

*Alla ripresa della piena attività facciamo il punto sui "pilastri della conoscenza" relativa alla nostra amata disciplina. Un dialogo sul modello della maieutica socratica, dove dal dibattito di intelligenze emerge il... cuore della logistica!*

**Logistica ed imprese di eccellenza**

# Nobody is perfect!

**Ovvero, alla continua ricerca dell'eccellenza in azienda**

 DANIELE SEMENZATO

“Nobody is perfect” è la battuta finale dell'ultima scena dell'imperdibile “Some like it hot” (“A qualcuno piace caldo”) di Billy Wilder, un autentico monumento della commedia cinematografica hollywoodiana. Jack Lemmon travestitosi da donna per sfuggire insieme all'altro protagonista, Tony Curtis, ad una banda di gangster, viene concupito da Osgood, un vecchio miliardario che vuole a tutti i costi sposarlo. Dopo aver tentato inutilmente di dissuadere con varie obiezioni il vecchio spassante dai suoi propositi matrimoniali, Lemmon, nella scena finale, si toglie la parrucca che fino a quel momento aveva celato la sua vera identità maschile

ed esclama: “Non capisci proprio niente, Osgood, sono un uomo!”. Ma Osgood, imperturbabile e serafico ribatte appunto: “Nessuno è perfetto!”.

Anche il consulente di supply chain qualche volta si trova davanti a situazioni apparentemente stabilizzate di un'efficiente ed ortodossa gestione della logistica, almeno secondo i canoni tradizionali. Solo all'occhio allenato ed acuto dell'esperto di SCM e con successivi approfondimenti si rivelano zone d'ombra dove sarebbe utile mettere le mani. Con un paio di amici consulenti esperti di SCM e di “lean organization” abbiamo cercato di svi-

## I sette pilastri della conoscenza logistica

- 1 Time to market
- 2 Misura delle prestazioni
- 3 Il benchmarking
- 4 Puntualità e completezza delle consegne
- 5 La flessibilità
- 6 Gestione dei fornitori
- 7 Software e supply chain

luppate alcune riflessioni a ruota libera sull'argomento, prendendo lo spunto da diversi temi emersi durante recenti interviste con i manager della logistica di prestigiose aziende del Nord Italia pubblicate su questo Giornale.

### Time to market

**Semenzato:** Si capisce chiaramente da tutte le interviste che abbiamo pubblicato quanto il tema del time-to-market sia fortemente sentito. Per Tecnica il time to market è oggetto di continuo sforzo di miglioramento in quanto universalmente identificato come fattore strategico di successo per la compe-

tizione, mentre per Stefanel la riduzione sistematica del time-to-market è la logica conseguenza della tendenza, sempre più marcata, di ritardare quanto più possibile la definizione delle caratteristiche dei prodotti a ridosso di una nuova uscita.

**Canepari:** Infatti per time-to-market si intende ormai convenzionalmente il tempo necessario per arrivare al lancio in produzione di un nuovo prodotto, partendo dal momento creativo iniziale attraverso la definizione tecnica e la messa a punto del processo industriale.

**Semenzato:** Già, per esempio il contributo determinante della fase di sviluppo e progettazione all'interno del processo è sottolineato anche da Baxi quando ricorda che è grazie ad uno scambio circolare di informazioni, virtuoso ma veloce, propedeutico alla formalizzazione definitiva del progetto tecnico, che in azienda si persegue l'obiettivo della industrializzazione

*Sempre più veloci, "corti" e flessibili...*

**I protagonisti le cui riflessioni hanno stimolato la tavola rotonda raccontata nell'articolo:**

**STEFANO BONIFACCIO,**  
direttore operazioni di Tecnica spa, scarpe e scarponi da sci, sportswear, sci, snow board e skates.

*“Il manager della logistica deve confrontarsi continuamente con dati e indici di misurazione delle prestazioni”*



**GIULIANO MARANGON,**  
direttore pianificazione e logistica Gruppo Stefanel

*“Il ruolo del responsabile della logistica è essere un facilitatore per la realizzazione di processi aziendali sempre più complessi”*



FOTO DA  
GDL 8/03  
4 chiacchiere

rapida di un nuovo prodotto. In Tecnica, per aumentare la velocità di risposta al mercato (lead-time), c'è una particolare attenzione nel convertire il più possibile il processo di industrializzazione dalla sua tradizionale sequenza seriale di fasi raggruppate per funzioni o lavorazioni, in un metodo di lavoro interdisciplinare con attività parallele. Oppure in Stefanel, dove il cosiddetto "assortimento veloce" impone che i nuovi prodotti abbiano tempi di sviluppo (dal figurino/bozzetto al prodotto sullo scaffale) di appena 4 o 6 settimane. Infine anche per Baxi non c'è altra strada per centrare l'obiettivo del time to market che adottare processi di progettazione e di industrializzazione rapida di un nuovo prodotto.

La capacità di gestire e condividere i flussi di informazioni lungo tutto il processo di sviluppo prodotto assume un ruolo fondamentale. Lo sottolinea Stefanel quando dice che "non c'è margine per errori o inefficienze organizzative. La complessità delle attività e l'intreccio dei ruoli professionali impone che il lavoro di squadra sia perfettamente sincronizzato per ottenere il risultato".

ning" risponde proprio a questa esigenza di razionalizzazione dei flussi informativi legati al time-to-market.

Il principio alla base del concetto di "visible planning" consiste nella condivisione delle informazioni da parte di tutti gli attori impegnati nello sviluppo prodotto. Ma questo non basta perché l'esperienza ci ha insegnato che ci possono essere dei problemi sulla modalità di comunicazione che viene scelta. Problemi di ridondanza o di scarsità di dati, problemi di velocità e di conseguenza di incomprensione tra le persone, problemi nella ridefinizione veloce e condivisa delle priorità a fronte di variazioni delle esigenze del mercato. In altre parole, occorre che il flusso informativo sia rapido, fluido ed efficace.

**Gianesin:** L'esperienza maturata sul campo mi porta a sottolineare che la componente concettuale, o di metodo, del "visibile planning" è preponderante sull'eventuale supporto informatico (software), tant'è che la pratica consolidata prevede l'utilizzo di quanto di più tradizionale la cancelleria aziendale possa offrire: un bel tabellone e variopinti post-it adesivi. Ma non bisogna lasciarsi ingannare dalle apparenze perché, davvero, i risultati sono immediati e sorprendenti.

#### Misura delle prestazioni

**Semenzato:** "Conoscere per deliberare" scriveva Luigi Einaudi nelle sue sempre attuali "Prediche inutili". Tra le informazioni condivise dalla struttura logistica e dalla direzione aziendale, gli indici che misurano gli elementi economici e di servizio hanno un posto fondamentale in tutte le interviste. Il manager di Tecnica afferma di essere "un convinto assertore della necessità che il manager della logistica si confronti con dati e indici di misurazione della propria prestazione", ed il collega in Silca conferma che la maggior parte dei collaboratori accetta con entusiasmo l'opportunità di confrontarsi con la realtà dei numeri. Interessante a tal proposito è l'annotazione di Baxi che ricorda che "da qualche anno a questa parte la direzione sta spostando sempre di più il baricentro del sistema di controllo delle prestazioni verso la customer satisfaction".

**Canepari:** È vero, quest'ultimo è un punto essenziale e va evidenziato. Infatti le aziende lo-

gisticamente evolute che hanno già adottato da tempo il classico cruscotto di misurazioni logistiche tradizionali (si pensi agli indici di servizio, di produttività, di ottimizzazione delle scorte, etc.) stanno maturando sempre di più la consapevolezza di dover raccogliere presso il cliente finale informazioni relative al servizio percepito e al servizio atteso. Solo così la fase di progettazione interna del servizio logistico rispecchia le effettive aspettative del mercato sia in termini qualitativi che quantitativi.

**Gianesin:** È sicuramente un tema interessante questo della conoscenza della prestazione attesa dal cliente che non mi pare abbia ancora trovato una definizione metodologica appropriata nella pratica di molte aziende. Penso che ci si sia prevalentemente basati su assunzioni tradizionalmente condivise e accettate di efficienza logistica per orientare le decisioni operative. Quasi tutti si concentrano sui sacrosanti obiettivi di riduzione del lead-time, di eliminazione dei difetti, di riduzione delle scorte e così via.

**Canepari:** Manca forse quella visione d'insieme dell'intero processo di formazione del valore per il cliente che è uno dei postulati alla base del "lean thinking". Dimmi cos'è "valore" per il cliente e dimmi dove stai creando "valore" nel tuo processo logistico. Solo dopo aver risposto a queste domande si può progettare l'architettura del servizio logistico e definire un sistema di KPIs (key performance index) idoneo a misurare i risultati.

#### Il benchmarking: questo sconosciuto

**Semenzato:** Talvolta le aziende che hanno un ruolo di riferimento sono meno attente ad un confronto con le prestazioni delle aziende concorrenti e si concentrano prevalentemente sul miglioramento interno dell'efficienza produttiva e del servizio.

Cosa possiamo dire per rimarcare l'importanza di un sistematico ascolto dei segnali provenienti dal mercato e dai competitors per orientare la propria attività logistica?

**Canepari:** Dobbiamo dire, in primo luogo, che il vero salto di qualità in questo senso lo abbiamo quando finalmente le misurazioni della performance vengono traggiate in relazione alle aspettative di servizio del cliente. Inol-

tre, come secondo punto, altrettanto importante è l'attività di benchmarking nei confronti dei concorrenti che è sicuramente un tassello importante per valutare le proprie prestazioni logistiche e porsi traguardi di miglioramento. Mi pare che questo aspetto non venga molto evidenziato nelle interviste.

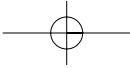
**Gianesin:** Certamente quello del benchmarking è un tema che riconduce immediatamente il discorso alla necessità di sintonizzare la prestazione logistica sulle aspettative del mercato.

Puntualità, velocità, flessibilità, completezza, frazionamento dei lotti, sono i fattori critici comunemente identificati e misurati dal nostro gruppo di aziende. Non è questa la sede per rispolverare le loro definizioni ma basti sottolineare che ognuno di questi fattori è comunemente considerato importante per l'ottenimento di un buon servizio logistico e quindi oggetto di misurazioni sistematiche e di interventi migliorativi.

Altri ancora sono invece i parametri tenuti sotto controllo per valutare l'efficienza del sistema produttivo: rotazione delle scorte e lead-time di produzione sono i più gettonati. Aggiungo che si notano assenze significative. Non trovo ad esempio alcun accenno all'elaborazione di indici di efficienza degli impianti come l'OEE (overall equipment effectiveness), oppure di indici di fluidità e sincronia del processo come l'Indice di Flusso (rapporto fra lead time e tempo-ciclo) che tanto spesso denuncia l'esistenza di tempi di attraversamento pari anche a cinquanta e più volte il puro tempo di lavorazione, segno evidente di altissimi tempi di attesa e di coda, tempi che non hanno alcun valore aggiunto e sono uno degli sprechi più significativi dell'azienda.

#### Puntualità e completezza delle consegne

**Semenzato:** Per la misurazione della puntualità delle consegne conviene citare l'esperienza di Silca dove apprendiamo che "il principale indice che viene considerato nel report mensilmente condiviso (grazie al pacchetto



## 34 LE LETTURE DEL GIORNALE DELLA LOGISTICA

il GIORNALE della LOGISTICA

Lotus Notes(c) da tutto il team direzionale è l'indice pesato di scostamento tra data di consegna promessa e data effettiva." Altrettanto rilevante è la valutazione di un secondo indice. Si tratta dell'indice che "misura gli scostamenti tra la data richiesta dal Cliente e la nostra data confermata (promessa). La valutazione combinata dei due indici ci dice parecchie cose sulla nostra capacità di fornire il livello di servizio prestabilito. La clientela si aspetta una notevole velocità di risposta."

**Canepari:** Interessante, e non comune, la volontà di tenere sotto controllo sia la fase di promising che quella della delivery che si raccorda perfettamente con le considerazioni sopraesposte poiché è dallo scostamento tra la richiesta del cliente, la promessa dell'azienda e la consegna che si delinea il profilo di soddisfazione del cliente.

**Semenzato:** L'indice di completezza interessa soprattutto le produzioni di articoli di moda con una rilevante connotazione "tematica", ispirata dai motivi e dai concetti tipici del prodotto fashion, che conferisce unitarietà all'intera gamma di articoli che compongono la collezione. Ce lo ricorda il manager di Stefanel che aggiunge di non poter mai rischiare "di smembrare una collezione a causa dell'incompletezza del servizio di consegna".

### Flessibilità

**Semenzato:** La capacità di reagire prontamente alle frequenti variazioni "sotto lead-time" della domanda commerciale è un'attitudine sempre più richiesta.

Anche in questo caso l'informazione ha un ruolo importante ma è soprattutto in ambito di organizzazione produttiva che vengono ricercate le soluzioni più efficaci. In Baxi, per esempio, dalle precedenti rigidità imposte alle linee monoprodotto sono passati a linee di montaggio che permettono di assemblare su una qualsiasi di esse ognuno dei 320 codici di prodotto finito. Punto nodale di questo metodo è il continuo addestramento del personale che rappresenta l'elemento indispensabile per ottenere tanta flessibilità produttiva. Più tradizionale l'approccio di Tecnica, che si basa su una sistematica attività di lettura della domanda, quando dichiara che "senza l'utilizzo dei dati previsionali, la sola flessibilità di processo, non permetterebbe di garantire un'elasticità nella risposta in termini di capacità produttiva".

**Gianesin:** A complicare la faccenda si aggiunge il fatto che "l'azienda estesa", così come si viene delineando dall'interazione con le risorse esterne rappresentate dai terzi, deve necessariamente poter contare su altrettanta capacità di reazione lungo tutta la catena di fornitura. I vantaggi offerti, a tale scopo, dalla tecnologia internet sono notevoli!

**Semenzato:** Ce lo ricorda il manager di Stefanel quando precisa che: "Il nostro terzista di Hong Kong può consultare ed alimentare il data base degli ordini in corso. Questo ci

permette, anche se a 9 mila chilometri di distanza, un costante monitoraggio sullo stato di avanzamento degli ordini di lavorazione." Anche il collega di Tecnica spiega di essere in grado "di controllare lo stato di avanzamento dei nostri ordini presso i diversi fornitori e terzi e di far consultare loro le distinte base e di conoscere le disponibilità dei semilavorati."

### La gestione dei fornitori

**Semenzato:** Non c'è dubbio che la rete web e i moderni strumenti informatici offrano grandi vantaggi nella gestione dei rapporti

no alla base della costruzione di un efficace sistema di selezione e di valutazione dei fornitori. Spesso manca anche un sistema di misurazione delle prestazioni dei fornitori. Classica è anche la situazione in cui i lead time di fornitura inseriti nei sistemi MRP non corrispondono alla realtà in quanto le aziende non misurano con sistematicità i tempi di consegna dei fornitori.

**Gianesin:** Un altro aspetto importante collegato ai discorsi precedenti è la resistenza che ancora si trova verso la pratica di co-design nel campo della progettazione di nuovi prodotti oppure, fatto di estrema attualità, l'in-

pretendere dal sistema informatico di sostituirsi all'organizzazione: prima è necessario avere ben chiaro cosa si vuole e poi lo si realizza in un sistema gestionale integrato".

**Gianesin:** Un aspetto di sempre maggiore attualità è rappresentato dalla necessità di far dialogare i distinti sistemi informatici delle diverse società che a seguito di fusioni o acquisizioni sono andate ad integrarsi con la capogruppo, ma a ben vedere non dovrebbe trovare ostacoli diversi da quelli incontrati nell'integrazione informatica a monte e a valle della catena logistica con fornitori e clienti. Al solito in tutti questi casi raramente il problema maggiore è rappresentato dall'aspetto tecnologico, che trova soluzioni informatiche sempre più flessibili, bensì da quello incentrato sul cambiamento organizzativo richiesto dall'integrazione. Vale a dire ancora una volta che è questione di metodo e di risorse umane.

**Semenzato:** Un esempio in proposito ci viene da Silca che raccontando la propria esperienza recente ci conferma che "un indispensabile fattore di accelerazione del cambiamento sono stati i corsi di formazione specialistici e le sessioni di team-building, affidate a professionisti esterni". Anche Stefanel insiste sull'importanza dell'investimento formativo nelle risorse umane quando afferma che "l'esperienza sul campo ha insegnato che il vantaggio competitivo nelle organizzazioni deriva sempre di più dalla cura con cui vengono progettati e realizzati i processi a supporto del business". Ancora più esplicito sulla correlazione tra investimento formativo e risultati economici è il manager di Baxi quando spiega che "senza il pieno coinvolgimento di tutte le maestranze, anche attraverso i corsi interni di formazione", non avrebbero mai centrato l'obiettivo di riduzione del magazzino dei componenti intermedi "diminuito del 29% rispetto al 2001 a fronte di un incremento produttivo per lo stesso periodo di circa il 170%".

Caso emblematico sembra essere quello di Tecnica dove si asseconda una "vocazione della direzione aziendale nei confronti della formazione professionale del management e dei dipendenti".

**Canepari:** Carta vincente è sempre quella dell'investimento in crescita professionale e culturale del management e dei dipendenti. Come si farebbe altrimenti a praticare quotidianamente la raccomandazione fondamentale del kaizen: ricerca della perfezione attraverso il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti? Per migliorare continuamente occorrono persone sempre migliori.

**Canepari:** No, non ci si può accontentare né dormire sugli allori né ritenersi soddisfatti dei risultati raggiunti! Del resto lo dice il titolo stesso del nostro articolo Nobody is perfect; quindi bisogna tirarsi su le maniche e...lavorare per tendere alla perfezione. Se è vero che nessuno sarà mai perfetto, è vero anche che si può, anzi si deve, sempre migliorare. ■

**Semenzato:** Senza mollare mai? Voglio dire, ci si può accontentare qualche volta, no?

### Time-to-market: la definizione

Per time-to-market si intende il tempo necessario per arrivare al lancio in produzione di un nuovo prodotto, partendo dal momento creativo iniziale attraverso la definizione tecnica e la messa a punto del processo industriale



con i fornitori. Anche in questo caso però conviene insistere sulla necessità di adottare adeguati metodi di valutazione delle prestazioni che talvolta, come nel caso Silca, può essere resa più urgente da una certa componente di scarsa affidabilità di alcune aree geografiche dei mercati di fornitura. Questo ha costretto ad affinare "le logiche di selezione e di valutazione dei fornitori/terzisti soprattutto con l'apertura dei mercati dell'est Europa" poiché in quei paesi si sono resi "disponibili fonti di approvvigionamento molto economiche sul piano dei costi orari, però spesso carenti in termini di qualità, produttività ed affidabilità".

C'è chi, come Tecnica, non utilizza un vero e proprio sistema di "vendor rating" per la valutazione delle prestazioni dei loro fornitori, ma fa prevalente uso delle rilevazioni e delle statistiche piuttosto che del controllo qualità.

Baxi ricerca un modello di dimensionamento del parco fornitori e spiega come nel corso degli ultimi anni il numero dei fornitori sia stato progressivamente ridotto puntando a garantire almeno due fornitori complementari per ogni categoria merceologica critica. Come regola generale si preferisce non correre il rischio di gravare tutta la responsabilità del servizio alle linee produttive su di un'unica azienda.

**Canepari:** Anche nel caso dei rapporti con i fornitori è facile trovare il consenso sull'idea di una loro più efficace integrazione nel ciclo produttivo. Nella pratica manca tuttavia spesso una chiara definizione delle prestazioni che l'azienda committente si attende dai fornitori, ovvero, raramente si assiste alla individuazione dei fattori critici di successo che so-

fatuazione modaiola verso il terzismo cinese. Nonostante siano passati un paio di decenni dalle lezioni impartite dall'industria automobilistica giapponese (TOYOTA in primo piano) molti si ostinano ancora ad individuare nella "ciotola di riso" pagata come salario agli operai cinesi il vero fattore competitivo strategico che risolverà le precarie condizioni dell'industria manifatturiera nazionale.

**Canepari:** È vero. Basterebbe rileggersi alcune pagine di testi sacri della "lean" per capire che il muda (*lo spreco nel vocabolario giapponese, ndr*) si annida in innumerevoli anfratti della pipeline logistica e che, come i malefici bugs della rete informatica, se non vengono individuati e rimossi possono paralizzare progressivamente l'intero sistema produttivo. Sfortunatamente oggi la "sindrome cinese" crea in molti imprenditori la convinzione che non abbia senso organizzarsi e ridurre gli sprechi in Italia, ma che si debba correre a produrre in Cina. Gli effetti negativi di questa acritica corsa alla Cina si cominceranno a vedere tra qualche anno.

### Software per supply chain

**Semenzato:** Qualche osservazione finale vorrei dedicarla all'atteggiamento pragmatico e realistico mostrato dagli intervistati nei confronti dei software gestionali utilizzati. Per Stefanel "l'apparato informatico è un essenziale ausilio nella gestione dei processi logistici, il suo sviluppo va sempre preceduto e accompagnato da una minuziosa analisi dei processi". Approccio pienamente condivisibile specialmente quando poi raccomanda di "non

Fornitore integrato, successo assicurato

Caccia ai malefici "bug" della pipeline logistica...