

QUATTRO CHIACCHIERE CON BARBARA GAUDENZI - UNIVERSITÀ DI VERONA - LOGIMASTER

TRA RESILIENZA e visione DI INSIEME

■ Maurizio Peruzzi

Quali le qualità di un responsabile della logistica? Perché il LogiMaster di Verona ha assunto un ruolo di primo piano nel panorama non solo nazionale? Barbara Gaudenzi parla di supply chain con la cristallina chiarezza del docente e la passione dell'entusiasta

Che cosa l'ha fatta innamorare della logistica?

La complessità, il dinamismo che la caratterizza, la centralità della funzione: studiare la logistica significa comprendere i meccanismi più profondi di un'azienda.

Da che parte si comincia?

Dall'analisi della gestione dei flussi con l'obiettivo di ottimizzarli. Il primo passo è la mappatura dei processi, ma attenzione a non perdere mai di vista l'insieme.

In che senso?

Mai concentrarsi su un singolo momento, dettaglio o funzione ma maturare una visione dove tutto è interconnesso: ruoli, fasi e persone.

Chi governa la logistica?

Il cliente finale: una supply chain matura e consapevole parte da una conoscenza approfondita delle necessità, bisogni e abitudini del cliente. L'impresa deve in primo luogo maturare una vision chiara del proprio posizionamento nella catena del valore: cosa vendiamo? A chi? Con quali

tempi e modalità? Quali sono le priorità del cliente?

Un esercizio che produce quale risultato?

Una perfetta conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza, anche nella logistica. Per esempio: il processo di gestione dei fornitori è pienamente integrato, quindi ottimizzato? Ho davvero ottenuto una piena efficienza operativa dei processi, dal ciclo dell'ordine alla gestione delle scorte, il magazzino, la distribuzione?

Conosco dei logistic manager che già con la gestione delle scorte hanno qualche problemino...

Della gestione delle scorte sappiamo tutto e abbiamo tutti gli strumenti e i modelli per ottimizzarla.

Forse il problema è dato dal fatto che spesso la logistica è una funzione ancillare...

Esiste certamente un problema di organigramma: a chi risponde il direttore della logistica? Fa parte del board aziendale? Viene consultato quando ci sono da prendere



Barbara Gaudenzi, Professore Associato presso il Dipartimento di Economia – Business Administration dell'Università di Verona e direttrice del LogiMaster: “studiare la logistica significa comprendere i meccanismi più profondi di un'azienda”

decisioni strategiche? Se la risposta a tutte queste domande è negativa quell'azienda ha un bel problema.

Certo ce l'ha anche il responsabile della logistica...

Un buon logistico deve poter contare su una solida preparazione tecnica affiancata da una visione trasversale dei problemi dell'impresa: altrimenti come può pretendere di essere ascoltato? Deve sapere tutto di logistica e trasporti ma anche conoscere a fondo il mondo dei fornitori a monte e le caratteristiche del mercato a valle. Solo in tal modo può offrire un contributo che vada oltre i soliti KPI di efficacia ed efficienza.

Lei ha detto che la logistica è soggetta a mode. Cosa intendeva dire?

Talora si parla per mesi di determinate best

practice, e questo naturalmente è un bene. Il male comincia quando una best practice diventa un benchmark di riferimento totemico: un modello non è mai totalmente comparabile con la situazione concreta in cui ci si trova ad operare.

Imparare da tutti, ascoltare tutti ma agire con la propria testa...

La contaminazione è importante. Frequentare eventi e convegni, visitare altre aziende, soprattutto in settori completamente diversi, con soluzioni tecnologiche e modelli organizzativi originali, garantisce un sicuro arricchimento professionale.

Nei “ragazzi” che frequentano i suoi corsi o si iscrivono al LogiMaster qual è la qualità che più apprezza?

La determinazione e la curiosità, perché

Finestra sul futuro

Il LogiMaster, Master in Logistica Integrata - Supply Chain Management, è un Master universitario di primo livello aperto a studenti e professionisti del mondo del lavoro. Creato presso l'Università di Verona dal compianto prof. Antonio Borghesi, propone una formula che alterna formazione in aula (gennaio - giugno) ed esperienze in azienda (luglio - novembre). Con il fattivo coinvolgimento delle numerose imprese partner, offre continue opportunità di interscambio fra figure junior e senior in un quadro di relazioni e contatti di elevato spessore sia a livello nazionale che internazionale. Giunto alla diciottesima edizione, ha fino ad oggi diplomato più di 400 allievi. Il 100% dei giovani diplomati trova lavoro entro pochi mesi, mentre sono sempre più numerose le imprese che collaborano onde offrire opportunità di formazione ai propri dipendenti, fare recruiting e cogliere le tante occasioni di networking offerte dalla partecipazione ai lavori. Il sito di riferimento con tutti i dettagli è: www.logimaster.it



I diplomati dell'ultima edizione del LogiMaster: "dei giovani apprezzo in particolare la determinazione e la curiosità perché essere curiosi porta a farsi delle domande, a non dare nulla per scontato. Le aziende premiano i curiosi perché aprono le finestre, cambiano l'aria, immaginano nuovi mondi"

essere curiosi porta a farsi delle domande, a non dare nulla per scontato. Ma c'è di più: le aziende premiano i curiosi perché aprono le finestre, cambiano l'aria, immaginano nuovi mondi.

La curiosità è una tipica soft skill: possiamo sostenere che il LogiMaster coltiva soft skills oltre che trasmettere competenze tecniche?

Il LogiMaster coniuga attività teorica in aula con importanti periodi di attività all'interno delle imprese. Offre continui stimoli a chi

frequenta e lo fa in mille modi. I nostri docenti provengono da prestigiose università anche estere. I manager che salgono in cattedra, in certi casi usciti a loro volta dal medesimo LogiMaster, raccontano di best practice che coinvolgono e affascinano.

Il minimo comune denominatore è una continua ricerca di stimoli.

Sono felice quando in aula si crea un clima di confronto tra docenti e allievi, gli stessi docenti ne escono soddisfatti. Il dibattito nasce dalla curiosità e si nutre della diversità.

Carta d'identità



- **Nome e cognome:** Barbara Gaudenzi
- **Luogo e data di nascita:** Milano, il 26 ottobre 1977
- **Dati anagrafici e personali:** Barbara Gaudenzi abita tra i vigneti della Valpolicella. Ha due figlie di nove e cinque anni.
- **Curriculum di studi:** dopo il Liceo Scientifico, si laurea (con lode) in Economia presso l'Università di Verona - Business School of Management. Consegue quindi il Dottorato di Ricerca in Dottrine Economico-Aziendali e Governo dell'Impresa presso l'Università Parthenope di Napoli. Frequenta quale visiting scholar la Cranfield University (Gran Bretagna) e la Caledonian University di Glasgow.
- **Attività professionale:** frequenta l'intero cursus onoratum dell'Università di Verona, di cui oggi è Professore Associato presso il Dipartimento di Economia - Business Administration. È direttrice del LogiMaster attivo presso la medesima sede accademica. È autrice e co-autrice di innumerevoli testi, saggi, articoli, volumi in particolare sui temi della Logistica, del Supply Chain Management e del Risk Management.
- **Attività istituzionali:** membro della società Italiana di Marketing (SIM), della Società Italiana di Management (SIMA), di IPSERA, del Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP).
- **Hobbies e passioni:** la montagna. L'ultima conquista è la vetta del Monte Bianco: "la montagna insegna tanto, a cominciare dall'umiltà e dalla consapevolezza della propria forza e dei propri limiti"

Come è cambiata la composizione dell'aula rispetto a dieci anni fa?

Oggi l'aula è molto più variegata, arricchita dalla presenza di studenti che provengono da tutta Italia e dall'estero. Convivono figure junior e senior e questa compresenza genera continue occasioni di confronto tra chi vanta già un significativo percorso professionale e il giovane che intende specializzarsi.

Non c'è un problema di aspettative diverse tra gli uni e gli altri?

Al contrario: entrambi sono motivati dal desiderio di apprendere, ed è sorprendente verificare quanto possa essere ricco il dialogo tra la freschezza dei giovani e l'esperienza e il carisma dei senior. Il successo crescente del LogiMaster si spiega anche con questa felice contaminazione.

silو-icam.com

LO SPAZIO E LA PRODUTTIVITÀ PUNTANO IN ALTO

Supera la vecchia idea di magazzino e punta in alto con la gamma dei magazzini verticali SILO.

I magazzini automatici SILO, nelle versioni mono e multi-colonna sfruttano lo spazio in altezza del tuo magazzino rendendolo produttivo, sicuro e protetto.

Scegli il modello che trasformerà il tuo spazio in produttività. Performance, Ergonomia, Sicurezza in pochi metri quadri.

IL MAGAZZINO VERSATILE

IL MAGAZZINO SU MISURA

IL MAGAZZINO PER CORPI LUNGI E PESANTI

IL MAGAZZINO PER IL PICKING VELOCE

www.icamonline.eu



“Una supply chain matura e consapevole parte da una conoscenza approfondita delle necessità, bisogni e abitudini del cliente. L'impresa deve in primo luogo maturare una vision chiara del proprio posizionamento nella catena del valore”



“Un buon logistico deve poter contare su una solida preparazione tecnica affiancata ad una visione trasversale dei problemi dell'impresa: altrimenti come può pretendere di essere ascoltato?”

Qual è l'obiettivo delle imprese che sostengono il LogiMaster?

Dieci anni fa l'obiettivo era ottenere un ritorno di immagine. Oggi invece le imprese desiderano offrire opportunità di formazione ai propri dipendenti e soprattutto fare recruiting di giovani.

Non c'è il rischio che le imprese condizionino le scelte di ricerca?

Assolutamente no: le imprese che con noi collaborano, nell'ambito dell'Associazione “Amici di LogiMaster”, sanno di poter contare su un progetto formativo evoluto, consolidato nel tempo e tale da poter garantire un ritorno in termini di competenze e professionalità. Si fidano di noi e della nostra proposta, cui partecipano attivamente. A nostra volta, dal confronto con il mondo delle imprese, traiamo stimoli continui per aprire nuovi cantieri di lavoro.

Come vengono selezionati gli argomenti e i contenuti del LogiMaster?

I miei colleghi ed io, come docenti e coordinatori del LogiMaster, siamo sempre mossi dalla curiosità, dal desiderio di conoscere le “nuove frontiere” e offrire il meglio, indagando la realtà in mutamento, collaborando con le migliori accademie, visitando le imprese più avanzate, approfondendo casi, studi e ricerche elaborate in tutto il mondo.

Perché un giovane sceglie la proposta del LogiMaster?

Stanno cambiando le motivazioni. Sino a qualche anno fa la molla era “solo” occupazionale: mi iscrivo perché una buona formazione specialistica in logistica, disciplina emergente, mi permetterà di trovare più facilmente un lavoro.

E non è vero?

Certo: oggi il 100% dei nostri diplomati si impiega nelle settimane immediatamente successive al diploma, in molti casi riceve una o più proposte già durante lo svolgimento del master e spesso esce dal corso con in tasca una lettera di assunzione.

E quindi?

Oggi l'asticella si è alzata: i giovani, grazie al LogiMaster, investono sulla propria carriera e sul futuro. Il LogiMaster non è più un punto di arrivo, un passaporto per un primo impiego ma un trampolino per

“ Mi fanno “arrabbiare” i giovani che non sanno sviluppare i propri talenti ”

raggiungere posizioni di prestigio sempre più elevate, per porre le basi di una carriera professionale di successo.

Che cosa la fa più arrabbiare nella sua attività di docente e direttrice del LogiMaster?

Mi fanno “arrabbiare” i giovani che non sanno sviluppare i propri talenti, che non sanno o, peggio ancora, non vogliono cogliere le opportunità che vengono loro offerte per timore e incapacità di uscire dalla comfort zone.

Lei è a contatto con tante imprese: mi aggiorna sull'antica querelle che oppone funzione logistica e commerciale?

Occorre coltivare la capacità di dialogo e condividere una analisi degli scenari, anche

se dialogare non significa andare sempre d'accordo. Ma per poter dialogare con autorevolezza un direttore della logistica deve possedere allo stesso tempo competenza tecnica e visione di insieme.

Esiste un alfabeto comune?

L'alfabeto comune è dato dalla volontà di concordare le condizioni di servizio al cliente finale. Posso evidenziare un ulteriore principio che mi sta a cuore?

Si accomodi.

Vorrei sottolineare l'importanza delle performance finanziarie nell'organizzazione d'impresa, aspetti che riguardano da vicino sia la logistica che il commerciale.

In che senso?

Le attività di entrambi impattano sulle performance finanziarie di un'impresa, specie se medio-piccola, basti pensare da un lato alla gestione delle scorte e, dall'altro, al rapporto crediti/debiti che si instaura con clienti e fornitori.

Come si sceglie un KPI (Key Performance Indicator - Ndr) adeguato?

Premesso che i KPI sono uno strumento chiave, quelli decisivi non sono poi così numerosi e complicati: efficacia, efficienza, percentuali di errori nelle varie fasi, servizio al cliente. Casomai il problema è misurarli

correttamente, darsi dei benchmark di riferimento, creare delle procedure per risolvere le criticità.

L'ultima edizione del LogiMaster ha insistito sul tema della digitalizzazione. Moda o sostanza?

Assolutamente sostanza ed ottimo esempio di innovazione tecnologica. Il problema è identificare il percorso corretto per la trasformazione digitale dell'impresa, stabilirne i temi e i modi, avere consapevolezza che un intervento su un'area specifica impatta su tutto il modello di business.

Qual è il pericolo?

Sbagliare l'analisi, e soprattutto “digitalizzare gli errori e le inefficienze”. È quel che succede se i processi non sono solidamente strutturati e le risorse umane non sono pronte per accogliere la digitalizzazione. Gli interventi in innovazione vanno attuati coniugando conoscenza della propria azienda, competenze, analisi delle priorità, capacità di individuare i corretti livelli di innovazione, calcolo del ROI (Return On Investments - Ndr).

La logistica è una scienza difficile?

Più che difficile è una scienza complessa: chi la banalizza commette un grave errore. Oltre alle componenti interne è soggetta a variabili esogene che impattano sulle performance talora nei modi più imprevedibili. Banalizzando: un incidente in autostrada mette a rischio i tempi di consegna.

E quindi?

Occorre sviluppare un'ulteriore soft skills: la resilienza, la capacità di creare rapidamente e con efficacia strade e percorsi alternativi rispetto ad un piano originale rivelatosi inadeguato.

Per finire la nostra domanda di rito: qual è il suo miglior pregio professionale? E il peggior difetto?

Sono brava a pianificare gli impegni, a misurare i risultati e, se necessario, ad aggiustare il tiro. Il difetto? Sono troppo perfezionista...

Grazie. ■



“Le imprese che con noi collaborano, nell'ambito dell'Associazione “Amici di LogiMaster”, si fidano di noi e della nostra proposta, cui partecipano attivamente. A nostra volta, dal confronto con il mondo delle imprese, traiamo stimoli continui per aprire nuovi cantieri di lavoro”

Copyright Il Giornale della Logistica
settembre 2018