

EMERGENZA COVID-19 E OPERATORI LOGISTICI NEL LARGO CONSUMO

UNA PROVA SUPERATA



■ Alice Borsani

Se l'emergenza Coronavirus ha scatenato la cosiddetta "tempesta perfetta", gli operatori logistici a servizio del largo consumo non si sono fatti trovare impreparati, riuscendo a gestire una domanda impazzita, imprevista e imprevedibile, con una priorità assoluta: mettere in sicurezza i propri lavoratori. Uno scenario fatto non solo di numeri ma anche di psicologia, capacità di ascolto e di visione, indispensabile per affrontare un futuro radicalmente trasformato. Sei storie di ordinaria resilienza e organizzazione

Flessibilità e capacità di reazione sono state fondamentali per gestire l'emergenza. L'assenteismo nelle piattaforme, dovuto soprattutto alla paura nei confronti di un pericolo sconosciuto, e le limitazioni imposte dai DCPM hanno reso più complessa una situazione già critica, superata, grazie all'impegno e alla responsabilità di tutte le risorse coinvolte

Intervista a Concetta Torello, responsabile finanziario di Gruppo Torello

“Il tempismo è stato fondamentale”



Concetta Torello, responsabile finanziario del Gruppo di famiglia: “Muoverci con tempestività e arrivare in anticipo ci ha permesso di contenere i danni”

“Non appena registrata l'allerta a febbraio presso l'hub di Piacenza, abbiamo esteso le misure di sicurezza in tutte le nostre sedi e dotato, da subito, ogni nostro autista degli opportuni DPI di protezione”. Le

parole di Concetta Torello, responsabile finanziario del Gruppo di famiglia, fanno sembrare semplice un'operazione che invece è complessa e non scontata per almeno due motivi: il primo riguarda la necessità di organizzare l'azione all'interno di una realtà estesa (il gruppo Torello conta infatti oltre 1.900 dipendenti diretti, una flotta di oltre 2.700 veicoli, più di 100.000 mq di magazzino, filiali in Francia, Slovacchia e Romania e una presenza capillare sul mercato europeo), mentre il secondo la rapidità di reazione mostrata dal management in un contesto confuso come quello di fine febbraio quando ancora era difficile intuire l'avvicinarsi della “tempesta perfetta” che ci avrebbe colpito.

Contenere i danni

“Muoverci con tempestività e arrivare in anticipo ci ha permesso

di contenere i danni. Abbiamo da subito cancellato le trasferte tra le varie filiali, dimezzato le presenze in sede attivando lo smart working o, per le mansioni non gestibili fuori sede, una turnazione stretta e faticosa su 12 ore che ci ha permesso di garantire continuità operativa ai nostri clienti, dimostrando nei fatti quello che diciamo sempre loro, ossia che siamo un'azienda di servizi in grado di soddisfare ogni esigenza, rispettando allo stesso tempo le misure di sicurezza all'interno degli uffici”. L'attivazione dello smart working ha richiesto alla società, che in precedenza non lo aveva mai adottato, un incredibile sforzo organizzativo.

“Il nostro punto di forza è stato quello di avere una squadra capace di unirsi e dare il meglio di sé nella gestione del momento di crisi. Un plauso particolare va di diritto al team IT, che ha agito in modo

rapidissimo per dare il supporto necessario a tutti i responsabili del traffico mezzi.”

Psicologia e organizzazione

La gestione, anche psicologica, degli autisti era infatti prioritaria. “Avevano paura e molti di loro volevano tornare a casa, all'estero, perché allora sembrava che l'emergenza riguardasse solo l'Italia. Ma senza di loro sarebbe venuta meno tutta la nostra capacità operativa: erano una risorsa da preservare e tutelare in modo prioritario.

Per questo abbiamo subito attivato un tavolo operativo per la gestione del rischio con le prime linee dei reparti marketing, risorse umane, qualità e controllo. All'interno del tavolo lo scambio di informazioni era costante, di giorno e di notte,

per cercare di capire cosa stava succedendo e quindi, a cascata, aggiornare tutti i dipendenti sullo sviluppo dell'emergenza e su come l'azienda aveva intenzione di muoversi a riguardo e, quindi, tutelarli con tutti gli strumenti necessari”.

Calma e azione

Da un lato mantenere la calma e dall'altro agire: nel reperimento e nella distribuzione dei DPI la tempestività si è rivelata, ancora una volta, fondamentale. “Abbiamo subito distribuito mascherine e guanti attingendo alle riserve della nostra consociata TN Service (*attiva nella riparazione dei mezzi, N.d.R.*), facendoli pervenire dalle sedi all'estero e acquistando le quantità, anche piccolissime, disponibili sul mercato senza considerare logiche



“Il nostro punto di forza è stato quello di avere una squadra capace di unirsi e dare il meglio di sé nella gestione del momento di crisi”

di economia di scala.”

L'investimento ha permesso di mettere in sicurezza il personale viaggiante che transitava anche nelle zone rosse e a rischio elevato e, di conseguenza, il gruppo stesso che, “fino ad oggi” come sottolinea spesso Concetta Torello, non ha registrato neppure un contagio. “La prudenza e il rigido controllo del rispetto di tutte le norme di sicurezza, dentro e fuori le nostre sedi, sarà una costante anche della fase 2 e delle successive: non possiamo permetterci di affrontare uno stop delle attività, anche perché le realtà come la nostra, con nostri numeri, non hanno avuto aiuti e sostegni reali, di cui le aziende del settore avrebbero bisogno come l'aria.

Gestire l'aumento dei costi

Secondo Concetta Torello è ancora presto per quantificare con precisione l'impatto che l'emergenza avrà sul fatturato del gruppo ma una cosa è certa: “i costi sostenuti sono stati maggiori vista, da un lato, l'impossibilità di ottimizzare, con rientri a carico completo, i viaggi dei mezzi che uscivano dall'Italia con esportazioni alimentari, proprio a causa della crisi dei settori industriale e retail non alimentare e, dall'altro, la necessità di riorganizzare linee e flussi dei clienti del settore alimentare attivi in prossimità delle zone rosse che hanno deciso di riorganizzare la propria rete”. Avere le “spalle larghe”, grazie alla disponibilità



“All'interno del tavolo operativo per la gestione del rischio lo scambio di informazioni era costante, di giorno e di notte, per cercare di capire cosa stava succedendo e quindi, a cascata, aggiornare tutti i dipendenti

di asset proprietari, ha permesso al gruppo da un lato di reggere l'impatto dell'inevitabile calo di marginalità che questa riorganizzazione ha comportato mostrando, nel contempo, una grande flessibilità e capacità di resilienza. Le stesse che hanno permesso al Gruppo, tra l'altro, di riuscire a gestire in pieno lockdown l'avvio di una nuova piattaforma distributiva a Reggio Emilia e il consolidamento della presenza su Verona con una nuova filiale deputata alla gestione dei servizi di magazzino a temperatura controllata, ultimo miglio e FTL.

La forza della flotta

“Avere una flotta importante attiva sul territorio, ci ha aiutati come era già successo in passato in altri momenti di crisi. Grazie alla

disponibilità di mezzi frigo e al grande know how maturato negli anni nella gestione della catena del freddo in ambito food e pharma, abbiamo supportato le aziende di questi settori essenziali che, nelle scorse settimane, hanno viaggiato prevalentemente su gomma”.

Il gruppo Torello ha inoltre registrato un aumento dei volumi legati al settore eCommerce, riferito soprattutto ai prodotti di elettronica di consumo e gestito presso l'hub di Piacenza. “L'aumento dei volumi in questo comparto ci ha permesso di tamponare, almeno in parte, le perdite registrate negli altri settori di riferimento” – conferma Concetta Torello -: “un risultato importante che ci permetterà di raggiungere gli obiettivi prefissati per il 2020 e che, per ora, sono soltanto posticipati.”

Intervista a Renzo Sartori, presidente di Number 1 Logistics Group

Il valore della filiera



Renzo Sartori, presidente di Number 1 Logistics Group: “L'approccio di filiera è qualcosa di reale e concreto e al suo interno l'unica logica possibile è quella win win: o si vince insieme o si perde tutto”

La gestione della paura delle persone operative sul campo - “penso ai trasportatori esposti alla promiscuità nelle operazioni di carico, scarico e controllo della merce, gli operatori di magazzino”. L'operatività praticamente mai interrotta del magazzino di Casalpusterlengo, in piena zona

rossa, il trasferimento in tempi record di uno stock di 25.000 bancali a nuovi hub aperti su richiesta dei clienti che temevano una chiusura totale dei traffici e volevano diversificare scorte e rischio - “se si considera che un camion ospita 33 posti pallet il conto dei viaggi che è stato necessario organizzare è presto fatto”. La collaborazione costante e proattiva con le Istituzioni e la Prefettura. L'attivazione di nuovi

magazzini, operazione già di per sé non banale in tempi normali, poiché riguarda aspetti gestionali, informatici, tecnici, ma resa ancora più complessa dalla difficoltà di trovare nuovo personale da inserire, da spostare, da formare - “non basta girare una chiave per attivare un impianto logistico...”.

La fase 1 vista dalla prospettiva di Number 1 Logistics Group e descritta dalle parole del suo presi-



“Si è riscoperta la centralità del rapporto con le proprie persone: il valore dei nostri dipendenti, ai quali va tutto il merito degli obiettivi che siamo stati e che saremo capaci di centrare in questo periodo e nel futuro”

Intervista a Stefano Quarti, CEO di GI.MA. TRANS

Collaborazione e digitalizzazione



Stefano Quarti, CEO di GI.MA. TRANS

220 collaboratori, un parco mezzi di proprietà che comprende 125 bilici, 65 motrici e 3 furgoni, 30 anni di esperienza nella logistica per la GDO (per clienti del calibro di MD, Gruppo Maxi Di con Di Più e Famila, Penny Market e iN's Mercato), l'industria alimentare con servizi di ritiro, stoccaggio, trasporto e consegna a temperatura positiva e negativa nel Nord e Centro Italia. Questi i numeri della GI.MA. TRANS di Pozzo d'Adda (MI) che, come tutti gli operatori logistici attivi nel settore, in questi mesi si è trovata al centro della bufera e non si è tirata indietro. “Nel weekend del 22 e 23 febbraio, il primo dell'assalto

ai supermercati, abbiamo dovuto far fronte a una richiesta mai vista di mezzi in tutte le direzioni” ricorda Stefano Quarti, imprenditore di seconda generazione al timone dell'azienda. Un aumento dei volumi da gestire che si è tradotto in una crescita del fatturato del 4% rispetto al budget ma su cui ha pesato una maggiore incidenza dei costi di gestione (+2%). “La necessità di integrare nuovi operativi, i maggiori tempi di attesa dei mezzi nei punti di carico e scarico, l'acquisto dei dispositivi di protezione e la necessità di riorganizzare i layout degli ambienti di lavoro si sono fatti sentire ma ci riteniamo fortunati: abbiamo sempre lavorato, anche nelle zone ad alto rischio, riscontrando pochissimi casi di infezione e, soprattutto, la volontà di superare questo problema insieme ci ha avvicinati a tutti i livelli, sia all'interno dell'azienda, sia lungo tutta la filiera” sottolinea Quarti. “Personalmente ho avuto più call, riunioni di coordinamento on line e scambi di informazioni in open book con i dirigenti dei nostri clienti in questi mesi che in tutto il 2019. Il rapporto umano è stato fondamentale perché era necessario prendere decisioni veloci, dinamiche e soprattutto data driven”. La collaborazione di filiera non è stata solo verticale, ma anche orizzontale con gli altri operatori, trasportatori magari impegnati in settori rimasti fermi e quindi convertiti in nuove tratte, che hanno consentito a GI.MA. TRANS di garantire la continuità e la puntualità del servizio ai clienti nella gestione dei picchi.

Il ruolo centrale dell'infrastruttura informatica e della digitalizzazione come abilitatori di processi e facilitatori di contatti è, secondo Quarti,

un'altra grande conferma di questa crisi. “Nel 2019 abbiamo deciso di installare un sistema operativo in cloud e questo ha aumentato in modo considerevole la nostra flessibilità e la nostra capacità di reazione. In generale, chi ha investito in nuove tecnologie in questo periodo ha fatto meno fatica ad adattarsi alle nuove procedure im-



poste dal covid. Le infrastrutture in cloud favoriscono la visibilità lungo la filiera e consentono di fare un passo avanti verso la completa digitalizzazione dei processi e la dematerializzazione dei documenti che deve essere una priorità per le aziende del settore”.

Lato sicurezza, GI.MA. TRANS ha messo in atto in modo tempestivo tutte le disposizioni ministeriali, procedendo alla sanificazione periodica degli ambienti di lavoro, delle cabine di tutti i mezzi (eseguita da una società specializzata), sempre assegnati allo stesso autista evitando rotazioni, e di tutti i rimorchi (eseguita dal personale GI.MA. TRANS). In controtendenza, la società non ha invece attivato in modo massivo lo smart working: “sono favorevole al lavoro agile ma non volevo che gli autisti si sentissero gli unici ad essere in trincea, gli unici a rischiare. La risposta di tutti è stata incredibile, per questo abbiamo riconosciuto un bonus economico ai dipendenti che, mostrando la massima disponibilità, hanno permesso all'azienda di gestire un'emergenza mai vista prima”.