

ILARIA DE POLI

## Dopo la crisi: Uoz logistics?

Fonte: consoditcm.files.wordpress.com

In mancanza di volumi e infrastrutture, basi della logistica, vediamo come l'integrazione in Italia può essere la chiave di una 'logistica post-crisi'

**“**In Italia mancano le basi stesse della logistica: volumi e infrastrutture” esordisce Daniele Fregnan, direttore della logistica di PAM, a conclusione del convegno Ailog (Associazione Italiana di Logistica e supply chain) intitolato “Quale logistica dopo la crisi”, aprendo il proprio intervento dal provocatorio titolo “Uoz logistics?”.

A parte le note carenze infrastrutturali del sistema-Italia a livello portuale, aeroportuale, stradale e ferroviario, la frammentazione del mercato italiano del retail, frutto dell'individualismo che nel bene e nel male contraddistingue il nostro Paese, ha avuto e continua ad avere un impatto fortemente negativo sul business della logistica, dove sono i volumi a fare la differenza.

“In Germania, Francia e Regno Unito i tre maggiori competitor del settore coprono l'80 per cento del mercato, mentre in Italia arriviamo a malapena a un quarto” cita Fregnan, e non è cosa da poco. Ne conseguono trasporti meno efficienti, camion costretti a muoversi semi-vuoti, segmentazione dei magazzini. Oltretutto, “conseguenza estrema dell'individualismo che frena l'aggregazione e l'attuazione di economie di scala” sottolinea Fregnan, spesso i clienti non accettano di buon occhio politiche di accorpamento e integrazione. Per quanto concerne, ad esempio, magazzino e trasporti, spesso chiedono esplicitamente di servirsi di luoghi di stoccaggio o mezzi ad hoc, non condivisi con i concorrenti.

La crisi, dunque, non ha fatto che acui-

re una situazione già complessa: “Da un certo punto di vista, si sono aperti nuovi orizzonti, in quanto molte aziende hanno deciso di esternalizzare i processi ritenuti non-core, quindi anche la logistica, affidandoli a operatori specializzati” ha sottolineato il presidente di Ailog, Domenico Netti. “Se ciò da un lato ha comportato una riduzione del personale addetto alla logistica aziendale interna, dall'altro ha favorito l'aumento delle competenze degli operatori specializzati. Per cogliere, però, questo trend positivo occorre puntare sull'integrazione, con la formazione di aggregazioni e cooperative, grazie alle quali è possibile aumentare i volumi movimentati; è poi essenziale procedere sulla via della saturazione dei trasporti, con politiche di condivisione

dei mezzi e di aumento della capacità dei veicoli, per ottimizzare i costi attuando economie di scala, e aumentare la qualità del servizio”.

## Integrare: l'esempio di DG Transmec Group

Nonostante sia spesso considerata la 'sorella povera' di ambiti ritenuti maggiormente strategici, la logistica è il vero 'motore' dell'industria, con un fatturato pari a 80/90 milioni di euro per un totale di 12-13 punti di PIL. "Forse una buona logistica non rende più competitivi, ma è essenziale perché 'le cose funzionino'; non è strategica nel senso 'classico' della parola, ma certamente è critica" osserva Claudio Ferrozzi, partner GEA.

"Ben lungi dal poter essere ridotta alle sole attività di trasporto e magazzinaggio" prosegue Fregnan "la logistica è chiamata a integrare più attività e risorse per governare in modo efficien-



**Le carenze infrastrutturali del sistema-Italia sono purtroppo note, a livello portuale, aeroportuale, stradale e ferroviario**

te qualsiasi flusso produttivo, dall'estrazione della materia prima fino alla distribuzione della merce presso il cliente finale". Attività di fatto strategiche per le aziende, sia per l'effettivo caos che si potrebbe creare a livello di utenza finale in caso di mancata consegna, soprattutto in ambito 'food', sia a fronte delle sempre più frequenti politiche di delocalizzazione e globalizzazione cui le aziende si affidano.

"Logistica vuol dire integrazione di filiera, ossia la capacità di coordinare

al meglio l'attività di più soggetti in forza di una visione globale del processo produttivo" ha chiarito il past-president di Ailog, Giorgio Maggiali. "Nata non più di vent'anni fa presso grandi gruppi come Fiat, era una funzione aziendale centrale per la gestione dei materiali e degli approvvigionamenti; oggi invece, assimilata al marketing operativo, si limita spesso a rimpiazzare il venduto e confrontare i prezzi con i concorrenti". Di fronte a questa visione riduttiva della logistica,

## L'Italia dopo la crisi

Il panorama economico globale, nonostante i primi segnali di uscita dalla crisi, non è certo incoraggiante. "Il problema principale è che i Paesi europei escono dalla crisi fortemente indebitati, con una magra propensione alla spesa delle famiglie, che tagliano i consumi" ha affermato Claudio Colacurcio, senior economist di Prometeia. Delle tre lettere della sigla LUV, che simbolicamente indicano diverse 'crisis exit strategy', sarà con tutta probabilità la 'L' a rappresentare l'Europa, ossia un'uscita piatta dopo una discesa in picchiata. "La 'U' caratterizzerà gli Stati Uniti, che torneranno a crescere ma lentamente, lontani dai ritmi degli anni '90, e la 'V' i Paesi emergenti, in piena ripresa" sintetizza Colacurcio. "Possiamo prevedere una media temporale per il recupero dalla crisi di circa cinque anni, se non dieci, come è accaduto in passato al Giappone" e l'onda lunga riguarderà in particolar modo l'occupazione. Ecco dunque l'importanza di individuare trend evolutivi positivi: "Vi sono comparti destinati ad avvantaggiarsi per primi della ripresa degli investimenti a livello internazionale, in particolare ambiente e tecnologia. Per quest'ultima voce, in passato si è puntato sul treno, poi sul PC, oggi si parla di 'energie verdi". Un'altra leva interessante è costituita dai Paesi Bric (Brasile, Russia, India e Cina): "Le piccole imprese italiane dovrebbero attrezzarsi, aggregandosi, per raggiungere questi mercati" ha concluso Colacurcio. "Non dimentichiamo poi il Nord Africa, con i suoi 600 milioni di utenti" interviene Bartolomeo Giachino, sottosegretario di Stato alle infrastrutture e ai trasporti. "Il problema dell'Italia è che dopo la crisi potremmo tornare a crescere poco, meno di un punto percentuale, fanalino di coda dei Paesi della UE, mentre per mantenere quei livelli di qualità della vita che ci siamo guadagnati, dobbiamo crescere almeno dell'1,8 per cento". Negli ultimi otto anni il nord ovest del Paese è cresciuto meno della media nazionale, il nord est un po' di più, ma non abbastanza da compensare le perdite. In futuro, del resto, la produzione manifatturiera è destinata a spostarsi verso Paesi a minor costo di manodopera: "Possiamo cercare di rendere il manifatturiero più competitivo, puntando ad esempio sulla ricerca, ma le due carte più preziose che abbiamo da giocare sono turismo e infrastrutture" ha sottolineato Giachino. "Si consideri che il 30 per cento delle attività del porto di Anversa riguarda merci destinate a noi; il 50 per cento dei beni non arriva direttamente ai nostri porti per mancanze strutturali e inefficienze, con una perdita totale per il nostro Paese a livello di tasse, IVA e servizi pari a 0,5-0,6 punti del PIL, ossia 7-8 miliardi di euro. Obiettivo del prossimo futuro, dunque, è realizzare grandi infrastrutture, come la Genova-Rotterdam, la TAV, il Corridoio 5, la Palermo-Brennero-Berlino" sottolinea Giachino. "Avere tre corridoi europei che si incrociano nella Pianura Padana renderebbe quest'area cruciale dal punto di vista logistico, con tutti i benefici del caso. Certo bisogna creare retroporti adeguati, ad esempio verso l'Adriatico, e occorre investire".





Seguendo strategie di delocalizzazione spesso irrazionali, le merci vengono fatte girare per il mondo in base alle lavorazioni da eseguire

occorre che siano gli operatori a rendersi propositivi, chiedendo di partecipare attivamente al processo produttivo, per arrivare, insieme al cliente, a un approccio di business più proficuo per entrambi. Lo dimostra il caso di una realtà come DG Transmec Group. Nata 150 anni fa nel cuore della Penisola, quando Domenico Montecchi iniziò l'attività di autotrasportatore, conta oggi 40 uffici e sedi in tutto il mondo, un'ampia flotta di mezzi, magazzini di proprietà ecc.: "Alcuni anni fa ci siamo accorti della necessità di ottimizzare le nostre attività di magazzinaggio e trasporto" ha illustrato Giancarlo Bergianti, portavoce del Gruppo. "A volte le merci stavano ferme molto tempo nei nostri magazzini in attesa di passate da una lavorazione all'altra e a volte non era-

vamo nemmeno noi a movimentarle. Abbiamo quindi puntato su un'integrazione totale della filiera, coinvolgendo i clienti, proponendoci quali referenti per alcune attività produttive, ad esempio a livello di imballaggio, di gestione della qualità finale dei prodotti e iniziale delle materie prime. Oggi molti clienti fanno l'ordine direttamente da noi; gestiamo l'intero flusso produttivo, dal recupero della materia prima alla consegna del prodotto finito o semi-lavorato, con un preciso controllo di qualità e quantità, distribuendo il lavoro ai subfornitori". Questo tipo di processo ha implicato, chiaramente, un'innovazione a livello aziendale e l'adozione di strumenti tecnologici atti a gestire flussi complessi, ma ha anche consentito al Gruppo di essere maggiormente efficiente al proprio interno e di assecondare le esigenze della committenza. Solo evolvendosi, dunque, la logistica può affrancarsi dall'immagine di settore di 'bassa manovalanza' e 'facchinaggio' cui è troppo spesso associata, retaggio del passato.

## Un aiuto tecnologico

Le politiche di delocalizzazione e globalizzazione messe in atto dalle imprese dovrebbero contribuire a far emergere l'importanza della logistica e spingerla verso l'adozione di soluzioni tecnologiche moderne per gestire i flussi. "Il paradosso è questo" interviene Marco Chinello, partner GEA: "le strategie di delocalizzazione vengono decise a prescindere dal 'fattore logistica', anzi la logistica è chiamata ad adeguarsi a scelte di delocalizzazione spesso inspiegabili da un punto di vista razionale, dove le merci girano per il mondo per essere sottoposte a diversi trattamenti, magari stando ferme in

magazzino per giorni prima che la lavorazione proseguia". E il prezzo finale di queste politiche poco accorte viene pagato proprio dall'anello 'debole' della catena, ossia le piccole realtà di trasporto, costrette a ridurre i costi per venire incontro alle richieste via via più esigenti dei committenti. Gli intermediari,

infatti, 'strozzati' dai clienti, hanno trovato il modo di mantenere i margini scaricando a valle, su chi difficilmente può protestare. Da qui l'importanza di aggregarsi. Ma l'aggregazione non va vista solo in chiave di riduzione dei costi: "Le tecnologie oggi disponibili, dal voice-picking ai magazzini automatizzati, dall'Rfid alle soluzioni di tracciabilità, offrono innumerevoli possibilità di contenimento dei costi ed efficientamento delle attività. Parte di ciò che si risparmia, però, dovrebbe essere reinvestito, nel rinnovamento della flotta ad esempio, in formazione del personale, cosa che può fare la differenza a livello di servizio ed efficienza" prosegue Chinello. Il servizio, infatti, è centrale. Oggi più che mai il cliente è attento alla puntualità della consegna e al rispetto delle commesse: "Si è magari pronti a cedere su frequenza e velocità della consegna a fronte di una maggiore affidabilità del servizio" sottolinea Chinello.

Dotarsi di soluzioni IT appropriate risulta essenziale per gestire al meglio sia il servizio, sia la complessità di realtà aggregate e con un maggiore volume di dati. I sistemi IT sono inoltre fondamentali per allinearsi alle politiche 'green' richieste da molti Governi. "Il 'carbon management', ossia identificare la quantità di CO<sub>2</sub> che la 'logistica' produce, per ridurre il consumo di carburante e contenere l'impatto del trasporto sull'ambiente, può esserci solo se si adottano software ad hoc" ha proseguito Chinello. "Lo stesso vale per le soluzioni di controllo della temperatura, quelle di 'lean logistics' e di programmazione dei carichi". ■

readerservice@fieramilanoeditore.it  
Ailog n. 20



Fonte: www.resourcesystemscsconsulting.com

**Le moderne tecnologie, dal voice-picking ai magazzini automatizzati, consentono di contenere i costi ed essere più efficienti**