

Quali opportunità per la logistica?

Integrazione, specializzazione e servizi

Cambia la logistica e cambiano le esigenze dei clienti: ma quali sono i segnali forti del cambiamento? Quali le opportunità da cogliere?

■ ANDREA PAPA

Ancora una volta sembra essere l'integrazione il principale problema e di conseguenza un'opportunità che dovrebbe essere sviluppata dagli operatori della logistica. Questo in sintesi il concetto emerso da un recente seminario orientato a comprendere, attraverso il confronto tra responsabili di diversi settori industriali e operatori logistici, quali spazi vi siano per migliorare le prestazioni della logistica attuale. Attorno al tavolo del dibattito si sono alternate le esperienze maturate nel settore del farmaco, della distribuzione moderna, dalle produzioni agroalimentare e degli operatori logistici.

Tra le diverse esperienze c'è comunque un comune denominatore rappresentato dal fatto che ogni caso appartiene a settori in cui i concetti di supply chain sono stati sviluppati da più anni e dove i tempi di risposta a un ordine non si misurano più con mesi o settimane, bensì in giorni o addirittura in ore. Alcuni dei settori rappresentati hanno inoltre strutture distributive molto simili tra di loro, in cui è fondamentale il ruolo dei

gruppi di acquisto e dei centri di distribuzione. Interessante, infine, il caso di Interporto di Padova che, replicando il modello distributivo della grande distribuzione organizzata, è riuscito a strutturare uno dei primi progetti di successo di city logistics, ovvero di distribuzione urbana delle merci.

Andrea Payaro, consulente e organizzatore dell'evento, membro del consiglio direttivo di AILLOG, mette in evidenza che la logistica è sempre più orientata verso la soddisfazione del cliente; un cliente sempre più esigente che desidera ricevere la merce in tempi sempre più stretti. La velocità e la varietà di prodotti crescenti complicano però le dinamiche della gestione di magazzino. Da un lato il servizio si ottiene soddisfacendo la domanda, possibile attraverso un aumento degli stock, ma dall'altra parte vi è l'esigenza di ridurre il rischio di magazzino cercando di ridurre i livelli medi di scorta. Questa riduzione del rischio comporta l'esigenza di fornire just in time. A complicare il quadro vi sono prodotti che hanno un ciclo di vita sempre più

da un ottimo processo logistico che va dalla prescrizione del farmaco alla sua somministrazione. In questo processo le informazioni vengono generate e trasferite attraverso sistemi informativi in radio frequenza e i farmaci sono stoccati in magazzini automatici che garantiscono sicurezza, velocità e risparmio.

Infine, il concetto di prodotto diviene più ampio, spiega Paolo Bisogni, vicepresidente AILLOG. Per rimanere competitivi al prodotto è necessario fornire un servizio. Nel settore

nerale GEFICO ITALIA. L'Azienda nel 2006 ha registrato un fatturato di 3,2 miliardi di euro e conta a livello globale 10.500 dipendenti. La terza parte logistica (3PL) ha nella sua definizione uno sviluppo orientato verso una maggiore integrazione nei processi di produzione/distribuzione. Con alcune aziende del settore automotive si sono sviluppati dei progetti in cui GEFICO opera in tutti i campi della catena logistica, dalla progettazione alla distribuzione (pre-assemblaggio, alimentazione linee di



Manager di settori diversi (sanità/farmaceutico, automotive, elettronica di consumo, operatori logistici, prodotti deperibili) a confronto per sintetizzare le qualità di una logistica efficace: integrazione tra i soggetti delle diverse filiere, trasportatori compresi. Sviluppo di servizi a valore aggiunto da parte degli operatori logistici. Specializzazione e creazione di modelli a basso impatto ambientale

breve, quindi hanno un alto tasso di obsolescenza. Il cliente, inoltre, diviene sempre più globale. Le supply chain si estendono e si ramificano aumentando la loro complessità; quest'ultimo fenomeno è determinato dall'esigenza delle aziende di cercare l'eccellenza sul proprio core business, affidando all'esterno attività a scarso valore aggiunto (outsourcing). Per completare lo scenario attuale è necessario affermare che la logistica entra in settori nuovi, estranei dai concetti classici di trasporto e produzione. Ne è l'esempio la sanità, dove l'aumento delle prestazioni nei confronti del paziente viene garantito

aeronautico, per esempio, non si vendono aeroplani bensì la certezza e la sicurezza che un velivolo volerà senza problemi per un determinato numero di ore, prima di dover subire degli interventi di manutenzione. Da questo panorama appare evidente che la logistica moderna è posta di fronte a nuovi ostacoli, nuove esigenze e proprio in questo ambito possono nascere delle opportunità per nuovi soggetti e nuovi operatori.

Per tutti gli operatori del settore logistico, del resto, sono in atto processi di revisione delle scelte strategiche di riposizionamento sul mercato, spiega Christophe Poitrineau, Direttore Ge-

produzione just-in-time, preparazione commesse, trasporti nazionali ed internazionali, consegna overnight, reverse logistics), mentre l'azienda cliente si concentra sulla produzione (il suo core business). Per fare questo è però necessario integrarsi con il cliente e condividere sia i piani industriali e commerciali, sia i piani di produzione. L'opportunità per l'operatore logistico diviene quella di essere sempre più vicino al cliente in un contesto internazionale, anche perché la globalizzazione comprime il concetto di spazio-tempo e sopprime le differenze culturali.

Nell'ambito degli operatori logistici, anche Trenitalia deve riuscire a riposizionarsi nel contesto internazionale, afferma Furio Bombardi, responsabile Marketing e Sviluppo Servizi Commerciali Trenitalia divisione Cargo. Un'opportunità è sicuramente quella legata all'organizzazione di piattaforme logistiche urbane, ovvero impianti e linee merci al servizio dei grandi centri urbani. In questa piattaforma arriverebbero treni blocco di piccole dimensioni durante la notte. L'area di interscambio dovrebbe essere attrezzata per lo scarico della merce dal treno, movimentazione magazzinaggio e

Auto, treni, yogurt, pillole...

Hanno partecipato al seminario descritto nell'articolo portando le proprie esperienze:

- ✓ **Andrea Payaro**, membro del Consiglio Direttivo dell'AILLOG-Associazione Italiana di Logistica e Supply Chain Management
- ✓ **Stefano Novaresi**, Direttore Centrale Operations di Comifar
- ✓ **Michele Gagliardi**, Amministratore delegato di DIMAF e membro di ASSORAM
- ✓ **Christophe Poitrineau**, Direttore Generale GEFICO ITALIA
- ✓ **Furio Bombardi**, responsabile Marketing e Sviluppo Servizi Commerciali Trenitalia divisione Cargo
- ✓ **Walter Stefan**, vicedirettore di Interporto di Padova
- ✓ **Michele Silvestri**, supply chain manager di Muller Italia
- ✓ **Antonello Panuccio** responsabile sviluppo tecnologico di Derta Gruppo Euronics
- ✓ **Paolo Bisogni**, vice Presidente AILLOG



Paolo Bisogni



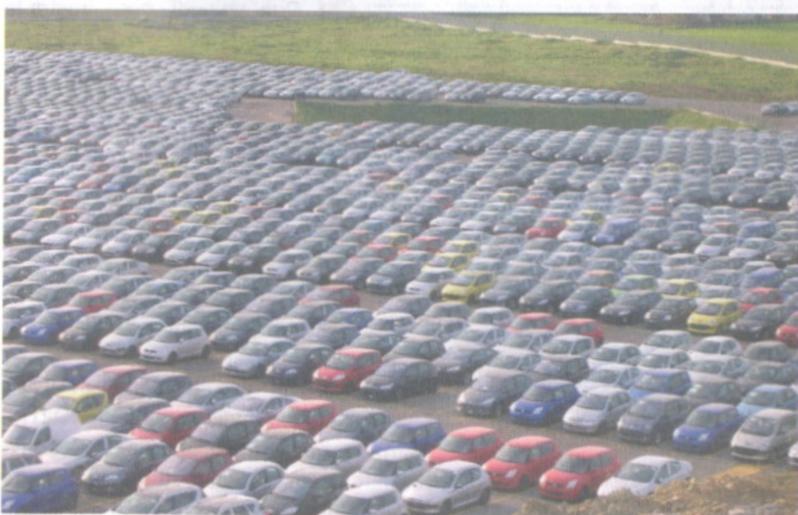
Christophe Poitrineau

carico su vettori gommati di piccole dimensioni. Nelle prime ore del mattino una flotta di mezzi ecologici si occuperebbe della distribuzione agli esercizi commerciali posti nei centri urbani.

Oltre a questo vi sono le opportunità legate ai flussi del combinato marittimo le quali richiedono lo sviluppo di un sistema ferroviario europeo "allargato" ed integrato. Trenitalia Cargo è impegnata in nuovi progetti per migliorare il trasporto della merce sulle lunghe distanze. L'utilizzo di una innovativa tecnologia di Refrigerazione ad Accumulo di Frigoriferi (RAF) consente di mantenere la temperatura interna di casse mobili a valori prestabiliti per un periodo superiore ai 5 giorni, rendendole uno strumento ideale per la logistica integrata dei prodotti deperibili.

Coinvolti e sostenibili

In questo panorama è necessario che si stabiliscano delle alleanze strategiche tra operatori di trasporto, dove ferrovia e autotrasporto divengano un unico sistema logistico integrato: l'impresa ferroviaria utilizza il trasportatore su gomma per le terminalizzazioni, mentre il trasportatore su gomma utilizza l'impresa ferroviaria per il trasporto a lungo raggio. Furio Bombardi nel citare la possibilità di cambiare la logica distributiva nei centri urbani fa riferimento ad alcune iniziative italiane. A questo proposito Walter Stefan, vicedirettore di **Interporto di Padova**, ha presentato Cityporto, un servizio di consegna delle merci in ambito urbano mediante l'utilizzo di mezzi a basso impatto ambientale (elettrici, a metano o a tecnologie ibride), che oltre a contribuire a ridurre l'inquinamento atmosferico, permette contestualmente la riduzione del traffico dei veicoli commerciali. Coinvolgendo tutti i soggetti (commercianti, istituzioni pubbliche - Comune di



Nell'automotive le best practices indicano l'opportunità per il costruttore di concentrarsi sulla produzione affidando a terzi l'intera supply chain dalla progettazione alla distribuzione: pre-assemblaggio, alimentazione linee di produzione just-in-time, preparazione commesse, trasporti, reverse logistics

Rivoluzione in farmacia

Il settore del farmaco è uno tra quelli più coinvolti nelle rapide trasformazioni in atto. Il Gruppo **Comifar**, leader in Italia nella distribuzione del farmaco con 33 magazzini e 3 miliardi di fatturato, cerca costantemente di migliorare le prestazioni di filiera per fornire un migliore servizio al cliente: il cliente è per Comifar la farmacia, la parafarmacia, l'ospedale o la casa di cura, ma in ciascuno di questi ambienti si concretizza la salute del cittadino. La soluzione secondo Stefano Novaresi, Direttore Centrale Operations di Comifar, sta nell'integrare i fattori di complessità: prodotto, domanda, offerta. Il distributore intermedio deve garantire una distribuzione alle oltre 17.000 farmacie italiane in tempi che non superano le 4 ore dall'ordine alla consegna. Una sfida vinta grazie a magazzini in cui automazione e manualità convivono in perfetta sincronia e dove una flotta di operatori del trasporto (700 veicoli) permettono a un qualsiasi cliente in una qualsiasi farmacia di avere in giornata il farmaco prescritto. Prestazioni sicuramente di tutto rispetto, ma che non rappresentano il punto d'arrivo, anche perché il panorama si è progressivamente reso più complesso con una proliferazione dei punti di dispensazione del farmaco: oltre 160 i nuovi corner nella Grande Distribuzione Organizzata (GDO), 1.700 parafarmacie, oltre alle ASL e agli ospedali (circa 3.000).

In questa complessità manca, però, un livello più elevato di integrazione. Al momento, mancando una corretta sincronizzazione delle operazioni tra produzione e distribuzione, non è possibile gestire i prodotti dal "concept" alla loro dismissione. Questo permetterebbe di ottimizzarne il valore del prodotto durante l'intero ciclo di vita.

Non si deve dimenticare però un'opportunità colta. Il consorzio **DAFNE** (Distribuzione Aziende Farmaceutiche Network EDI) è riuscito a realizzare l'integrazione mettendo a disposizione della filiera del

farmaco un sistema informativo comune in grado di permettere lo scambio dei documenti e delle informazioni tramite collegamenti telematici diretti con standard condivisi. DAFNE diviene, quindi, una comunità operativa Business to Business dove confrontarsi, sviluppare progetti di reciproco interesse e ricercare proattività con tutti gli attori della supply chain farmaceutica.

Dello stesso parere Michele Gagliardi, A.D. di **DIMAF** e membro di **ASSORAM**, Associazione dei Depositari e Concessionari dei prodotti della salute. Il distributore primario collocandosi tra la produzione e la distribuzione primaria risente della incapacità di condividere i dati di vendita e della possibilità di valutare con la produzione le loro strategie di mercato. Facendosi carico direttamente delle scorte per le aziende di produzione, rischia con i propri capitali e risente dell'imprevedibilità del mercato. Diviene necessario riuscire a combinare domanda e produzione e per fare questo bisogna creare e gestire un'azienda light, flessibile al punto di riuscire a coordinarsi in tempo reale con i propri partner. Anche se la filiera del farmaco è tra le più integrate, il "tallone d'Achille" è rappresentato dalla mancanza di integrazione con il mondo dei trasporti: riuscire a coinvolgere attivamente il trasportatore agli obiettivi aziendali rappresenterebbe sicuramente un salto di qualità.



Stefano Novaresi

Padova e Associazione Commercianti - Operatori logistici) si è raggiunta la consapevolezza che con una maggiore razionalità si ottengono meno mezzi che circolano per trasportare la stessa quantità di merce. Con un piano industriale mirato alla "sostenibilità" e su partecipazione volontaria degli operatori, si è costruita una piattaforma logistica nella periferia della città. I vettori logistici che hanno consegne nelle zone a traffico limitato consegnano la merce nella piattaforma. Da qui una flotta di mezzi a metano si occupano della distribuzione ai servizi commerciali. In tre anni di servizio le consegne e la quantità di merce distribuita sono progressivamente cresciute facendo risparmiare alla collettività oltre 700.000 Euro (ricerca Bocconi).

Nell'ambito della produzione, soprattutto per prodotti con shelf life limitata come quelli freschi, i problemi si trovano spesso nella movimentazione della merce. Mi-

chele Silvestri, supply chain manager di **Muller Italia**, afferma che negli ultimi anni i tempi di attesa allo scarico sono sempre più lunghi, il traffico è sempre più intenso e l'alta frammentazione dell'offerta di servizi logistici non semplifica la gestione della distribuzione. La soluzione potrebbe essere rappresentata da un'evoluzione del concetto di fare evolvere la cultura da "logistica" (considerazione separata delle varie attività) a "supply chain" (il processo va dal forecast al pagamento / incasso della fattura). Manca, però, una reale volontà di analizzare i problemi e trovare le soluzioni in un'ottica di sistema. Per il futuro sarebbe bello che si realizzasse una maggiore integrazione fra i sistemi dei fornitori e dei clienti (per esempio attraverso un sistema EDI), apportando una maggior fantasia e intraprendenza nel proporre nuove soluzioni ai problemi esistenti (ad. es.: uso di roll anziché di pallets, scarichi notturni, controllo del prodotto alla partenza, conferma del prodotto ricevuto).

Tutte queste problematiche sono condivise da una rete distributiva anche se di un settore completamente differente da quello dei freschi. Nell'ambito dell'elettronica di consumo, spiega Antonello Panuccio responsabile sviluppo tecnologico di **Derta Gruppo Euronics**, il consumatore privilegia sempre più le grandi insegne distributive con punti di vendita di ampie dimensioni che rendono gratificante l'esperienza di acquisto. Questo si somma alle prospettive di crescita del Business Digitale favorite dalla riduzione dei costi/prezzi e dal crescente interesse verso i prodotti ad alto contenuto tecnologico.

Il settore soffre di estrema eteroge-



neità dei prodotti. In particolare la merce è caratterizzata da eterogeneità di valore e di volume fisico (memory card, ricariche telefoniche, ipod, microonde, frigoriferi side by side, ...), il ciclo di vita dei prodotti è sempre più ridotto (5/6 mesi e forti svalutazioni) e l'alto valore (trasporti con roll antifurto per ICT, digital imaging, plasma) comporta un alto immobilizzo finanziario.

Nel settore i processi EDI sono purtroppo non diffusi e questo crea difficoltà nel creare politiche di continuous replenishment. In questo ultimo periodo si è avuto l'inizio di un progetto "storico" per l'integrazione della filiera della consumer electronics. Il progetto promosso da **AIRES** (Ass.ne Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati) ANIE (Ass.ne Nazionale Telecomunicazioni, Informatica ed Elettronica di Consumo) e **CECED** (Bianco) attraverso un'integrazione EDI si vuole eliminare gli errori e la riduzione dei costi di codifica e data entry. Nel settore però vi potrebbe essere un'opportunità per i vettori logistici. Ad oggi non esiste un operatore specializzato in

questo settore.

Le esigenze che emergono da queste presentazioni intersettoriali possono essere riassunte nei seguenti temi:

- **Integrazione tra i soggetti** delle varie filiere attraverso sistemi standardizzati (p.e. il progetto DAFNE-vedi box in alto);
- **Integrazione da parte degli operatori del trasporto;**
- **Sviluppo di servizi a valore aggiunto** da parte degli operatori della logistica, come le etichettature, gli assemblaggi, i pre-montaggi, etc., in grado di eliminare delle problematiche alle aziende di produzione e/o distribuzione;
- **Specializzazione** in ambiti ancora non considerati (p.e. distribuzione elettronica di consumo);
- Sviluppo di modelli per la logistica a **minore impatto con l'ambiente** e con la società (p.e. progetto Cityporto).

Questo è un messaggio che coinvolge principalmente i fornitori di servizi logistici, i quali dovrebbero vedere in esso delle opportunità per aumentare e diversificare il proprio business. ■