

# POSTPONEMENT, NELL'AUTO VA COSÌ

Posticipare la differenziazione del prodotto fino all'ultimo momento anche da parte dei fornitori è quanto garantisce questa strategia. I pro e i contro.

di Arthur Wicker

La catena di valore aggiunto nell'industria auto si è allungata sensibilmente. Oggi i fornitori possono essere a migliaia di chilometri e, se si considerano anche i subfornitori, le distanze fisiche e gestionali (nel senso di *lead times* di trasporto) accrescono ancora di più. I produttori OEM (Original Equipment Manufacturer) auto, che vorrebbero minimizzare le loro scorte di vetture finite, cercano di produrre sempre di più vetture solo in presenza di un ordine specifico del cliente finale (*build to order*). In alcuni casi, per ricavare un ulteriore vantaggio commerciale,

gli OEM offrono ai clienti persino la possibilità di cambiare il proprio ordine fino a pochi giorni prima dell'assemblaggio finale della vettura ordinata. Questa tendenza, oltre al dato di fatto che i portfoli degli ordinativi sono quasi vuoti, porta a fluttuazioni a volte estreme nei programmi, particolarmente riguardo al mix di prodotto.

**La soluzione consente un numero crescente di varianti, minimizzando costi ed effetti sulle scorte**

Un fornitore di componenti auto deve affrontare due obiettivi contrapposti: da una parte deve ottimizzare il suo uso di capitale circolante, dall'altra deve garantire la consegna al cliente OEM anche in vista di fluttuazioni significative rispetto ai programmi. Un fornitore JIT (Just in Time) deve persino garantire un'affidabilità di consegna del 100%. E' in questo contesto che serve il postponement: i fornitori, insieme ai loro clienti OEM, devono cercare il modo di poter offrire il crescente numero di varianti, minimizzando però i costi e gli effetti sulle scorte.

Studiato dal professor Lee dell'Università di Stanford, il *postponement non è altro che progettare un prodotto in modo che le sue varianti si possano creare il più vicino possibile (sia in termini di tempo che di distanza) al cliente finale*. Questo permette di gestire la domanda a livello aggregato: il fabbisogno aggregato è meno variabile del fabbisogno delle singole varianti - e così si impegna molto meno capitale circolante.

Il *postponement* è anche stato un elemento importantissimo nel successo della Benetton - le maglie venivano prodotte incolore e poi, dipendendo della domanda del mercato per le singole varianti di colore, esse venivano

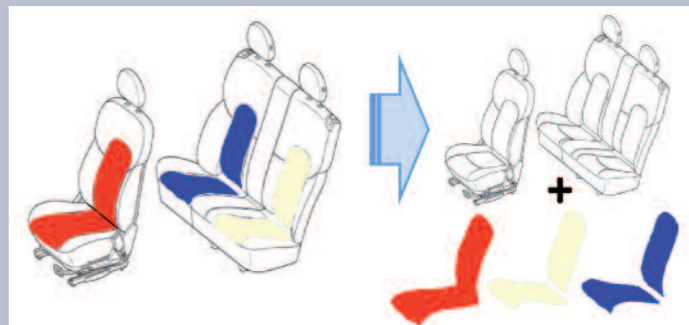
tinteggiate nel colore che serviva - così Benetton reagiva più velocemente alla richiesta del mercato ed evitava una gran quantità di obsoleti in colori che erano stati previsti e prodotti, ma che il mercato non aveva apprezzato. Un altro esempio conosciuto da tutti: le vernici sono disponibili in centinaia di colori, ma vengono miscelate e definite presso il venditore partendo da un numero ristretto di colori base.

Nell'industria auto il postponement è un concetto che ha trovato molte applicazioni e ha portato a riduzioni di scorte, di costi e, in alcuni casi, a un miglioramento della qualità e alla possibilità di accrescere le vendite, offrendo varianti che altrimenti non sarebbero economicamente fattibili. Il postponement a livello vettura è stato un aspetto importante del modello di business dei fornitori JIT/JIS (just in time, just in sequence). Per esempio, esistono centinaia di varianti di una plancia - e per queste motivi l'OEM aspetta ad avere la vettura già confermata per l'assemblaggio finale prima di avviare la produzione della plancia (realizzata secondo gli optional scelti dal cliente finale) che verrà installata in quella vettura.

Il *postponement* ha molte potenzialità non utilizzate nella componentistica, guardando verso fornitori di 2° e 3° livello - dove ci sono ancora delle opportunità da cogliere. Per esempio, tornando ai sedili: si possono foderare gli appoggiatesta poco prima della consegna dell'intero kit sedile? Se una vettura

## SEDILI "ON DEMAND"

La parte centrale delle fodere si definisce nello stabilimento di selleria in Germania invece che dal fornitore di fodere in Ungheria. Si è passato da 40 SKU a 4 varianti di fodera base (cuscino + schienale); 10 centrali colorati (cuscino + schienale); riscaldamento (optional) installato in selleria = 15 SKU. Il tutto per un risparmio di 2 euro circa.



offre due o tre appoggiatesta posteriori, si può concepire l'assemblaggio in modo di poter usare la stessa fodera sedile per le tre varianti, forando i buchi per gli appoggiatesta durante la sellatura del sedile finito? I pannelli porta possono essere concepiti in modo che un elemento differenziatore (per esempio plastica colorata o ricoperta di tessuto) possa essere aggiunto poco prima della spedizione al cliente OEM? Lo stesso può essere fatto per gli altoparlanti? I pannelli porta possono essere concepiti in modo che il concessionario o lo stesso cliente finale possa intercambiare portaceneri o altri tipi di contenitori nella console centrale? I cavi si possono pre-assemblare in sottogruppi, che poi

**Questa prassi ha successo se c'è la volontà ferma e dichiarata da parte del top management di attuarla**

si mettono insieme ad altri sottogruppi secondo la definizione e optional della singola vettura? E ci sono tante altre opportunità.

Ma per avere successo con il postponement si deve prendere in considerazione qualche punto. Primo: deve esserci la volontà ferma e dichiarata del top management di farlo. L'introduzione

del postponement causa cambiamenti nei processi e nei prodotti che hanno un effetto su tutte le aree di un'azienda. Se non c'è chi tira le redini, il processo rischia di insabbiarsi e fallire. Secondo: già nella fase più iniziale del design deve esserci un'analisi dei costi dettagliata e comprensiva che consideri non solo i costi di produzione legati alla distinta base. L'analisi dei costi deve evidenziare particolarmente i costi logistici di imballaggio, stoccaggio, movimentazione, di capitale circolante, il costo della mancanza nel magazzino (e, di conseguenza, il costo del trasporto speciale), ecc. Bisogna essere sicuri d'aver considerato tutti i costi, quelli standard, quelli nascosti e quelli che derivano da una mancata flessibilità nella creazione di varianti di prodotto. Terzo: i componenti devono essere concepiti in forma modulare, che permetterà di scambiare un subcomponente con un altro per creare un'altra variante il più tardi possibile. Infine, i processi logistici e di assemblaggio devono essere adattati per permettere la produzione delle varianti - ciò vuol dire abbandonare la mentalità di produzione in lotti, eliminare il prodotto finito e gestire le scorte a livello di componenti e di sottogruppi non ancora differenziati.



Fotolia.com

## CHI È L'AUTORE



**A**rthur Wicker ha lavorato durante la sua carriera quasi esclusivamente nell'ambito della supply chain. Dopo avere finito gli studi d'ingegneria, MBA e MIM, entra nella Volkswagen in Germania, dove è stato acquirente, analista di strategie d'acquisto e program manager acquisti per il New Beetle. Il suo percorso continua presso la Lear Corporation in Germania, dove è stato responsabile d'acquisti a livello europeo per le commodities "chemical" e "metals". Arriva in Italia, come parte di un team per il turnaround della filiale italiana, dove stabilisce la funzione di program management e poi assume la responsabilità per la supply chain. Da lì continua come director of materials & SCM a livello europeo e gestisce uno stabilimento in Portogallo. Nel 2008 l'ingegner Wicker entra nell'Alvarez & Marsal (consulenza specializzata nel turnaround management). È anche "certified supply chain professional" dell'APICS e ha la certificazione di livello "master-strategic" dell'European Logistics Association.

**Il postponement** può portare benefici concreti. Secondo uno studio fatto della APICS, Oracle, e Cap Gemini Ernst & Young, oltre il 75% delle aziende che aveva iniziato a implementare una strategia di postponement avevano raggiunto benefici importanti e valutavano quindi l'implementazione un successo - e il 91% aveva visto miglioramenti significativi sia nella soddisfazione del cliente che nella riduzione dei magazzini.

**Se attuato con successo, il postponement migliora la soddisfazione del cliente e riduce i magazzini**

La soddisfazione del cliente era stata raggiunta attraverso l'offerta di una gamma maggiore di prodotti e attraverso la riduzione dei *lead times* di consegna al cliente finale. La riduzione del magazzino (dal 30% al 40% nelle migliori implementazioni) viene ottenuta in quanto si migliora la capacità di pianificazione del materiale focalizzando la pianificazione sul fabbisogno dei sub componenti differenzianti e non sui prodotti finiti differenziati (che sono ovviamente molti di più). E gli obsoleti, sempre un tema contenzioso nell'industria dell'auto, si riducono significativamente. Il postponement sarebbe dunque da considerare fra le strategie di prodotto non solo per l'industria auto, ma per tutte le aziende che vendono molte varianti dello stesso prodotto base. ■