

RISPONDONO A
3 MANAGER
4 DOMANDE

Logistica post-Covid, costi e lavoro

Tre manager della logistica, Stefano Bianconi, direttore generale di Columbus Logistics, Gabriele Cornelli, presidente di Logistica Uno, e Renzo Sartori, presidente di Number1 Logistics Group e vicepresidente di Assologistica, hanno risposto alle nostre domande nella "tavola rotonda" virtuale di questo numero. Domande che sono state centrate su alcuni temi che già all'ordine del giorno oggi saranno ancora più rilevanti in un prossimo futuro, quando usciremo da questa pandemia, ossia quello dei costi, del lavoro e delle scorte. Come al solito lasciamo ai lettori trarre le conclusioni.

1 E' SEMPRE PIÙ OPINIONE COMUNE CHE LA LOGISTICA POST-COVID DOVRÀ ESSERE PIÙ TECNOLOGICA, PIÙ DIGITAL SOLUTIONS, PIÙ AUTOMATIZZATA, PIÙ CONNESSA A LIVELLO DI FILIERA, PIÙ SOSTENIBILE. SE SARÀ REALMENTE COSÌ, CHE IMPATTI CI SARANNO SUL SISTEMA LOGISTICO NAZIONALE, PARLANDO NON DI MULTINAZIONALI, MA DELLE IMPRESE ITALIANE, PER LO PIÙ MEDIO-PICCOLE, BASTI PENSARE ALL'AUTOTRASPORTO? AVRANNO LA CAPACITÀ FINANZIARIA E DI COMPETENZE PER INTRAPRENDERE TALE STRADA?



Bianconi. Questo periodo ha esasperato numerosi aspetti del mondo business, costringendo ad accelerazioni in termini di innovazione, crescita e cambiamento. È il caso dell'eCommerce, che probabilmente nel periodo post-Covid evolverà ulteriormente, mantenendo un livello più alto rispetto al periodo pre-Covid. Quando si parla di eCommerce, si fa riferimento a soluzioni relative alla distribuzione, all'infrastruttura dati e all'informatica, perché eCommerce è capillarità. A tal proposito, dovrebbe verificarsi una crescita degli hub e dei courier, per offrire soluzioni a livello di



"Oggi, una criticità per molte aziende logistiche medio-piccole potrebbe essere la gestione della prossimità: potrebbero doversi riconvertire alla distribuzione dell'ultimo miglio", nota Stefano Bianconi

istributivo sempre più di prossimità, vedi locker e consegne effettuate presso punti vendita che non si occupano di trasporto, come negozi di vario gene-

re. La componente informatica gioca quindi un ruolo rilevante, in quanto l'informazione nella consegna eCommerce è esasperata: la tracciatura del

pacco, comprensiva delle sue fasi, è tipica di questo mondo e ci costringe ad equipaggiarci in tal senso. Queste soluzioni informatiche non credo che però siano solo ad appannaggio dei grandi gruppi, in quanto più vasta è la domanda, più alta è l'offerta e i prezzi diventano accessibili. L'unica criticità per un'azienda medio-piccola potrebbe essere la gestione della prossimità: coloro che oggi si occupano di una distribuzione ad ampio raggio (in più regioni), potrebbero doversi riconvertire alla distribuzione dell'ultimo miglio. Per quanto riguarda invece i settori non eCommerce, dal punto di vista logistico non ci sono stati cambiamenti radicali: il 20% massimo del personale lavora in smart working, in quanto la presenza fisica è indispensabile.

Cornelli. In futuro si guarderà al 2020 come al momento in cui tutto è cambiato. In nessun settore si è verificata una crescita, repentina e senza precedenti (circa il 17% nel 2020), come quella che ha riguardato l'area del digitale e dell'e-commerce, letteralmente esplosi durante la crisi pandemica. Il tutto ha comportato una rivisitazione dei processi interni alle aziende con relativi investimenti in

termini di competenze e attrezzature. Chiaramente, per alcune aziende dell'autotrasporto si è trattato di uno scoglio arduo da superare ed alcune, purtroppo, hanno dovuto lasciare il mercato. Altre aziende come Logistica Uno sono riuscite invece, grazie alla loro spiccata flessibilità, a reingegnerizzare i propri processi digitali dando una rapida risposta ai servizi digitali come l'eCommerce, soddisfacendo quella "user experience" che i nostri clienti necessitano offrire ai propri consumatori.

Sartori. La pandemia ha accelerato un trend di trasformazione del comparto della logistica che era già molto chiaro pre-Covid. I temi dell'automazione, della digitalizzazione e della sostenibilità sono inscindibili tra di loro e non più rimandabili. Purtroppo l'impatto della pandemia sul tessuto italiano, così parcellizzato in medio piccole aziende, sarà davvero importante e porterà con sé inevitabili conseguenze. Per affrontare questi cambiamenti servono infatti grandi investimenti e una visione di medio-lungo periodo. Come Number1 abbiamo da anni intrapreso un percorso di automazione e digitalizzazione dei processi, con il 95% delle

informazioni che vengono fatte circolare su app, e un maggiore ricorso a software di visibility. Sono stati proprio questi investimenti a permetterci una capacità di adattamento al contesto, in questo delicato momento. L'analisi sui dati è diventata per noi fondamentale, perché ha un valore descrittivo, predittivo e di prospettiva. Sul fronte della sostenibilità ambientale, ad esempio, gli investimenti fatti ci hanno permesso di arrivare oggi ad avere tutta la flotta del primario ad impatto ambientale ridotto e ci permetteranno nei prossimi mesi di completare la sostituzione anche di tutti i mezzi dell'ultimo miglio. Se da un lato è possibile quindi prevedere una contrazione del mercato e una sua riorganizzazione, dall'altro lato il Covid rappresenterà anche un fattore di rallentamento, per tante imprese che necessariamente concentreranno i loro sforzi su un orizzonte di breve periodo. Mi preme inoltre sottolineare il fatto che questa situazione ha evidenziato, in modo molto rilevante, quanto le professionalità, che sono all'interno delle aziende, siano un elemento fondamentale e vincente per rispondere in modo adeguato alla domanda. La resilienza si basa sulle competenze non sulle idee.

2 FINO A OGGI, UNA DELLE RISPOSTE DI TANTA PARTE DELLE IMPRESE LOGISTICHE ALLE RICHIESTE DI UN COMMITTENTE E DI UN MERCATO SEMPRE PIÙ ESIGENTI E SELETTIVI È STATA QUELLA DI COMPRIMERE I COSTI, SCEGLIENDO LA STRADA DI SOPRAVVIVERE. CAMBIERÀ TALE SCENARIO? LA "QUALITÀ" DEL SERVIZIO, DI CUI TANTO SI PARLA, AVRÀ FINALMENTE UN MAGGIORE VALORE E UNA MAGGIORE VALORIZZAZIONE SUL MERCATO?



Sartori. Lo scenario dovrà necessariamente cambiare: bisognerà ricercare un equilibrio tra qualità e prezzo. Gli equilibri della supply chain sono saltati e abbiamo assistito ad un cambiamento della domanda, diventa-

ta estremamente variabile, in continuo aggiustamento tra i vari canali di vendita. Per affrontare questo scenario servono operatori specializzati, abituati a gestire grandi volumi e in grado di razionalizzare i propri servizi e adattarli alla domanda con allocazioni dinamiche degli stock, bilanciamento degli ordini,

velocizzazione e snellimento della "burocrazia". Noi ad esempio grazie allo sviluppo del progetto DESADV abbiamo ottimizzato i tempi di consegna, i tempi di spunta in magazzino e abilitato un processo di dematerializzazione dei documenti con un impatto significativo sulla sostenibilità ambientale. Un la- ➤

voro in partnership con la Gdo che sta portando grandi risultati. I clienti sono sempre più esigenti, alcuni di questi sono disposti a riconoscere il valore degli sforzi di miglioramento della filiera, altri lo sono molto meno, ma bisogna perseguire in questa direzione perché realisticamente è l'unica in grado di preservare il comparto.

Bianconi. Amazon docet. L'esasperazione del servizio al cliente è un processo che sembra non avere confini, anche se esiste un trade-off tra costo e servizio. La pressione che si sta verificando sia nel mondo eCommerce che in quello della logistica tradizionale, riguarda la circolazione dell'informazione e l'infrastruttura informatica; rispetto a ciò, ribadisco che i costi non devono destare preoccupazione, perché, col tempo, tutte le realtà aziendali si adegueranno agli standard. Purtroppo, i 3PL non possono permettersi di fare investimenti per migliorare il servizio che però comportino un aumento dei costi. I committenti chiedono sempre di compensare qualsiasi miglioria tecnica con incrementi di efficienza e solo quando il processo rischierà di spezzarsi, questo trend potrà cambiare. Amazon, leader nell'innova-



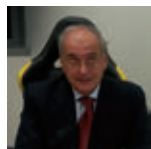
“Gli equilibri della supply chain sono saltati e abbiamo assistito a un cambiamento della domanda, diventata estremamente variabile, in continuo aggiustamento tra i vari canali di vendita”, sottolinea Renzo Sartori

zione, sta fornendo al consumatore un continuo incremento del livello di servizio, senza alcun aumento di costo; così facendo si crea una concezione errata che viene trasferita anche su altri contesti della logistica. Un 3PL, diversamente da Amazon, deve sapersi sostenere solo attraverso servizi di deposito, trasporto e movimentazione.

Cornelli. Senza dubbio la Qualità

(quella con la “Q” maiuscola) sarà la carta vincente nel prossimo futuro. Recenti ricerche hanno infatti evidenziato come i consumatori siano sempre più attenti alla qualità del servizio, anche nel caso in cui questo comporti dei costi leggermente superiori. Gli operatori logistici dovranno quindi garantire un servizio che rispetti alti standard di qualità e sostenibilità ai propri committenti e quindi, a ritroso, anche ai clienti finali.

3 IN GENERALE, NELLA NOSTRA LOGISTICA, UNA DELLE PRINCIPALI LEVE PER RIDURRE I COSTI È STATA QUELLA DI INCIDERE SUL LAVORO, CON SCELTE SPESSO, DICIAMO, NON “ORTODOSSE”. A VEDERE QUANTO ACCADE NEGLI STATI UNITI, LA LOGISTICA “MODERNA”, SPECIE SUL FRONTE DELLA DISTRIBUZIONE FINALE, FA ANCHE PEGGIO. LA VICENDA RIDERS NON È UN CAMPANELLO D’ALLARME ANCHE ALLA LUCE DEI COMPORTAMENTI SUL MERCATO DEI COLOSSI DELL’ECOMMERCE? LA LOGISTICA “VERA” NON DOVREBBE FAR SENTIRE LA SUA VOCE?



Cornelli. Non la definirei logistica “moderna” ma logistica “di scala”: dove si hanno tanti volumi da gestire e distribuire, se non si dispone di una propria distribuzione last mile, si va sul mercato e si fa sentire

il conseguente peso sui fornitori di tale servizio. Lo stesso discorso potrebbe essere fatto per i blue collar. Tale metodo ha portato ad una contrazione dei margini dei fornitori a valle, con ovvie conseguenze sui costi del lavoro. I provider logistici e di trasporto possono senza dubbio sollevare

la questione, ma se non parte dalle stesse multinazionali (e ce ne sono) il riprendersi il valore delle “persone”, continueremo a raccontarcela tra noi in queste pagine.

Sartori. Quello di ridurre il costo del personale in un settore che è



“Quando si hanno tanti volumi da gestire e distribuire, se non si dispone di una propria distribuzione last mile, si va sul mercato e si fa sentire il conseguente peso sui fornitori di tale servizio”, afferma Gabriele Cornelli

particolarmente labour intensive è lo scenario drammatico che ci si palesa davanti. La logistica deve far sentire la propria voce, Assologistica, di cui sono vice presidente, sta portando avanti una battaglia sulla legalità: c'è la volontà di aprire un tavolo di lavoro con le istituzioni, per agevolare il confronto con gli operatori della logistica, con l'obiettivo comune di arrivare a stabilire una giusta retribuzione del lavoro. La sostenibilità che dobbiamo perseguire non è solo quella ambientale, di cui tanto si parla, ma anche

quella sociale, perché il mercato si regge su una domanda di consumo che è quella delle famiglie, siamo tutti interconnessi e interdipendenti. Se penalizziamo la capacità di spesa dei singoli a rimetterci saranno il mercato e le aziende. È un cane che si morde la coda. Noi di Number1 diventando benefit corporation abbiamo preso una posizione ferma su questo aspetto: vogliamo andare oltre l'obiettivo del profitto, massimizzando il nostro impatto positivo verso la società e l'ambiente.

4 LA COMMITENZA, IN OGNI SETTORE, HA SEMPRE PIÙ SPINTO SUL JUST IN TIME, ESASPERANDO TEMPI DI CONSEGNA E RIDUCENDO I VOLUMI PER SPEDIZIONE. LA LOGISTICA SI È ADEGUATA, NIENTE PIÙ SCORTE: DAL LUOGO DI PRODUZIONE ALLO SCAFFALE, ALLA LINEA DI PRODUZIONE. IL COVID HA DIMOSTRATO I GRANDI RISCHI DI TALE SISTEMA. È PENSABILE CHE SI CAMBI STRADA, ANCHE SE I COSTI AUMENTEREBBERO? IL “COSTO” DEVE RESTARE L'UNICO PARAMETRO ANCHE A FRONTE DI SCELTE CHE COINVOLGONO TUTTA LA COLLETTIVITÀ?

Bianconi. La situazione contingente ha spinto le aziende a rivedere l'importanza dei disaster recovery plan. Oggi ci si è resi conto che l'imponderabile può accadere. Certamente, creare del-

le ridondanze, piuttosto che dei buffer che garantiscano una protezione da eventi imprevisti, è e sarà sicuramente un argomento che tutte le grandi organizzazioni terranno presente, molto di

Bianconi. Le risorse umane rappresentano uno dei principali driver di costo per un logistico. Oggi, fortunatamente, sono sempre di più i contesti in regola, sia nel caso in cui i lavoratori di magazzino vengano assunti da un 3PL sia che ci si affidi a società esterne. Negli ultimi decenni, infatti, abbiamo assistito ad una progressiva uscita da una situazione di profonda illegalità nei magazzini, anche se la strada da percorrere è ancora molta. Forme come quelle dei riders sono scheletri nell'armadio per questo settore, in quanto non è concepibile un salario così basso, pensato solo per eludere il lavoro subordinato, che richiederebbe invece l'applicazione di contratti di lavoro specifici. Su questo fronte l'automazione dei magazzini rappresenterà un evento disruptive, che impatterà sui costi logistici, soprattutto su quelli del comparto manodopera. L'automazione dovrà essere flessibile e verrà applicata nei magazzini senza modifiche di layout o processo grazie a macchine automatiche (come carrelli retrattili, trilaterali, frontali o commissionatori orizzontali) che opereranno autonomamente convivendo però con gli operatori di magazzino. Quando queste soluzioni saranno disponibili a prezzi accessibili, comparabili a quelli della manodopera, sicuramente verranno utilizzate su larga scala, riducendo i costi logistici e migliorando il livello di servizio.

più oggi rispetto al passato e questo avrà un costo che dovrà essere traslato sui consumatori. Certamente si rafforzerà in questo processo il ruolo sempre più centrale della logistica.



“In questi mesi come Number1 ci siamo accorti che la questione del just in time nel settore alimentare è relativa: i consumi non sono prevedibili”, sottolinea Renzo Sartori

Cornelli. In un periodo “turbolento” come quello che stiamo attraversando, la “resilienza” del sistema logistico è stata la soluzione più seguita dalla maggioranza delle aziende. Naturalmente la gestione minimale delle scorte rimane e rimarrà imprescindibile per il futuro, quindi la leva “logistica” sarà sempre più fondamentale per la gestione dei fattori esogeni come è stata la stessa pandemia. Come Logistica Uno abbiamo spinto, presso i nostri clienti che trasportano grandi volumi, l'utilizzo del

mezzo treno. Questo per un duplice motivo: due macchinisti di un treno blocco possono portare fino a 40 bilici e rappresenta inoltre una modalità di trasporto per non incorrere in problematiche come quelle che stanno succedendo al Brennero. Ci riferiamo a tutta la questione dei test rapidi per gli autisti da farsi entro le 48 ore per poter transitare dallo stesso. Resta sottinteso che il “costo” deve essere riparametrizzato non solo sul driver profitto ma anche sull'ecosostenibilità (quindi la salvaguardia del nostro

Pianeta) e le persone (“the 3 Ps”-profit-planet-people). Si tratta di una richiesta che non arriva solo dai clienti: gli stessi consumatori finali dei nostri clienti sono infatti più sensibili in merito ai temi del rispetto ambientale e della dignità dei lavoratori. Chi riuscirà a coniugare questi tre parametri sarà il leader nel proprio settore nei prossimi anni.

Sartori. In questi mesi come Number1 ci siamo accorti che la questione del just in time nel settore alimentare è relativa, in questo segmento i consumi non sono prevedibili, gli andamenti sono suscettibili anche a decisioni governative, emotive. Non ritengo assolutamente che il costo debba essere l'unico parametro, le società di logistica dovranno lavorare sulla filiera e diversificare la propria offerta occupandosi di trasporto, gestione dei magazzini, gestione degli espositori, del pallet pooling. Solo lavorando sulla multicanalità e presentando un servizio integrato sarà possibile offrire ai propri clienti un interlocutore unico, creando una sinergia con le diverse funzioni aziendali della committenza, non solo con la supply chain e dare il giusto valore a un servizio che ha dimostrato la sua strategicità. ■

IL TEMA DELLE SCORTE

Sulla questione delle scorte esistono valutazioni diverse tra gli addetti ai lavori. Si passa da chi considera che sarà molto difficile tornare indietro sulla strada di tenerle al minimo per esigenze di costi a chi giudica un errore l'exasperazione del just in time e che crede necessario un ripensamento del sistema. Quindi, è un problema aperto, sul quale Euromerci si propone di ritornare. Certo è che il Covid-19 ha messo in evidenza i rischi che la collettività corre senza avere riserve almeno di certi beni

