

**"QUESTO NON È UN PALLET ..."**

**Intervista con Marco Moritsch  
nuovo General Manager  
CHEP Italia**



Aut. Trib. Roma n° 487 del 6.11.1993 - Sped. in Abbonamento Postale - 70% - DCB Milano

### Zone economiche speciali: un atout per il Sud

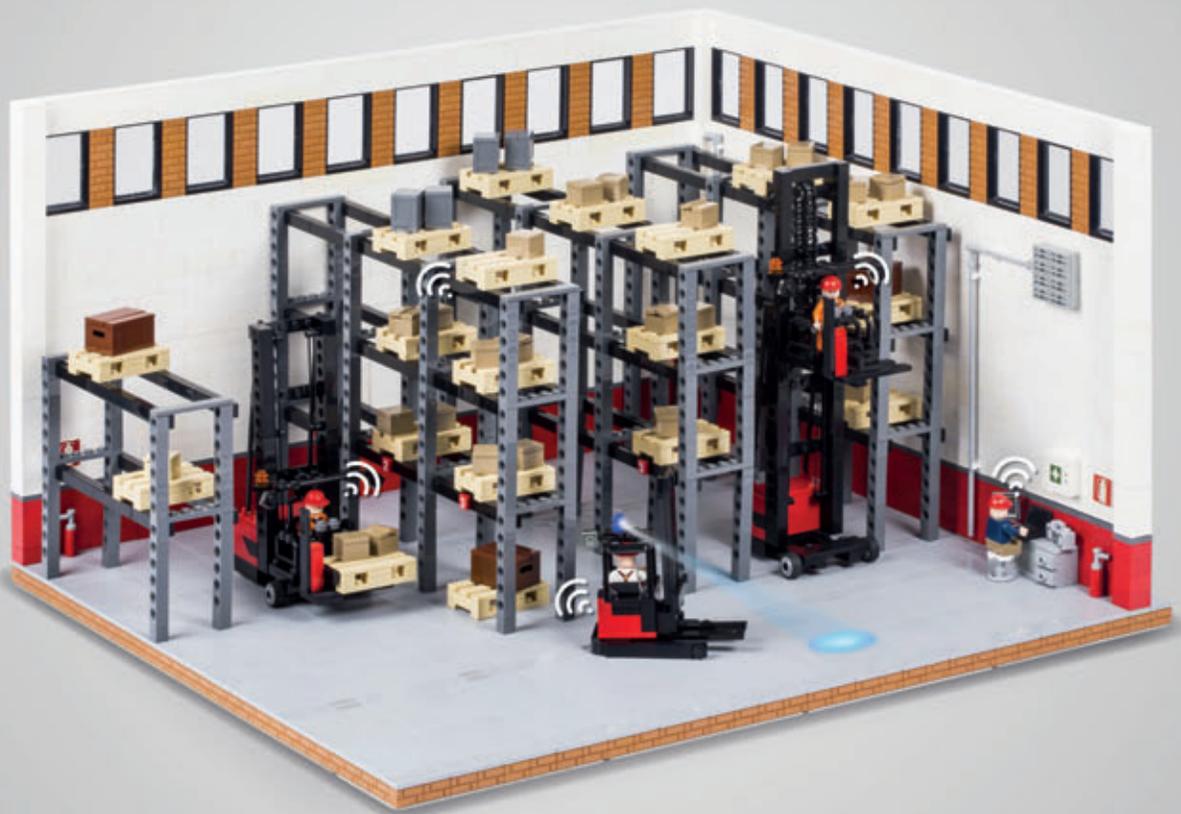
**MERCATO DEL LAVORO**  
Logistica e occupazione:  
tante nuove esigenze

**MERCINTRENO**  
Un puzzle: ferrovia  
e distretti industriali

**AGROALIMENTARE**  
Il settore tira e chiede  
una nuova logistica

# SVILUPPIAMO IL TUO MAGAZZINO, PEZZO DOPO PEZZO.

Le nostre soluzioni più innovative  
per il **deposito** delle tue merci.



## Linde MH offre soluzioni concrete per il tuo magazzino.

Studiamo processi e soluzioni in grado di minimizzare errori, danni e inefficienze perché oggi il magazzino non deve essere un costo ma un'opportunità, dove sviluppare il business e migliorare i risultati.

Per aumentare la produttività nella fase di deposito delle merci, mettiamo in campo tutta la nostra gamma di carrelli, unita ai nostri AGV, alle scaffalature, ai sistemi di automazione e ai dispositivi di riconoscimento ed alle più avanzate soluzioni software.

La nostra capillare rete vendita e di assistenza ci permette di offrire sempre soluzioni create su misura e adeguate alle tue esigenze.

**Linde MH ti segue e ti consiglia in tutte le fasi di progettazione, fornitura, installazione e collaudo.**

→ [www.linde-mh.it](http://www.linde-mh.it)

Numero Verde  
**800-200850**

## **E' SOLO UNA "QUESTIONE MERIDIONALE"?** **L'interdipendenza Sud-Nord a senso unico**

SANDRO INNOCENTI, COUNTRY MANAGER ITALY DELLA PROLOGIS, NELL'INTERVISTA CHE HA GENTILMENTE CONCESSO ALLA NOSTRA RIVISTA (AGOSTO/SETTEMBRE 2017, NN. 8/9, PAG. 40), DOPO AVER SOTTOLINEATO I PROBLEMI DEL MEZZOGIORNO, CHE PRESENTA PER GLI INVESTITORI RISCHI PIÙ ALTI, SI È POSTO UNA DOMANDA: "IL MERCATO IMMOBILIARE LOGISTICO ITALIANO È IN FORTE SVILUPPO E RIGUARDA ATTUALMENTE, POSSIAMO DIRE, IL 40% DEL TERRITORIO NAZIONALE. QUALI POSSIBILITÀ DI CRESCITA AVREBBE SE COINVOLGESSE L'INTERO PAESE, QUINDI ANCHE IL SUD?". UNA DOMANDA ALLA QUALE SI È CERCATA UNA RISPOSTA DALL'UNITÀ D'ITALIA, DA QUANDO ESPLOSE QUELLA CHE FU CHIAMATA "LA QUESTIONE MERIDIONALE". UNA QUESTIONE NON RISOLTA NONOSTANTE INNUMEREVOLI GOVERNI, A PARTIRE DALLA LEGISLAZIONE SPECIALE VARATA DA GIOLITTI ALL'INIZIO DEL 1900, ABBIAMO TENTATO DI FARLO. PROBABILMENTE, OGGI DOVREMMO PARTIRE NELL'AFFRONTARE IL PROBLEMA DA UN'ANGOLAZIONE DIVERSA: DOVREMMO INIZIARE A GUARDARE AL MEZZOGIORNO INIZIANDO DAL NORD. UNA RECENTE RICERCA CONGIUNTA PROMETEIA-STUDI E RICERCHE PER IL MEZZOGIORNO-SRM HA VALUTATO CHE, AD ESEMPIO IN DUE SETTORI IMPORTANTI PER L'ECONOMIA DEL MEZZOGIORNO, L'AGROALIMENTARE E IL CHIMICO FARMACEUTICO, LA QUOTA DI PRODUZIONE ATTIVATA DAGLI INVESTIMENTI NEL MERIDIONE È "TRATTENUTA" AL SUD, PER L'AGROALIMENTARE, SOLO PER IL 26,6% E TRASFERITA AL NORD PER IL 62,4%, MENTRE PER IL CHIMICO FARMACEUTICO I DATI DIVENTANO RISPETTIVAMENTE DEL 26,2% E DEL 40,8% (FORTE È IN QUESTO SETTORE IL TRASFERIMENTO ALL'ESTERO, 24,0%, DETERMINATO DALLA PRESENZA DI MULTINAZIONALI STRANIERE). IN QUESTI DUE SETTORI, QUINDI, IL MEZZOGIORNO, SOTTOLINEA LA RICERCA, "CONTINUA A ESSERE FORTEMENTE TERZISTA 'PERDENDO' IL VALORE COMMERCIALE E DISTRIBUTIVO DELL'INTERA CATENA PRODUTTIVA A VANTAGGIO DELLE IMPRESE DEL NORD PIÙ GRANDI E COMMERCIALMENTE PIÙ VOCATE". OCCORREREBBE APPROFONDIRE QUESTE SITUAZIONI DI "INTERDIPENDENZA" ECONOMICA TRA LE VARIE AREE DEL PAESE, OGGI, DI FATTO, QUASI A ESCLUSIVO VANTAGGIO DEL NORD E AGIRE DI CONSEGUENZA SUL TESSUTO PRODUTTIVO E DISTRIBUTIVO DEL MEZZOGIORNO PER AVVIARE UN'INVERSIONE DI TENDENZA.

# VI SEGNALIAMO

Editore SERDOCKS S.r.l.  
Via Cornalia 19 - 20124 Milano  
tel. 02.669.1567  
fax 02.667.142.45  
redazione@euomerici.it

Redazione Milano  
Via Cornalia 19 - 20124 Milano  
tel. 02.669.1567 - fax 02.667.142.45  
internet: www.euomerici.it  
e-mail: redazione@euomerici.it

Redazione Roma  
Via Panama 62 - 00198 Roma  
tel. 06.841.2897 - fax 06.884.4824  
Internet: www.euomerici.it  
e-mail: redazione@euomerici.it

Direttore responsabile  
Jean Francois Daher

Sito www.euomerici.it  
a cura di Ornella Giola  
e-mail: ogiola@euomerici.it  
cell.331.674.6826

Stampa  
Mediaprint Milano

Pubblicità  
Cristian Guidotti  
cell.338 93.90.218  
cristian.guidotti@euomerici.it

## Economia

**ZONE ECONOMICHE SPECIALI:  
UN ATOUT PER IL SUD**

8

## Cover CHEP

**MARCO MORITSCH:  
"QUESTO NON E' UN PALLET..."**

13

## Punto Sostenibilità

**DI COSA SI PARLA QUANDO SI DISCUTE  
DI CULTURA ORGANIZZATIVA GREEN?**

34

## Mercato del lavoro

**LOGISTICA E OCCUPAZIONE:  
TANTI CAMBIAMENTI E NUOVE ESIGENZE**

37

## Mercintreno

**UN BEL PUZZLE: FERROVIA MERCI  
E DISTRETTI INDUSTRIALI**

40

## Attualità

**AGROALIMENTARE: IL SETTORE TIRA  
E CHIEDE UNA LOGISTICA AL PASSO**

42

## Primo Piano

**DEMATERIALIZZAZIONE DEI DOCUMENTI:  
IL CASO AVEN IN EMILIA ROMAGNA**

50

## Primo Piano

**LEAN THINKING:  
TOYOTA INSEGNA A TUTTI**

54

**IL BAROMETRO DELL'ECONOMIA**

4

**NEWS**

17

**DALLE AZIENDE**

19



*La logistica sta vivendo una fase di trasformazione, come dimostra la crescita dell'eCommerce. Quindi, in materia di occupazione, necessita sempre più di addetti specializzati specie nelle fasi più delicate dei servizi che offre (il servizio a pag. 37)*



*"La cura del ferro" varata dal governo sta producendo effetti positivi e sta dando buoni risultati, ma non è sufficiente per cancellare anni e anni di immobilismo e di mancanza di pianificazione della logistica nazionale (il servizio a pag. 40)*



ESPORTATE SENZA PENSIERI.  
INKA È BENVENUTO OVUNQUE.



INKA è il pallet innovativo che raggiunge facilmente ogni destinazione e viaggia su qualsiasi mezzo. Con INKA



non è richiesto alcun trattamento antiparassitario per le spedizioni in **Australia, Nuova Zelanda, Argentina, Brasile, Sud Africa, Cina, Canada, Messico e Usa.** INKA è il bancale di 

nuova generazione economico, leggero e sicuro, che grazie alla sua struttura impilabile permette una notevole riduzione dei costi di stoccaggio e di trasporto. Composto interamente da legno e resine naturali, INKA è ecologico, riciclabile e **certificato PEFC**. Inoltre è sempre disponibile nei vari formati, grazie alla fitta rete di distributori presenti su tutto il territorio nazionale.



**CORNO PALLETS**<sup>s.r.l.</sup>

[www.cornopallets.it](http://www.cornopallets.it)



esclusivista  
**INKA**  
PALLETS

SALUZZO (CN) • Tel. 0175 45.531 • [info@cornopallets.it](mailto:info@cornopallets.it)

## L'industria conferma la crescita

**A**d agosto, l'indice destagionalizzato della produzione industriale ha registrato un incremento dell'1,2% rispetto a luglio. Nella media del trimestre giugno-agosto, l'aumento è stato del 2,2% nei confronti dei tre mesi precedenti. Nonostante i dati sulla produzione industriale riferiti ad agosto siano spesso non totalmente affidabili in quanto dipendono molto dalle ferie e dai periodi di chiusura delle imprese, resta significativo l'aumento della produzione industriale in termini tendenziali, ossia riferiti agli stessi mesi dell'anno passato: per quanto riguarda agosto, l'incremento sul 2016 è stato del 5,7%, mentre, complessivamente, nei primi otto mesi di quest'an-



no la crescita si è attestata quasi al 3%. Dati, quindi, di una certa rilevanza. Per quanto riguarda i settori di attività economica, i comparti che hanno registrato la maggiore crescita sul 2016 sono stati quelli della produzione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici (più 22,2%), dell'attività estrattiva (più 13,6%) e delle altre industrie manifatturiere, riparazione e installazione di macchine e apparecchiature (più 10,0%). Il miglioramento della situazione economica e industriale è sottolineato anche dall'andamento po-

### Produzione industriale

Fonte: ISTAT

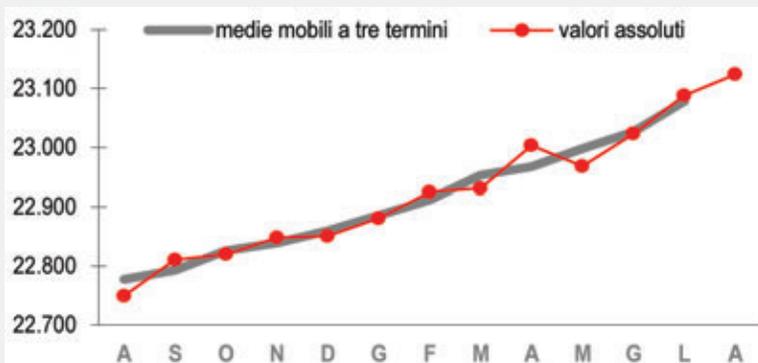
(ag. 2015-ag. 2017, variazioni % sullo stesso mese dell'anno precedente)



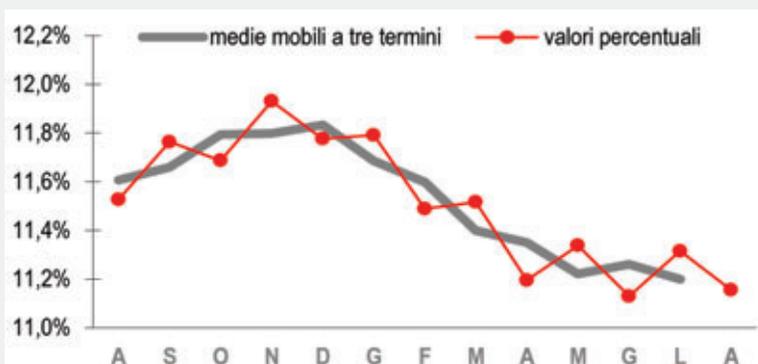
### Mercato del lavoro

Fonte: ISTAT

(occupati, ag. 2016-ag. 2017, valori assoluti in migliaia di unità)



(tasso di disoccupazione, ag. 2016-ag. 2017, valori %)



**swisslog**

Member of the KUKA Group



[swisslog.com/wds\\_italia](http://swisslog.com/wds_italia)

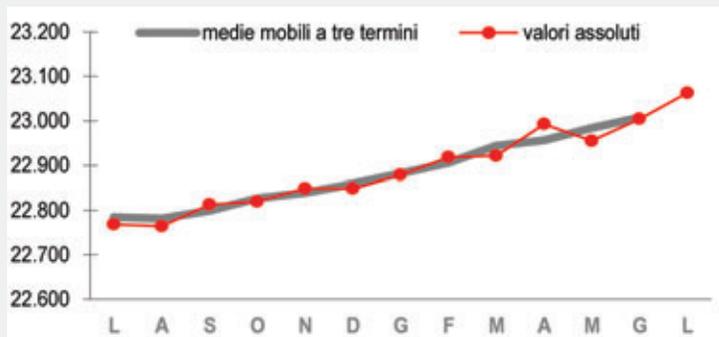
**Connetti il magazzino al futuro**

Sviluppiamo soluzioni innovative e flessibili che si adattano alle esigenze di oggi e di domani.

## Fatturato dell'industria

Fonte: ISTAT

(lug. 2015-lug. 2017, indici destagionalizzati e medie mobili a tre termini, base 2010=100)



sitivo dell'occupazione: ad agosto, la stima dell'Istat sugli occupati continua a crescere (più 0,2% rispetto a luglio, pari a più 36 mila unità), confermando la persistenza della tendenza positiva già osservata negli ultimi mesi. Il tasso di occupazione è salito al 58,2%. Nel periodo giugno-agosto si è registrata una crescita degli occupati rispetto al trimestre precedente (più 0,5%, più 113 mila unità) che ha interessato sia gli uomini sia la componente femminile. E' migliorato anche il tasso di disoc-

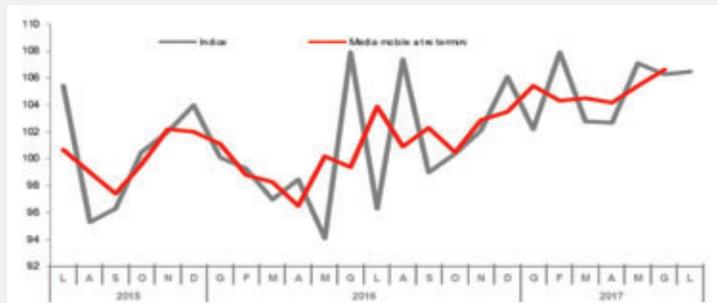


cupazione, sceso all'11,2%, mentre quello della disoccupazione giovanile ha segnato 35,1%. ■

## Ordinativi dell'industria

Fonte: ISTAT

(lug. 2015-lug. 2017, indici destagionalizzati e medie mobili a tre termini, base 2010=100)



## Prodotto interno lordo

Fonte: ISTAT

(variazioni % sul trimestre precedente su dati concatenati e corretti per effetto calendario, anno riferimento 2010=100)



CHINA DAILY

## La Cina prova a trasformare la sua economia

Secondo un rapporto dell'Asian Development Bank, con sede a Manila, nelle Filippine, la Cina deve accelerare le riforme strutturali per mirare all'obiettivo di orientare maggiormente l'economia del paese verso i consumi e i servizi.

Il rapporto nota, inoltre, che "nonostante il tasso di crescita del prodotto interno lordo sia rallentato rispetto al recente passato, l'espansione dei consumi, il soste-

gno fiscale alle realizzazioni infrastrutturali e il miglioramento della produttività in diversi settori industriali stanno mantenendo l'economia del paese a un buono e solido livello. Il Pil dovrebbe crescere nell'anno in corso del 6,5% e del 6,2% nel 2018, calando dal 6,7% del 2016". Yasuyuki Sawada, capo degli economisti della banca, ha aggiunto: "L'incremento dei consumi continuerà a trainare l'economia cinese nel corso dell'anno. Un traino che sarà coadiuvato dall'aumento dei salari, dalle maggiori spese che il governo sta dedicando al welfare, all'educazione e alla formazione e al miglioramento delle pensioni. Contemporaneamente, si ridurrà nel 2107 la crescita industriale causa la riduzione degli investimenti nei settori dove si registra un eccesso di capacità produttiva. Faranno eccezione gli investimenti diretti alla produzione di beni di consumo da porre sul mercato interno. Anche gli investimenti nel real estate saranno ridotti". Determinante, sottolinea il rapporto, anche il ruolo che la Cina sta avendo nel mondo: "Nel 2016, l'economia globale è cresciuta in maniera molto deludente, solo del 2,3%, ma il 35% di tale incremento è stato dovuto alla sola Cina. Un fatto decisamente rimarchevole, considerando che il colosso asiatico sta nel pieno di un percorso di trasformazione e di ribilanciamento della sua economia, finora squilibrata su export e industria". La Cina, infine, sta avviando benefici per le aziende in start up e per quelle che puntano sull'innovazione. "Ciò - dice il rapporto - contribuirà a far aumentare lo spirito imprenditoriale nel paese". ■



**Il sito EUROMERCI  
è NUOVO e INTERATTIVO**

*Scoprite le notizie, le interviste  
ai protagonisti  
e gli approfondimenti  
Vi aspettiamo!*

**www.euomerici.it**

*Uno strumento indispensabile  
per chi lavora con le merci*

# Zone economiche speciali: un atout da non sprecare per il Sud

“L’economia meridionale sta faticosamente migliorando, anche grazie alla rinnovata attenzione del governo che sta compiendo, in particolare, uno sforzo per ‘legare’ insieme logistica e industria, colmando una storica lacuna del nostro paese”, sottolinea Pietro Spirito.

di **Paolo Giordano**



**PIETRO SPIRITO**

“La crisi iniziata nel 2007 e protrattasi per anni ha colpito il Mezzogiorno più duramente di quanto abbia fatto nel resto del paese. Il Sud ha di conseguenza perso capacità produttiva, allargando la forbice che lo divideva dall’area settentrionale del paese. Va detto, però, che nel corso degli ultimi tre anni, la situazione è migliorata”, sottolinea Pietro Spirito, presidente dell’Autorità di sistema portuale del Mar Tirreno centrale, quando lo intervistiamo per fare il punto sull’attuale situazione del Mezzogiorno.

## A COSA FA RISALIRE QUESTO MIGLIORAMENTO?

“C’è stata, intanto, una maggiore attenzione del governo al problema nei vari provvedimenti che ha assunto, ad esempio sulla politica industriale: al Sud, sono stati destinati il 34% degli investimenti previsti ed è stato affrontato il tema della disoccupazione giovanile. Un’attenzione governativa che è stata dimostrata anche dal fatto, non di poco conto, anche sul piano, diciamo, “simbolico”, che è stato istituito un ministero per la Coesione territoriale e per il Mezzogiorno. A ciò si è aggiunta una certa “ripartenza” dell’industria manifatturiera meridionale e un incremento dell’export. Da qui, una lieve inversione di tendenza dell’economia del Sud che deve essere rafforzata nei prossimi anni, non perdendo assolutamente la crescita che il paese sta attualmente e faticosamente registrando. Se ciò avvenisse sarebbe molto difficile recuperare in futuro. E’ evidente che la politica deve convincersi che il Mezzogiorno da solo non può recuperare il tempo perduto, costato l’aumento del distacco con il nord del paese. Deve essere sostenuto mettendo in moto un

circolo virtuoso che investa il settore pubblico e poi il mercato. Tornando sull’attenzione del governo, c’è da sottolineare l’importante decisione di istituire al Sud le Zone Economiche Speciali. Un atto che è stato por-



*Porto di Napoli. La ZES che sarà istituita in connessione con lo scalo partenopeo può rappresentare un importante volano per lo sviluppo del traffico*

tato avanti nelle varie fasi con tempi da record per le abitudini italiane: sei mesi. Un vero miracolo, che ha visto un grande lavoro alle spalle ...

## ANCHE LEI CONSIDERA, DOPO DECENNI SPESI A PARLARE DELLA ZONA FRANCA DI GIOIA TAURO, LE ZES COME UN FATTO CHE PUÒ INCIDERE SULL'ECONOMIA MERIDIONALE?

“Premetto che non era più epoca di parlare di “zone franche”, queste appartengono al passato. E’ stato possi-

## POCHI IMMOBILI LOGISTICI AL SUD

World Capital, avvalendosi del patrocinio di Nomisma e della partecipazione di Assologistica, ha presentato i dati del mercato immobiliare logistico nazionale relativi al primo semestre 2017 e ha fatto un quadro delle strutture esistenti nel paese. Da quanto descritto da World Capital, il Mezzogiorno, e le maggiori isole, dimostrano in fatto di immobiliare a uso logistico tutto il gap ancora esistente con il resto del paese, in primo luogo con il nord. Infatti, considerando lo stock dell'intero territorio nazionale, che copre 26 milioni di metri quadrati (su un totale di 34,7 milioni, cifra che comprende 4,7 milioni di metri quadri destinati ai CeDi e 3,8 milioni posti in sedi interportuali), il 64% è situato al nord d'Italia, in particolare al nord ovest con un totale di circa 11,7 milioni di metri quadri, segue poi il nord est con circa 6,1 milioni. Il restante dello stock si trova al centro con circa 4,6 milioni di metri quadri, al sud con circa 2,76 milioni e infine nelle isole con circa 800 mila metri quadri. La Lombardia si conferma, con 9 milioni di metri quadri, la regione con la maggior superficie destinata a uso logistico. Un dato quello lombardo che copre il 39% del totale nazionale delle strutture esistenti e che vale da solo tre volte quello riguardante l'intero Mezzogiorno. Non solo, ma a dimostrazione di quanto la logistica sia concentrata in date aree, c'è da segnalare che cinque regioni (Lombardia insieme a Emilia-Romagna, Lazio, Piemonte e Veneto) "ospitano" il 74% del totale dello stock nazionale. Tra la Top 30 province, è in vetta quella di Milano, che registra il dato più alto, coprendo da sola il 16% dello stock immobiliare logistico nazionale. Per quanto riguarda il mercato del settore, World Capital conferma che è in continua crescita avendo registrato nel primo semestre del 2017 investimenti per 700 milioni di euro nel solo territorio italiano. Sul fronte dei canoni di locazione non si registrano variazioni rispetto al secondo semestre del 2016, eccezion fatta per gli immobili nuovi (costruiti nell'ultimo decennio/riqualificati) situati al nord con una crescita del 4%. Dando uno sguardo ai tagli richiesti dagli operatori, la preferenza, per il 53%, si attesta sopra i 5 mila metri quadri, seguono poi con il 35% spazi tra mille e i 5 mila, mentre soltanto il 12% richiede immobili con superficie minore ai mille metri quadri. (D.O.)



*Un'industria della pasta. Il settore agroalimentare, importante per il Meridione, deve crescere nell'export e migliorare a livello delle soluzioni logistiche*

bile farlo a Trieste, perché era garantita da antichi trattati internazionali. La ZES è invece uno strumento molto più agile e che è stata ed è utilizzata in

lerno, la seconda a Gioia Tauro. In sintesi, permettono agevolazioni fiscali e pratiche burocratiche più snelle. Due elementi importanti per il Sud, dove

ben 135 paesi: in totale se ne contano 4.500. In Italia è realizzabile solo nelle regioni che rientrano nell'"obiettivo convergenza" dell'Unione europea, ossia quelle considerate maggiormente "svantaggiate". A breve, sarà emesso il decreto per le modalità di istituzione di due ZES, una in connessione con i porti di Napoli e Sa-

possono esercitare un'attrazione per gli investimenti e abbreviare i tempi burocratici, che nel Mezzogiorno sono già doppi rispetto al centro-nord del paese.

### DUE ZES INTORNO A PORTI IMPORTANTI PER IL MERIDIONE ...

Questa decisione è stata presa, considero, in coerenza con la decisione del governo di considerare lo sviluppo della logistica come una scelta fondamentale per la crescita del paese e, in particolare, del Mezzogiorno. Sviluppo dell'industria e sviluppo della logistica sono due elementi inscindibili. Finalmente è stato capito, così come è stato capito che occorre fare una politica collegata con il territorio e con le sue peculiarità. Creare le ZES intorno a nodi portuali di ampio respiro significa dare continuità allo sviluppo industriale e offrirgli aree retroportuali con tutti i servizi, garantendogli uno sbocco e un abbassamento di costi per le esportazioni. Non bisogna dimenticare quanto la logistica incida, specialmente in alcuni settori merceologici, sul costo totale di una merce. Un problema che il paese e la stessa industria nazionale hanno a lungo ignorato o colpevolmente fatto finta di ignorare. Inoltre così si creano le condizioni per aggregare la domanda, iniziando ad affrontare il problema della frammentazione sia sul versante della domanda sia su quello dell'offerta di servizi logistici. In particolare, tutto ciò può essere decisivo anche per lo sviluppo di Gioia Tauro, dandogli la possibilità di differenziare la sua attività, divenendo un inland terminal in aggiunta al ruolo che svolge nel transhipment. Nell'attuale geografia portuale, nella forte competizione che contraddistingue gli scali del Mediterraneo e di fronte alle scelte operate dalle grandi compagnie armatoriali, questa diversificazione appare indispensabile. ■

# Come confermare il trend del 2015

Due anni fa, l'economia del Sud è cresciuta più della media nazionale. Un dato che non si registrava da parecchio tempo, ma che necessita di misure in primo luogo per rafforzare l'espansione delle imprese.

di **Stefano Pioli**

**N**el 2015, l'economia meridionale ha segnato una performance che non si verificava da molto tempo: è cresciuta più della media nazionale. Un risultato importante, che nel 2016 non è stato con-

fermato, anche se è continuata una "risalita" delle condizioni economiche del Sud. Ciò a testimonianza di uno scenario economico complesso e articolato. Secondo il Chek Up di metà anno, elaborato dalla Confindustria

e da Studi e Ricerche per il Mezzogiorno-Srm, "il Pil meridionale sta continuando la sua crescita su livelli non molto lontani da quelli del 2015 trainato dall'industria in senso stretto (il cui valore aggiunto è cresciuto

## L'evoluzione del valore aggiunto

	V.A. variazioni % 2000 - 2007	Valore Aggiunto ( valori assoluti)		V.A. variazioni %	Valore Aggiunto ( valori assoluti)		V.A. variazioni %	Valore Aggiunto ( valori assoluti)		V.A. variazioni %	
		2008	2013		2014	2017		2018	2025		
<b>REGIONE ABRUZZO</b>	DATI REGIONALI	4,05%	28.705,55	27.221,74	-5,17%	26.983,29	28.123,02	4,22%	28.380,77	30.488,00	7,42%
	PROV. CHIETI	-4,77%	8.526,72	8.040,20	-5,71%	7.968,11	8.271,13	3,80%	8.338,50	8.883,40	6,53%
	PROV. L'AQUILA	15,28%	6.502,94	6.391,25	-1,72%	6.356,03	6.604,24	3,91%	6.657,05	7.075,25	6,28%
	PROV. PESCARA	7,40%	7.264,23	6.809,13	-6,27%	6.670,15	6.986,38	4,74%	7.071,51	7.798,11	10,28%
	PROV. TERAMO	2,57%	6.405,00	5.988,90	-6,50%	5.998,66	6.212,39	3,57%	6.259,22	6.635,55	6,01%
<b>REGIONE CAMPANIA</b>	DATI REGIONALI	5,26%	98.146,87	85.888,33	-12,49%	86.024,36	86.949,97	1,08%	87.784,62	96.015,11	9,38%
	PROV. AVELLINO	8,58%	7.267,17	6.211,53	-14,53%	6.033,28	6.085,30	0,87%	6.143,09	6.737,07	9,67%
	PROV. BENEVENTO	-1,02%	4.311,94	4.100,53	-4,90%	3.738,38	3.757,76	0,52%	3.779,64	3.941,92	4,29%
	PROV. CASERTA	14,05%	13.470,02	12.108,37	-10,11%	12.175,64	12.261,83	0,71%	12.372,54	13.593,03	9,86%
	PROV. NAPOLI	4,06%	55.605,90	47.171,67	-15,17%	47.874,93	48.361,18	1,02%	48.837,08	53.755,86	10,07%
	PROV. SALERNO	3,57%	17.469,20	16.322,73	-6,56%	16.230,80	16.393,16	1,00%	16.516,24	17.531,79	6,15%
<b>REGIONE PUGLIA</b>	DATI REGIONALI	2,05%	65.575,16	60.701,55	-7,43%	60.713,34	62.266,29	2,56%	62.826,65	67.931,48	8,13%
	PROV. BARI	0,55%	23.508,20	21.693,47	-7,72%	21.559,01	22.161,61	2,80%	22.389,30	24.485,96	9,36%
	PROV. BAT	-1,69%	5.548,22	4.949,24	-10,80%	4.976,58	5.100,23	2,48%	5.148,82	5.528,94	7,38%
	PROV. BRINDISI	2,09%	6.069,95	5.898,18	-2,83%	5.958,85	6.067,55	1,82%	6.103,69	6.419,03	5,17%
	PROV. LECCE	9,38%	11.398,63	10.584,34	-7,14%	10.659,14	10.853,92	1,83%	10.925,51	11.590,22	6,08%
	PROV. TARANTO	3,21%	9.466,74	8.365,06	-11,64%	8.488,34	8.731,27	2,86%	8.826,58	9.727,50	10,21%
	PROV. FOGGIA	-0,61%	9.588,26	9.230,01	-3,54%	9.092,78	9.268,5	1,93%	9.327,52	9.846,01	5,56%

Fonte: Osservatorio Banche Imprese-OBI

## MISURE PROPOSTE DA OBI

L'Osservatorio Banche Imprese di economia e finanza-OBI ha proposto nel suo rapporto 2017 alcuni interventi e alcune misure a suo avviso necessarie per stabilizzare la crescita del Mezzogiorno nell'ottica di camminare lungo la strada di ridurre il divario economico che lo separa dal resto del paese. In primo luogo, si tratta di imprimere nelle attività assunte a paradigma dello sviluppo endogeno del Mezzogiorno una nuova indispensabile accelerazione, connessa alla diffusione delle tecnologie proprie della quarta rivoluzione industriale. Rivoluzione che, come noto, è centrata sull'innervamento delle tecnologie digitali all'interno dei processi produttivi e organizzativi, sulla diffusione dell'intelligenza artificiale interconnessa e della robotica, oltre che delle tecniche 3D. L'avvio di un programma di sostegno agli investimenti nell'industria 4.0, deciso dal governo con la manovra finanziaria del 2016, ha messo a disposizione risorse importanti ma soprattutto ha indicato percorsi ineludibili per sviluppare la capacità competitiva sia sul mercato interno sia su quello internazionale. Lo sviluppo del Mezzogiorno passa da questa scommessa e quindi dalla capacità dei suoi operatori di accogliere tale sfida che dovrà segnare, in particolare:

- lo sviluppo dell'industria manifatturiera caratterizzata da contenuti tecnologicamente rilevanti (meccanica, mecatronica, aerospazio, energia, ecc.), presente in maniera rilevante nel Mezzogiorno;
- la rinascita dell'industria di base, in particolare dell'industria siderurgica (fortemente concentrata a livello territoriale, ma fondamentale per lo sviluppo complessivo del sistema produttivo meridionale e nazionale) e dell'industria cantieristica, tuttora irrinunciabile.

nel 2016 del 3,4%, oltre due punti in più rispetto alla media nazionale)". In particolare, sottolinea il Chek Up, si rafforza la natalità imprenditoriale: il numero delle imprese attive, nei soli primi tre mesi dell'anno, cresce di 8 mila unità (più 0,5%), una tendenza ancor più significativa se confrontata con un contemporaneo calo nel resto del paese (meno 0,3%). In particolare, prosegue l'aumento delle società di capitali (più 16 mila nel primo trimestre 2017 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno), a un ritmo doppio rispetto al centro-nord, un chiaro segnale di irrobustimento del tessuto produttivo. Altro segno "più" lo fa registrare il numero delle start up innovative (più 29,1% nel primo trimestre del 2017 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente),



*Il settore dei macchinari ha registrato al Sud una crescita dei ricavi più che doppia rispetto alla media nazionale*

un dato migliore di quello registrato al centro-nord (più 25,7%), con un trend positivo che riguarda tutte le regioni del Mezzogiorno. Positivi so-

no anche i dati sulle imprese in rete (mille in più in soli sei mesi) che aumentano a un tasso, anche in questo caso, maggiore rispetto a quello del centro-nord. Cresce il fatturato delle imprese, non solo quello delle grandi ma anche, per la prima volta dall'inizio della crisi, quello delle piccole imprese (più 0,6%), spina dorsale del sistema produttivo nazionale, ma soprattutto di quello del Sud, di cui rappresentano oltre il 90% del totale delle imprese. Segnali positivi per le imprese, in particolare quelle manifatturiere, sono confermati anche dall'andamento dell'export: nei primi tre mesi dell'anno è stato pari a 10,3 miliardi nel Mezzogiorno, registrando un più 12,7% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente - un risultato migliore della media nazionale (più 9,7%) - trainato dal forte recupero dei prodotti della raffinazione (più 68,9%), dei prodotti chimici (più 35,1%), dall'export di macchinari

(più 10,1%) e della farmaceutica (più 8,1%).

Brillante, e superiore alle attese è, in particolare la performance del setto-

re dei macchinari, a cui il Check Up dedica uno specifico approfondimento: un settore che, sebbene di dimensioni ancora ridotte al Sud (circa 2.000 imprese), ha registrato una crescita dei ricavi (più 7,3%) più che doppia rispetto alla media nazionale (3,4%), così come degli addetti, cresciuti al Sud (più 2,7%) quasi il doppio della media Italia (più 1,4%). All'interno del settore, numeri più piccoli, ma altrettanto e forse più lusinghieri vengono dal comparto delle macchine utensili, il cui export è cresciuto nel Mezzogiorno (principalmente verso Germania e Stati Uniti) nel periodo 2012-2016 in media del 2,4%, a fronte di una contrazione dei principali paesi europei e della stessa media nazionale (meno 2,9%). Migliora, in particolare, la quantità e la qualità dei macchinari installati nelle aziende meridionali. Secondo i dati di Ucima, l'associazione di Confindustria che rappresenta i produttori di macchine utensili, particolarmente significativa è la quota dei robot sul totale delle macchine installate, pari nel Mezzogiorno al 14%, rispetto a una media delle altre regioni che si ferma al 7,4%.

Questo elenco di numeri positivi lascia intravedere la strada da percorrere, considerando che si tratta di numeri certamente positivi, ma limitati a un numero ristretto di imprese di punta, che vantano risultati uguali - se non migliori - a quelli del resto del paese. La sfida è, dunque, quella di rafforzare, estendere tale "gruppo di testa", moltiplicandone l'indotto sul territorio, favorendo in primo luogo gli investimenti, il cui livello è tuttavia ancora troppo basso, essendo calati del 44% dal 2008 e del 37% nel solo settore manifatturiero. La timida inversione di tendenza dell'ultimo anno (più 0,8%) lascia bene sperare, ma la distanza dai livelli pre crisi rimane



*Nel Mezzogiorno gli investimenti sono ancora troppo bassi. Pagano ancora il crollo registrato negli anni della crisi, quando sono diminuiti nel solo settore manifatturiero del 37%*

ancora molto elevata. Particolarmente tempestive sono state, perciò, le modifiche apportate nel 2017 al credito d'imposta per gli investimenti nel Mezzogiorno, che potranno spingere in alto gli investimenti delle imprese già nella seconda parte dell'anno. Inoltre, sottolineano la Confindustria e Srm, tornano a calare gli impieghi totali al Sud (meno 1,2% nel secondo trimestre 2016) e l'intensità creditizia (cioè il rapporto tra impieghi e Pil) ha registrato un'inattesa frenata (solo in parte spiegabile con la crescita moderata del Pil stesso). Cosicché, mentre il profilo di rischio delle imprese tende progressivamente a migliorare, l'espansione della domanda di credito non riesce a essere del tutto soddisfatta anche per le condizioni praticate per ottenerlo.

Il Rapporto 2017 dell'Osservatorio Banche Imprese-OBI mette in luce, in particolare, che "l'occupazione del Mezzogiorno ha dato segni di ripresa, anche grazie ai generosi incentivi

messi in campo dal governo. Rimane tuttavia il dubbio che, se e quando gli incentivi dovessero cessare, il Mezzogiorno riesca a mantenere la stessa capacità di assorbimento di manodopera. Non va dimenticato inoltre che l'aumento della domanda di lavoro è stata lievemente inferiore ai ritmi di crescita già di per sé modesti, della produzione. Ciò incide negativamente sull'aumento della produttività, che è necessario per rendere le imprese meridionali sufficientemente competitive. Emerge, quindi, in modo evidente la necessità di creare nuove condizioni per lo sviluppo del Mezzogiorno, in quanto l'andamento del Pil negli ultimi anni e le proiezioni future non segnalano elementi particolarmente significativi per sperare che la crescita possa riprendere a livelli comparabili con quelli del nord, soprattutto tenuto conto delle proiezioni sul versante della spesa pubblica, in via di contrazione già a partire da quest'anno e in misura maggiore negli anni a venire". ■

# Questo non è un pallet ...

Il "sistema CHEP", come sottolinea Marco Moritsch, nuovo General Manager CHEP Italia, "non significa semplicemente pallet pooling, ma molto di più". La grande attenzione nel creare valore per i clienti e nel promuovere la sostenibilità ambientale.



MARCO MORITSCH

**C**HEP è il leader mondiale nelle soluzioni di pooling con circa 300 milioni di pallet, casse e container utilizzati nelle supply chain dei clienti. Si occupa di questo settore dal 1945. Oggi, opera in 60 paesi impegnandosi a soddisfare le esigenze delle principali aziende di produzione e distribuzione del largo consumo. Facciamo il punto sulla situazione del pooling nel nostro paese con Marco Moritsch, nuovo General Manager della filiale italiana.

**IN ITALIA, L'INTRODUZIONE DEL SISTEMA PALLET POOLING, IN SOSTITUZIONE DEL TRADIZIONALE INTERSCAMBIO, È ABBASTANZA RECENTE, ALMENO RISPETTO AD ALTRI PAESI. A CHE PUNTO È IL SUO SVILUPPO?**

█ In un contesto economico di forte

discontinuità e con bisogni del consumatore in continua evoluzione, per le imprese della produzione e della distribuzione le parole chiave sono efficienza e crescita. Il pallet pooling risponde a queste esigenze e sta registrando una grande evoluzione negli ultimi anni. Come CHEP sentiamo la forte responsabilità di supportare i nostri clienti per vincere le sfide di questo nuovo contesto economico. Le nostre soluzioni logistiche permettono di recuperare competitività riducendo attività e costi collegati alla gestione del parco pallet, generare efficienze attraverso le sinergie in ambito trasporti, supportare l'automazione dei centri logistici grazie a una garantita qualità, accelerare la crescita con soluzioni innovative per i punti vendita.

**CHEP OPERA IN 60 PAESI. SE LE CHIEDESSI UNA CLASSIFICA NELL'USO DEL PALLET POOLING, A CHE POSTO COLLOCHEREBBE L'ITALIA IN AMBITO EUROPEO?**

█ Diversamente da altri paesi come il Regno Unito, la Francia, la Spagna e la Germania, dove il pooling è un sistema già largamente diffuso, definirei l'Italia un mercato "emergente", con una quota totale del pallet pooling, secondo i nostri dati, che si attesta intorno al 35%. Questo offre a noi e ai nostri clienti un'enorme opportunità. Sfruttando le soluzioni logistiche di pooling, già ampiamente affermate negli altri paesi, le aziende possono accelerare la crescita, incrementare la profittabilità e recupe-

rare competitività. L'esperienza maturata negli altri paesi e le forti crescita registrate in Italia, mi fanno credere che possiamo aspettarci una quota del pooling più che raddoppiata nei prossimi anni.

**CI RICORDA I VANTAGGI DEL VOSTRO SISTEMA PER LE IMPRESE RISPETTO ALL'INTERSCAMBIO?**

█ Il sistema di CHEP è molto semplice: consegniamo ai nostri clienti i pallet pronti all'uso; i clienti caricano il prodotto sui nostri pallet blu e li spediscono alla distribuzione; presso la distribuzione siamo noi a occuparci della raccolta. Una volta raccolti i pallet, li portiamo nei nostri Centri Servizi per ispezionarli e ripararli prima di riconsegnarli a nuovi clienti. Grazie alla soluzione CHEP di pallet pooling, i nostri clienti possono così concentrarsi sulla loro attività primaria abbandonando l'impegno e i costi correlati alla gestione amministrativa dei pallet in interscambio, l'acquisto, l'immobilizzo, la riparazione, il trasporto di recupero e i contenziosi commerciali. Sfruttando le nuove applicazioni MY-CHEP, offriamo una sempre più facile e personalizzata esperienza di business ai nostri clienti. Inoltre, abbiamo sviluppato un portafoglio di soluzioni che risponde alle differenti esigenze produttive e distributive, proponendo non solo i pallet in legno formato 80x120, ma anche i formati 80x60 e 60x40 in plastica. Queste ultime soluzioni, le "CHEP Last Mile Solutions", hanno come obiettivo >

quello di accelerare le vendite in store, aumentando la visibilità dei prodotti, velocizzando il replenishment dello scaffale e riducendo l'out of stock.

**L'INNEGABILE CRESCITA DEL "POOL" SOTTOLINEA, SECONDO LEI, UNA "MODERNIZZAZIONE" DELLA LOGISTICA E DELLA DISTRIBUZIONE NAZIONALE? AD ESEMPIO PUÒ ESSERE CORRELATO ALL'AUMENTO DEL RICORSO DA PARTE DELLE IMPRESE ALL'OUTSOURCING, ALMENO PER ALCUNE FUNZIONI LOGISTICHE?**

Le scelte strategiche delle imprese vedono il ricorso all'outsourcing di alcune fasi della supply-chain in forte crescita. Questo è un elemento che sottolinea la necessità di una continua modernizzazione della logistica e della distribuzione nazionale. L'outsourcing non è l'unico segnale di modernizzazione. Per fare un altro esempio, molti player del mercato stanno sempre più accelerando nell'automazione dei loro centri distributivi. In quest'ambito il pallet pooling diventa sempre più strategico, garantendo la

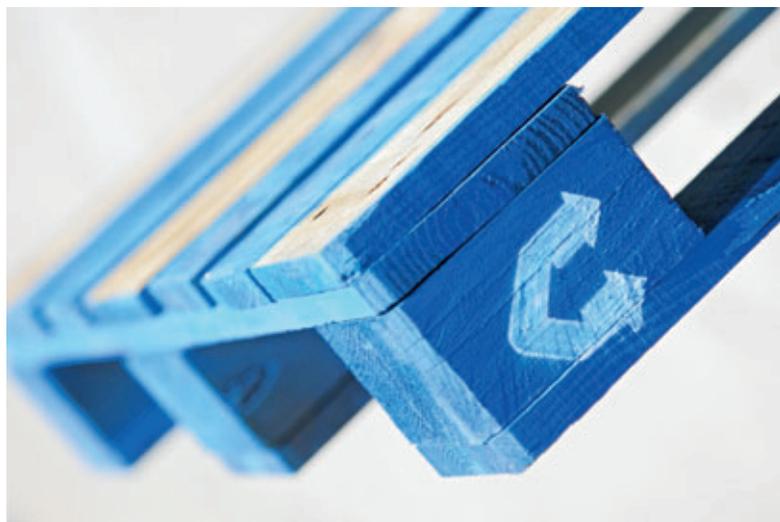
corretta qualità dei pallet e la sicurezza del prodotto.

**UNO DEI LIMITI DEL "SISTEMA ITALIA" DA QUALUNQUE PARTE SI OSSERVI, INDUSTRIALE, PRODUTTIVO E DISTRIBUTIVO, PARE ESSERE LA "FRAMMENTAZIONE" SIA A LIVELLO DI OFFERTA SIA A LIVELLO DI DOMANDA. SI È PARLATO MOLTO IN QUESTI ULTIMI TEMPI DI "LOGISTICA COLLABORATIVA" PER OVVIARE A QUESTA SITUAZIONE, "AL PICCOLO È BELLO". COME VALUTA QUESTO FENOMENO? STA INFLUENDO SULLA VOSTRA CRESCITA?**

Dobbiamo guardare alla frammentazione non come un limite ma come un'opportunità. Opportunità che possiamo cogliere solo se ci apriremo alla collaborazione. Sono fortemente convinto che i programmi di collaborazione logistica debbano essere una leva strategica di crescita del nostro paese e proprio per questo sono una delle priorità strategiche di CHEP Italia. Abbiamo l'ambizione di diventare un attore importante per consentire lo sviluppo

di queste collaborazioni e consentire ai nostri principali clienti, condividendo i mezzi di trasporto, di ridurre i costi logistici e i chilometri "a vuoto". Riporto, a tal proposito, un esempio realizzato in Spagna che abbiamo l'intenzione di replicare anche in Italia. Questo progetto, chiamato "Imagine", supporta alcuni dei nostri clienti a ottimizzare costantemente tutte le spedizioni a carico non completo, mediamente comprese tra 1 e 10 pallet, riducendo così i costi di trasporto, i mezzi in circolazione e conseguentemente incrementando il livello di servizio verso i retailer. Il progetto, nato nel 2015, sta coinvolgendo attualmente 5 società, 3 LSP e consolida circa 43 mila spedizioni anno su più di 750 punti di consegna, con un saving economico raggiunto a doppia cifra. Queste sono opportunità concrete che vogliamo cogliere con i nostri clienti e, visto il successo riscontrato nell'ultimo Consumer Summit tenutosi a Stresa qualche settimana fa, sono sicuro crederemo a breve delle best practice anche in Italia.

*"L'esperienza maturata in altri paesi e la crescita già registrata in Italia, mi fanno credere che la quota totale del pooling nel nostro paese sarà più che raddoppiata nei prossimi anni", dice Moritsch*



**NEL SETTORE DEL LARGO CONSUMO, IL SISTEMA PALLET POOLING SI È NOTTEVOLMENTE AFFERMATO. CHEP HA ANCHE AVVIATO PROGETTI PER ESPANDERSI IN ALTRI SEGMENTI, COME AD ESEMPIO QUELLO DEL SURGELATO. QUALI SONO LE RISPOSTE DEL MERCATO?**

L'espansione del pooling nei vari segmenti del largo consumo è ovviamente un trend in continua evoluzione. La nostra scelta di aprire anche al mondo del Frozen si è dimostrata azzeccata. Abbiamo consolidato, infatti, molta esperienza in questo settore e, a oggi, collaboriamo con importanti player del segmento che sono passati al pooling di CHEP per rendere la loro supply-chain sempre più efficiente e garantire una sempre più elevata sicurezza del loro prodotto.

**ALLARGANDO IL DISCORSO, CHEP È SEMPRE STATA MOLTO ATTENTA ALLE PROBLEMATICHE DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE. QUAL È LA RISPOSTA DELLE IMPRESE ITALIANE SU TALE TEMA? LO STANNO AFFRONTANDO NELLA REALTÀ O SOLO NEL CAMPO DELLE “BUONE INTENZIONI”? AVETE NUOVI PROGETTI IN TALE AMBITO?**

Il tema sostenibilità fa parte del Dna di CHEP e del gruppo Brambles di cui facciamo parte. Il nostro grande impegno sul tema sostenibilità è stato suggellato dal primo posto raggiunto nel 2017 come azienda più performante nella classifica Dow Jones Sustainability Index nella categoria globale di settore Servizi e Forniture commerciali.

Per quanto riguarda l'Italia, ho avuto modo di incontrare, negli ultimi mesi,



*“I programmi di collaborazione logistica rappresentano una delle nostre priorità strategiche”, sottolinea Moritsch*

*Pallet CHEP in un supermercato: nuovi formati e modalità di esposizione per aumentare le vendite*



molti degli attori chiave della logistica e della distribuzione nazionale e ho riscontrato, con grande piacere, che il tema sostenibilità è sempre più centrale nelle loro strategie. Questa è ancora u-

na volta un'opportunità che grazie alle nostre partnership stiamo cogliendo in maniera sempre più significativa. Un esempio concreto è il progetto “Trasporto collaborativo Multiplayer” lanciato

nel corso di quest'anno insieme a Coop Italia e ai produttori Deco Industrie e Sorgenti Emiliane Modena. Le sinergie del progetto sono state sviluppate al fine di rendere più efficiente e sostenibile la logistica collegata alle spedizioni con prodotti a marchio del distributore permettendo un risparmio annuo pari a 19 mila chilometri percorsi dai camion. Un altro esempio sono le collaborazioni di trasporto con mezzi LNG (Gas Naturale Liquefatto) consolidate da oltre un anno insieme a Sanpellegrino e l'operatore logistico Gruppo Maganetti. L'utilizzo di mezzi LNG ha consentito di dare vita a importanti sinergie “green” nei flussi di rientro da Centri Servizi CHEP verso gli stabilimenti del gruppo Nestlé Waters, considerando che con un mezzo LNG si ottiene una riduzione del 40% di emissioni CO2 per ogni viaggio. Efficienza, collaborazione nei trasporti, sostenibilità, aumento delle vendite sono elementi cardine del sistema di pooling di CHEP. Per questo CHEP non significa semplicemente “pallet”, ma molto di più. ■

# Nuovo cantiere Prologis a Parigi

di **Davide Ornati**

**P**rologis ha aperto il cantiere presso il Parco Logistico Prologis Moissy 2 Les Chevrons, Parigi, per la realizzazione di un edificio logistico di 56 mila mq chiavi in mano per Cultura, società francese specializzata nel settore culturale e dell'intrattenimento. L'evento è stato festeggiato con una cerimonia.

Il progetto risponde alle esigenze del locatario di sostenere la crescita dell'attività sia in termini di distribuzione classica sia di commercio elettronico. La consegna dell'edificio è prevista nel corso del primo semestre 2018. Il Parco Prologis Moissy 2 Les Chevrons, acquisito nel 2012, è il risultato della riconversione da parte di Prologis del vecchio sito industriale Psa Peugeot di Moissy-Cramayel. La riconversione di Moissy 2 nasce dalle precedenti esperienze di successo sviluppate da Prologis quali la riconversione del sito Michelin di Poitiers e quello Mercedes di Mitry-Mory. "Abbiamo fatto della riconversione uno degli assi portanti dello sviluppo, puntando sulla trasformazione e sulla valorizzazione dei terreni abbandonati", le parole di François Rispe, direttore generale sud Europa di Prologis, "gli edifici dispongono di una doppia certificazione ambientale (Leed, Breeam, HQE) e la gestione del progetto è certificata ISO 14001. Il nostro obiettivo era la costruzione di magazzini ecosostenibili e performanti dal punto di vista energetico". Nel giugno 2016, Action, insegna olandese della grande distribuzione, ha ricevuto chiavi in mano una piattaforma logistica di 48 mila mq, facente parte dell'ex stabilimento Psa di Moissy-Cramayel. Lungo tutta la durata del progetto



Prologis si è impegnata a rispettare l'approccio BiodiverCity, marchio che si pone l'obiettivo di valorizzare la biodiversità urbana. Infatti, il Prologis Park Moissy 2 Les Chevrons è stato sviluppato rispondendo pienamente a elevati standard ambientali a partire dalla gestione del progetto, che si colloca nell'ambito della certificazione ISO 14001. Questa si ottiene controllando l'impatto sull'ambiente esterno, ma dando anche vita a un ambiente interno di qualità. Prologis promuove dunque alcune pratiche quali i bacini di recupero per l'acqua piovana e l'installazione di impianti solari per il riscaldamento dell'acqua. Il paesaggio è stato salvaguardato, così come tutte le risorse naturali che vi si trovavano. Il Prologis Park Moissy 2 Les Chevrons risponde a vari criteri di ecosostenibilità tra cui la riduzione del 75% dei rifiuti di cantiere, la riduzione del 50% dei fabbisogni di acqua potabile e l'utilizzo del 20% di materiali riciclati. Prologis aggiunge un nuovo elemento: la creazione e lo sviluppo di Eegle, uno strumento digitale al servizio dei clienti. Lanciato per la prima volta a Moissy 2, assicura diverse benefici, quali la semplificazione della gestione tecnica dell'immobile, la tutela dell'ambiente e vantaggi economici. Si caratterizza per un'interfaccia semplice e immediata. Partendo da un modellino 3D dell'immobile attraverso il sistema BIM (Building Information Modeling), Prologis ha creato un'interfaccia digitale collegata

via sensore alla piattaforma logistica. L'accesso rapido e user-friendly alla gestione tecnica della piattaforma offre una visione ottimizzata, pratica e condivisa della manutenzione del sito. Eegle comprende anche una funzione predittiva e invia una comunicazione di allerta per segnare le scadenze della manutenzione ordinaria o per avvisare in caso di eventuali guasti. Il software, sviluppato in partnership con Resolving, si presenta come uno strumento ideale per approfondire, individuare, prevedere, prevenire e ottimizzare oneri e spese energetiche. La sua applicazione in Francia, Italia, Spagna e nel resto d'Europa è in corso. La gestione delle acque piovane provenienti dagli edifici e delle strade limiterà, inoltre, sia il rischio di inondazione sia quello di inquinamento delle acque stesse. Offrirà quindi alla collettività soluzioni urbane nuove: fino ad oggi la soluzione adottata è stata quella di immettere le acque pluviali direttamente nella rete fognaria, senza regolamentarne il flusso. Prologis contribuisce alla decongestione delle reti fognarie e a normalizzare il deflusso delle acque verso la falda freatica. Inoltre, la realizzazione dei diversi sistemi di filtraggio assicura un miglioramento estetico del paesaggio intorno al sito e migliora il benessere degli utenti. ■

## Il 57° Salone Nautico a Genova: un successo

Si è svolto a Genova il 57° Salone Nautico. Un'edizione quella di quest'anno che è andata oltre le aspettative. Lo dimostrano alcuni numeri: oltre 148 mila visitatori, con una crescita sulla scorsa edizione del 16,54%, con una forte presenza straniera (quasi 35 mila presenze), 884 brand in



*Il ministro della Difesa Roberta Pinotti in visita al Salone genovese*

esposizione con più di 1.100 imbarcazioni. Un successo che ha coinvolto la città intera, come ha sottolineato nella conferenza stampa di chiusura il sindaco Marco Bucci: "E' stato un Salone bellissimo. E' stata una manifestazione che era, è e sarà una pietra miliare per la nostra città. I dati che abbiamo sono la testimonianza del successo di questa edizione: più 14% nei ricavi per camera, più 4% di occupazione, quasi saturazione degli alberghi. Significativi i dati di affluenza agli uffici di informazione e accoglienza turistica: i turisti sono aumentati del 49,39% rispetto al 2016 (con una crescita del 63% di presenze italiane e del 44% di stranieri), le visite ai musei hanno registrato un incremento, con un più 23% di vendite delle card musei e con un aumento del 17% delle visite guidate". Anche il ministro della Difesa Roberta Pinotti ha sottolineato, al termine della sua visita, l'importanza della manifestazione: "Il Salone di Genova è il Salone Nautico per eccellenza. Deve rimanere tale e deve crescere sempre più. I risultati di questa edizione sono un ottimo segnale per l'intero settore e per tutto il paese". Il ministro ha poi sottolineato come l'industria nautica da diporto sia un settore trainante per l'economia nazionale i cui segnali di ripresa "non riguardano solo questo settore ma l'intera nostra economia che

dobbiamo spingere al massimo". Un dato rilevante è stato messo in luce dal presidente della camera di commercio Paolo Odone: "Il Salone è stato solo la punta dell'iceberg. La Blue Economy, infatti, ha trainato nel primo semestre 2017 la crescita dell'economia genovese giunta a un più 32% con un più 38,3% nell'export". La manifestazione genovese, inoltre, ha messo il sigillo su un'annata di rilancio e di crescita della nostra industria nautica. Come ha ricordato Carla Demaria, presidente di Ucin Confindustria Nautica: "L'Italia si sta confermando primo esportatore mondiale della cantieristica nautica. Le stime di crescita delle aziende italiane del settore sono positive, dopo che già nel 2016 il fatturato del comparto era aumentato sull'anno precedente del 18%. Le possibilità di crescita nell'esportazione sono importanti. Ad esempio, il nostro paese si è aggiudicato la quota più ampia del ricco mercato statunitense con il 23,3% davanti a Canada, Francia e Messico. In otto anni abbiamo scavalcato il Canada: infatti, nel 2007 la quota italiana era del 14,7% mentre quella canadese, allora leader sul mercato Usa, si attestava sul 24,4%. La nostra industria cantieristica della nautica, composta da un mix di grandi gruppi e da un notevole numero di piccole e medie imprese - circa 1.200 con un fatturato di 2,5 miliardi di dollari - si posiziona nel mondo al secondo posto dietro il colosso Usa, che può contare su un fatturato di quasi sei miliardi di dollari".

## L'interporto di Bologna potenzia la ferrovia

Accogliere treni con una lunghezza di oltre 750 metri e sviluppare così la naturale vocazione dell'interporto di Bologna quale "gateway ferroviario" di collegamento sia tra il nord Europa e il centro-sud Italia sia con i porti di prossimità del Tirreno e dell'Adriatico: questo l'obiettivo del protocollo d'intesa firmato dal presidente dell'interporto di Bologna, Marco Spinetti, e dall'amministratore delegato e direttore generale di Rete ferroviaria italiana, Maurizio Gentile. L'accordo si inserisce nel più ampio quadro di investimenti dedicati al trasporto merci che Rfi sta portando avanti e che puntano ad adeguare le linee che fanno parte dei quattro Core Corridor della rete europea Ten-T, con particolare attenzione ai nodi della rete e quindi anche ai terminal di Bologna interporto. Nello specifico, gli interventi puntano a dotare le infrastrutture dell'interporto degli standard necessari per il trasporto delle merci, ossia lunghezza dei convogli fino a 750 metri, sagoma idonea al transito dei semirimorchi e dell'autostrada >

viaggiante e massa assiale fino a 22,5 tonnellate/asse. Sarà così possibile realizzare una vera integrazione ferro-mare con i servizi di cabotaggio nazionali e intra-mediterranei, attraverso operazioni snelle di sgancio, ricovero e aggancio di gruppi di carri e un adeguato servizio di parcheggio dei carri ferroviari merci. Grazie a tali interventi, per l'hub bolognese sarà più semplice accogliere nuovi traffici, in termini sia quantitativi sia qualitativi, rafforzando la sua posizione strategica di collegamento che lo vede all'incrocio dei corridoi Baltico-Adriatico, Mediterraneo e Scandinavo-Mediterraneo. Marco Spinedi, presidente dell'interporto, ha sottolineato che "la firma del



Marco Spinedi (a sinistra) e Maurizio Gentile firmano il protocollo d'intesa

protocollo rappresenta per noi il primo step in una più ampia strategia che mira al rilancio della nostra struttura come un hub ferroviario di primaria importanza a livello europeo nel mercato intermodale. I binari lunghi 750 metri e il definito ammodernamento a P400 della linea adriatica e di quella Milano-Bologna permetteranno infatti ai terminal dell'interporto di adeguarsi agli standard europei e di creare le condizioni per una moderna offerta intermodale rivolta alle 114 imprese di logistica attive all'interno dell'interporto".

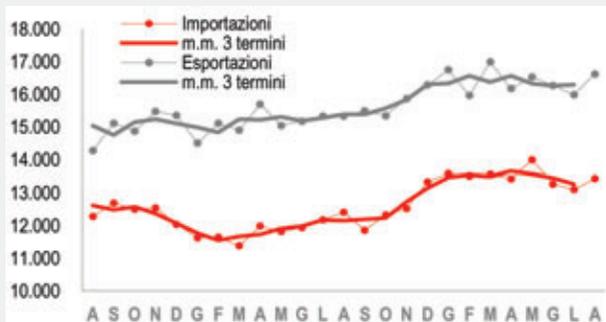
## Ad agosto crescono export e import

Ad agosto, rispetto al mese precedente, entrambi i flussi commerciali sono stati in espansione, con un incremento più marcato per le esportazioni (4,0%) che per le importazioni (2,5%). L'incremento congiunturale delle vendite verso i paesi extra Ue

## Commercio estero extra Ue

Fonte: ISTAT

(ag. 2015-ag. 2017, dati destagionalizzati in milioni di euro)



è stato esteso a tutti i raggruppamenti principali di industrie. L'energia (più 16,4%) e i beni intermedi (più 7,1%) hanno registrato un aumento particolarmente significativo. Nell'ultimo trimestre, la dinamica congiunturale dell'export verso i paesi extra Ue è risultata negativa (meno 1,6%) per la marcata flessione dei beni strumentali (meno 4,8%). Solo le vendite dei beni di consumo durevoli hanno registrato un incremento: 3,7%. Nello stesso periodo, anche le importazioni sono state in calo (meno 2,9%), particolarmente ampio per i beni strumentali (meno 8,7%) e l'energia (meno 5,9%). Da sottolineare che, ad agosto 2017, le esportazioni sono state in forte aumento su



base annua (più 8,2%). La crescita, in particolare, è stata marcata per l'energia (più 31,0%) e per i beni di consumo durevoli (più 19,9%). Sempre ad agosto, rispetto al 2016, sono state in aumento le esportazioni verso Cina (più 26,6%), Russia (più 20,9%), paesi Mercosur (più 16,7%), Turchia (più 14,5%) e Svizzera (più 11,5%). Il surplus commerciale (più 2.530 milioni) è cresciuto rispetto a quello dello stesso mese del 2016 (più 2.127 milioni). Il surplus nell'interscambio di prodotti non energetici (più 5.138 milioni) è stato in forte incremento rispetto ad agosto 2016 (quando fu di 4.194 milioni).

## DKV ha presentato il secondo report di sostenibilità



Il gruppo DKV Mobility Services ha presentato il secondo report di sostenibilità. Questa relazione fornisce una visione trasparente delle azioni di sostenibilità messe in atto dal fornitore di servizi di mobilità nelle diverse aree tematiche mercato, ambiente, dipendenti e società, ognuna con i propri obiettivi. Tra i risultati più significativi, sicuramente ci sono quelli ottenuti dall'impegno nei confronti dell'ambiente. DKV opera infatti con lo scopo di migliorare il proprio equilibrio ambientale, quello dei clienti e dei fornitori attraverso prodotti e soluzioni sostenibili e rispettando tutte le norme di sicurezza previste dai sistemi legislativi. Il piano del gruppo DKV mira a risparmiare, entro il 2020, in totale circa il 10% delle emissioni di CO2 rispetto al 2015. A tal fine, l'azienda opererà su due fronti, riducendo le rotte di trasporto da un'a-



to e utilizzando prodotti riciclabili dall'altro. Questi includono la DKV Card Climate, una carta carburante eco-sostenibile che permette al parco veicolare delle aziende di viaggiare completamente a impatto zero. Alle aziende che la scelgono viene consegnata una certificazione che attesta la compensazione totale delle emissioni di CO2: ogni litro di carburante acquistato include un contributo aggiuntivo in progetti certificati di protezione ambientale. Per questo progetto DKV si è affidata a Myclimate, tra i principali fornitori a livello mondiale di misure di compensazione in grado di soddisfare gli standard più rigorosi (CDM, Gold Standard, Plan Vivo). "Sebbene il gruppo DKV impiegasse il 7,9% di persone in più nel 2016 rispetto al 2015, le emissioni della sede centrale sono aumentate solo dell'1% rispetto all'anno precedente", ha dichiarato la responsabile della CSR Linda Saal. "Per quanto riguarda il traffico aziendale (automobili aziendali, viaggi d'affari) l'uso costante della carta di compensazione per tutte le vetture aziendali, abbinato a una significativa riduzione dei viaggi aziendali in aereo, ha permesso di ridurre le emissioni del 30% rispetto all'anno precedente (2015)".

## Wtransnet ha organizzato WConnecta a Francoforte

Si è svolta a Francoforte sul Meno, in Germania, l'ottava edizione di WConnecta, organizzata dalla Fondazione Wtransnet, con sede centrale a Barcellona. L'evento di networking per il settore del trasporto più importante in Europa



ha attratto nella capitale economica tedesca 150 aziende, per un totale di 300 professionisti accreditati provenienti da 19 diversi paesi. I presenti hanno sfruttato al massimo >

L'opportunità di stabilire nuovi contatti in quella che è stata la prima edizione internazionale dell'evento. Le aziende partecipanti hanno rappresentato profili differenti: il 66% lavora abitualmente con carichi centinati, mentre il 34% ha partecipato per trovare nuove collaborazioni nell'ambito del trasporto frigo. C'è stato un sostanziale equilibrio tra le imprese di trasporto e le aziende che offrono carichi. Spagna, Italia e Polonia sono risultate essere le delegazioni più rappresentate, con il 20% ciascuna, seguite dalla Germania con il 13% e da Portogallo e Francia con l'8%. La colonna portante dell'evento, anche in questa edizione, è stata rappresentata dai turni di speed networking. Le aziende, al momento dell'iscrizione, hanno specificato il proprio campo di interesse, portando a Francoforte il proprio Dna. Il tutto si è sviluppato in una giornata di lavoro che ha portato allo svolgimento di 2.550 interviste rapide con interlocutori dal grande potenziale per far nascere una nuova collaborazione. Anche la "cargo area" si è confermata un asset molto importante per gli operatori logistici di tutta Europa e ha permesso lo svolgimento di 625 interviste private tra aziende di trasporto interessate a lavorare tra loro. "Abbiamo organizzato WConnecta per otto edizioni consecutive. Si trattava di una grande scommessa per noi: uscire dalla Spagna significava quasi ricominciare da zero. La presenza di Wtransnet in Europa è ogni giorno più significativa ed era necessario dare un'opportunità alle aziende con un profilo più internazionale. Molti dei partecipanti di quest'anno erano alla loro prima edizione, a dimostrare che il modello WConnecta continua a essere apprezzato anche al di fuori dei nostri confini", ha dichiarato José Maréa Sallés, presidente della Fondazione Wtransnet, poco dopo la chiusura dell'evento.

## Esselunga affida la logistica a Manhattan Associates

Per continuare a rispondere al meglio alle esigenze dei clienti e mantenere la propria posizione di leader nel mercato, la catena italiana di supermercati Esselunga ha deciso di affidare a Manhattan Associates la trasformazione della propria supply chain, con l'obiettivo di massimizzare il livello del servizio offerto attraverso la propria rete di oltre 150 supermercati. Fondata nella metà degli anni '50, Esselunga conta oggi circa 23 mila dipendenti e dispone di una vastissima gamma di prodotti comprensiva di migliaia di prodotti in stock e centinaia di marchi "private label". Partendo da tre centri di distribuzione, la merce viene trasportata verso i punti vendita in Lombardia, Toscana, Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto,



Liguria e Lazio. "Qualità, freschezza dei prodotti e prezzi accessibili incarnano la filosofia del marchio Esselunga - come sottolinea un comunicato dell'azienda - che da sempre crede nell'ottimizzazione dei processi back-end della catena di distribuzione, per garantirne il rispetto dei valori e una perfetta sincronizzazione con le operazioni dei punti vendita e con i sistemi front-end, destinati ai consumatori diretti". Esselunga ha quindi deciso di sostituire i propri sistemi tradizionali con una soluzione per la supply chain avanzata, in grado di gestire esigenze aziendali sempre più complesse, come la costante crescita di referenze per articolo, gli enormi flussi di prodotti e la necessità di garantire un rifornimento rapido e preciso a tutti i punti vendita. I centri di distribuzione Esselunga sono stati interconnessi tramite le soluzioni di Manhattan Associates, per rispondere alle più complesse richieste di picking, migliorare i livelli di accuratezza e apportare un generale potenziamento delle operazioni di logistica e distribuzione.

## OM Still celebra i cento anni del marchio OM

Presso la sede direzionale OM Still di Lainate si è celebrato il centenario del marchio OM, alla presenza di oltre 400 ospiti tra dipendenti, clienti, dealer e fornitori. L'evento è stato anche l'occasione per svelare la nuova sede di Lainate che, totalmente rinnovata, ospita oggi la filiale Lombardia dell'azienda, un grande centro per la rigenerazione dei carrelli usati e un museo permanente, dedicato appunto alla storia del marchio OM. "Il marchio OM ha percorso un lungo viaggio - ha dichiarato Angelo Zanotti, amministratore delegato dell'azienda -, un viaggio lungo cent'anni reso possibile grazie alla passione e all'impegno di operai, impiegati, ingegneri, tecnici, venditori, ma anche dalla fiducia e al



supporto di clienti, fornitori ed estimatori. Il centenario ha già un profondo significato simbolico, ma assume ancor più importanza perché quest'anno inauguriamo una sede completamente rinnovata e festeggiamo un fatturato cresciuto a livelli record. Segno che la nostra azienda non ha solo un leggendario passato alle spalle, ma soprattutto un brillante futuro davanti". Il marchio OM nasce nel 1917 quando a Brescia furono fondate le Officine Meccaniche, uno dei brand che maggiormente ha segnato la storia dell'industria Italiana e non solo. Oggi OM Still, nata nel 2011 dalla fusione tra OM e il gruppo tedesco Still, è leader nella progettazione e produzione di carrelli elevatori, macchine da magazzino, trattori e trasportatori, oltre che nell'offerta dei più moderni sistemi per la logistica integrata. Nell'anno del centenario, che in virtù della crescita degli ordini e della produzione sarà anche quello record per il fatturato, OM Still ha deciso di investire nel rinnovamento e nel potenziamento del quartier generale di Lainate. ■



Due mondi, un'idea.

### METTERE INSIEME IL MEGLIO DI DUE MONDI. QUESTA È L'IDEA DI BAOLI.

Un'opportunità unica e innovativa nel mondo dei carrelli elevatori. Per la prima volta insieme l'economicità e la massima garanzia di affidabilità, la semplicità e l'efficienza delle tecnologie più avanzate.

Questo è Baoli: l'energia di una nuova realtà industriale e la forza di un grande gruppo multinazionale.

[www.baoli-mh.it](http://www.baoli-mh.it)



**Baoli**

La forza. Del pensiero.

# Il rating di legalità

di **Lorenzo Nicolò Meazza**

**N**on solo prevenire il rischio di una sanzione amministrativa derivante da reato e tutelarsi da misure - cautelari o definitive - quali sequestri preventivi, confisci, commissariamento o interruzione dell'attività d'impresa, tra le tante. L'adozione e l'efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo può portare un'azienda a conseguire vantaggi davvero rilevanti e che vanno ben oltre a un mero schermo dal rischio di commissione di un reato da parte di un soggetto in posizione apicale (secondo l'art. 5, comma 1, lettera a, del DI 231/01, coloro che rivestono funzione di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché coloro che esercitano, anche di fatto, la gestione o il controllo dell'azienda), ovvero da parte di un sottoposto (ai sensi dell'art. 5, comma 1, lettera b, del DI 231/01, coloro che sono sottoposti a direzione o vigilanza di un apicale). Da questo ottobre, difatti, in base all'intesa tra InfoCamere e Autorità garante della concorrenza e del mercato, il rating di legalità sarà indicato in tutte le visure camerali. Il rating di legalità è uno strumento introdotto con la legge n. 27/2012 (Disposizioni per la concorrenza, le infrastrutture e la competitività), volto alla promozione e all'introduzione di principi di comportamento etico in ambito aziendale, tramite l'assegnazione di un riconoscimento - misurato in stellettes, da una a tre - indicativo del rispetto della legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto richie-

sta e, più in generale, del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del proprio business.

Uno dei fattori premianti nell'individuazione del rating di legalità è proprio l'adozione e l'attuazione nella vita quotidiana dell'impresa del Modello 231, ancor meglio se integrato con specifiche misure di prevenzione e contrasto alla corruzione. La decisione aziendale di predisporre del modello, quindi, porta a benefici sempre più concreti e immediati, quali l'ottenimento più agevole di finanziamenti pubblici, oltre all'acquisizione di un più elevato merito creditizio riconosciuto dalle banche, mentre nel futuro prossimo vi saranno anche una più marcata premialità nell'assegnazione degli appalti. L'acquisizione al registro delle imprese delle informazioni sul rating di legalità porta così tale strumento di trasparenza ad avere una rilevanza sempre maggiore.

Sempre più enti pubblici, a prescindere dal rating di legalità, richiedono l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo come requisito indefettibile per poter interloquire con loro, mentre molti bandi pretendono l'esistenza nell'impresa di un modello anche solo per presentare la propria domanda di partecipazione alla gara. Ad esempio, già dal 2010 la Regione Lombardia ha introdotto l'obbligo di adozione del Modello 231 per le imprese che intendono accreditarsi per l'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale e per l'erogazione dei servizi per il lavoro. Un Modello 231 funzionante, inoltre, incrementa significativamente l'imma-



gine pubblica della società e sviluppa la propria qualità e competitività aziendale. Non solo, il modello può costituire un valido strumento per migliorare la chiarezza organizzativa all'interno della società e ottimizzare i processi aziendali, implementando altresì il sistema di comunicazione e formazione del personale. Per non parlare dei benefici che possono scaturire dalla promozione di valori e principi etici condivisi da tutta l'organizzazione aziendale, o dalla possibilità di ottenere una diminuzione dei premi assicurativi.

Non solo migliorare la cultura del rischio, prevenire in maniera efficace la commissione di reati all'interno della propria organizzazione ed evitare pesanti conseguenze di tipo sanzionatorio, l'adozione del Modello 231 sta assumendo una portata sempre maggiore anche dal punto di vista del miglioramento della concorrenza dell'azienda e dell'affidabilità nei confronti di tutti gli stakeholders.

Studio Legale Meazza  
Via Bianca di Savoia 6, Milano  
Tel. 02/58316431  
l.meazza@avvocatomeazza.com ■

# hypermotion

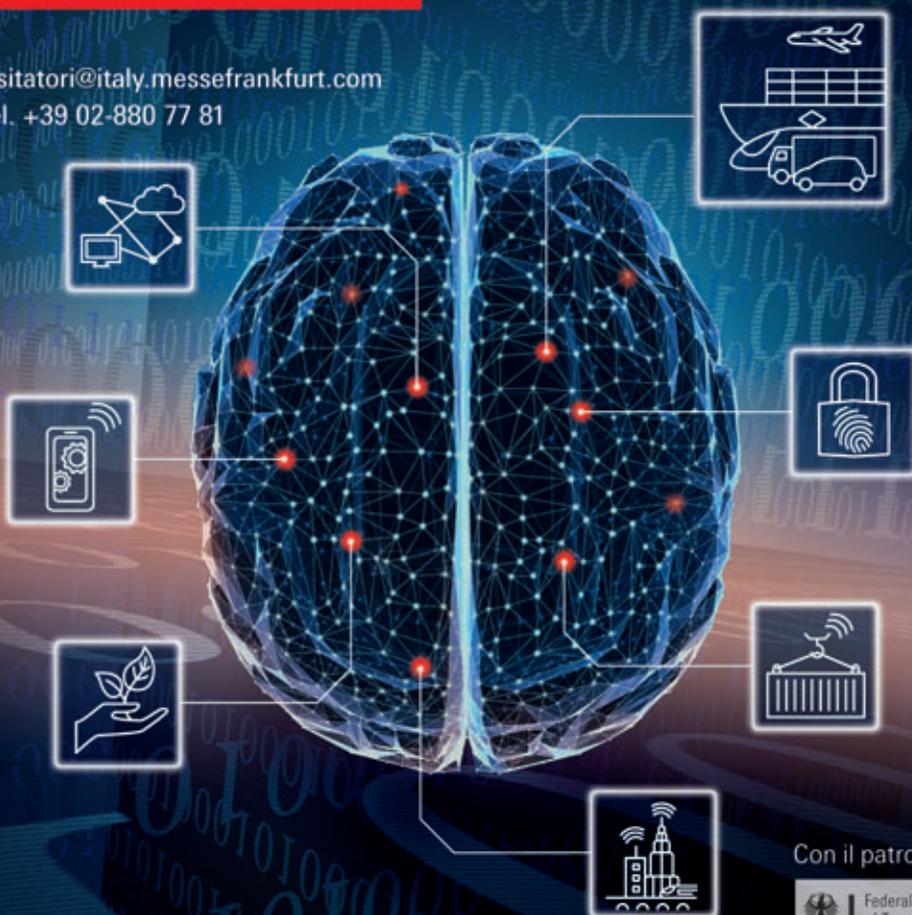
Soluzioni smart per mobilità e logistica

20 – 22. 11. 2017, Frankfurt am Main

In quale direzione si stanno muovendo i settori mobilità e logistica? Come prima tappa verso Hypermotion, un evento dal format totalmente nuovo che riunisce conferenze, laboratori del futuro e area espositiva. Start-up e importanti player del settore insieme per discutere e trovare soluzioni per il trasporto intelligente e la mobilità 4.0. Scopri di più sul programma della fiera e assicurati il biglietto d'ingresso.

Acquista adesso il tuo biglietto su  
[tickets.hypermotion-frankfurt.de](http://tickets.hypermotion-frankfurt.de)

visitatori@italy.messefrankfurt.com  
Tel. +39 02-880 77 81



 messe frankfurt

Con il patrocinio di:



Federal Ministry  
of Transport and  
Digital Infrastructure



# Liquidare una società di capitali

di **Franco De Renzo\***

**D**all'art. 2484 all'art. 2496, il codice civile prevede le regole da seguire per liquidare una società di capitali. La prima cosa da fare è mettere la società in liquidazione davanti al notaio, perché trattasi di un atto di straordinaria amministrazione. È necessario nominare almeno un liquidatore che, ogni anno, deve preparare il bilancio e le relative dichiarazioni, come per le società in attività.



**L'art. 2492** detta le regole del bilancio finale di liquidazione.

- Compiuta la liquidazione, i liquidatori devono redigere il bilancio finale, indicando la parte spettante a ciascun socio nella divisione dell'attivo;
- il bilancio, sottoscritto dai liquidatori e accompagnato dalla relazione dei sindaci e del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti, è depositato presso l'ufficio del registro delle imprese;
- nei novanta giorni successivi all'iscrizione dell'avvenuto deposito, ogni socio può proporre reclamo davanti al tribunale in contraddittorio dei liquidatori;
- i reclami devono essere riuniti e decisi in unico giudizio, nel quale tutti i soci possono intervenire. La trattazione della causa ha inizio quando sia decorso il termine suddetto. La sentenza fa stato anche riguardo ai non intervenuti.

**L'art. 2493** prevede l'approvazione tacita del bilancio.

- Decorso il termine di novanta giorni senza che siano stati proposti reclami, il bilancio finale di liquidazione s'intende approvato, e i liquidatori, salvi i loro obblighi relativi alla distribuzione dell'attivo risultante dal bilancio, sono liberati di fronte ai soci;
- indipendentemente dalla decorrenza del termine, la quietanza, rilasciata senza riserve all'atto del pagamento dell'ultima quota di riparto, importa approvazione del bilancio.

Per evitare la decorrenza dei tempi previsti, personalmente io chiedo che tutti i soci approvino e sottoscrivano il bilancio finale di liquidazione.

**L'art. 2495** detta le norme per la cancellazione della società.

- Approvato il bilancio finale di liquidazione, i liquidatori devono chiedere la cancellazione della società dal registro delle imprese;

*Non è pensabile poter presentare un bilancio finale di liquidazione con debiti da pagare*

- ferma restando l'estinzione della società, dopo la cancellazione i creditori sociali non soddisfatti possono far valere i loro crediti nei confronti dei soci, fino alla concorrenza delle somme da questi riscosse in base al bilancio finale di liquidazione, e nei confronti dei liquidatori, se il mancato pagamento è dipeso da colpa di questi. La domanda, se proposta entro un anno dalla cancellazione, può essere notificata presso l'ultima sede della società.

È importante tenere presente che l'art. 28, comma 4, DI 21/11/2014 n. 175, prevede: "Ai soli fini della validità e dell'efficacia degli atti di liquidazione, accertamento, contenzioso e riscossione dei tributi e contributi, sanzioni e interessi, l'estinzione della società di cui all'art. 2495 del codice civile ha effetto trascorsi cinque anni dalla richiesta di cancellazione del registro delle imprese".

**La Cassazione civile**, sez. VI, con l'ordinanza 23/05/2017 n. 12953 ha ribadito che: "Dopo la riforma del diritto societario, attuata dal DI n. 6/2003, qualora all'estinzione della società, di persone o di capitali, conseguente alla cancellazione dal registro delle imprese, non corrisponda il venire meno di ogni rapporto giuridico facente capo alla società estinta, si determina un fenomeno di tipo successorio, in virtù del quale l'obbligazione della società non si estingue, atteso che ciò sacrificerebbe ingiustamente il diritto del creditore sociale, ma si trasferisce ai soci, i quali ne rispondono, nei limiti di quanto riscosso a seguito della liquidazione o illimitatamente, a seconda che, pendente societate, fossero limitatamente o illimitatamente responsabili per i debiti sociali".

La Cassazione, sent. 20/09/17 n. 21803, ha affermato che il credito dell'amministrazione finanziaria nei confronti di una



Anche dopo la cancellazione, non decadono i rapporti giuridici in essere, ma si trasferiscono ai soci

società chiusa sopravvive nei confronti dei soci della Srl. Infatti, l'estinzione della società in pendenza di giudizio determina un evento interruttivo del processo, con possibile prosecuzione o riassunzione del medesimo nei confronti dei soci, che ne sono i successori.

È possibile depositare il bilancio finale di liquidazione quando compaiono solo due voci nello stato patrimoniale, una nell'attivo e l'altra nel passivo, se non così, il registro delle imprese non accetta il bilancio finale. Come dire, si parte dal presupposto che l'azienda chiuda con risorse da devolvere, in qualche misura, ai soci.

Non è pensabile presentare un bilancio con debiti ancora da pagare. O almeno, tutto è possibile, ma di questo si assume ogni responsabilità il liquidatore. Se i conti devono mostrare due sole voci, possibilmente con somme da devolvere ai soci, è poco credibile che la società in liquidazione possa chiudere con una perdita non ulteriormente finanziata dai soci. In questo caso, la società è destinata a fallire.

Questa è la ragione per cui difficilmente un professionista accetta di fare il liquidatore, se non abbondantemente coperto da garanzie reali.

Il deposito del bilancio finale di liquidazione, a differenza del bilancio annuale, rientra tra gli adempimenti compresi nella "comunicazione unica". Il piano di riparto, su cui applicare una marca da bollo ogni quattro pagine, prima del deposito al registro delle imprese, deve essere presentato all'agenzia delle entrate per la registrazione, pagando i relativi diritti, al momento di 200 euro.

\* Franco De Renzo, tel. 0245101071  
email: segreteria@studioderenzo.it



# EasyDent

IL SERVIZIO ODONTOIATRICO CHE TI SEMPLIFICA LA VITA

è facile! è easydent!

-  **È PER CHI VIAGGIA**  
convenzioni specifiche per operatori di **settore logistico e trasporti**
-  **È DISPONIBILE**  
pronto soccorso odontoiatrico assistenza immediata anche ad agosto
-  **È ACCESSIBILE**  
prima visita gratuita compreso di TRC 3D e OPT
-  **È PER TUTTI**  
finanziamenti e soluzioni su misura per te tutti gli specialisti e le tecnologie in un'unica clinica
-  **È COMODO**  
orario continuato da Lunedì a Sabato ed ampio parcheggio auto

easydent viaggia con te!

## CONVENZIONE

RISERVATA AGLI OPERATORI DEL SETTORE LOGISTICO:

- **10% di Sconto** su tutte le voci del piano di cura!
- **Visita gratuita** con Ortopantomografia, TRC 3D Cone Beam e tracciato cefalometrico;
- **50% di Sconto** per trattamento di Ablazione Tartaro anche con Sbiancamento Air Flow;
- **50% di Sconto** sul trattamento di Sbiancamento %38 Perossido di Idrogeno H<sub>2</sub>O<sub>2</sub> con Luce LED;
- **15% di Sconto** sui trattamenti di Ortodonzia;
- **15% di Sconto** sui trattamenti di Estetica Dentale.

**Finanziamento 24 Mesi TASSO ZERO e TAN 0** per pagamenti dilazionati, previa autorizzazione della società finanziaria.

**Pago Dil:** dilazione in 12 comode rate senza interessi, senza spese e senza documenti di reddito.

**Lo sconto è applicato anche al nucleo familiare**, non cumulabile con altre promozioni in corso.



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

**LODI**

C/O COOP L'OLI (fig. Lodi), via Pi. Grandi, 6/b Tel. 0371 94 42 20

**ORZINUOVI**

Presso il c.c. (Metomark), via Rdua, 36. Tel. 030 80 89 240

**CORMANO**

Presso il c.c. di via Gramsci, 84. Tel. 02 36 57 84 70



Numero Verde 800 200 510 #FacileSorrivere

# Idoneità finanziaria: le novità

di **Marco Lenti\***

**C**on la circolare n. 11 del 3 agosto 2017, il ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti è intervenuto a dare chiarimenti in merito agli effetti prodotti dalla riforma dell'art. 106 del Testo Unico Bancario (DI 385/1992), aggiornando le indicazioni fornite dalla nota circolare del 26/11/2012 prot. n. 26326 e circolare n. 10 del 29/11/2012. Prima della riforma dell'art. 106 del TUB a cura del DI 141/2010, si distinguevano:

- gli intermediari iscritti nell'elenco speciale previsto dall'art. 107 del TUB, ovvero quelli sottoposti a cosiddetta vigilanza prudenziale ad opera della Banca d'Italia equivalente a quello delle banche;
- gli intermediari iscritti nell'elenco generale previsto dall'art. 106 del TUB, ovvero quelli sottoposti a controlli formali relativi ai soli requisiti per l'iscrizione.

Nel vigore delle predette norme, ai fini della dimostrazione del requisito di idoneità finanziaria per l'iscrizione all'Albo degli autotrasportatori, non potevano essere utilizzate fideiussioni o attestati di fideiussione rilasciati da intermediari finanziari iscritti nell'elenco ex art. 106 del TUB non abilitati al rilascio di garanzie richieste per la dimostrazione del predetto requisito, né di garanzie rilasciate da confidi non abilitati al rilascio di garanzie nei confronti del pubblico.

A partire dal 11 luglio 2015, a seguito della entrata in vigore della riforma del Titolo V del TUB, gli intermediari finanziari sono autorizzati dalla Banca d'Italia all'esercizio dell'attività di concessione di finanziamento, sotto qualsiasi forma, incluso il rilascio di garanzie, se iscritti nell'apposito Albo previsto a norma del nuovo art. 106 del TUB e tenuto dalla Banca d'Italia. In tale Albo sono iscritti anche i Confidi con volumi di attività pari o superiori ai 150 milioni di euro. Tali intermediari sono ora tutti soggetti a un regime di vigilanza equivalente a quello previsto per le banche.

Con la fine del periodo transitorio che si è concluso il 12 maggio 2016, la Banca d'Italia ha cessato di tenere gli elenchi generale e speciale ai sensi degli artt. 106 e 107 del vecchio TUB e ha istituito un unico Albo degli intermediari finanziari; in proposito la Banca d'Italia ha chiarito che sono autorizzati ad esercitare l'attività di concessione di finanziamenti nei confronti del pubblico, oltre ovviamente agli intermediari che si iscrivono ex novo nell'Albo



*Le nuove norme in materia bancaria hanno introdotto novità per quanto riguarda la concessione di fideiussioni agli autotrasportatori che si iscrivono all'albo*

di cui al nuovo art. 106 del TUB (le cosiddette “nuove finanziarie 106”), anche quelli già iscritti nei precedenti elenchi che abbiano avviato alla data del 12 maggio 2016 il procedimento per essere iscritti nel nuovo Albo.

Sulla scorta delle novità normative sopra descritte e dei chiarimenti forniti dalla Banca d'Italia, il ministero delle Infrastrutture ha precisato che sono da ritenersi valide per la dimostrazione della sussistenza del requisito di idoneità finanziaria delle società di autotrasporto le fideiussioni e le attestazioni fideiussorie rilasciate, oltre che dalle banche e dalle compagnie di assicurazione, dagli intermediari finanziari (inclusi i Confidi) purché siano iscritti nell'Albo di cui al modificato articolo 106 del TUB, ovvero, se iscritti negli elenchi precedenti, abbiano avviato il procedimento per l'iscrizione al predetto Albo. Il ministero ha poi specificato che non sono invece più ritenute valide le garanzie emesse dalle cosiddette “vecchie finanziarie 106” o da “confidi minori”.

**\* Studio legale Mordiglia**

20121 Milano – via Agnello 6/1

Tel. 02 36576390

16121 Genova – Via XX Settembre, 14/17

Tel. 010586841 – mail: mail@mordiglia.it www.mordiglia.it

# Elpe • Fourth Part Logistics Provider

Scegli bene il tuo partner logistico

- Gestione piattaforme, magazzini e centri distributivi
  - Logistica merci
  - Trasporti dedicati
  - Servizio consegne

Elevate competenze, affidabilità e flessibilità sono gli aspetti che contraddistinguono le offerte di Elpe in ogni settore della logistica

scopri di più  
su [elpe.it](http://elpe.it)



ELPE Global Logistic Services S.p.A.

Direzione generale: via Tollegno 16, 10154 Torino

Tel. 011 4306120 Fax 0114306121 [logistica@elpe.it](mailto:logistica@elpe.it)

Seguici sui social [LinkedIn](#) [twitter](#) [facebook](#)

# ASSOLOGISTICA

CON NOI LA FORMAZIONE È

## CALENDARIO CORSI

**18 / 10**

Demand planning, ruolo e importanza di un processo prioritario per il team aziendale

**25 / 10**

Il trasporto internazionale di merci su strada e le regole di circolazione dei mezzi in ambito UE ed extra UE

**09 / 11**

La leva doganale per le imprese: regimi speciali, AEO ed efficientamento dei flussi doganali

**15 / 11**

La convenzione SOLAS (Safety of Life At Sea) e il VGM (Verified Gross Mass), recepimento nazionale e applicazione delle diverse circolari

**16 / 11**

Deposito, appalto, trasporto, tre contratti a confronto: quali soluzioni contrattuali adottare e quali tutele prevedere (specie se viene dato incarico al trasportatore)?

**22 / 11**

Operations/Supply Chain Management e Supply Chain Finance, quale rapporto nel favorire la capacità di generare liquidità?

**29 / 11**

Gestione dei Trasporti: le regole generali e l'esperienza Barilla

**14 / 12**

Valore e origine doganale: preferenze e made in - rischi e opportunità di pianificazione

**09 / 01**

Il contratto di trasporto rivisitato in seguito alle più recenti normative ministeriali

**18 / 01**

SCOR - come impostare un sistema di KPI di successo

**24 / 01**

Trasporto internazionale su gomma: cosa impone la normativa, quali gli obblighi e le responsabilità per vettore e committente? in caso di lite cosa succede?

# CULTURA E FORMAZIONE

## SMART, VELOCE E CONVENIENTE!

# AUTUNNO INVERNO



Segreteria corsi:

02 6691567 02 6690319 334 6852762

c/o Assologistica via Cornalia, 19 MILANO

### **31 / 01**

Acquisizione delle società di logistica e trasporto: modelli e strategie di acquisizione. valutazione economica e operativa dell'azienda e verifica degli asset aziendali. sorte dei dipendenti a seguito della cessione

### **07 / 02**

Contratto di logistica e outsourcing logistico, aspetti normativi e pratico-organizzativi

### **15 / 02**

Il Logistic Manager: competenze e abilità di un professionista tra i più richiesti dal mercato

### **21 / 02**

Il contratto di Appalto in Logistica: requisiti, responsabilità solidale e le eventuali sanzioni, anche alla luce della recente evoluzione giurisprudenziale

### **28 / 02**

La responsabilità penale delle imprese di logistica. Pro e contro della scelta di dotarsi di un modello e di un codice etico nel settore dei trasporti e della logistica. I modelli organizzativi previsti dal dlgs 231/2001

### **01 / 03**

I trasporti marittimi regolati da polizza di carico: diritti, obblighi e responsabilità degli operatori logistici

### **07 / 03**

I contratti di locazione degli immobili commerciali, magazzini e uffici. modelli contrattuali e casi pratici

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

# La giurisprudenza inglese in

di **Alessio Totaro**

Partner studio legale LexJus Sinacta\*

I commodity trade si è confermato negli ultimi anni fonte inesauribile di contenziosi. La crescita dell'economia di numerosi paesi emergenti ha difatti incrementato in modo esponenziale il fabbisogno di materie prime, al punto che le rotte dei traffici si sono letteralmente invertite, e paesi tradizionalmente esportatori sono divenuti importatori netti per numerose commodities. All'aumento dei volumi di merci movimentate non sempre si accompagna lo sviluppo adeguato dei sistemi infrastrutturali, dei porti, delle reti ferroviarie, e questo determina con frequenza ritardi, congestioni o impossibilità di esecuzione del contratto, con conseguenti contenziosi e contestazioni. Particolarmente sollecitata a intervenire è da sempre la giurisprudenza inglese sia per la frequenza con cui le parti fanno richiamo alla legge inglese quale legge regolatrice del contratto sia per la presenza in Inghilterra di numerose associazioni di settore che elaborano contratti-tipo largamente diffusi. Numerose decisioni della giurisprudenza inglese hanno analizzato portata ed effetti delle laytime e demurrage clauses contenute nei contratti di vendita di commodities, affermando che nulla impedisce di prevedere nel contratto di vendita una rata di controstaillia diversa (e più elevata) di quella contenuta nel charter party.

**Un recente caso** (Great Elephant Corporation v. Trafigura Beheer Bv, 2013, EWCA Civ 905) ha evidenziato la complessità delle questioni che possono sorgere nel combinare le previsioni in materia di controstaillie contenute nel contratto di vendita con la demurrage clause del charter party. La fattispecie ha alcuni elementi senza dubbio peculiari, ma offre spunti di riflessione in relazione ad aspetti che ricorrono con frequenza nel commodity trade. Il giudizio ha avuto ad oggetto il reclamo presentato dagli armatori della nave Crudesky nei confronti dei charterers (Trafigura) per un credito per controstaillie maturate durante la sosta subita dalla nave per ordine delle autorità nel porto nigeriano di Port Harcourt.



*Il trasporto via nave di commodities è sempre più fonte di contenziosi e di contestazioni*

Trafigura aveva acquistato il carico da Vitol con termini di resa Fob e aveva noleggiato la nave Crudesky per l'esecuzione del viaggio. Vitol aveva acquistato il carico dalla China Offshore Oil Singapore Int. Ltd., che a sua volta aveva stipulato il contratto di vendita con Total. Quando la nave era giunta al Terminal AKPO FPSO, gestito da Total Upstream Nigeria Limited, il funzionario del Department of Petroleum Resources era assente, e Total aveva chiesto telefonicamente l'autorizzazione a iniziare le operazioni; questa era stata dapprima concessa verbalmente, ma era stata però poco dopo (lo stesso giorno) revocata, sul presupposto che il soggetto che l'aveva concessa era privo dei necessari poteri. La revoca della clearance aveva impedito il completamento delle operazioni, e le autorità nigeriane avevano comminato a Total una sanzione record di 12 milioni di dollari, chiedendone il pagamento prima che la Crudesky fosse autorizzata ad attraccare nuovamente e le operazioni potessero essere completate. La nave era stata trattenuta per oltre un mese e mezzo, maturando un reclamo per controstaillie molto elevato.

**La Commercial Court** ha accertato che i primi sette giorni di ritardo erano stati determinati dall'assenza della documentazione necessaria per dare avvio alle operazioni, e che pertanto gli armatori erano legittimati a chie-

# materia di commodity trade

dere l'intero corrispettivo dovuto a titolo di controstaillia. Con riguardo invece alle controstaillie maturate successivamente, queste, ad avviso della Corte, erano state determinate da un abuso e/o un esercizio arbitrario di potere da parte delle autorità nigeriane, e tale fattispecie rientrava nella previsione della Clause 21 del charter party che recitava: "any delay(s) arising from... restraint of princes...shall, provided...that the cause of the delay(s) was not within the reasonable control of charterers...count as one half laytime, or if the Vessel is on demurrage, at one half of the demurrage rate".

Trafigura è stata dunque condannata a corrispondere il 50% delle controstaillie maturate in Nigeria, e ha cercato di ribaltare il reclamo su Vitol, deducendo tra l'altro che il contratto di vendita conteneva una clausola in virtù della quale parte venditrice era tenuta a "comply with all laws, rules, regulations... and bye laws applicable and necessary for the performance ... of its obligations under the contract".

La Corte ha però ribadito il proprio convincimento che

- con formulazione piuttosto classica - escludeva la responsabilità dei venditori qualora si verificassero eventi "unforeseeable...or...beyond the reasonable control of either party ...", ossia imprevisi o al di là del ragionevole controllo delle parti. Il tribunale ha inoltre rilevato che Vitol si era immediatamente avvalsa della clausola di forza maggiore, comunicando tempestivamente quanto accaduto alla propria controparte.

**Il caso offre** un'efficace testimonianza della complessità delle questioni che possono sorgere nel combinare la disciplina in materia di controstaillie contenuta nel contratto di vendita con quella presente nel charter-party, soprattutto qualora il compratore acquista Fob e noleggia la nave, restando esposto al rischio che maturino al porto di imbarco ritardi significativi, che può non essere semplice porre a carico della parte venditrice. L'unico modo per garantire che le obbligazioni che nascono dal charter party per ritardi al porto di carico siano ribaltate sul venditore è evidentemente quello di inserire nel contratto di vendita una demurrage clause

che faccia sì che contratto di vendita e charter party siano pienamente back to back, e che stabilisca che il venditore è tenuto a rimborsare alla parte acquirente qualunque importo dovuto in base al charter party per controstaillie al porto di carico, qualunque sia la causa dei ritardi. La possibilità di far accettare una simile pattuizione alla parte venditrice dipende ovviamente dai rapporti commerciali esistenti e dal potere contrattuale della parte acquirente. La decisione attesta infine la rischiosità di operare in paesi nei quali il quadro normativo e regolamentare è precario, ed è difficile accertarsi della piena sussistenza di poteri in capo ai propri interlocutori e alle autorità del luogo. ■



*Particolare attenzione deve fare chi opera nel settore del trasporto commodities in paesi nei quali il quadro normativo e regolamentare è precario*

l'impossibilità di riprendere tempestivamente le operazioni al porto nigeriano era stata determinata dalla posizione tenuta dalle locali autorità, che queste avevano agito in modo del tutto irragionevole e imprevedibile, e che ciò consentiva alla parte venditrice un esonero di responsabilità, nonché il diritto di invocare la clausola di forza maggiore contenuta nel contratto di vendita, che

\* Studio Legale LS  
Milano - Bologna - Roma  
Tel. 051232495  
e-mail: a.totaro@lslex.com  
www.lslex.com

# Il mondo non ha un solo colore

di **Stefano Morelli**

Presidente della commissione Dogane di Assologistica

**S**ocietà organizzata vuol dire produzione, mercato, commercio, moneta, economia: l'estrema semplicità dell'obiettivo perseguito dallo scambio economico, merce per denaro, invariato nei secoli, non deve in alcun modo esimere l'operatore contemporaneo dall'interrogarsi costantemente sul mutamento degli scenari globali. La ben nota difficoltà nel tracciare dei fermi riferimenti culturali, sociali, storici, nell'eccentrico, frenetico dinamismo della modernità porta con sé il pericolo di un'involuzione inconsapevole: anche il commercio internazionale, pur intriso di tecnicismi, numeri e procedure, si fonda su valori umani. Quanto appena detto risulterà chiaro, o quantomeno meno criptico al lettore se contestualizzato entro coordinate tangibili: durante le tre giornate dedicate alla XIII Riunione mondiale del diritto doganale (Roma, 6/7/8 settembre 2017), tra la vastità delle tematiche affrontate, particolare delicatezza ha rivestito l'intervento di Roberto Alberti, presidente di Fedespedi, che ha sapientemente posto le basi per una riflessione sulla correlazione tra valori umani e marcatamente

si tratti di un fenomeno unilaterale e piatto. Nonostante i dati sul commercio internazionale (Wto, Eurostat) sembrerebbero prospettare una floridissima ripresa degli scambi internazionali medio tempore, è innegabile constatare e riconoscere una situazione assai parcellizzata e per nulla omogenea a livello, appunto, globale. Atto dovuto è dunque non cadere in illusioni politicamente colorate.

Se è vero che la regolamentazione dei traffici internazionali avviene sulla prevalente base di motivazioni economiche, è altrettanto vero che intercorra una relazione irreversibile tra le vicende umane e sociali delle varie realtà statuali e le vicende economiche. L'uscita del Regno Unito dall'Unione europea avrà senza dubbio ricadute sulle procedure di scambio merceologico con i paesi Ue, le recenti pieghe nazionalistiche dell'economia francese avranno impatto sulle esportazioni, le disuguaglianze strutturali e sociali tra i paesi dell'est e dell'ovest in Europa allo stesso modo fanno emergere effetti collaterali, prima su tutte la cosiddetta discriminazione del prezzo (o dumping). Il mondo non ha un solo

colore: la parità delle armi ancora non esiste in ambito commerciale, ed è proprio riconoscere la diversità di approccio all'economia dei diversi paesi un passo fondamentale per sbrigliare i nodi di questo revival protezionistico. Ciò che risulta davvero auspicabile, in sede di formazione di accordi internazionali - o europei - volti alla liberalizzazione del commercio, sarebbe considerare quel nesso eziologico che corre tra valori economici e non economici di uno stato: riconoscere diversi punti di partenza, diverse prospettive ed esigenze, disuguaglianze sociali, culturali e politiche, sarebbe un ingrediente essenziale per sfruttare pienamente il potenziale dello scambio commerciale internazionale, avviando un dialogo costruttivo il cui esito fisiologico è una facilitazione procedurale. Istituti di conio molto recente, in ambito europeo, sono chiari esempi di flessibilità economica senza rinunciare a sicurezza e

legalità, come l'AEO o il Fast Corridor. Globalizzazione non è sinonimo di standard, di unitarietà; al contrario, la sua essenza richiede un costante dialogo che valorizza le singole realtà parcellizzate per poter rimuovere ostacoli, burocratici e sociali, e addivenire a una crescente libertà di commercio, senza penalizzare esigenze di pari rango. ■



*Lo sviluppo globale non sta solo nei "numeri", nei dati economici, ma deve essere correlato con i valori umani e dell'integrazione*

economici nella cornice del commercio internazionale. Nodo cruciale della riflessione proposta è il concetto di globalizzazione nel commercio: questa, molto spesso, diviene oggetto di derubricazioni e semplificazioni da parte di soggetti economici, ma purtroppo anche dagli stessi parlamenti nazionali, custodi della penna del legislatore, nell'erronea convinzione

# Per nuovi logistic manager

di **Federica Catani**

Scuola Nazionale Trasporti e Logistica

La Scuola Nazionale Trasporti e Logistica sta organizzando il corso post laurea “Logistic Manager in ambito portuale”, nell’ambito del progetto Porti e occupazione blu, finanziato a valere sul Piano di crescita economia blu della Regione Liguria. Il corso è rivolto a disoccupati in possesso di laurea magistrale in discipline economiche, tecniche, giuridiche o scientifiche. Di seguito alcune domande rivolte a Genziana Giacomelli, direttore della Scuola.

## QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DELLA FIGURA PROFESSIONALE DA VOI PROPOSTA?

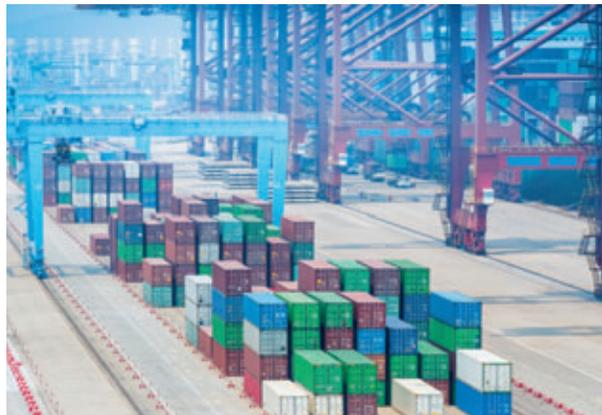
La figura professionale di riferimento è di tipo manageriale, in quanto possiede ampie competenze in logistica e gestione d’impresa, ottimizza l’operatività del terminal attraverso le funzioni di pianificazione e programmazione del flusso logistico integrato e mediante il coordinamento delle risorse. Gestisce anche il processo commerciale, mantenendo i contatti con i clienti, traguardando possibili nuovi rapporti commerciali e ponendo particolare attenzione alla supervisione del mantenimento degli standard del servizio offerto. Con l’obiettivo di migliorare le performance dell’impresa, sviluppare competitività anche attraverso sinergie di sistema e attuando politiche di qualità, sovrintende il controllo su tutte le operazioni ed adempimenti connessi alla portualità. Analizza gli scostamenti tra il programmato e realizzato promuovendo interventi migliorativi nella gestione dell’azienda e proponendo strategie di medio termine.

## QUALI GLI OBIETTIVI DEL PERCORSO?

All’interno della nostra proposta formativa, il percorso “Logistic Manager” ha avuto sempre un’importanza particolare. La nostra Scuola considera da sempre la formazione manageriale di settore una leva fondamentale per la crescita e la competitività del sistema logistica e trasporti nazionale. Si tratta di un percorso che permette l’acquisizione di una vision d’insieme funzionale a un efficace management portuale, attraverso l’approfondimento di aspetti strategici legati ad esempio a sicurezza e ambiente, servizi portuali, comunicazione e IT, progettazione logistica, analisi di mercato internazionale.

## LA PROPOSTA FORMATIVA È LEGATA ANCHE A UNA CONTINGENZA DI TIPO ECONOMICO?

La proposta di figure professionali qualificate e di alto livello risponde a un’esigenza molto importante in atto, e che deriva da nuovi investimenti in corso. Proprio per gli investimenti che saranno effettuati nel comparto porti e logistica (come l’acquisizione di nuove aree demaniali, per le quali a livello regionale ligu-



re sono in corso investimenti per un valore di oltre 800 milioni di euro) è richiesto sempre di più l’impiego di professionalità in possesso di competenze utili a supportare le strategie di sviluppo, a sostenere l’internazionalizzazione e a gestire il cambiamento. Nell’ambito del progetto appena approvato, i maggiori terminalisti italiani - anche in virtù del forte interesse espresso in termini occupazionali - saranno attivamente coinvolti nella costruzione dei percorsi e si attiveranno con diverse forme di partecipazione e accoglienza (docenze specialistiche, testimonianze, visite guidate, gruppi di lavoro dedicati). La realizzazione del percorso vedrà inoltre la partnership del Centro italiano di eccellenza per la logistica integrata dell’Università degli Studi di Genova, così da garantire un approccio sia scientifico/accademico che imprenditoriale ai temi trattati.

## UN PROGETTO DI LIVELLO NAZIONALE O CHE PREVEDE APERTURE PIÙ AMPIE?

Il progetto vede anche la partnership di alcune scuole portuali di livello internazionale (in particolare l’Escola Europea de Short Sea Shipping di Barcellona, APEC di Anversa e SSM di Malta), con cui si prevede di realizzare sessioni di aula virtuale/webinar attraverso una piattaforma di formazione a distanza che permetterà di interagire con esperti di portualità ed eventualmente con omologhi gruppi classe esteri. Il 70% delle lezioni verrà svolto in lingua inglese, lingua in cui verranno inoltre prodotti i materiali didattici ed effettuate le selezioni. I materiali saranno raccolti in un portale dedicato ed interattivo, che diventerà un “contenitore di progetto” particolarmente orientato all’innovazione. Anche le aziende di riferimento avranno la possibilità di accedere al portale e di implementarne i contenuti, così da favorire un luogo di incontro “virtuale” tra domanda e offerta, in funzione dell’incontro reale.

Per informazioni: [catani@scuolatrporti.com](mailto:catani@scuolatrporti.com)

# Di cosa si parla quando si discute

di **Luca Del Vecchio**

Professore di psicologia del lavoro e delle organizzazioni all'Università Milano-Bicocca



sito: [www.sos-logistica.org](http://www.sos-logistica.org) email: [segreteria@sos-logistica.org](mailto:segreteria@sos-logistica.org)

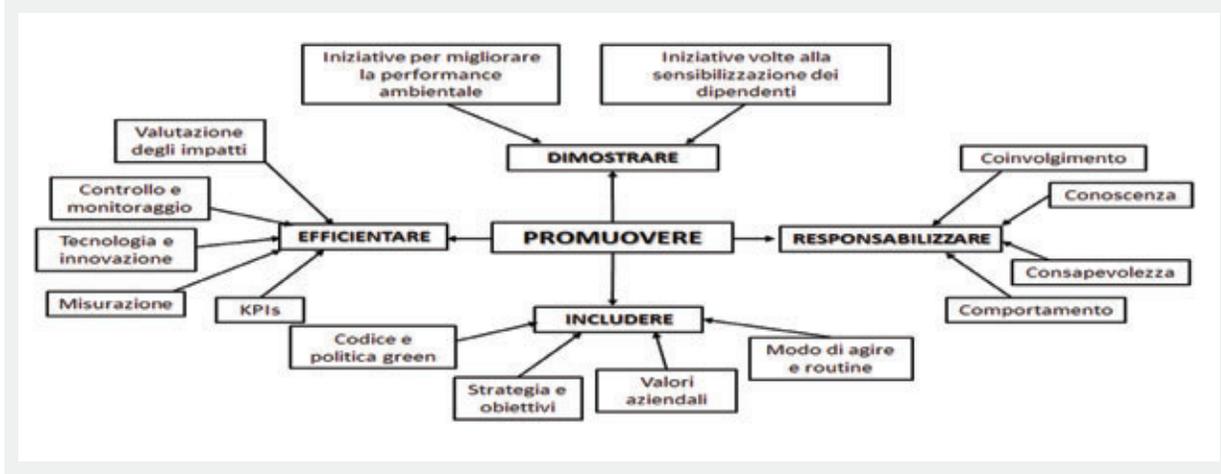
“Quello che conta veramente è diffondere una ‘cultura della sostenibilità’ affinché ogni azienda e ciascuno di noi possa davvero contribuire a mantenere per le future generazioni un mondo intatto nel tempo”, con queste parole si concludeva, lo scorso anno, la relazione di Thomas Baumgartner, presidente di Anita, all’assemblea nazionale della medesima associazione, in presenza del ministro Delrio (Euromercati, giugno 2016, p. 34). Sono parole che si incontrano spesso nei discorsi e nelle discussioni sulla promozione della sostenibilità. Sono parole giuste - e importanti - perché la transizione alla sostenibilità richiede davvero di cambiare modo di pensare e di agire: cambiare le priorità che orientano le attività di impresa, modificare i processi operativi, superare le routine consolidate. Sono, però, anche parole rischiose; il rischio è che restino tali, ovvero belle dichiarazioni di intenti che non si traducono in azioni capaci di incidere realmente sull’impatto delle attività di impresa. Tale rischio è legato al fatto che il concetto di “cultura della sostenibilità” è di difficile definizione: è qualcosa di “sfuggente”, non traducibile in misure, piuttosto lontano dalla logica dei KPIs. Siamo allora di fronte a un paradosso: da un lato, è riconosciuta e condivisa l’importanza di un “cambiamento culturale” quale condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per promuovere la sostenibilità; dall’altro lato, tale cambiamento corre il rischio di rimanere solo un auspicio, senza poi trasformarsi in decisioni e azioni

capaci di rendere sostenibile l’organizzazione. Chiarire cosa si possa intendere per cultura della sostenibilità o, meglio, conoscere che idea ne hanno le persone che lavorano nelle organizzazioni, e magari hanno ruoli decisionali al loro interno, è allora un primo passo per superare tale paradosso. Se diventa chiaro cosa sia una cultura organizzativa sostenibile diviene più facile delineare obiettivi che permettano di promuoverne la diffusione.

È ciò che è stato fatto con una ricerca svolta dal Dipartimento di Psicologia dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca, in collaborazione con SOS-Log, in riferimento a uno specifico ambito della sostenibilità, ovvero la sostenibilità ambientale. Attraverso più di trenta interviste a manager di aziende di logistica si è arrivati a delineare la rappresentazione di cultura organizzativa green condivisa dagli intervistati. La figura 1 sintetizza i risultati cui ha condotto lo studio.

Vi sono quattro dimensioni fondamentali che caratterizzano l’idea di sostenibilità ambientale presso i manager intervistati. La prima - denominata dimensione dell’“includere” - si riferisce al riconoscimento di come sia cruciale integrare

## Le dimensioni costitutive della cultura organizzativa green (fig.1)



# di cultura organizzativa green?



*E' giusto parlare di "cultura organizzativa" sostenibile, ma anche rischioso perché si tratta di "qualcosa di non misurabile, di non traducibile in misure", dice Del Vecchio*

l'attenzione agli aspetti ecologici entro la mission e la vision dell'organizzazione. È una dimensione strategica, in quanto riguarda - come ricorda un intervistato - "il mettere gli aspetti ambientali nella giusta priorità aziendale e aprire questo messaggio strategico alla popolazione". La seconda dimensione - definita, con un neologismo non proprio bellissimo, "efficientare" - riguarda l'ottimizzazione dei processi aziendali, in modo da ridurre il loro impatto sull'ambiente. In riferimento a tale dimensione, due sono le tematiche fondamentali ricordate dagli intervistati. Da un lato, si pone l'accento sull'analisi delle procedure, sul monitoraggio e sulla valutazione delle prestazioni che permettono di tenere sotto controllo i consumi e di proporre azioni di miglioramento; cruciale è, qui, il tema dello sviluppo di indicatori specifici per le performance ambientali. Da un altro lato vi è il richiamo alle tecnologie e all'innovazione. Con le parole di un intervistato: "Le aziende green sono quelle che hanno voglia di investire in tecnologie migliori". La terza dimensione chiama in causa il "coinvolgimento" di tutti gli attori organizzativi nel perseguire l'obiettivo della sostenibilità; la si può definire dimensione del "responsabilizzare". Ha a che fare con lo sviluppo delle risorse umane in azienda, orientato a far sì che crescano e si diffondano a tutti i livelli dell'organizzazione conoscenza e consapevolezza delle ricadute ambientali delle attività e dei valori della sostenibilità. L'attenzione a tale dimensione

rivela come sia chiaro, in chi ha partecipato all'indagine, che per promuovere la sostenibilità non basta agire sugli aspetti tecnici, quali le attrezzature o le procedure operative; altrettanto importante è prestare attenzione agli atteggiamenti, alle credenze, ai valori delle persone. Infine, la quarta dimensione - il "dimostrare" - rimanda all'esigenza di rendere note all'esterno - ai propri stakeholder innanzitutto, più in generale alla collettività - le azioni intraprese, i risultati ottenuti. In particolare, due paiono essere gli ambiti di maggiore attenzione per quanto riguarda la comunicazione della propria sostenibilità: le iniziative volte al miglioramento della performance ambientale dell'organizzazione e quelle volte alla sensibilizzazione dei dipendenti.

**Volendo sintetizzare** l'idea di cultura organizzativa green emersa dalla ricerca questa può allora essere definita come segue: "un processo in continuo divenire volto a promuove-

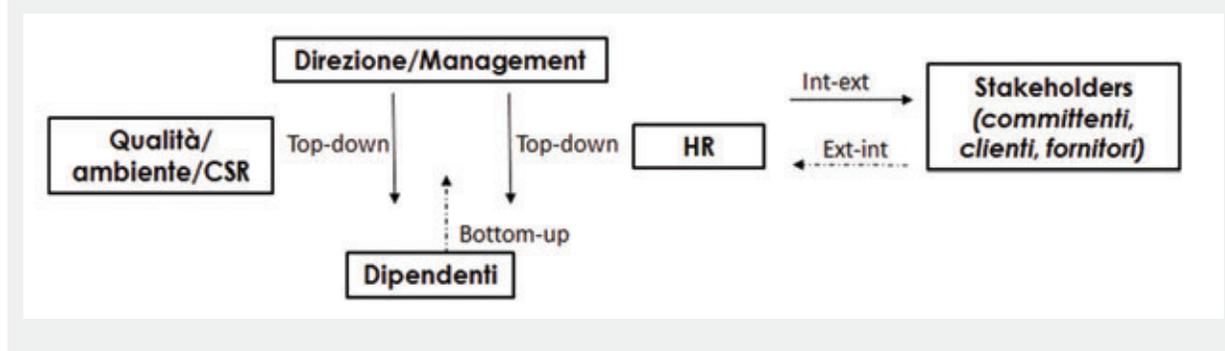


*La "sostenibilità" non è tanto un obiettivo da conseguire, raggiunto il quale si è definitivamente sostenibili, ma è un processo dinamico, un modo di organizzare le attività aziendali che deve essere continuamente rinnovato*

re: l'inclusione della sostenibilità ambientale nella mission e vision dell'organizzazione, l'efficienza dei processi aziendali, la responsabilizzazione delle risorse umane e la dimostrazione dell'immagine green agli stakeholder".

In questa definizione si coglie un altro aspetto importante dell'idea di sostenibilità riconosciuta dai nostri interlocutori: il fatto che si tratti di un percorso - da avviare, da promuove-

## La promozione della sostenibilità ambientale come processo: gli attori coinvolti e i flussi di comunicazione (fig.2)



vere e da sostenere nel tempo - e non tanto di uno stato o di un obiettivo da conseguire, raggiunto il quale si è finalmente e definitivamente sostenibili. La sostenibilità è un processo dinamico, un modo di organizzare le attività aziendali che deve essere continuamente rinnovato e ampliato, ad esempio estendendolo all'intera supply chain, e mantenuto aggiornato, adattandolo alle trasformazioni cui va incontro l'organizzazione per rispondere alle sfide provenienti dall'ambiente in cui opera. È un processo che si svolge lungo molteplici direzioni: richiede la "guida" e l'impegno del management, ma si avvale anche delle iniziative provenienti "dal basso" e necessita del coinvolgimento di tutti gli stakeholder (vedi Figura 2).



**È possibile acquisire** una cultura ambientalmente sostenibile? Ovvero, si può imparare a essere green, modificando i valori, le priorità aziendali, intervenendo sui processi operativi? La risposta è positiva, purché si sia consapevoli della difficoltà del compito e disposti a investire sul cambiamento. Sviluppare una cultura attenta all'ambiente richiede tempo, comporta fare scelte impegnative; è cosa diversa dall'imparare a usare l'ultimo ritrovato digitale o dall'implementare l'internet of things, perché la cultura ha a che fare con la storia e l'identità dell'organizzazione, aspetti difficili da modificare o da abbandonare in poco tempo. In questo impegnativo compito, un buon punto di partenza può essere capire dove ci si trova lungo il percorso che promuove la sostenibilità: se si è pronti per iniziare, se si è già a un buon punto, se in alcune dimensioni si è più deboli e, eventual-

*Per promuovere la sostenibilità non basta agire sugli aspetti tecnici, è altrettanto importante prestare attenzione agli atteggiamenti, alle convinzioni, ai valori delle persone*

mente, in quali. A tale proposito, ricordo lo strumento sviluppato da SOS-Log, in collaborazione con Lloyd Register: un protocollo, specificamente messo a punto per l'ambito della logistica, che permette di fare una diagnosi della sostenibilità della propria azienda, rilasciando un attestato e un bollino che documentano e rendono visibile il livello di sostenibilità raggiunto dall'organizzazione. Di tale iniziativa si è già diffusamente parlato in uno dei precedenti articoli di questa rubrica. Lo si richiama qui perché si tratta di una opportunità di sicuro interesse per chi voglia intraprendere o proseguire il viaggio verso un agire di impresa più sostenibile. ■

# Logistica e occupazione: tanti cambiamenti e nuove esigenze

“Il settore sta vivendo una fase di forte trasformazione, come dimostra la crescita dell’eCommerce. Quindi, necessita di addetti specializzati, specie negli hub critici e nelle fasi più delicate dei servizi che offre”, dice Andrea Siletti, direttore commerciale di Adecco Group Italia

a cura di **Ornella Giola**



ANDREA SILETTI

**A**decco è una società di The Adecco Group specializzata in servizi di somministrazione di lavoro, apprendistato in staff leasing, ricerca e selezione e outsourcing. Sviluppa e valorizza il capitale umano rispondendo alle esigenze di flessibilità delle aziende con soluzioni dedicate (Onsite) e servizi su misura quali assessment, recruitment process outsourcing, ecc. Grazie a un team di 1.500 professionisti e oltre 300 filiali sul territorio, impiega ogni settimana più di 45 mila persone ed è partner di oltre 10 mila aziende. Spiega An-

drea Siletti, direttore commerciale di Adecco Group Italia, in apertura dell'intervista: “Il nostro Gruppo raccoglie sotto un unico ecosistema un’offerta multidisciplinare e multiservizi. Attraverso le sue società - Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional e Lee Hecht Harrison - è l’unico gruppo in grado di avere una visione globale del mercato del lavoro, del suo sviluppo e quindi di guidarne positivamente il cambiamento”.

## **COMINCIAMO DAL MONDO ADECCO: QUALI SONO I SERVIZI E LE SOLUZIONI CHE PROPONETE ALLA LOGISTICA E AI TRASPORTI?**

Il settore logistico è in forte trasformazione: al crescere dell’eCommerce e degli acquisti online, cresce anche la domanda di servizi logistici, non più solo da parte di clientela business ma anche da parte di singoli consumatori. L’acquisto in rete oggi è un’esperienza personalizzata, pertanto anche il servizio di consegna del prodotto dev’essere tailor made, ma anche veloce e sicuro, al fine di garantire un’ottima customer experience. In questo contesto, Adecco è un interlocutore di primo piano e propone due servizi agli operatori del settore logistico: la somministrazione e l’outsourcing. I

nostri dati rivelano che quello logistico è, in Italia, tra i primi settori per crescita a livello di somministrazione di lavoro. Nel secondo quarter del 2017 osserviamo un aumento del 50% nel settore rispetto allo stesso periodo nel 2016. Attraverso la somministrazione, Adecco garantisce forza lavoro soprattutto negli hub più critici e nelle fasi più delicate della gestione del servizio. Il 3,5% dei nostri lavoratori assunti con contratto in somministrazione è impiegato nel settore dei trasporti. Accanto alla nascita di nuovi bisogni logistici connessi all’eCommerce abbiamo misurato come i maggiori player del settore abbiano in parte deciso di riportare al proprio interno alcune aree e funzioni che fino a pochi anni fa erano esternalizzate. La somministrazione rappresenta il ponte ideale nel percorso di insourcing in questo settore. Altri player hanno deciso di dare continuità all’esternalizzazione di aree produttive e di trasporto, ma attraverso nuovi attori che garantiscano tutele, sicurezza e siano in grado di sviluppare partnership adeguate alle sfide in atto nel settore. Quindi Adecco attraverso servizi in outsourcing evoluti, oggi è a fianco di molti player soprattutto nel settore trasporti.

## PERCHÉ UN OPERATORE LOGISTICO DOVREBBE RIVOLGERSI ALLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE?

Le dinamiche del settore logistico sono cambiate rispetto a pochi anni fa. In termini qualitativi, la logistica b2b si è integrata a molti processi produttivi all'interno delle logiche di lean production e just in time, necessitando quindi di professionalità e competenze nuove. Inoltre, fermo restando la natura del settore che si basa su picchi temporali, gli acquisti online b2c sono esplosi a livello quantitativo, e a una logistica b2b si è affiancata una logistica retail. In questo contesto, affidarsi a un leader di settore come Adecco significa, per un operatore logistico, garantirsi efficienza sia a livello di costo che

di output raggiungendo gli obiettivi di efficienza contrattualizzati. Per output mi riferisco non solo al prodotto, ma anche alla continuità del servizio, alle norme di sicurezza sulle quali i lavoratori vengono formati e infine alla preparazione nell'uso di device tecnologici. Non solo: la nostra forza è la capillarità sul territorio che, per un paese come il nostro, è un aspetto importante. Fortemente radicati in tutta Italia, abbiamo gli strumenti per individuare e impiegare, su grandi

numeri, professionisti skillati e formati. Il settore logistico avrà sempre più bisogno di partner strutturati per rispondere alle sollecitazioni del mercato: Adecco, attraverso i suoi servizi e grazie all'esperienza consolidata e



*"Per quanto riguarda i profili più operativi, la maggiore richiesta di manodopera nella logistica verte su driver e addetti al magazzino", afferma Siletti*

capillare, garantisce continuità nel servizio, professionalità e rapidità lungo tutto il flusso della filiera logistica.

**DAL VOSTRO PRIVILEGIATO PUNTO DI OSSERVAZIONE QUANTO E QUALE APPEAL HA PER UN GIOVANE CHE SI AFFACCIA AL MONDO DEL LAVORO UN**

## SETTORE COME QUELLO DELLA LOGISTICA?

Il settore, che storicamente non esercita un forte appealing sui giovani, è in forte evoluzione, oltre che al centro di un riordino contrattuale che favorisce una maggior protezione sociale dei lavoratori. Il nostro compito, insieme ai player di mercato, è rendere il settore attrattivo raccontandone trasformazioni e fughe in avanti. Essere partner di queste multinazionali ci impone di essere contemporaneamente presenti con forza sul territorio e lucidi nel proporre le migliori soluzioni, ma anche consapevoli delle sfide che il domani riserva a questo settore, e che ci proponiamo di anticipare.

## FLESSIBILITÀ, NUOVE COMPETENZE E SOSTENIBILITÀ SOCIALE

**SONO I CARDINI SU CUI SI BASA IL LAVORO IN LOGISTICA E SU CUI SI DIBATTERÀ IN UN PROSSIMO CONVEGNO CHE ORGANIZZERETE CON ASSOLOGISTICA. LI VOGLIAMO DECLINARE CONCRETAMENTE: INIZIAMO DALLA FLESSIBILITÀ. COSA VUOL DIRE FLESSIBILITÀ OGGI IN LOGISTICA? E QUALI LE RICETTE DI ADECCO?**

La flessibilità è il nostro lavoro. Il concetto di flessibilità oggi va di pari passo con il concetto di sicurezza: in una parola flexsecurity. Il mercato del lavoro oggi richiede alle persone di es-

sere flessibili per adeguarsi ai cambiamenti e acquisire nuove competenze da spendere nel mercato del lavoro. D'altronde, una formazione costante e un approccio long-life learning garantiscono occupabilità alla persona, e di conseguenza l'occupazione in un mercato del lavoro mutevole e complesso. Il 20% dei nostri lavoratori ha un contratto di assunzione a tempo indeterminato a scopo somministrazione e un sistema di welfare e caring esclusivo. La ricetta di Adecco si basa sulla flessibilità in un contesto di sicurezza e legalità: offre ai lavoratori un percorso continuativo di occupazione e formazione, garantendo però ai nostri partner la giusta misura di flessibilità utile alla competitività nei loro mercati.

**QUALI SONO LE NUOVE COMPETENZE INDEROGABILI PER UN LAVORATORE DEL NOSTRO SETTORE? IN QUESTO CASO, QUANTO CONTA LA FORMAZIONE?**

Le cosiddette soft skill, o competenze morbide, oggi sono imprescindibili in ogni settore, incluso quello della logistica. Accanto alle competenze più tipiche di questo ambito, quali puntualità, precisione, affidabilità, attenzione e motivazione, si affiancano capacità relazionale e problem solving, oltre a

capacità di apprendere rapidamente e dimestichezza con i device tecnologici: si tratta di competenze che non possono mancare e che, sommate alle hard skill, rendono un profilo davvero occupabile in maniera continuativa.



**VENIAMO ALLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE, UN TEMA CALDO PER IL MONDO DELLA LOGISTICA. COME SI PONE AL RIGUARDO LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE?**

Sostenibilità sociale per il Gruppo Adecco significa qualità di vita e di lavoro per tutte le persone e creazione di valore per la comunità. Significa responsabilità d'impresa. Significa contribuire allo sviluppo delle persone e delle aziende nel medio e lungo termine attraverso la creazione di opportunità di lavoro tutelate e

garantite, alimentando i percorsi di crescita delle competenze e di trasformazione delle realtà produttive.

**QUALI SONO LE FIGURE PROFESSIONALI AL MOMENTO PIÙ RICHIESTE DAL MERCATO LOGISTICO?**

Per quanto riguarda i profili più operativi, la maggiore richiesta verte su driver e addetti al magazzino. Su quelli più tecnici, per l'area operativa sono richiesti i profili di transport manager; per l'area commerciale il trade line manager; per l'area logistica l'hub manager.

**JOBS ACT, UN SUO PARERE SU QUESTA RIFORMA...**

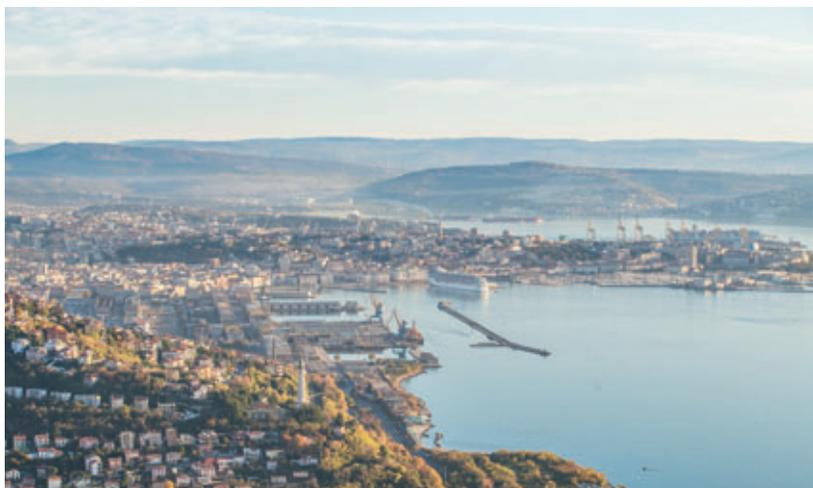
La riforma del Jobs Act ha favorito il riordino del sistema normativo, offrendo maggior certezza alle imprese e quindi uno stimolo al mercato del lavoro. Allo stesso tempo ha favorito la stabilizzazione nelle organizzazioni alle persone che da tempo avevano contratti flessibili, grazie a un ampio sistema di incentivi. La ripresa c'è e noi, quale osservatorio privilegiato sul mercato del lavoro, la osserviamo già dall'inizio del 2017, con una crescita di oltre il 20%. Il settore di cui osserviamo maggiormente la crescita è quello manifatturiero (metalmecanico e automotive su tutti).

# Un bel puzzle: ferrovia merci e distretti industriali

“La cura del ferro” varata dal governo sta producendo effetti positivi e sta dando risultati, ma non è sufficiente per cancellare anni e anni di immobilismo e di mancanza di pianificazione della logistica nazionale.

di **Paolo Giordano**

“**T**rasporto ferroviario delle merci e distretti industriali”, questo è stato il tema di fondo di Mercintreno 2017, svoltosi presso la sede del Cnel a Roma. Un tema a dir poco “coraggioso” date le difficoltà e le complessità che cela. Il presidente di Assoporti e dell’Autorità di sistema portuale del mare Adriatico orientale Zeno D’Agostino ha affrontato questa complessità senza mezzi termini: “Se il governo tedesco dovesse, per qualunque motivo, convocare gli esportatori che coprono il 50% dell’export del paese, li radunerebbe intorno a un tavolo, magari anche a cena, perché sono meno di dieci. Se la stessa cosa dovesse venire in mente al governo italiano, dovrebbe indire la riunione forse in uno stadio, data la polverizzazione che caratterizza il settore. Manca un’aggregazione sia sul fronte della domanda sia su quello dell’offerta: due mondi distinti. Questo fatto è ‘nemico’ del trasporto su ferro, al quale, per essere efficiente, servono economie di scala. Altro grave limite storico del settore è stata la mancanza di pianificazione: la realizzazione di magazzini e di piattaforme e aree logistiche è stata lasciata al caso o meglio al desiderio di far cassa da parte di tanti sindaci. Nel nostro paese, esistono piattaforme logistiche nei luoghi più impensati, prive di collegamenti. E’ evidente che in tale situazione non si realizzano, come dicevo, eco-



*Il porto di Trieste è un’area che per la sua organizzazione attira traffici, aumenta il trasporto via ferro e permette di realizzare economie di scala*

nomie di scala e che, di conseguenza, il trasporto cargo su ferro è fortemente penalizzato”. Una “penalizzazione” che, oltretutto, nell’ultimo decennio è passata sotto silenzio, nella generale indifferenza non solo della politica, dei media e dell’opinione pubblica, ma perfino, incredibilmente, di ampi settori della stessa logistica.

**Guido Gazzola**, presidente di Assofer, sul versante delle criticità del trasporto ferroviario, ha aggiunto: “L’attuale ‘cura del ferro’ varata dal governo sta portando benefici, ma purtroppo non cambia decenni di storia, di immobilismo, di decisioni contrarie allo sviluppo della ferro-

via. Il treno merci è stato ridotto ai minimi termini sia per gli incentivi dati al trasporto su gomma sia per le scelte miopi delle Ferrovie dello Stato che hanno puntato sempre e soltanto sul trasporto passeggeri. Non solo, ma per anni Rfi e la ferrovia hanno ‘promosso’ la chiusura dei raccordi industriali che sono drasticamente diminuiti, così come gli scali merci. Ciò ha oltretutto danneggiato il tessuto industriale del paese. Ultimo dato, ma certo non per importanza, è stata la dismissione del traffico diffuso. Drammatico per un paese come l’Italia caratterizzato da piccole e medie imprese. E’ stato dismesso da noi, ma in Germania la DB Schenker lo continua a fare”. Un

altro punto citato da Gazzola sono le distorsioni create con il sistema degli incentivi, specialmente nel Mezzogiorno: “Un sistema che va corretto, altrimenti il Sud resta fuori dallo sviluppo ferroviario perché il cabotaggio marittimo porta via traffico che potrebbe viaggiare sul treno”. In particolare, Bernardo Sestini, vicepresidente di Federchimica con la delega alla logistica, ha sottolineato le difficoltà che incontra il settore chimico (considerato da sempre ad “alta vocazione” ferroviaria) nell’uso del treno: “Premesso che in Germania i trasporti chimici viaggiano su ferrovia per quasi il 17% del totale, mentre in Italia nel 2016 hanno toccato, grazie a un aumento sul 2015, il 9,5%, tante sono le criticità che incontriamo nell’organizzazione di un trasporto su ferro: pochi investimenti, pochi scali abilitati, tanti raccordi chiusi, abolizione del traffico diffuso. Il risultato è che il ferro in fatto di costi non è competitivo con la gomma”.

**In questa situazione** di precarietà, il governo ha “varato”, all’inizio dell’anno scorso, la cosiddetta “cura del ferro”. “Una svolta che ha dato risultati tangibili”, ha puntualizzato Giancarlo Laguzzi, presidente di Fercargo. Intanto, il traffico ferroviario merci nell’anno è cresciuto del 6%, che è già qualcosa, vista la precedente inarrestabile flessione. In particolare, le imprese aderenti a Fercargo hanno incrementato il traffico del 20%, dato che sottolinea i persistenti ritardi di Trenitalia. “Il ministero - ha aggiunto Laguzzi - è intervenuto su alcuni fattori della produzione determinanti: treni lunghi 750 metri con carichi da 2.000 tonnellate, adeguamento delle sagome sulle linee, sconto sui pedaggi, ferrobonus per gli operatori, incentivi per ridurre i costi delle manovre. Provvedimenti che ci avvicinano all’Europa”. Laguzzi ha aggiunto: “Ora chiediamo tre cose: non

avere gap rispetto alla gomma e alle altre imprese ferroviarie - su questo punto è di grande rilevanza il macchinista unico, che da solo vale il 10% in meno sui costi; investimenti mirati per aumentare i terminal e per ridurre il costo delle manovre; aumentare la cifra globale degli incentivi sul costo del pedaggio, in maniera che restino allo stesso livello pur aumentando il traffico”.

**Resta il problema di fondo**, accennato all’inizio, ossia quello di avere un sistema logistico non pianificato e di, come ha sostenuto D’Agostino, trovare grandi difficoltà a generare economie di scala. Laguzzi ha aperto un capitolo interessante su questo aspetto, quello di “creare le condizioni per convincere il mercato e quindi gli operatori industriali e logistici che il treno ‘esiste’, così come esiste ed è sempre esistito in Europa. Il treno deve



entrare da protagonista sulla scena logistica: questa è una percezione che deve essere sempre più articolata e deve trovare sostegno nelle associazioni degli operatori”. Sempre su questo aspetto il presidente di Assoportti ha sottolineato che “ci sono aree del paese che hanno una ‘forza centripeta’, che coagulano traf-

fici, che fanno ‘massa’ e che quindi si inseriscono coerentemente in un discorso di sistema. Una di tali aree, ad esempio, è rappresentata dal porto di Trieste, che non per nulla sta aumentando significativamente il trasporto ferroviario verso la Germania e i paesi dell’est e che dialoga attivamente con il territorio. Queste aree vanno poste al centro dell’attenzione e bisogna costruirvi intorno il sistema”.

Un altro elemento determinante per il successo della “cura del ferro” sarà il suo prolungarsi nel tempo: la logistica ha bisogno di continuità. L’attuale governo ha lavorato bene, ha “estratto” la logistica dal dimenticatoio, ha dato concretezza alle infinite parole dette in precedenza, rimaste sempre tali. Data la situazione politica italiana, dato l’approinarsi delle elezioni, resta la preoccupazione che tutto venga di nuovo “azzerato”. Vincenzo Garofalo, vicepresi-

dente della commissione Trasporti della camera, a tale proposito, ha sottolineato che “tutti i provvedimenti presi in tema di logistica sono stati approvati da tutte le forze politiche”. Un’affermazione che non dissolve le preoccupazioni per il futuro, vista la “volatilità” della nostra politica. ■

# Agroalimentare: il settore tira e chiede una logistica al passo

Un convegno a Treviso, promosso da Assologistica, ha fatto il punto su quanto occorre fare per affrontare con successo le necessità poste dall'export e dal mercato interno, in particolare nel nord est del paese.

di **Carlotta Valeri**

**A** Quinto di Treviso, presso il Centro Congressi del Best Western Premier BHR, si è svolto il convegno dal titolo "Quale logistica per il settore agro-alimentare del nord est?" organizzato da Assologistica in collaborazione col Gruppo Basso e col patrocinio di Unindustria Treviso. Dai lavori è emersa con forza l'esigenza che la logistica debba sempre meglio "assistere" il settore agroalimentare, specialmente per la sua vocazione all'export, con servizi efficaci ed efficienti. Sebbene il valore del Pil sia ancora lontano da quello dei dati pre crisi, gli indicatori macroeconomici del Veneto sono tendenzialmente positivi, con una crescita dell'1,1%, contro il più 0,9% a livello nazionale. Anche i dati dell'export sono positivi con un più 1,5% (più 0,5% a livello nazionale). Positivo anche il volume d'affari per il Trentino Alto Adige e per il Friuli Venezia Giulia, che si attestano, per il 2016, intorno ai 79 miliardi di euro (più 1,1% sul 2015). In questo quadro di crescita, seppure al rallentatore, un'importante eccezione è rappresentata dall'exploit del settore agroalimentare, le cui esportazioni sono passate dal 5% a quasi il 10% in pochi anni, trainate in particolar modo dalla filiera del vino. Inoltre, i dati della prima parte del 2017 confermano questo trend. In Veneto, in particolare, il settore agroalimentare segue il trend nazionale e mantiene il livello di crescita in controtendenza rispetto agli altri settori che hanno risentito molto della crisi. E'

una regione a grande vocazione agroalimentare, come la Lombardia e l'Emilia Romagna, e come tale sta beneficiando del ripartire dei consumi. Questo trend si riflette molto bene anche nel settore dei trasporti che conferma gli incoraggianti segnali di crescita appunto per il Veneto, in particolare nel comparto del vino.

**In tale contesto** di positività la logistica può fungere da ulteriore volano di crescita, favorendo e fluidificando l'attività delle imprese trivenete dell'agroalimentare. "La logistica dell'agroalimentare ha un forte impatto sul settore e presenta aspetti complessi. Gli operatori devono raccogliere la sfida dei committenti che chiedono sempre di più. E' quindi necessario essere all'altezza di tale sfida in termini finanziari e organizzativi. Bisogna dare contenuti in tecnologia, in competenze e risorse umane adeguati alle complessità che crescono. E' fondamentale, inoltre, la questione della specializzazione dell'operatore logistico: un aspetto molto importante per risponde-

re con competitività ed efficienza alla concorrenza. Altro fattore fondamentale è quello legato alla terziarizzazione: è infatti necessario che gli operatori di logistica siano sempre più 'integrati',



*L'export agroalimentare italiano è in crescita, trainato in modo particolare dalla filiera del vino*

cioè in grado di offrire alle aziende più di una commodity ed essere pronti ad accettare la sfida della terziarizzazione su tutta la filiera, per diventare realmente partner delle imprese di produzione. Rimane in sottofondo un altro importante problema da risolvere quello legato ai lavoratori della logistica che nella maggior parte sono stranieri. Dobbiamo lavorare con forte impegno nell'integrazione per dare maggior forza alla terziarizzazione e allo sviluppo di una logistica sempre più integrata e competitiva", ha

sottolineato nel suo intervento d'apertura Renzo Sartori, vicepresidente di Assologistica, con delega operativa in materia di logistica alimentare, e presidente di Number 1.

Sul livello della terziarizzazione, elemento ritenuto fondamentale per una maggiore specializzazione della logistica di settore, è intervenuto Damiano Frosi, direttore dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano. La crescita del fenomeno è ancora lenta nel nostro paese, specialmente per quanto riguarda la "strategic outsourcing", ossia l'esternalizzazione di una parte rilevante del completo processo logistico, comprensivo almeno di attività di trasporto e stoccaggio. Ad esempio, nel settore dell'alimentare secco (l'indagine del Politecnico ha riguardato le maggiori aziende dei settori drogheria alimentare/dolciario; drogheria alimentare/altro; beverage), l'incidenza dello strategic outsourcing riguarda il 37% delle aziende. L'incidenza dello strategic outsourcing è maggiore fra le filiali italiane di aziende multinazionali, mentre le aziende italiane ricorrono maggiormente al "commodity outsourcing", ossia a semplici decisioni "tattiche" di outsourcing di attività logistiche "elementari". Nel comparto drogheria alimentare/altro il più elevato ricorso allo strategic outsourcing è legato alla maggiore diffusione di magazzini multiproduttore che permettono di ottenere forti economie di scala. In generale, prevale la gestione interna soprattutto nei casi in cui esiste una forte specificità del prodotto (ad esempio nei salumi, legata alla stagionatura) o uno stretto legame con la produzione. Nel comparto drogheria alimentare/dolciario c'è una prevalenza dell'approccio commodity, spiegata dall'esigenza di presidiare le singole aree geografiche. L'incidenza dello strategic outsourcing scende al

27% nel settore dell'alimentare fresco.

**La "complessità"** della logistica del settore, richiamata da Sartori, si configura sia per l'export sia per i prodotti destinati al mercato interno. Per quanto riguarda le esportazioni del settore, il rappresentante

della Regione Veneto nel suo intervento ha ricordato che l'Italia "deve crescere perché ci sono paesi come la Spagna e la Francia che riescono a ottenere risultati migliori dei nostri. Ciò significa che dobbiamo aggredire paesi lontani e aumentare la nostra efficienza logistica per crescere nei nostri mercati tradizionali, come ad esempio gli Stati Uniti e i paesi europei". Sul fronte dell'export, Massimiliano Montalti, vicepresidente di Assologistica con delega operativa all'internazionalizzazione, ha ricordato la recente firma di un protocollo d'intesa tra la Confagricoltura e Assologistica teso ad aiutare le imprese agricole a orientarsi meglio in caso volessero affrontare i mercati esteri. Per quanto riguarda il mercato interno, Giuseppe Bortolussi, amministratore delegato dell'Interporto centro ingrosso di Pordenone, ha sottolineato: "Nel nostro paese è nota la situazione del comparto, caratterizzato da carenze infrastrutturali, molteplicità di attori, complessità operativa e burocratica e scarsa integrazione. Per rispondere sempre più alle esigenze del mercato, e per contrastare la crescente presenza nel nostro territorio nazionale di prodotti stranieri, specie provenienti



*Anche le recenti novità sul mercato interno dei prodotti alimentari, eCommerce ed evoluzione della domanda, richiedono attenzione da parte della logistica*

da paesi emergenti, è indispensabile organizzare il settore con infrastrutture dedicate particolarmente funzionali: magazzini aerati, magazzini frigo sia a temperature vicine allo zero, che a temperature fino a -27° per surgelati, magazzini dotati di scaffalature automatizzate per il ricovero temporaneo. Il tutto per poter fornire prodotti eterogenei possibilmente stoccati in aree adiacenti al fine di limitare l'impiego dei trasporti. In questo contesto occorre anche la disponibilità di flotte di veicoli specializzati di piccole, medie, grandi dimensioni di recente fabbricazione al fine di rispondere in modo idoneo a tutte le regole insite nel trasporto". Attenzione va posta anche ai cambiamenti in atto a livello della domanda e alla continua affermazione anche nel settore alimentare dell'eCommerce. "Un efficiente operatore logistico deve essere in grado di soddisfare tutte queste esigenze del mercato e della committenza, dimostrandosi flessibile e proponendo su tutto il territorio soluzioni di storage adeguate, moderne e basate su criteri di sostenibilità ambientale", ha precisato Andrea Sacchi, marketing&communication manager di Number 1. ■

# Il risparmio energetico garantito da Toyota e Seaside

Presentata a Milano un'innovativa soluzione per la ricarica delle batterie dei carrelli elevatori che permette, anche attraverso una certificazione, di risparmiare energia.

di **Davide Ornati**

**A** Milano, Toyota Material Handling Italia, leader nella fornitura di soluzioni per la logistica e la movimentazione delle merci, e Seaside, Energy service company, hanno presentato un'innovativa soluzione per la ricarica delle batterie dei carrelli elevatori a marchio Toyota e Cesab, garantendone e certificandone il risparmio energetico. La collaborazione ha previsto la certificazione, secondo il protocollo internazionale IPMVP, della tecnologia di ricarica dei carrelli di Toyota MH Italia attraverso l'uso di SaveMixer, software di Predictive Energy Analytics di Seaside, che associa algoritmi e modelli di machine learning alla competenza decennale dell'azienda



*Un momento della presentazione dell'iniziativa Toyota-Seaside nel capoluogo lombardo*



nel campo dell'efficienza energetica. Il processo di risparmio energetico è stato inoltre certificato da un ente esterno attraverso la creazione di un marchio denominato White Leaf. Si tratta del primo marchio in grado di certificare il risparmio energetico garantito di un prodotto in modo dinamico, consentendo alle aziende di misurare la maggior efficienza e tracciare nel tempo i consumi, permettendone l'ottimizzazione attraverso suggerimenti di utilizzo. Grazie alla nuova soluzione, i clienti di Toyota MH Italia, oltre a beneficiare di una tecnologia dal risparmio energetico garantito, potranno inoltre verificare

e tracciare nel tempo un portale web, i risparmi individuati in fase di prevenzione e conseguiti nel tempo. Una forte spinta alla diffusione della cultura dell'efficienza energetica in Italia è arrivata dal decreto legislativo del 4 luglio 2014 n. 102, che ha reso la diagnosi energetica obbligatoria. In poche parole, questa normativa prevede che alcune tipologie di aziende debbano sottoporsi ogni quattro anni a un audit, una procedura che permette di capire come si consuma energia e dove bisogna intervenire per migliorarne l'utilizzo. A partire da luglio del 2016, inoltre, la diagnosi energetica può essere effettuata

soltanto da soggetti come Esco (Energy Service Company), Esperti in gestione dell'energia (EGE), auditor energetici, in possesso delle relative certificazioni (come Seaside).

“L'idea di un marchio certificato da un ente esterno nasce dalla necessità di rendere chiaro ed evidente il risparmio energetico garantito da Toyota MH Italia ai propri clienti, offrendo loro un evidente valore aggiunto”, ha commentato Patrizia Malferrari, presidente di Seaside. “Si tratta di una soluzione unica sul mercato, che permette a Toyota di rendere tangibili e misurabili per i clienti i benefici della propria tecnologia utilizzando le più moderne tecniche di machine learning applicata a Big Data in ottica Industria 4.0”. La versione 4.0 può essere integrata all'interno di soluzioni sviluppate da terze parti ed è in grado di svolgere funzioni di business intelligence, predictive analytics in una logica Internet Things “nativa”. Seaside opera sul mercato delle imprese in Italia mettendo in campo una provata capacità di consulenza strategica e un'elevata flessibilità di natura progettuale e di sviluppo degli interventi per l'efficienza energetica. Leonardo Salcerini, amministratore delegato di Toyota, ha sottolineato: “Oggi la rivoluzione logistica, che sta interessando tutti i settori industriali, impone alle aziende costanti investimenti in tecnologia e innovazione. Toyota Material Handling, che ha tra i propri valori fondanti il miglioramento continuo, è costantemente impegnata nello sviluppo di prodotti e soluzioni volti a una logistica efficiente ed economica. In quest'ottica abbiamo deciso di intraprendere il progetto con Seaside per quantificare e certificare i vantaggi ottenuti dal sistema di ricarica Toyota offrendo al cliente un ulteriore strumento che consenta una gestione

## COS'È SAVEMIXER

SaveMixer è il sistema di monitoraggio e business intelligence di Seaside. Con SaveMixer è possibile analizzare i dati sui consumi avvalendosi di tecnologie all'avanguardia, dashboard e reporting di vario livello, pensati per l'area tecnica e per la direzione. E' concepito per integrarsi con gli eventuali dispositivi di raccolta dati già presenti. La proiezione dei consumi standard identificati permette di calcolare il costo energetico futuro, fare what-if analysis sui costi di produzione e analizzare i costi della bolletta per simulare contratti diversi. SaveMixer, avvalendosi di algoritmi matematici proprietari e tecnologie all'avanguardia, analizza i dati energetici normalizzandoli ai volumi di produzione, ai valori atmosferici o a qualsiasi variabile indipendente identificata come rilevante dall'energy manager o dal sistema stesso. La definizione di algoritmo è il vero “plus”: tali algoritmi sono la traduzione a livello informatico della decennale esperienza di Seaside nel campo dell'efficienza energetica. Contabilizza i consumi sotto forma di report e grafici che permettono di effettuare analisi, individuando eventuali sprechi altrimenti non visibili e indicando le possibili soluzioni.

Si può, quindi, agire in anticipo per prevenire gli sprechi e contenere i costi energetici, avere previsioni di spesa, intervenire in sostituzioni o manutenzioni molto prima di avere un guasto. SaveMixer aiuta le aziende a risparmiare fino al 30% sui costi dell'energia negli ambiti in cui è applicato, attraverso alcuni punti: 1) definizione dei consumi ideali (baseline) in riferimento al modello di business aziendale; 2) consapevolezza delle aree aziendali che possono raggiungere i migliori risultati in termini di efficienza; 3) controllo e allarmistica di consumi anormali rispetto ai consumi ideali; 4) costante autoapprendimento e affinamento dei modelli di consumo ideale grazie alla tecnologia di machine learning.

Dal 2014 ad oggi, SaveMixer si è evoluto da software di monitoraggio e analisi dei dati energetici a sistema di energy intelligence, che permette un'analisi predittiva dei consumi. Energy Wizard, il suo cuore tecnologico, contiene una serie di regole pre-cablate ed è dotato di un'interfaccia utente evoluta.

ottimale del processo logistico. Senza un'adeguata conoscenza della propria situazione energetica è infatti impossibile mettere in atto processi innovativi”. Questo aspetto rappresenta certamente un punto di forza importante, perché consente a Seaside di essere un punto di riferimento per le realtà aziendali con un'elevata complessità di natura organizzativa e per le aziende che hanno un fabbisogno importante di energia per aspetti legati ai processi industriali. “Sempre più aziende oggi hanno la necessità di monitorare e diminuire i propri consumi energetici e

noi ci poniamo come partner in grado di sviluppare soluzioni avanzate. Grazie ai nostri algoritmi di intelligenza artificiale contenuti in SaveMixer abbiamo calcolato il risparmio energetico delle batterie per carrelli elevatori ottenuto tramite la tecnologia di ricarica di Toyota. Le aziende avranno così un dato certificato per le loro rendicontazioni e per gli obiettivi di diminuzione di impatto ambientale in termini di costi, di emissioni nocive e di Tep (Tonnellata equivalente di petrolio)”, ha aggiunto Fabrizio Caldi, direttore commerciale di Seaside. ■

# Degrocar “raddoppia” a Verona

Una seconda sede per il concessionario TG Car.



La rete vendita di Degrocar Mitsubishi Carrelli Elevatori Italia si amplia: TG Car, il concessionario rivenditore Mitsubishi esclusivo per la città di Verona e provincia inaugura una seconda sede a Vago di Lavagno con l'obiettivo di presidiare ancora meglio il territorio e continuare a garantire ai propri clienti un servizio di assistenza qualificato, efficiente e rapido grazie ai nuovi mille metri quadri che si aggiungono agli 800 della sede principale di Caldiero.

Una famiglia al servizio dei carrelli elevatori quella di Gino Tibaldi, titolare del concessionario di Verona, che, con il sostegno della moglie Eleonora, fonda TG Car assieme ai figli Gianni e Andrea nel 2000, cambiando il nome dello storico concessionario che aveva aperto nei primi anni '80. “Sono quarantadue anni che sono felicemente sposato con Eleonora e da altrettanti anni che mia moglie lavora al mio fianco - racconta Tibaldi -. Abbiamo trasmesso la passione per i carrelli elevatori ai nostri figli fin da piccoli e con il tempo abbiamo formato davvero una bella squadra, anche con il prezioso aiuto dei nostri dodici dipendenti. Se, crescendo, i miei cinque nipo-

ti verranno contagiati dalla stessa passione non posso saperlo; certo ci spero. In ogni caso, abbiamo ritenuto necessario ampliare gli spazi dati i volumi in crescita. Il nostro concessionario si è sempre occupato di vendita, noleggio - con un centinaio di macchine sempre disponibili - assistenza e formazione e ora abbiamo deciso di investire in una nuova struttura per poterlo fare ancora meglio”. Al primo piano della nuova sede si troveranno gli uffici e le sale riservate ai corsi di formazione per carrellisti, nonché un ampio magazzino ricambi. L'officina e il nuovo showroom, dedicato all'esposizione dei carrelli elevatori e delle macchine da magazzino del brand giapponese, ma anche di piattaforme aeree e macchine per la pulizia industriale, saranno invece al piano terra.

“Il mondo dei carrelli elevatori è cambiato molto nel corso degli ultimi dieci anni - spiega Tibaldi -. Le aziende veronesi, in particolare modo del settore or-

tofrutticolo e vinicolo, hanno continuato però a darci fiducia. Per questo abbiamo voluto inaugurare la nuova sede



La famiglia Tibaldi che gestisce la concessionaria Degrocar Mitsubishi di Verona e provincia

con tanti dei nostri clienti e fornitori. Per un'azienda a conduzione familiare come la nostra lavorare bene significa anche sapere costruire relazioni sincere e durature. Festeggiare questo nuovo traguardo con più di 300 persone che nel corso degli anni hanno collaborato con TG Car è per noi il successo più grande. A loro va il più sentito ringraziamento e l'augurio di potere continuare a lavorare assieme per gli anni a venire”. ■

## Linde alla fiera areoportuale

Per la prima volta, Linde Material Handling ha aperto uno stand presso "Inter airport Europe", la fiera internazionale di attrezzature, tecnologia, sicurezza, design e servizi per aeroporti, che si è tenuta a Monaco, Germania, dal 10 al 13 ottobre. Presso lo Stand C104 nell'area esterna del centro fieristico di Monaco, i visitatori hanno potuto scoprire i vari trend del mercato, come modelli automatizzati e tecnologia al litio. Inoltre, è stata esposta anche l'ampia gamma di trattorini Linde e il rivoluzionario Roadster. Il tempo è un fattore cruciale quando si arriva volando. Questa affermazione è valida sia per i voli passeggeri sia per i voli cargo. Con circa 4,5 milioni di tonnellate trasportate in Germania nel 2016, i voli cargo rappresentano solo una parte relativamente piccola delle vie di trasporto, ma in costante crescita. "I carrelli industriali usati in aeroporto devono essere abbastanza affidabili e flessibili da permettere un'ampia possibilità di utilizzo come, ad esempio, il rifornimento dei negozi, la movimentazione di piccoli bagagli e altri tipi di carico, la possibilità di guida in

ambienti anche angusti e l'impiego sulle piste", ha spiegato Alexander Schmidt, Senior Product Manager Reach Trucks&Tractors presso Linde Material Handling. "Tutte queste caratteristiche sono la nostra forza."

Il Roadster Linde, modellato sulla serie dei controbilanciati elettrici da E20 a E35, è stato sviluppato considerando l'aeroporto come possibile campo di applicazione. Non richiede montante A e dispone di un tettuccio di vetro rinforzato. Grazie al suo design unico, il Roadster assicura la massima visibilità del suo ingombro e garantisce sempre la massima sicurezza. ■



# Un'azienda giovane con 80 anni di storia



# Baoli: cresce la rete, aumentano gli ordini



In soli diciotto mesi Baoli Italia ha sviluppato una rete di 54 concessionari e conquistato l'1,5% del mercato. Oggi un carrello cinese su due venduto in Italia è a marchio Baoli.

Circa 120 ospiti in rappresentanza di 54 concessionari si sono ritrovati a Lainate in occasione del primo dealer meeting di Baoli Italia. Oltre a rappresentare il primo momento di incontro e confronto tra tutta la rete, l'evento è stato occasione per fare il punto sugli straordinari risultati conseguiti a meno di due anni dal lancio di Baoli sul mercato italiano. Il marchio Baoli è stato lanciato in Italia a inizio 2016 da OM Carrelli Elevatori, che per la distribuzione e l'assistenza ha creato una nuova rete composta da dealer tutti accuratamente selezionati. L'obiettivo iniziale era arrivare a 50 dealer entro il 2020 ma il successo del progetto è stato tale che a oggi i partner sono già 54: 20 al nord, 20 al centro e 14 al sud. Proprio la rete commerciale è uno dei maggiori punti di forza del marchio, nessun produttore asiatico di carrelli può contare su una rete tanto solida e capillare alla quale è affidato il compito non solo di sviluppare il mercato, ma anche di garantire ricambi in pronta

## L'AZIENDA

Nato nel 2003 e presente in oltre 80 paesi, il marchio Baoli è stato acquisito nel 2009 da Kion, Gruppo leader in Europa e secondo produttore al mondo di carrelli elevatori e macchine da magazzino. Kion ha completamente riorganizzato la produzione di Baoli, adeguandola ai più moderni standard: componenti, tecnologie, ingegneria di processo e linee produttive sono tutte a tecnologia made in Germany. Baoli, è il primo marchio in grado di coniugare prezzo concorrenziale, affidabilità, qualità progettuale tedesca e un servizio di assistenza di prim'ordine, e propone una gamma completa di controbilanciati e macchine da interno: carrelli elettrici a tre e a quattro ruote da 15 a 35 quintali, termici da 15 a 50 quintali, transpallet e stocicatori.



consegna, assistenza pre e post vendita. Grazie a questo modello organizzativo, unito alla capacità di coniugare l'ingegneria e la tecnologia di un grande gruppo mondiale con il pragmatismo e l'attenzione ai costi dei prodotti realizzati in Asia, Baoli ha da subito riscosso uno straordinario successo sul mercato italiano, raddoppiando in pochi mesi gli ordini raccolti.

“Abbiamo una quota dell'1,5% del totale del mercato - spiega Massimo Marchetti, responsabile commerciale Baoli Italia - e a oggi un carrello di produzione cinese su due venduti in Italia è a marchio Baoli, un risultato straordinario per un brand lanciato appena 18 mesi fa. D'altra parte, Baoli è certamente il miglior prodotto nella sua fascia e può fare affidamento su una rete solida e strutturata”. Gli ospiti del dealer meeting hanno potuto toccare con mano tutti i prodotti, visitare la sede, conoscere i collaboratori di Baoli Italia e fare il punto con il management sui risultati e gli obiettivi aziendali. Durante il dealer meeting è stata inoltre inaugurata la sede di Baoli Emea, una nuova organizzazione che sostituisce e amplia la precedente struttura Baoli in Europa, Medio Oriente e Africa. Baoli Emea avrà il compito di replicare all'estero il modello vincente che ha decretato il successo del brand in Italia, non a caso il Gruppo Kion ha scelto di collocare proprio a Lainate l'headquarter di questa organizzazione che ha l'ambizioso obiettivo di arrivare in pochi anni a presidiare 86 mercati nell'area. ■



# GREEN LOGISTICS EXPO

SALONE INTERNAZIONALE DELLA LOGISTICA SOSTENIBILE

FIERA DI PADOVA

WWW.GREENLOGISTICSEXPO.COM

7-8-9 MARZO 2018



DOVE SI INCONTRANO EFFICIENZA E AMBIENTE

INTERMODALITÀ

LOGISTICA INDUSTRIALE  
REAL ESTATE

E-COMMERCE

CITY & LOGISTICS

GREEN LOGISTICS EXPO È UN PROGETTO



Powered by  
**GEO**

INTERPORTO  
PADOVA SPA  
LOGISTICS OPERATOR

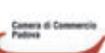


IN COLLABORAZIONE CON



World Capital

CON IL PATROCINIO DI



# Dematerializzazione documenti: il caso AVEN in Emilia Romagna

Nella regione, resa operativa la digitalizzazione per la distribuzione centralizzata dei farmaci alle aziende sanitarie. Incas ha fornito l'infrastruttura tecnologica per l'automazione dei magazzini.

La distribuzione del farmaco per le aziende sanitarie in Emilia Romagna è stata gestita in modo molto efficace costituendo tre aree vaste che centralizzano il servizio di magazzino. La prima realtà a essere resa operativa nel 2013 fu AVEN (Area Vasta Emilia Nord) tramite l'assegnazione di un bando che prevedeva di fornire sia servizio (l'operatività di magazzino e consegna) che tecnologia (le attrezzature per l'automazione del centro distributivo e dei mezzi). Il bando fu vinto da Coopservice, la cooperativa che vanta in Italia il maggior numero di realizzazioni, e Incas fornì l'infrastruttura tecnologica per l'automazione del magazzino integrato con la gestione dei mezzi per le consegne. Dopo l'avviamento dell'impianto la direzione di AVEN spinse per completare il ciclo di digitalizzazione dei processi attraverso la dematerializzazione dei documenti di trasporto rendendo il sistema molto più flessibile, veloce e performante. Il progetto è stato reso operativo nel 2015 avendo definito le procedure di virtualizzazione dei documenti resi compatibili sia con le norme fiscali che con le procedure di controllo interno. Sono stati anche analizzati gli aspetti giuridici connessi alla firma grafometrica resi più semplici sotto l'aspetto burocratico dall'appartenenza a uno stesso Ente, pur avendo applicato comunque le regole di gestione come per una transazione tra società diverse.

**Il ciclo operativo** si semplifica molto sul piano pratico in quanto il WMS Easystor continua a operare nello stesso modo tra-



*La digitalizzazione dei documenti consente di dire "addio" a ... pile di carta, a voluminosi archivi (e a tanti errori)*

sferendo tutti i dati al sistema gestionale centrale, ma non stamperà i documenti di trasporto (DDT). La scelta di AVEN, concordata con Coopservice che deve garantire l'operatività, è stata di stampare comunque la packing list, che però non necessita di archiviazione e gestione non essendo un documento fiscale, mentre al caricamento dell'automezzo l'autista spunta con il terminale GPRS in dotazione i roll in cui sono contenute cassette e colli oltre a eventuali colli sfusi. Al completamento delle attività viene quindi stampato il borderò per il trasportatore ai fini del DI 214/2008 e generato informaticamente sullo stesso terminale un borderò per ogni destinazione di fatturazione con il relativo dettaglio dei destinatari (documento di consegna). L'autista per ogni consegna al singolo

punto di destinazione, dopo aver spuntato tutti i colli barcodati, mostra al destinatario i dati riepilogativi di consegna e richiederà la firma semplice sul terminale. Colli mancanti o materiale non accettato viene tracciato con l'aiuto di apposite causali. L'eventuale non possibilità di raccolta della firma digitalizzata viene gestita facendo indicare all'autista il motivo dell'assenza della firma anche in questo caso con una serie di apposite causali. I dati di consegna avvenuta e le relative firme in chiaro vengono trasmessi al sistema centrale in cui opera il TMS Delsy che, al termine di tutte le consegne, genera automaticamente un file in formato Pdf con i dettagli del borderò: destinatario con colli consegnati, data e ora di avvenuta consegna, eventuali anomalie o contestazioni e la firma allegata o la causale di non presenza firma. Le firme in chiaro, non accessibili prima della chiusura del ciclo, vengono cancellate subito dopo la generazione del Pdf.

La firma richiesta sul terminale, poiché all'interno di una transazione che fa capo ad uno stesso Ente, è puramente grafica. Se il rapporto fosse tra società diverse è consigliabile, per rendere più sicura l'intoccabilità della firma, introdurre un modulo aggiuntivo, "web-signing interface", per la validazione della firma grafometrica. In questo caso la firma originale verrà salvata e crittografata sul terminale in modo non alterabile e trasferita al sistema centrale via GPRS insieme ai dati di consegna. In questa condizione anche i terminali utilizzati devono essere certifi-

cati per la raccolta grafometrica e dovrà essere rilasciato un certificato a garanzia di cifratura, della custodia e gestione del servizio. Il servizio di gestione permette, su richiesta scritta e motivata da parte del legale rappresentante, di fornire la chiave di cifratura privata e le credenziali nelle modalità previste nel processo di sicurezza che si sceglierà di applicare. Purtroppo la legislazione Italiana non fornisce ancora una metodologia di riferimento lasciando aperti spazi interpretativi.

**Come si vede** la digitalizzazione del processo è una procedura abbastanza semplice e può consentire di raggiungere un'efficacia operativa che coniuga veloci-

tà ed efficienza. I risultati sono molto significativi, basta pensare alla velocità con cui vengono effettuate le operazioni, senza più dover cercare i documenti da abbinare alla consegna e senza errori, alla capacità di controllo e tracciatura in tempo reale che ne consegue, eliminando al tempo stesso tutte le operazioni di archiviazione sia lato mittente che destinatario. In molti casi i documenti cartacei vengono poi scannerizzati per potere avere un accesso più veloce; con la digitalizzazione si superano in un momento solo tutte queste dispendiose operazioni risolvendo anche il problema dello spazio occupato dal mantenere per anni accessibili i documenti. Un investimento basso rispetto al ritorno.



*In Emilia, la nuova gestione della distribuzione dei farmaci è operativa già da due anni*

Dopo più di due anni di piena operatività ormai il sistema è entrato nell'operatività quotidiana e sembra impensabile che realtà importanti stiano ancora sprecando tempo a gestire carta. ■



## Assologistica, l'Associazione nazionale

# che tutela e promuove gli interessi della logistica

ASSOLOGISTICA è l'Associazione nazionale delle imprese logistiche, dei magazzini generali e frigoriferi, dei terminal operator portuali, interportuali e aeroportuali.

Scopo principale dell'Associazione è di promuovere e tutelare sia in Italia, sia all'estero l'efficacia e la qualità delle imprese aderenti, nonché l'immagine del sistema logistico nazionale nel suo complesso. La peculiarità di Assologistica è infatti costituita dall'incontro tra i gestori delle infrastrutture per la logistica e gli operatori terzi che le utilizzano.

Il complesso momento che il settore della logistica sta attraversando, induce a esaminare con estrema attenzione tutti gli scenari possibili e a monitorare con continuità l'evolversi della situazione sia a livello nazionale, sia a livello internazionale.

In tale ottica si è ormai affermata l'esigenza improrogabile di formazioni associative compatte e omogenee, al fine di non vanificare gli sforzi compiuti dalle imprese del settore. Una forte rappresentanza di categoria evita, da un lato, l'insorgere di atteggiamenti contraddittori e, dall'altro, la possibilità di interventi concreti, positivi e costruttivi nei confronti delle Istituzioni, del Governo, della Pubblica Amministrazione, delle Parti Sociali e di tutto il mondo imprenditoriale.

Assologistica ha costituito un centro culturale, Assologistica Cultura e Formazione, il quale organizza corsi di formazione per personale dei settori della logistica e della Supply Chain, Workshop, convegni ed eventi a tema.

Per tutti questi motivi è importante, per chi opera nel mondo della logistica, valutare l'opportunità di aderire ad ASSOLOGISTICA.



# Assologistica

Per informazioni e ulteriori chiarimenti sulla nostra attività contattare

ASSOLOGISTICA: Via Cornalia 19 - 20124 Milano - Tel. 02 669 1567 - 02 669 0319 - Fax 02 667 142 45

[www.assologistica.it](http://www.assologistica.it)

[milano@assologistica.it](mailto:milano@assologistica.it) - [roma@assologistica.it](mailto:roma@assologistica.it)

# Safim, azienda leader del "freddo"



Oggi, l'impresa, grazie ai forti investimenti, all'alta qualità del servizio e a progetti logistici ritagliati sulle esigenze dei singoli clienti, ha esteso la sua attività a tutto il nord Italia.

**L**a Safim è una piattaforma logistica leader nel nord ovest d'Italia per lo stoccaggio e la logistica del freddo; da quasi 90 anni infatti l'azienda si occupa di conservare alle giuste temperature e portare a destinazione materie prime, semilavorati e prodotti alimentari pronti al consumo. Negli anni l'attività si è completamente trasformata, infatti partita dalla produzione del merluzzo, la Safim è arrivata ad essere, negli anni '50, uno dei primi magazzini frigoriferi italiani. Negli anni

'80 i servizi vengono implementati con la gestione e trasporto merci fino ad arrivare agli anni 2000 quando viene inaugurato il nuovo stabilimento di None che mette a disposizione della grande distribuzione organizzata oltre diecimila metri quadrati di magazzini frigoriferi, che diventano in pochi anni ventunomilacinquecento nel 2015, con l'inaugurazione della nuova cella del fresco.

Nel tempo, il continuo controllo della qualità del servizio, il rispetto delle

norme vigenti hanno portato l'azienda a espandersi sempre più arrivando a trasportare merci in tutto il nord Italia. Il segreto che negli anni ha ispirato fiducia nei clienti, secondo l'amministratore delegato Alberto Crivello, è il "controllo delle temperature del prodotto all'arrivo, il monitoraggio della temperatura dei prodotti degli ambienti durante le fasi di giacenza fino ad arrivare a tutti i passaggi distributivi per assicurare al cliente un perfetto mantenimento della catena del freddo, ele-



mento sempre più centrale nel settore della logistica per l'agroalimentare". Qualità del servizio senza dimenticare la continua formazione del personale su cui la Safim ha sempre puntato, investendo in ricerca e sviluppo per rispondere alle richieste di un mercato in cui la soddisfazione del cliente ha sempre pesato molto. Negli ultimi anni infatti Safim ha riorganizzato diversi settori strategici in modo da aderire

sempre più al modello di impresa manageriale. "Il customer service, per esempio è uno dei settori in cui stiamo investendo maggiormente soprattutto in questi ultimi sei mesi, sia per assicurare una sempre migliore assistenza al personale viaggiante - spiega Crivello - sia per migliorare le attività di conto deposito per i clienti. Grazie ai nostri sistemi completamente informatizzati e alla divisione informatica interna,

Lo staff dell'azienda



siamo costantemente in contatto con i clienti, creando interfacce personalizzate in linea con i propri obiettivi e necessità, che consentono di monitorare direttamente dalle loro aziende in tempo reale giacenze, spedizioni e bollettazione".

I servizi offerti da Safim spaziano, infatti, dalla pura custodia (con conservazione di prodotti alimentari a temperature controllate positive, negative o ambientali in magazzini dotati di impianto di sicurezza con telecamere a circuito chiuso) al trasporto su territorio nazionale (con una flotta operante principalmente nelle regioni Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia e partner nel resto del paese), fino alla logistica integrata a 360 gradi per le aziende alimentari della Gdo che intendono terziarizzare le proprie attività di magazzino. Tutto ciò è possibile grazie alla realizzazione di un progetto logistico ad hoc per il cliente: attività di ricevimento con possibilità di scarico anche di merce non pallettizzata, stoc-

caggio in ambienti frigoriferi fresco e gelo a seconda della categoria merceologica, allestimento ordini clientela a mezzo di picking o commissionamento ed emissioni documenti di trasporto e possibilità di stoccaggio in regime doganale a dazio sospeso a mezzo di apposite autorizzazioni. "In un futuro non troppo lontano prevediamo un investimento nel comparto gelo, che andrà ad accogliere le continue richieste delle aziende produttrici e commerciali del settore. Per farlo, abbiamo in programma una serie di iniziative specifiche che garantiranno ai nostri attuali e futuri clienti servizi sempre più performanti". ■

# Lean Thinking: Toyota insegna a tutti

Il "sistema" di produzione della casa automobilistica giapponese, sviluppato dal 1990, ha ottenuto, come universalmente noto, grandi risultati. Applicato in tante e diverse realtà manifatturiere, oggi viene declinato in altri settori, ad esempio in quelli della sanità, della grande distribuzione e della logistica.

di **Pietro Pedone**

.....  
 Seconda parte. La prima è stata pubblicata a pag. 54 della rivista Agosto-Settembre, nn. 8/9, 2017  
 .....

**C**osa può aggiungere il lean thinking?

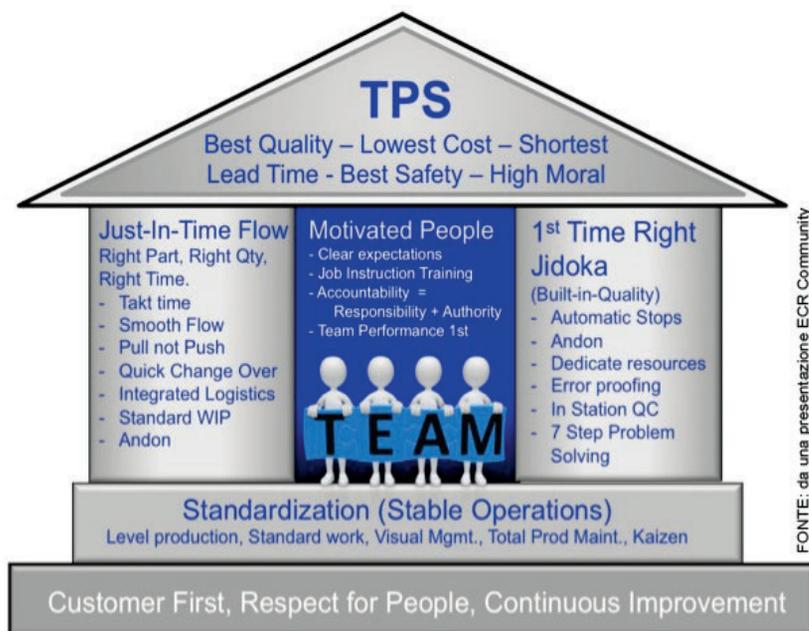
**Un approccio circoscritto.** Se limitiamo il lean al punto di vendita, si enfatizzano soprattutto la qualità e l'affidabilità del servizio da garantire al consumatore acquirente di quel pdv specifico, coinvolgendo tutto personale (a partire dal responsabile). Con l'approccio Optimal Shelf Availability-Osa, la responsabilità del servizio è nelle mani del riordinatore del pdv che conosce la sua specifica clientela e può meglio mirare l'assortimento e le quantità nei tempi giusti. Il pdv è anche responsabile di ripristinare puntualmente il prodotto sullo scaffale, muovendo le quantità depositate nel retro del negozio in tempo utile per non lasciare vuoto lo spazio e deludere, di conseguenza, il cliente.

**Un approccio esteso.** Se estendiamo il lean thinking e l'attenzione sulla qualità alle altre funzioni a monte del pdv, allora entrano in gioco anche il CeDi e la supply chain di alimentazione che, tirata in pull dal pdv, deve garantire flussi just in time in sincronia coi consumi sia per i prodotti continuativi sia per le promozioni o i lanci di nuovi prodotti. Per alleggerire le operazioni nel pdv, il CeDi

può attrezzarsi per caricare i carrelli in ordine inverso alla sequenza di esposizione dei prodotti a scaffale. Se inoltre tutti i pdv serviti dal CeDi hanno un layout **standard**, tale operazione diventa standard e non richiede sovraccarichi di lavoro per il CeDi. In ottica di maggior efficienza operativa e di minor disturbo per i clienti, le operazioni massive di rifornimento degli scaffali si svolgono

e differenziate e, anche, con aspettative di servizio molto diverse.

Un adeguato modello logistico può servire i prodotti giusti se l'assortimento, e le quantità, rispondono agli specifici fabbisogni dei clienti di quel pdv: per la qualità e l'affidabilità del servizio entra quindi in gioco anche il Category Manager, responsabile del mix da esporre a scaffale in termini di codici, quantità e



spesso negli orari di chiusura del pdv. I flussi di prodotti continuativi (sempre in offerta) e i flussi discontinui (promozioni, sostituzione prodotti, ...) seguono esigenze, criteri di gestione, logiche e logistiche con caratteristiche specifiche

spazio da destinare ad ogni prodotto. Tale approccio esteso è già applicato dalle insegne leader: gioco di squadra interfunzionale, standardizzazione dei processi integrati lungo la filiera, ricostruzione della catena del valore lungo



*Non a caso il lean thinking nasce in Giappone dove l'attenzione al cliente, il valore comune come obiettivo e lo "spirito di squadra" sono tradizionalmente radicati*

tutta la filiera, il servizio come obiettivo comune. Alla base di tutto la propensione al miglioramento continuo (kaizen) del servizio al cliente e dell'efficienza delle operazioni, come nuova cultura vincente. Per il miglioramento continuo è indispensabile che tutto il personale sia motivato sulla performance finale, e comune, con responsabilità e compiti chiari per tutti, rispetto delle aspettative dei singoli, riconoscimento dei ruoli e ... dei successi.

### **Lean thinking nella sanità**

Molto più complessa è la filiera della Sanità: il cliente finale è un paziente, il servizio fornito è la cura per quel paziente erogata nel reparto, il prodotto "obiettivo finale" è il paziente guarito. Con le evidenti differenze, dal punto di vista delle operazioni fisiche, il reparto di un ospedale è come un reparto di produzione specializzata: produzione personalizzata su ordine specifico, spesso monodose (lotto uguale a 1), disponibilità garantita del materiale richiesto, consegna sul punto di ... consumo. La supply chain deve essere quindi precisa e puntuale fino al posto letto, chiudendo il ciclo ordine-consegna, definito bed-to-bed. Medici e infermieri sono i clienti interni della filiera: ordinano i materiali e necessitano di precisione e disponibilità garantita per erogare opportunamente la prescrizione al paziente.

Lo sviluppo delle Aree Vaste, aggregan-

do diverse unità sanitarie operative, anche appartenenti a più Asl, ha concentrato anche qui maggiori volumi d'acquisto con l'opportunità di un hub centrale in grado di garantire disponibilità su tutto il mix dei prodotti e consegne più frequenti a ciascuna unità operativa. L'attenzione alla produttività e agli sprechi ha avuto tradizionalmente significati e importanze del tutto particolari, spesso inadeguati: ultimamente sono diventati però ... osservati speciali. Cosa può aggiungere il lean thinking?

**Un approccio circoscritto.** Se limitiamo il lean alla logistica dei materiali (farmaci, medicali, economici, dotazioni varie ...), restiamo focalizzati sulla supply chain, o micro logistica, interna all'ospedale: partendo dal magazzino centrale o, sempre più spesso, da un polo logistico centralizzato e arrivando al letto del paziente. Grazie anche alle nuove tecnologie informatiche, si possono senz'altro (e in misura significativa) diminuire le scorte di reparto, ridurre le obsolescenze e, soprattutto, ridurre gli errori di consegna e di somministrazione. Il cliente della supply chain non è tanto il paziente, quanto piuttosto il personale medico che necessita dei materiali. Seguendo l'approccio lean si può mappare, per ogni processo, la catena delle attività suddividendole in VA (valore aggiunto), NVA (non a valore aggiunto, ma comunque necessarie), Waste (senza valore aggiunto ed eliminabili). Sono già frequenti i casi di affidamento della logistica a operatori specializzati che portano nuova cultura, nuovi modelli e nuove prestazioni in termini di servizio,

qualità, controllo, sicurezza, tecnologia e riduzione della spesa: performance su cui si focalizza anche il nuovo codice degli appalti, che pone pari attenzione sia sulla qualità delle prestazioni sia sulle entità economiche del contratto di servizio (vedi articolo già citato di Euromerci).

**Un approccio esteso.** I benefici di una logistica più efficiente sono già molto significativi in termini assoluti, ma in una struttura operativa sanitaria ci sono ben altre efficienze da recuperare e l'approccio lean esteso all'intero sistema delle operazioni della struttura può aiutare a portare a casa vantaggi ancora più importanti, in termini sia assoluti sia relativi all'intera catena del valore. Incremento della produttività e recupero degli sprechi si estendono alle sale operatorie e ai laboratori di analisi, sprechi significativi causati da un'attenzione tradizionalmente non prioritaria verso l'efficienza e la competitività e, forse, anche viziata dalla possibilità di recupero e rimborso dei costi e delle spese, mutuabili e a carico della pubblica amministrazione o delle assicurazioni. Non entriamo in merito ai lunghi tempi di attese nelle unità sanitarie pubbliche che deviano il paziente verso il privato e ci asteniamo da considerazioni sulle situazioni o estreme o in malafede.

Il lean esteso (priorità sul paziente, ricerca della qualità totale, riduzione dei lead-time, delle inefficienze e degli sprechi) è una vera e propria rivoluzione culturale, specie nelle unità operative pubbliche che, pur se già garantiscono qualità dal punto di vista sanitario, spesso prestano attenzione inadeguata a produttività ed efficienza. Le nuove tecnologie sia IT (informatiche: come la cartella clinica centralizzata) sia OT (operative: armadietto "intelligente", braccialetto, ...) rendono più facili le operazioni fisiche e le comunicazioni tra i vari specialisti (medici, infermieri, far- >

macisti, acquisitori, ...) che così possono più efficacemente lavorare in team, puntando insieme alla perfezione delle prestazioni e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questa nuova cultura, lean, implica quindi: gioco di squadra, personale motivato e soddisfatto, standardizzazione delle procedure, miglioramento continuo. Il kaizen vuole che le iniziative di miglioramento nascano dal basso,

## DECALOGO LEAN

- I. CLIENT FIRST
- II. BEST QUALITY: FIRST TIME RIGHT
- III. PULL, NOT PUSH
- IV. JIT FLOW: VALUE STREAM AND INTEGRATED LOGISTICS
- V. SHORTEST LEAD TIME
- VI. LOWEST COST: HIGH PRODUCTIVITY, ZERO WASTE
- VII. STANDARDIZATION
- VIII. RESPECT OF PEOPLE: HIGH MORAL
- IX. TEAM PERFORMANCE
- X. CONTINUOUS IMPROVEMENT: KAIZEN

per piccoli passi e piccolissimi investimenti, piena e intensa collaborazione tra tutti i "giocatori". Per ogni operatore della struttura a tutti i livelli aziendali, si deve avere:

- chiarezza su aspettative ed esigenze professionali e personali;
- formazione e addestramento ad operare in team;
- responsabilizzazione sull'uso delle risorse e sui risultati da ottenere;
- riconoscimento e soddisfazione per i casi più esemplari.

**Un approccio sistemico.** L'assistenza sanitaria è sempre meno localizzata in questa o quella struttura; il paziente, o meglio il cittadino (anche prima di essere paziente), è seguito su tutto il territorio con analisi preventive, controlli periodici, assistenza a domicilio. Da una parte c'è l'aumento dell'età media, con l'aumento e la sovrapposizione delle patologie, dall'altra c'è un sistema sanitario sempre più attivo, proattivo e organizzato, con una rete di

ambulatori, laboratori, diretti o convenzionati: il sistema sanitario diventa più articolato e complesso ed è sempre più necessario un orientamento comune verso il miglior servizio (massimo valore) per il cittadino, con il minor impiego e spreco di risorse. Un piccolo esempio: dalla cartella clinica elettronica si passa al Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE) come quello che la Regione Lombardia sta mettendo a disposizione del sistema. Così il paziente o il medico, o chiunque autorizzato, può trovare in un unico fascicolo tutti gli esami eseguiti in qualsiasi struttura regionale (dematerializzazione, archiviazione e condivisione). Nel modello Toyota come, in generale, nell'automotive diventa fondamentale anche il pieno coinvolgimento dei fornitori, parte integrante del sistema, dai quali si "pretende" qualità, precisione, collaborazione ed efficienza; e le regole sono dettate dall'azienda capofila che come cliente della fornitura pretende di ricevere le performance almeno pari a quelle che essa stessa ha come obiettivo verso il mercato. Nella sanità già la centrale d'acquisto permette con i fornitori nuovi rapporti, grazie sia alla massa critica sia alla maggior competenza specialistica accumulabile in una centrale. A proposito di acquisti, il nuovo codice degli appalti invita a considerare non il prezzo fine a se stesso, bensì il costo complessivo: in gergo è il TCO Total Cost of Ownership, cioè il costo totale legato alla proprietà ed uso del bene lungo tutto il suo ciclo di vita (acquisto, installazione, gestione, manutenzione, e smaltimento.)

### Considerazioni finali

Molti approcci o modelli di successo, già collaudati in un settore industriale specifico, sono poi stati esportati in altri settori industriali, come ad esempio: just in time, VMI, Hub, ... Il lean thinking non

è solo un modello che usa certe tecniche, è innanzitutto un cambio culturale ("thinking") e una forma mentis che parte dalla visione del cliente e del valore;

- il kaizen si basa sul miglioramento continuo a piccoli passi. Ma all'inizio il cambiamento per passare al lean thinking è un salto culturale importante da diffondere a tutta la struttura;
- il lean thinking è un gioco di squadra: tutti devono contribuire. Come in ogni rivoluzione culturale, o change management, in ogni realtà ci saranno sempre gli individui trainanti (alcuni, leader), gli individui trainabili (molti, follower) e gli elementi frenanti (pochi, ma sempre più delle previsioni, da individuare e ... disinnescare);
- non a caso il lean thinking nasce in Giappone dove l'attenzione al cliente, il valore comune come obiettivo, lo spirito di squadra sono più profondamente e tradizionalmente radicati;
- in base ad esperienze personali, praticamente in molti dei settori di cui sopra, si può dire che i principi sono universali; le tecniche sono sempre valide e adattabili; i benefici possono essere sorprendenti, in funzione anche della situazione di partenza; il vero salto è quello culturale: fattore umano, formazione, cambio di mentalità;
- un approccio circoscritto porta già dei benefici significativi: con un approccio più esteso i benefici si esaltano con evidenti effetti sinergici;
- la ricerca continua per fornire il massimo valore col minor impiego di risorse (efficacia ed efficienza) si basa sulla priorità non del profitto a breve, bensì sulla qualità del servizio al cliente o al cittadino;
- l'enfasi sulla qualità totale della Toyota diventa per la sanità la ricerca della migliore qualità della vita. ■

# AGGIUNGI VALORE ALLA TUA SUPPLY CHAIN PER IL SETTORE FASHION.



Ottimizzazione dei flussi, controllo dei costi, attività a valore aggiunto, gestione ordini e resi... Da XPO Logistics conosciamo e condividiamo le vostre sfide imprenditoriali. È per questo che vi dedichiamo soluzioni logistiche su misura, indipendentemente dalla vostra dimensione aziendale e dalla natura dei vostri prodotti del settore Fashion, ... Con 42 depositi sul territorio nazionale e degli interlocutori esperti nel costruire relazioni di elevata qualità, mettiamo tutta la nostra competenza al vostro servizio. Per superare le vostre sfide logistiche in Italia ed in Europa, potete contare su di noi.

## #1 LEADER

della logistica dell'e-commerce

### SOLUZIONI SU MISURA:

- CO-PACKING
- REVERSE LOGISTICS
- PROCESSI MANUALI ED AUTOMATIZZATI
- COSTUMER CARE



Contattateci: +39 02 92 00 3201 | [commerciale@xpo.com](mailto:commerciale@xpo.com)

> [it.xpo.com](http://it.xpo.com)



Dal 1930, uomini che lavorano.

# Realizziamo qui la tua nuova logistica

## **Treviso** Località Paese

*Nuovo fabbricato logistico*



*Location:  
Fronte SS Feltrina, a pochi km  
dal Centro Città, vicino all'uscita  
dell'A27 Treviso Sud e alla Nuova  
Pedemontana Veneta.*



*Immobile di prossima  
realizzazione*



## **Pordenone** Orcenico di Zoppola

*Magazzino Logistico*



*Location: Nei pressi della SS 13,  
a 3 km dall'A28 (Pordenone -  
Portogruaro - Conegliano) e a 5  
km dall'uscita Cimpello Sequals*



*9.700 mq frazionabili con 9 banchine di carico persona-  
lizzabili e altezza utile variabile da m. 6,90 - 18,80.  
Immobile dotato di impianti, uffici e servizi. Ampio  
piazzale di pertinenza recintato ed illuminato a LED.*



## **PISA** Località Migliarino

 *Nuovi depositi, magazzini,  
transit point, piastre logistiche.*



*Location: fronte autostrada A11  
Firenze-Mare, nei pressi del casello Pisa Nord-Pisa  
Migliarino e del raccordo dell'A1 Milano-Roma*



*Superficie area 77.200 mq. Superficie complessiva  
realizzabile 29.500 mq. Progetto in fase di sviluppo*



Sei  
interessato  
ad investire  
in immobili  
a reddito?

**Sono gradite  
collaborazioni  
professionali**

# Lefim

Promotion Real Estate Development

ufficio vendite **0422.299311** - [info@lefim.it](mailto:info@lefim.it)