

TENDENZE EVOLUTIVE DEL MARKETING DEI SERVIZI
SECONDO CONVEGNO ANNUALE DELLA SOCIETÀ ITALIANA MARKETING

TRIESTE
2-3 DICEMBRE 2005

SESSIONE 2
BUSINESS MARKETING

Creazione del valore per il cliente finale e Supply Chain Management: il caso Ducati

(Work in progress, please do not quote)

Roberta Bocconcelli*

Abstract

Recenti contributi in letteratura sottolineano come l'integrazione tra marketing e *supply chain management* (SCM) risulti cruciale per la creazione di valore per il cliente nel mercato odierno. I sostenitori dell'integrazione tra marketing e SCM hanno suggerito che il termine *demand chain* o *demand chain management* (DCM) coglierebbe meglio le sinergie proposte, avendo come punto di partenza i bisogni specifici dei clienti ed implicando il disegno della supply chain in funzione della soddisfazione di tali specifici bisogni, invece di partire dal fornitore/produttore procedendo in avanti. A questo proposito il concetto di DCM può essere considerato come un *“macro-level process which includes all activities that companies undertake in their quest to create and deliver needs-based customer value propositions”*. Questo lavoro si inserisce in questo quadro teorico e si propone di svolgere alcune riflessioni in merito alle reciproche influenze ed interconnessioni tra processi di creazione del valore per il cliente finale e gestione della supply chain adottando una prospettiva incentrata sul cliente finale in un'azienda operante nell'automotive: la Ducati Motor Holding S.p.a., azienda italiana specializzata nella progettazione e produzione di moto sportive.

* Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Facoltà di Economia

Palazzo Battiferri-Via Saffi, 42

61029 Urbino

Tel: +39 0722 305542

e-mail: bocconcelli@uniurb.it

1. Introduzione

L'idea di questo lavoro scaturisce da una ricerca condotta circa un anno fa su un gruppo di medie imprese italiane dell'industria meccanica al fine di individuare e di comprendere i cambiamenti intervenuti nelle loro strategie di approvvigionamento e nelle loro relazioni con i fornitori (Bocconcelli, Tunisini, 2005). Nel complesso dall'analisi condotta è emerso un profondo e generalizzato cambiamento nel comportamento d'acquisto delle imprese in analisi. Alcune delle tendenze rilevate trovano ampio riscontro negli studi in tema di supply chain e approvvigionamenti; altre possono offrire nuovi spunti di riflessione ed aprono a nuove angolazioni di analisi su temi già trattati in letteratura. In particolare, due sono gli aspetti che ci sono sembrati di particolare interesse, aspetti dai quali ha avuto origine l'oggetto del lavoro qui presentato.

Il primo aspetto è che l'attenzione al cliente ed alla sua soddisfazione è apparsa marcata in tutte le imprese: si riscontra il prevalere della centralità del cliente e del servizio allo stesso piuttosto che il prevalere della centralità del prodotto. Ciò non significa che il prodotto viene perso di vista o sottovalutato nella sua importanza; piuttosto, la necessità che esso sia di elevata qualità e di grandi prestazioni, appare un "dato di fatto", una condizione necessaria ma assolutamente insufficiente per essere competitivi sul mercato. Il secondo aspetto rilevante è che le imprese più "vicine" al cliente finale appaiono più organizzate ed "evolute" nei rapporti con i fornitori: le imprese posizionate più a valle nella supply chain che hanno dovuto confrontarsi più direttamente e rapidamente con le esigenze specifiche del cliente finale sembrano essere più organizzate nella gestione e nel coordinamento delle reti di fornitura rispetto alle imprese posizionate più "a monte".

Da tali osservazioni è scaturita la necessità di indagare più a fondo l'interrelazione tra creazione del valore per il cliente finale e processi di organizzazione della supply chain.

In particolare, il lavoro qui presentato si propone di svolgere alcune riflessioni in merito alle reciproche influenze ed interconnessioni tra processi di creazione del valore per il cliente finale e gestione della supply chain adottando una prospettiva incentrata sul cliente finale in un'azienda operante nell'automotive: la Ducati Motor Holding S.p.a., azienda italiana specializzata nella progettazione e produzione di moto sportive. Attraverso la metodologia del caso studio (Yin, 1994; Dubois, Gadde, 2002), condotto attraverso interviste dirette in profondità ad alcuni responsabili dell'azienda considerata, ci si propone di indagare quanto sulla gestione delle relazioni *upstream* (gestione dei rapporti di fornitura), abbiano influito i

complessi processi di riorganizzazione delle attività aziendali e di marketing rivolti alla creazione del valore per il cliente finale e quanto le relazioni upstream risultino oggi più che mai determinanti per la realizzazione degli obiettivi aziendali in un'ottica di gestione integrata dell'intera supply chain.

Nello specifico il lavoro si articola come segue: nel secondo paragrafo si approfondisce il concetto di “creazione di valore per il cliente” in relazione a quello di Supply Chain Management per giungere a richiamare alcuni modelli teorici ed interpretativi che costituiranno la base per la lettura, nel terzo paragrafo, dell'azienda considerata con particolare riferimento all'evoluzione del SCM ed alla gestione dei processi di approvvigionamento; il quarto paragrafo è dedicato ad alcune riflessioni conclusive.

2. Modelli ed approcci interpretativi

2.1 Creazione di valore ed orientamento al mercato: una visione di interdipendenze

Il cliente, l'importanza di comprendere le sue esigenze, il riconoscimento di un ruolo sempre più attivo dello stesso nei processi di mercato, sono ormai da qualche anno al centro delle strategie di molte imprese, del loro modo di operare. Che il cliente sia diventato il “centro” ha significato e significa una vera e propria rivoluzione nel concepire le attività aziendali, che trova radici nel concetto di *creazione del valore* per il cliente. La creazione di valore per il cliente, l'obiettivo di creare un *superior customer value* si posiziona al centro delle strategie di marketing delle imprese (Gale, 1994; Ulaga 2001; Cozzi, Ferrero, 2004).

La centralità del cliente e la creazione di valore per lo stesso non influenzano però solo, per quanto in modo determinante, le attività di marketing e, d'altra parte, le attività di marketing non sono le sole deputate al raggiungimento di questo obiettivo.

L'orientamento al mercato è comunemente definito come l'intensità con il quale un attore nel mercato utilizza la conoscenza di quel mercato, specialmente la conoscenza dei clienti, come la base per assumere le decisioni su che cosa produrre, come produrlo e come commercializzarlo ed è considerato come un fondamentale prerequisito per la creazione di un *valore superiore per il cliente* che a sua volta è la prima determinante della conquista e difesa di un vantaggio competitivo (Jaworski, Kohli, 1993, 1996; Kohli, Jaworski, 1990). L'orientamento al mercato per molto tempo è stato concepito ed analizzato quasi esclusivamente secondo una prospettiva “diadica”, in particolare, come una caratteristica tipica di una singola impresa che si relaziona con un gruppo di clienti attuali o potenziali.

Contributi più recenti si sono indirizzati all'osservazione dell'orientamento al mercato secondo una prospettiva incentrata sul concetto di catena del valore. Le imprese interagiscono nelle catene del valore per creare valore per il cliente finale e mentre una particolare impresa spesso si concentrerà sui suoi clienti diretti, sarà contemporaneamente capace di trarre beneficio dalla conoscenza del mercato non solo riguardo ai suoi diretti clienti, ma anche in relazione a quelli più a valle, specialmente gli utilizzatori finali serviti dalla catena del valore in oggetto. Il grado di orientamento al mercato di un attore della catena può essere allora influenzato dal grado di orientamento al mercato di altri membri della stessa. Di conseguenza, il grado di competitività dell'intera catena nel servire i bisogni e le esigenze degli utilizzatori finali sarà relazionata al grado con cui i vari attori della catena gestiscono congiuntamente l'obiettivo di sviluppare la conoscenza dei bisogni e delle richieste dei clienti finali ed utilizzarla per guidare le attività di creazione di valore.

Oggi più che mai la rivoluzione "cliente-centrica" non può essere considerata in isolamento, non solo rispetto alle altre funzioni aziendali, aspetto peraltro già da tempo ed ampiamente trattato in molti studi (Kahn, Mentzer, 1998; Hutt *et al.*, 1988; Cozzi, Ferrero, 2004), ma anche rispetto all'intero complesso di relazioni inter-organizzative delle imprese coinvolte nel processo di creazione del valore che diventa sempre più dipendente dall'apporto differenziato e complesso di una pluralità di attori "interni" ed "esterni" all'impresa. In questa che possiamo definire una generale impostazione, un generale quadro di riferimento, possono essere ricompresi numerosissimi contributi presenti in letteratura che adottano le più svariate angolazioni di osservazione sull'argomento a seconda dell'enfasi posta su aspetti e su obiettivi di ricerca particolari. Alcuni autori, adottando una prospettiva olistica e partendo dal concetto di *value constellations* elaborato da Normann e Ramirez (1993), hanno enfatizzato gli aspetti di interdipendenza ed interattività tra diversi attori coinvolti nella creazione del valore elaborando concetti che cercano di superare quella che viene considerata una visione tradizionale basata sul concetto porteriano di *catena* e giungendo allo sviluppo di modelli interpretativi alternativi che prendono nomi quali quelli di *value net*, *value network* o *value-creating networks* (Fjeldstad, Stabell, 1998; Parolini, 1999; Kothandaraman, Wilson, 2001; Huemer, 2002; Holzle *et al.*, 2002); altri, privilegiando la prospettiva di alcuni attori della catena (o del network) ne hanno approfondito il ruolo nei processi di creazione del valore per il cliente finale riconoscendone l'importanza crescente e la sempre maggior autonomia rispetto a quelli "tradizionalmente deputati" alla creazione di un valore superiore per il cliente

(tipicamente le aziende produttrici), con particolare riferimento ai soggetti attivi nei canali di marketing (Bigné *et al.*, 2004; Bocconcelli, 2004; Gadde, 2000; Langerak, 2001; Sigwau *et al.*, 1998; Simpson *et al.*, 2001; Tunisini, 1999). Non abbiamo qui la pretesa di giungere ad un esaustiva rassegna di tutti gli studi che sono in ogni caso accomunati dal fatto di considerare i processi di creazione di valore per il cliente/consumatore come il fulcro della strategia e dell'attività dell'impresa e delle imprese coinvolte. È esattamente in questa prospettiva che possono essere collocati recenti contributi in letteratura volti a sottolineare come l'integrazione tra orientamento al mercato, marketing e *Supply Chain Management* risulti cruciale per la creazione di valore per il cliente nel mercato odierno.

2.1 Valore per il cliente e SCM

Il concetto di Supply Chain (SC) non è affatto nuovo e l'interesse per questo tema è notevolmente cresciuto a partire dalla metà degli anni '80 quando le imprese hanno riconosciuto i benefici che potevano derivare da relazioni collaborative all'interno e "attorno" alla propria organizzazione e gli studiosi hanno cominciato ad elaborare specifici modelli interpretativi (Lummus, Vokurka, 1999). Come disciplina il Supply Chain Management (SCM) appare a metà degli anni 80, ma come alcuni studiosi affermano, è basato su assunzioni fondamentali in tema di gestione delle operazioni che a loro volta possono essere ricondotte alla ricerche condotte in tema di canali di marketing ed integrazione sistemica degli anni '60 (Cooper *et al.*, 1997). È solo a partire dalla metà degli anni '90 che la frammentazione degli studi in tema di SC e SCM trova composizione attorno a due concetti basilari: quello di una *visione integrata* della SC e quello della *creazione di valore* per il cliente finale. Nel 1994 l'International Centre for Competitive Excellence definisce il SCM come "...*The integration of business processes from end-users through original suppliers that provide products, services, and information and add value for customers...*" (citato in Cooper *et al.*, 1997). Christopher definisce il SCM come "...*The management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers in order to create enhanced value in the final market place at less cost to the supply chain as a whole...*" (Christopher, 1998).

Il punto di partenza comune dei recenti studi di in tema di SCM è dunque il riconoscimento che le imprese non possono più a lungo competere efficacemente in isolamento rispetto ai propri fornitori e a tutti gli altri attori della SC per la creazione di valore

per il cliente/consumatore (Ellram, Cooper, 1993; Cooper *et al.*, 1997; Cox, Hines, 1997; Monczka, Morgan, 1997; Christopher, 1998; Walters, Lancaster, 1999, 2000).

In questa direzione, ancor più recenti contributi vanno focalizzandosi maggiormente sul concetto di creazione del valore per il cliente in una visione integrata della SC dando risalto al problema dell'integrazione tra *marketing* e *SCM* come elemento cruciale per la creazione di valore nei mercati odierni (Ellinger 2000; Svensson 2002, 2003; Martin, Grbac, 2003; Tunisini, 2003; Walters, Rainbird, 2004). In sostanza, l'integrazione tra i due concetti cerca di superare le limitazioni intrinseche nelle definizioni ristrette di SC da una parte e marketing dall'altra, tradizionalmente orientate all'efficienza l'uno e all'efficacia l'altro. In particolare, il concetto di SCM sarebbe stato sempre orientato primariamente alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione degli aspetti puramente logistici, tralasciando la sua fondamentale importanza nell'orientamento e raggiungimento di ben più complessi obiettivi di efficacia/efficienza. In questa direzione vengono sottolineati da molti autori i pericoli derivanti dall'attuale dominanza del concetto di SCM nel pensiero strategico delle aziende: *"...A number of potential dangers arise from this supply chain dominance of corporate thinking. Not the least is that supply chain efficiency is mistaken for effectiveness, with undue short term emphasis on cost reduction at the expense of contribution to broader goals. In particular, customer needs may ultimately be seen in simplistic terms revolving simply around reduced price as a major determinant of satisfaction..."* (Walters, Rainbird, 2004).

I sostenitori dell'integrazione tra marketing e SCM hanno suggerito che il termine *Demand Chain* o *Demand Chain Management* (DCM) coglierebbe meglio le sinergie proposte, avendo come punto di partenza i bisogni specifici dei clienti ed implicando il disegno della SC in funzione della soddisfazione di tali specifici bisogni, invece di partire dal fornitore/produttore procedendo in avanti (Heikkilä, 2002).

Come rilevano alcuni studiosi, sebbene il concetto di DCM sia relativamente nuovo molte sono ad oggi le posizioni assunte da diversi studiosi che vanno da una prospettiva ampia ad una più ristretta nell'analisi, elaborazione ed utilizzo di tale concetto: da una parte abbiamo una visione ampia che sottolinea come il passaggio da una visione di SC ad una di DC sia necessario e che la gestione di una DC debba ispirarsi a principi sostanzialmente differenti da quelli di una SC; dall'altra viene sottolineata la necessità di una definizione più ristretta del concetto di DCM che non può e non deve sostituirsi a quello di SCM (Rainbird, 2004; Juttner *et al.*, 2005).

Sebbene diversi autori non siano concordi in merito alla necessità o all'opportunità di una distinzione sia sostanziale che terminologica tra SCM e DCM è evidente come venga comunque enfatizzata la necessità di considerare il cliente finale come il punto di riferimento per tutti gli attori e per tutti i processi che formano la SC (Tunisini 2003). In linea con alcuni studiosi il DCM può essere considerato allora come il concetto che mira ad integrare *demand and supply oriented processes*. I demand processes possono essere considerati come tutti quei processi orientati al cliente o ad altre "interfacce di mercato", processi finalizzati a rispondere alla domanda del cliente attraverso la creazione di valore. Tradizionalmente tali processi sono legati alla disciplina di marketing. I supply processes sono l'insieme delle attività necessarie per la soddisfazione della domanda (Juettner *et al.* 2005; Christopher, Payne, 2002). È secondo questo orientamento che il concetto di DCM può essere considerato come un "...*Macrolevel process which includes all activities that companies undertake in their quest to create and deliver needs-based customer value propositions...*" (Juettner *et al.* 2005).

È evidente in questo approccio che la tradizionale enfasi posta su alcuni aspetti tipici del SCM viene rielaborata in relazione alle più moderne esigenze espresse dal cliente utilizzatore finale ed è in questa direzione che anche noi formuleremo alcune considerazioni in merito all'azienda che costituisce il caso studio di questo lavoro.

3. Ducati, la centralità del cliente e l'impatto sulla supply chain

Ducati è un'azienda nota nel mondo per le sue moto sportive, ma nasce in realtà nel 1926 come Società Radio Brevetti Ducati con l'intento di produrre industrialmente componenti per la nascente industria delle trasmissioni radio, basati su brevetti di Adriano Ducati. Il primo prodotto, il condensatore Manens per apparecchi radio, subito seguito da altri, ottiene un grande successo in tutto il mondo, permettendo subito all'azienda di espandersi velocemente e di conquistare il rispetto della comunità industriale internazionale.

Il primo giugno 1935 viene posata la prima pietra dello stabilimento di Borgo Panigale, un progetto modernissimo ed ambizioso con il dichiarato obiettivo di realizzare un polo industriale e tecnologico a Bologna. In questo periodo la Ducati si sviluppa ulteriormente all'estero e apre sedi a Londra, Parigi, New York, Sidney e Caracas assicurando servizio e assistenza diretta ai propri clienti in tutti i principali mercati mondiali.

Il settembre 1946 costituisce una data fondamentale per Ducati che presenta alla Fiera di Milano il *Cucciolo*, un piccolo motore ausiliario per biciclette destinato a diventare il più

famoso nel mondo. Venduto prima in scatola di montaggio da applicare alla bicicletta, ha ben presto un proprio telaio. In breve tempo il Cucciolo diventa una vera e propria motocicletta in miniatura. Grazie al successo del Cucciolo e dei suoi derivati, Ducati diventa un marchio affermato anche nel settore meccanico. Dagli anni '50 fino agli anni '70 comincia l'era dei motori e delle moto; nasce in quegli anni su progetto dell'Ing. Taglioni il motore desmodromico.

Nel 1983 Ducati viene acquistata da gruppo Cagiva; l'azienda anche grazie all'uscita dell'ormai celeberrima Monster conosce un periodo di forte sviluppo.

Tuttavia, nel 1996, dopo una crisi di tipo esclusivamente finanziario, il controllo della Ducati passa al Texas Pacific Group, un fondo d'investimento americano, che porta la liquidità necessaria e un nuovo gruppo di manager internazionali. Il nuovo management, assieme al vecchio gruppo di ingegneri responsabili per lo sviluppo dei prodotti, realizza il turn-around dell'azienda ottenendo profitti e vendite record trimestre dopo trimestre. L'era del turn-around raggiunge il suo apice il 24 marzo del 1999 con l'entrata del titolo Ducati Motor Holding nelle Borse di New York e di Milano.

3.1 Una riorganizzazione per processi con al centro il cliente

Sono questi gli anni di un profondo cambiamento nella vision e nella strategia Ducati, un cambiamento incentrato sul cliente e sulla creazione di valore per lo stesso.

Il processo di cambiamento parte dalla constatazione che in un'azienda come Ducati *"...Il marketing tradizionale, quello che scompone la clientela in cluster omogenei e individua azioni efficaci per ciascuno, non funziona...L'unico elemento unificatore di tutti i clienti era proprio la moto, che quindi assume valore totemico..."* (da un'intervista al Presidente e Amministratore Delegato di Ducati Motor Holding e Presidente di Ducati Consulting, 2005). Da una parte si rileva la grande validità del prodotto sia in termini qualitativi che di immagine e dall'altra una estrema destrutturazione organizzativa che vedeva una insufficiente integrazione delle funzioni.

Secondo questa visione la prima azione intrapresa è stata quella del rilancio del brand Ducati, sia all'interno dell'azienda che tra i clienti con il risultato che la Ducati si trasforma progressivamente da un'azienda puramente metalmeccanica in un'azienda di intrattenimento. Ducati oggi offre "un'esperienza motociclistica completa", incentrata sull'eccellenza tecnologica delle sue moto, ma che si estende anche alle corse, alla tradizione, agli accessori e

all'abbigliamento. Dal 1997 al 2003 il peso sul fatturato dell'unità di business degli accessori ed oggettistica rispetto a quello delle moto sportive passa dal 10% al 19% (vedi Tabella 1).

Tabella 1: *Peso percentuale fatturato delle unità di business di Ducati Motor*

Unità di Business	Peso percentuale sul fatturato in diversi anni		
	2003	2000	1997
Moto sportive	81%	85%	90%
Accessori/Oggettistica	19%	15%	10%
<i>TOTALE</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>

Fonte: *nostra elaborazione*

Il primo World Ducati Weekend sottolinea la rinnovata consapevolezza della comunità Ducati, riunendo a Misano 10.000 Ducatisti provenienti da tutto il mondo. L'apertura di nuovi negozi esclusivi "DucatiStore" ottiene risultati inaspettati. La concezione che ha portato alla nascita dei DucatiStores è completamente differente rispetto a quella dei rivenditori autorizzati: il DucatiStore è un vero e proprio punto vendita in cui si vendono non solo e non tanto moto, ma il "marchio", lo stile di vita, la comunità Ducati; ci sono accessori, abbigliamento, gadgets, punti di ristoro. L'apertura del Museo Ducati nello stabilimento di Borgo Panigale ed il ritorno di Ducati Corse nel moto GP mondiale nel 2002 sono accolti con particolare entusiasmo.

Dal 1996 al 2002 Ducati passa da 12.000 a 40.000 veicoli venduti all'anno.

Questa azione che si potrebbe collocare nell'ambito delle più tradizionali strategie e politiche di marketing rappresenta in realtà contemporaneamente punto di arrivo e di partenza di una completa ristrutturazione dei processi aziendali che assume carattere di effettiva originalità se si considera che tale progetto di *Change Management* (come è stato battezzato in Ducati) scaturisce e si dipana dalla completa rivisitazione del concetto di SC e dei principi di SCM in Ducati. In questo senso è particolarmente significativo che la frase "...Negli ultimi anni il cliente è diventato e dovrà rimanere il centro del mondo e dell'attività di Ducati..." sia stata coniata ed utilizzata dal Direttore Approvvigionamenti prima che da un responsabile di marketing in Ducati.

"...Nel campo dell'automotive, si parla ovviamente di innovazioni nel campo della progettazione, ma anche e soprattutto, nel nostro caso, di innovazione nei processi di business...Sono in particolare le innovazioni in questo campo che consentono le riduzioni di

costo maggiori e che incidono sul valore del prodotto/servizio fornito, in particolare le innovazioni introdotte nella gestione della rete di fornitura...” (Direttore Approvvigionamenti, intervista diretta, 2004).

3.2 La “rivoluzione” in ambito di Supply Chain Management

“...La prima domanda che ci si è posti è stata: dove si crea il valore per il cliente? Inevitabilmente il concetto del valore è stato esportato all’intera supply chain...La principale innovazione che ha interessato l’azienda negli ultimissimi anni si da riferirsi alle operations, ovvero di tutte le attività inerenti alla produzione, non solo interna, ma in relazione alla creazione di valore nell’intera supply chain...” (Direttore Ducati Consulting, intervista diretta 2005).

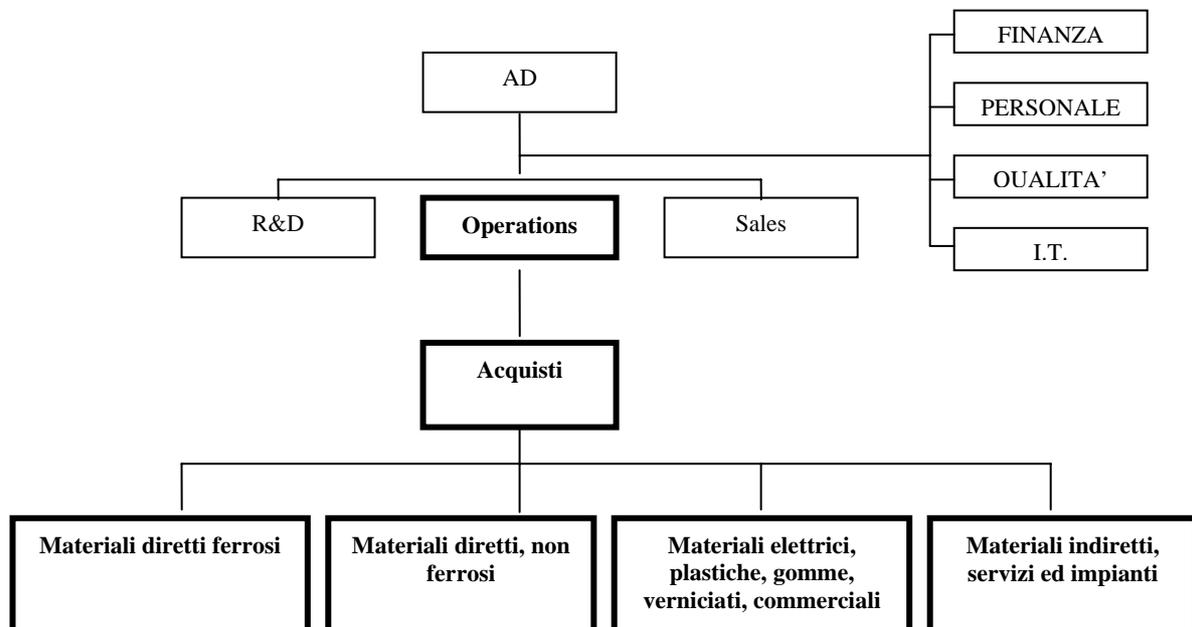
È questo il punto di partenza fondamentale del Ducati Improvement Process (Change Management) che parte dalla constatazione che il valore per il cliente finale dipende e viene generato nell’ambito dell’intera SC in un’ottica integrata. Non si tratta semplicemente di una riorganizzazione in termini puramente “efficientistici” della SC Ducati, rivolta alla riduzione dei costi e all’eliminazione degli sprechi, ma di una riorganizzazione che trova il suo innesco nell’individuazione dei punti critici di generazione del valore per poi “dipinarsi” a monte e a valle dell’intera catena.

In particolare, la gestione delle relazioni *upstream* risulta oggi più che mai determinante per la realizzazione degli obiettivi aziendali in un’ottica di gestione integrata dell’intera SC: coerentemente con gli obiettivi di riorganizzazione per processi che vede nell’orientamento al mercato e nella creazione del valore per il cliente finale i suoi cardini, si riscontra un mutamento radicale nella gestione degli approvvigionamenti che ha comportato mutamenti nell’organizzazione interna, nei fornitori e nelle relazioni con i fornitori in un’ottica strategica. Tale rivoluzione assume ancor maggior rilevanza se si considera che il prodotto viene realizzato attraverso fasi estremamente complesse, ma che all’interno dell’unico stabilimento do Borgo Panigale vengono eseguite quasi esclusivamente le fasi di assemblaggio e montaggio di parti e componenti. Il rapporto make/buy è del 9% contro il 91%. Del 9% del make, il 6% è relativo al montaggio ed assemblaggio motore e moto, mentre solo il 3% è riferito alle lavorazioni meccaniche interne per le teste motore e basamenti (che copre circa il 35% del fabbisogno) e per gli alberi motore (che copre il 100% del fabbisogno).

La riorganizzazione dei processi di approvvigionamento si attiene a due principi fondamentali: identificare ciò che vale per il cliente, ciò per cui il cliente è disposto a pagare e mappare e mettere in giusta sequenza le attività a valore, eliminando il più possibile tutte le altre. In base a questi a due principi si può effettivamente parlare di una rivoluzione in ambito di SCM che ruota attorno ad un mutamento radicale della filosofia degli approvvigionamenti che segue alla mutata filosofia aziendale: “...Non si ‘ragiona’ più in termini di classi merceologiche, ma in termini di valore creato per il cliente ...C’è un passaggio fondamentale dal concetto di commodities a quello di supply chain...” (Direttore Approvvigionamenti, intervista diretta, 2004).

In precedenza la funzione acquisti aveva un ruolo quasi esclusivamente amministrativo e non strategico ed era organizzata per classi merceologiche (vedi Figura 1). I vari responsabili acquisti erano chiamati a sviluppare specifiche competenze sui materiali “perdendo di vista il prodotto finito e il valore creato per il cliente”. Della stessa fornitura si occupavano, a volte in modo poco coerente, diversi responsabili: della logistica, della qualità della progettazione, degli acquisti, con alcuni problemi di relazione con i fornitori che dovevano interfacciarsi con soggetti diversi e di conflitti tra i diversi responsabili interni.

Figura 1: La funzione acquisti prima del cambiamento

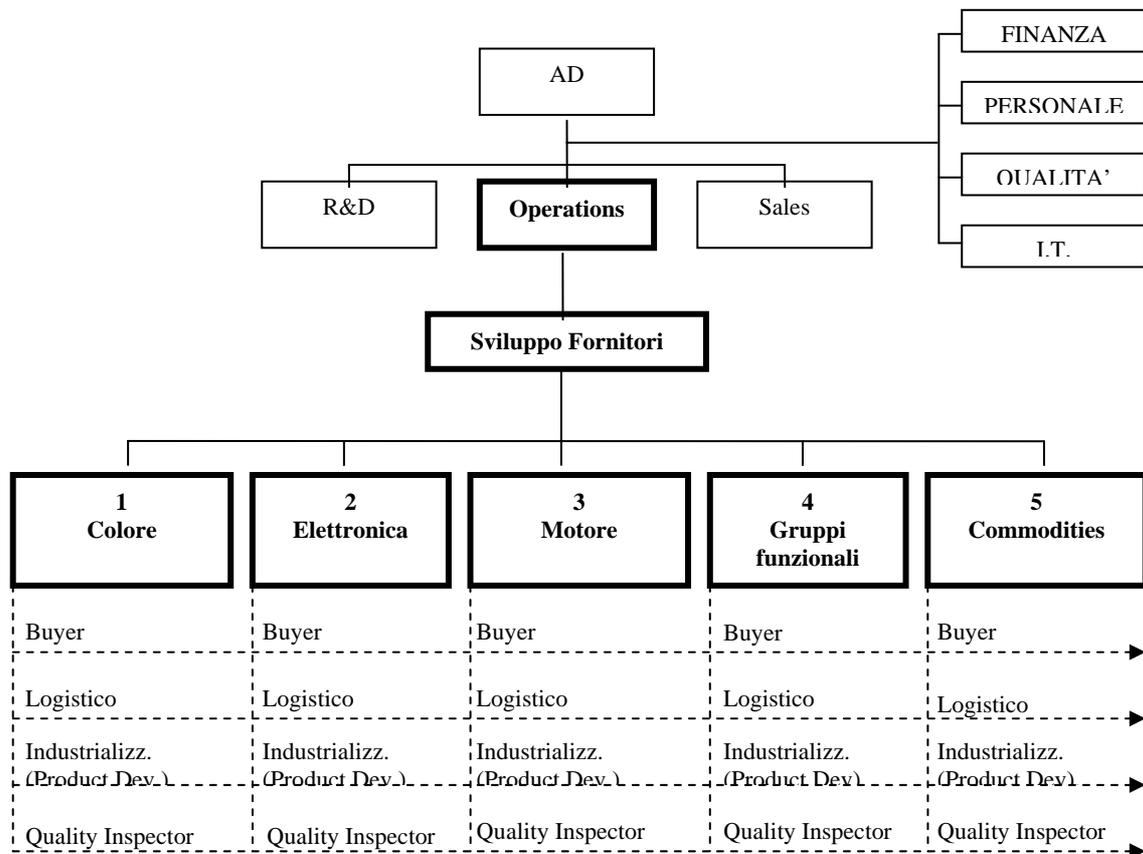


Fonte: nostra elaborazione

La scelta di Ducati di razionalizzare il parco fornitori individuando alcuni capi commessa ha rappresentato un importante punto di svolta in questo senso: oggi dal punto di vista organizzativo sono presenti nella nuova funzione Sviluppo Fornitori 5 gruppi di persone che hanno da una parte tutte le competenze per gestire le forniture e che sono organizzate per macro gruppi di assemblaggio (o supply chains) anziché per classi merceologiche: colore, elettronica, motore, gruppi funzionali, commodities (vedi Figura 2). Oltre a tale riorganizzazione interna alla funzione acquisti sono stati creati in azienda teams per la gestione dei processi di approvvigionamento che sono sia interni alla funzione (Senior Buyers con i diversi assistenti e il Direttore), ma anche interfunzionali con la Qualità e con la Logistica, cui partecipano i diversi responsabili.

L'obiettivo di ogni gruppo/supply chain è fare in modo che i diversi componenti vengano *sviluppati, prodotti e consegnati* secondo logiche comuni e coerenti in termini di creazione del valore per il cliente finale: un esempio tipico è quello della supply chain "colore" che nel veicolo riguarda diversi componenti quali il telaio, le ruote ed alcuni componenti in plastica. Prima le ordinazioni erano presidiate da tre buyers diversi, e poiché i tempi di fornitura erano differenti per i tre componenti il risultato era che per il cliente finale cambiare idea sul colore della sua moto significava aspettare almeno due mesi. Oggi i risultati in termini di creazione del valore per il cliente finale sono molteplici: il cliente può cambiare idea sul colore e non deve aspettare più 60 giorni, ma solo 5; lo stesso può avvenire per le prestazioni del motore, non solo in ambito di scelta, ma anche in ambito di personalizzazione dello stesso, in ambito di servizio post vendita. Un malfunzionamento viene molto più facilmente individuato e risolto grazie alle competenze sviluppate in casa Ducati e soprattutto nei suoi fornitori.

Figura 2: La riorganizzazione degli approvvigionamenti



Fonte: Nostra elaborazione

È evidente che tale riorganizzazione interna riflette primariamente un nuovo modo di concepire, gestire e sviluppare i rapporti con i propri fornitori nella consapevolezza che è da tali rapporti che scaturisce e si realizza il valore creato per il cliente. Tale consapevolezza si è trasformata in Ducati in un vero e proprio progetto di sviluppo: il Progetto *DESMO* (acronimo che significa *Ducati Evolution & Supply Management Optimisation* e che ricorda il motore desmodromico brevettato anni fa dall'azienda) che costituisce il cuore della rivoluzione in ambito di SCM in Ducati e che si basa sul principio dell'intergrazione e della creazione del valore per il cliente finale. Come affermato dal Direttore Approvvigionamenti: “...Il cambiamento posto in essere da Ducati avrebbe avuto poca efficacia sul valore per il cliente finale se fosse rimasto all'interno dello stabilimento di Borgo Panigale...”.

Diversi sono stati i modelli e gli strumenti di gestione di tale processo di cambiamento:

- Outsourcing

La strategia di Ducati è stata quella di una esternalizzazione spinta di tutte le attività ed anche per il futuro l'orientamento sarà quello di ricorrere ulteriormente all'outsourcing. È importante sottolineare che i criteri in base ai quali esternalizzare le attività sono stati essenzialmente quello del valore che quel componente o servizio aveva per il cliente finale e la forza delle competenze necessarie alla sua produzione. Importantissima in questo senso la scelta del completo affidamento in outsourcing della logistica in entrata (ritiro dei componenti dai fornitori e gestione del magazzino interno Ducati e alimentazione delle linee di montaggio) e di quella in uscita (imballaggio e spedizione moto in tutto il mondo) ad un attore specializzato che personalizza in base alle esigenze di Ducati, ma che gestisce il processo in completa autonomia.

- Riduzione del numero di fornitori e razionalizzazione del parco fornitori:

Ducati è passata da 380 a 170 fornitori qualificati (vedi Tabella 2) attraverso lo strumento principale della fornitura di sistemi assemblati anziché del singolo pezzo: oggi i fornitori scelti e definiti *capi commessa* si occupano della fornitura di interi gruppi assumendosene l'onere di gestione dei sub fornitori e le competenze tecnico-funzionali dell'intero gruppo. Dei 170 fornitori circa 9 contano per il 40% dei costi di acquisto e 36 per l'80%. I cinque fornitori più importanti (ruote, impianti frenanti, testa motore, basamenti, cilindri e pistoni) sono tutti localizzati in Italia e di questi, due nella regione Emilia Romagna. Un ulteriore obiettivo per i prossimi anni è quello di raggiungere il numero di 120 fornitori attivi in portafoglio.

Tabella 2: Numero di fornitori qualificati Ducati e distribuzione geografica, anno 2004

	Numero di fornitori
Nella regione	60
In Italia	80
In altri Paesi EU	20
Paesi Extra-EU	10
TOTALE	170

Fonte: Nostra elaborazione

- Integrazione strategica ed operativa

La concentrazione in termini di volumi e geografica che abbiamo rilevato poco sopra, non è dettata esclusivamente da motivi contingenti, bensì riflette la precisa scelta di Ducati di procedere verso forme spinte di integrazione e collaborazione strategica e di valorizzazione delle competenze sviluppate in un determinato ambito territoriale che da anni sono sinonimo di passione ed esperienza di motori e meccanica e che, nello stesso tempo, facilitano anche la gestione dei processi operativo-logistici. La scelta dei fornitori strategici è avvenuta individuando quelli con gli adeguati requisiti nell'ambito di una stessa categoria di sistemi forniti, e proponendo loro tale cambiamento che si basa sullo sviluppo di forme spinte di partnership che comprendono co-design, formazione, lo sviluppo di una piattaforma condivisa di scambio dati attraverso Internet (progettata specificatamente per la SC di Ducati), certificazione di qualità, sempre nell'ottica di gestione integrata della SC e di creazione di valore per il cliente finale: è a questo proposito l'esempio di come i fornitori partecipino anche nella fase di commercializzazione del prodotto quando i fornitori strategici sono invitati a partecipare al *Dealer Meeting*, nell'ambito del Ducati World Week annuale, per “*fargli toccare con mano il mondo commerciale*” e per giungere all'individuazione e alla soluzione congiunta di problemi “causati” dal fornitore che emergono nella fase di commercializzazione e che incidono fortemente sul valore creato per il cliente finale.

Dal punto di vista dell'integrazione operativa sono state adottate forme spinte di gestione degli ordini basati sul principio del flow control: attualmente sono gestiti in Kanban circa 80 codici per un totale di 12 fornitori. Con alcuni di questi fornitori Ducati sta avviando un'integrazione operativa del tipo non solo JIT, ma Just in Sequence (ad esempio parti delle carene delle moto, diverse per colore, non solo arrivano JIT, ma anche nella sequenza che si rende necessaria per la lavorazione programmata, a seconda degli ordini ricevuti, il picking è così quasi automatico e comunque facilitato. È ovvio che questo comporta un grande sforzo da parte dei fornitori, che si accollano in parte lo stock, ed anche l'organizzazione del magazzino in un certo modo, ma d'altra parte la sicurezza di poter contare su un partner affidabile.

4. Riflessioni conclusive

È indubbio che quello dell'azienda qui considerata rappresenta un caso eccellente che ben si adatta alle riflessioni condotte in tema di SCM/DCM e creazione di valore per il cliente

finale. Si tratta ovviamente di un caso studio che non ha e non vuole avere pretese di generalizzazione né tanto meno scopi “normativi”. Purtuttavia, è possibile, a nostro avviso, condurre alcune riflessioni generali in merito a quanto emerge da questa realtà aziendale in riferimento al tema ed ai modelli interpretativi proposti in questo lavoro.

Prima di tutto emerge con forza come la centralità del cliente e la creazione di valore per lo stesso abbia rappresentato il punto di svolta per l'azienda considerata. Se da una parte, questa svolta potrebbe essere considerata, una via “obbligata”, o meglio, la più naturale, per la posizione che l'azienda occupa rispetto ad altre nella vicinanza al cliente finale e per la tipologia di prodotto, dall'altra allora assume ancor maggiore rilevanza come tale svolta non abbia riguardato esclusivamente le funzioni o le attività aziendali tradizionalmente deputate a questo obiettivo. Anzi, è significativo il fatto di come il cambiamento di prospettiva adottato in azienda, incentrato sulla creazione del valore per il cliente finale abbia condotto, in prima battuta, ad una rivisitazione degli aspetti inerenti la gestione della SC ed in particolare dei rapporti *upstream*, molto più marcata di quella che, ad oggi, ha interessato altre aree aziendali. Non a caso dall'esperienza di Change Management di Ducati, nasce nel 2004 la *Ducati Consulting s.r.l* in cui confluiscono le esperienze sviluppate dal Direttore Sviluppo Fornitori Ducati e dal responsabile del progetto Change Management (oggi entrambi partner e CEO di Ducati Consulting), azienda che si occupa in maniera esclusiva di servizi e consulenza in ambito di SCM ad aziende operanti nei più diversi settori ed in diversi ambiti territoriali. In questo senso assume particolare significato la definizione che abbiamo utilizzato di DCM (inteso come integrazione tra marketing e SCM) come quel processo di macro livello che include **tutte** le attività che le imprese svolgono nel loro continuo tentativo di creare e distribuire proposte di valore basate sui bisogni espressi dal cliente finale.

Un secondo aspetto rilevante che a nostro avviso emerge dal caso in analisi è che questo macrolivello di creazione del valore, che esalta le reciproche influenze ed interconnessioni esistenti tra processi di creazione del valore e gestione della SC è stato gestito in azienda, in particolare nelle relazioni *upstream*, in maniera proficua attraverso strumenti strategici ed operativi che non sono di per se particolarmente rivoluzionari o sofisticati (anzi, potremmo definirli assolutamente “tradizionali” nell'ambito della recente letteratura in ambito di approvvigionamenti gestione dei rapporti di fornitura e SCM), ma che acquistano una nuova e rivoluzionaria portata se inseriti nel cambiamento radicale di prospettiva che ha interessato l'azienda oggetto del nostro studio.

È in questa direzione che potrebbero svilupparsi ulteriori approfondimenti del tema in analisi con l'obiettivo di pervenire a più approfondite osservazioni sulla possibilità di implementazione di efficaci strategie di SCM in aziende diverse da quella considerata in termini di posizione nella supply chain e di settori di appartenenza.

Bibliografia

- Bigné J.E., Blesa A., Küster I., Andreu L. (2004), "Market Orientation: an Antecedent to the Industrial Manufacturer's Power", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 1/2, pp. 175-193.
- Bocconcelli R. (2004), *Value networks e canali di marketing*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Bocconcelli R., Tunisini A. (2005), "Cambiamenti nel comportamento d'acquisto delle medie imprese industriali: un'indagine sul settore meccanico", *forthcoming*.
- Christopher M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times Prentice Hall, London.
- Christopher M., Payne A. (2002), "Integrating Customer Relationship Management and Supply Chain Management", in Baker M. (ed.) *The Marketing Book*, 5th Edition, Butterworth Heinmann.
- Cooper M.C., Lambert D.M., Pugh J.D. (1997), "Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-13.
- Cox A.W., Hines P. (eds.) (1997), *Advanced Supply Management: The Best Practice Debate*, Erlsgate Press, Boston (UK).
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Dubois A., Gadde L-E. (2002), "Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 7, pp. 553-560.
- Ellinger A.E. (2000), "Improving Marketing/Logistics Cross-functional Collaboration in the Supply Chain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp.1-6.
- Ellram L., Cooper M.C. (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-10.
- Fjeldstad O.D., Stabell C.B. (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No 5, pp. 413-437.

- Gadde L-E. (2000), "From Marketing Channels to Differentiated Networks-Distribution Dynamics in a Historical Perspective", in Dahiya S. (ed.), *The Current State of Business Disciplines*, Spellbound Publications.
- Gale B.T. (1994), *Managing Customer Value*, Free Press, New York.
- Heikkilä J. (2002), "From Supply to Demand Chain Management: Efficiency and Customer Satisfaction", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 747-767.
- Holzle K., Ritter T., Walter A. (2002), "Relationship Function and Customer Trust as Value Creators in Relationships: A conceptual Model and Empirical Findings for the Creation of Customer Value", *paper presented at the 18th Annual IMP Conference*, Dijon, September.
- Huemer L. (2002), "Value Creation Strategies in Supply Networks: the Case of Logistics Service Providers", *paper presented at the 18th Annual IMP Conference*, Dijon, September.
- Hutt M., Reingen P., Ronchetto J. Jr (1988), "Tracing the Emergent Process in Marketing Strategy Formation", *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 1, pp. 4-19.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53-70.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 119-136.
- Juettner U., Godsell J., Christopher M. (2005), "Using the Demand Chain to Enable Product Lifecycle Management", *2nd European Forum on Market Driven Supply Chain*, 5-6 April, Milan.
- Kahn K., Mentzer J. (1998), "Marketing's Integration With Other Departments", *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 53-62.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), "Market orientation: the Construct, Research Proposition, and Managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 1-18.
- Kothandaraman P., Wilson D.T. (2001), "The Future of Competition. Value-Creating Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 379-389.
- Langerak F. (2001), "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salesperson and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 221-234.
- Lummus R.R., Vokurka R.J. (1999), "Defining Supply Chain Management: a Historical Perspective and Practical Guidelines", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 99 No. 1, pp. 11-17.
- Martin J., Grbac B. (2003), "Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 25-38.

- Monczka R.M., Morgan J. (1997), "What's Wrong With Supply Chain Management", *Purchasing*, Vol. 122 No. 1, pp. 69-73.
- Normann R., Ramirez R. (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 71 (July-August), pp. 65-77.
- Parolini C. (1999), *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
- Rainbird (2004), "Demand and Supply Chains: the Value Catalyst", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34 No. 3/4, pp. 230-250.
- Sigwau J.A., Simpson P.M., Baker T.L. (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 3, pp. 99-111.
- Simpson P.M., Siguaw J.A., Baker T.L. (2001), "A Model of Value Creation. Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 119-134.
- Svensson G. (2002), "Supply Chain Management: the Re-integration of Marketing Issues and Logistics Theory and Practice", *European Business Review*, Vol. 14 No. 6, pp. 426-436.
- Svensson G. (2003), "Consumer Driven and Bi-directional Value Chain Diffusion Models", *European Business Review*, Vol. 15 No. 6, pp. 390-400.
- Tunisini A. (1999), *Processi di marketing nei mercati industriali*, Carocci editore, Roma.
- Tunisini A. (2003), *Supply chains e strategie di posizionamento*, Carocci editore, Roma.
- Uлага W. (2001), "Customer Value in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 315-319.
- Walters D., Lancaster G. (1999), "Value-based Marketing and Its Usefulness to Customers", *Management Decision*, Vol. 37 No. 9, pp. 697-708.
- Walters D., Lancaster G. (2000), "Implementing Value Strategy Through the Value Chain", *Management Decision*, Vol. 38 No. 3, pp. 160-178.
- Walters D., Rainbird M. (2004), "The Demand Chain as an Integral Component of the Value Chain", *Journal of Consumer marketing*, Vol. 21 No. 7, pp. 465-475.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London.

Interviste

- 2 interviste al Direttore Sviluppo Fornitori (approvvigionamenti) Ducati Motor Holding S.p.a. (2004, 2005).
- 1 intervista al Direttore Ducati Consulting S.r.l. (2005).
- 1 intervista al Responsabile Sistemi Informativi Ducati Motor Holding S.p.a. (2005).