

4 chiacchiere con Gianfranco Giorgini / Ducati

Una logistica da campioni

La Ducati non produce solo moto da Gran Premio, ma gioielli destinati ad un pubblico di appassionati: per garantire il top di qualità e prestazioni al cliente finale l'intera fabbrica si declina secondo rigorosi parametri che sono, in prima battuta, di logistica pura e applicata...

■ DANIELE SEMENZATO

Non capita spesso di venirsene via da un luogo, o di congedarsi da qualcuno, continuando per un bel po' a chiedersi che cosa ci abbia tanto colpito da mettere i nostri pensieri in "vibrazione". Il giorno che ho trascorso presso la fabbrica motociclistica Ducati di Borgo Panigale, a due passi da Bologna, ha sortito proprio quest'effetto. Dico "fabbrica" anche se so perfettamente che qui ci sono gli uffici direzionali e commerciali, ossia che questo è "il quartier generale" dell'azienda, ma quello che ho visitato, accompagnato da Gianfranco Giorgini, Direttore Operations Ducati, è indiscutibilmente, e prima di ogni altra cosa, il luogo dove uomini e donne con la tuta rossa, una gran passione per il proprio lavoro, come quella raccontata nel year book 2004 dalla signora Lidia (vedi box 2), ed un unico ideale di perfezione, producono moto da sogno "buone al primo colpo" del tutto identiche ai purosangue meccanici che vincono la Superbike.

Dunque signor Giorgini, come è cominciata la sua avventura in questa azienda?

La mia avventura in Ducati ha avuto inizio nella seconda metà del 1997, a circa un anno dall'acquisizione dell'azienda da parte di TPG (Texas Pacific Group, ndr), quando Federico Minoli, artefice del turnaround e attuale Presidente, mi propose la posizione di Direttore della Logistica. Fino ad allora avevo lavorato per ben

Numeri da Gran Premio

- 74.500:** i metri quadri coperti di fabbrica e uffici
- 185:** le moto prodotte al giorno
- oltre 100:** i modelli diversi in sei famiglie di prodotto
- circa 700:** i componenti di distinta base per modello

5 lustri alla Lombardini Motori di Reggio Emilia; l'esperienza era stata importante e accrescitiva, ma dopo tanto tempo sentivo l'esigenza di rimettermi in gioco.

Volevo una sfida stimolante e Minoli mi conquistò presentandomi con entusiasmo l'azienda Ducati che ancora non esisteva e che aspirava a realizzare. Si trattava di ristrutturare Ducati rafforzandone la produttività ed esaltandone le caratteristiche distintive: in sostanza, mantenendo al centro di ogni nostra attività la costruzione di motociclette sportive altamente performanti, avremmo dovuto trasformare Ducati da azienda metalmeccanica ad azienda di entertainment, mediante lo sviluppo di attività collaterali alla produzione di moto. Per quanto riguardava il mio compito, la fabbrica avrebbe dovuto non solo essere



Gianfranco Giorgini, Direttore Operations della Ducati, azienda che vanta 50 anni di alta ingegneria, design e verifiche in gara. Per Giorgini le tre leve del cambiamento in azienda sono state "l'outsourcing della logistica, l'esternalizzazione di lavorazioni meccaniche non core e l'integrazione tra i fornitori"

riorganizzata, ma trasformata in un hub logistico e aperta ai nostri clienti per visite guidate. Le risorse finanziarie erano limitate, e il tempo di realizzazione era poco... Insomma, per chi come me ama le sfide e la gestione del cambiamento, era una gara impossibile da rifiutare e fu così che saltai in sella a Ducati ...

Venticinque anni in Lombardini, tutti spesi in produzione?

Non solo. L'esperienza è stata "monoaziendale", ma molto eterogenea grazie alle diverse posizioni che ho ricoperto in ambito produttivo, commerciale e tecnico. La curiosità e la predisposizione al cambiamento mi permettevano di indagare e conoscere il business in ogni suo aspetto, e la visione di insieme che ne ricavo mi facilitava nell'identificare e proporre soluzioni organizzative, che mirando all'integrazione delle funzioni dipartimentali miglioravano le nostre performance aziendali.

Potrebbe spiegarsi, per favore?

A metà degli anni '80, in Lombardini come nella maggioranza delle aziende, capitava spesso di vedere gli organigrammi aziendali strutturati con la funzione acquisti che riportava al direttore finanziario, la funzione di pianificazione materiali che riportava al direttore di produzione e i magazzini prodotti finiti e la distribuzione fisica che riportavano al direttore commerciale.

Questi tipi di organizzazione generavano un basso livello di servizio ai clienti, un alto costo logistico e grandi obsolescenze. Le leve principali della prestazione logistica erano disperse attraverso tre o più differenti responsabilità. Fu davvero una grande opera di cambiamento organizzativo quella che operammo in Lombardini creando la funzione logistica. Realizzammo infatti un sistema logistico integrato, accorpan-

do in un unico ente gli acquisti, la pianificazione della produzione, la distribuzione fisica e la gestione del portafoglio ordini attivo.

Torniamo in Ducati, cosa successe dal 1996 in avanti?

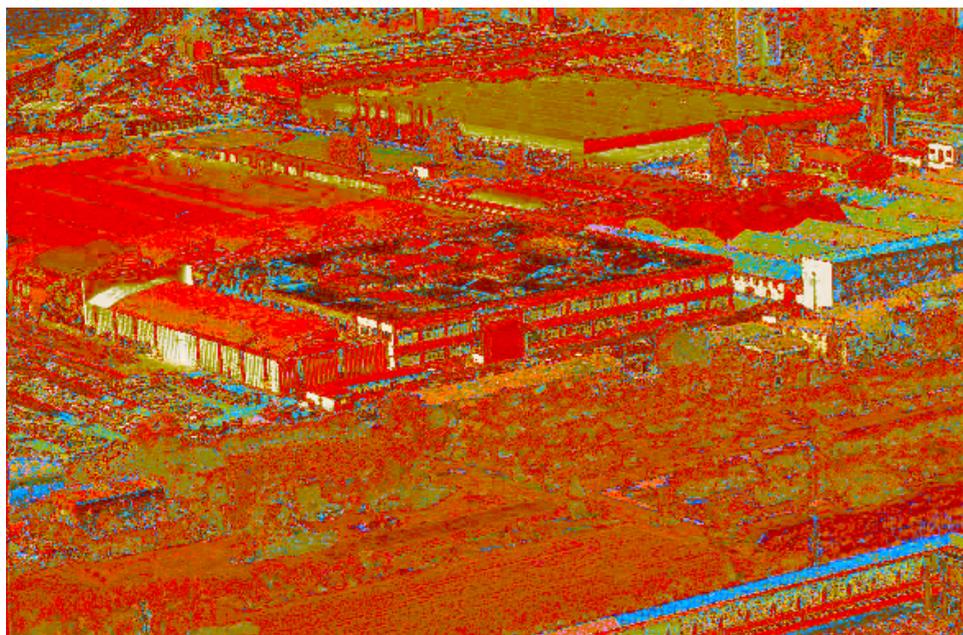
Nel settembre 1996, quando TPG entrò a far parte della compagine aziendale, Ducati produceva 25 moto al giorno (oggi siamo a 185) con forti problemi legati all'irregolarità del flusso delle forniture e alla scarsa qualità dei componenti acquistati. Bisognava ripensare il nostro modello di funzionamento e per farlo era indispensabile deverticalizzare, ovvero alleggerire l'azienda di tutte le attività che non erano core, togliere la buccia e lasciare la polpa, e la polpa nel nostro caso era fare delle gran moto!

Mi vuole parlare di outsourcing?

Sì. Solo una breve premessa: durante la fase del turnaround Ducati la produzione moto è aumentata dalle 12.500 unità del 1996 alle 41.000 unità del 2001. Abbiamo usato l'outsourcing delle attività non core come leva strategica per non aumentare lo staff oltre le 1.000 persone, che avevamo già raggiunto. Dapprima, abbiamo esternalizzato la logistica outbound (i magazzini prodotti finiti, ricambi, vestizione moto, e le relative spedizioni...), poi abbiamo continuato con la logistica inbound (ricevimento merci, movimentazione componenti, trasporti...) e più recentemente alcuni servizi.

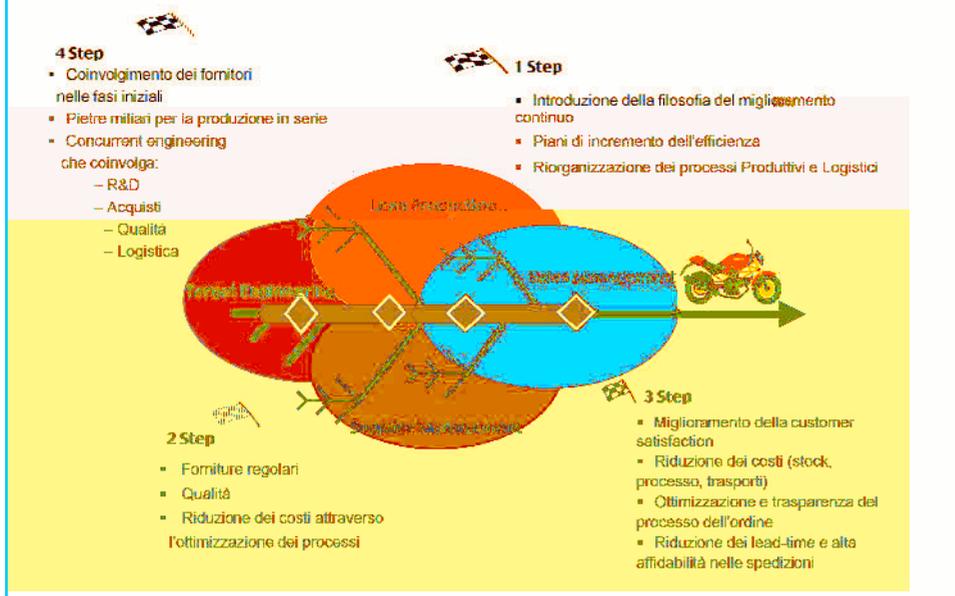
A suo tempo fu una scelta strategica fondata sul presupposto che tutte le risorse disponibili dovevano essere concentrate esclusivamente nel risanamento finanziario, nel potenziamento commerciale e del brand e nell'innovazione tecnica delle nuove moto.

Non fu facile e naturalmente la parte più de-

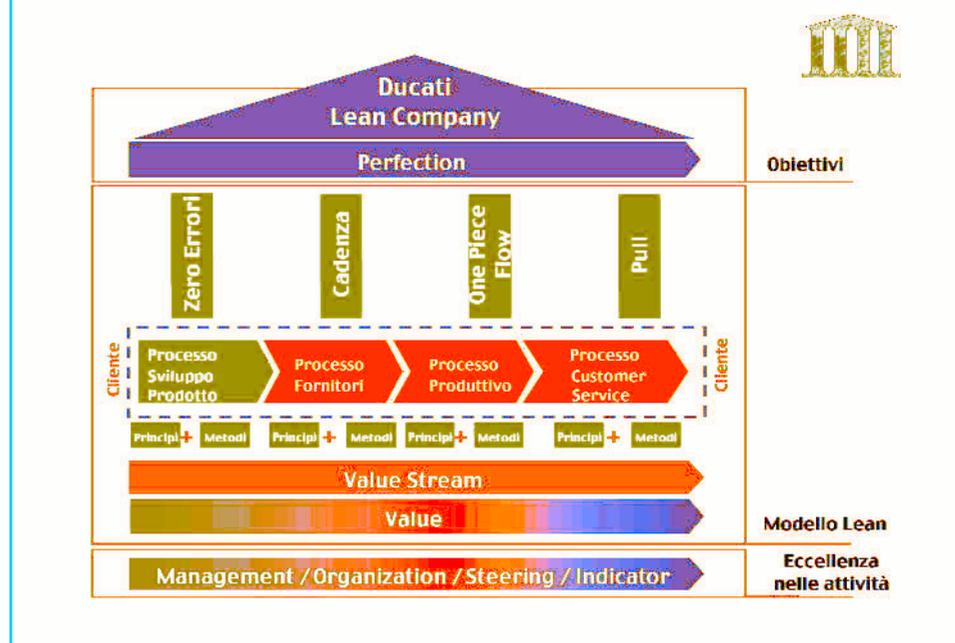


Una veduta aerea della sede centrale della Ducati a Borgo Panigale, nei pressi di Bologna

Ducati improvement process: implementazione della lean organization



L'evoluzione del Ducati improvement process



licata riguardava l'approccio con la controparte sindacale per la condivisione delle politiche del *deployment*, ma i risultati ottenuti ci hanno ripagato dello sforzo.

Vale a dire?

Abbiamo agito utilizzando tre leve di cambiamento:

- 1) l'outsourcing della logistica outbound ad un provider (Saima Avandero) incaricato di tutte le attività di stoccaggio e distribuzione per moto e ricambi; della logistica inbound ad un provider (Cablog) specialista nel settore (*era già fornitore Aprilia, ndr*); e l'outsourcing dei servizi generali (magazzini utensili, ristorazione...).
- 2) l'esternalizzazione di lavorazioni meccaniche non core (bilanceri, parte dei carter, teste,...)
- 3) l'integrazione fra i fornitori e l'aumento del livello di aggregazione in moduli dei componenti acquistati all'esterno, con l'eliminazione del conto lavoro.

L'applicazione di questo modello di approvvigionamento ha visto i migliori fornitori diventare "capi-commessa" responsabili della qualità, del servizio e del costo di un intero modulo specifico, con la conseguente riduzione del parco fornitori Ducati da 420 a 195 in meno di due anni.

Ancora oggi più di qualche imprenditore teme di perdere un importante feedback con la clientela affidando la distribuzione all'esterno, che ne pensa?

Penso che occorra scegliere bene il partner e che in azienda si debba sempre avere una figura professionale altamente qualificata, che agisca costantemente da interfaccia con il provider logistico. Una volta trovato il partner giusto e stabilite le regole del servizio, non si devono avere dubbi sulla validità strategica della scelta: personalmente preferisco investire ogni euro disponibile in R&D e in investimenti tecnologici, piuttosto che spenderlo per fare il trasportatore o il magazziniere.

Come mai avete due fornitori diversi per i flussi inbound e per la distribuzione?

Questa è una storia interessante. A quel tempo avevamo scarse competenze professionali sulla logistica inbound al nostro interno e una società di consulenza logistica spagnola, che voleva entrare nel mercato italiano, si candidò come intermediaria nel processo di preparazione del tender e di selezione del partner. Ac-

cettammo la candidatura e questa risultò una mossa vincente. La selezione non fu inquinata dall'appetibilità del nome Ducati, e l'agire tramite intermediario ci permise di evidenziare le vere credenziali professionali dei vari partner potenziali nonché la loro condivisione del nostro modello. Ci furono sottoposti tre candidati finali e la nostra scelta cadde su Cablog, già operante nel settore con Aprilia.

Quanto al fatto di non avere un operatore logistico unico per la distribuzione e per l'inbound, penso che un po' di sana competizione, così come in una gara motociclistica, non possa che essere benefica.

L'integrazione informatica con loro è stata difficoltosa?

No, in nessuno dei due casi. Al contrario, abbiamo sicuramente beneficiato dell'elevato livello di conoscenza specifica che entrambi avevano rispetto al nostro: finalmente le giacenze fisiche concordavano con quelle contabili! Poi, le dirò, non mi sentirà mai riporre troppo entusiasmo nello strumento informatico quale fattore determinante per il miglioramento della prestazione logistica e dell'evoluzione "lean".

Anzi, la trasformazione lean prevede il più delle volte l'utilizzo di tecniche di comunicazione diretta (dal kanban al visual management, ndr)

Indubbiamente. A questo proposito, per me fu illuminante una visita agli stabilimenti Porsche di Stoccarda. Era il 1998, poco dopo il mio ingresso in Ducati, e quella era la prima volta in cui vedevo applicati i principi della lean production.

Fu l'inizio di una collaborazione con i colleghi tedeschi che ispirò molti dei nostri cambiamenti in ambito produttivo e i cui esiti si pos-

sono osservare all'interno della nostra fabbrica.

A distanza di parecchi anni cosa ricorda ancora come il fatto più sconvolgente della vostra iniziazione lean?

In Porsche non c'erano scorte né in linea né in magazzino, eppure ogni giorno uscivano decine e decine di quelle vetture da sogno! Noi in Ducati eravamo pieni di materiali dappertutto, eppure le moto spesso scendevano dalla linea incomplete... C'era davvero di che rimanere a bocca aperta!

Cosa avvenne dopo?

Nel 2000 decidemmo di stipulare con Porsche un contratto di consulenza.

Posso affermare che sia stato uno dei nostri migliori investimenti negli ultimi anni, ma all'epoca non potevamo saperlo, e di certo per il nostro

Amministratore Delegato non fu una decisione facile da prendere!

Una grande scuola invece che fare gli autodidatti, è un consiglio che vuole dare a chi avesse questa tentazione?

Ha mai guardato qualcuno sciare o giocare a tennis? Chi ha ricevuto anche solo i fondamentali da un maestro, si distingue subito da chi ha fatto tutto da solo...

Io di solito faccio l'esempio di quelli che suonano uno strumento andando ad orecchio e quelli che hanno studiato musica e la sanno leggere!

Sì, è la stessa cosa. E aggiungo che per noi i colleghi dello staff Porsche non sono stati semplici consulenti ma veri e propri maestri, gente che avrà passato sì e no qualche giorno in ufficio



Il guanto di sfida

Antonio Calbi operatore TPM (Total Productive Maintenance) racconta: "un giorno però qualcuno lanciò un guanto di sfida: un gruppo sparuto di persone venne catapultato tra lo scetticismo di tutti in questo progetto di cambiamento (introdurre il TPM) con poche conoscenze di base ma una grande volontà di apprendere, di fare, di non arrendersi di fronte alle difficoltà (che sono state tante), trasformando ognuna di esse in una opportunità di miglioramento".

a girare carte, perchè tutto il resto del tempo era con noi in fabbrica, fianco a fianco con gli operai, a controllare il funzionamento dei nostri cantieri lean, e a sostenerci nel rivoluzionare il nostro sistema di produzione!

Tutto inizia e finisce nel Gemba!

Non c'è alternativa: o si conosce il proprio campo di azione o è tutto tempo perso. Quando siamo scesi nel Gemba Ducati, abbiamo iniziato facendo segni col pennarello sugli alberi a gomito, per controllare se se era vero che li producevamo in un giorno e mezzo come era stato scritto in anagrafica MRP... E abbiamo applicato le "5S" cominciando a lucidare pavimenti.

Mappare il flusso di valore

Prima, il pavimento sporco e coperto di macchie era solo una superficie percorribile alla quale si incollavano le scarpe... adesso quello stesso pavimento, di colore chiaro e regolarmente pulito e lucidato, è diventato un vero e proprio strumento di controllo: una macchia non è più solo una macchia ma il segnale della perdita d'olio di una macchina utensile, a cui l'operatore sa di dover rispondere con un intervento immediato.

Ma come si comincia a mettere le mani in fabbrica, una cosa vale l'altra?

La prima regola è fare la mappatura del flusso di valore. Quando questa è stata realizzata con precisione e si hanno una forte motivazione al cambiamento e una buona capacità esecutiva, il risultato può essere raggiunto.

Mi vuole dire quali sono i vostri pilastri lean?

Raffiguriamo il nostro modello con un tempio del Just In Time (JIT), sorretto da quattro colonne. La prima colonna è il One Piece Flow. I clienti ordinano una moto alla volta, di conseguenza il nostro sistema produttivo non si muove a lotti ma con la logica del flusso di un pezzo alla volta. La seconda colonna il "Pull": dobbiamo produrre solo ciò che viene richiesto dal cliente e non per

stoccare i prodotti a magazzino. La terza colonna è lo "Zero Difetti": con problemi di qualità i flussi tesi non funzionano. La quarta colonna è la "Cadenza": non ci si deve muovere a strappi ma in modo cadenzato (concetto del takt-time regolare) e perciò occorre saper bilanciare. Posso affermare che la conseguenza di quanto appreso nell'applicazione dei principi JIT sta non solo nei miglioramenti pratici ottenuti, ma anche nel cambiamento di approccio mentale da parte nostra: le stesse persone che anni fa non credevano possibile produrre gli alberi a camme in lotti inferiori ai 1.500 pezzi, oggi si adoperano in ogni modo per ridurre i lotti al di sotto dei 20 pezzi che mettiamo in lavorazione attualmente.

Ci sono dunque cantieri di miglioramento sempre aperti in giro per la fabbrica.

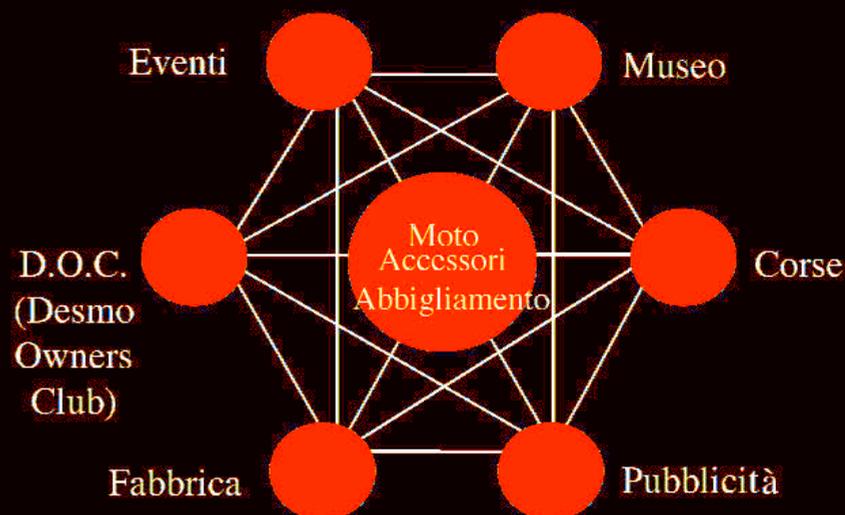
Sì, sia in Ducati, sia presso i nostri fornitori, dai quali proviene il 90% del valore delle nostre moto. Con loro condividiamo regolarmente l'esperienza appresa con Porsche, conducendo workshop lean presso le loro sedi produttive, al fine di facilitare l'adozione del nostro modello da parte loro e integrare al meglio le nostre attività comuni. L'estensione ai fornitori del modello lean è stata per noi un vero e proprio progetto (*progetto D.E.S.M.O.: Ducati Evolution Supply Chain Management Optimization, ndr*), i cui risultati sono stati così di prim'ordine da permetterci di pianificare un ulteriore passo avanti: il coinvolgimento dei fornitori anche nella fase di progettazione (*co-design, ndr*).

Ci può fare un esempio di come funziona esattamente questa collaborazione?

Ogni anno organizziamo circa 10 workshop della durata di un mese presso i nostri fornitori. Alcuni nostri responsabili tecnici o di funzione si trasferiscono dal fornitore per condurre i "cantieri di lavoro lean" su progetti comuni di miglioramento (per esempio di riduzione del costo dei componenti), con una trasparente logica win-win, in base alla quale i vantaggi derivanti dal miglioramento effettivo sono equamente ripartiti tra Ducati, il fornitore ed il cliente.

Dunque il manager lean è allo stesso tempo maestro e discepolo, formatore ed apprendista. È un circolo virtuoso che vede i

Il mondo Ducati



protagonisti contemporaneamente artefici e spettatori di un lean-network di conoscenze e di esperienze.

Talvolta si ha l'impressione che "il pensiero lean" abbia per i propri adepti la forza trascendente di una fede che punta a convertirsi alla propria dottrina quanti più seguaci possibile..

Più realisticamente penso che si sviluppi uno spirito di appartenenza che, lungi dal voler essere elitario, cerca sempre il confronto e lo scambio per migliorare e condividere i successi del metodo.

È il principio della fabbrica aperta che ha fatto di Ducati una meta frequente di visite didattiche e di seminari cui partecipano manager di aziende interessati alla nostra esperienza di cambiamento.

Ricordo ancora quando, tempo fa, per vincere le ultime sacche di resistenza avverse all'applicazione delle 5S in reparto, organizzai un pullman di cinquanta persone, e su invito dell'amico Ingegnere Ferrari, uomo di solida formazione lean che proveniva dalla scuola della multinazionale Valeo, facemmo una visita in Brembo spa, che già allora era molto avanti in questo campo: vedere i reparti organizzati più come sale operatorie che come officine meccaniche lasciò tutti di sasso, e da quel giorno la strada era spianata anche per noi.

Ma non basta una gita, seppur così interessante, per cambiare le cose, vero?

Magari! Dopo ci vogliono persone che "facciano accadere le cose": capi che sappiano traghettare il gruppo verso la destinazione. A volte costa molto e occorre essere pronti anche a prendere posizioni ferme, come la volta in cui doveti rinunciare ad un mio responsabile della logistica e della programmazione...

Come avvenne?

Questo manager aveva messo anima e corpo nella richiesta di approvazione, in tempi di ridotti investimenti, ad una grossa spesa (circa 2 milioni di euro) per la modernizzazione e l'automazione del magazzino. Io, che ero completamente affascinato da quanto osservato in Porsche - dove non c'erano magazzini - bloccai il progetto, con la proposta alternativa di abbattere il magazzino. Coerentemente il manager diede le dimissioni, mentre poco tempo dopo in Ducati avviammo il piano da me sostenuto. Era autunno, e prima di Natale i primi 40 metri del vecchio magazzino di 120 metri per 12 di altezza, erano già stati smantellati; a Pasqua altri 40 metri erano spariti, dopo di che ci confrontammo per verificare se avevamo il coraggio di far saltare anche gli ultimi 40 metri! Un grande riconoscimento va ad Alessandro Guella, un mio giovane e valido collaboratore che riuscì a vincere le ultime perplessità dei colleghi più conservatori: il 2 di novembre dell'anno seguente, il magazzino non esisteva più!

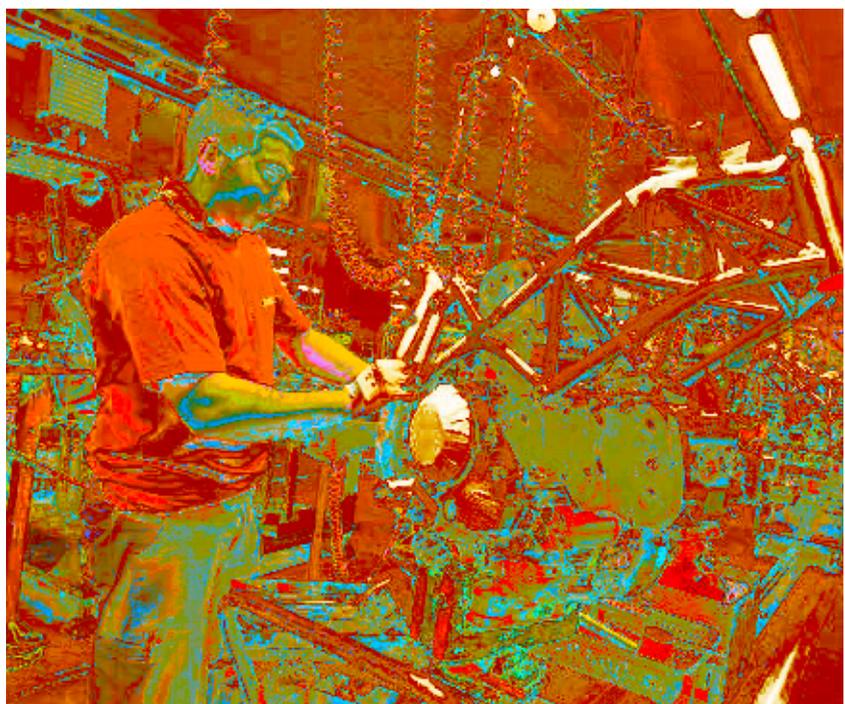
Ma le moto le fate ancora?

La percentuale delle moto incomplete (*per mancanza di componenti, ndr*) è passata dal 20 nel periodo in cui avevamo il magazzino, al 3,5% attuale e stiamo ancora migliorando. E comunque le scorte sono un sonnifero. Non danno alcuna garanzia di efficacia produttiva. Se la logica JIT è applicata, i problemi devono essere affrontati e risolti velocemente, pena il fermo linea.

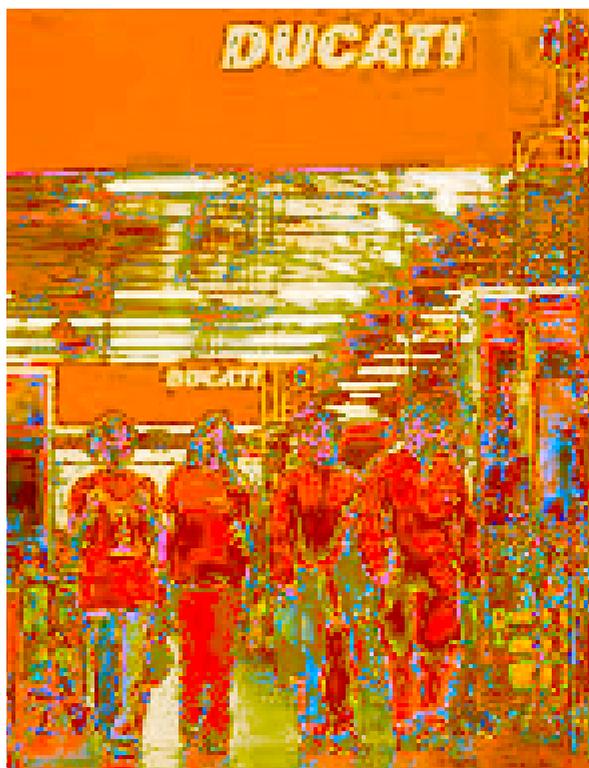
Dunque ingegner Guella, a lei la parola

GUELLA: dai soliti muletto che portavano i materiali a bordo linea, senza nessuna sincronia con la cadenza e la sequenza d'impiego, siamo passati al fondamentale concetto del kit di assemblaggio, ovvero ogni singola moto entra in produzione portandosi dietro tutto il suo corredo di componenti sequenziati per il montaggio.

È un po' come il carrello della sala operatoria: strumenti, garze e tamponi e quant'altro necessario, tutti allineati e contati (in-



In alto particolare delle linee di produzione e a destra personale nelle corsie, linde e sgombrati di materiali superflui



dispensabile la conta finale dopo la sutura per essere sicuri di non aver lasciato nulla nella pancia del paziente), pronti per essere usati dal chirurgo senza girare per tutto l'ospedale in cerca di quello che serve..

GUELLA: diciamo così. Infatti questo metodo dà delle garanzie anche in termini di riduzione degli errori e di controllo del processo.

Il kit dove viene "preparato"? Non mi dica che è un piccolo magazzino perchè altrimenti casca tutto il palco.

GUELLA: è un mini magazzino chiamato "supermarket", alimentato con la logica del kanban, e dimensionato in base al consumo, al lead time ed ai pezzi presenti nel contenitore. La differenza nei confronti della scorta tradizionale è che sugli scaffali del supermarket ci sono solo i pezzi indispensabili per preparare il kit senza interrompere il flusso di produzione: questo si svuota e si riempie continuamente secondo i parametri di consumo.

Funziona un po' come i nostri polmoni, nessuno direbbe che sono dei magazzini d'aria, ma senza quel "buffer" vitale tutta la respirazione sarebbe alquanto più affannosa e problematica. Il kanban che, a sua volta, alimenta il supermarket da dove arriva?

GUELLA: da un centro di lavorazione a monte oppure dal fornitore, entrambi attivati da "cartellini elettronici" che hanno recentemente sostituito i tradizionali cartoncini. Questa innovazione tecnologica ci ha permesso di superare il limite territoriale della vicinanza del fornitore, facciamo il kanban, per esempio, con un fornitore localizzato a Torino.

Il fornitore vede l'avanzamento della produzione in internet? Il web-procurement per dialogare con i vostri fornitori lo utilizzate?

GUELLA: pubblichiamo i nostri ordini di fornitura in un portale con una serie di segnalazioni relative al loro processo di evasione. Inoltre, sullo stesso portale, ogni fornitore vede il suo livello di servizio.

Certo Giorgini, che per processi di cambiamento così radicali occorre una leadership forte perchè, inevitabilmente, qualcuno si perde per strada o non accetta la sfida: parlo di colleghi ma anche di fornitori: a proposito di fornitori, c'è incompatibilità tra l'impostazione produttiva snella e l'approvvigionamento in aree lontane dei paesi low-cost?

Le difficoltà di integrare in un network di fornitura "lean" aziende lontane migliaia di chilometri si intuiscono facilmente, e sono tali da

poter rendere le due istanze, quella del processo lean e quella della convenienza all'acquisto low-cost, inconciliabili. È un argomento di grande attualità per noi, perchè proprio in questo periodo stiamo elaborando la migliore strategia da seguire.

Sembrano lo Yin e lo Yang della filosofia orientale, se esistesse il Tao della lean production forse si potrebbero conciliare due simili opposte esigenze!

Il fatto è che diventa sempre più difficile competere sul terreno dei costi con i nostri competitor globalizzati: sono multinazionali con enormi capacità produttive dislocate proprio nei paesi con manodopera a basso costo. Anche un medio produttore europeo come Triumph ha realizzato un impianto in Asia, in Thailandia per la precisione, dove produce il 45% del valore della moto per poi assemblare il rimanente in Inghilterra. La materia è incandescente, e non si può restare alla finestra o fare i puristi ad oltranza: lean production e outsourcing nei paesi low-cost dovranno essere integrati.

Per il sistema produttivo nazionale il giochetto della delocalizzazione rischia però di accelerare un processo di depauperizzazione delle competenze tecniche e di processo.

Fra qualche anno le mani d'oro degli artigiani o degli specializzati nei diversi settori industriali non saranno più italiane ma probabilmente asiatiche o indiane! È il vero pericolo che si corre con questa politica di delocalizzazione produttiva e osservando la realtà attuale è evidente che contenere il fenomeno non sarà facile. Volendo però essere ottimisti, penso che una corretta applicazione delle tecniche lean possa essere una valida risposta al recupero di competitività. Facendo le mappature del flusso del valore, si scopre immancabilmente che il valore aggiunto è mediamente del 33%. Quindi esistono ampi margini di miglioramento.

Torniamo in Italia, per ora. Qualcuno ha detto che la prima conseguenza della trasformazione della catena di fornitura in logica snella è che le aziende committenti diventano sempre più degli assemblatori di parti prodotte esternamente: pensa anche Lei che questo sia inevitabile?

No, proprio no. Porsche e Ducati hanno adottato due politiche completamente diverse su questo argomento, grande integrazione produttiva i tedeschi, e spinta all'esternalizzazione gli italiani; e le motivazioni non sono tecniche o metodologiche, ma puramente finanziarie. Per quanto riguarda Ducati, il fondo americano TPG (*Texas Pacific Group, ndr*), che fino a ie-



"Dobbiamo produrre solo ciò che viene richiesto dal cliente e non per stoccare i prodotti a magazzino... Le scorte sono un sonnifero. Non danno alcuna garanzia di efficacia produttiva"

ri (*) controllava la compagnia, aveva escluso qualsiasi investimento produttivo importante, obbligando giocoforza al ricorso a fornitori esterni. Abbiamo proceduto di conseguenza, ma mantenendo al nostro interno alcune lavorazioni meccaniche strategiche del gruppo motore, come quella dell'albero a gomito e quella dell'albero a camme.

Fin qui abbiamo parlato di quanto la metodologia lean abbia cambiato il modo di produrre in fabbrica e di trattare con i fornitori, ma a monte di tutto il processo forse occorre prima chiedersi cosa vuole veramente il cliente di Ducati: qualcuno lo ha chiesto ai vostri clienti? L'amministratore delegato di una azienda lean da me recentemente intervistato (*Sandro Marcorin della BPT, nrd*), mi ha detto che la prima cosa che ha fatto quando ha preso in mano l'azienda è stata quella di fare la valigia e per un mese andar dietro ai suoi agenti per visitare i principali clienti.

A dir la verità, in Ducati ci siamo prima buttati a testa bassa per rendere più efficiente il processo produttivo in modo che le moto uscissero velocemente e buone al primo colpo, e l'obiettivo è stato in gran parte raggiunto. Restano da compiere le ultime due fasi del nostro piano strategico, che prevedono di aprire cantieri di miglioramento lean proprio nelle aree della progettazione e del sales management.

Di solito sono aree ben gelosamente presidiate e custodite contro le intrusioni di chicchessia. Come pensate di cavarvela?

In effetti, scherzando con Federico Minoli (*a.d. di Ducati, ndr*) diciamo che l'area tecnica è una fortezza inaccessibile, un po' come Fort Knox. Al di là delle battute, abbiamo già iniziato le grandi manovre puntando molto su uomini come Claudio Domenicali. Già Amministratore Delegato di Ducati Corse e attuale Direttore Prodotto di Ducati Motor Holding, è un ottimo conoscitore del cliente, ne rispetta le esigenze e ne sa cogliere le richieste di miglioramento.

Dunque Giorgini, prima di concludere questa interessante galoppata nel mondo del kaizen relizzato in Ducati, perchè non si sbottona un po' con i lettori del Giornale della Logistica e ci dice in due parole quale pensa essere il suo pregio maggiore e, viceversa, il suo peggior difetto?

Il pregio è facile: è la capacità che mi riconoscono tutti di saper liberare l'energia nelle persone e di utilizzare al meglio gli strumenti a disposizione; non è un caso che nei nostri workshop usiamo lo slogan "no money, no people, no space".

Per quanto riguarda il difetto, penso talvolta di mancare della necessaria assiduità nel controllo delle attività assegnate ai miei collaboratori.

Sono certo che molti di loro le giurerebbero il contrario, ma io penso di doverli marcare ancora più stretti, per far sì che le cose accadano con maggior rapidità. ■

Copyrights Il Giornale della Logistica - aprile 2006

(*) la notizia del take-over da parte del fondo italiano Investinindustrial Holdings, che fa capo alla famiglia Bonomi, è su tutti i giornali finanziari nei giorni dell'intervista.

Ducati: un marchio storico nel settore motociclistico

