



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Parliamo di logistica

Sommario:

- >> *Internal ed external supply chain*
- >> *Quali soluzioni?*
- >> *Il Logistico: quali competenze?*

Grazie alla collaborazione del
Dottor Alessandro Falchero

"Scorte zero, difetti zero, consegne puntuali!": questo è il motto che, nella maggior parte delle aziende, si predica per soddisfare i clienti; vale a dire: approvvigionare e produrre puntualmente, controllare i livelli dei magazzini, portare le merci sui mercati nei punti giusti e nelle quantità necessarie, ad un costo ragionevole. Tutto ciò, nell'ambito della gestione d'impresa, significa "Logistica".

Un tempo ci si riferiva esclusivamente ai trasporti, poi si cominciò a parlare di distribuzione fisica del prodotto, fino alla fine degli anni Settanta, quando il senso del termine si è ampliato. A partire dagli anni Ottanta, con l'avvento di nuove logiche gestionali (*MRP - Materials Requirements Planning, JIT - Just in Time, DRP - Distribution Requirements Planning*), l'evoluzione della logistica si completa, comprendendo tutte le attività che assicurano la corretta acquisizione, movimentazione e gestione dei materiali, dalle materie prime e componenti ai prodotti finiti, col fine di assicurare il corretto, costante, puntuale rifornimento alla produzione, agli utilizzatori ed ai consumatori finali.

Le tipologie di area logistica classificate dalla *Society of Logistics Engineers (SOLE)*, oltre all'accezione militare, sono cinque:

1. **logistica d'impresa** (*business logistics*) che riguarda la gestione fisica, informativa, organizzativa dei flussi relativi ai "prodotti", dalle fonti di approvvigionamento ai clienti finali.
2. **logistica dei grandi volumi** (*bulk logistics*) che riguarda la movimentazione di materiali sfusi, generalmente materie prime (grano, cereali, carbone, petrolio, prodotti chimici, ecc.).
3. **logistica di ritorno** (*reverse logistics*) che riguarda la gestione fisica, informativa, organizzativa dei flussi, finalizzato a recuperare valore da prodotti che hanno esaurito il loro ciclo di vita.
4. **logistica di progetto** (*projects logistics*) che interviene nella progettazione e realizzazione di grandi opere, infrastrutture, ecc.
5. **logistica di supporto** (*RAM*) per la gestione di sistemi complessi (linee aeree, per esempio) per i quali siano sostanziali l'affidabilità, la disponibilità e la manutenibilità degli impianti e dei mezzi operativi.

Definizioni

Nel Dizionario di Marketing, a cura di W.G. Scott e R. Sebastiani (Il Sole 24ore; Milano, 2001) viene così definito il termine "logistica":

"....In un'ottica di Marketing, partendo dalla definizione del livello di servizio da erogare al cliente, si definiscono i migliori canali distributivi da utilizzare a tal fine e, da essi, il coordinamento ottimale dei flussi e la minimizzazione dei costi tramite la definizione delle necessità di approvvigionamento, del livello minimo di scorte, della ripartizione delle competenze logistiche

STUDIO BARALE sas
Corso Fiume, 2
10133 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

Tali attività hanno oggi assunto un ruolo chiave nella catena del valore, proprio per la loro influenza sulla qualità percepita dal consumatore.

Questo ruolo tenderà a diventare determinante nel commercio elettronico. Per i beni che si potranno rendere completamente immateriali (film, musica, ecc.) l'abbattimento di costi relativi e la definizione di un nuovo sistema di distribuzione rivoluzioneranno completamente i settori e la struttura organizzativa dei suoi operatori. Per i beni non smaterializzabili, la logistica diventerà uno dei fattori competitivi chiave: le possibilità concesse in questo campo giocheranno sull'alternativa di inserire o no in rete la propria offerta; la struttura dei suoi costi diventerà un fattore determinante di successo".

Nel corso degli anni Novanta si introduce il concetto di "Supply Chain"; "... letteralmente "catena di fornitura", ossia l'insieme degli operatori e dei processi che intervengono nelle attività di produzione e distribuzione di beni e servizi. Include quindi i vari passaggi del ciclo che va dal produttore agli intermediari commerciali, fino alla vendita al consumatore finale" (Dizionario di Marketing, opera citata).

Questa definizione aumenta la visione e, al tempo stesso, la complessità: una rete che tocca anche centinaia di fornitori nel mondo, molti reparti produttivi interni, o vari stabilimenti distribuiti magari anch'essi in tutti i continenti, clienti globali e flussi di ritorno anch'essi estesi. Con gli anni successivi si è sottolineato il ruolo fondamentale della progettazione (scelta dei materiali, dimensione dei componenti, standardizzazione, ecc.) in una visione ancora più ampia che include il flusso dell'intero ciclo di vita del prodotto e del suo recupero, con una valutazione dell'impatto ambientale e di logistica cosiddetta "sostenibile" (dall'anno 2004 in poi).

Un esempio pratico

La logistica industriale e distributiva (logistica d'impresa), in parole semplici, è l'insieme di tecniche, metodologie, strumenti e infrastrutture impiegati nella gestione del **flusso fisico** di materiali e prodotti, nonché del **flusso informativo** correlato. Il tutto, partendo dall'acquisizione delle materie prime, per arrivare alla collocazione dei prodotti finiti presso il consumatore finale.

Comprende:

- logistica in entrata (attività d'interfaccia con la funzione approvvigionamenti)
- logistica interna (gestione del flusso dei materiali in lavorazione che assicura la tempestiva ed economica utilizzazione nelle fasi

produttive, fino alla collocazione nel magazzino relativo).

- logistica in uscita (attività d'interfaccia col Marketing e con le Vendite, progettando:
 - il sistema di ricezione/evasione degli ordini;
 - la gestione del magazzino prodotti finiti;
 - le modalità di trasporto ai magazzini periferici e/o ai clienti finali).

Tutto ciò per minimizzare i livelli delle scorte e massimizzare il livello di servizio alla clientela.

Tutto dipende dal "progetto"

La progettazione del sistema di logistica distributiva si basa su due scelte di fondo:

1. la strategia di servizio al cliente

- qualità e quantità del livello di servizio;

2. le scelte di assetto strutturale:

- progettazione del canale (mono o multi-canale);
- progettazione della rete logistica (polarizzazione, costi/scorte, outsourcing).

Da tali scelte ne discendono altre due relative alla **gestione**:

- progettazione dei magazzini, dei trasporti, della gestione dei materiali;
- progettazione delle infrastrutture e delle attrezzature; delle tecnologie di supporto; delle politiche, dei processi e delle procedure; della gestione del personale.

Questo, preordinando le misure che consentono il controllo e la valutazione, nonché l'attività di "reporting".

Col termine anglosassone "reporting" s'intende l'attività aziendale di controllo della gestione che consiste nel confrontare periodicamente le misure di una determinata funzione programmate a monte, con quelle del consuntivo, effettivamente realizzate, evidenziando lo scostamento.

INTERNAL ED EXTERNAL SUPPLY CHAIN

In buona sostanza, tempo addietro la missione della logistica era quella di coordinare le funzioni che all'interno dell'azienda, gestivano – tradizionalmente in modo autonomo e, spesso, conflittuale – il flusso dei materiali e le relative informazioni. Tipicamente, le funzioni aziendali di:

- acquisto,
- produzione e ...
- ... distribuzione.
- Lo sviluppo del primo stadio (*Internal Supply Chain, o Logistics Pipeline*), in ambito manageriale ed accademico, è relativamente

recente e, per questo, esistono ancora varie definizioni.

Si può citare quella approvata nel 1985, quando il *National Council of Physical Distribution Management* si è trasformato nell'attuale *Council of Logistics Management* (USA), tutt'ora in vigore che così definisce la logistica:

"il processo di pianificazione, implementazione e controllo di un efficiente ed efficace flusso e immagazzinamento di materie prime, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti e delle relative informazioni, dal punto di origine al punto di consumo, allo scopo di soddisfare le esigenze del cliente".

In pratica, lo scopo primario era ed è ancora quello di massimizzare il livello di servizio al cliente/utilizzatore finale, ottimizzando contemporaneamente sia i costi, sia il capitale impegnato nel servizio.

Tuttavia, a seguito dell'aumentate esigenze dei mercati e delle trasformazioni tecnologico/organizzative, nelle imprese si è modificata la concezione della logistica, tendendo cioè allo "snellimento" del processo d'acquisto e di produzione, verso forme di *partnership* (accordo tra soggetti [*partner*] di condurre insieme delle attività proficue) e *comakership* (sinonimo di *partnership*, nel nostro caso). A tutto ciò s'è aggiunta l'esigenza crescente di gestire, in modo economico ed ecologico, gli imballaggi, i prodotti e i materiali presenti nei prodotti dismessi al termine della loro vita utile, per aumentare le riutilizzazioni, la riciclabilità e per il necessario smaltimento.

L'integrazione della *Internal Supply Chain* coinvolgeva sostanzialmente solo le strutture interne aziendali ed era in buona misura dominabile dalle aziende stesse, ma i risultati non potevano essere che parziali.

Il passo successivo della *External Supply Chain* coinvolge l'intera catena, a monte i fornitori e a valle i vari livelli dei clienti (imprese di distribuzione, gruppi d'acquisto, singoli punti di vendita, consumatori/utilizzatori), coinvolgendo progressivamente anche strutture sopranazionali. Vengono così ad assumere un ruolo rilevante sia l'efficienza del "sistema Paese" (trasporti, comunicazioni, normative, procedure), sia la facilità d'interconnessione fra le nazioni.

Gli obiettivi

La cosiddetta "logistica d'impresa" è chiamata a confrontarsi con:

- il complesso, vasto e in continua crescita del numero di articoli;

- l'aumento significativo e continuo del lancio di prodotti nuovi, conseguente l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti;
- l'incremento sensibile e progressivo della frequenza delle consegne, derivante dalla diminuzione delle scorte presso i clienti;
- le minori quantità di spedizione del prodotto singolo, a fronte dello aumento di mix/prodotti per ogni consegna;
- la rigorosa puntualità delle consegne, richiesta sia dai sistemi produttivi (*Just In Time*), sia dai punti vendita al dettaglio (*Retailing*) che impongono precisi orari di consegna, per migliorare le loro efficienze interne ed evitare interferenze con la presenza dei consumatori.

La "catena logistica" (*Industrial Supply Chain*), quindi, è un insieme di infrastrutture, attrezzature, risorse e pratiche operative che permettono il flusso delle merci e delle informazioni connesse, a partire dall'acquisizione delle materie prime e delle materie ausiliarie e che - attraversando la produzione - arrivano alla distribuzione dei prodotti finiti.

La complessità derivata dalla globalizzazione ha generato sistemi di fornitura, di materie prime componenti e semilavorati, nonché di produzione (in prevalenza assemblaggi) e vendita internazionali. In questa dimensione ha preso corpo la presenza di operatori logistici indipendenti, che si interpongono come terze parti nella gestione di scorte e trasporti tra fornitori e produttori e tra questi ultimi e i loro clienti.

L'esternalizzazione di attività (*outsourcing*), i cui primi passi si compirono a metà degli anni Ottanta, per assumere poi rilevanza maggiore a cavallo del cambio di Secolo, ha portato molte aziende a delegare, a strutture specializzate, la gestione operativa della logistica esterna, limitando il proprio compito alla pianificazione dei flussi e alla gestione delle movimentazioni interne.

Il controllo dei costi della "catena"

Per raggiungere l'obiettivo classico di "prodotto giusto, al cliente giusto, nel momento giusto e nel luogo giusto", rispettando il livello di servizio stabile e al costo minore possibile, occorre riflettere prima di tutto sul costo del prodotto e sul relativo impatto dei costi logistici.

Partiamo dal prezzo finale che paga il consumatore. Le logiche di mercato ci insegnano che il prezzo di vendita finale non è mai completamente elastico o anelastico.

Tuttavia, ogni rivenditore sa fino a che punto si può spingere per evitare che - a fronte di un prezzo troppo elevato - la domanda scenda a livelli troppo bassi.

In ogni caso, per qualsiasi articolo, il bravo rivenditore è in grado di definire un prezzo di vendita accettabile. Ovviamente egli, sapendo qual è il costo massimo di acquisizione (sopportabile) dell'articolo, riesce a far fronte ai propri costi totali, per garantirsi un utile accettabile.

Il produttore, a sua volta, sviluppa un ragionamento analogo: partendo dal prezzo di vendita franco destino, ragiona sui costi interni e di acquisizione (materie prime, componenti e semilavorati) franco fabbrica. In tale analisi i costi logistici possono assumere rilevanza notevole che varia in relazione alla tipologia d'ogni articolo.

Per beni di largo consumo, il peso è assai rilevante; tranquillamente si arriva al 20-25% dei costi totali, mentre scende per i beni strumentali complessi.

Le componenti di costo della logistica si possono suddividere come segue:

1. strutture fisiche (rete logistica) che comprendono:

- a) ammortamenti e manutenzione delle infrastrutture immobiliari, degli impianti, delle attrezzature e dei sistemi di *materials handling* (movimentazioni nei magazzini quali carriponte, muletti, scaffalature, contenitori ecc.), nonché dei mezzi di trasporto;
- b) costi diretti (personale, energia, materiali di consumo, ecc.) adibiti alle movimentazioni interne, alla preparazione degli ordini interni ed esterni, al trasporto (dai fornitori ed ai clienti);
- c) costi ausiliari: per la gestione degli imballi (materiali, preparazione, recupero e smaltimento); degli scarti (sia di produzione sia di magazzino per rotture varie) e dei resi/cliente (sia per contestazioni di varia natura, sia per cambio linea di prodotto).

2. sistema gestionale e organizzativo che comprende:

- a) costi di personale e strumenti, per la definizione e l'attuazione di politiche, procedure, tecniche gestionali, di controllo, ecc. Ovviamente, anche quelle che riguardano le singole aree della logistica (la programmazione ed il coordinamento della catena logistica nel suo insieme: previsione delle vendite, gestione delle scorte, programmazione della produzione, approvvigionamenti, gestione degli ordini e fatturazione, nonché la gestione dei trasporti e degli impianti logistici, la pianificazione della logistica, l'elaborazione e il controllo del budget logistico);

- b) costo delle scorte connesso sia all'impegno finanziario per tenere prodotti in magazzino, sia al rischio di perdite dovute a rotture, obsolescenza del prodotto, cali peso/valore, ecc.;
- c) costi di coordinamento delle altre funzioni aziendali che hanno forti impatti con la logistica; in particolare, la ricerca e sviluppo e il marketing. In altre parole, occorre un approccio sistemico, per progettare e gestire l'insieme delle attività della "catena".

Il controllo dei costi è il processo che consente di comprendere se la logistica contribuisce o meno a creare valore per l'impresa. Pertanto, il costo della distribuzione non può limitarsi al solo costo della componente "trasporto", anche se spesso è quello più rilevante.

Come abbiamo già anticipato, non esiste un modello, una soluzione alla complessità della logistica, valida per tutti i casi. Ogni realtà industriale o commerciale deve confrontarsi con il proprio mercato e con il proprio cliente (distribuzione sul territorio, volume e diversità degli ordini, valore del prodotto per l'acquirente, ecc.). Ma deve anche confrontarsi sia con il proprio prodotto (durata di utilizzo, sostituibilità e fungibilità, livello di innovazione, tipo di concorrenza, ecc.), sia con il mercato dei beni d'acquisto (disponibilità, alternative, dislocazione territoriale, facilità di accesso, ecc.). Non farlo sarebbe come progettare un magazzino senza tenere conto di ciò che si deve immagazzinare (quanto meno, a livello di generi: prodotti leggeri, oppure materie prime sfuse, o macchinari pesanti).

Il suggerimento pratico è quello di creare un modello di riferimento: un simulatore che permetta di valutare l'impatto delle singole voci di costo sul sistema nel suo insieme e di analizzare l'applicabilità e l'efficacia di variazioni organizzative, gestionali, tecnologiche sul sistema stesso.

I segnali premonitori di sistema carente

I segnali premonitori possono provenire sia dall'interno, sia dall'esterno:

Provenienti dall'interno	Provenienti dall'esterno
▶ calo della produttività	▶ diminuzione delle ordinazioni
▶ magazzini disordinati	▶ date di consegna non rispettate
▶ scorte non bilanciate	▶ reclami per quantità errate
▶ trasporti sottoutilizzati	▶ imballaggi non idonei

Per migliorare, prima di tutto, bisogna prestare attenzione ai segnali deboli.
Ecco alcuni esempi:

SEGNALE	CAUSE
Aumento dei resi Aumento dei reclami	Consegne ritardate Consegne incomplete Prodotti sbagliati Imballaggi danneggiati Vettore non adeguato Destinazione errata
Clienti che chiedono di cambiare vettore	Problemi a destinazione
Aumento delle scorte non giustificato Gestione dei prodotti sbilanciata	Errori di previsione Criterio di programmazione non adeguato Produzione eccessiva Sistema informativo non affidabile Ciclo di evasione critico
Ciclo di evasione troppo lungo	Informazioni tardive Scorte squilibrate Tempi lunghi di consegna
Frequente ricorso a consegne frazionate Frequente ricorso a consegne urgenti	Errori di programmazione Ritardi nella produzione
Mezzi ed attrezzi inadeguati Imballaggi non adeguati	Errori di valutazione Forzature dei fornitori
Magazzini disordinati Personale affannato Personale sottoutilizzato Lunghe attese per i carichi Aree esterne intasate	Disorganizzazione Uso degli spazi errato Spazi insufficienti
Presenza significativa di: - prodotti fermi - prodotti danneggiati - prodotti obsoleti/guasti - prodotti dimenticati	Scorte trascurate Informazione inadeguata Previsione errata Inefficienza operativa

I segnali che portano a ristrutturare il sistema logistico possono essere così sintetizzati:

1. adozione di tecnologie innovative in produzione;
2. fabbricazione di prodotti nuovi;
3. aumento della capacità produttiva (previsione di medio termine);
4. cambiamento significativo del piano distributivo, da parte del Marketing.

QUALI SOLUZIONI?

Anche se ognuno deve trovare la propria strada e confrontarsi quotidianamente con quella, per migliorare l'efficacia e l'efficienza della stessa, si possono indicare alcune linee di tendenza, almeno sotto l'aspetto squisitamente manageriale ed organizzativo. Vediamole:

1. anche nella **gestione dei magazzini** si può applicare il classico concetto di *focused factory* (fabbriche focalizzate) di W. Skinner, rielaborato con i principi della *lean production* ("produzione snella", nella traduzione ormai canonica). Le aree di magazzino e le strutture di *handling* vengono assegnate a gruppi omogenei di articoli (secondo il volume movimentato, la dimensione dell'articolo, la tipologia di *picking*, peso e volume del prodotto, il tipo di confezionamento, ecc.). Il termine *picking* significa infatti scelta di acquisto inconsapevolmente condizionata dal confezionamento, o dalla particolare posizione del prodotto sullo scaffale. Uno dei casi più clamorosi di errore del passato è stato quello di costruire magazzini automatici per prodotti e movimentazioni non adeguati. La storia però pare abbia insegnato poco, perché ancora oggi si possono vedere realizzazioni recenti che hanno ... aumentato i costi e i tempi di resa.
2. La **gestione delle scorte** richiede l'impiego di modelli di previsione e di simulazione che guardino meno indietro e più avanti ma, soprattutto, prestino attenzione alle innovazioni e alle modifiche di prodotto. Senza escludere i cosiddetti "nervi saldi" per non lasciarsi prendere dall'ansia (per scorte troppo alte, o troppo basse, quali effetti di eventi contingenti). Il sogno irrealizzabile delle "scorte zero" non deve giustificare l'eccesso; pertanto, uno dei cardini della gestione è quello di rivedere sia le dimensioni dei cosiddetti ordini minimi, sia le confezioni minime.

Tra produttore e venditore ci sarà sempre conflitto su questo punto: il primo vorrebbe la quantità massima; il secondo punta alla quantità minima. Il punto di ricaduta negoziale passa attraverso la trasparente valutazione dei costi.

3. **L'outsourcing**, l'esternalizzazione delle attività logistiche (ma qualcuno è arrivato anche a quelle interne) sembrerebbe essere una strada senza alternative. In realtà, non è proprio così: ancora una volta si possono osservare soluzioni interne efficienti ed efficaci, tagliate su misura per il prodotto dell'impresa, con le quali nessuna struttura esterna è in grado di competere.

Il vantaggio, sia nell'*inbound* (acquisizione dei materiali), sia nello *outbound* (distribuzione al mercato) sta nella possibilità di movimentare - ad esempio - carichi completi; di minimizzare le scorte; di realizzare economie di scala nella gestione. Se tutto ciò non è realizzabile, o lo è soltanto in parte, l'*outsourcing* potrebbe risultare deleterio, anche perché l'operatore intermedio deve garantirsi il giusto profitto.

L'esperienza insegna che - fino a quando il mercato cresce e aumentano i fatturati - la soluzione permette a tutti gli attori di ottenere dei vantaggi. Quando la situazione si capovolge, come sta capitando in questo periodo, è necessario rivedere le regole, perché i presupposti non si possono più mantenere e tutti cominciano a perdere soldi.

4. **L'impiego dell'informatizzazione e dei sistemi di comunicazione è obbligatoria.**

Si parla di EDI dalla fine degli anni Settanta, ma ancora oggi molte imprese sono in ritardo. L'effetto di EDI è una notevole caduta di costi indiretti, meno carta, più velocità di risposta, più sicurezza nella trasmissione dei dati. Le movimentazioni in magazzino sono controllate con radiofrequenza e RFID; l'impiego di codici a barre non più soltanto per prodotto, ma per pallet (SSCC) facilita registrazioni di entrata e di uscita, con riduzione dei tempi di lavoro. Oggi si potrebbero inserire sistemi di rilevazione sulle porte di ingresso dei magazzini e sistemi di memorizzazione sui pallet, per acquisire i dati in unico blocco, al passaggio dei mezzi di movimentazione interna (*handling*).

In Italia, poi, occorre superare un ostacolo burocratico legato alle frequenze di trasmissione, oggi in dotazione all'esercito, mentre negli altri Paesi l'applicazione nel privato è già in corso.

5. L'utilizzo di **nuovi materiali** sta portando alla ribalta dei pallet riciclabili a basso prezzo. La ricerca spinge verso soluzioni che non considerano la vita del prodotto limitata alla sua funzionalità, ma include anche il recupero dei materiali, imballo compreso, e il riciclaggio.

6. Le decisioni sui trasporti devono sempre più vedere **l'intermodalità** come leva di riferimento, anche su distanze inferiori ai mille chilometri. Oggi, infatti, l'impiego di sistemi misti (strada - ferrovia - acqua - aria), non è una mania, ma è una necessità per risparmiare costi. La disponibilità di alternative richiede la quotidiana attenzione alle offerte, attraverso siti Internet nati per collegare in tempo reale la domanda e l'offerta.

7. La scelta del **tipo di confezionamento/imballo** condiziona i costi logistici in modo determinante, sia per il materiale utilizzato, sia per la sicurezza nelle movimentazioni, sia per il recupero e smaltimento dello stesso. Inoltre, occorre incrociare correttamente la dimensione del prodotto (interna ed esterna) con l'unità di carico. La flessibilità dei pallet, ad esempio, permette di spostare unità di carico standard, indipendentemente dal prodotto movimentato. Bisogna però riflettere anche sulla unità di movimentazione: caricare o scaricare singolarmente 33 pallet da un autoveicolo, per esempio, non è la stessa cosa che scaricarli tutti in un solo blocco. La tecnologia sta fornendo interessanti alternative nella ricerca di efficienza.

8. **L'integrazione organizzativa** spinge sempre più le funzioni di ricerca & sviluppo e il marketing a dialogare con la logistica. Soluzioni di miglioramento dei prodotti, ottenute - ad esempio - senza considerare i costi di trasporto, hanno, in molti casi del passato, generato più costi che risparmi. Questo, perché si è misurato il solo costo industriale del prodotto. L'innovazione di marketing, come le confezioni specifiche per festività ed eventi, possono vanificare i margini di contribuzione attesi, proprio per la mancata valutazione dei costi logistici totali (come i ritorni o eventuali confezionamenti successivi dell'inventurato).

IL LOGISTICO: QUALI COMPETENZE?

La conseguenza dei ragionamenti fin qui svolti non deve portare a pensare che il logistico sia una figura impossibile da trovare ed assumere; oppure che tale figura professionale, in qualche modo possa sovrapporsi a quella del Direttore Generale di un'azienda. È sicuramente un manager importante che deve possedere competenze specifiche, come qualsiasi altro manager di una impresa. Vediamo brevemente alcune delle caratteristiche che lo contraddistinguono.

1. **Capacità di problem solving:** alcuni problemi si presentano con carattere di urgenza (mezzi che non funzionano a dovere, incidenti stradali, ordini dell'ultimo istante, rotture di stock inattese, ritardi di consegna dei fornitori, personale mancante). Insomma, non si può mai illudersi che ogni giorno passi senza sorprese. La capacità di risolvere i problemi significa che il logistico deve possedere le conoscenze di base (tecnologiche, organizzative, di metodo, statistiche, informatiche) necessarie per riuscire ad affrontare le situazioni, individuare soluzioni percorribili ed agire, da quel momento in poi, nella logica della prevenzione.
2. **Capacità negoziali:** le relazioni del logistico sono svariate sia all'interno (acquisti, progettazione, produzione, marketing, vendite, controllo di gestione), sia all'esterno (fornitori di merci, trasportatori, distributori, clienti, operatori doganali, enti di controllo delle merci regolamentate, ecc.). Una forte capacità negoziale è indispensabile per muoversi velocemente e con efficacia, senza lasciare strascichi o innescare il circolo vizioso "oggi a me, domani a te".
3. **Capacità di pianificazione:** il logistico deve saper anticipare, per quanto possibile, gli eventi; lavorare guardando avanti e programmando a ritroso, sulla base della data di consegna concordata col cliente. La strumentazione informatica, dai semplici modelli di simulazione ai più articolati sistemi, permette di avere sotto controllo le situazioni e di capire in tempo come e con chi agire. Come abbiamo detto prima, gli imprevisti non si possono annullare ma, sicuramente, con una buona pianificazione, si possono ridurre sensibilmente.
4. **Capacità di gestire lo stress:** il rapporto con il tempo è uno degli elementi chiave per distinguere un bravo logistico da uno mode-

sto. Agire con calma, per priorità; avere una visione d'insieme sempre chiara e decidere in fretta, senza trascurare i dettagli. Tutto questo richiede una profonda preparazione di base e una capacità di comando (leadership) basata sull'autorevolezza.

5. **Capacità di innovare:** un logistico non può mai dire "s'è sempre fatto così, perché cambiare?". Ogni soluzione adottata è passibile di miglioramento perché la tecnologia evolve; si vedono in giro soluzioni di imballi, di mezzi di movimentazione interna (handling) e di trasporto; di comunicazione e informatizzazione, impensabili solo pochi anni (o mesi) prima. L'offerta cambia, nuove realtà di fornitura compaiono nel mondo ed altre spariscono; nuovi materiali permettono di applicare soluzioni finora impensabili, mentre altre diventano obsolete. Studiare nuovi modelli strategici di logistica e verificarne la loro attuabilità all'interno della propria azienda significa capire quali ostacoli si dovranno superare nell'introduzione di nuove regole e nuovi comportamenti; pianificare i giusti interventi per ridurre ogni resistenza al cambiamento (a partire dal vertice aziendale che magari non vuole investire denaro nella logistica, vista ancora come un costo necessario anziché un'opportunità). Questo, per arrivare agli operatori che devono utilizzare mezzi e strumenti nuovi, oppure rispettare regole e procedure diverse.