

La logistica in conto terzi su un percorso tutto in salita ...

“In un paese come il nostro, da sempre caratterizzato da una sottovalutazione sia politica sia culturale della logistica, sono forti le difficoltà per rendere più efficiente il settore e metterlo in grado di adeguarsi alle attuali, nuove, esigenze del mercato”, dice Massimo Marciani, presidente del FLC.



MASSIMO MARCIANI

“ Il precedente governo ha fatto un grave errore strategico quando ha varato i primi provvedimenti per l’Industria 4.0: ha ignorato, ha escluso completamente la logistica”, ci dice subito Massimo Marciani, esperto a livello internazionale delle problematiche della city logistics e presidente del Freight Leaders Council, quando iniziamo l’intervista e illustriamo al nostro interlocutore che l’argomento dell’incontro è quello dello sviluppo della tecnologia nel sistema produttivo del nostro paese. Allora, entriamo subito più in particolare su quanto ci sta dicendo Marciani.

PERCHÉ LO DEFINISCE UN ERRORE “STRATEGICO”?

Lo definisco “strategico” perché limitarsi a interventi tesi a migliorare il ciclo produttivo all’interno di un’industria, di uno stabilimento è fortemente limitativo, manca di una visione più generale, non tiene conto della realtà del paese. Le faccio un esempio, che può apparire banale, ma che chiarisce bene quanto sto affermando. Prendiamo una sala operatoria in un ospedale e l’attrezziamo secondo le più avanzate tecnologie, poi però se non mettiamo in grado ambulanze e barellieri di tra-

surdità, tanto è vero che poi sono stati introdotti correttivi. Ma è stato anche un fatto che ha sottolineato la scarsa cultura e la visione miope sulla logistica che da sempre ha contraddistinto il nostro paese a tutti i livelli, dalla politica all’industria, alla ricerca accademica...

ENTRANDO PIÙ IN PARTICOLARE?

La politica ha elaborato negli ultimi venti anni tanti piani logistici nazionali, rimasti tutti però sulla carta, ha fatto nel 1994 una riforma dei porti e poi ha



“L’industria finora ha trattato la logistica in maniera molto ‘sbrigativa’: con il franco fabbrica o con lo scegliere sempre il costo più basso. In un mondo complesso come l’attuale, è una maniera che non funziona certamente più”, dice Marciani

sportare velocemente e con sicurezza il paziente sul tavolo operatorio, abbiamo fatto un’opera inutile. Così ritengo che pensare l’industria 4.0 senza collegarla alla logistica sia stata un’as-

impiegato decenni in dibattiti su come modificarla, l’industria non ha capito o, più probabilmente non ha voluto capire, appunto con una visione miope, che il valore vero sta nel prodotto franco ha



“A livello politico-gestionale manca oggi una vera presa di coscienza delle problematiche che un’azienda logistica deve affrontare per allinearsi alle esigenze che il mercato richiede” afferma Marciani

della manodopera. Più efficienza significa anche ricorrere alla tecnologia, cosa che ha un forte impatto sull’organizzazione aziendale, sull’impiego della manodopera e sugli investimenti. E’ evidente che l’introduzione di innovazioni tecnologiche modifica il ciclo produttivo di un’azienda: prima era sufficiente avere una manodopera anche dequalificata e sostituibile in quanto impiegata su funzioni elementari. La tecnologia richiede altri livelli di qualificazione. Un autista, ad esempio, prima guidava e aveva solo il compito di far firmare con la penna al cliente finale una bolla di consegna, con la tecnologia si ritrova con diversi strumenti elettronici che deve gestire contemporaneamente e che gli danno una miriade di informazioni a cui si deve adeguare e spesso rispondere. C’è quindi, per non

destino e non franco fabbrica, gli accademici hanno sempre fatto ricerche e sperimentazioni basandosi più sui loro interessi scientifici che sulla realtà. Ad esempio, ci sono fondi europei per lo studio degli esoscheletri applicati all’industria, ma se gli studi avanzano in una forma avulsa dalla realtà produttiva non arrecano alcun vantaggio.

■ In questa situazione, davanti a queste nuove esigenze per le aziende logistiche, specie per quelle conto terzi, si aprono varie problematiche e non di poco conto. Diventare “più efficienti”

“L’eCommerce sta trasformando il mercato logistico, introducendo forti elementi di distorsione, come nel caso Amazon”, sottolinea il presidente del FLC

SOFFERMIAMOCI SUL RAPPORTO INDUSTRIA-LOGISTICA...

■ Un rapporto che finora è stato molto semplice e sbrigativo: l’industria, in grande maggioranza, ha fatto solo conti in base al costo, scegliendo sempre quello più basso a prescindere o, con il franco fabbrica, “liberandosi” dell’incombenza. Oggi, in un mondo globalizzato, in mercati sempre più competitivi ci si sta rendendo conto che è un meccanismo che non funziona. L’adozione di nuove tecnologie richiede obbligatoriamente altri modi di distribuzione assolutamente più veloci, più efficienti, quindi si sta scoprendo il valore della logistica.

CON QUALI CONSEGUENZE?



significa in primo luogo rivisitare il proprio modello di business, generalmente “storico”, che spesso ha dato anche risultati apprezzabili, fondati essenzialmente sul tenere a basso livello il costo

creare uno scollamento tra tecnologia e metodo di lavoro, l’esigenza di sviluppare la formazione degli addetti, “educandoli” all’innovazione. Il che significa che bisogna gestire il cambiamento, >

CHI È IL FREIGHT LEADERS COUNCIL

Il Freight Leaders Council - già Freight Leaders Club - è una libera associazione privata e apartitica fondata nel 1991 a Milano che riunisce aziende leader della filiera della logistica (produttori, caricatori, operatori, trasportatori, gestori di infrastrutture per tutte le modalità di movimentazione possibili: strada, ferrovia, aria e mare) con lo scopo di formulare pareri, giudizi e indirizzi rivolti alle istituzioni per contribuire allo sviluppo e alla competitività della logistica sostenibile. L'associazione intende essere, come recita il suo slogan, un "punto d'incontro sulla strada delle soluzioni", mettendo a disposizione le esperienze e le professionalità dei suoi soci - tutte realtà imprenditoriali di primaria importanza, sia pubbliche sia private - che sono in grado di fornire una capacità di analisi "trasversale", in grado cioè di tenere conto delle problematiche dell'intera filiera della logistica, proponendone una lettura d'insieme che costituisce una singolarità positiva in un dibattito contrassegnato da posizioni di parte e monosettoriali.

anche a livello manageriale. Poi c'è il rilevante aspetto dell'information technology: le aziende possono ricevere in tempo reale un'infinita quantità di informazioni, utili se si è in grado di sfruttarle, di gestirle e di trasferirle sul piano operativo. Quest'ultimo punto è determinante: il differenziale futuro tra le imprese logistiche non sarà più il prodotto, ma la "conoscenza". Chi riuscirà a utilizzare la tecnologia, applicandola dal manovale all'intera filiera, sopravviverà e avrà successo.

LEI ACCENNAVA AL PROBLEMA DEGLI INVESTIMENTI...

■ Certamente è un aspetto rilevante anche perché sono in relazione, ad esempio per un logistico conto terzi, con la durata dei contratti. Durata che oggi è generalmente breve, un anno, massimo due. Nell'affrontare investimenti per rispondere bene a un tipo di contratto si corre il rischio di non poterli sfruttare quando il contratto finisce. Esiste un problema della durata dei contratti e non è il solo. Infatti, nell'adozione di innovazioni tecnologiche manca spesso un quadro normativo adeguato o regole amministrative e assicurative. Ad esempio, quanti droni possono volare in un magazzino, spe-

cialmente se contemporaneamente nell'ambiente operano i magazzinieri? A livello politico-gestionale manca oggi una vera presa di coscienza delle problematiche che un'azienda logistica deve affrontare per allinearsi alle esigenze che il mercato richiede.

UN ALTRO ELEMENTO DA CONSIDERARE PER VALUTARE IL MERCATO DELLA LOGISTICA È IL COSTANTE AUMENTO DELLE VENDITE ONLINE...

■ Sotto questo aspetto siamo davanti a un mercato pericolosamente distorto. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato, il 10 aprile, ha aperto un'istruttoria su Amazon per accertarne "un presunto abuso di posizione dominante". Scrive l'Autorità: "In particolare, Amazon conferirebbe unicamente ai venditori terzi che aderiscono al servizio di logistica offerto da Amazon stessa vantaggi in termini di visibilità della propria offerta e di miglioramento delle proprie vendite, rispetto ai venditori che non utilizzano tale logistica. Queste condotte potrebbero non essere proprie di un confronto competitivo basato sui meriti, quanto piuttosto sulla possibilità di Amazon di discriminare sulla base dell'adesione o meno da parte dei venditori al

suo servizio logistico. Attraverso tali condotte, Amazon sarebbe in grado di sfruttare indebitamente la propria posizione dominante nel mercato dei servizi d'intermediazione sulle piattaforme per il commercio elettronico al fine di restringere significativamente la concorrenza nel mercato... a danno dei consumatori finali". La "posizione dominante" di Amazon è dimostrata da essere di gran lunga la più importante piattaforma di vendite online: già nel 2016, in Italia, Amazon era il sito di vendita con il maggior numero di "utenti unici" con 17,7 milioni di visitatori. Alle distorsioni segnalate dall'Autorità si aggiunge quella dell'"offerta di consegna a costo 0", ad esempio per chi usufruisce del servizio Amazon "prime", spendendo più di 29 euro, con consegna "oggi" nelle aree di Roma e Milano. E' evidente che la consegna ha un costo, se non lo paga il cliente finale, l'azienda lo recupera da qualche altra parte, a danno magari dei propri lavoratori. Tutto ciò è pericolosamente anomalo sia perché la logistica è un elemento discriminante sulla competitività del mercato sia perché la logistica in mano a pochi risulta alla fine un danno per i consumatori.

TIRIAMO LE CONCLUSIONI ...COSA FARE?

■ Penso che, in primo luogo, la logistica debba diventare per il governo il punto di partenza di ogni politica di sviluppo industriale. Poi va aperto un serio confronto su questi temi che coinvolga tutte le forze interessate, dalla politica alle rappresentanze sociali, dalle associazioni ai sindacati. Si sta correndo il rischio che molte aziende logistiche facciano la fine di Blockbuster, virtualmente sparita dal mercato. Un rischio che occorre evitare. ■