

Il rischio di essere bersagliati da destra e da manca, per ragioni talvolta opposte, è un'eventualità abbastanza frequente nella vita aziendale del responsabile della logistica. Infatti, gli effetti del suo operato possono essere valutati diversamente in relazione al punto d'osservazione da cui provengono. Una cosa è certa: i fronti simultaneamente aperti durante la battaglia per la sopravvivenza del "comandante" della logistica sono molti e tutti assolutamente presidiati da colleghi agguerriti

Per il **direttore delle vendite** ci sarà sempre un certo ammontare di ordini persi perché i Clienti non possono aspettare così tanto le consegne. Senza parlare che quando infine arriva l'ordine i clienti diventano delle furie perché manca questo e quello e che invece di 100 arriva solo 80. Con i resi non sa proprio più cosa fare! Possibile che non riusciamo a garantire una qualità decente sui nostri prodotti. Da quando siamo andati a comprare in Cina è andata sempre peggio. Per il **direttore dello stabili-**

mento ci saranno sempre molti ritardi nelle evasioni degli ordini di produzione dovuti alla continua variazione dei piani sia per i cambiamenti nel mix degli articoli che per la scandalosa frammentazione dei lotti. Le linee s'ingrippano e i costi vanno a farsi benedire.

Il **responsabile della progettazione** continuerà ad imprecare perché lui non sa come fare per mantenere le date di uscita di un nuovo prodotto se "quelli" del marketing non sanno decidersi su cosa vogliono e cambiano idea, e soprattutto, le specifiche ogni giorno. Non parliamo poi del fatto che ormai siamo alla paranoia più totale per colpa del designer: il genietto della lampada si tiene tutto stretto (forme, colori, rifiniture, materiali, ecc) fino all'ultimo momento per paura che gli "007 della concorrenza" lo copino. Peccato che da copiare non ci sia proprio nulla e che lui per primo si sia "ispirato" (leggi copiato integralmente) ad una cosetta che aveva visto da un terzista qualche tempo prima.

Il **controller** gli farà sapere che occorre maggior peso contrattuale con i fornitori e che non si può più pagarli a 90 giorni. E poi sono tutti dei furbi e disonesti, sempre a chiedere aumenti e a fregarti appena possono. Ma quanti sono? Così tanti e chi li ha scelti?.

E poi perché c'è tutta quella roba

in magazzino? Come si fa a comprare tutta quella roba che non serve! Sempre meglio comunque che produrre internamente perché i costi medi dei nostri stabilimenti sono sempre troppo alti.

Dal **magazzino** si levano le proteste perché non c'è più spazio dove mettere la merce; perché un giorno le pr11 Tw(l r)icchi er

per cominciare. La situazione descritta nel sogno ricorda molto da vicino quella di alcuni comitati di direzione durante i quali il capo dell'organizzazione logistica può entrare in fibrillazione a causa delle innumerevoli sollecitazioni cui viene sottoposto per il suo ruolo centrale e fondamentale giocato nella costruzione del servizio al cliente e del risultato economico. Inutile chiudersi a quadrato e adottare la perniciosa tecnica del "colpo su colpo" perché condurrebbe inesorabilmente all'accerchiamento e all'assedio fino alla capitolazione. Il metodo corretto da seguire consiste sempre nell'adottare una visione d'insieme dell'area delle operazioni e quindi, dopo aver identificato i capisaldi da conquistare occorre decidere le priorità e le modalità dell'azione e le forze da schierare sul campo. Riuscire a far condividere alla direzione aziendale un approccio di tal fatta rappresenta già un successo rilevante. Infatti, da questo mo-

mento in avanti saremo in grado di fare un'operazione fondamentale per la riuscita del nostro piano: potremo progettare la struttura della macchina logistica in funzione delle prestazioni attese.

Ma perché farla tanto lunga? Chiederà qualcuno.

In fin dei conti basterebbe che le consegne fossero puntuali, che i magazzini diminuissero un po', che i fornitori non aumentassero i listini, che si facessero meno scarti e, magari, che accettassimo meno resi!

Ci risiamo, ricomincia l'incubo! Vai con l'alka seltzer. "Ehi Jack!" chiede trafelato il personaggio di un celebre thriller americano d'azione "e adesso cosa facciamo? Vuol dire che è saltato tutto il piano?". È il momento clou di tutto il film, in pochi secondi si decide il destino di tutta l'operazione contro i cattivi. "Tranquillo" risponde Jack assaporando l'ennesima tirata di fumo "abbiamo un piano di riserva. Lo sai

che il capo non va neanche al cesso senza un piano di riserva".

Noi l'abbiamo il nostro piano?

Pare proprio che per dire di avere una visione strategica della logistica non basti un'aggiustatina ogni tanto alle scorte, la strigliata di turno ai fornitori ladroni, il magazzino nuovo in radiofrequenza o il capannone in Romania (che così si risparmia). E questo il bravo comandante della *supply chain* lo sa molto bene. Chi correrebbe mai la Parigi-Dakar in pieno deserto con una vettura Rolls Royce? O peggio ancora, senza oltretutto avere la mappa del territorio, la rotta da seguire e la bussola per sapere dove si è? Nessuno, naturalmente.

Eppure non è raro imbattersi in manager o imprenditori che, pur dotati di elevate risorse professionali e informatiche, ancor oggi non hanno definito i valori obiettivo della prestazione logistica. La prima conseguenza di tale lacuna è la frequente incongruenza di alcune scelte strategiche negli investimenti tecnologici, nelle delocalizzazioni produttive, nel dimensionamento del-

le scorte, nella gestione della qualità e nel bilanciamento tra *make or buy*.

Viene in mente il caso di quel titolare di una piccola azienda di meccanica di precisione che anche dopo aver investito parecchie centinaia di migliaia di euro nel miglior gestionale ERP sul mercato, comprensivo del modulo di pianificazione della domanda, non ha mai rinunciato a sconvolgere sistematicamente i piani di produzione in base alle sue personali "rabbdomantiche previsioni" suffragate, a sentir lui, dalle telefonate avute poco prima con i più fedeli dei suoi grossisti. Per non parlare dei sistematici inventari fisici del magazzino

causa delle continue differenze di magazzino originate dai mancati carichi e scarichi che il personale non aveva tempo di effettuare. "Schei buttai via", soldi sprecati, verrebbe da dire visto che la vittima era uno dei tanti artefici del miracolo del nord-est. Esiste però una grossa responsabilità di coloro che hanno "piazzato" in quell'utilitaria il motore della Ferrari.....che ne dite? La realtà a volte impone al manager, magari affiancato dal consulente di turno, il dovere di distogliere l'imprenditore da certi progetti di investimento tecnologico quando è facile dimostrare che sarebbero sovradimensionati o, peggio ancora, improduttivi per le dimensioni e le caratteristiche del business aziendale specifico. I prodotti e i servizi che le aziende offrono sono sempre di più caratterizzati da alti livelli di personalizzazione "su misura" in base alle esigenze dei propri clienti. Ormai tutto è come si dice *taylored*, tagliato e cucito addosso (siamo o non siamo il paese dei sarti e degli stilisti?) per vestire perfettamente le forme del cliente, perché mai si dovrebbero accettare soluzioni standardizzate e preconfezionate quando si tratta di scegliere il vestito logistico della nostra azienda? ■

"In magazzino non c'è più spazio per la merce!"

"Come si fa a comprare tutta questa roba che poi non serve!"

no ostinatamente effettuati anche a molti mesi di distanza dal "go live" del nuovo software a