

[Logistica: un successo condiviso] Operatori Logistici e Industria

6 Il progetto IT di cui parlavo prima è il motore della nostra operatività nel rispetto dell'ambiente. Posso solo dire che attualmente il gruppo Stante non solo è in grado sia di calcolare le emissioni della propria operatività trasportistica, ma gestisce tutto il processo di scelta dei modi di trasporto con degli algoritmi che hanno tra i vari parametri anche quello delle emissioni. L'IT è fondamentale in questo processo, in quanto non richiede alcuna sensibilità da parte dei nostri operatori, ma prevede in alcuni processi decisionali condizionandoli alle basse emissioni.

7 L'anno appena trascorso è stato per il Gruppo Stante un anno ricco di novità. Abbiamo aperto due nuove sedi in Italia, abbiamo avuto l'anno più importante di sempre in termini di numero di spedizioni gestite, i bilanci sono tutti in attivo ed è iniziato un percorso che porterà sicuramente la nostra seconda generazione familiare a consolidare, attraverso progetti già decisi, le varie realtà di cui siamo titolari. Mi preme ringraziare tutti i nostri collaboratori, perché si stanno

mostrando molto sensibili e partecipativi in questo processo di cambiamento.

Sono e siamo molto ottimisti e mi aspetto una crescita del Gruppo anche nel 2016.



**TORELLO
TRASPORTI & LOGISTICA**
Umberto Torello
General Manager

1 Torello Trasporti & Logistica ha iniziato a fare i suoi primi passi nel settore della logistica da pochi mesi, ma la nascita di questo ramo d'azienda era un progetto già da alcuni anni in cantiere. Anni durante i quali abbiamo analizzato il mercato, vagliato le sue specifiche esigenze e deciso di affiancare al tra-

Il punto di vista dell'industria: **TECNIPLAST**

Roberto Crippa
Supply Chain Director
Responsabile
approvvigionamenti e Logistica



La supply chain può a pieno diritto essere considerata come il DNA di un'Impresa: le sue caratteristiche fisiche (scelte *Make vs Buy*; localizzazione dei Fornitori, degli stabilimenti produttivi, del Network di magazzini; flussi di movimentazione *in-* e *outbound*), unitamente alla strutturazione dei processi gestionali adottati (Pianificazione della Domanda, della Produzione/Acquisto, della Distribuzione), condizionano in modo determinante la capacità di conseguimento degli obiettivi di servizio a costi complessivi ed oneri finanziari sostenibili.

La supply chain e il Supply Chain Management sono dei potenti abilitatori per la cosiddetta "*Customer Value Proposition*", e dalla sua piena comprensione bisognerebbe sempre

partire in fase di (ri)disegno di una Supply Chain e dei suoi processi chiave.

Questo è precisamente quanto avvenne nel nostro caso: la nascita della funzione di Supply Chain Management è recente (2014), ma la sua progettazione e la successiva messa in funzione hanno preso le mosse da una capillare e strutturata analisi della *Customer Value Proposition*, dei legami tra essa e i processi delle Operations. Identificando le criticità da colmare e costruendo le basi per la stesura di un percorso evolutivo che ha visto come primo passo la costituzione di una Organizzazione di end-to-end Supply Chain Management (ossia che comprende le funzioni di Demand Management, Supply Chain Planning & Scheduling, Magazzini e Trasporti, Master Data Management), collocata alle dirette dipendenze dell'Amministrazione Delegata e operante a stretto contatto con Finanza, Commerciale/Marketing, Sviluppo Nuovi Prodotti, Produzione e Acquisto.

L'obiettivo? In una sola, breve frase: "*Make the Customer Value Proposition Happen*". Il che significa al medesimo tempo: servizio, costi e oneri finanziari contenuti, integrazione interna ed esterna.



sporto, nel quale operiamo con successo dal 1975, la logistica, comparto molto più dinamico e in continua evoluzione.

Con questo presupposto, stiamo imparando a fare logistica e, per realizzare il nostro progetto, abbiamo dovuto scegliere dove fare logistica. Abbiamo focalizzato la nostra attenzione sulla ricerca di un'area che potesse essere un crocevia strategico tra nord-sud/est-ovest, ed il territorio piacentino ci è sembrato il più idoneo alle nostre esigenze. Da qui si apre il corridoio della Torello Trasporti & Logistica da e per l'Italia e l'Europa tutta.

Il Piano Nazionale della Logistica e della Portualità è certamente un documento completo che indica obiettivi e definisce azioni utili a dare competitività al sistema economico del nostro Paese, ma è indispensabile che detto Piano divenga uno strumento utilizzabile per tutte le parti interessate. Staremo a vedere se, quanto auspicano i nostri organi ministeriali, si trasformi in positiva realtà.

3 Noi riteniamo che la supply chain debba essere considerata come parte integrante della catena del valore. Tale orientamento ci porta alla continua ricerca di produttori con i quali impostare un discorso continuativo-collaborativo a 360°.

Creare e favorire l'integrazione (a monte e a valle) lungo l'intera catena del valore è anche il filo conduttore delle recenti iniziative di pianificazione collaborativa: in particolare, il 2016 vedrà l'estensione dei processi di interscambio di piani, ordini e conferme di consegna con la maggior parte dei nostri Fornitori di materiali diretti, con livelli differenziati di intensità di collaborazione in funzione della loro rilevanza strategica, della complessità gestionale e del loro grado di maturità in termini di *collaborative planning*: non esiste una "taglia unica" nella collaborazione di filiera!

4 Big Data e Internet of Things rappresentano sicuramente un'area strategica di evoluzione: la possibilità di offrire al mercato soluzioni con funzioni di autodiagnostica, di connessione in remoto con i *Field Engineer* per la gestione degli interventi manutentivi, di raccolta in tempo reale di informazioni di stato e di monitoraggio... Ciò apre nuove frontiere di business che da qualche mese stiamo iniziando ad esplorare. E con esse, si aprono anche nuove sfide per la gestione della supply chain: l'ingresso in un mondo caratterizzato dal connubio tra elettromeccanica, elettronica e software introduce Fornitori e tecnologie totalmente nuove rispetto al contesto attuale. Introduce "Regole del Gioco" e velocità di evoluzione molto diverse dalla attuale consuetudine. Introduce nuove

5 Se consideriamo la realtà italiana delle PMI, l'automazione non ci sembra un concetto applicabile tenuto conto dei volumi in transito. Per quanto concerne una visione più ampia, ci auguriamo che questa direzione sia in continuo aumento (crescita dei sistemi = crescita dei volumi).

6 La nostra azienda ha un particolare occhio di riguardo alla tematica della sostenibilità ambientale. In tal senso **abbiamo investito, e continueremo a farlo, sull'acquisto di automezzi con minimo impatto ambientale - Euro 6. Inoltre, da anni utilizziamo per trasporti a lunga tratta la combinazione strada/rotaia.** Va in tal senso anche l'installazione di impianti fotovoltaici, uno dei nostri impegni primari.

7 L'anno appena concluso va considerato in un contesto temporale più ampio, all'interno del quale, sembra essersi distinta una piccola ripresa dell'intero settore.

Per ciò che concerne la nostra azienda, il 2015 si è caratterizzato per la realizzazione di importanti investimenti, atti a diversifi-

modalità di gestione della pianificazione, della produzione e degli acquisti.

E, soprattutto, richiede di ripensare il modo in cui la "Innovation Chain" e la "Supply Chain" si pongono in relazione.

Così come un prodotto viene progettato in modo da assicurare le funzionalità e le performance richieste, allo stesso modo una supply chain (e il suo modo di essere gestita) deve essere espressamente progettata per poter erogare i prodotti e i servizi offerti con continuità e sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale.

Progettazione di prodotto, ingegneria di processo e progettazione della supply chain non possono essere disgiunte, specialmente in contesti di forte innovazione tecnologica e di business: il modo in cui un prodotto viene concepito influenza fortemente le caratteristiche che una supply chain deve possedere per realizzarlo e consegnarlo. A loro volta, esse influenzano fortemente il conseguimento degli obiettivi di servizio, di flessibilità e di costo. Ossia, in ultima analisi, il successo del business generato dal prodotto stesso.

Il collegamento dinamico tra Innovazione e Operations, sincronizzato progettazione di prodotto e del network di supply chain è la grande opportunità di ulteriore miglioramento dei processi di SCM, che vede la nascita di una nuova figura professionale nella nostra organizzazione: *il Supply Chain Engineer*.

Logistica: un successo condiviso Operatori Logistici e Industria

care l'offerta, ponendo l'attenzione - come detto in precedenza - sulla logistica e a penetrare maggiormente il mercato internazionale.

Auspichiamo che l'anno appena iniziato sia foriero di crescita sempre maggiore anche considerando il ritorno, in termini di risultato, degli investimenti effettuati.

TUVIA

Alessandro Canese
Direttore Generale



A mio avviso, dire che “la logistica viene considerata solo come un costo da comprimere” è, per un verso una generalizzazione eccessiva e, per un altro, una considerazione priva di reale contenuto ai fini dell'analisi di settore. In un mercato fondato sul libero scambio, domanda e offerta per definizione arrivano a pagare il “prezzo giusto” per il “servizio giusto”. **La riduzione dei costi è l'obiettivo di ogni impresa; quelle vincenti sanno comprimere i costi fino al punto in cui non si deteriora la qualità di beni e servizi fondamentale nella costruzione del proprio “valore aggiunto”.** In tal senso gli operatori logistici devono chiarire bene il proprio posizionamento strategico e definire le proprie politiche di acquisto, la dimensione quali quantitativa del proprie strutture e dei propri investimenti avendo sempre in mente cosa può creare valore per la propria clientela target. Al netto di fenomeni di “concorrenza sleale” e di politiche commerciali di breve termine, ho sempre pensato che se un operatore è in grado di offrire un dato servizio ad un dato prezzo, allora significa che esiste un modo per raggiungere quel target price. È vero che su alcune direttrici di traffico e su alcune industry la minor complessità favorisce l'offerta dei grandi player di mercato, capaci più degli altri di sfruttare la propria massa critica per essere più competitivi sul prezzo; è vero anche che le grandi dimensioni favoriscono la capacità di sostenere gli enormi investimenti in tecnologia che la logistica sempre più richiede. Ma è altresì vero che le variabili microeconomiche in gioco sono talmente tante che esisteranno sempre segmenti di mercato contendibili anche per le imprese logistiche che scelgono una via di sviluppo diversa da quella delle multinazionali. Sono le cosiddette “nicchie” ed è lì che il nostro Gruppo vuole indirizzarsi nei prossimi anni. **Lì, dove la complessità aumenta, dove l'automazione è importante ma non è tutto, dove la qualità delle persone può ancora fare la differenza; lì, dove l'asticella del “target price” può alzarsi e premiare una di-**

versa strategia competitiva.

Quanto al fatto se sia meglio avere un numero alto di fornitori in lotta fra loro sul prezzo o giocare su una vera collaborazione tra pochi, ritengo che, come sempre, la verità stia nel mezzo. Ritengo che la concorrenza sia foriera di efficienza e di stimolo al miglioramento e all'innovazione. D'altro canto, una certa stabilità nei rapporti di fornitura consente all'operatore logistico di effettuare quegli investimenti indispensabili a sostenere la qualità di servizio richiesta dal committente. Selezionare una platea di pochi operatori e revisionare periodicamente le performance degli stessi (garantendo, ove necessario, il ricambio), probabilmente è la soluzione migliore.

Anche sul tema dell'attenzione delle imprese italiane al tema della logistica e del trasporto nella gestione delle loro politiche di marketing internazionale, mi piacerebbe ricondurre il tema al di fuori dei classici luoghi comuni e ricondurlo su quello più prettamente economico e aziendale della creazione del valore aggiunto e della ricerca del profitto. L'immagine dell'impresa italiana che passivamente aspetta sull'uscio del proprio stabilimento il “compratore che viene da lontano”, lasciando a questi la gestione del canale distributivo sui mercati esteri, mi sembra non più attuale. Nella nostra esperienza, chi ha deciso di non presidiare direttamente la gestione del proprio segmento di supply chain, lo ha fatto perché non aveva bisogno (perché magari sufficientemente occupato a soddisfare la domanda interna dei propri beni) ovvero perché non lo riteneva economicamente conveniente sulla base delle caratteristiche del proprio prodotto, sulla dimensione della propria impresa ovvero del potenziale (reale o, semplicemente, conosciuto) del mercato estero di riferimento. Anche per le imprese che decidono di esportare i propri prodotti, la scelta della resa incoterm di riferimento e dunque il grado di controllo sulla catena del trasporto internazionale, risponde ad un bilanciamento di una serie di fattori, spesso adeguatamente ponderati dall'imprenditore o dal manager in funzione del raggiungimento dei propri obiettivi di business.

Sono più portato a pensare che la scelta di delegare al compratore la gestione del trasporto sia frutto di altre considerazioni, quali la sostenibilità finanziaria dell'operazione, l'opportunità o la necessità di controllare il prodotto fino alla fine del canale distributivo, la presenza di competenze e risorse per presidiare le criticità del processo logistico. Questo non significa sminuire l'importanza del ruolo degli operatori del settore nel fornire quel supporto consulenziale necessario a far assumere alle nostre imprese decisioni più coraggiose in tema di presidio della propria supply chain. Intendo piuttosto dire che credo poco ad un sensibile accrescimento della quota di trasporti internazionali commissionati direttamente dagli esportatori italiani solo grazie all'opera di divulgazione tecnica e supporto consulenziale forni-