

THE NEW SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NEWSLETTER

| Newsletter di informazione a cura di Joinet S.p.A. | Coordinatore: Paola Narcisi | Progetto: MetamorfoSi (Imola BO) | Stampa: Tipografia Negri (BO) |
 | Tutti i diritti riservati | La produzione anche parziale non è consentita senza previo consenso | Per ulteriori informazioni: www.joinetspa.com |



Joinet^{*} NEWS

In questo numero:

2 MARKET VIEWS
 Scenari e trend di evoluzione del Supply Chain Management: il punto di vista del Prof. Ing. Andrea Sianesi

3 PROJECTS & SOLUTIONS
 Le supply chain 'lunghe': il progetto SPIDER-WIN

4 CUSTOMERS & PARTNERS
 Ducati e Joinet: la corsa continua

Il valore strategico dell'integrazione delle catene di fornitura multilivello

Oggi più che mai, il sistema manifatturiero italiano è alla ricerca di una maggiore competitività ed una delle chiavi di volta è rappresentata dalla necessità che le imprese si concepiscano 'in rete', in modo da aumentare l'efficienza del sistema.

Essere in rete, in prima battuta, significa integrare la filiera produttiva in modo che le informazioni di business (ordini, giacenze, fatture,...) possano essere disponibili e condivise tra i diversi attori. Ma questo può essere ancora insufficiente, se il livello di integrazione riguarda solo il primo livello di fornitura.

Occorre, dunque, individuare tecnologie e modalità che consentano

di "monitorare" tutti i componenti della filiera, come pure strumenti di misura dell'efficienza logistica, al fine di individuare in quale punto vi siano le inefficienze, ottenendo valore aggiunto per tutti.

In quest'ambito, MaNeM (Manufacturing Network Manager), la nostra soluzione per la gestione delle catene di fornitura, va oltre il primo livello della filiera, consentendo ad un'azienda di ottimizzare la gestione dei subfornitori senza interferire nel rapporto amministrativo tra fornitori e subfornitori.

Gli articoli di Joinet NEWS sono dedicati a questo tema. Buona lettura!

Scenari di evoluzione del Supply Chain Management

di Andrea Sianesi, Professore ordinario di Operations & Supply Chain Management al Politecnico di Milano, membro del Comitato di gestione del MIP, partner di Asset S.r.l.

Negli ultimi decenni, l'evoluzione del contesto economico ha determinato una diffusa consapevolezza, da parte delle imprese industriali, del fatto che la creazione di valore è condizionata al soddisfacimento delle esigenze dei clienti. L'attenzione del management si è dunque rivolta verso la **capacità di allineare il proprio sistema industriale ai reali bisogni espressi dai clienti** che sono via via diventati nel tempo sempre più specifici e differenziati; è aumentato il peso dei servizi e dell'offerta di tipo immateriale, i tempi di servizio attesi sono diventati sempre più compressi, sia in sede di preventivazione, sia in sede di evasione degli ordini.

L'analisi di queste tendenze porta a concludere che il fattore critico di successo più importante per un'azienda

che voglia oggi allineare il proprio sistema ai reali bisogni espressi dai clienti è la **capacità, in tempi sempre più brevi, di gestire la complessità** derivante dall'incremento della gamma.

Questo impone di spostare il "punto di vista" dalla singola azienda all'intera supply chain. È intuitivo, infatti, come operare limitatamente ai confini dell'azienda per migliorare le prestazioni dia meno gradi di libertà rispetto all'alternativa di operare a livello di intera supply chain. Da qui nasce dunque la necessità di **gestire, in maniera coordinata, un insieme di attività interdipendenti, che si estendono oltre ai confini della singola impresa.**

La soluzione al problema è però resa molto ardua dal fatto che "le supply chain si stanno allungando". Infatti, la continua pressione sulla riduzione dei costi spinge le imprese di quasi tutti i settori a compiere progetti di outsourcing e delocalizzazione verso paesi caratterizzati da un basso costo della manodopera, fatto che si concretizza in un allungamento "a monte" (sia spaziale, sia in termini di numero di attori).

A questo fenomeno si affianca la crescente rilevanza di alcuni mercati (l'Oriente), dove milioni di nuovi consumatori potenziali rappresentano opportunità

di sviluppo significative, fenomeno che spinge ad un ulteriore "allungamento a valle".

Un ulteriore fenomeno cui si sta assistendo recentemente è la tendenza dei clienti (industriali e non) a rivolgersi ad un **unico fornitore per la soddisfazione di un insieme di bisogni interconnessi**. Per far fronte a questo è quindi importante saper gestire catene di fornitura articolate e flessibili e, soprattutto, facilmente riconfigurabili in funzione delle mutate esigenze del mercato (che può chiedere di commercializzare alcuni prodotti invece di altri).

Questo rende praticamente impossibile definire "a priori" la composizione della catena (e quindi la sua lunghezza o il numero di livelli) ed impone alle imprese di "attrezzarsi" per gestire un numero sempre più elevato di livelli di catena, la cui composizione può variare dinamicamente nel tempo.

È evidente come l'allungamento della catena, l'incremento della gamma e la compressione del tempo impongano di rivedere le tradizionali prassi gestionali. In questo scenario, infatti, una delle principali azioni compiute dalle aziende focali, che guidano il business di filiera, è la rifondazione o "ristrutturazione" della supply chain. Il termine "ristrutturazione" non va inteso con accezione negativa, ma altresì interpretato come un momento di ripensamento delle logiche gestionali e delle relazioni di business in atto nella filiera con l'obiettivo di migliorarne l'efficacia e l'efficienza. Ristrutturare la Supply Chain richiede di identificare i pochi "veri" partner di filiera e con questi **rinforzare la collaborazione**. Ciò può essere perseguito non solo attraverso l'allineamento della strategia e degli interessi della rete, ma soprattutto attraverso l'apertura reciproca a condividere dati sensibili (piani di vendita, piani di produzione). Dal punto di vista pratico, questo consiste nell'attivazione di meccanismi di coordinamento che vanno ad esempio dal Vendor Managed Inventory al Collaborative Planning, il cui esito netto è un miglioramento della performance della filiera, anche a discapito degli interessi individuali. Sempre su questo fronte, si segnalano anche alcuni interessanti progetti che mirano a realizzare strumenti che consentono la cosiddetta **"comunicazione cross-tier"**, cioè la comunicazione tra l'azienda che guida la filiera ed i fornitori di secondo livello.



Le supply chain 'lunghe': il progetto SPIDER-WIN di Bruno Mussini, Partner e Cofounder di Joinet

Dal 2000 in poi, molte aziende manifatturiere di una certa dimensione (OEM) hanno messo in atto progetti di riduzione del numero di fornitori con l'obiettivo di semplificare la gestione della supply chain.

Nella maggior parte dei casi, però, questi progetti hanno portato ad una riduzione soltanto "apparente" del numero di fornitori. Quello che, in realtà, spesso è accaduto è che gli OEM hanno spinto alcuni fornitori di componenti a diventare fornitori di sottosistemi, e alcuni ex-fornitori sono diventati fornitori di 2° livello, con ovvie conseguenze sulle performance logistiche di questi ultimi.

Nel 2004 Joinet, nell'ambito di un progetto denominato Ma.Di.Mo. (Mappatura Distretto Motoristico), ha intervistato circa 60 fornitori di 1° e 2° livello di tre importanti OEM emiliani: Ducati Motor Holding, Lombardini Motori e VM Motori. Nel progetto è emerso un dato molto interessante, ovvero un'enorme differenza di frequenza di emissione tra gli ordini emessi dagli OEM ai fornitori di 1° livello (frequenza da giornaliera a settimanale) e gli ordini emessi dai fornitori di 1° livello ai fornitori di 2° livello (frequenza media mensile). L'impatto sulla qualità della pianificazione dei fornitori di 2° livello è facilmente immaginabile.



Partendo da queste considerazioni, Joinet ha partecipato, in qualità di partner strategico, al progetto di ricerca internazionale "SPIDER-WIN", cofinanziato dalla Comunità Europea, avente come obiettivo l'analisi e lo sviluppo di un sistema, basato su Internet, di comunicazione bidirezionale tra un'azienda OEM e i propri fornitori di 2° livello.

Al progetto hanno partecipato partner molto importanti: IPK-Fraunhofer Institute di Berlino, Joinet, Sisteplant (società spagnola specializzata in applicativi per la gestione della produzione), la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Varsavia e, infine, tre importanti aziende manifatturiere e alcuni loro fornitori di 1° e 2° livello (Ducati Motor Holding per l'Italia, Gamesa settore aerospace per la Spagna, PZL settore aerospace per la Polonia).

Il progetto, iniziato nel gennaio del 2004, terminerà ufficialmente nell'agosto 2006, ma la parte di analisi e sviluppo del sistema di comunicazione è già stata completata.

Il sistema non interviene nel rapporto amministrativo in atto tra il fornitore di 1° livello e il fornitore di 2° livello (il primo continuerà a fare ordini "amministrativi" al secondo con frequenza a piacere), ma introduce due funzioni fondamentali:

1. "traduce" i piani di consegna generati dall'azienda OEM in piani comprensibili per il fornitore di 2° livello e li rende immediatamente disponibili via Internet. La traduzione avviene grazie ad uno specifico modulo software che, di fatto, è il cuore dell'applicazione: *l'interlink modeller*. Grazie a questo modulo, l'azienda OEM può definire, per ciascun part number ordinato ad un fornitore di 1° livello, quali informazioni propagare ad uno o più fornitori di 2° livello, definendo traduzioni di codice articoli, fattori moltiplicativi e anticipi rispetto alle consegne richieste al fornitore di 1° livello;
2. "predice" possibili ritardi di consegna dei fornitori di 1° livello, basandosi sul valore delle scorte di alcuni componenti critici, scorte che vengono misurate sia presso i fornitori di 1° livello che presso i fornitori di 2° livello. Il confronto tra lo stato delle scorte e i piani di consegna dell'azienda OEM è possibile grazie all'*interlink modeller* di cui al punto precedente.

Il sistema di comunicazione sviluppato nel progetto SPIDER-WIN, il cui funzionamento è molto semplice, è già stato integrato in MaNeM, la suite di prodotti Joinet per la gestione dei fornitori e sperimentato in Italia da Ducati Motor Holding, presso cui si è rivelato particolarmente indicato, poiché la Supply Chain di Ducati è costituita da una prima linea di "fornitori partner-capocommessa", incaricati di gestire a loro volta un certo numero di fornitori di 2° livello.

Ducati e Joinet: la corsa continua

Ducati rappresenta, nell'immaginario collettivo, uno dei brand che qualifica l'Italia nel mondo. Conscia del suo ruolo di rilievo, l'azienda motociclistica bolognese ha costantemente riposto estrema attenzione nella propria capacità di rispondere con efficienza e tempestività alle richieste del mercato. In questa direzione, grande rilevanza è stata storicamente attribuita alla gestione delle catene di fornitura: il costo di realizzazione di una moto Ducati, infatti, si può far risalire prevalentemente

ai componenti che vengono forniti dalle terze parti. Gestire bene questa fase critica significa, quindi, conseguire un'efficienza complessiva nei processi strategici d'impresa.

Per questo motivo, Ducati, già nel 2001, ha attivato la propria collaborazione con Joinet e, attraverso la soluzione MaNeM (Manufacturing Network Manager), ha informatizzato

il rapporto con i fornitori con l'obiettivo di creare una vera e propria rete sinergica, in grado di potenziare lo scambio delle risorse informative e di ottimizzare l'integrazione dei vari anelli della Supply Chain.

La soluzione è stata indirizzata, in una prima fase, al potenziamento del sistema d'approvvigionamento e delle attività di acquisto, possibile grazie allo scambio tempestivo di dati e documenti via Internet. Inoltre, è stato perfezionato l'invio del Piano di Consegne Materiali, elaborato dal sistema gestionale che, attraverso MaNeM, può essere trasmesso per via elettronica e corredato con una serie di informazioni riguardanti la verifica dello stato di avanzamento della commessa, la certezza della lettura e la conferma o la variazione dei dati in tempo reale.

Nell'ottica di un'integrazione sempre più spinta con i propri fornitori, Ducati è impegnata oggi in un processo di estensione di MaNeM.

"Abbiamo allargato progressivamente il suo ambito di applicazione alla parte di ricambi e introdotto nuovi moduli, funzionali alla gestione della fatturazione, della qualità e

dei listini", racconta Mirko Venturini, Commodities Supply Chain Manager di Ducati.

Sfruttando le possibilità aperte da MaNeM, Ducati ha inoltre attivato la "Valutazione delle Performance dei Fornitori", una funzionalità in grado di generare dati sul servizio logistico fornito. Le informazioni così acquisite potranno essere utilizzate dall'azienda in stretto rapporto con quelle ottenute tramite il "Controllo Qualità", altra funzionalità attivabile in MaNeM, che Ducati sta mettendo a punto e che presto sarà operativa.

(...) MaNeM ha contribuito a snellire le attività legate alla filiera logistica in generale e ad attività particolari, quali la gestione dei listini. La piattaforma ha inoltre favorito e abilitato alcuni cambiamenti strutturali, tra cui la gestione informatica dei Kanban. *"L'innovazione apportata dal metodo Kanban, introdotto in azienda assieme a MaNeM, va considerata tenendo conto dell'importante contributo funzionale del software con cui tale nuovo metodo viene utilizzato",* rileva Venturini.



"Data la non invasività di MaNeM, che lavora adattandosi alle prestazioni di piattaforme già esistenti come una sorta di loro estensione, i nostri partner sono facilitati nel loro processo di evoluzione organizzativa e tecnologica. L'allineamento dei fornitori è oggi un'esigenza primaria per Ducati e un partner tecnologico come Joinet ha contribuito a trovare dei percorsi efficaci per cogliere questo obiettivo", conclude Venturini.



Joinet*

JOINET S.p.A. _ via Barontini, 20 _ 40138 Bologna ITALY _ Tel. +39 051 4217511 _ Fax +39 051 4217550
www.joinetspa.com _ info@joinetspa.com