

La gestione dei processi logistici

Il buon logistico? Un bravo marinaio...

La navigazione aziendale del logistico è piena di insidie: da lui si pretende tutto e il contrario di tutto. Innanzi a sé trova marosi e scogli, per non parlare di ammutinamenti e perturbazioni aziendali. Come saper fare il...punto logistico e non perdere la rotta...

✍ DANIELE SEMENZATO

Il buon logistico è un moderno navigatore perfettamente a conoscenza di tutti i sofisticati strumenti che la tecnologia gli mette a disposizione per raggiungere le sue mete; ma... egli è soprattutto un vero marinaio che sa benissimo orientarsi anche quando il GPS è fuori uso! Ha imparato sulla sua pelle che per uscire vivi dalle insidie dei marosi, bisogna sempre e comunque saper fare il "punto nave", identificare il punto di arrivo e disegnare la rotta di navigazione. Ci penseranno le perturbazioni atmosferiche, gli scogli, gli ammutinamenti e gli ammiragli incompetenti a mettere a dura prova la sua esperienza e la sua resistenza. Fuor di metafora, nulla di più urgente ed indispensabile per il nostro logistico manager del fatto di avere ben chiaro il mix di fattori che compongono il servizio che deve fornire al mercato. Altrettanto importante è anche la necessità che egli sia in grado di misurare l'impatto delle sue decisioni sul conto economico.

L'effetto collaterale di un flow-chart

È un argomento delicato quello delle competenze "economiche" di molti logistic manager: eccellenti pianificatori, imbattibili cesellatori di flow-chart, instancabili creatori di algoritmi ed inflessibili utilizzatori di calibri, essi sono troppo spesso a di-

dali, imbattersi in professionisti super specializzati che non sono in grado di leggere il bilancio della propria azienda oppure non sanno identificare le grandezze principalmente legate alla loro sfera di responsabilità.

Sono come quei musicanti ambulanti che vanno "ad orecchio", che strimpellano maldestramente una melodia ascoltata una sola volta. I più bravi ripetono anche le smorfie che hanno visto fare durante qualche concerto ed il pubblico spesso applaude. Ma non hanno nessuna conoscenza degli elementi fondamentali della composizione, non sanno capire quella musica perché non ne comprendono gli elementi costitutivi (melodia, ritmo, dinamica, armonia, colore). Dunque se non sanno capirla, non sanno riprodurla, figurarsi se potrebbero comporre un "pezzo" adatto alla circostanza.

È un peccato, perché la rapida e continua trasformazione dei contesti geografici ed organizzativi sia dei mercati di sbocco che dei mercati degli approvvigionamenti e delle lavorazioni esterne, richiede frequenti decisioni relative al cambiamento delle preesistenti modalità operative. Ma si può cambiare solo ciò che si conosce bene, altrimenti si va a caso. Per esempio, come è possibile orientarsi nella tanto attuale e dibattuta discussione riguardante il vantaggio competitivo derivante dall'utilizzo dei produttori a basso costo di manodopera del Far-East, o della più vicina Europa orientale, senza considerare i costi aggiuntivi derivanti dalla mi-

nore efficienza produttiva, dalla inferiore qualità, dai costi di trasporto e dalle maggiori scorte?

Oppure, come introdurre in azienda le logiche della qualità totale (TQM) senza scardinare la prassi delle gestioni "usa e getta" del parco fornitori, facendo risaltare la componente di costo insita in ogni "mediocre gestione" del parco fornitori? Ancora, perché è così frequente vedere i data base tecnici letteralmente "ingolfati" da una forsennata proliferazione di codici causata dall'assenza di un'efficace logica di standardizzazione dei materiali e dei componenti. Quando i controller puntano il dito e si scandalizzano davanti al dato sull'incidenza costo del venduto, per cortesia spiegate loro e ai principali azionisti che non basta risparmiare sul riscaldamento o condizionamento degli uffici per migliorare la redditività dell'azienda. Nè basta riciclare i fogli delle comunicazioni interne per prendere appunti. Lo spreco, quello vero, quello che appesantisce la dinamica dei costi e toglie competitività, si stratifica anno dopo anno negli anfratti più nascosti delle procedure consolidate e del "si è sempre fatto così".

Mi è capitato di vedere lo stesso componente industrializzato di sana pianta per la seconda volta (nuovi stampi, nuove frese, nuovi utensili, nuovi codici) perché non c'era tempo per

andare a vedere se era stato già prodotto o meno. È un caso paradossale, lo so, ma è capitato. Più spesso invece entra in gioco la follia creativa del designer "incontinent" che è geneticamente incapace di utilizzare lo stesso componente in più di 5 articoli. È più forte di lui, deve cambiare

La frase

"Si può cambiare solo ciò che si conosce bene, altrimenti si va a caso"

giuno o troppo approssimativamente consapevoli dei più elementari "effetti collaterali" delle loro decisioni operative.

Sarebbe tempo che anche la letteratura e gli studi di argomento logistico si dedicassero con un maggiore risalto a questo aspetto della materia. Non è così raro, anche per personaggi di spicco negli organigrammi azien-



Il "punto nave" è l'esatta conoscenza della propria localizzazione geografica. La rotta di navigazione unisce un punto di partenza e uno di arrivo in base ad un preciso obiettivo. Chi ha responsabilità logistiche assolve un compito molto simile: compreso far fronte a venti, tempeste, ammutinamenti a ammiragli talora incompetenti

A caccia di sprechi

Lo spreco, quello vero, quello che appesantisce la dinamica dei costi e toglie competitività, si stratifica anno dopo anno negli anfratti più nascosti delle procedure consolidate e del "si è sempre fatto così".

qualcosa: dunque nuovo codice, nuovo stampo, nuovo ordine, etc. "Il mercato vuole questo!"-sentenziano gli spreconi- "bisogna sfornare nuovi prodotti, allargare la gamma, innovare continuamente". Tutto vero, ma bisogna poterselo permettere, sapendo gestire la complessità, altrimenti, se si convive con lo spreco istituzionalizzato, prima o poi arriva la resa dei conti.

Anche i settori che hanno fin qui goduto di esagerati margini industria-



li (si pensi al cosiddetto polo del lusso) cominciano a tirare i remi in barca. Anche le scelte di localizzazione degli impianti e dei magazzini o l'apertura di filiali commerciali dovrebbero più spesso derivare da un'attenta analisi delle reali necessità del flusso logistico, quando invece danno l'idea di essere il frutto di germinazioni spontanee sul territorio.

Con grande soddisfazione delle società di trasporto grandi e piccole, ogni giorno sulle nostre strade sono trasportate grandi quantità di materie prime, componenti e semilavorati che senza sosta "viaggiano" tra una fase e un'altra del ciclo produttivo. È questo il modo migliore per creare valore aggiunto?

Invece le nostre illuminate delegazioni aziendali tornano dal loro viaggio presso il fornitore cinese e raccontano con stupore di aver visto interi quartieri "dentro" alle fabbriche, hanno visto gli operai finire il turno di lavoro, percorrere poche decine di metri ed infilarsi negli enormi condomini-alveari dove vivono.

Dunque qual è il nostro modello di riferimento? La fabbrica atomizzata, puro centro di progettazione e di assemblaggio, con le merci costantemente on-the-road o quella "tutto compreso", dove il caporeparto augura la buonanotte ai suoi operai rimboccando loro le coperte? Nessuna delle due naturalmente. Però oggi en-

trambe convivono inspiegabilmente nelle confuse ed incoerenti organizzazioni produttive di molte aziende. Trasformare quindi la catena logistica da complesso agglomerato di centri di costo ad omogeneo sistema generatore di profitto sta solo nella consapevolezza che il logistic manager possiede del suo ruolo nella catena del valore aziendale.

Quando e dove e come si crea il valore ce lo aveva spiegato agli inizi degli anni '90 G.B. Stewart (1) introducendo il concetto di economic value added (EVA). In buona sostanza vale sempre l'assunto che per la produzione di valore occorre che l'utile operativo superi il costo medio del capitale investito. Ma, obietterà qualcuno, per noi logistici alla fine si tratterà pur sempre di ridurre

i costi diretti e indiretti, di aumentare la produttività, di accorciare i lead time, di diminuire le scorte, di allungare i pagamenti, di diminuire i resi e le contestazioni!

Certamente ognuno dei punti citati rientra tra gli argomenti più di frequente affrontati dal logistic manager, che però dovrà autonomamente definire la priorità, la modalità e l'intensità delle azioni che costituiranno il suo piano operativo. È appena il caso di ricordare che la dimensione del capitale circolante è determinante nella composizione del capitale investito e che le scelte di outsourcing smobilizzano e variabilizzano quote importanti dell'attivo immobilizzato. In altre parole, è compito e responsabilità del logistic manager, quasi fosse un abile alchi-

mista o farmacista del passato, stabilire i "giusti dosaggi" di ogni componente del mix di ingredienti della logistica adatti alla specificità aziendale, al contesto congiunturale del mercato, alle esigenze di sviluppo. Non si può "prescrivere" la stessa ricetta logistica alla piccola azienda manifatturiera, alla grossa catena del retail, al produttore di elettrodomestici, a chi tratta grandi commesse per impianti industriali o chi produce accessori firmati per la moda. È un buon segno che finalmente si cominci a sentir parlare di "cultura della logistica". Lo ha recentemente ribadito anche l'amministratore delegato di Benlog, Giancarlo Chiodini, nel corso di un master presso il Mib di Trieste, sottolineando l'importanza di una visione sistemica per affrontare ciò che definisce cultura della logistica. Una visione sistemica, dunque, significa capacità diagnostica e capacità prescrittiva fondata sulla perfetta conoscenza di tutte le implicazioni causa-effetto delle proprie decisioni.

È il classico esempio del buon medico specialista che però deve aver ben chiaro il funzionamento "di tutto il resto". Dio ci scampi dall'oculista che non riconosce la minaccia del diabete dietro alla lesione della retina, o peggio, del pronto soccorso che prescrive l'antiacido per lo stomaco a chi lamenta i primi sintomi di un infarto in sede epigastrica!

Il momento "progettuale" della pipeline logistica è fondamentale perché richiede già la identificazione dei parametri fondamentali di misurazione della prestazione. I plurinominati "key performance index (KPI)" altro non sono altro che l'espressione pragmatica della chiarezza concettuale. Alzi la mano chi misura regolarmente il livello di servizio, chi effettua regolarmente un cross-analysis sulle scorte, chi produce sistematicamente un ranking di valutazione per i fornitori.

Insomma quello che i francesi qualche anno fa chiamavano *tableau de bord* oggi, in piena epoca anglofona, è noto come balanced scorecard (BSC). In pratica: dimmi quali sono i fattori determinanti per la tua prestazione logistica, assegna un punteggio ai diversi gradi di raggiungimento e controlla sistematicamente i risultati della tua azione. Semplice no? Come bere un bicchier d'acqua!

Se so cosa voglio ottenere, so anche che cosa devo controllare per sapere se vado nella giusta direzione per raggiungerlo. Se lo farete, potrete avere tutto il tempo per assecondare serenamente chi vi spiega che non bisogna lasciare la luce accesa quando si esce dall'ufficio! ■

(1) G.B. Stewart, *La ricerca del valore, (The quest for value)*, EGEA, Milano.

La sfida

La vera sfida che il logistic manager si trova ad affrontare quotidianamente in azienda consiste fondamentalmente nella difficile organizzazione di un sistema complesso in un ambiente continuamente in cambiamento.

Le variabili da dominare sono molte, e molte sono anche le risorse tecnologiche ed umane coinvolte.

Per non correre il rischio di perdersi strada facendo, o di impantanarsi in qualche insidiosa secca o, ahimè, di frantumarsi sugli scogli occorre aver ben chiari alcuni fondamentali: qual è la prestazione attesa dalla nostra azione, come vogliamo ottenerla e, soprattutto, come essa influenza il risultato economico.