n° 242

GENNAIO / FEBBRAIO 2014

manufacturing

distribution

supply chain

LOGISTICA Management

> **INCHIESTA** LOGISTICA OGGI E DOMANI

> Logistica collaborativa, nuovi scenari per nuove opportunità

> Conto deposito nell'industria: è davvero una scelta positiva?

mittente previo pagamento resi.

Logistica oggi e domani

L'inchiesta annuale di Logistica Management: bilancio 2013 e prospettive 2014

Vi presentiamo nelle pagine che seguono, cinquanta interviste, frutto della nostra inchiesta di inizio d'anno. Abbiamo coinvolto tutti i nostri interlocutori consueti, suddivisi in due grandi gruppi: quello della logistica, che include anche gli interporti, e quello della tecnologia, che comprende tutte le soluzioni e attrezzature strumentali, dal software, ai prodotti per la movimentazione e intralogistica.

Vogliamo innanzitutto ringraziare le aziende che ci hanno risposto o con cui abbiamo parlato, per l'adesione

che possiamo definire entusiastica a questa iniziativa. Il loro lavoro e la loro disponibilità è certamente l'aspetto più importante di questo articolo, che non vuole insegnare cose nuove, ma vuole solo mostrare quello che le aziende in questo momento pensano del mercato, dell'Italia, dei problemi da risolvere e delle soluzioni per farlo. La vostra opinione è una grandissima ricchezza e vi ringraziamo per averla condivisa con noi.

Lette tutte le risposte, possiamo anche avanzare una breve sintesi, di guida alla lettura.

Le prime due domande erano rivolte agli operatori della logistica, e quindi erano indirizzate agli attori del servizio di gestione della supply chain. Le principali criticità sono state individuate non solo nelle carenze infrastrutturali del nostro Paese, ma anche in una mancanza di coordinazione fra operatori: i progetti di logistica collaborativa sono invocati da più di un nome come soluzione, praticamente a costo zero, per ottenere effetti anche dirompenti sulla qualità del servizio.
In altri termini, si può dire che vi sono aspetti critici la cui risoluzione non può dipendere da noi in prima persona, ma presuppone un'azione più vasta (a livello di governo o di istituzioni, per esempio), certamente più difficile da mettere in campo.

La logistica conto terzi costituisce il perfezionamento dell'attività industriale ed è vitale per la competitività del sistema produttivo. Dobbiamo capire che industria e logistica costituiscono un'unica filiera, evitando di ridurre tutto al semplice concetto di domanda/offerta
(Jean François Daher)

Dall'altra parte ci sono sì delle azioni che dipendono da noi direttamente, e che consistono in un diverso modo di condurre le attività e il business: un esempio per tutti sarebbe l'evoluzione degli "incoterms" da franco fabbrica a franco destino, che si rifletterebbe in modo pesante sull'andamento dell'intero mercato, ma anche i già citati progetti di logistica collaborativa o lo snellimento delle procedure di controllo richieste per legge.

Più complessa la seconda domanda (2a) che voleva capire se, per il nostro Paese, la mancanza di politiche industriali possa essere compensata in alcun modo dallo sviluppo della logistica. Abbiamo raccolto opinioni favorevoli e contrarie, con argomentazioni in entrambi i casi giustificate e condivisibili. Ne risulta però una conseguenza comune: che la logistica è ugualmente importante, sia che la si consideri un'industria a servizio dell'industria, sia che la consideri un'industria a sé. In ogni caso si tratta di un'occasione di sviluppo, di evoluzione, di lavoro, imperdibile per l'Italia. Poi, che la vogliamo considerare come la possibilità di diventare la piattaforma logistica dell'Europa, o la soluzione per dare nuova linfa ed efficienza alle nostre industrie ancora presenti; che vogliamo avere come obiettivo l'Inghilterra, o l'Olanda, o nessuno, ma solo evolvere come sistema Paese, questo non fa differenza. L'importante è capire quante opportunità sono legate a questo settore e quanto sarebbe importante, da parte delle istituzioni, un lavoro specifico e serio a favore delle aziende che vi operano.

Seguono poi le domande indirizzate ai fornitori di tecnologia (1b e 2b). La prima, parte dal presupposto che la tecnologia stia seguendo un'evoluzione molto veloce e che sia sempre più considerata alla stregua di "commodity", tanto da non essere più acquistata o venduta, ma solo "noleggiata". È forse una perdita di valore? La risposta unanime è stata negativa.

Non solo perché il valore sta nella soluzione, indipendentemente dalla sua modalità di erogazione – premesso che il noleggio non è necessariamente più economico, ma va valutato nei suoi pro e contro – ma anche e soprattutto perché l'accesso a una tecnologia in modalità innovativa apre nuove possibilità che prima erano anche più difficili da raggiungere. Ci riferiamo alle architetture software distribuite in modalità cloud, come anche alle reti di noleggio di carrelli elevatori che offrono una serie molto ampia di servizi aggiuntivi. Ma ci sono anche tecnologie che fanno eccezione e che necessitano ancora di un'azione di tipo tradizionale, come per esempio i magazzini automatici: in questo caso la progettualità è un aspetto prioritario, e apre un diverso scenario di riflessione.

Vi sono aspetti critici la cui risoluzione non può dipendere da noi in prima persona, ma presuppone un'azione più vasta, a livello di istituzioni e politiche; dall'altra parte ci sono però delle azioni che potremmo svolgere noi direttamente, e altrettanto significative per il mercato. I progetti di logistica collaborativa e il passaggio da franco fabbrica a franco destino, ne sono esempi lampanti

La seconda ci richiede una premessa: dopo averla pubblicata e diffusa, abbiamo avuto il sospetto che potesse essere interpretata negativamente dalle aziende che citava come utenti, ovvero industria, PMI, o gli stessi fornitori di servizi logistici. In realtà non volevamo esplorare i limiti umani del-

le aziende che compongono il nostro tessuto industriale, alle quali invece va la nostra costante stima e il riconoscimento del ruolo essenziale che svolgono nella nostra economia, ma solo capire ciò che risulta loro di impedimento nel cogliere tutte le opportunità che un'evoluzione tecnologica continua metterebbe loro a disposizione. Anche in questo caso le risposte sono state nella maggior parte incoraggianti. La disponibilità all'innovazione non è mai messa in dubbio, ma non mancano gli ostacoli che ne rallentano il progresso, fra cui l'accesso al credito, il peso della burocrazia e la pressione fiscale. Fortunatamente dall'altra parte ci sono anche fornitori di tecnologia che si prendono interamente su di sé questa responsabilità e affermano essere loro compito quello di trovare quelle soluzioni talmente in grado di portare efficienza e fruibilità, da risultare una scelta vincente anche e proprio per risolvere i problemi che le aziende clienti affrontano nel quotidiano. Insomma è facile credere nell'innovazione, se questa è utile. Infine, abbiamo il commento conclusivo e bilancio fra 2013 e 2014.
I risultati sono in gran parte positivi e di estremo interesse i progetti messi in atto per il 2014. Si respira insomma un'aria di ottimismo, che speriamo di confermare anche per l'anno e gli anni a venire.

Le domande

PER I FORNITORI DI SERVIZI LOGISTICI

1a Da anni sentiamo parlare di un miracolo logistica, se solo... Quali sono gli ostacoli principali ad una vera politica della logistica in Italia, che porti a quell'incremento del PIL di cui da anni sentiamo parlare come di una concreta possibilità che si offre al nostro Paese, anche in virtù della sua collocazione nel Mediterraneo? Quali sono le prime tre cose che voi fareste, o che secondo voi andrebbero fatte?

2a A parte le considerazioni di cui sopra, come è possibile ottenere un incremento della logistica, mentre è in atto un fenomeno diffuso di deindustrializzazione, che di conseguenza si ripercuote sul mercato con diminuzione di potere di acquisto, contrazione della domanda, e minor circolazione di beni? Credete che la logistica possa apportare un incremento di PIL superiore a quello nel frattempo perso dall'industria? Insomma: la logistica vive per l'industria, o è essa stessa un'industria?

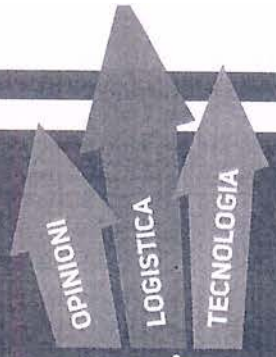
PER I FORNITORI DI TECNOLOGIA

1b La tecnologia evolve velocemente, sia come software (cloud, SaaS...) che come hardware (convergenza voce/dati, terminali robusti/smartphone, AGV e automazione, radiolocalizzazione mezzi di trasporto, intralogistica...), e sempre più spesso è fornita in modalità "noleggio" (o accesso, parlando di software).In questo scenario, come vedete la vostra attività? È ancora possibile fornire un prodotto o si parla ormai solo di erogare un servizio? Nella tecnologia (IT o macchinari che siano), dove sta oggi il valore?

2b Le aziende utenti (specie le PMI) riescono ad adeguarsi a questi rapidi sviluppi? Qual è secondo voi la loro disponibilità ad adottare soluzioni tecnologiche, in particolare quelle più innovative?
Vi sono ancora resistenze culturali, o pratiche, o economico/finanziarie che rallentano la diffusione delle soluzioni più avanzate? Potrebbero anche esistere misure esterne (normative nazionali o europee, iniziative di filiera o di comparto...) atte ad incentivare l'uso, comunque sia, della tecnologia?

PER TUTTI

3b Bilancio e prospettive 2013/2014.
Quali iniziative vincenti avete messo in atto nel 2013, che pensate di portare avanti nel prossimo anno? Come vedete il vostro 2014? Quali progetti avete in mente per il futuro?



I partecipanti all'inchiesta

ASSOCIAZIONI E CONSULENZA

ASSOLOGISTICA
Jean François Daher pag. 24

FREIGHT LEADES COUNCIL
Antonio Malvestio pag. 25

GEA CONSULENTI DI DIREZIONE
Tito Zavanella pag. 27

OPERATORI LOGISTICI

AMBROSIANO GROUP
Giulia Barani
pag. 29

BSB, SERVIZI LOGISTICI INTEGRATI
Luigi Ambrosin pag. 30

CEVA ITALIA
Antonio Ascari pag. 32

CLO SERVIZI LOGISTICI
Fabio Ferrario pag. 33

CONSORZIO ZAI INTERPORTO QUADRANTE EUROPA
Matteo Gasparato pag. 34

DOOR 2 GREEN SRL
Alessio Longhini pag. 36

FERCAM
Marcello Corazzola pag. 37

FM LOGISTIC ITALIA
Ugo Lemorini pag. 38

GEODIS LOGISTICS
Fabrizio Airoldi pag. 39

INTERPORTO DI BOLOGNA/UIR
Alessandro Ricci pag. 40

KUEHNE + NAGEL ITALIA
Paolo Guidi pag. 43

MAERSK LINE ITALIA
Orazio Stella pag. 44

MULTILOGISTICS
Vittorio Mascolino pag. 45

ND LOGISTICS ITALIA SPA
Ube Gaspari pag. 45

NUMBER 1 LOGISTICS GROUP
Gianpaolo Calanchi pag. 47

TRANSMEC GROUP
Giorgio Maggiali pag. 48

TUVIA GROUP
Marco Oriolo pag. 50

UPS ITALIA
Jim O' Gara pag. 51

FORNITORI DI TECNOLOGIA

CYBERTEC
Helmut Kirchner pag. 53

DEGROCAR/MITSUBISHI
Enrico Marcato pag. 53

DEMATIC ITALIA
Guido Biscardi e Mauro Corona pag. 54

DI.TECH SPA
Roberto Canelli pag. 55

ELETTRIC 80
Enrico Grassi pag. 57

GENERIX GROUP ITALIA
Loretta Chiantaretto pag. 57

GEP INFORMATICA
Alberto Cirelli pag. 60

ICAM SRL
Elisabet Fasano pag. 61

IUNGOITALIA
Andrea Tinti pag. 62

JUNGHEINRICH ITALIANA
Stefano Rustioni pag. 62

KNAPP ITALIA SRL
Sergio Fantini pag. 63

LCS SPA
Marcello Garzia pag. 64

LINDE
Stefano Robotti pag. 95

MOBIVISION SRL
Mauro Leandri pag. 66

OM STILL
Loreno Leri pag. 66

PANASONIC
Elia Lupi pag. 68

REPLICA SISTEMI
Lorenzo Guaschino pag. 68

SWISSLOG ITALIA SPA
Antonio Trioschi pag. 69

SYSTEM LOGISTICS
Alberto Gibertini pag. 70

TECNEST SRL
Fabio Pettarin pag. 71

TESISQUARE®
Giuseppe Pacotto pag. 72

TOMTOM BUSINESS SOLUTIONS
Marco Federzoni pag. 74

TOOLSGROUP
Francesco Stolfo pag. 75

TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA
Francesco Pistorello pag. 76

TRANSPOREON
Roberto Ostili pag. 78

TRK SRL – MASTERNAUT ITALIA
Enrico della Torre pag. 79

UNISYS ITALIA
Carmen Salzano pag. 80

VANDERLANDE INDUSTRIES BV
Stefano Cavezzale pag. 81

YALE ITALY
Mirko Alessandro Brambilla pag. 82

Antonio Malvestio,
Presidente **FREIGHT LEADERS COUNCIL**
e Western Europe Supply Network Operations Associate Director di Procter & Gamble

1ª La domanda ha bisogno di una risposta complessa in quanto contiene riferimenti a molte discussioni in corso. Per esempio, si è detto in passato che il solo cambio di modalità da franco partenza a franco destino porterebbe un aumento di PIL, in quanto il mittente pagherebbe in Italia la fase di consegna. Queste considerazioni sono certamente vere, ma ritengo limitativo vedere la logistica solo come un fattore - per quanto importante - che contribuisce all'aumento del PIL. In realtà, la logistica è una fase importante dell'azione industriale proprio per ottimizzare la supply chain. Chi lavora nella logistica ha dunque il ruolo di ottimizzare l'attività, eliminare gli sprechi e velocizzare i processi: non c'è dubbio, infatti, che un processo ottimizzato, senza sprechi e veloce costa meno di uno dispersivo, con sprechi e lento.

È eccessivo, inoltre, attribuire alla logistica doti taumaturgiche, anzi proprio questa impostazione rischia di essere l'ostacolo principale alla sua crescita. Un antico errore, per esempio, è quello di aiutare la logistica con nuove infrastrutture, ma queste vanno programmate e progettate in funzione del quadro economico e sociale complessivo, altrimenti si riveleranno inutili. Ecco, il principale ostacolo, a mio avviso, è proprio questo: la sottovalutazione della logistica come momento programmatorio della supply chain e del sistema dei trasporti in particolare, il che finisce per ridurla a strumento di interessi settoriali o locali che vanificano il recupero dell'efficienza logistica del Paese, attualmente valutata, secondo l'ultimo Piano nazionale della logistica, in un costo di circa 40 miliardi l'anno. Per di più, oggi poi che esiste o dovrebbe esistere attenzione all'impronta che un business lascia sul territorio, la logistica aiuta una nazione a pianificarne la dimensione, in un'ottica di sostenibilità ambientale.

Il principale ostacolo, a mio avviso, è proprio questo: la sottovalutazione della logistica come momento programmatorio della supply chain e del sistema dei trasporti in particolare, il che finisce per ridurla a strumento di interessi settoriali o locali che vanificano il recupero dell'efficienza logistica del Paese, attualmente valutata, secondo l'ultimo Piano nazionale della logistica, in un costo di circa 40 miliardi l'anno

Un target ragionevole sarebbe quello di avere lo sportello unico doganale a regime entro il 30 giugno 2014. Ma è anche una questione di mentalità. Per raggiungere questo obiettivo è importante che l'amministrazione pubblica adotti una visione più avanzata

Insomma, l'eliminazione delle inefficienze e degli sprechi di quanto già è sul territorio lascia spazio ad altro a costo zero o minimo per la comunità. Io credo che l'Italia abbia bisogno di una fase di attenzione ai sistemi minimi, prima di parlare dei massimi sistemi e della portaerei nel mediterraneo, e la logistica può essere un determinante fattore per compiere una profonda spending review e una massiva eliminazione degli sprechi, oltre ad un contributo fondamentale per la sostenibilità e la riduzione della sua impronta ambientale.

Quali sono le prime tre cose che voi fareste, o che secondo voi andrebbero fatte?

Come già detto, bisogna promuovere un cambiamento di ottica, dimostrando pubblicamente che l'adozione della best practice elimina gli sprechi.

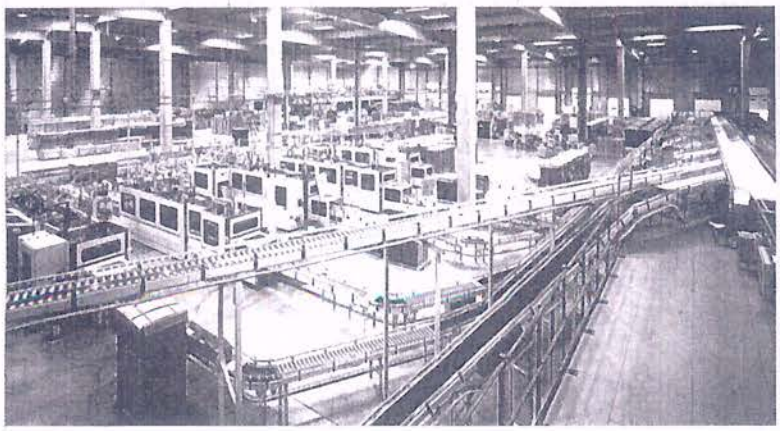
Però qualcosa di urgente va fatto subito, per rompere un sistema che appare sempre più ingessato. Prima di tutto occorre mettere i porti in condizione di trasferire rapidamente le merci in arrivo ai centri interportuali dell'entroterra: non possiamo più permetterci il lusso di veder sfilare davanti ai nostri scali i cargo provenienti del Far East che entrano nel Mediterraneo a Suez, ne escono a Gibilterra e scaricano a Rotterdam o ad Amburgo merci destinate in Lombardia. Occorre, dunque, ridurre i tempi di scarico e quelli burocratici: in questo senso lo sportello unico doganale è una buona risposta ma va attuato ed esteso rapidamente. Bisogna, cioè, cambiare la velocità di attuazione: una fase sperimentale di tre settimane e poi serve una rapida espansione nazionale. Un target ragionevole sarebbe quello di avere lo sportello unico doganale a regime entro il 30 giugno 2014. Ma è anche una questione di mentalità. Per raggiungere questo obiettivo è importante che l'amministrazione pubblica adotti una visione più avanzata: l'obiettivo non deve essere quello di recuperare un gap, per esempio con l'Olanda, ma di diventare i migliori. Altrimenti saremo sempre costretti ad inseguire.

Il secondo punto riguarda gli interporti, che devono essere messi in condizione di "dialogare" autorevolmente con i porti per coordinare insieme alle Autorità portuali il governo dei flussi di traffico delle merci. Porti e interporti sono ugualmente nodi di scambio e per regolarne i flussi c'è bisogno di un loro governo unitario. Può anche essere l'occasione per evitare di avere un interporto in ogni comune! Così come si sta razionalizzando il sistema portuale, ancora afflitto da troppi porti, occorre distribuire sul territorio i soli interporti necessari. Il terzo è un massiccio impiego delle tecnologie per i trasporti. Solo per fare un esempio, quelle formalità burocratiche che rallentano lo scarico delle merci nei nostri porti potrebbero in gran parte essere più rapidamente evase mentre i cargo si trovano in avvicinamento. Qui il concetto è semplice: la normalità deve essere che tutto il lavoro burocratico va completato prima che la nave entri nel porto. Se ciò non avviene vuol dire ci sono una serie di fasi inutili (e di responsabilità) che vanno tagliate. Io vengo dall'industria dove questo approccio è naturale: riusciremo a cambiare il Paese se l'amministrazione saprà fare la stessa cosa.

Qui il concetto è semplice: la normalità deve essere che tutto il lavoro burocratico va completato prima che la nave entri nel porto. Se ciò non avviene vuol dire ci sono una serie di fasi inutili (e di responsabilità) che vanno tagliate.Io vengo dall'industria dove questo approccio è naturale: riusciremo a cambiare ilPaese se l'amministrazione saprà fare la stessa cosa

2ª La logistica è essa stessa un'industria proprio perché vive per l'industria, nel senso che ne è parte integrante e funzionale: il governo tedesco ha investito da molto tempo sulla logistica, proprio considerandola e trattandola come un'industria. Il risultato è che oggi la Germania dà lavoro nella logistica a quasi due milioni di addetti.
E come un'industria - capace di produrre beni immateriali, ma non per questo meno redditizi - va considerata anche dal punto di vista del privato. Proprio in questa fase di pesanti difficoltà economiche, infatti, gran parte degli investimenti necessari allo sviluppo del comparto (penso, in particolare, alle infrastrutture portuali e interportuali) può anche arrivare dal capitale privato. Ma per avviare il project financing bisogna che lo Stato riconosca ai privati quegli elementi che possano rendere attrattiva la partecipazione all'investimento e cioè la partecipazione alla gestione e la remuneratività del capitale investito, in un quadro di chiarezza e di equilibrio, per evitare di ripetere gli errori commessi con le concessioni alle società autostradali. E non dimentichiamo l'aspetto dei tempi che devo essere programmati, brevi e, soprattutto, rispettati.

Ho già accennato all'importanza che per noi del Freight Leaders Council riveste l'impiego dei Sistemi Intelligenti di trasporto per lo sviluppo della logistica e ho fatto un esempio che non riguarda le PMI. Ma è vero che esistono ancora forti resistenze culturali - e non solo tra i piccoli e medi imprenditori - all'uso delle tecnologie. Uno studio realizzato proprio dal Freight Leaders Council ha rivelato che quando si tratta di condividere informazioni c'è molta diffidenza a tutti i livelli e certamente non aiutano i tentativi falliti - sia a livello nazionale che comunitario - alla ricerca di un linguaggio comune e condiviso tra i vari sistemi. Per questo ho parlato prima di un "massiccio impiego" degli ITS, che naturalmente deve essere, a mio avviso, sostenuto dalla mano pubblica, sia attraverso normative di semplificazione che con sostegni ad hoc. Questi, peraltro, potrebbero seguire una logica premiale, un sistema che sta prendendo sempre più piede, dal momento che esso, se da una parte ha un costo per lo Stato, dall'altro - favorendo la crescita di un settore - consente all'erario di far rientrare dalla finestra quello che esce dalla porta.
Ma c'è un rischio tutto italiano. Noi siamo praticamente l'unico paese europeo in cui non solo il documento di trasporto ha un valore legale con l'obbligo di citare il suo numero in fattura ma, per di più, esiste anche un'ulteriore scheda di trasporto. Quando sento parlare di



Il vero obiettivo che dovremmo metterci in condizione di porci è quello di attirare gli altri Paesi comunitari non solo perché importino la moda, il design, le eccellenze, ma anche per copiare le loro procedure amministrative

"dematerializzazione dei documenti", tremo al pensiero della burocratizzazione che potrebbe accompagnare un simile cambio. Bisogna anche qui cambiare mentalità e capire che eliminare tutte le nostre "peculiarità" non vuol dire arrendersi a truffatori ed evasori, ma semplicemente applicare anche in Italia quello che viene fatto con successo in altri Paesi. Il vero obiettivo che dovremmo metterci in condizione di porci è quello di attirare gli altri Paesi comunitari non solo perché importino la moda, il design, le eccellenze, ma anche per copiare le loro procedure amministrative. Un anno prima di entrare nell'Unione, la Spagna ha mandato centinaia dei suoi migliori laureati in giro per l'Europa a studiare i sistemi dei Paesi comunitari; poi ha selezionato i processi migliori e li ha adottati al momento di entrare nell'Unione. Perché l'Italia non può pensare ad un approccio simile, per passare dal medio evo burocratico ai migliori processi esistenti, andando a copiarli, magari, a Singapore, con l'obiettivo di avere un sistema logistico tra i più avanzati del mondo?

3 Un filone nel quale crediamo che si racchiudano molte chances per favorire l'uscita dell'Italia dalla crisi è quello della Green Economy. Il Freight Leaders Council ha lanciato nel nostro Paese il programma Lean and Green, un premio alle aziende di trasporto che si impegnano a ridurre il loro tasso di inquinamento senza aumentare i costi di gestione. Si tratta di un programma nato in Olanda e già diffuso in molti Paesi europei, in alcuni dei quali ha ottenuto il riconoscimento e il sostegno dei governi locali. Il nostro impegno per il 2014 è di lavorare per ottenere un simile riconoscimento anche in Italia, dove proprio grazie a Lean and Green il Freight Leaders Council è entrato a far parte del Consiglio Nazionale della Green Economy. L'argomento delle logistica sostenibile ha infatti il potenziale di impattare la supply chain di ogni prodotto. Sbaglia chi sostiene che la crisi economica non consente di investire nel green. È proprio nei momenti di crisi che si tira la cinghia, spesso oltre l'ultimo buco, per eliminare gli sprechi. E se si eliminano veramente gli sprechi, si genera meno CO2 e si diventa più verdi. Questo è il paradigma da utilizzare: diventare verdi vuol dire risparmiare. In questa cornice va anche inserito il prossimo Quaderno, il 24mo, che si occuperà dell'autotrasporto, un settore nel quale la Green Economy può fare molto per migliorarne la qualità e quindi la competitività. Anche qui si tratta di capovolgere la visione "classica", per la quale il trasporto merci su gomma va genericamente penalizzato: il settore è insostituibile in un sistema logistica equilibrato, ma ne vanno corrette le storture cristallizzatesi nel tempo. Premiare, anche in questo caso, i comportamenti virtuosi, penalizzando al tempo stesso quelli che virtuosi non sono, può essere una chiave per soluzioni intelligenti ed efficaci, che tengano d'occhio non gli interessi dei singoli settori, ma quelli complessivi dell'economia e della società italiana. ◆

Un filone nel quale crediamo che si racchiudano molte chances per favorire l'uscita dell'Italia dalla crisi è quello della Green Economy