento, bypassando il distributore locale e rifornendosi direttamente dai grossisti; per fare ciò sono stati interpellati sei player del settore, al fine di valutarne la reale possibilità.

Nelle decisioni finale si è dovuto tener conto di due modifiche proposte per l’abbattimento dei costi:

- Consegne mensile anziché settimanali;
- Serbatoi in materiale plastico anziché in acciaio;

Per comprendere la reale fattibilità di ciò si è interpellato il consulente esterno per la sicurezza antincendio, il quale ha posto il focus sul *Carico d’Incendio*, un coefficiente che

rappresenta il potenziale termico netto di tutti i materiali combustibili compresi in uno spazio, riferito all'unità di superficie lorda.

Effettuati i calcoli e valutato come conforme il nuovo carico per i singoli magazzini con la nuova configurazione produttiva del gruppo, si è ottenuto lo scenario seguente:

- Una consegna mensile divisa in base alle necessità di ogni cantiere (circa 15 IBC tot.);
- Ritiro delle cisterne vuote al momento della consegna di quelle piene;
- Utilizzo di IBC in plastica invece che in acciaio;
- Costo al litro bloccato per i primi mesi con un massimo aumento stabilito contrattualmente per il secondo semestre 2022;

In base a quanto definito sopra, si sono ottenuti con il cambio di fornitore e di modalità di fornitura i seguenti risultati:

- Saving annuo previsto del 26%, per un volume di affari intorno ai 200mila € annui;
- Cambiamento delle condizioni di fornitura poco impattanti sulla catena di approvvigionamento.

4.2 Integrazioni Verticali: analisi strutturale dei costi delle nuove acquisite

Come detto precedentemente *CN* ha affrontato, nell'ultimo periodo, una serie di acquisizioni, atte ad integrare verticalmente l'azienda, in un momento storico dove la penuria di materie prime e il loro alto costo rischiano di compromettere l'intero business.

Una volta effettuate tali acquisizioni, è necessario operare per permettere alle nuove imprese del gruppo di condividere la gestione di alcune aree, in modo da omogenizzare voci di costo comuni tra le varie realtà.

Ancora una volta, con il controllo di gestione, si sono valutate, tramite bilanci e documentazioni, le tariffe di alcune voci di costo quali Gas, Luce, Tributi, Parco Auto, Servizi di Igiene e Pulizia del Cantiere, Servizi di Smaltimento Rifiuti, Servizio Mensa, Servizi di ristoro, nolo attrezzature, per le quali valutare la possibilità, per ogni nuova impresa acquisita, di effettuare un "ribaltamento" delle tariffe.

Il primo esempio di applicazione di questo nuovo modo di agire ha riguardato l'acquisizione di *MC*, un'azienda di carpenteria metallica, storica fornitrice della divisione Superyacht di strutture in acciaio e alluminio.

Dopo aver valutato attentamente i suoi fascicoli, sono apparse delle differenze di trattamento non banali, in particolare nel servizio mensa e nel servizio di smaltimento rifiuti.

Per entrambi gli ambiti sono stati portati avanti progetti di omogenizzazione, inserendo nel nuovo stabilimento imprese che già operavano per conto del gruppo anche in coabitazione (come nel caso dello smaltimento dei rifiuti) con quelle già esistenti.

I risultati del progetto sui rifiuti sono riassunti nella tabella della Fig.2

Categoria di Rifiuti	Saving al Kg	Peso su Totale	Saving su Tot. annuo
Rifiuti Pericolosi	7%	19%	-7,7%
Rifiuti Non Pericolosi	5%	27%	
Imballaggi Misti	5%	21%	
Rifiuti Ferrosi	12%	33%	

Fig.2 – Tabella riportante il saving annuo ottenuto dal lavoro svolto sullo smaltimento dei rifiuti

In base all’esperienza maturata, sono state individuate delle procedure “standard” da seguire in casi analoghi a quelli sopra sono, riassunte così in sequenza:

- Valutazione dei bilanci e dei documenti aziendali con focus sulle voci evidenziate precedentemente (Gas, Luce, Tributi, Macchine per la logistica interna, parco auto, servizi mensa e di ristoro, servizi di igiene e pulizia del cantiere e nolo attrezzature;
- Comparazioni delle condizioni economiche rispetto a quelle di *CN*;
- Valutazione delle differenze economiche;
- “Ribaltamento” delle condizioni dei fornitori Corporate alla nuova acquisita;

È fattuale che questo breve elenco risulti semplicistico e talvolta banale, ma si tratta comunque di una traccia sulla quale lavorare ogni qual volta ve ne sia la necessità.

4.3 Investimenti sui siti produttivi: Documenti di Lavoro

L’inarrestabile crescita di *CN* ha reso necessaria l’acquisizione di nuovi spazi produttivi, l’allargamento o comunque l’ammodernamento di alcuni già esistenti.

La mole di lavoro necessaria per la gestione di tali processi è andata in crescendo ed è affiorata l’esigenza di strutturarli in modo da rendere omogenea la trattazione di queste casistiche.

Fino alla nascita del nuovo U.A. Corporate l’iter seguito nel caso di richieste di lavori sui cantieri era il seguente: la richiesta, partita da esigenze produttive, veniva gestita dal *Plant Manager* o in taluni casi direttamente dal Top Management; essi, a loro discrezione,

coinvolgevano l'U.A. di riferimento nella negoziazione; definiti il fornitore selezionato e i dettagli economici, si passava all'effettuazione dei lavori.

Molto spesso però, non trattandosi di lavorazioni e/o interventi standard, si incorreva in extra costi che innalzavano il costo dell'opera, causati da errate valutazioni tecniche.

Per questo motivo, il nuovo U.A. Corporate ha deciso di redigere un vero e proprio documento (*Processo di Valutazione Tecnico/Economica per gli Investimenti sui Cantieri*), riportante una serie di passi da seguire ogni qualvolta vi sia la necessità di effettuare investimenti sugli stabili. Da questo si evince innanzitutto la necessità di coinvolgere sempre un professionista esterno che fornisca al cantiere chiarimenti tecnici sul progetto e sui preventivi delle ditte, monitorando eventuali nuove soluzioni proposte.

È stato inoltre elaborato un ulteriore documento (*Scheda di Valutazione Ex-Post*), atto alla valutazione finale dei lavori eseguiti, con un breve riassunto di quanto fatto, e a redigere un archivio storico degli interventi effettuati.

I primi casi applicativi, ossia il nuovo servizio di vigilanza di tre cantieri e i lavori di ristrutturazione del capannone S della sede centrale, hanno evidenziato buoni risultati sia sul lato economico con risultati, (seppur preliminari perché su due soli interventi), che mostrano un abbattimento degli extra costi dal 10% al 4%, sia dal lato operativo, con la modifica di alcuni aspetti prima non presi in considerazione.

A ciò si aggiunge il vantaggio di aver unificato le modalità operative su tutti i rami di CN.

4.4 Accordi Quadro Corporate: primi risultati

Come già spiegato ampiamente, l'azienda prevede ad oggi una struttura divisionale, dati prodotti finali ed i rispettivi processi produttivi diversi tra loro.

Anche la logica di approvvigionamento non è la stessa: mentre sui manufatti in VTR è possibile definire uno standard, le barche in metallo sono spesso completamente diverse una dall'altra.

È però molto semplice incontrare articoli trasversali tra le divisioni o, ancor più facile, trovare fornitori di tutti e tre le divisioni del gruppo.

È sì vero che il gestionale utilizzato da CN è unico, ed è quindi impossibile che uno stesso codice interno possa avere un prezzo diverso; possibile è invece (anche se molto raro) che uno stesso oggetto, di uno stesso fornitore sia stato codificato diversamente dalle due BU ed abbia quindi un prezzo di acquisto diverso.

Più facile è invece che MB goda di condizioni economiche diverse, essendo da poco inglobata nel mondo CN ed avendo un sistema gestionale completamente indipendente.

Questo problema, a dire il vero non molto diffuso, non è sicuramente impattante in maniera significativa dal punto di vista economico; molto più importante invece è la questione legata ad una negoziazione comune per quei fornitori strategici ed economicamente più importanti: fino ad oggi venivano seguiti in maniera del tutto indipendente (a parte una ristrettissima cerchia di categorie merceologiche come i motori), senza una condivisione di informazioni strutturata.

Questa non permetteva all'acquirente di mettere sul tavolo tutto il potere negoziale, potendo trattare solo una parte del materiale o delle lavorazioni acquisite dal gruppo.

Anche per questo motivo il Top Management ha deciso, per una serie di fornitori strategici, di affidare la negoziazione dell'intero gruppo al nuovo Ufficio Acquisti Corporate.

Questa nuova modalità di operare ha già permesso di ottenere dei saving da trattative, specialmente in un momento storico dove le richieste di aumenti dei fornitori pressano in maniera costante l'azienda.

Per meglio rendere quanto detto, esemplifichiamo con quanto accaduto con un fornitore di componenti meccanici ed elettronici per la nautica, nel febbraio 2022.

Il fornitore chiede, tramite mail, ai responsabili delle due BU, aumenti medi del 5%; 7% invece per *MB* giustificando le richieste con l'aumento (innegabile) sia dei costi dei materiali che delle lavorazioni. Il nuovo Ufficio Corporate raggruppa queste richieste e le valuta con i 3 responsabili acquisti, ottenendo, dopo una negoziazione di gruppo, quanto segue:

- Adeguamento delle tariffe iniziali di *MB* a quelle in vigore per le BU Yacht e S. Yacht;
- Aumento flat per tutto il gruppo del 3%;
- Rinvio di tale aumento per le consegne del 2023;
- Sottoscrizione di un nuovo accordo quadro corporate con la presenza di un bonus fatturato, che permette al raggiungimento di una determinata soglia di fatturato di ottenere un ulteriore sconto dal 1,5% al 2,5%.

L'esempio citato è solo uno dei nuovi accordi quadro corporate siglati dalla nuova struttura; è previsto lo stesso tipo di trattamento per un insieme di circa quaranta fornitori trasversali ai tre rami del gruppo.

4.5 Analisi degli Acquisti dei Fornitori: dal progetto pilota a nuove idee

Un'altra area su cui è nata una riflessione interessante è quella relativa all'analisi dei costi dei fornitori. I componenti dell'ufficio hanno pensato ad una soluzione per risolvere due

problemi che stanno interessando l'azienda in questo momento: l'aumento dei costi dei materiali e i problemi di qualità di alcuni prodotti e lavorazioni.

In particolar modo ci si è rivolti a una parte di fornitori, chiamati "appaltatori" che oltre al materiale forniscono manodopera al cantiere, effettuando principalmente lavori "chiavi in mano", come la fornitura e il montaggio di un impianto elettrico per una nave.

L'idea è stata quella, seguendo le orme di un importante cantiere navale italiano, di creare delle convenzioni presso i produttori di alcune tipologie di materiale, in modo da rendere le tariffe più "leggere", negoziando l'intero volume di acquisto del parco fornitori.

In questo modo, oltre alla minor incidenza economica, si otterrebbe anche un controllo, a monte del processo produttivo, sul tipo di materiale usato nelle imbarcazioni.

Risulta infatti spesso difficile riuscire a mettere sotto controllo alcuni processi o verificare la buona riuscita delle lavorazioni; si pensi per esempio alle operazioni di verniciatura dello scafo o all'esatto materiale di un raccordo di un impianto idraulico.

CN non può dedicare, visto l'ingente numero di barche in costruzione, una risorsa interna che continuamente si adoperi al controllo delle lavorazioni, anche se la mal riuscita di un processo può impattare molto negativamente sull'imbarcazione.

Oltre a questo aspetto, c'è appunto da considerare la richiesta continua di integrazioni economiche sugli appalti, a causa dell'inevitabile aumento del prezzo di tutti i tipi di materiali incominciato nel secondo semestre del 2020.

Per porre rimedio a tutto ciò, ad inizio 2022 l'ufficio corporate di CN ha impostato un primo progetto, inerente alle verniciature degli scafi e di alcuni spazi interni, così strutturato:

- Si è scelto il produttore di vernici con il quale svolgere questa attività, selezionando per comodità quello già utilizzato da buona parte degli appaltatori poiché presente come riferimento nelle condizioni generali di appalto;
- Si sono calcolate le quantità di vernici e diluenti necessari per ogni singola imbarcazione, con l'aiuto dell'ufficio tecnico e del produttore, creando dei veri e propri "Kit per Imbarcazione", composto da vernici e diluenti;
- Con i dati delle singole barche, si sono calcolati consumi annui in litri per l'intero parco barche di CN;
- Si è individuato un unico distributore di zona dal quale servirsi per godere dello sconto riservato, che fornisse ai singoli verniciatori i kit per imbarcazione e quindi controllandone le quantità acquistate;

- Si è negoziato con il produttore, ottenendo uno sconto del 50% sul listino al pubblico per ogni prodotto utilizzato;
- Si è negoziato ed ottenuto un bonus del 10%, da riconoscere direttamente a *CN* sul totale del fatturato raggiunto da *CI* con i verniciatori;
- Si sono inoltre respinte le richieste di aumento sugli appalti di verniciatura;

Tutto questo grazie al potere contrattuale acquisito con la mole di lavoro messa sul piatto.

Non di minore importanza è il controllo sul processo che si è riusciti ad ottenere: l'appaltatore che lavora la linea XX100 dovrà necessariamente comprare le N latte richieste dal punto vendita selezionato, se così non fosse, sarebbe facilmente rintracciabile il mancato utilizzo del prodotto indicato.

Sulla stessa linea di quanto descritto sopra, si stanno valutando interventi simili per gli appaltatori che si occupano degli impianti idraulici ed elettrici all'interno delle imbarcazioni e sulle resine per i fornitori di alcuni componenti in vetroresina, con l'intento di creare gruppi di acquisto al fine di standardizzare il materiale utilizzato e ottenere considerevoli risparmi.

5. Conclusioni

Quanto emerge dai primi mesi di lavoro del nuovo Ufficio Acquisti Corporate è riassumibile in cinque punti:

- a) Sui costi indiretti di attività primarie il primo progetto sull'acetone ha portato ad un risparmio previsto del 26% su un fatturato annuo di circa 200 mila €, a fronte di una ristrutturazione della logistica interna al cantiere non impattante.
- b) È stata redatta una strategia per vagliare in maniera strutturata la gestione dei costi delle nuove aziende integrate verticalmente.
- c) Sono stati redatti documenti ufficiali, in grado di semplificare e velocizzare l'iter per gli investimenti sui cantieri; gli extra costi, dai primi dati, sono diminuiti dal 10 al 4%.
- d) Sono stati sottoscritti i primi Accordi Quadro Corporate, trasversali al gruppo, che hanno permesso di contenere gli aumenti ed ottenere ulteriori sconti.
- e) È cominciata un'attività di "scouting" sui costi dei fornitori, con l'obiettivo di incidere anche sulla qualità del prodotto. Nel primo progetto operato, si sono abbattute le richieste di aumento dei verniciatori, ottenendo l'unificazione dei prodotti utilizzati ed un ulteriore bonus finale; sono in corso ulteriori interventi di questo tipo con i fornitori di impianti elettrici, idraulici ed alcune componenti in vetroresina.