

UN NUOVO UMANESIMO ESALTA LA TECNICA

# La logistica si fa **SOCIAL**



È finita l'era dell'azienda sterilmente rinchiusa entro le proprie mura a difesa di presunte rendite di posizione, prodotto o mercato. Oggi prevalgono logiche di collaborazione, interconnessione, sinergia, complementarietà favorite dalle nuove tecnologie della conoscenza e della condivisione

Profondi mutamenti socio-economici in corso e la loro dimensione globale rappresentano una straordinaria opportunità per raggiungere velocemente il successo imprenditoriale. Il vantaggio competitivo perseguito dalle imprese e dal tessuto economico-produttivo di un territorio dipende dalla capacità di generare valore. Il rapporto tra azienda e mercato non passa semplicemente attraverso prodotti oppure servizi bensì tramite scambi più complessi, articolati, interdipendenti, personalizzati generando un cambiamento non lineare e discontinuo.

Siamo nell'era dell'accesso ai network (*"L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy"* - Jeremy Rifkin) e della conoscenza e si parla di intelligenza terziaria come motore di sviluppo. Gli sforzi quotidiani sono rivolti ad affrontare questo cambiamento sempre più ampio ed imprevedibile nonché a provare ad intraprendere nuovi percorsi, come diceva già Italo Calvino nelle sue "Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio", con "leggerezza, rapidità, esattezza, visibilità, molteplicità, coerenza". La comprensione e l'implementazione delle logiche "Lean", decisamente attuali in tema di sobrietà, se pur conosciute e ormai consolidate (Lean Thinking, Lean Produc-

tion, Lean Transformation, Lean Office...), stanno vivendo una nuova fase di notorietà e rappresentano una valida strategia operativa. Molte sono le organizzazioni che si sono impegnate in tal senso ritrovando una rinnovata efficacia ed efficienza e conseguendo ottimi risultati.

## Logiche di interazione

Tuttavia la maggior parte di queste strutture sta constatando che i miglioramenti restano limitati se non vengono estesi a tutti gli enti, le funzioni, le persone ed i processi aziendali, sia all'interno che al di fuori del proprio perimetro, coinvolgendo fornitori, partner e clienti. In un'epoca in cui l'essere concorrenziali si basa sul poter contare a livello globale su modelli di business innovativi e flessibili, forme sempre più orizzontali e piatte nonché su logiche di interazione, collaborazione, aggregazione che esaltino i punti di forza e le sinergiche complementarietà, non è più sufficiente pensare che una società sia snella solamente sotto il profilo produttivo ma lo deve essere anche a livello di ambiente di riferimento e non può prescindere dagli aspetti logistici e distributivi.

Questa esigenza risulta ancora più sentita se consideriamo che

la tendenza degli ultimi decenni è stata quella di arricchire progressivamente il valore del prodotto con contenuti di servizio e di trasferire una parte consistente della creazione dello stesso all'esterno presso interlocutori selezionati e strategici. È evidente che elementi quali la qualità, la flessibilità, il costo complessivo, dipendono allora marcatamente da un'adeguata attenzione alle specifiche aspettative ed alla conseguente ideazione, implementazione e gestione, coerente, sincronizzata e su misura di piattaforme, magazzini, trasporti e spedizioni, sempre più fattori strategici abilitanti e acceleratori di piani di sviluppo e di internazionalizzazione.

## Ridondanza e consapevolezza

Le filiere logistico distributive e relative interfacce sono spesso caratterizzate da limitata consapevolezza, ridondanza, asimmetria formativa ed informativa, da troppa genericità ed intermediazione. Il quotidiano coinvolgimento operativo conforta relativamente alla opportunità di poter ancora aumentare in modo significativo la competitività dei progetti e delle soluzioni, migliorare il rapporto costo complessivo / livello prestazionale nonché redistribuire in modo più etico la marginalità premiando i con-

■ Marco Zanolli

Oggi più che mai è necessario moltiplicare le leve gestionali e poter contare su sistemi collaborativi dove esperienze, competenze, processi e obiettivi siano integrati. Un approccio che superi le vecchie logiche individualistiche a favore di criteri innovativi costruiti sui network. Un umanesimo sociale ed imprenditoriale che arricchisca non tanto il singolo quanto la rete nel suo complesso

cetti di ruolo, responsabilità (Integratore, 4PL, 3PL, Operatore logistico, MTO, Vettore, Spedizioniere internazionale, Consolidatore, Spedizioniere doganale, Corriere...) e specializzazione merceologica (Industrial, Retail, Fashion & Lifestyle, Luxury, High-Tech, Fast Moving Consumer Goods, Beverage & Grocery, Health-Care, Automotive, Aerospace & Defense, Project Cargo), geografica (Europa (Occidentale e Orientale), Africa, America (Nord, Centro, Sud), Asia (Medio Oriente, Asia Centrale, Sub Continente Indiano, Estremo Oriente e Sud Est Asiatico), Oceania) e di servizio (Supply Chain Management, Logistica integrata e distributiva, Imballaggio, Trasporto e Spedizioni merci via strada, ferrovia, mare, aerea, inter-modale, multi-modale).

La logistica, definita nel suo complesso "l'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni dai luoghi di origine presso i fornitori

fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti ed al servizio post-vendita" (AIOLOG), appare non solo come terreno favorevole per testare approcci di questo tipo in tutte le loro declinazioni ma addirittura, data la sua funzione di attività primaria così come prevista e descritta da Michael Porter nella sua "catena del valore", nonché trasversalità, può diventare proprio lo spunto e l'occasione da cui partire o ripartire.

In particolare ci si può concentrare sul fronte degli operatori di settore che stanno vivendo una fase di difficoltà e disorientamento aiutandoli a evolvere, specializzarsi e focalizzarsi su ben definite priorità; si possono affiancare i clienti cosiddetti industriali, siano essi grandi multinazionali piuttosto che PMI, nel presidiare un'area determinante per il buon esito dei loro sforzi; si può facilitare il dialogo e contribuire ad orientare la domanda verso il sistema di offerta di volta in volta più opportuno. Ecco allora che diventa importante riuscire a strut-



Il rapporto tra azienda e mercato non passa semplicemente attraverso prodotti oppure servizi bensì tramite scambi più complessi, articolati, interdipendenti, personalizzati generando un cambiamento non lineare e discontinuo, tutto da governare e portare a sintesi



La tendenza degli ultimi decenni è stata quella di arricchire progressivamente il valore del prodotto con contenuti di servizio e di trasferire una parte consistente della creazione dello stesso all'esterno, presso interlocutori selezionati e strategici



La predisposizione ad approfondire anche in Italia questo argomento è testimoniata da molti convegni che rinviano spesso a concetti tipo la "Fabbrica distribuita ed intelligente", da studi e reports a livello internazionale (McKinsey, IBM, Gartner, MIT, Deloitte, Capgemini...), progetti, iniziative, start-up che trovano il loro spazio nell'ambito delle istituzioni, della politica, di imprese, università e scuole di direzione e formazione, incubatori ed acceleratori.

### La conferma viene dalle Supply Chain

Le Supply Chain sono per definizione basate su reti estese e costituite da migliaia di nodi rappresentati da strutture, operatori, mezzi, processi, sistemi che devono interagire in modo adeguato per rilasciare il migliore servizio possibile.

Anche in questo caso una recente Survey del Gruppo Aberdeen ha sottolineato come a livello di "Best Practices" si stia riscontrando l'introduzione e l'adozione di approcci volti alla integrazione ed alla collaborazione sempre più spesso quale collante olistico per l'intera filiera piuttosto che solo per aspetti tecnici e tecnologici, peraltro fondamentali ma che non devono prevaricare sull'esperienza e sulla competenza per

turare interventi di check-up, assessment, benchmarking, scouting, tutti propedeutici all'implementazione del matching più favorevole.

Ogni valutazione e conseguente considerazione al riguardo deve tener conto di aspetti dinamici quali per esempio gli stabilimenti di produzione, la tipologia di prodotti, gli uffici commerciali, i distributori, i clienti finali, le business unit di riferimento, i mercati serviti, le aree logistiche ed i relativi costi connessi, le attività, i processi, i flussi, gli incoterms...

### È tempo di Social Economy

Parallelamente sempre più spesso si parla di "Social Collaboration" e a seguire di "Social Economy", di "So-

cial Enterprise", intendendo con questo termine un insieme di strategie, processi, comportamenti, strumenti e piattaforme tecnologiche e digitali di supporto (Internet, Intranet, Portali, Marketplace, App, Blog, Forum, Cloud, CRM, Software e gestionali, Big Data, Analytics...) che consentono a più soggetti di connettersi, creare delle "Community", rendere disponibili competenze e relazioni distintive, risolvere problemi, creare opportunità, perseguire e sviluppare in modo trasparente, democratico, partecipativo e produttivo comuni interessi ed obiettivi, aumentare la produttività e l'efficienza, innovare e rinnovare i modelli di business al fine di acquisire nuovi vantaggi competitivi.

### L'autore



Nato a Torino, studi in ingegneria, laureato in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cà Foscari di Venezia, Marco Zanolli ha conseguito un Master of Business Administration (MBA) presso la Fondazione CUOA di Altavilla Vicentina (VI). Ha iniziato la sua carriera nel 1997 nel Gruppo Geodis - Züst Ambrosetti all'interno del quale ha ricoperto il ruolo di Direttore delle aree marketing, commerciale

e sviluppo societario nonché di Consigliere di Amministrazione e Dirigente di alcune società controllate e partecipate (Züst Ambrosetti, Ambrosetti Stracciari, Geodis Logistics, Geodis Solution, Brixia Züst, Zardini Spedizioni). Dal 2002 al 2004 ha lavorato come Consigliere di Amministrazione e Direttore Generale presso la FATA - Züst Logistic Systems, società creata come joint-venture con il Gruppo Finmeccanica. Dal 2004 al 2010 è stato impegnato come imprenditore e dirigente presso la Itk Zardini.

Oggi è Titolare di Zeta Value ([www.zetavalue.it](http://www.zetavalue.it)), specializzata nella consulenza imprenditoriale, strategica ed organizzativa ed in particolare nello stimolo e nella diretta partecipazione alla ideazione ed implementazione di progetti e percorsi di ottimizzazione e sviluppo grazie all'apporto di esperienze, competenze, relazioni e risorse distintive. In generale e con una storica attenzione al settore del supply chain management, della logistica integrata e distributiva, dell'imballaggio industriale, del trasporto e delle spedizioni.

gestire variabili numerose e complesse di carattere industriale, commerciale, culturale, economico, finanziario, doganale, legale, linguistico. La finalità è quella di aumentare la visibilità,

snellire e semplificare le operations, facilitare e stimolare il rapporto tra fornitori, partner e clienti, riducendo gli sprechi ed abbattendo le barriere interne ed esterne.

## SERVIZIO CE.DI. HARD DISCOUNT. SU MISURA PER TE.



- TEMPERATURA CONTROLLATA FINO A +4° E CONTROLLO INTEGRITÀ CATENA DEL FREDDO
- CONSEGNE IN AXA E AXB E CAPILLARITÀ DEL SERVIZIO DI TRASPORTO GRAZIE A 5 HUB DEDICATI
- TRACKING SPEDIZIONE E DDT ONLINE
- TARIFFE A PALLET



[www.stef.com](http://www.stef.com)

+39 0371 763 201  
francesca.ceni@stef.com

Follow us: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#) [LinkedIn](#) [Google play](#) [AppStore](#)



I miglioramenti restano limitati se non vengono estesi a tutti gli enti, le funzioni, le persone ed i processi aziendali, sia all'interno che al di fuori del proprio perimetro, coinvolgendo fornitori, partner e clienti



Gli strumenti cosiddetti "Social" consentono di incrementare drasticamente la capacità di coordinamento e comunicazione aumentando agilità e flessibilità. La Logistica integrata e distributiva ha in particolare un valore strategico e rappresenta una leva di competitività a livello di singola azienda, di filiera, di cluster, di territorio, distretto e sistema. Per il prossimo decennio è prevista una crescita esponenziale del mercato logistico. Anche se la raccolta e l'elaborazione dei dati è estremamente complessa, si dice che il mercato italiano della logistica, del trasporto e delle spedizioni valga oltre 200 miliardi di euro, pari al 12,7% del Pil, dia lavoro a un milione di persone

e coinvolga nel suo complesso oltre 160.000 operatori (report "Logistica e sviluppo economico" del Centro Srm - Studi e ricerche per il Mezzogiorno), molto frammentati (indice Herfindahl-Hirschman), tra loro diversi e complementari, caratterizzati da una crescente necessità e disponibilità a far parte di progetti ed iniziative volte alla collaborazione ed alla sinergica aggregazione (M&A, JV, Consorzi, ATI, Distretti, Alleanze, Reti di Impresa).

L'Italia può rappresentare una straordinaria piattaforma nel Mediterraneo in grado di intercettare e gestire flussi aventi come origine e destinazione le principali direttrici mondiali; risulta al 20° posto nel

ranking mondiale 2014 per performance logistica (Logistics Performance Index (Lpi) - World Bank); in Italia la somma dei costi del trasporto e della logistica incide per il 20,5%, sulla produzione industriale (800 miliardi di euro nel 2012) rispetto a una media europea del 16%.

### Conclusioni

Ciò premesso è evidente che le tendenze sopra menzionate possono non solo essere cavalcate dalle multinazionali di settore, ma anche ed a maggior ragione fatte proprie da parte di PMI e singoli investitori, imprenditori, manager, professionisti per salvaguardare ed esaltare la propria autonomia e posizionamento proponendosi in modo più organico e competitivo e dando vita ad iniziative e servizi nuovi e distintivi prendendo spunto da paesi e settori più avanzati (banche, finanza, assicurazioni, industria, GDO, viaggi e turismo, aste e concorsi, e-commerce, ...) piuttosto che rivisitando i modelli e la progettualità più tradizionali.

Nel mercato esistono già vari e lungimiranti tentativi ed esempi di neo-imprenditorialità soprattutto con riferimento alla scelta del miglior corriere espresso, al "truck-sharing",

## Il cuore del problema

Elemento sorprendente è che i progressi del Web 2.0 e dei "Social Network" hanno già spostato l'attenzione dagli aspetti più tecnici a quelli più umanistici, l'interconnettività va oltre la sola comunicazione tra addetti ai lavori, computer e dispositivi intelligenti e premia le persone. Ecco allora che non si parla solo di tecnologia e dei relativi investimenti piuttosto che performance ma anche e soprattutto di impatto e contaminazione culturale, modelli organizzativi, leadership, sostenibilità, coinvolgimento diffuso e pervasivo quali condizioni propedeutiche per il successo. Le aziende e le organizzazioni che sanno vedere oltre i "Social Media" ed i semplici "Like" scoprono che possono davvero generare un valore aggiunto per il loro business. Si prevede che nel 2020 oltre il 40% (qualcuno ipotizza addirittura il 75%) delle stesse userà soluzioni di "Social Business".

al "fleet-renting", alla ottimizzazione delle unità di carico, alla pianificazione dei viaggi, alla prenotazione e/o presa di appuntamento ("booking"), alle "smart city" e/o "city logistics", alla "mobility", alla logistica documentale e/o digitale ed al "paperless", alla logistica dell'ultimo miglio, al "bike-delivery" ed all'affidamento della merce principalmente terrestre ma le potenzialità di espressione sono ben più ampie se si prendono in considerazione anche ulteriori aree di intervento quali per esempio l'estensione ad altre modalità di movimentazione, la rappresentazione dinamica dell'e-

cosistema e delle virtuose interrelazioni con le sue adiacenze (sistemi di movimentazione, veicoli e strutture, immobiliare, energie rinnovabili, finanza, assicurazioni, associazioni e federazioni, formazione, consulenza, soluzioni ICT, editoria e media...), la vetrina degli operatori e dei professionisti; l'evidenza del ruolo, dei punti di forza e di debolezza e delle complementarità; la mappatura delle competenze, la gestione dei talenti, l'outplacement, il project management, la gestione delle interfacce, il benchmarking, l'innovazione di servizio, la ricerca di strumenti e soluzioni finanziarie. ■

quando  
l'affidabilità  
è tutto...

## È l'ora della svolta?

**Nuovo retrattile SENSIA:** la crisi si batte con la produttività e l'efficienza!

Un magazzino, per essere efficiente, deve impiegare carrellisti professionali e deve disporre di carrelli di altissima qualità. Mitsubishi presenta il nuovo retrattile SENSIA: il carrello che contribuirà a migliorare le Vostre prestazioni nel magazzino.

Ben 12 nuovi modelli e una scelta di tre modalità di performance: c'è un SENSIA per tutti i lavori. Dispone di ampio spazio e comfort per l'operatore, grazie anche al sistema di controllo futuristico.

Finanziamenti, leasing, noleggio a breve o lungo termine, programmi di manutenzione, garanzie a 24 mesi, ricambi entro 24 ore, carrelli nuovi o usati: sono solo alcune delle nostre proposte per aiutarVi a raggiungere i Vostri obiettivi.

**SENSIA**

Per ulteriori informazioni:  
**[mitsubishicarrelli.com](http://mitsubishicarrelli.com)**



Qualità | Affidabilità | Value for Money

**MITSUBISHI**  
FORKLIFT TRUCKS