Paolo Sartor
Ivan Russo, Università di Verona - Facoltà di Economia Dipartimento di Economia Aziendale

Supply chain management
La funzione coordinatrice della logistica

La logistica si trova ad affrontare un momento di grandi sfide. Formazione e comunicazione rappresentano anch'esse leve strategiche determinanti per prepararsi al momento nel quale l'economia sicuramente riprenderà slancio.

La logistica, intesa come funzione coordinatrice dei flussi sia informativi che di beni all'interno e all'esterno di un'organizzazione aziendale, a partire dalle materie prime fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti, ha assunto nell'attuale scenario competitivo un ruolo strategico, concorrendo a migliorare il servizio al cliente, ottimizzare i costi di gestione e quindi ad aggiungere valore alle attività aziendali.

Nel settore distributivo si assiste oggi al proliferare di progetti di revisione delle attività logistiche che spaziano dalla gestione di servizi esterni alla costituzione o trasferimento di interi rami d'azienda al fine di ottenere vantaggi in termini di flessibilità, valore e servizio. Per rispondere a questi cambiamenti sono indispensabili figure professionali che uniscano alle competenze relative al settore commerciale, la capacità di gestire le problematiche più squisitamente logistiche. È in questo contesto che si inserisce il Master universitario di primo livello in Logistica Integrata - Supply Chain Integrated Management, giunto ormai all'ottava edizione. Lo scorso mese di gennaio, presso l'Aula Magna, Polo Canotto dell'Università di Verona si è svolto il Workshop LogiMaster 2009 che ha offerto l'opportunità di assistere a un interessante dibattito e confronto. L'obiettivo è stato quello di riunire in uno stesso evento imprese, professionisti, manager, ex allievi e studenti, accomunati dall'interesse verso la logistica per discutere e individuare, attraverso il coinvolgimento attivo delle imprese partecipanti, le soluzioni più rilevanti e le azioni condotte dalle imprese per affrontare la logistica di domani. Vista la qualità degli spunti emersi dal dibattito si è così deciso di raccogliere in maniera più strutturata le posizioni emerse da alcuni partecipanti alla tavola rotonda: Claudio de Mayda, direttore logistica Volkswagen Group Italia SpA, Simone Bettini, amministratore delegato ROSSS SpA, Pier Luigi Cavicchi, direttore supply chain De Longhi SpA, Michele Silvestri, Supply Chain Manager di Molkerei Alois Müller Gmbh & Co, Dennis Lorenzin, Head of Global Project Management Nokia Siemens Networks, Umberto Fidanza,

coordinatore Sales and Operations Planning Master Scheduler.

Quali sono gli obiettivi che ritenete più rilevanti per i vostri progetti logistici?
(*Claudio de Mayda*) Nonostante il periodo difficile, il Gruppo Volkswagen sta confermando a livello mondiale le strategie 2018 in tutti i settori, logistica compresa, con obbiettivi decisamente ambiziosi nel lungo periodo. La loro realizzazione e riuscita è legata però alle attività di breve e medio, per cui in uno scenario come quello attuale, siamo particolarmente concentrati su due fronti: da un lato, un'attenzione altissima ai costi di gestione, dall'altro una concentrazione altissima sul core business per mantenere l'attuale livello di servizio offerto alla clientela.

(*Simone Bettini*) La nostra azienda è specializzata nella realizzazione di scaffalature metalliche per magazzini e archivi, credo sia corretto affermare che i nostri progetti logistici debbano riferirsi ai progetti logistici dei nostri potenziali clienti. Ciò detto, anche se il commercio globale, e quindi la circolazione di merci, stanno rallentando, siamo convinti che le persone continueranno ad acquistare beni e prodotti e che dunque le strutture fisiche necessarie ad accoglierli nelle varie fasi del loro ciclo produttivo e distributivo non potranno mancare. C'è da aggiungere inoltre che l'attesa generalizzata di riduzione dei costi da parte delle aziende non significherà necessariamente una riduzione delle scorte di prodotti finiti, comunque necessarie per servire adeguatamente i mercati: essa piuttosto rappresenterà un'occasione per la riduzione delle scorte delle materie prime. Quindi, non crediamo che assisteremo a fenomeni di distruzione di scenari economici, quanto all'acutizzarsi di fenomeni e tendenze già presenti nel momento immediatamente precedente all'inizio della crisi.

Concretamente, per fare un esempio, riteniamo che le esigenze già chiaramente manifestatesi nel mercato logistico, come la spinta verso un rapporto qualità-prezzo sempre più performante, saranno ancora più pressanti in futuro. Ciò a sua volta spingerà le aziende fornitrici a reagire per conseguire tali obiettivi: il modo in cui lo faranno ridisegnerà il panorama dell'offerta nel nostro settore.

(*Pier Luigi Cavicchi*) Diventa imperativo ridisegnare l'intera logistica in chiave di sempre maggiore capacità di aggredire i costi con un approccio sempre più "*lean*".

(*Michele Silvestri*) La risposta è abbastanza "istituzionale": mantenere o aumentare gli attuali livelli di servizio senza aumentare i costi della logistica a fronte di richieste dei destinatari sempre maggiori (orari di ricevimento merce sempre più ristretti e tempi di attesa allo scarico in tendenziale aumento) e volumi in calo o ad alto frazionamento e che si caratterizza per consegne più frequenti e aumento del numero delle referenze.

(*Dennis Lorenzin*) Nonostante la forte pressione sui costi operativi e l'incertezza sull'effettiva profondità della situazione di mercato, l'azienda ha scelto di spingere con ancor maggiore decisione sull'armonizzazione dei processi di controllo della supply chain con l'obiettivo di aumentare la trasparenza globale sui costi e sugli asset e migliorare l'*asset rotation* che consideriamo cruciale per il successo a medio lungo termine. Il nostro obiettivo è di giungere entro la fine del prossimo anno a un sistema di supply chain completamente integrato.

(*Umberto Fidanza*) Guardando principalmente al mio campo di attività - la pianificazione - credo che la logistica industriale abbia il ruolo fondamentale, in questo momento più che mai, di riuscire a mantenere un corretto bilancio fra domanda di mercato e offerta di prodotti e servizi. Sovra-pianificare significa sprechi, eccessi di inventario e relativi esborsi di cassa, capitali immobilizzati difficilmente sostenibili; sotto-pianificare significa perdere definitivamente le opportunità di mercato ancora esistenti. La logistica industriale deve assumere il ruolo di garante dell'accuratezza dei processi aziendali e cioè dalle previsioni di vendita all'approvvigionamento di materie prime che permettono a questo delicato bilancio di restare in piedi.

«La nostra ricetta per il 2009 è semplice: concentriamo le nostre risorse su due aspetti fondamentali, il consolidamento delle attuali posizioni e la realizzazione dei due grandi progetti in cantiere: l'apertura di un secondo CDR nel Lazio e il cambiamento dei sistemi informativi con SAP. In sintesi non fermiamo i nostri investimenti e progetti, prepariamo oggi le nostre strutture per essere pronti nei prossimi anni»,
Claudio de Mayda.

Affrontare la logistica di domani

«La logistica si trova ad affrontare un momento di grandi sfide. La vera sfida sta nel trasformare le difficoltà in opportunità di crescita per le imprese», Antonio Borghesi, coordinatore scientifico di LogiMaster.

FORMAZIONE SPECIALISTICA

Il LogiMaster affonda le sue radici in un'esperienza di formazione decennale promossa dall'Università di Verona, con il forte e costante sostegno del Consorzio Zai Interporto Quadrante Europa di Verona. Nell'anno accademico 1994/95 fu attivato il primo corso di perfezionamento in logistica distributiva. Si trattò di una intuizione di successo, ben recepita dalle imprese del territorio. Dopo sette edizioni si colsero le esigenze provenienti dalle Istituzioni, dalle imprese e dagli allievi, interessati a una formazione più intensa e specialistica. Solo grawzie all'entusiasmo di una serie di imprese intraprendenti, che accettarono di sostenere l'idea di un articolato e ambizioso progetto formativo, fu possibile realizzare a Verona il Master in Logistica Integrata - Supply Chain Integrated Management. Estremamente chiare le parole del coordinatore scientifico prof. Antonio Borghesi: "saper fare logistica non vuol dire solo riuscire a ottimizzare i trasporti o gestire al meglio le scorte. La logistica può aiutare alla migliore gestione degli acquisti, della produzione, della distribuzione, del servizio al cliente. Il supply chain management è elemento operativo di collaborazione con altre imprese per trovare insieme benefici economici e di risultato. Numerose sono le tecniche e gli strumenti utili a ridurre costi o a migliorare il servizio in termini di rapidità o di precisione per il conseguimento di un solido e duraturo vantaggio competitivo". Il LogiMaster forma logistics managers e supply chain managers attraverso la trasmissione di conoscenze aggiornate sulle tecniche gestionali della logistica, i sistemi logistici territoriali, i problemi logistici di particolari realtà aziendali e settori merceologici e i principali software applicativi per la logistica, in una visione integrata di supply chain management. L' enfasi europea e internazionale è garantita dalla collaborazione a rete con le migliori scuole e Istituzioni estere di logistica. Nell' economia della globalizzazione è un' evidenza attendersi una forte crescita della domanda di logistics managers e supply chain managers. Il percorso didattico è strutturato in una proiezione tendente allo sviluppo di capacità individuali di implementazione dei progetti. Il LogiMaster è istituito grazie alla collaborazione attiva di alcune aziende intraprendenti che hanno permesso di trasformare questo progetto formativo in realtà. Gli obiettivi di fondo del master sono tre: formare logistics manager e supply chain manager; stringere un costruttivo rapporto di collaborazione con le aziende; favorire gli interscambi culturali con le migliori scuole di logistica e supply chain management nel mondo.

Quali strategie logistiche saranno vincenti?
(*de Mayda*) Sono convinto che non esista nessuno al momento in grado di dare una risposta completa e chiara, ma penso che nei prossimi anni assisteremo a forti cambiamenti nel settore logistico. Come punto di partenza, vista la generale sensibilità ai costi, ci sarà con molta probabilità la rinegoziazione di numerosi contratti e servizi legati al mondo logistico ed è probabile che le medio - piccole aziende del settore saranno maggiormente in difficoltà o potranno addirittura uscire dal mercato. Ciò renderebbe possibile un altro passo per esempio nel ramo trasporti, con un ulteriore concentrazione del mercato in poche aziende di grandi dimensioni e un rafforzamento delle multinazionali, maggiormente strutturate o più facilitate ad accedere al mercato del credito. Non ultimo, nel mercato del lavoro, è possibile un maggiore ricorso a cooperative o personale interinale, ovvero prestazioni professionali con alta flessibilità.

(*Bettini*) Noi crediamo che avesse visto giusto chi aveva ipotizzato che il sistema capitalistico tendesse naturalmente alla concentrazione dell'offerta industriale. Nessuno, nell'industria, può sfuggire alla forza della legge dell'economia di scala. Ed è proprio nei momenti di rallentamento che si manifesta con maggiore evidenza questa legge che spinge necessariamente le aziende verso la concentrazione. Pensiamo quindi che da questa situazione usciranno certamente meno aziende di quanto ne saranno entrate. Quello che avverrà in ogni settore, e quindi anche in quello logistico, sarà dunque un processo di selezione e consolidamento della nostra offerta. Avevamo già messo in conto in tempi non sospetti, due anni fa, la necessità di crescere dimensionalmente utilizzando anche le risorse e il supporto della comunità finanziaria, dal momento in cui ci siamo quotati in Borsa Italiana, mercato Expandi. La nostra idea era appunto quella di diventare polo di aggregazione delle realtà produttive del nostro settore. Questo momento paradossalmente ci aiuta a raggiungere questo obiettivo, perché fa comprendere a tutti che unire le forze non è più una semplice opzione tra le altre possibili, ma una vera e propria necessità di

«Sarà competitivo chi riuscirà a stringere accordi con i clienti e i fornitori evitando di rimanere in mezzo alle logiche di "pricing" fra gli uni e gli altri, in questo momento dove il rischio dell'ottica di breve periodo può allontanare la capacità di riprogrammare la logistica delle imprese», Pier Luigi Cavicchi.

«Guardando principalmente al mio campo di attività - la pianificazione - credo che la logistica industriale abbia il ruolo fondamentale, in questo momento più che mai, di riuscire a mantenere un corretto bilancio fra domanda di mercato e offerta di prodotti e servizi», Umberto Fidanza.

sopravvivenza per tante piccole realtà produttive che, per la loro dimensione industriale, risultano ormai anacronistiche in un mercato fortemente globalizzato.

(*Cavicchi*) Sarà competitivo chi riuscirà a stringere accordi con i clienti e i fornitori evitando di rimanere in mezzo alle logiche di "*pricing*" fra gli uni e gli altri in questo momento dove il rischio dell'ottica di breve periodo può allontanare la capacità di riprogrammare la logistica delle imprese.

(*Silvestri*) A mio giudizio, nel corso del 2008 ci sono stati 2 momenti diversi: fino a metà anno costi in inarrestabile ascesa (principalmente quelli dei carburanti) e nella seconda parte contrazione dei consumi/volumi. Nella prima parte del 2008 si è poi aggiunta la "problematica climatica" che ha dato forza alla tendenza di privilegiare prodotti a "km 0" a basso impatto ambientale. In Italia questo fenomeno non si è sentito molto, ma i colleghi inglesi mi riferiscono che nel Regno Unito su molti prodotti già compare, accanto ai valori nutrizionali, anche l'indicazione dalla CO2 emessa o i km percorsi per far arrivare sulle tavole dei consumatori il prodotto. La situazione attuale costringe i fornitori logistici a "far girare i camion" e i consumatori a spendere il meno possibile con buona pace per l'inquinamento, l'intasamento delle strade e l'emissione di CO_2. Tutto questo per dire che le priorità sono totalmente cambiate nell'arco di un solo semestre e, purtroppo, si naviga molto a vista senza darsi obiettivi a medio o lungo termine.

(*Lorenzin*) Nel nostro settore la contrazione delle vendite non sembra avere una localizzazione geografica precisa, per cui è difficile prevedere in quale misura gli aspetti 'geografici' della logistica potranno essere influenzati. Qualunque iniziativa che rafforzi la solidità del *balance sheet* sembra decisiva nel definire lo scenario competitivo futuro. Crediamo che un approccio conservativo in questo senso sia quello vincente. Le strategie di supply chain management, andando generalmente nella direzione di un maggiore controllo e rigore nella gestione degli asset aziendali, sono tra le più importanti per uscire dal periodo recessivo in posizione di forza.

(*Fidanza*) Credo occorra una profonda riflessione e un ripensamento sulle tecniche di forecasting usate fino ad oggi. In un momento di incertezza come questo, le tecniche di previsione quantitative, basate su meri strumenti statistico/matematici, devono per forza essere affiancate a tecniche qualitative come il panel consensus o il metodo Delphi, in cui le previsioni di vendita sono sviluppate o mediate da ristretti gruppi di professionisti che hanno una grande esperienza nel mercato di riferimento, oppure a focus group che vedono il coinvolgimento diretto di un campione di consumatori. Una ancora più spinta sensibilità ad ogni segnale del mercato è la chiave per interpretare al meglio l'evoluzione della domanda e reagire in tempo utile. È chiaro che di fronte alle variazioni della domanda, le imprese che hanno adottato con successo tecniche di tipo lean/pull avranno una capacità di reazione più immediata rispetto a quelle che hanno sposato tecniche push che oggi devono affrontare con più urgenza il problema dell'aumento dei livelli di inventario. L'attua-

«Ottimismo e pessimismo sono soprattutto funzione delle proprie azioni: rimanere ad aspettare vuol dire subire gli eventi e "probabilmente" venirne travolti. Dandosi da fare si è almeno in parte artefici del proprio destino e le probabilità di avere successo aumentano. È il momento giusto per cogliere delle ottime occasioni», Michele Silvestri.

le situazione di instabilità può essere l'occasione per completare la formazione del personale in tale senso, in maniera tale che le imprese e la loro cultura aziendale siano preparate a ripartire col piede giusto quando il mercato riprenderà slancio.

Quali le innovazioni che ritenete più interessanti per la logistica di domani?

(*de Mayda*) Generalmente è proprio nei momenti difficili che nascono soluzioni anche decisamente innovative e molto diverse dalla realtà cui siamo abituati, ma allo stesso tempo è necessario non prendere decisioni motivate da aspetti emotivi, che possono magari offrire risposte nel brevissimo rivelandosi però dannose nel lungo. La nostra ricetta per il 2009 è semplice: concentriamo le nostre risorse su due aspetti fondamentali, il consolidamento delle attuali posizioni, intese come prestazioni e servizi offerti ai nostri clienti e in contemporanea, la realizzazione dei due grandi progetti in cantiere per il 2009: l'apertura di un secondo CDR nel Lazio e il cambiamento dei sistemi informativi con SAP. In sintesi non fermiamo i nostri investimenti e progetti, prepariamo oggi le nostre strutture per essere pronti nei prossimi anni.

(*Bettini*) Il nostro settore è un comparto tecnologico nel quale storicamente si assiste a un processo innovativo fatto di miglioramento continuo e non di balzi epocali. Noi investiamo moltissimo in questo processo: crediamo che la qualità sia sempre migliorabile, soprattutto in termini di sempre maggiore sicurezza del lavoro. Anche questo è un tema che ci sta a cuore da anni, prima che salisse tristemente alla ribalta dei titoli dei telegiornali. Collaboriamo da anni con i migliori centri universitari italiani ed europei proprio per raggiungere migliori condizioni di sicurezza nei magazzini che realizziamo.
Per fare un esempio, abbiamo testato presso la tavola sismica dell'Università di Atene un nostro nuovo sistema, protetto da brevetto di invenzione, che garantisce la stabilità delle scaffalature in caso di eventi sismici. La sicurezza è quindi, e rimarrà, il principale argomento in cui svilupperemo il nostro discorso tecnologico. Anche il tema dell'automazione costituisce un ambito in cui la nostra azienda sarà sempre più presente in futuro.

(*Cavicchi*) Il potenziamento dei sistemi informativi a supporto della logistica. La logistica deve disporre di un DSS (Decision Support System) attraverso il quale poter governare le decisioni sia di breve sia di medio-lungo periodo e rispondere nel tempo più breve possibile ai sempre più numerosi e velocissimi cambiamenti che stanno avvenendo e avverranno in futuro.

(*Silvestri*) L'innovazione, se di innovazione si può parlare, che considero più interessante è l'integrazione e il dialogo tra gli attori della logistica (committente, fornitore, operatore logistico, destinatario), la definizione di KPI e la loro misurazione/condivisione in forma continuativa.

(*Lorenzin*) Al di là degli interventi volti a incrementare la trasparenza nella gestione degli asset, riteniamo molto interessanti azioni di sviluppo per aumentare il livello di standardizzazione nei processi interni accoppiate con iniziative atte a garantire sufficiente flessibilità nell'interfaccia cliente. Modelli tipo Leagile, sembrano essere i più indicati a tale scopo. In particolare, siamo focalizzati sull'applicazione di tali concetti al business dei servizi che rappresenta una parte cospicua della nostra attività, peraltro destinata ad aumentare in rilevanza nel futuro.

Limitatamente al vostro settore qual è il vostro pensiero?

(*de Mayda*) Il settore dell'automobile è da sempre molto sensibile ai periodi di rallentamento dell'economia, non è la prima volta che ci troviamo in acque agitate. Allo stesso tempo il Gruppo Volkswagen è la casa automobilistica con minori problemi nel settore, altri Gruppi soffrono forse

«Riteniamo molto interessanti azioni di sviluppo per aumentare il livello di standardizzazione nei processi interni accoppiate con iniziative atte a garantire sufficiente flessibilità nell'interfaccia cliente. Modelli tipo Leagile sembrano essere i più indicati a tale scopo»,
Dennis Lorenzin.

più di noi. Come manager, inoltre, non abbiamo una responsabilità solo verso le nostre aziende, ma anche verso le persone che lavorano con noi, per cui dobbiamo essere noi in prima linea, senza aspettare che qualcuno dall'esterno risolva le nostre difficoltà. Per questo dobbiamo operare sicuramente con ottimismo ma essere altrettanto realisti, in modo da trasformare le difficoltà in opportunità. Teorico, forse, ma decisamente attuale e veritiero!

(*Bettini*) Siamo realisti. Quindi siamo consapevoli che, quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare. In questo gioco più competitivo, a nostro parere, emergeranno le aziende che, insieme, mettendo da parte i loro particolarismi, sapranno unire le loro forze per costituire nuovi *player* di maggiori dimensioni e con migliori competenze. Se questa situazione di mercato deve servire per ridurre la frammentazione della realtà produttiva, selezionare le aziende migliori, fare pulizia di realtà scarsamente professionali, eliminare prodotti pericolosi per i lavoratori, allora ben vengano anche i tempi difficili.
Se invece questa turbolenza economica dovesse diventare anche disordine nelle regole, inosservanza delle leggi, concorrenza selvaggia sulla pelle e sui diritti delle persone, allora si tratterebbe di una grave involuzione. Ma siamo convinti che le difficoltà possono e devono costituire sempre un impulso al miglioramento, alla sfida dei propri limiti e che la qualità premia sempre coloro che la inseguono.

«Le difficoltà possono e devono costituire sempre un impulso al miglioramento, alla sfida dei propri limiti; la qualità premia sempre coloro che la inseguono»,
Simone Bettini.

(*Cavicchi*) Il settore del piccolo elettrodomestico subirà una ristrutturazione e molti degli attuali "player" non saranno più presenti in futuro. La qualità sarà uno dei fattori di successo e soprattutto il binomio servizio - prodotto.

(*Silvestri*) Ottimismo e pessimismo sono soprattutto funzione delle proprie azioni: rimanere ad aspettare vuol dire subire gli eventi e "probabilmente" venirne travolti. Dandosi da fare si è almeno in parte artefici del proprio destino e le probabilità di avere successo aumentano. È il momento giusto per cogliere delle ottime occasioni.

(*Lorenzin*) Siamo moderatamente ottimisti, prevediamo una temporanea contrazione del mercato nell'anno in corso e parte del prossimo, seguita da una fase di moderata espansione guidata dall'evoluzione tecnologica nei mercati maturi e dalla continua esigenza dei Paesi emergenti di dotarsi di infrastrutture di base per le telecomunicazioni. In tutto questo macroscenario rimaniamo focalizzati sul mantenimento del nostro *market share.*

(*Fidanza*) Bisogna essere ottimisti perché essere pessimisti non è un'alternativa percorribile. Il pessimismo si propaga su tutta la catena logistica amplificandosi da un anello all'altro, creando circoli viziosi di sfiducia. C'è inoltre il rischio che l'incertezza dei mercati e il pessimismo portino alla decisione di sorpassare le regole e i processi sinora seguiti dalla funzione logistica. È sicuramente consigliabile e anzi necessario in questo momento rivedere e ridisegnare i processi, ma è da evitare ad ogni costo limitarsi a violarli in nome dell'emergenza, svuotandone così il senso. In sintesi, sì alla revisione delle regole della logistica, no all'assenza di regole e maggiore ottimismo nelle scelte e possibile evoluzione del mercato.

Conclusioni

Le risposte del panel di intervistati forniscono alcuni elementi di lettura in merito al ruolo e al supporto offerto dalla logistica nel fornire adeguate risposte allo specifico contesto di mercato. In sintesi, si assiste ad un generale ripensamento del modello di business nel quale c'è bisogno di maggiore ottimismo per trasformare le difficoltà in nuove opportunità. La logistica può trasformarsi un elemento fondamentale per cogliere i segni di debolezza dell'impresa.
Oggi è molto complesso decifrare il mercato, le sue regole e opportunità perché ci si confronta sempre di più a livello globale. Inoltre, sembra emergere una nuova spinta alla concentrazione e quindi alla ricerca di economie di scala delle produzioni, si assiste a una generale rinegoziazione dei contratti di fornitura; è infine totalmente condiviso il fatto che formazione e comunicazione rappresentano due leve strategiche determinanti per prepararsi al momento nel quale l'economia sicuramente riprenderà slancio. ■

GLI INTERVISTATI

- **Claudio de Mayda, direttore logistica Volkswagen Group Italia SpA**
- **Simone Bettini, amministratore delegato ROSSS SpA**
- **Pier Luigi Cavicchi, direttore supply chain De Longhi SpA**
- **Michele Silvestri, Supply Chain Manager di Molkerei Alois Müller Gmbh & Co.**
- **Dennis Lorenzin, Head of Global Project Management Nokia Siemens Networks**
- **Umberto Fidanza, coordinatore Sales and Operations Planning Master Scheduler**