



# Logistica a velocità ridotta

SILVIA BERAUDO

Il calo della produzione è una delle cause principali della contrazione del sistema logistico: le aziende puntano su taglio dei costi, insourcing, contenimento delle attività di distribuzione delle merci

**U**na gestione organizzata ed efficiente delle attività logistiche è indispensabile non solo per ottimizzare la gestione delle materie prime, la loro movimentazione, distribuzione e stoccaggio, ma anche per razionalizzare i costi. Data la sua importanza strategica, la logistica assorbe buona parte degli investimenti messi a budget dalle aziende; tuttavia, a fronte del periodo economico particolarmente difficile che stiamo attraversando, oggi i costi della logistica e la sua essenzialità sono messi seriamente in discussione.

## Un po' di numeri

Diversi esperti di economia e finanza affermano che la parte peggiore della crisi sia passata e che il rilancio dell'intero sistema produttivo sia iniziato, sebbene non tutte le regioni del

mondo stiano ripartendo alla stessa velocità. L'economia italiana, fra quelle più mature, ad esempio, stenta a ripartire. Secondo l'Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica di Isfort (dicembre 2009), le imprese manifatturiere sono state quelle che hanno accusato maggiormente l'impatto della crisi economica.

Fra i settori che stentano a rimettersi in movimento figurano 'in primis' l'industria dei metalli, della moda, del legno e del mobile, insieme alle industrie elettriche ed elettroniche; più incoraggianti, invece, sembrano le previsioni per il settore alimentare, dei comparti chimico e delle materie plastiche. Il calo dell'export, che ha col-



Effetto della crisi sulla logistica (% di rispondenti) - fonte Isfort "Logistica & imprese ai tempi della crisi", dicembre 2009



## Rivolti al cliente

“Il 2009 è stato, per molti settori dell’economia, uno degli anni peggiori in termini di crescita economica” spiega **Agostino Lucchetti**, responsabile reparto Logistica di **Siemens** (Settore Industry, Divisione Industry Solutions). “Dal nostro osservatorio risultano particolarmente colpiti il settore manifatturiero metalmeccanico e oleodinamico, della siderurgia, della carta e del cemento. In attesa di una stabilizzazione e successiva ripresa dei mercati alcune aziende hanno ridotto, congelato o semplicemente rimandato gli investimenti e hanno beneficiato dei classici ammortizzatori sociali; altre imprese hanno riportato al proprio interno alcune attività logistiche o produttive, altre ancora hanno chiuso stabilimenti o reparti. Altre realtà, meno colpite, appartenenti soprattutto ai settori food&beverage e farmaceutico, hanno scelto di utilizzare la crisi per ottimizzare processi e costi, dimostrando di sapere ‘gestire il momento’ in modo efficace ed efficiente, pronte per la ripresa dei consumi. Siemens, divisione Logistics, grazie a un buon ‘back log’ di lavori già acquisiti e ad alcune importanti acquisizioni, sta affrontando con la giusta determinazione il momento di mercato. È ipotizzabile nei prossimi tre anni una riduzione del numero dei competitor sul mercato delle soluzioni integrate di logistica, cosa che sinora è avvenuta solo in minima parte. Le aziende, per mantenere la necessaria competitività, devono ritornare a investire in modo mirato su soluzioni integrate che aumentino la flessibilità e l’agilità del sistema logistico-produttivo”. Continua Lucchetti: “Per rispondere a queste esigenze, Siemens ha scelto di proporre soluzioni in grado di ridurre i tempi di ritorno dell’investimento in modo sensibile, mantenendo sempre un elevato livello qualitativo, integrando le competenze e le referenze maturate in trent’anni di attività. L’obiettivo è incrementare le prestazioni e ridurre i costi logistici e produttivi. Tra le proposte ricordo i magazzini miniloading e le piattaforme logistiche in cui si integrano trasloelevatori Siemens, sistemi di material handling e picking molto complessi e veicoli LGV di aziende partner, nonché le soluzioni gestionali con il software Siemens WMS Optilog e Track-IT per il tracking. Il tutto è fornito con formula ‘turn key’ e con un gruppo di persone che segue il cliente per ogni esigenza: una delle chiavi del successo dei nostri progetti è senza dubbio la competenza dei nostri collaboratori e la loro ‘forma mentis’ per quanto riguarda assistenza al cliente e la verifica delle sue necessità”.

## Il fattore ‘X’...86

“Quando ci riferiamo alla crisi economica e a come il settore della logistica la sta affrontando, non possiamo fare riferimento a particolari misure ‘anti-crisi’” osserva **Ingrid Einsiedler**, vertical marketing manager di **Kontron**. “Semmai possiamo interrogarci su quali siano i miglioramenti forniti dalle tecnologie basate sull’architettura x86 per il settore: tutto ruota intorno alla parola efficienza. La tecnologia x86 è in grado di migliorare le applicazioni realizzate per la logistica. Può essere, infatti, utilizzata su dispositivi che richiedono robustezza e resistenza, minore consumo di energia, mobilità e il supporto di range di temperatura estesi, tra -40 e 85 °C. Le nuove generazioni di architettura x86, inoltre, si possono combinare con panel PC dotati di processore Intel Atom, migliorando l’efficienza soprattutto in piccoli depositi, contenenti fino a 800 prodotti; oppure si possono impiegare dispositivi portatili basati su architettura x86 connessi a sistemi ERP, tablet PC con inclusi lettori barcode/Rfid connessi via USB, sistemi di fleet management basati su piattaforma x86 o sistemi automatizzati per la gestione dei container guidati da tecnologie x86”. L’impiego dell’architettura x86, dunque, è secondo Einsiedler una vera ‘leva anti crisi’: “Si tratta di una tecnologia in costante miglioramento, che apre nuove ‘finestre’ di migrazione e applicazioni” prosegue la responsabile. “Per migliorare le nostre proposte personalizzate sulle esigenze dei clienti, abbiamo integrato le soluzioni standard che già proponiamo con una vasta gamma di servizi, quali Original Design and Manufacturing Services e Global Software Design Center. Per la logistica, nello specifico, come già per il settore ferroviario, aeronautico e stradale, stiamo migliorando le nostre applicazioni offrendo servizi dedicati a esigenze specifiche. I nostri sforzi sono diretti ad aiutare i clienti a ridurre il time to market e migliorare la qualità dell’offerta”.

pito i prodotti di punta del ‘made in Italy’ già nel 2008, si è ripetuto nel 2009 con una contrazione complessiva delle esportazioni (in valore) del 20,7% rispetto all’anno precedente (fonte Istat). Diminuendo la produzione, anche il traffico delle merci ha subito cali significativi, sia sui transiti autostradali, sia nei pressi dei valichi, ad esempio al Brennero (che ha registrato nel II semestre 2008 una flessione nel transito di veicoli pesanti dell’11% e nel I semestre 2009 del 20% - fonte Confetra, *Nota congiunturale sul trasporto merci*, anno XII n. 2, luglio 2009). A ciò si aggiunge purtroppo la forte riduzione dei consumi, dovuta non solo al diffuso pes-

Fonte: Belden



simismo che aleggia nei mercati, ma ad altri fattori più specifici, quali il rischio di una riduzione del reddito pro capite o la perdita occupazionale. I recenti dati Istat relativi ai primi quattro mesi del 2010, però, segnalano un incremento della produzione industriale del 4,3% rispetto allo stesso periodo del 2009, indicando uno spiraglio di crescita che può dare speranza al settore.

### Le difficoltà del comparto

Il giro d'affari del settore logistico, secondo gli operatori, è calato drasticamente nel 2009 rispetto al 2008. La flessione maggiore si è registrata a carico delle spedizioni internazionali, segmento più condizionato dalla con-

## Innovare per ridurre i costi

In base all'esperienza di **Lenze Gerit** ricorrere all'innovazione è stata una delle principali leve difensive messe in atto dalle aziende per affrontare la crisi. "Innovare ha significato ricercare architetture di motorizzazione che consentissero al contempo di ridurre i costi" ha sottolineato **Giuseppe Testa**, sales director dell'azienda. "Fare innovazione per ridurre i costi è stata una grande sfida per la nostra società, per cui abbiamo lavorato su più fronti: ottimizzare i dimensionamenti, utilizzare motorizzazioni ad alta efficienza, gestire l'energia e la potenza in modo intelligente, evitando sprechi e dissipazioni in calore. In quest'ottica, il pacchetto DSD (Drive Solution Designer) di Lenze si è rivelato essere uno strumento di estremo aiuto. Si tratta di un sofisticato software di progettazione e simulazione, che, in base alle prestazioni richieste e ai dati del carico e della cinematica, consente di selezionare i giusti componenti della catena del moto, di simularne le prestazioni, anche energetiche e di ottimizzarne la scelta". Lenze Gerit ritiene che quella del risparmio energetico sia una delle sfide più importanti da sostenere per il futuro e da affrontare attraverso l'applicazione di adeguate soluzioni di automazione. "I clienti che hanno creduto nel nostro approccio innovativo sono riusciti a raggiungere diversi obiettivi, ad esempio

affidarsi a un unico fornitore capace di proporre soluzioni per l'intera catena della motorizzazione, garantendo un'unica responsabilità; definire una motorizzazione in collaborazione con il fornitore sfruttandone le competenze per la scelta dei componenti; realizzare un'architettura di controllo (drive e motoriduttori) standard e ripetibile per i magazzini". Prosegue Testa: "Sono tre i settori in cui la ricerca da parte di Lenze di movimentazioni veloci, precise e ad alta efficienza è stata particolarmente produttiva: alimentare, aeroportuale, magazzini di smistamento prodotti, compresi i convogliatori. In particolare, in quest'ultimo ambito, la proposta di inverter a bordo motore di Lenze permette una sensibile riduzione del numero e delle dimensioni dei quadri elettrici". Nel processo produttivo la movimentazione ha un'influenza molto rilevante in termini di costi di produzione e di layout di stabilimento. Conclude Testa: "Grazie alle nostre soluzioni è possibile la motorizzazione dei trasloelevatori raggiungendo la velocità di oltre 20 km/h sull'asse della traslazione e di oltre 11 km/h sull'asse del sollevamento con masse nell'ordine di alcune tonnellate".

## Adattarsi alle esigenze

"I nostri clienti hanno affrontato il problema dell'azienda estesa cercando soluzioni ottimali per uno snellimento della parte acquisti, in modo da rendere più efficiente la collaborazione con i propri fornitori" illustra **Luca Mongiorgi**, responsabile marketing e comunicazione di lungo by **Smarten**. "Aumentando la flessibilità negli approvvigionamenti è possibile ridurre le scorte di magazzino e avere chiarezza sui tempi di consegna, in modo da garantire un servizio migliore, senza appesantire le scorte a magazzino. Si tratta, da un lato di ottenere benefici strategici a lungo termine, dall'altro benefici tattici, eliminando le attività senza valore aggiunto. La parola chiave è dunque 'elasticità' per affrontare un mercato sclerotico e molto competitivo". La risposta a queste esigenze si chiama lungo, un software per l'integrazione della supply chain caratterizzato da una forte duttilità, per rendere le relazioni con i fornitori flessibili, adattandosi alle singole esigenze organizzative. "Proprio su questo si è focalizzata la nostra attenzione in risposta al mercato. Le necessità dei clienti erano diversificate, cambiavano secondo il settore di appartenenza o dell'organizzazione interna. Allora abbiamo puntato sull'evoluzione del prodotto. Non ci siamo fermati alla vendita di un pacchetto standard, bensì abbiamo cercato di comprendere i fabbisogni specifici ai quali adattare lungo" spiega ancora Mongiorgi. "Abbiamo puntato sulla proposta di progetti con tempi d'implementazione corti e ben definiti e con costi certi; il tutto nel rispetto delle esigenze organizzative aziendali. Abbiamo poi dedicato maggiore attenzione alle richieste dei clienti investitori storici, confortati dai risultati ottenuti nei progetti precedenti, entrando ancora di più in una logica di consulenza. Con una leggera apertura del mercato, quest'anno stiamo riscontrando un aumento del fatturato. In base alla nostra esperienza, possiamo forse dire che le aziende maggiormente sensibili a investire in soluzioni logistiche innovative appartengono al settore dell'automazione industriale, da quelle che realizzano macchine per il lavaggio delle auto a quelle per realizzare bustine del tè ecc. Tra i nostri clienti vi sono molte imprese della meccanica e della moda e abbiamo potuto constatare differenze sostanziali tra questi due settori".



Fonte: Sifer

trazione degli scambi commerciali, che, per la prima volta negli ultimi dieci anni, è dovuto ricorrere agli ammortizzatori sociali. Le imprese di logistica al servizio di quei comparti manifatturieri (tessile, automotive, meccanica ecc.), dunque, si sono trovate a loro volta in difficoltà. La contrazione del fatturato è stata meno consistente per l'industria alimentare, i cui volumi, difficilmente comprimibili, mantengono le richieste pressoché stabili (Fonte Databank - Cerved Group, *Operatori logistici, operatori multimodali e spedizionieri*, settembre 2009, 20ª edizione). Conseguenza del crollo della domanda è stato l'aumento della giacenza media delle scorte, fatto di per sé non positivo se si considera che la merce in magazzino rappresenta un immobilizzo di capitale. È stata però soprattutto l'imprevedibilità

della domanda, dettata dalla sfiducia circa la capacità di tenuta dell'economia, a creare le maggiori difficoltà alle imprese. L'impossibilità di fare previsioni certe sul fronte degli ordinativi ha avuto gravi effetti sugli operatori logistici, che, dipendendo in maniera indissolubile dal sistema produttivo, non hanno potuto programmare adeguatamente i carichi di lavoro. La mancata movimentazione delle merci ha poi determinato un diretto adeguamento dei costi della logistica sul totale dei costi aziendali. Dato, questo, confermato dal rapporto dell'*Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica* di Isfort, secondo il quale il 42,9% delle imprese intervistate ha detto di aver registrato una riduzione dei costi rappresentati dai fornitori dei servizi logistici e dal complesso degli addetti inter-

ni alla logistica e delle funzioni annesse. Da qui, la conseguente diminuzione dei prezzi dei servizi logistici, aspetto che, se da un lato può apparire positivo, poiché uno squilibrio della domanda-offerta consente una diminuzione del costo del servizio e una più ampia disponibilità di partner logistici, dall'altro produce un calo di attenzione nei processi di ottimizzazione e pianificazione delle attività logistiche da parte delle imprese clienti. Questo porta all'assottigliarsi del margine operativo delle imprese logistiche, strette tra aumento dei costi operativi (carburante) e diminuzione dei volumi di scambio delle merci.

### Le reazioni

Le principali strategie adottate dalle aziende per affrontare la crisi sono state di carattere difensivo o attendista nei confronti di una possibile ripresa. Sempre secondo quanto rilevato dal rapporto Isfort, in pochi hanno tratto vantaggio dalla situazione, vedendola come occasione di ottimizzazione o rilancio dei processi logistici. Anzi, il

## Investire in controtendenza

“La nostra azienda ha affrontato la crisi cercando di investire in soluzioni e servizi a supporto dei clienti” dichiara **Chiara Di Baldassarre**, business developer manager di **ALLdata**. “La logistica è da sempre una componente difficile da gestire per le aziende e lo è ancora di più oggi, laddove, a causa di forti riorganizzazioni, esse devono ricorrere a drastiche riduzioni di personale o alla soppressione di importanti servizi legati al processo distributivo. Da parte nostra, abbiamo deciso di venire incontro a queste esigenze ottimizzando i servizi, capitalizzando sulla logistica, potenziando i nostri canali. Nonostante la crisi, dunque, abbiamo investito, aprendo un servizio diretto apparentemente non correlato alla nostra attività ‘core’, che è quella di distribuire prodotti di elettronica. Nostro obiettivo, però, è anche fornire consulenza per progetti ingegneristici, fare assemblaggio di prodotti e trasporto ad alto valore tecnologico, nonché offrire servizi di calibrazione. In controtendenza rispetto al mercato, abbiamo trasformato un problema in un'opportunità, aprendo una sede logistica in Slovenia, dove risiede una nostra società consorella, e potenziando il Corridoio 5, est/ovest, con nostri corrieri già dedicati al trasporto di prodotti tecnologicamente avanzati. Attraverso il nostro operatore logistico riusciamo a servire tre tipologie di mercato: alimentare, delle opere d'arte (beni che necessitano per il trasporto delle stesse accortezze dei prodotti di elettronica) e food&beverage. Il comparto più sofferente, quello del ‘bianco’, che nel 2009 ha subito un calo di circa il 30%, è stato quello che abbiamo aiutato di più. Nonostante le difficoltà, anche quest'anno il nostro fatturato è in aumento, anche se in maniera più contenuta rispetto al passato. Assistendo alle difficoltà dei nostri clienti, vedendo budget più ridotti, anche noi abbiamo dovuto riorganizzarci, cercando di automatizzare alcuni processi in modo da ottimizzare i costi, senza però ricorrere ai licenziamenti e mantenendo quella qualità e credibilità che da sempre ci contraddistinguono. Per il futuro siamo ottimisti: continueremo a investire e, grazie anche all'apporto dei nostri partner, a fornire a coloro che ne faranno richiesta tutti quei servizi che le aziende faticano a trovare sul mercato, predisponendo un'offerta completa in grado di procurare valore aggiunto”.

tracollo è stato così significativo che è aumentato il ricorso a politiche di taglio, intese come riduzione del personale, degli impianti di produzione, chiusura delle sedi periferiche, cessione di rami d'azienda. Altre realtà hanno preferito adottare un atteggiamento

mostrato tutta la sua fragilità. Le imprese manifatturiere sembrano aver lasciato maggiore spazio alle società esclusivamente logistiche e di trasporto multimodale con le quali intrattenevano rapporti sporadici, e soprattutto hanno avviato una certa razionaliz-



Le strategie adottate dalle aziende per superare la crisi (% di rispondenti) - fonte Isfort "Logistica & imprese ai tempi della crisi", dicembre 2009

mento attendista, ossia di contenimento, controllando e riducendo le spese, avvalendosi del ricorso al credito bancario, evitando i licenziamenti. Anche il ricorso all'insourcing, inteso come internalizzazione delle attività logistiche, è stato rilevante: fatta eccezione per il trasporto, tutte le principali attività riconducibili alla logistica in senso lato sono state realizzate in via esclusiva o prevalentemente all'interno dell'azienda da almeno la metà delle imprese intervistate.

Solo un quarto delle aziende in difficoltà ha affrontato diversamente la crisi, ottimizzando la catena produttiva e ricercando nuovi mercati (8,4%), o pensando all'innovazione di prodotto, processo e strumentazione tecnologica.

## La fragilità del modello italiano

Il modello logistico italiano si fonda per lo più su reti estemporanee e temporanee di operatori logistici, spesso coordinate da spedizionieri, capaci di estendersi e ritirarsi in breve tempo e a costi contenuti. In relazione a questo periodo di crisi questa struttura ha

zazione dei fornitori. Lo spedizioniere si è confermato essere la figura dominante nei rapporti tra imprese-clienti, sebbene con un ridimensionamento del proprio ambito d'intervento a livello nazionale e una nuova propensione delle imprese manifatturiere a interagire più frequentemente che in passato con altri operatori.

Questa nuova tendenza dimostra come si stia sviluppando una maggiore consapevolezza di dover percorrere nuovi iter logistici per inserirsi al meglio in un sistema di mercati sempre più globalizzato. Tra i fornitori logistici, i 'padroncini' confermano la loro massima affidabilità e la flessibilità soprattutto tariffaria, impossibile da ottenere con altri vettori.

Le imprese monoveicolari, proprio perché prive di una struttura aziendale articolata, possono, in condizioni di eccesso di offerta, praticare sconti o riduzioni di costo che le altre imprese di maggiori dimensioni non possono permettersi. ■

LE FONTI: Isfort, Confetra, Istat, Databank

OPINIONI A CONFRONTO: Siemens, Kontron, Smarten, Lenze Gerit, ALLdata

## Il modulo I/O resistente

MVK Metallico è la risposta ottimale per l'installazione su macchine utensili in condizioni estreme.

Con Profinet potete contare sui vantaggi dell'innovazione per un'installazione di macchina all'avanguardia!



Murrelektronik S.r.l.  
 Tel. +39 39 673167  
 info@murrelektronik.it  
 www.murrelektronik.it

