

IL CASO DEL MESE

di Riccardo Finelli



DUCATI FA "IL GIRO DEL LATTE"

IN BREVE

La casa bolognese leader nella moto GP ha rivoluzionato in alcuni anni la logistica dei materiali in entrata, per ottenere una produzione e un magazzino sempre just in time

Lo chiamano "Milk Run", che tradotto letteralmente significa "giro del latte".

È questa la piccola-grande rivoluzione nella logistica degli approvvigionamenti di Ducati, probabilmente la casa motociclistica più prestigiosa del mondo.

Dalla fine del 2003 a oggi, procedendo con step successivi, si è abbandonata la prassi che prevedeva la consegna dei componenti a cura dei diversi fornitori presso gli stabilimenti di Borgo Panigale.

Si è passati invece a una sorta di ritiro, da parte di Ducati, della merce direttamente negli stabilimenti dei vari fornitori.

L'intervento, tuttora in corso, è parte di un progetto di riorganizzazione ben più ampio di tutta la catena produttiva, finalizzato a snellire al massimo le consistenze di magazzino e a rendere efficiente l'intera catena del valore.

E la logistica "inbound", quella dei componenti destinati a essere assemblati sulle moto, è un tassello importante in questo quadro.

Il problema

Fino al 2003 sono i fornitori che consegnano in Ducati i pezzi per l'assemblaggio delle moto. Ciò comporta:

- scarsa trasparenza dei costi di trasporto
- mancata ottimizzazione dei carichi e incertezza sull'orario di arrivo della merce
- frequenze di consegna rigide
- flessibilità quasi insistente in caso di repentini cambi nei programmi di produzione

La soluzione

- Viene introdotto il "Milk Run": veicoli Ducati, anche più volte al giorno, effettuano un giro presso i fornitori per raccogliere i pezzi prodotti secondo il piano di produzione assegnato.
- Il "Milk Run" viene introdotto prima per i fornitori dell'Emilia-Romagna. In un secondo tempo si adotta anche per i restanti in Italia e successivamente per quelli europei. In questo caso il materiale raccolto viene accentrato in un magazzino e consegnato in Ducati durante la notte o la mattina successiva.
- Attualmente si sta introducendo il "Milk Run" anche per i fornitori asiatici.

I risultati

- h Qualità del servizio
- i Costi di trasporto (-15% circa)
- i Stock di magazzino
- h Indici rotazione scorte (da 10 a 19 rotazioni all'anno)

LA VALUTAZIONE DEI FORNITORI

GLI ESAMI NON FINISCONO MAI

Si chiama "Capitolato Logistico". È lì che Ducati scrive tutte le regole del gioco che ogni fornitore deve rispettare. "Diciamo che cerchiamo di

condividere assieme alcune regole per lavorare meglio e con maggiore affidabilità reciproca", spiega Alessandro Guella. Nel capitolato sono specificate le modalità con cui si andranno a comunicare i piani di produzione (es. orizzonte previsionale di 6 mesi e conferme settimanali delle quantità da produrre effettivamente). È specificato chi avrà l'onere del trasporto. Sono definiti gli imballaggi. Ma soprattutto vengono stabiliti i livelli di servizio attesi su quella fornitura.

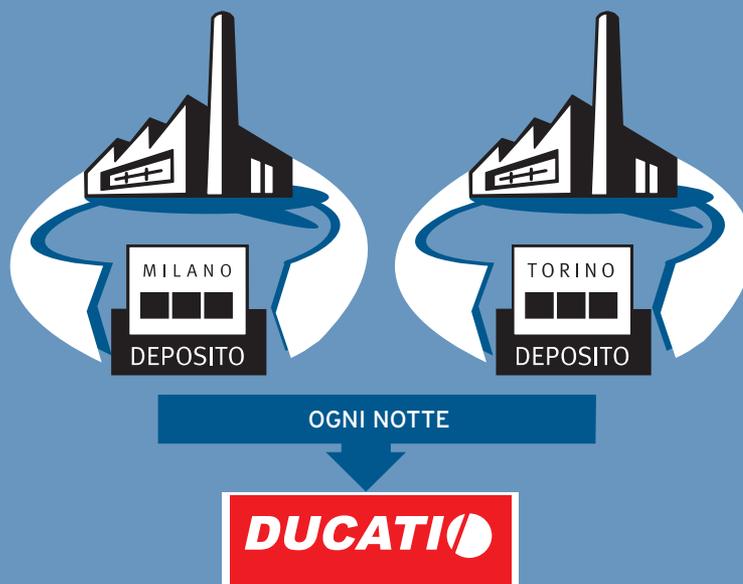
Fra gli item su cui il fornitore viene misurato c'è anche la logistica: il rispetto dei programmi di produzione, il numero di solleciti effettuati, la correttezza di bolle e colli, il rispetto degli orari di consegna, ecc. Ogni voce ha un punteggio e alla fine il fornitore si ritrova un rating che andrà a oggettivare la performance del rapporto di fornitura e a pesare in sede di rinnovo delle commesse.



2003 Milk run una o più volte al giorno



2004 Milk run una volta al giorno



"MILK RUN": UN AIUTO PER "TIRARE" LA PRODUZIONE

Fino al 2003 i componenti per l'assemblaggio delle diverse moto (telai, cruscotti, sospensioni, elettronica, ecc.) venivano portati dentro i cancelli di via Cavalieri Ducati direttamente dai diversi fornitori. Parliamo di alcune centinaia di aziende, dal momento che ogni componente critico è prodotto da almeno 2 o 3 fornitori. Nel corso degli ultimi anni Ducati ha sensibilmente razionalizzato il numero di fornitori, ma la mossa più incisiva su efficienza e costi è stata senz'altro il cosiddetto "Milk Run".

"Fino a quel momento – spiega Alessandro Guella, Responsabile Logistica Ducati – i fornitori consegnavano la merce secondo le loro esigenze e, ovviamente, ricaricando il costo del trasporto sui prodotti. I problemi generati da questa situazione erano diversi. Innanzitutto un costo del trasporto poco trasparente perché 'annegato' in quello complessivo del prodotto. Poi un'oggettiva difficoltà nella gestione degli arrivi di merce, davvero poco pianificabili. Quando abbiamo deciso di 'tirare' la produzione, vale a dire ordinare quanto più possibile i componenti direttamente dalle linee produttive, tenendo al minimo le giacenze a magazzino, sono sorte le difficoltà maggiori. I fornitori infatti non erano in grado, con quel tipo di organizzazione, di assicurarci la necessaria flessibilità".

2003: LA PRIMA ESPERIENZA IN ITALIA

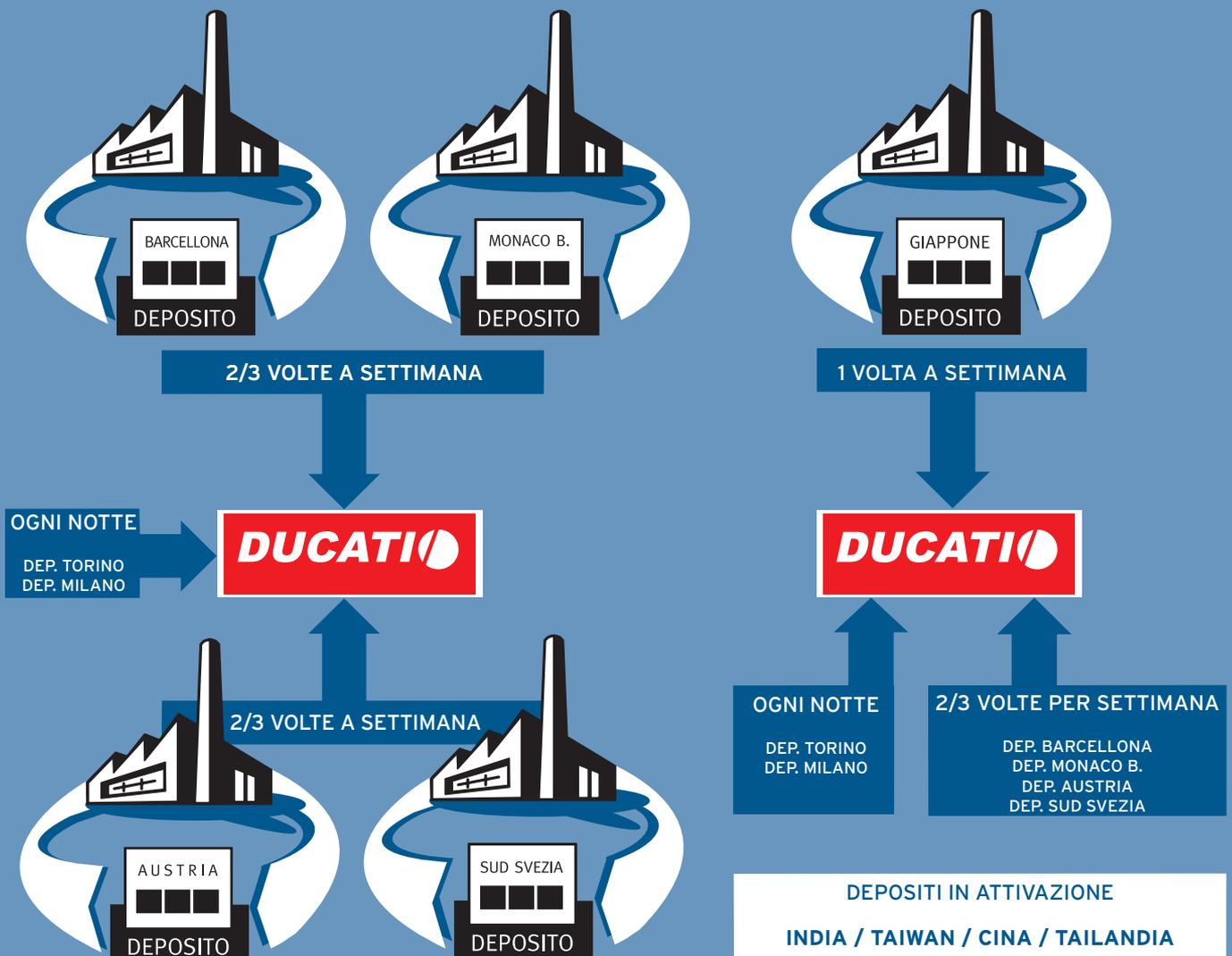
In Ducati decidono allora di sperimentare un'altra formula. Anziché aspettare che siano i fornitori a consegnare, è la casa costruttrice stessa a passare da ogni azienda per prelevare i pezzi necessari alla produzione. Una sorta di giro del latte, ma al contrario, visto che a ogni fermata, invece di scaricare si raccoglie.

I primi fornitori a essere interessati sono quelli insediati nel distretto motoristico fra Modena e Bologna. Si tratta di una fetta consistente: una sessantina di aziende, pari a circa il 35% del portafoglio fornitori di Ducati. Viene intrapresa la strada dell'outsourcing di 3-4 mezzi, ognuno dei quali ogni mattina percorre una linea ben precisa,



2005 Milk run 2/3 volte per settimana

2007 Milk run ogni settimana



toccando una serie predefinita di fornitori (alcuni anche più volte al giorno). Terminato il giro, il mezzo rientra in Ducati e scarica il materiale a magazzino o, dove necessario, direttamente sulla linea di assemblaggio. Le linee individuate sono essenzialmente tre: una copre la zona sud (la fascia pedemontana fra Bologna e l'Appennino), una la zona ovest (fra Bologna e Modena) e una la zona nord (fra Bologna e Ferrara). Quando il camion Ducati arriva ai cancelli dell'azienda sa ovviamente con esattezza quali e (soprattutto) quanti pezzi deve prelevare. Con ciascun fornitore Ducati condivide infatti un piano di produzione che solitamente ha un orizzonte previsionale di 6 mesi e conferme dei pezzi effettivamente da produrre settimana per settimana.

Già da subito il modello porta vantaggi significativi, soprattutto in termini di flessibilità. I mezzi infatti riescono a garantire anche 2 consegne al giorno e vengono riempiti in funzione delle richieste di quella giornata. Adesso, "tirare" la produzione (esercizio in cui in Ducati sono maestri) diventa decisamente più facile.

2005: L'ESTENSIONE IN EUROPA

L'esperienza è talmente positiva che nel giro di breve tempo si decide replicare il modello agli altri fornitori italiani, localizzati quasi tutti fra Piemonte e Lombardia. Si decide di esternalizzare il servizio a Cablog, società di logistica e trasporti di Noale, molto forte sull'automotive e sulla grande distribuzione. La scelta viene fatta anche perché precedentemente al service era stata affidata anche la gestione del magazzino di Bologna.

L'organizzazione, causa la distanza, è leggermente diversa rispetto all'esperienza emiliana. I mezzi Cablog passano tutti i giorni dai diversi fornitori per la consueta "colletta". Poi alla sera scaricano il materiale presso due depositi multi-customer Cablog: uno a Torino e uno a Milano. Ogni notte, dai due depositi, parte poi un mezzo che entro le 7 del mattino consegna alla Ducati i pezzi raccolti durante la giornata.

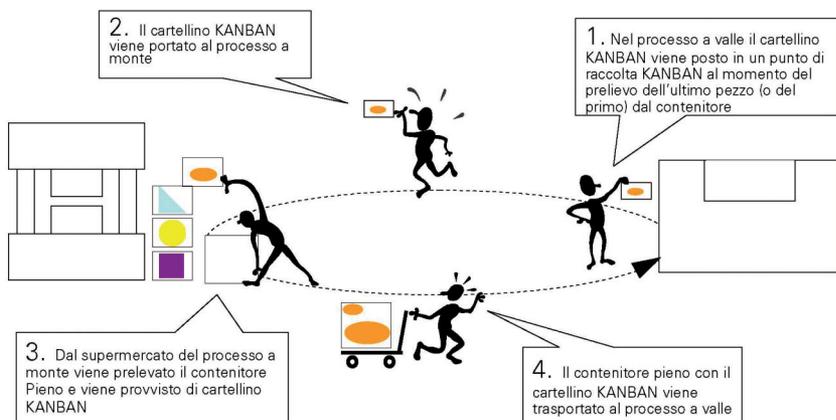


IL DIALOGO CATENA DI MONTAGGIO-FORNITORI

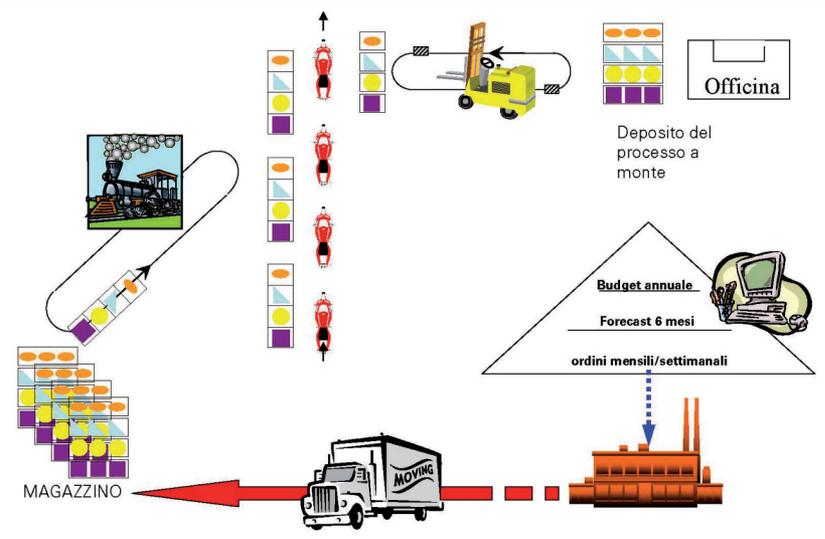
SISTEMA KANBAN PER RIDURRE LE SCORTE

Negli ultimi anni tutti gli sforzi degli ingegneri Ducati sono stati rivolti a rendere quanto più possibile efficiente il flusso di produzione delle moto. In gergo tecnico si chiama Lean Production e contempla tanti obiettivi, fra cui: portare a zero i difetti, ridurre i lead time di produzione, migliorare la qualità. Un aspetto molto importante (soprattutto in termini di riduzione dei costi) è la riduzione all'osso delle scorte. Tanto che per il riordino delle componenti a più alto consumo (e di solito a più basso valore) viene adottato il cosiddetto sistema KanBan. Con questo sistema l'addetto al montaggio di linea dispone solitamente di 2-3 cassette contenenti il pezzo in oggetto. Quando la prima delle tre finisce, dalla sua postazione, attraverso la lettura ottica di un codice a barre, effettua in prima persona l'ordine al fornitore. L'ordine finisce direttamente ad alimentare il programma di produzione in mano al fornitore. Per dialogare con i fornitori, Ducati ha sviluppato, assieme alla software house Joinet, un portale web Manem (integrato con il proprio gestionale), in cui il fornitore può consultare il proprio piano di produzione aggiornato in tempo reale, accedere a informazioni utili circa il proprio rapporto con Ducati e comunicare con la produzione.

KANBAN IL CICLO COMPLETO



IL KANBAN IN DUCATI



Negli ultimi 24 mesi il progetto viene esteso anche all'Europa. La logica è sempre la stessa: pianificare e gestire i prelievi di merce presso i fornitori, consolidare la merce su alcuni centri di raccolta e trasportarla poi in Ducati. Ovviamente il tutto appoggiandosi a un fornitore di logistica esterno, diverso però da Cablog. Per l'Europa viene scelto Sifte-Berti (sede a Lainate). La fortuna del costruttore è che i fornitori europei sono tutti concentrati in 4 distretti motoristici ben definiti: la zona di Barcellona in Spagna, l'Austria, l'area attorno a Monaco di Baviera in Germania e il sud della Svezia. Si mettono così in piedi 4 "Milk Run", uno per ogni distretto. Ogni "Milk Run" converge su un deposito di consolidamento. Solo i giri in Austria e Baviera, per la prossimità, scaricano su uno stesso magazzino, nell'hinterland di Monaco. Da ogni magazzino, settimanalmente, partono 2 o 3 viaggi verso Bologna.

2007: IN CORSO IL PROGETTO ASIA

A due anni di distanza anche l'operatività europea viene giudicata in maniera assolutamente positiva: aumento della qualità del servizio, riduzione di circa il 15% dei costi di trasporto, aumento della rotazione del magazzino e diminuzione degli stock (anche per l'azione combinata di altri fattori). Non c'è dunque da stupirsi nel vedere in questi mesi la logistica Ducati impegnata a estendere il progetto anche ai fornitori asiatici. Per ora si tratta di una quantità modesta: una decina di aziende in Giappone (produttrici per lo più di componenti elettronici, forcelle e ammortizzatori) e circa un paio in ciascuno dei seguenti paesi: India, Cina,



COME TI IMBALLO UN MITO SE LA MOTO FINISCE IN GABBIA

Il primo sguardo alla propria moto i clienti Ducati lo danno ormai attraverso una gabbia metallica, un po' come se avessero acquistato una bestia da circo anziché una moto. Questo avviene in tutto il mondo tranne che in Italia, dove è consuetudine consegnare le moto "nude".

Per la casa di Borgo Panigale la "gabbia", sperimentata da qualche tempo e portata a regime sui vari mercati negli ultimi 2 anni, segna il passaggio da una confezione riutilizzabile a una usa e getta. Prima, infatti, le moto venivano consegnate all'interno di contenitori di legno o in gabbie "ritornabili". "I vantaggi della gabbia – spiega Alessandro Guella – sono diversi. Innanzitutto vi è un risparmio di costi dato sia dal minor onere del materiale sia dal fatto che non occorre gestire il ritorno in azienda della confezione. Questa struttura, che ha una dimensione standard, può essere inoltre sovrapposta ad altre, ottimizzando i carichi sugli automezzi. Su un semirimorchio, per esempio, adesso riusciamo a caricare 36 moto". Anche la logistica in uscita di Ducati è curata da un noto operatore internazionale che, oltre a realizzare le gabbie da imballaggio, gestisce il magazzino prodotti finiti e segue le spedizioni in Europa, USA e Giappone. Per l'Italia invece il costruttore si affida direttamente a padroncini.

Taiwan e Thailandia. Per il futuro però è probabile prevedere una crescita.

"Stiamo cercando fornitori nel Sudest Asiatico – riprende Guella – La ricerca però non è facile, da un lato perché imponiamo standard di qualità elevatissimi, dall'altro perché i fornitori di quei paesi sono abituati a lavorare su forniture estremamente elevate, che Ducati non può garantire".

Mentre la ricerca fornitori continua, ci si prepara con la logistica. Questa volta l'esternalizzazione del servizio di collettamento, stoccaggio e trasporto, è stata assegnata a un operatore logistico internazionale, da anni legato a Ducati per il trasporto delle moto presso i punti vendita. Il progetto è partito da pochi mesi con i fornitori giapponesi, produttori soprattutto di componenti elettronici, forcelle e sospensioni. In questo caso il giro di raccolta viene effettuato settimanalmente e sempre settimanalmente avviene la spedizione via nave dei pezzi. ■

