

Dove comincia e dove finisce la logistica?

Frankenstein, ovvero la logistica a pezzi

I fatti per il manager della logistica sono risultati misurabili di attività finalizzate al raggiungimento di alcuni obiettivi fondamentali di redditività e di servizio

✎ DANIELE SEMENZATO

Nei convegni, nei corsi di formazione, nelle riunioni di lavoro si sente spesso la necessità di ricorrere ripetutamente all'enunciato della definizione di Logistica: c'è sempre qualcuno a cui manca un pezzo!

Non è mia intenzione fornirne ora l'ennesima variante in queste brevi note.

Parafasando i versi di uno dei protagonisti di una celeberrima opera di Mozart (Don Alfonso in Così fan tutte) si potrebbe dire anche noi che la Logistica è

*"come l'araba fenice,
che vi sia ognun lo dice;
dove sia nessun lo sa"*

Ad essere più precisi, quello che generalmente non è chiaro a tutti è: dove inizia e dove finisce il territorio della logistica?

Molti dei lettori di questo giornale praticano la logistica quotidianamente con responsabilità operative in azienda e sanno perfettamente dove e con quale incisività si esplica l'azione del logistico e, soprattutto, quali risultati si attendono.

"Fatti e non" dice l'assessore di Roncofritto nella parodia di un varietà di successo (Zelig).

I "Fatti" per il manager della logistica sono risultati misurabili di attività finalizzate al raggiungimento di alcuni obiettivi fondamentali di redditività e di servizio.

Che, altrove, le idee non siano sempre chiare lo testimonia il fatto che ancora oggi sono poche le aziende che hanno dato sostanza alla "missione" della logistica integrata con appropriate scelte organizzative.

Negli organigrammi di aziende di tutte le dimensioni (anche se di altisonante notorietà) spicca frequentemente ancor oggi "l'assenza" della figura del direttore delle operations (ovvero logistic manager).

I consulenti del settore non esultano, c'è ancora tanto lavoro da fare ma la strada è irta di insidie: ci sarà sempre qualche belpensante che alla parola logistica assocerà sempre qualche camion e un bel magazzino pieno, pieno.

Perché tanto ritardo nel recepire ed applicare i concetti fondamentali della logistica? Semplicemente per due ragioni, anzi tre: (a) diffidenza diffusa degli amministratori verso una materia nelle sua estensione talvolta complessa; (b) carenza di risorse interne qualificate a recepirli; (c) inadeguatezza dell'offerta consulenziale.

In tutti e tre i casi la soluzione può venire solamente mettendo in campo la più agguerrita e tenace squadra di professionisti della consulenza logistica mai vista.

Relativamente al primo aspetto, si è detto che il rapporto fiduciario imprenditore-consulente è uno degli assiomi inconfutabili della pratica professionale del consulente. Ahimè, bisogna constatare che esso è assai frequentemente disatteso specialmente in un'area altamente "tecnicizzata" come la nostra.

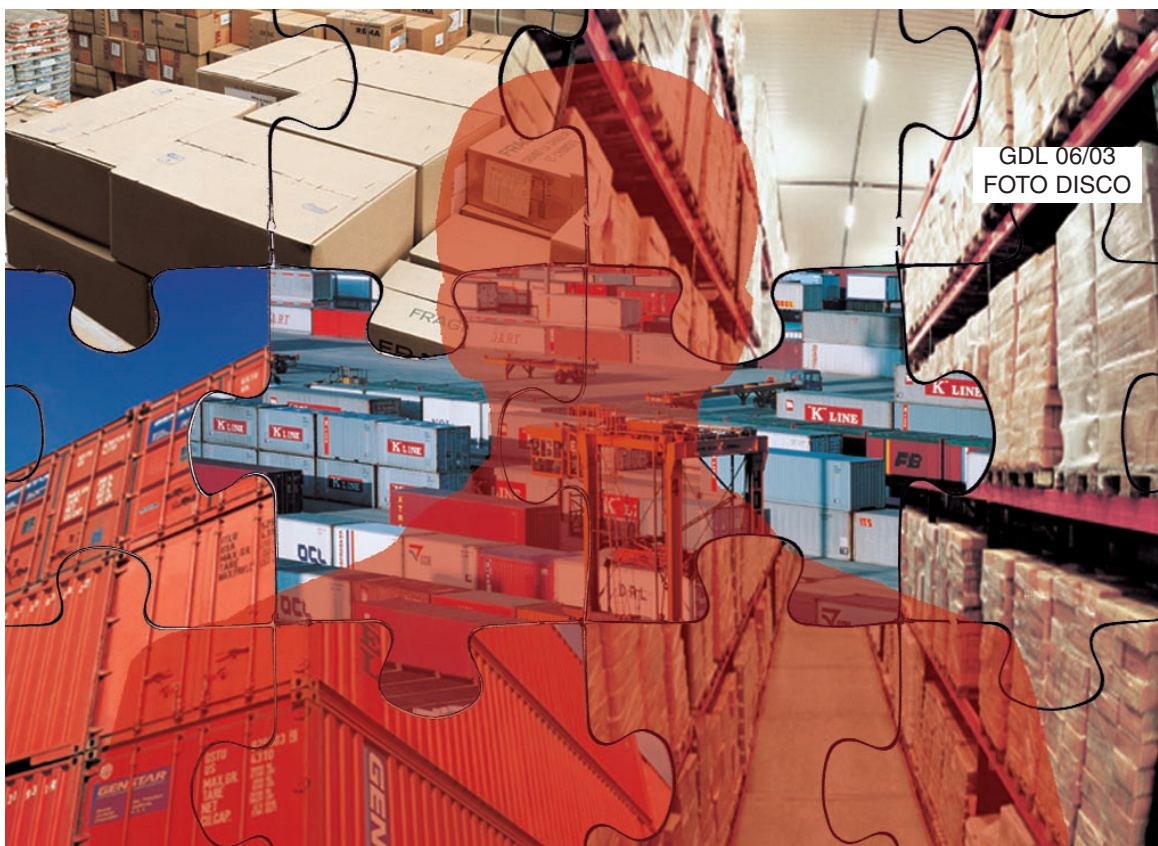
"Io sono qui per la performance"

Mi spiego. Capita di vedere alcuni colleghi che adottano fin dall'inizio

quanto ho ascoltato durante un interessante convegno sullo stato dell'arte della formazione per le piccole aziende italiane. È risultato che meno del 15% di esse ha effettuato un solo intervento formativo nel corso dell'ultimo anno.

In quella sede, un rappresentante delle PMI ha fatto sensatamente osservare che, per l'imprenditore a capo di aziende da 10-15 dipen-

viene solamente quando il Cliente riesce a maturare la necessità di un "approccio sistemico" al problema. È apprezzabile che il Nostro, il cliente appunto, sia conquistato dalle meraviglie delle più sofisticate e aggiornate versioni di gestionali ERP, che si incanti per gli spericolati algoritmi e modelli matematici che domani faranno al posto suo le previsioni di vendita, la programmazio-



Soprattutto nelle piccole e medie imprese è difficile trasferire il concetto di logistica integrata, si supply chain estesa dai fornitori alla distribuzione, il tutto gestito da mirabolanti pacchetti software...

l'approccio del tipo: "io sono qui per la performance". Si siedono davanti al titolare, aprono i loro lap-top, mostrano grafici e matrici, scaricano files, illustrano simulazioni di ogni variabile, incrociano dati.....

Con il risultato che non instaurano alcun tipo di comunicazione costruttiva con il Cliente e soprattutto rischiano di non fargli avere la visione d'insieme del fenomeno.

Errore! È una questione di "tempi scenici" come a teatro. Bisogna preparare l'entrata in scena dei prodigi tecnologici ascoltando "prima" le ragioni del cliente e discutendo con lui gli interventi diagnostici e risolutivi da adottare. Un work in progress fatto di attenzione e capacità di ascolto.

L'analogia con il rapporto medico-paziente è fin troppo calzante e non ve la sto a ripetere!

Il mondo delle PMI è pieno di "pattacche" (vedi software) rifilate da questo o quell'esperto (non si sa di cosa) amico del "paròn", che, una volta installati, hanno la capacità di produrre lo stesso effetto del caglio per il latte: coagulazione immediata delle operazioni prima effettuate manualmente con una qualche efficienza. In questi casi nella migliore delle ipotesi l'investimento è stato inutile, nei casi più gravi, si deve buttar via tutto.

Sul secondo argomento, la formazione delle risorse, mi viene in mente

denti, risulta difficile se non impossibile, prevedere la disponibilità di tempo di alcuni dei collaboratori per la partecipazione ad attività formative.

Forse anche il sapere logistico paga lo scotto della mancanza di quella massa critica che permetta alle organizzazioni di strutturarsi secondo modelli di efficienza e di integrazione? Con l'unica eccezione, per fortuna esistono le eccezioni, di quando ci si trova davanti alla micro-azienda dove l'imprenditore è egli stesso (come si dice: illuminato?) artefice e convinto sostenitore dell'evoluzione organizzativa.

Ma che dire invece delle aziende industriali di medie dimensioni, diciamo 30/40 milioni in su, che ancor oggi trascurano di applicare i concetti fondamentali del sapere logistico. Forse la permanenza sul mercato di queste aziende si spiega con l'analogia del mondo biologico: come la maggior parte degli organismi viventi, "compensa" l'inefficienza funzionale di un organo sviluppando capacità e strategie alternative oppure realizzando situazioni simbiotiche con la realtà circostante. Fin a quando non compare il concorrente logisticamente evoluto che ha deciso di puntare sul servizio al Cliente per conquistare un vantaggio competitivo.

Il vero salto di qualità nell'intervento del consulente di logistica av-

ne della produzione e lo stato avanzamento; che, infine, sbalordisca davanti alle architetture avveniristiche di magazzini automatizzati che renderanno il suo capannone efficiente e asettico come una sala operatoria. Ma guardateVi bene prima di "vendergli" qualcuno di quei gingilli come la panacea per uno dei suoi problemi senza prima accertarVi che abbia sposato con Voi la necessità di una visione globale del "sistema logistico" e che sia disposto, con tempi e priorità definite, a metter le mani ovunque sia richiesto.

Nel Veneto c'è un modo di dire che scolpisce con incisività la situazione di precarietà di alcuni accostamenti mal riusciti: "na scarpa e uno zoccolo" (una scarpa e uno zoccolo). Ad alimentare il ritardo organizzativo in molti casi è stata anche la mancata volontà di emancipazione dal ruolo di terzista/conto lavorista di alcune aziende.

I distretti industriali a denominazione di origine controllata sono rappresentati da agglomerati di aziende e laboratori che operano talvolta sul filo della pura e semplice interposizione di mano d'opera.

Risorse usa e getta che i grossi committenti utilizzano distrattamente sacrificandoli senza riguardi sull'altare della flessibilità nei momenti di contrazione della domanda o per cogliere imperdibili opportunità legate alla globalizzazione (est-Euro-

Perché non si applica la logistica nelle aziende

- (a) diffidenza diffusa degli amministratori verso una materia nelle sua estensione talvolta complessa
- (b) carenza di risorse interne qualificate
- (c) inadeguatezza dell'offerta consulenziale

pa, Asia, India, etc). In assenza oltretutto di qualsiasi progetto di carattere associativo queste piccole aziende sono individualmente espo-

Lotta all'imprenditore buddista

ste ad una precarietà di fondo che certamente non favorisce l'investimento in formazione ed in organizzazione. Diventeranno presto, spero, buoni clienti per il consulente di SCM, ma ora certamente non lo sono.

Sono anche convinto che è proprio l'inadeguatezza del know-how logistico di alcuna parte della committenza che obbliga a "compensare" la propria inefficienza perpetuando il modello produttivo basato sul ricorso al terzismo "nibelungico" occasionale e completamente asservito, quale ammortizzatore delle fluttuazioni della domanda.

Gli esempi in Italia non mancano, basta vedere il destino di un gran numero di piccole aziende dell'indotto FIAT in questi tempi di crisi.

dei costi e aumentare la propria competitività "unicamente" attingendo agli evidenti vantaggi della manodopera a basso costo, sono sotto gli occhi di tutti.

In pochi anni i "nuovi terzisti" hanno imparato così bene il mestiere che spesso partecipano alle fiere di settore proponendo proprie linee di prodotto; allo stesso tempo molte aziende italiane hanno dovuto cessare l'attività.

Per quanto talune merceologie viaggino sempre più spesso per aereo (sic!). Le migliaia di chilometri che separano "nuovi terzisti" dai committenti nazionali producono come primo effetto magazzini di prodotto finito con rotazioni delle scorte che spesso farebbero arrossire anche il logistico meno esigente.

Infine bisogna dire che anche i più volenterosi trovano non poche difficoltà ad integrare i sistemi informativi e le logiche di pianificazione della produzione di realtà spesso più distanti culturalmente oltre che geograficamente.

Tant'è che qualcuno ha cominciato finalmente a chiedersi se appropriati investimenti in organizzazione e software nell'area della "supply chain" non avrebbero forse garantito migliori



Altro caso dolorosamente attuale di questo fenomeno è sotto gli occhi di tutti nel distretto industriale dell'occhiale nella provincia di Belluno. Molte piccole aziende del settore, nate e prosperate all'ombra delle principali aziende committenti si sono trovate nel corso degli ultimi dieci anni schiacciate da tre fenomeni inarrestabili: (1) la progressiva concentrazione della committenza in quattro/cinque market players titolari di marchi e linee prestigiosi, con canali distributivi a copertura mondiale, investimenti pubblicitari di prim'ordine; (2) la strategia di integrazione verticale di molte fasi di lavorazione precedentemente destinate ai terzisti locali; (3) la strategia di delocalizzazione su piazze a basso costo del lavoro per alcune attività di lavorazione o di acquisizione di semilavorati e di prodotti finiti.

I risultati della scarsa lungimiranza di chi vuole perseguire la riduzione

e più duraturi risultati in termini di servizio al Cliente, di economicità di gestione e di struttura patrimoniale! Dunque, l'esperienza del consulente di logistica varia da momenti di autentica esaltazione dovuti, per esempio, al primo segnale di miglioramento del livello di servizio, a momenti di vero sconforto dinnanzi alla pernicioso abitudine dell'imprenditore "so tutto mi" di fare e disfare l'ordinato in produzione in base alle proprie personalissime precognizioni extrasensoriali ostentando un costante rifiuto "luddista" nei confronti dei supporti informativi.

Resta sempre, per fortuna, la soddisfazione impagabile di vedersi talvolta riconosciuto il contributo di catalizzatori di processi di cambiamento interno alle organizzazioni che ha prodotto decisivi miglioramenti per il servizio al cliente e per il successo dell'azienda.

Dite Voi se è poco! ■

