LA XIII EDIZIONE DEL LOGIMASTER / LOGISTICS DAY

GIOVENTÙ LOGISTICA

A cura della Redazione

Non è un convegno, non è una celebrazione, non è una premiazione, ovvero è un po' di tutto questo ben miscelato all'insegna del comune amore per la nostra amata disciplina. In una sala piena di giovani si studiano le best practice di Interporto Quadrante Europa, Stef, Muller e Toyota Material Handling

Uno straordinario momento di approfondimento logistico ha inaugurato la XIII edizione del LogiMaster e premiato i diplomati dell'edizione precedente. A lato il fondatore del LogiMaster, Antonio Borghesi, che ha introdotto i lavori del convegno "Integrazione 2.0: dov'è il valore per il cliente e per il fornitore ?"

"Il rapporto con il mondo delle imprese resta uno dei punti di forza del LogiMaster *(vedi box)*, un esempio di come l'Università sappia integrarsi con il mondo esterno": così Giam Pietro Cipriani portando i saluti del Rettore dell'Università di Verona in apertura della XIII edizione del corso e del contestuale convegno che tradizionalmente coincide con la consegna dei diplomi finali del LogiMaster. Corso, premiazione e convegno di cui è fondatore e riferimento indiscusso Antonio Borghesi, già deputato della Repubblica, oggi professore ordinario rientrato nei ranghi universitari: "siamo giunti alla tredicesima edizione – ha detto Borghesi – ma conteggiando i sette anni precedenti del Corso di perfezionamento post laurea possiamo ben dire che sono vent'anni che questo progetto prospera con il decisivo contributo degli "Amici del LogiMaster", l'associazione che raccoglie le aziende che partecipano all'iniziativa".

Una formula che funziona: ad oggi sono 240 i diplomati usciti dal corso e secondo Barbara Gaudenzi, direttore del LogiMaster, "il 90% di loro si inserisce nel mondo del lavoro entro tre mesi dal termine degli studi". Tra le imprese che, da sempre, hanno sostenuto il progetto, il Consorzio ZAI/Interporto Quadrante Europa in rappresentanza del quale Pierluigi Toffalori ha detto: "il Consorzio ZAI è sempre stato un ente che ha voluto guardare avanti sin dalla sua fondazione, nel 1948. Un ente pubblico *(partecipato dalla Provincia di Verona, dal Comune e dalla Camera di Commercio – NdR)* cui va dato il merito di aver saputo immaginare un grande progetto di sviluppo e di pianificazione territoriale, tuttora in divenire. Ma la tensione al fare – ha concluso Toffalori - si è sempre conciliata con l'attenzione alla ricerca e alla formazione perché il futuro di una nazione è solo nella conoscenza. La nostra collaborazione con l'Università di Verona è quindi un fatto naturale".

A tradurre la vision in numeri ha provveduto Nicola Boaretti, condirettore Consorzio ZAI Interporto Quadrante Europa, vale a dire 4 milioni e 500mila metri quadri di superficie di cui 500mila di piattaforme logistiche coperte, 140 imprese insediate, 10mila addetti, 160 coppie di treni/settimana, 8mila camion in transito/giorno (6mila su gomma e 2mila su ferro): "siamo un ente di gestione neutrale, non entriamo nel business dei singoli operatori ma li agevoliamo in ogni modo garantendo servizi e facendo sistema" – ha detto Boaretti.

Borghesi ha tratteggiato quanto il mondo della logistica sia cambiato

Un Master a tutta logistica

Il LogiMaster – Master Universitario di Primo Livello in Logistica Integrata – Supply Chain Management è organizzato dall'Università di Verona (Dipartimento di Economia Aziendale) e dal Consrzio ZAI – Interporto Quadrante Europa, promotori dell'iniziativa che si avvalgono della fattiva collaborazione delle aziende che sostengono il progetto offendo i loro manager per attività di formazione e i loro spazi per attività di stage interno su progetti concreti. Alla XIII edizione del LogiMaster attualmente in corso collaborano, oltre allo stesso Consorzio ZAI – Interporto Quadrante Europa, anche Calzedonia-Intimissimi-Tezenis- Falconeri, De Longhi Appliances,Globo Servizi Commerciali, Fiorentini, Molkerei Alois Muller, NCV, PWC, Gruppo STEF, Toyota Material Handling Italia, Volkswagen Group Italia. Il percorso didattico è suddiviso in due fasi: da gennaio a giugno in aula, da luglio a novembre esperienza in azienda.

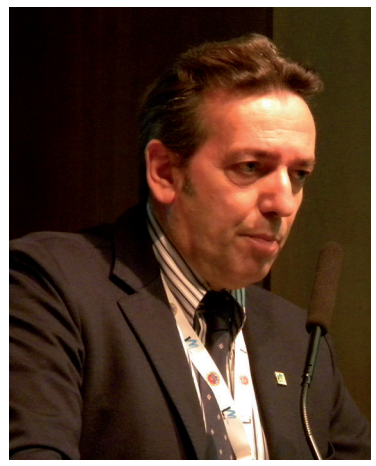
Giam Pietro Cipriani, Università di Verona: "Il rapporto con il mondo delle imprese è uno dei punti di forza del LogiMaster, un esempio di come l'Università sappia integrarsi con il mondo esterno"

Pierluigi Toffalori (Consorzio ZAI/ Interporto Quadrante Europa): "la nostra tensione al fare si è sempre conciliata con l'attenzione alla formazione perché il futuro di una nazione è nella conoscenza"

Barbara Gaudenzi (direttore del LogiMaster): "il 90 per cento dei nostri diplomati si inserisce nel mondo del lavoro entro tre mesi dal termine degli studi"

Nicola Boaretti (Interporto Quadrante Europa): "siamo un ente di gestione neutrale, non entriamo nel business dei singoli operatori ma li agevoliamo in ogni modo garantendo servizi e facendo sistema"

Zeno D'Agostino (Consorzio ZAI): "gli interporti devono assumere un ruolo innovativo che vada oltre la sola, pur indispensabile offerta di servizi core e tradizionali"



Maurizio Mazzieri (Toyota Material Handling Italia) ha offerto un magistrale contributo su come sia possibile applicare i principi del Toyota Production System in imprese di ogni tipo e dimensione

Michele Silvestri (a sinistra, Muller) e Renato Mosca (Gruppo Stef) hanno illustrato come si costruisce una collaborazione di successo tra un produttore ed un operatore logistico

in questi venti anni e quali sono le nuove sfide cui i giovani diplomati dovranno far fronte: "siamo di fronte ad un cambio di paradigma che costringe le imprese a ripensarsi dal profondo". Per Borghesi la caratteristica peculiare del nuovo universo "è la velocità. I cambiamenti tecnologici sono rapidissimi, i cicli di vita dei prodotti sempre più brevi, le richieste dei clienti sempre più pressanti e spuntano sempre nuovi competitors". E la competitività "è sempre più basata sul fattore tempo: time to market, tempi di servizio al cliente, tempi di reazione". Tempi sempre più stretti, stringenti, tassativi, ed è per questo che la logistica ha assunto un ruolo sempre più importante, capace di coniugare alla rapidità l'ottimizzazione dei costi e altissimi livelli di servizio.

Le quattro V dei Big Data

Ma secondo Borghesi emerge un ulteriore fenomeno che le imprese devono saper governare: "dal 2010 al 2020 i volumi di dati gestiti aumenteranno di cinquanta volte". È l'impero dei big data, caratterizzati a loro volta dalle quattro V: "Volumi, Velocità nella gestione dei dati (basti pensare che oggi sono attivi nel mondo 30 miliardi di Rfid), Variety di dati esplosi negli svariati social network (che per esempio producono 400 milioni di tweet al giorno), Veracity, cioè la necessità di tenere sotto controllo la veridicità delle informazioni".
Un'evoluzione che ci sta portando dall'organizzazione "Make & Sell" dell'era industriale (produzione di massa, vendite a clienti i cui bisogni possono essere previsti e influenzati, economie di scala, programmazione di attività per produrre beni e servizi predeterminati) ad un approccio "Sense & Respond" dove l'assunto è il cambiamento imprevedibile, l'impresa un'organizzazione adattiva capace di rispondere a bisogni sempre più individuali. "Le imprese del XXI secolo – conclude Borghesi - sapranno operare "alle spalle del cliente" e non "davanti all'impresa"." Il cliente è re e non conteranno più le produzioni massive ma la capacità di catturare ed interpretare i suoi desideri e bisogni, di saper rispondere a richieste inattese, di produrre ciò che il singolo cliente chiede in una logica economicamente sostenibile.

Il verbo di Zeno

Zeno D'Agostino (dirigente Consorzio ZAI) ha evidenziato come a fronte di un contesto nazionale ed europeo molto complesso e mai definitivo "occorre possedere una visione chiara di quanto accade per interpretare la realtà e agire quali soggetti adattivi". La chiave di questa estrema flessibilità "è data dalla conoscenza e dalla ricerca il cui ruolo, presso le strutture di gestione della logistica, è imprescindibile". Solo la capacità di "macinare ed interpretare la massa delle informazioni" permette di coniugare "obiettivi chiari, necessariamente pluriennali, con gli adattamenti che la realtà ti impone anche nel breve periodo".
A tale proposito D'Agostino ha evidenziato la necessità che gli interporti "assumano un ruolo innovativo che vada oltre la sola, pur indispensabile ed inderogabile, offerta di servizi core e tradizionali". La nuova frontiera degli interporti è data da un ampliamento del concetto stesso di servizi offerti: "la vera materia grigia non sono le infrastrutture, ma il cervello".
Questa messa in gioco neuronale deve declinarsi in un contributo a più strati "dove l'innovazione non va fatta coincidere solo con la tecnologia ma, per esempio, anche nella capacità di promozione internazionale, nel sostegno offerto alle piccole e medie imprese per l'internazionalizzazione, nell'individuare nuovi sbocchi quali la partecipazione collettiva alle più importanti manifestazioni mondiali del settore". Un affascinante excursus, quello di D'Agostino, su come sia indispensabile per le strutture interportuali uscire da una logica meramente infrastrutturale e di servizi basici per accedere a capacità ulteriori, di creazione di reti di relazioni, di facilitatori nell'accesso delle imprese alla rete globale interconnessa di merci e informazioni. "A questo scopo – ha concluso – gli stessi responsabili delle grandi infrastrutture hanno l'obbligo di collaborare alla ricerca di possibili gemellaggi tra porti e interporti". Infine un appello: "basta con i porti che - ciascuno per conto suo - tenta di creare improbabili collegamenti tra la banchina e l'Europa. È l'ora della ricerca di alleanze, di cominciare a pensare a treni shuttle che dai porti raggiungano Verona che ha tutte le competenze per gestire i traffici intermodali e che, per esempio, già oggi raggiunge 14 destinazioni nella sola Germania con 119 coppie di treni a settimana".

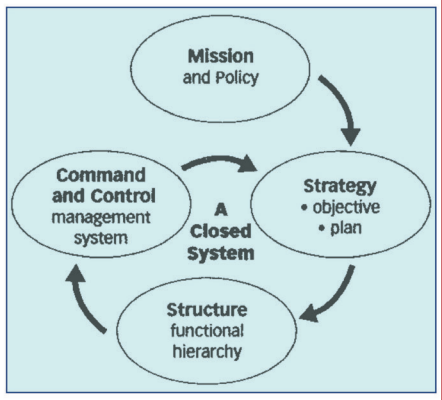
Lo Yogurt non è una medicina

A offrire una dimostrazione di cosa significhi logistica collaborativa hanno provveduto Michele Silvestri (di Muller) e Renato Mosca (Gruppo Stef). Muller (operativa in Italia dal 1996) è un caso da manuale di riposizionamento del prodotto e di imposizione del brand: nel primo caso, ha spiegato Silvestri, trasformando "lo yogurt da medicina a momento di piacere e benessere". Nel secondo conquistando in pochi anni un market share del 15 per cento sul mercato nazionale. "A questi risultati – ha spiegato il manager – ha contribuito largamente la logistica, sulla quale l'impresa ha compiuto una duplice scelta strategica: totale terziarizzazione delle attività, perché c'è sicuramente qualcuno più bravo di noi a distribuire il prodotto, e rifiuto dei resi, opzione decisamente innovativa ma le resistenze sono state superate grazie alla garanzia di consegnare solo merce con un'adeguata vita residua e concordando con i responsabili della GDO *(il cui ruolo, ad avviso di Silvestri sarà sempre più centrale)* tempi e modi certi e garantiti per le consegne".

Organizzazione "Make & Selli"

Organizzazione "Make & Sell"

- **Assunto: cambiamento prevedibile, ignora il più a lungo possibile.**
- **Obiettivo: Diventare un' impresa *efficiente*.**
- **Strategia: Prevedere ciò che il mercato vorrà e minimizzare il costo per produrlo e venderlo.**
- ***Mission* e politiche: Essere costanti ed agire come guidati dalla Stella Polare.**
- **Struttura basata sulla strategia.**

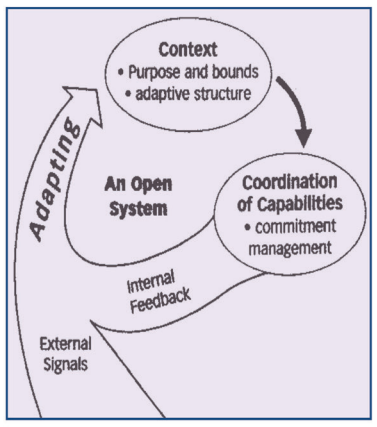


Source: IBM Consulting Group

Organizzazione "Sense & Respond"

Organizzazione "Sense & Respond"

Assunto: Cambiamento *imprevedibile.*
Obiettivo: Diventare un' impresa *adattiva*.
Strategia: Progettare un' organizzazione adattiva per rispondere ai bisogni individuali.
Mission e Politiche: Chiaro contesto organizzativo: ragione di essere e principi di governo.



Source: IBM Consulting Group

Quindi fortissima necessità di efficienza logistica: Renato Mosca, di cui è straordinaria la capacità di coniugare vision strategiche e talora (quasi) immaginifiche con la dura realtà del quotidiano operare, non ha dubbi: "quando c'è innovazione, visione, capacità di andare oltre gli schemi, collaborazione vera tra produttore e operatore logistico, i risultati sono una conseguenza". Mosca ha colto l'occasione per commentare la decisione di cedere la "sua" impresa, Dispensa Logistica, al Gruppo Stef (operativa dal 1920, 215 milioni di fatturato, 250 milioni di colli/anno gestiti, 24 piattaforme solo in Italia, 14.500 dipendenti in nove Paesi, grande specialista della temperatura controllata, protagonista in Italia di acquisizioni importanti quali, oltre la stessa Dispensa, la parmense Cavalieri): "la ricerca di volumi è l'unica strada per coniugare costi competitivi e standard di qualità eccezionali. Nel futuro rimarranno sul mercato solo pochi grandi gruppi e la collaborazione tra provider e committente non sarà più una scelta ma una necessità. Superare le visioni aziendalmente individualistiche rappresenterà un obbligo". Come pure una via obbligata sarà rappresentata dalla creazione, peraltro già in essere da parte di molteplici operatori "di siti multi – produttori. È necessario sviluppare masse critiche per abbattere i costi, non c'è altra strada". Secondo Silvestri "un planning logistico certo è alla portata di qualunque impresa e operatore logistico capaci di lavorare in sinergia e con competenza: la chiave è la mappatura molecolare delle destinazioni, la misurazione continua delle performance, un'organizzazione maniacale delle attività con la chiara individuazione dei flussi fisici e informatici dei beni e delle informazioni, l'individuazione delle responsabilità e uno spirito di totale lealtà e collaborazione. Lavoriamo per lo stesso scopo e vale comunque sempre il principio di base: cerca di fare le cose una sola volta, fallo bene e quindi, per paradosso ma non tanto, lavora il meno possibile". La collaborazione "presuppone apertura mentale a tre livelli: evoluzione continua delle regole e delle procedure con la definizione di KPI condivisi, integrazione tra produttore e provider con ruoli chiave e responsabilità definite. Ampliamento della collaborazione a tutti gli attori: produttore, retailer, operatore logistico."

"Siamo giunti alla tredicesima edizione – ha detto Borghesi – ma conteggiando i sette anni precedenti del Corso di perfezionamento post laurea sono vent'anni che questo progetto prospera con il decisivo contributo degli "Amici del LogiMaster", le aziende che partecipano all'iniziativa"

In Toyota we trust

Gran finale del LogiMaster a tutto beneficio di Maurizio Mazzieri (Toyota Material Handling Italia) che con un intervento magistrale ha offerto un'appassionata dimostrazione di come utilizzare i principi del TPS (Toyota Production System) in aziende di ogni ordine, dimensione e grado non solo sia possibile ma produca risultati certi e misurabili, come ormai è ampiamente dimostrato dalle applicazioni attive in tutto il mondo e da una mole di testi e saggi da riempire una biblioteca universitaria.
"L'obiettivo di chiunque operi in azienda – ha esordito Mazzieri – è vendere al cliente qualcosa che gli garantisca un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti". Il problema è come, il problema è trasformare un'impresa da "normale" ad "eccellente" (virgolette dell'autore): la strada è la sintesi tra una vision di ampio respiro e la capacità di tradurre nelle attività quotidiane i principi "alti" del TPS: "il punto di partenza è la formazione, lo strumento per trasmettere benefici ai collaboratori, intesi in primo luogo come persone, e quindi ai clienti e ai fornitori".
Chiunque abbia solo letto un manuale sul TPS non può non aver colto come ogni attività nasca e si concluda infatti in un cerchio, più o meno ampio, fatto di persone che condividono un traguardo, si confrontano sulle criticità, studiano soluzioni, ma attenzione: "tutto ciò che non è misurabile non è migliorabile". Ed occorre evitare un pericolo ulteriore: "il TPS non è un metodo di ottimizzazione della produzione, non è un sistema gestionale, non è ricercare il colpevole ma capire i problemi e risolverli. Per questo parliamo di miglioramento continuo, miglioramento incrementale e, talora, miglioramento rivoluzionario".
Persone, formazione, miglioramento: stabilite le prime parole d'ordine è ora di passare alla fase successiva: "challenge. Il TPS impone di porsi degli obiettivi, ma nessuno può porsi degli obiettivi se, contestualmente, non adotta un metodo per raggiungerli". Il metodo si sintetizza nel mitico principio del kai-zen che, come noto, è identificato dal doppio ideogramma kai (= cambiamento) e zen (= perfezione). "Cambiare per stare meglio – spiega il manager di Toyota – accendere le competenze per stare e lavorare meglio, e soprattutto ampliare questa spinta ad una competitività positiva e creativa alla rete di imprese del nostro ecosistema, clienti e fornitori che siano".
TPS è quindi un percorso senza fine , un metodo dove la condivisione di regole e valori si trasforma in "una continua attività di change management che adotta strumenti tipici quali il lean thinking", che individua le attività inutili, i famosi sette "muda" (= sprechi) che il TPS aiuta ad identificare grazie anche a strumenti di lavoro ben noti (la "spaghetti chart", per esempio, o altro ancora ben esemplificato da Mazzieri) che va a caccia di inefficienze a livello di attese, trasporti, sovrapproduzione, scorte inutili, trasporti, difetti nei prodotti, presenza di operazioni inutili nel processo: "il valore lo misura il cliente – dice Mazzieri – ma lo costruiamo noi".
A conclusione dei lavori festa logistica: per i diplomati, per Gian Luca Avanzini della Avanzini che ha ricevuto l'Ex Alumni Award riservato agli ex "masterizzati" che si sono particolarmente distinti nel mondo del lavoro, a De' Longhi Appliances cui è spettato il "Logistics Project Award" per aver ospitato il miglior progetto di ottimizzazione logistica curato da uno degli allievi del Master nel periodo di intership, e per lo stesso Maurizio Mazzieri che, in rappresentanza di Toyota, ha ricevuto il premio che spetta alle imprese che raggiungono il traguardo dei dieci anni di collaborazione con il LogiMaster. ■

Numeri e Master

13 le edizioni del LogiMaster

240 i diplomati

30 le imprese che nel tempo e/o tuttora sostengono il LogiMaster

90 i docenti impegnati, compresi manager delle aziende sostenitrici

25 le Università collegate, di cui 10 estere, i cui docenti contribuiscono al corso

90% la percentuale dei diplomati che si inserisce nel mondo del lavoro entro tre mesi dal conseguimento del diploma

12 gli "Ex Alumni Award" consegnati nel tempo ad ex alunni distintisi nel mondo del lavoro

Il sito di riferimento ufficiale è www.Logimaster.it