

Logistica e Qualità: un binomio inscindibile

di Vincenzo Rogione (*)

Introduzione

Il titolo dato a quest'intervento può apparire eccessivamente categorico quanto generico. In realtà, se si richiama la definizione più concettuale e "antica" del termine "logistica", quale *tecnica* (i militari preferirebbero *arte*) *per far giungere una risorsa al tempo giusto, nel luogo giusto, nella quantità e qualità giusta*, si capisce meglio lo stretto nesso che sussiste tra i due vocaboli. In altri termini, da un lato la logistica costituisce uno degli strumenti essenziali per garantire al cliente la qualità e la disponibilità di un qualsiasi prodotto, dall'altro è la qualità che conferisce un significato di pratica utilità alla catena logistica, in un rapporto di causa – effetto assai complesso. Tra l'altro, si deve rilevare che raramente la definizione di un servizio, come quella sopra citata, rende immediatamente comprensibili gli indicatori di qualità insiti nella definizione stessa. I termini chiave "tempo", "luogo", "quantità" e "qualità" sottendono un processo che assurge esso stesso a dignità di strategia aziendale. Il fattore "tempo", in particolare, da sempre è dominante all'interno del processo logistico e forse non è ozioso ricordare il mitico "Cutty Sark", veliero *clipper* progettato e varato nel 1869 in Inghilterra per diminuire i tempi di approvvigionamento del tè dalla Cina, secondo lo slogan "chi arriva prima fa mercato" (time to market). Oggi, ai termini chiave citati, deve aggiungersi con particolare evidenza e priorità, sia *l'informazione* che, seppure implicita nel processo logistico, ha assunto e va assumendo un ruolo sempre più rilevante e determinante nel processo, sia il *costo finale* che va a gravare sul cliente e sugli "stakeholders" in generale.

È ben noto che in campo industriale, fermo restando sostanzialmente il concetto originario, la logistica ha assunto connotazioni con definizioni e sfumature diverse, soprattutto in ragione della grande evoluzione quantitativa e qualitativa dei prodotti, nonché dell'affermarsi del mercato globale e della destrutturazione e delocalizzazione nello spazio e nel tempo delle varie tipologie di attività.

Ci limitiamo qui ad evidenziare i due rami distinti, ancorché strettamente collegati, della logistica industriale: la *logistica "interna"* (logistica aziendale), le cui tecniche afferiscono sostanzialmente ai confini di un determinato centro produttivo, e la *logistica "esterna"* (logistica commerciale) chiamata a garantire l'appropriata consegna di un determinato bene al fruitore finale. Le note che seguono sono dedicate alla logistica esterna, senza entrare nei numerosi aspetti che la connotano, che costituisce l'aspetto più critico del tema per le ragioni che saranno esposte. Se si fa riferimento ad un "Sistema Paese", occorrerebbe parlare di "macrologistica", comprendendo in tale termine le esigenze logistiche dell'intero apparato socioeconomico e produttivo e le caratteristiche topo - orografiche del territorio su cui tale apparato insiste. Val la pena di rilevare che la logistica interna si è sviluppata negli anni in modo pressoché esponenziale, raggiungendo livelli di automazione ragguardevoli particolarmente nell'ambito della produzione di beni di consumo durevoli e/o di largo consumo. Al di là di evidenti esigenze produttive e commerciali, tale sviluppo è stato possibile e favorito da due essenziali condizioni al contorno: la concentrazione fisica di gran parte delle operazioni e la presenza di un'unica regia all'interno del sito/area considerati.

Le caratteristiche della catena logistica

Le brevi considerazioni svolte nell'introduzione appaiono del tutto scontate per gli addetti ai lavori, tuttavia esse sono necessarie, assieme a quelle proposte in questo paragrafo, per meglio esporre i risvolti pratici che assume la logistica e che rendono ardua la garanzia della qualità nella stessa catena logistica.

Uno, tra i tanti, degli aspetti che connotano l'evoluzione della logistica è l'aumento medio della distanza delle fonti di approvvigionamento a monte dei siti produttivi e di quella a valle che è strettamente correlata alla cosiddetta *logistica distributiva*. La conseguenza più immediata di questo dato di fatto è l'inevitabile ricorso al trasporto intermodale che, per intrinseca definizione, restituisce il concetto di *catena logistica* caratterizzata da molti anelli coincidenti con i segmenti delle modalità di trasporto interessate e con i centri intermodali di raccolta, stoccaggio, manipolazione delle merci, spedizione, redistribuzione, etc. Uno degli esempi più complessi, in tal senso, è quello del comparto agroalimentare ed, in particolare, di quello ortofrutticolo dove sia le fasi di raccolta ("inbound"), sia

(*) ing. Vincenzo Rogione – Direttore della Rivista "Qualità"

quelle di distribuzione (“outbound”) presentano una ramificazione capillare, collegate da una catena logistica che deve garantire prestazioni assai peculiari (conservazione delle caratteristiche igieniche e organolettiche del prodotto).

L'intermodalità è il fattore, peraltro non unico, che conferisce alla catena logistica una rilevante complessità gestionale. Basti pensare a tre aspetti essenziali: la pluralità delle modalità di trasporto, la notevole molteplicità degli “attori” nel contesto (operatori e figure professionali), la tipologia e la distribuzione sul territorio delle infrastrutture d'interscambio e stoccaggio delle merci.

La figura riportata sotto evidenzia in modo metaforico la “gabbia” entro cui il logista (o logistico) deve operare per individuare il “percorso logistico” ottimale.

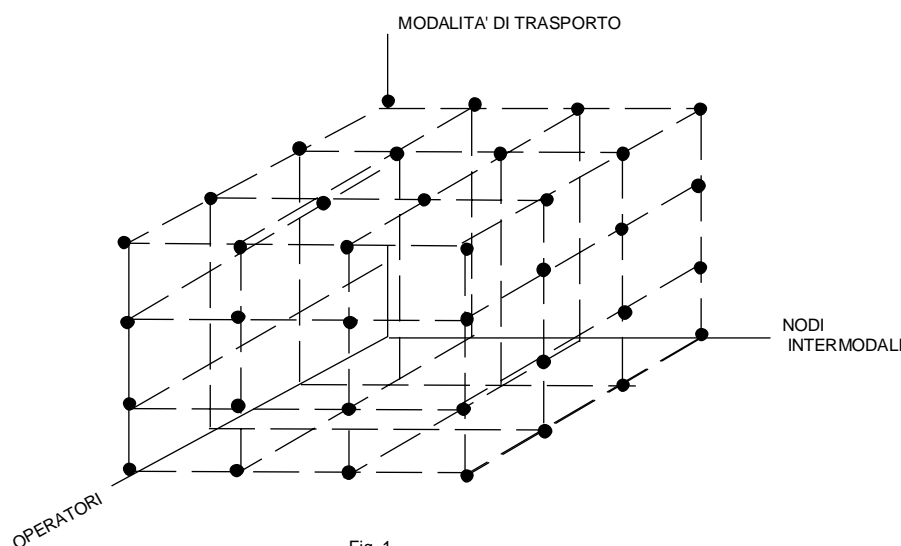


Fig. 1

La rappresentazione a “tre dimensioni” del problema, in realtà, non esprime gli ulteriori vincoli che danno luogo a quello che si potrebbe definire “il rebus della logistica”, tuttavia è sufficiente a fornire gli elementi essenziali per percepire la complessità del problema stesso. Val la pena di proporre qualche considerazione in proposito.

Innanzitutto, le modalità di trasporto che tendono, nessuna esclusa, a vivere di vita propria con sviluppi autonomi, in qualche caso eccellenti, che ignorano le ricadute sulle modalità ad esse funzionalmente finite. Il caso più eclatante è quello del trasporto marittimo che, godendo di un ambiente fisico praticamente illimitato, tende al “gigantismo” (navi da 9.000 TEU sono già in esercizio, mentre si discute su quelle da 10.000/12.000 TEU) con evidenti ripercussioni sui porti in termini di pescaggio, attrezzature e, soprattutto, di smaltimento a terra dei traffici conseguenti. Lo sviluppo del trasporto combinato, sia esso strada-rotai (autostrade viaggianti), sia strada-nave (autostrade del mare) sembra segnare un'evoluzione nella storica separatezza che ha fin qui contraddistinto le varie modalità di trasporto, tuttavia il cammino da percorrere appare assai lungo. In secondo luogo, si deve considerare che il trasporto in genere ha da sempre chiamato in causa una pluralità di operatori che, al di là delle intenzioni dei singoli, non agevolano un efficace flusso e distribuzione delle informazioni, senza le quali il “processo trasporto” è oggi praticamente ingestibile. In ultimo, il numero, la tipologia e la distribuzione sul territorio delle infrastrutture adatte a efficienti ed efficaci “percorsi logistici” sono, particolarmente nel nostro paese, inadeguati alle evoluzioni in atto nella mobilità delle merci. Con riferimento al “Sistema Italia”, si aggiunga che la configurazione orografica (e topografica) del nostro Paese pone il problema un sistema infrastrutturale integrato e di una politica dei trasporti affatto peculiare e mirata: è, questo, un aspetto di sostanziale importanza strategica per il futuro di un sistema logistico nazionale.

La qualità della catena logistica

Richiamando ancora la definizione riportata all'inizio di queste note, sul piano teorico la qualità della catena logistica è intrinsecamente definita dalle stesse parole chiave: “tempo”, “luogo”, “quantità” e “qualità” del prodotto reso. In altri termini, e molto semplicemente, una catena logistica di qualità è

quella in grado di determinare la soddisfazione del cliente finale e degli "stakeholders", anche in termini di tempi e costi. Questi ultimi due parametri sono messi in evidenza poiché di particolare interesse sia per il fornitore, sia per l'utilizzatore finale del prodotto. Non a caso, una delle tante definizioni di logistica recita "la tecnica per minimizzare tempi e costi del flusso dei materiali dalle fonti di approvvigionamento fino al cliente finale".

Sul piano pratico, il discorso è ben più complesso, come lasciano anche intuire le considerazioni svolte nel paragrafo precedente. Innanzi tutto, un alto livello di prestazioni dei singoli anelli che compongono la catena logistica è condizione necessaria, ma assolutamente non sufficiente, per garantire pari prestazioni finali della catena stessa. Il parallelo con un'orchestra è immediato: un complesso di ottimi esecutori non può dar luogo a risultati di alto livello se manca la sintonia di esecuzione, pressoché impossibile da realizzarsi senza un bravo maestro concertatore e direttore d'orchestra. L'integrazione delle singole abilità è la chiave risolutiva e, non a caso, si parla di "logistica integrata", ancorché l'aggettivo sia concettualmente pleonastico poiché la logistica in sé costituisce un processo che presuppone l'integrazione delle singole fasi che lo caratterizzano.

Il diagramma a lisca di pesce riportato sotto evidenzia quattro dei fattori fondamentali che determinano la qualità di una catena logistica. È un esempio scarno, ma sufficiente per qualche considerazione.

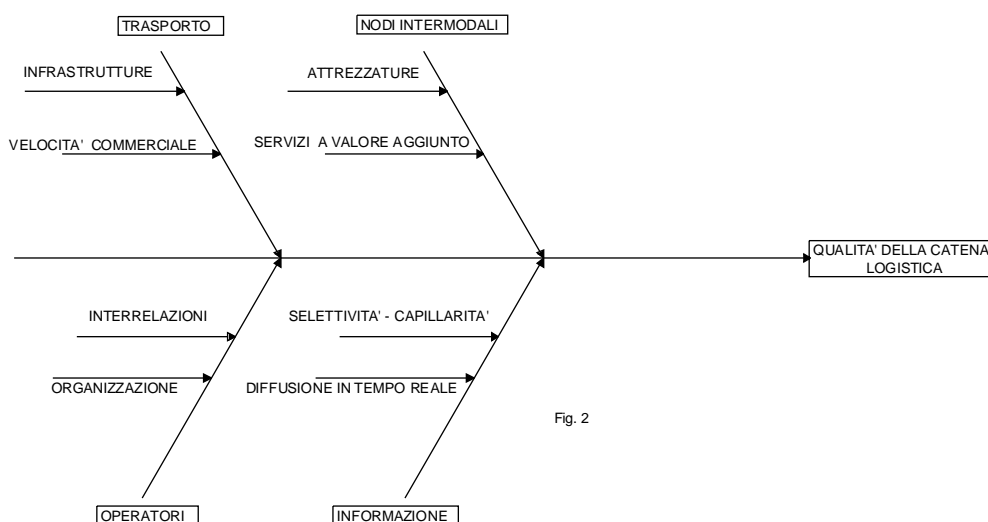


Fig. 2

Come si è accennato nelle note precedenti, il *tempo di attraversamento* di un percorso logistico costituisce un parametro verso cui gli utenti, fin dai primordi, hanno dimostrato particolare sensibilità. Esso è strettamente collegato alla velocità commerciale complessiva, vale a dire ai tempi effettivi di trasferimento e alla durata delle soste della merce. Per quanto attiene specificamente al trasporto, la velocità commerciale dipende dai mezzi ma, ancor più, dalle infrastrutture disponibili: questo è particolarmente vero nel nostro Paese con conseguenze che sono davanti agli occhi di tutti e che destano particolari preoccupazioni soprattutto perché introducono un "soggetto terzo" poco visibile e controllabile, che è lo Stato. Tuttavia, il discorso è ben più ampio ed esula dagli scopi e dagli spazi concessi a queste note: una riflessione a parte dovrebbe essere fatta sulla polverizzazione del nostro sistema di trasporto su gomma, sulla cronica inefficacia della risposta della rotaia ad esigenze sempre più palesi, sulla accessibilità ai porti e, in una parola, sul riequilibrio modale.

È fuor di dubbio che i nodi intermodali, se non altro per l'inevitabile rottura di carico che devono gestire, hanno un'influenza assai rilevante, per non dire spesso decisiva, sulle prestazioni della catena logistica. Tuttavia, non sarebbe corretto, nel contesto cui s'è fatto cenno, classificare i vari soggetti fisici e giuridici operanti nella catena secondo i livelli di responsabilità sui risultati finali del processo in argomento. Questo, va detto, non per forzare posizioni salomoniche, ma più concretamente perché le carenze di una catena logistica hanno usualmente genesi assai complesse di non immediata lettura, quindi non creano spazi per correzioni immediate e mirate.

Il sistema logistico

Nella catena logistica, in effetti, il problema principale s'incentra su una parola chiave, *integrazione*, che sottende il concetto di *sistema*, termine facile da enunciare e difficile da mettere in pratica, che presuppone la convergenza di competenze diverse e volontà comuni su obiettivi condivisi, fatti salvi ruoli e autonomia dei singoli. L'integrazione costituisce un indice di qualità fondamentale nel comparto della logistica, per motivi che non necessitano di ulteriori chiarimenti. **Ma un sistema organizzativo, ed è questo di cui si tratta, non nasce soltanto da espressioni d'intenti o da buone intenzioni di questo o quel soggetto: è indispensabile creare e riconoscere una regia comune, come si accennava dianzi parlando delle profonde differenze intervenute nello sviluppo della logistica interna rispetto a quella esterna. La pluralità dei soggetti fisici e giuridici e quella delle modalità e delle infrastrutture di trasporto che, necessariamente, connotano una catena logistica, riporta alla fig. 1 che simboleggia la complessità delle interrelazioni che occorre attivare e gestire, tanto da far affermare, da parte di qualcuno, che un sistema logistico su larga scala è un obiettivo da perseguire nella consapevolezza che esso, in pratica, è anche un'utopia.**

Lasciando ad altri queste valutazioni parafilosofiche, occorre rilevare che il mercato reagisce a tale scenario facendo di necessità virtù. In altri termini, emergono strategie di "supply chain" e di "outsourcing" volte ad affidare a terzi specializzati (operatori logistici) alcune o tutte le attività di logistica esterna, dall'inbounding alle varie fasi di confezionamento, imballaggio, etichettatura fino all'outbounding (consegna). All'operatore logistico, quindi, oltre al compito fondamentale di "regista" ed integratore della catena intermodale, possono essere affidate (decentramento) attività assai peculiari, quali il "build to order" ovvero la configurazione finale di linea del prodotto secondo le esigenze del cliente (il "quasi manufacturing"). S'intuisce come quest'impostazione organizzativa possa giocare un ruolo sostanziale nella flessibilità produttiva e distributiva, nonché nell'abbattimento dei costi.

Va osservato, tuttavia, che nessun operatore logistico potrebbe agire senza lo strumento integratore per eccellenza: l'informatica. Il processo logistico può sussistere solo se sostenuto da un sistema di gestione delle informazioni che accompagnano le merci e, oggi, tale gestione è efficace se tempestiva, capillare, flessibile e selettiva. Già nel settore dei trasporti si afferma che un trasporto efficiente presuppone che le informazioni che accompagnano la merce si muovano ad una velocità di vari ordini superiore a quella della merce stessa. Evidentemente non si allude alla velocità fisica di trasmissione delle informazioni, oggi più che sufficiente, ma all'anticipo con cui si devono informare (e mantenere informati) tutti gli interessati al processo in questione. Lo stesso soggetto fisico, grazie alla "personal communication" (cellulare, smart phone, GPS, PDA) deve virtualmente divenire un nodo di una rete telematica in grado di garantire gli attributi della qualità del processo logistico.

L'ampia disponibilità di strumenti hardware e software, peraltro in continua evoluzione ed espansione, consente soluzioni brillanti ed efficaci. Tuttavia, questo dato di fatto non autorizza ad affermare che lo scenario pertinente mostri soluzioni che abbiano coperto o stiano per coprire le esigenze del settore. Il considerevole numero di organizzazioni che trattano dati e/o informazioni relative ai trasporti confermano l'effervescenza del comparto, ma i veri grandi sistemi informativi restano confinati nelle 12 – 15 aziende che controllano oltre il 90% dei traffici mondiali terra-mare-cielo. In altri termini, la quantità di dati trattati non conferisce necessariamente qualità alle informazioni, come la grande disponibilità di risorse hardware e software non autorizza a pensare che tutti gli operatori siano adeguatamente attrezzati e/o interconnessi per ricevere/trasmettere ed elaborare informazioni in modo efficace. **L'obiettivo "sistema" dipende anche, se non soprattutto, da questi aspetti che determinano la qualità di una rete informatica/informativa.**

La logistica sostenibile

Nel trattare il tema della Qualità, in qualsiasi comparto, non può essere ignorato l'aspetto ambientale. La logistica non fa certo eccezione, anzi. Il pedaggio che l'ambiente paga per la mobilità delle merci e delle persone è tra i più rilevanti in assoluto e deve richiamare l'attenzione degli addetti del comparto. Per logistica sostenibile s'intende una gestione della mobilità delle merci che, contestualmente, mira sia ad offrire le condizioni tecniche ed economiche di servizio richieste dal mercato, sia a ricercare le soluzioni più opportune dal punto di vista ambientale, in termini di consumi energetici, emissioni, riciclaggio dei prodotti e degli imballaggi trasportati e manipolati ("Reverse logistics").

In effetti, occorre convincersi che inquinare costa e che i due obiettivi sopra delineati non sono per nulla contrastanti. Ciò è particolarmente importante nel nostro Paese, dove il 98% del prodotto interno è realizzato da imprese con meno di 50 addetti, con i ben noti aspetti negativi in termini di costi economici ed ambientali legati alle difficoltà di fare sistema. Il tema, peraltro, è di grande attualità in ambito internazionale e non è un caso che, proprio quest'anno, si sia costituita l'Associazione per la Logistica Sostenibile (SOS - Log) con sedi a Milano e a Genova.

Conclusioni

Logistica e Qualità costituiscono un connubio concettualmente e tecnicamente inscindibile, caratterizzato da un rapporto di causa- effetto particolarmente complesso, soprattutto perché assai articolato è lo stesso processo logistico. In effetti, la contestuale presenza di una catena intermodale, di una pluralità di operatori giuridici e fisici e di una articolata distribuzione di varie infrastrutture rende assai arduo il perseguimento della garanzia della qualità, già a livello concettuale, del processo logistico. È di sostanziale rilievo osservare che nella catena logistica l'ottimo livello di prestazioni dei singoli anelli che la compongono è condizione necessaria, ma non sufficiente, per garantire il risultato finale della catena stessa. Infatti, se manca una regia di coordinamento e monitoraggio delle varie attività (operatore logistico), non può essere assicurato un efficiente ed efficace appuntamento vettore – carico nei vari punti d'interscambio e/o di consolidamento – deconsolidamento delle merci. Senza contare che le infrastrutture per il trasporto, perennemente carenti (almeno, nel nostro Paese) fanno capo sostanzialmente ad un soggetto terzo poco visibile e controllabile che è lo Stato.

Il compito dell'operatore logistico, chiamato a conferire alla catena logistica livelli prestabiliti di qualità, si sostanzia nel far convergere competenze e "modus operandi" diversi in vista di un unico scopo: il termine chiave è "sistema integrato". La nascita di aziende specializzate per fornire servizi logistici a valore aggiunto conto terzi (operatori logistici, appunto) ha catalizzato lo sviluppo di strategie di "supply chain" e di "outsourcing" che hanno dato luogo a nuovi criteri di decentramento produttivo che riguardano anche attività di "build to order" (configurazione finale del prodotto secondo le esigenze del cliente) e di "quasi manufacturing". Le conseguenze di questa evoluzione sono già tangibili e potenzialmente rilevanti: maggiore flessibilità produttiva, garanzia della qualità finale a costi più contenuti.

In questo contesto, la telematica è chiamata a giocare un ruolo chiave, sia come strumento per realizzare servizi logistici efficienti, sia come "coagulante" essenziale per conferire al comparto le connotazioni di sistema integrato. Sotto quest'ultimo aspetto, tuttavia, il cammino da compiere appare ancora lungo e tutt'altro che facile.