# EUPOMEECU 2019 Euro 5.00 E

### IL MENSILE DELLA LOGISTICA



### LOGISTICA 4.0: QUALI SOLUZIONI, BENEFICI E CRITICITA'?

EDITORIALE
LA CONFINDUSTRIA
"CHIAMA" IL GOVERNO

SOSTENIBILITA'
AL SERVIZIO
DI UN'OSSESSIONE

KOPRON ENGINEERING
IMMOBILI TAILOR MADE
CHIAVI IN MANO







organizzano



### SONO APERTE LE CANDIDATURE PER L'ISCRIZIONE AL PREMIO "IL LOGISTICO DELL'ANNO"

L'edizione 2019 prevede riconoscimenti a società e manager logistici che hanno effettuato innovazione in ambito:

- · Corporate Social Responsibility
- Formativo
- Immobiliare
- · Internazionalizzazione d'Impresa
- · Ricerca e Sviluppo
- Sostenibilità ambientale
- Tecnologico e Logistica 4.0
- Trasportistico (mono o multimodale)

Il testo di presentazione può essere in formato PDF, PPT o WORD.

Dovrà esporre in modo chiaro il progetto che viene candidato.

È inoltre richiesto un sunto (abstract) del progetto di massimo una pagina dattiloscritta (2.000 caratteri spazi inclusi).

Il testo di presentazione della candidatura andrà spedito entro e non oltre il 30 giugno 2019.

Gli invii vanno effettuati via mail a ogiola@euromerci.it oppure per via postale a Euromerci - Candidatura al premio IL LOGISTICO DELL'ANNO Via Cornalia 19 - 20124 Milano.

### **SCENARIO ECONOMICO "INCERTO":**

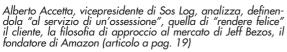
### Confindustria "chiama" il governo

E' VERO CHE NEL PRIMO TRIMESTRE DEL 2019 IL PIL DELL'ITALIA È CRESCIUTO DELLO 0,2%, FACENDO USCIRE IL PAESE DALLA COSIDDETTA "RECESSIONE TECNICA", REGI-STRATA A FINE 2018 CON DUE TRIMESTRI CONSECUTIVI NEGATIVI IN TERMINI DI PIL. E' ANCHE VERO, PERÒ, CHE QUESTO PRIMO DATO DELL'ANNO IN CORSO CI PONE NELLA RETROGUARDIA DELL'AREA EURO, CHE NEI PRIMI TRE MESI DEL 2019 HA SE-GNATO UN PIÙ 0,4%, MENTRE L'UNIONE EUROPEA NEL SUO COMPLESSO HA FATTO ANCHE MEGLIO. LE NOSTRE DINAMICHE ECONOMICHE SONO PIÙ LENTE ANCHE DI QUELLE SPAGNOLE E PORTOGHESI: LA SPAGNA HA CHIUSO IL 2018 CON UNA CRE-SCITA DEL PIL DEL 2,6% (E LA BANCA CENTRALE PREVEDE PER IL 2019 UN AUMENTO DEL 2,2%), MENTRE I PORTOGHESI HANNO SEGNATO CIFRE IMPORTANTI, COME, AD ESEMPIO, LA RIDUZIONE DEL DEFICIT PUBBLICO ALLO 0,5% DEL PIL (SETTE ANNI FA E-RA DELL' 11%, COSTRINGENDO IL PAESE A CHIEDERE UN AIUTO, PER EVITARE LA BAN-CAROTTA, DI QUASI 80 MILIARDI DI EURO) E UNA CRESCITA STIMATA DELL'1,7%. DA NOI MANCANO POLITICHE CHE SORREGGANO LA CRESCITA, GLI SPAGNOLI HAN-NO PUNTATO SULLA DOMANDA INTERNA (CRESCIUTA DI OLTRE IL 4%), I PORTOGHE-SI SUL RIGORE (ANCHE SE POI POTREBBERO PAGARE IN FUTURO QUESTA SCELTA, CHE HA TAGLIATO PESANTEMENTE GLI INVESTIMENTI PUBBLICI). IN TALE SITUAZIONE DI "STALLO DECISIONALE", IL PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA, VINCENZO BOCCIA, NELLA RELAZIONE ALLA RECENTE ASSEMBLEA ANNUALE, DOPO AVER RIVOLTO UN APPELLO "ALL'UNITÀ DEL PAESE", HA CHIESTO AL GOVERNO SCELTE CHIARE, DE-CISIONI E CONCRETEZZA: "NOI ABBIAMO BISOGNO DI STUDIARE, PROGETTARE, COSTRUIRE". TRATTANDO DELLO SPREAD, HA FATTO POI DUE ESEMPI: "SE IL RENDI-MENTO DEI TITOLI DI STATO ITALIANI SI ABBASSASSE AL LIVELLO DI QUELLI SPAGNOLI GIÀ IL PROSSIMO ANNO SI POTREBBERO RISPARMIARE 5 MILIARDI DI EURO DI SPESA PER INTERESSI. SE LA CRESCITA RAGGIUNGESSE IL LIVELLO FRANCESE ECCO CHE IL DEBITO PUBBLICO SCENDEREBBE AUTOMATICAMENTE. TASSI SPAGNOLI E CRESCITA FRANCESE SONO OBIETTIVI A PORTATA DI MANO PER LA PROSSIMA MANOVRA". "LA VERA RISPOSTA OGGI STA NEGLI INVESTIMENTI, PER RECUPERARE IL GAP ACCU-MULATO NEGLI ANNI SCORSI", HA AGGIUNTO IL PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA. "DOBBIAMO PUNTARE CON DECISIONE ALLA RIDUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO, DEL CUNEO FISCALE E VARIAMO UN PIANO SHOCK PER GRANDI INFRASTRUTTURE E PICCOLE OPERE, CON MODALITÀ DI EROGAZIONE SNELLE E TEMPI RAPIDI PERCHÉ LE INFRASTRUTTURE SONO PARTE DELLA PRECONDIZIONE PER LA CRESCITA, COME LO È IL TAGLIO AI TEMPI DELLA GIUSTIZIA".

# VI SEGNALIAMO

Editaria CEDDOCI/C C I	Cover	
Editore SERDOCKS S.r.l. Via Cornalia 19 - 20124 Milano tel. 02.669.1567 fax 02.667.142.45 redazione@euromerci.it  Redazione Milano Via Cornalia 19 - 20124 Milano tel. 02.669.1567 - fax 02.667.142.45 internet: www.euromerci.it e-mail: redazione@euromerci.it	MERCITALIA RAIL RINNOVA LA FLOTTA E PUNTA A CRESCERE SUL MERCATO	21
	Immobiliare KOPRON ENGINEERING: GENERAL CONTRACTOR PER IMMOBILI TAILOR MADE CHIAVI IN MANO	26
	Speciale Logistica 4.0 LOGISTICA 4.0: QUALI SOLUZIONI, BENEFICI E CRITICITA'?	32
Redazione Roma Via Panama 62 - 00198 Roma tel. 06.841.2897 - fax 06.884.4824 Internet: www.euromerci.it	Speciale Logistica 4.0  LA RICERCA DELL'OSSERVATORIO CONTRACT LOGISTICS "GINO MARCHET"	34
e-mail: redazione@euromerci.it  Direttore responsabile Jean Francois Daher	Speciale Logistica 4.0 LA LOGISTICA IN CONTO TERZI SU UN PERCORSO TUTTO IN SALITA	38
Sito www.euromerci.it a cura di Ornella Giola e-mail: ogiola@euromerci.it cell.331.674.6826	Speciale Logistica 4.0 LA NUOVA FRONTIERA DEL MAGAZZINO	42
Stampa Mediaprint Milano	Speciale Logistica 4.0 TRA TANTE INFORMAZIONI, BIG DATA, NUMERI "CONTANO" ANCORA LE PERSONE	45
Pubblicità Rancati Advertising S.r.l tel. +39 02 70300088 e-mail: info@rancatinet.it Riferimenti: Andrea Rancati e Claudio Sanfilippo	Speciale Logistica 4.0 INNOVAZIONE TECNOLOGICA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	54
	IL BAROMETRO DELL'ECONOMIA	4
	STAMPA ESTERA	•
	NEWS	8







Andrea Bianconi, responsabile Marketing e IT della Columbus Logistics, mette in luce l'attuale, enorme possibilità delle aziende di procurarsi informazioni, dati e "numeri" e ne valuta le possibili conseguenze (l'intervista a pag. 45)



### SMART, PRATICA ED ECONOMICA. COSÌ È LA NOSTRA FORMAZIONE

PROGRAMMA CORSI PRIMAVERA-ESTATE 2019

### MERCOLEDÍ 3 APRILE

RISCHI DA ASSICURARE NELLE ATTIVITA' DI LOGISTICA & TRASPORTO: IDEE E SOLUZIONI PER UN PROGRAMMA IDEALE DI COPERTURA In collaborazione con FEDERCHIMICA SC SVILUPPO CHIMICA

#### **GIOVEDÌ 4 APRILE**

TRASPORTI E SPEDIZIONI INTERNAZIONALI, GESTIRLI AL MEGLIO ANCHE CON LE VARIE FORME DI **PAGAMENTO** 

Corso a cura di TACK & TMI

### **MARTEDÌ 7 MAGGIO**

IVA E INTRASTAT: ISTRUZIONI PER L'USO E SUGGERIMENTI PRATICI Corso a cura di TACK & TMI

### **GIOVEDÌ 9 MAGGIO**

IL TRASPORTO INTER E MULTI-MODALE: ANALISI DEGLI ASPETTI CONTRATTUALI E OPERATIVI In collaborazione con FEDERCHIMICA SC SVILUPPO CHIMICA

VENERDÍ 10 MAGGIO (WORKSHOP A PAGAMENTO) COSTRUISCI IL TUO FUTURO PROFESSIONALE In collaborazione con MYLIA

### GIOVEDÌ 16 MAGGIO

TUTTO EXPORT: CRITICITÀ, OPPORTUNITÀ E CORRETTA GESTIONE INCOTERMS NEGLI SCAMBI INTERNAZIONALI

### GIOVEDÌ 23 MAGGIO

PROCEDIMENTI DISCIPLINARI VERSO IL PERSONALE CHE VIENE MENO AGLI OBBLIGHI CONTRATTUALI: ANALISI DEI RISCHI, GIURISPRUDENZA E BUONE PRATICHE PER UNA CORRETTA GESTIONE IN AZIENDA

MERCOLEDÍ 29 MAGGIO LA RESILIENZA IN AZIENDA, STRATEGIE E SOLUZIONI PER ADATTARSI AL MEGLIO AI CAMBIAMENTI

#### MARTEDÍ 4 GIUGNO

FINANCE FOR NON FINANCIALS, NOZIONI BASE PER LA FINANZA DI IMPRESA Corso a cura di TACK & TMI

GIOVEDÌ 6 GIUGNO REGIMI DOGANALI: IMPORT, EXPORT, LAVORAZIONI E FOCUS DEPOSITI DOGANALI, IVA E FISCALI In collaborazione con FEDERCHIMICA SC SVILUPPO CHIMICA

### MARTEDÌ 11 GIUGNO

REGOLE, DISPOSIZIONI E OBBLIGHI NEL TRASPORTO INTERNAZIONALE E COME AVVALERSI EFFICACEMENTE DEGLI INCOTERMS

In collaborazione con FEDERCHIMICA SC SVILUPPO CHIMICA

#### MERCOLEDÌ 12 GIUGNO

CONTRATTO DI LOGISTICA E OUTSOURCING LOGISTICO, ASPETTI NORMATIVI E PRATICO-**ORGANIZZATIVI** 

In collaborazione con FEDERCHIMICA SC SVILUPPO CHIMICA e CERTIQUALITY

#### MERCOLEDÍ 19 GIUGNO

LA GESTIONE DELLA CRISI NEI CONTRATTI DI LOGISTICA E TRASPORTO (CAMBIO FORNITORE, RECESSO, RISOLUZIONE, INADEMPIMENTO, INSOLVENZA, ECC.): CAUTELE OPERATIVE E CONTRATTUALI DA ADOTTARE

### MERCOLEDÍ 26 GIUGNO

GESTIONE DELLA MOBILITÀ PROFESSIONALE E GEOGRAFICA DEI LAVORATORI: MUTAMENTO DI MANSIONI, TRASFERIMENTO, TRASFERTA E DISTACCO

#### GIOVEDÌ 11 LUGLIO

POSIZIONAMENTO E FISSAGGIO DEI CARICHI SUI MEZZI: NORME E PROCEDURE DA SEGUIRE In collaborazione con FEDERCHIMICA SC SVILUPPO CHIMICA e CERTIQUALITY



Assologistica Cultura e Formazione | DIVISIONE DI ASSOLOGISTICA CHE FA E CREA "CULTURA LOGISTICA" CON CORSI, WORKSHOP, SEMINARI E CONVEGNI

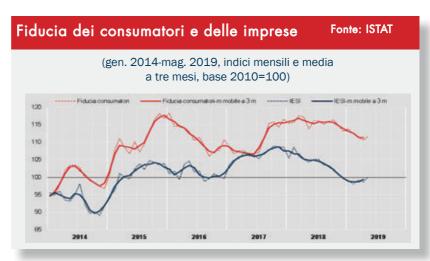
Via E. Cornalia, 19 - 20124 Milano - Tel. 02.6691567 - e-mail: culturaformazione@assologistica.it

www.assologisticaculturaeformazione.com

# BAROMETRO ECONOMIA

## Fiducia e fatturato migliorano

ualche segnale positivo è arrivato: a maggio l'indice del clima di fiducia dei consumatori torna ad aumentare dopo tre mesi di calo, passando da 110,6 a 111,8; un'evoluzione positiva si rileva anche per l'indice composito del clima di fiducia delle imprese, che aumenta da 98,8 a 100,2. Per quanto riguarda in particolare i consumatori tutti gli indici sono in crescita: il clima economico e quello corrente registrano gli incrementi più marcati mentre un aumento più contenuto si registra per il clima personale e, soprattutto, per





### Fiducia delle imprese per settore

Fonte: ISTAT

(gen. 2014-mag. 2019, indici destagionalizzati, base 2010=100)

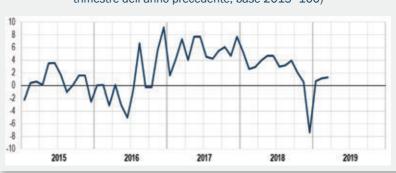


quello futuro. Più in dettaglio, il clima economico sale da 122,8 a 125,9, il clima corrente aumenta da 106,9 a 109,6 il clima personale cresce da 105,9 a 107,4, e il clima futuro passa da 115,6 a 115,8. Per quanto riguarda le componenti dei climi di fiducia delle imprese, nella manifattura si rileva un miglioramento sia dei giudizi sugli ordini sia delle attese sulla produzione unitamente a una diminuzione del saldo relativo alle scorte di magazzino. Nelle costruzioni la dinamica positiva dell'indice riflette >

### Fatturato dell'industria

Fonte: ISTAT

(gen. 2015-mar. 2019, variazioni % sullo stesso trimestre dell'anno precedente, base 2015=100)









Material handling In primo piano Dal mercato

Eventi Immobiliare Directory

Contatti

Annunci



LA REALE RISPOSTA A TUTTE LE VOSTRE ESIGENZE DI LOGISTICA



LA DIVISIONE DI ASSOLOGISTICA CHE FA E CREA "CULTURA LOGISTICA" con corsi, seminari, workshop e convegni

T. 02 66989866 www.assologisticaculturaeformazione.com

### I nostri partner









Fax 0396270550 www.meregallisrl.it

### Ultimissime



### La rivista



2018

uto

NOTIZIE, INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E INCHIESTE

Le trovate qui

www.euromerci.it

Indispensabile per tutti gli operatori della supply chain

## BAROMETRO ECONOMIA

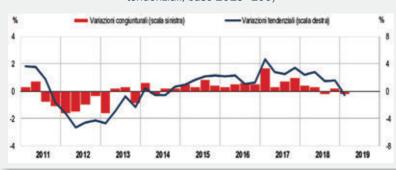


il miglioramento sia dei giudizi sul livello degli ordini sia delle aspettative sull'occupazione presso l'azienda. Secondo le stime dell'Istat, sono in aumento anche fatturato e ordinativi dell'industria: il primo dovrebbe aumentare a marzo, rispetto al mese precedente, dello 0,3%, mentre gli ordinativi, sempre a marzo, crescerebbero su febbraio del 2,2%. Questi



### Fatturato dei servizi

(1° trim. 2011-1° trim. 2019, variazioni % congiunturali e tendenziali, base 2015=100)



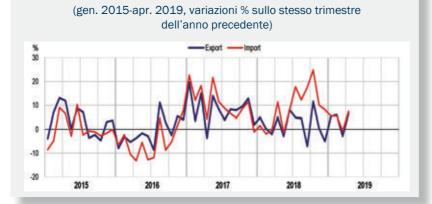
risultati fanno aumentare del 0,9% l'indice complessivo del fatturato del primo trimestre del 2018 sul quarto dell'anno scorso, mentre l'indice complessivo degli ordinativi resta invariato. Il dato di marzo del fatturato è sintesi di una contenuta flessione del mercato interno (meno 0,3%) e di un sostenuto aumento di quello estero (più 1,5%).

In particolare, l'andamento è differente nel settore dei servizi: infatti. l'Istat stima che, nel primo trimestre dell'anno. l'indice destagionalizzato del fatturato diminuisca dello 0,2% rispetto al trimestre precedente e che l'indice generale grezzo cali, in termini tendenziali, dello 0,5%. Per quanto riguarda i flussi commerciali con l'estero verso i paesi extra Unione europea, ad aprile si stima un aumento delle esportazioni dello 0,5% su marzo.

### Commercio con i paesi extra UE

Fonte: ISTAT

Fonte: ISTAT



### STAMPA ESTERA

LES ECHOS

# Francia: cresce a gran ritmo l'economia "verde"

Nel 2017, in Francia, secondo un rapporto del Commissariat général au développement durable-CGDD, la produzione delle ecoattività è aumentata in media, ri-



spetto all'anno precedente, del 4,7%, calcolando i risultati dei diversi settori che la compongono. Il valore aggiunto di tali attività è anch'esso cresciuto del 4,3%. Da notare che tale produzione, sempre nel 2017, si è atte-

stata su un valore di 87 miliardi di euro, ossia il 2,2% della produzione francese totale, mentre il valore aggiunto del settore (31,5 miliardi) rappresenta l'1,5% dell'insieme delle attività del paese. Il rapporto sottolinea che le ecoattività stanno vivendo una "congiuntura favorevole", come dimostra anche la notevole crescita degli occupati, aumentati del 5,4%: "una progressione assolutamente notevole", come mette in evidenza il rapporto. Inoltre, l'occupazione nel settore "verde" cresce in maniera molto più elevata in confronto al resto dell'economia francese. "Questo orientamento ad aumentare il numero degli addetti si riscontra in tutte quelle attività che hanno la finalità di proteggere l'ambiente e di gestire le risorse in maniera sostenibile". sottolinea lo studio CGDD. Più occupati (in totale oltre 96 mila unità con una crescita del 13% sull'anno precedente) si sono registrati nel settore "della difesa del territorio e nella gestione delle acque interne". Lo studio, in questo settore, ha inserito anche le persone impegnate nello sviluppo dell'agricoltura biologica: tale comparto è letteralmente "esploso" con una crescita degli attivi del 13% (si calcola che il numero degli occupati che si è aggiunto nel 2017 superi le 11 mila unità). E' da notare, invece, che nel settore agricolo tradizionale gli occupati sono contemporaneamente diminuiti dell'1,6%. Altro punto di forza delle ecoattività riguarda il settore delle energie rinnovabili. Anche qui il numero degli occupati è salito nel 2017 del 10% portando gli effettivi a un totale di oltre 55 mila unità. La ragione di tale incremento, dice il rapporto, sta principalmente "in una ripresa degli investimenti".

### **SILBARCELONA**

expo & congress

26-28 Giugno 2019

//B2B



www.silbcn.com

sil@elconsorci.es

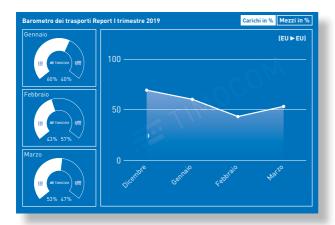
+34 93 263 81 50

(in O) (i) (ii) (ii)

### "Esplode" da tutta Europa l'export in Gran Bretagna

La paura, del tutto motivata, di un'uscita disordinata della Gran Bretagna dall'Unione europea ha fatto esplodere le esportazioni di merci sull'isola. Con un aumento del 112%, nel primo trimestre del 2019, i trasporti su mezzi pesanti da tutta l'Europa verso la Gran Bretagna sono stati di oltre due volte superiori rispetto a quelli dello stesso periodo dell'anno scorso. Lo dimostrano i dati del Barometro dei trasporti di

di aziende di manifattura e distribuzione. Da gennaio a marzo 2019, il rapporto carichi-mezzi nella borsa carichi è stato pari a 52:48. Nello stesso periodo dell'anno precedente, questo rapporto era di 54:46. In Germania, l'aumento dei pedaggi per i mezzi pesanti, deciso all'inizio di quest'anno, ha avuto ripercussioni sul rapporto tra offerta e domanda di trasporti. Rispetto al primo trimestre del 2018, nei primi tre mesi di quest'anno, si è registrato un calo delle offerte di trasporto del 12%. "A causa dell'aumento dei pedaggi, per le aziende degli altri paesi europei talvolta non risulta più vantaggioso viaggiare in Germania", ha affermato Gburek.



TimoCom, con cui l'azienda documenta, con cadenza trimestrale, l'andamento dell'offerta e della domanda di trasporti all'interno della più grande borsa carichi su scala europea. "Le aziende britanniche che dipendono dalle importazioni dai paesi dell'Europa continentale stanno aumentando le proprie giacenze in magazzino, per essere pronti a fronteggiare un'eventuale Brexit disordinata", così il Business Analyst di TimoCom David Moog ha commentato il risultato dei primi tre mesi del 2019. Secondo gli analisti dei dati, una Brexit senza accordo (no-deal) potrebbe determinare un aumento dei periodi di attesa per i camion al confine con la Gran Bretagna. "Questo, a sua volta, potrebbe causare una ristrettezza nella fornitura di merci. Un ulteriore fattore di incertezza consiste nell'imposizione di dazi sulle merci", continua Moog, che sottolinea anche una forte crescita delle esportazioni in Gran Bretagna da Germania, Francia e Polonia. L'andamento della domanda e dell'offerta sul mercato tedesco e dell'Europa continentale, invece, è molto diverso. "Una dinamica congiunturale attenuata si fa ormai sentire anche nel settore dei trasporti", ha affermato Gunnar Gburek, Company Spokesman. Nel primo trimestre del 2019, per esempio, è diminuita la domanda di trasporto da parte

### Le criticità del cargo aereo in Italia

Anama e il Cluster cargo aereo hanno presentato lo studio "ll trasporto aereo merci in Italia: efficacia ed efficienza rispetto ai principali competitor europei", realizzato in collabora-



zione con Ernst&Young, con l'obiettivo di raccogliere dati sui due principali aeroporti cargo italiani - Milano Malpensa e Roma Fiumicino - per valutarne la competitività rispetto alle principali realtà aeroportuali europee, quali Amsterdam, Bruxelles, Parigi, Madrid, Francoforte, Monaco, Lipsia, Liegi, Lussemburgo e Zurigo. Un dato positivo è emerso dallo studio: il cargo aereo rappresenta il 22,6% del valore dell'export italiano extra Unione europea e, dunque, si conferma un settore fondamentale per l'economia dell'Italia, paese tradizionalmente vocato all'export. Il risvolto della medaglia è però pesante: la comparazione con le altre realtà aeroportuali è assai negativa. Risulta, infatti, ancora grande il gap tra il sistema aeroportuale italiano e quello dei principali

competitor europei: Milano Malpensa e Roma Fiumicino, infatti, movimentano solo il 7% delle merci europee, mentre i primi tre aeroporti europei - Amsterdam, Parigi e Francoforte - ne movimentano il 55%. Un gap che ha diverse motivazioni. Ad esempio, la scarsità di infrastrutture. Fiumicino e Malpensa fungono, infatti, da fanalini di coda per il numero dei magazzini (5 unità a Fiumicino e 6 unità a Malpensa

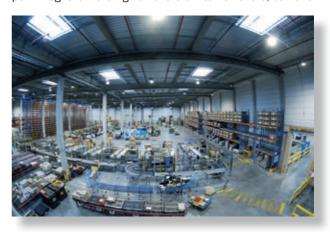
rispetto alle 50 di Frankfurt Main) e per la loro dimensione (25 mila mg a Fiumicino e 70 mila a Malpensa rispetto a Paris Charles de Gaulle con 700 mila). Un altro dato che merita attenzione è il modello di concessione degli spazi aeroportuali: in 8 dei 12 aeroporti presi in analisi (ad esclusione di quelli italiani, di Bruxelles e di Zurigo) la gestione degli scali è pubblica o a forte partecipazione pubblica. Altro dato negativo riguarda i flussi di traffico: in termini di numero di destinazioni, Malpensa e Fiumicino si collocano in fondo alla classifica, rispettivamente all'ultimo posto (con 51 destinazioni) e al quartultimo posto (con 90 destinazioni), contro Amsterdam Schiphol (431), seguito da Paris Charles de Gaulle (364) e da Frankfurt Main (300). Per quanto riguarda l'operatività e i servizi offerti, Fiumicino e Malpensa si collocano su livelli di saturazione rispettivamente del 66% e 60%: un dato che potrebbe essere letto in senso positivo in quanto indica che i due aeroporti hanno ancora una capacità potenziale rispettivamente del 34% e del 40%. Tuttavia, offrono il servizio di dogana H23/7 solo per sdoganamenti elettronici. Sopra la media, invece, la copertura garantita per quanto riguarda i servizi per merci speciali.

### La forte presenza del Gruppo Gefco in Cina

Gefco Cina, con le due joint-venture DongFeng Gefco e SMGL (Shenzhen Minsheng Gefco Logistics), si pone l'obiettivo di aumentare il proprio fatturato di minimo il 40% entro il 2021, anticipando la crescente domanda di servizi avanzati per la logistica automotive e le opportunità della Belt & Road initiative. Il gruppo Gefco, presente nel paese da molti anni con 1.300 dipendenti e 15 sedi, ha festeggiato i dieci anni di attività della propria filiale in Cina. Grazie ai suoi 70 anni di esperienza nella gestione di supply chain industriali, Gefco mette a disposizione dei clienti una profonda conoscenza del mercato cinese e un approccio orientato alle partnership in linea con il brand "Partners, unlimited".



Negli anni, il gruppo ha ampliato la propria presenza a livello globale, sviluppando soluzioni innovative e sostenibili per la logistica automotive e diversi altri settori tra cui l'industria e l'high-tech. Fornisce inoltre soluzioni all'avanguardia per il freght forwarding nazionale e internazionale, con una



expertise specifica nel settore farmaceutico e life-science. Particolare attenzione Gefco sta rivolgendo all'evoluzione nel campo dello sviluppo dei veicoli elettrici e ai risvolti logistici che tale evoluzione via via presenterà: "I veicoli elettrici impiegano meno componenti rispetto a quelli tradizionali, ciò significa che in futuro assisteremo a una minore domanda di trasporti di pezzi di ricambio. Inoltre, gli asset logistici dovranno cambiare per rispondere alla regolamentazione sul trasporto di batterie. Noi crediamo, grazie a 70 anni di esperienza nella logistica per l'automotive, di poter fare la differenza nel migliorare la supply chain dei clienti in vista della rivoluzione elettrica", ha affermato Paul-Henry Fréret, Executive Vice President East Asia del gruppo. Gefco già trasporta batterie dalla Cina all'Europa per i principali produttori di ricambi originali e fornitori, come CATL, con cui collabora dallo scorso febbraio, con un contratto quinquennale, per la fornitura di servizi nel settore dell'elettrico in diversi mercati.

### Il porto di Trieste firma un accordo con i cinesi

Avviata una cooperazione per migliorare le infrastrutture e favorire l'accesso del Made in Italy sul mercato cinese in continua espansione.

stato firmato a Roma un accordo di cooperazione tra il porto di Trieste e il gruppo cinese China Communication Construction Company - CCCC con un duplice obiettivo: migliorare le infrastrutture, in primo luogo quelle di collegamento con il centro Europa e migliorare le possibilità di accesso dei prodotti delle piccole e medie imprese italiane presso i mercati cinesi. Alla presenza dei capi di Stato di Italia e Cina, il presidente dell'Autorità di sistema portuale del mare Adriatico orientale Zeno D'Agostino e il leader del gruppo cinese CCCC Song Hailang hanno formalizzato un accordo chiave circa le infrastrutture ferroviarie collocate nella regione portuale del mare Adriatico orientale, in particolare le nuove stazioni di Servola e Aquilinia, che fanno parte del progetto "Trihub", il piano integrato di rinforzo del sistema infrastrutturale ferroviario nell'area fra Cervignano del Friuli, Villa Opicina e Trieste, sviluppato in collaborazione con il gestore della rete ferroviaria italiana Rfi.

L'accordo con i cinesi, che consentirà al porto di Trieste di accrescere la sua influenza sia in Europa centrale sia presso i mercati marittimi cinesi, permetterà anche all'Autorità di sistema portuale di esplorare nuove opportunità collegate al progetto di CCCC per la costruzione e la gestione del grande terminal intermodale di Kosiče in Slovacchia. Il patto siglato permetterà inoltre a entrambi i firmatari di valutare collaborazioni per progetti logistico-industriali in Cina con lo scopo di facilitare i flussi logistici e il



Un momento della cerimonia della firma

commercio. "Con questo accordo - ha dichiarato il presidente dell'Authority Zeno D'Agostino - puntiamo a organizzare la logistica in uscita dal porto. Il nostro impegno è quello di sostenere le esportazioni in Cina e nel Far East delle nostre piccole e medie imprese, che non hanno le dimensioni idonee ad

affrontare questo tipo di investimenti. L'Autorità di sistema si mette a disposizione delle imprese italiane per sviluppare in Cina piattaforme logistiche e portuali che permettano al Made in Italy di raggiungere i flussi commerciali verso questo grande mercato in espansione."

### Il presidente D'Agostino e Song Hailang hanno suggel-

lato un accordo di cooperazione che si inserisce a latere del protocollo fra Italia e Cina, sancendo di fatto l'ingresso del porto di Trieste nella cornice della Belt and Road Initiative. L'impresa CCCC,

che ha il sostegno dello Stato, è una delle più grandi imprese mondiali del settore delle infrastrutture, quotata alle borse di Hong Kong e Shanghai. E' presente in 155 paesi, con un fatturato annuale di gruppo superiore ai 90 miliardi di dollari, e dispone di un elevato know-how nel settore delle infrastrut-

ture di trasporto. La firma dell'accordo ha concluso la visita del presidente cinese, nell'ambito della quale si è svolto, fra gli altri eventi ufficiali, anche il Business Forum Internazionale Italia Cina per i paesi terzi, organizzato fra gli altri da Assindustria e dal ministero dello

Immagine del porto di Trieste



Sviluppo Economico, al quale l'Autorità portuale di Trieste ha partecipato e nel corso del quale si sono svolti incontri b2b con importanti soggetti cinesi, fra i quali Power China.

### Lonato spa da azienda siderurgica a piattaforma logistica ferroviaria

Un'audace decisione che è stata premiata dai fatti e da un crescente successo.



Veduta dall'alto del polo intermodale di Lonato del Garda

uesto polo intermodale strada-ferrovia, situato a Lonato del Garda, in provincia di Brescia, rivolto alle attività logistiche che utilizzano l'interscambio gommarotaia e hanno necessità di spazi per deposito, packaging, depositi allo stato estero e fiscali, è nato con la riconversione dell'attività industriale delle acciaierie di Lonato SpA in piattaforma logistica integrata. E nel determinare il cambio di orizzonte societario. Angela Busi, presidente e azionista di riferimento della Lonato SpA, figlia del fondatore delle acciaierie, si è affidata alle mani esperte di Maurizio Perotti, manager di esperienza trentennale nello sviluppo commerciale e operativo delle attività logistiche. In pochi anni di attività, i fatti sembrano avere dato ragione a tale audace decisione: oggi, presso l'area di 70 mila mq (di cui 35 mila coperti) vengono gestiti servizi logistici integrati sfruttando il raccordo ferroviario collegato direttamente con la linea Milano-Venezia.

Lonato SpA gestisce in proprio le manovre ferroviarie all'interno del polo logistico, essendo dotata di due loco-

motori di proprietà e con binari che entrano anche all'interno di modernissimi magazzini. Nei piazzali esterni operano due reach stackers, per movimentare container, casse mobili e semirimorchi. "Uno dei fattori che premiano la nostra attività - dice Maurizio Perotti, assistito dallo sguardo e dall'espressione soddisfatta di Angela Busi - è anche quello di essere una struttura organizzativa snella e flessibile, con costante attenzione alla qualità, testimoniata da ben quattro certificazioni: ISO, IFS, ICEABIO, BIOSUISSE, oltre ad aver ottenuto l'autorizzazione di deposito doganale e fiscale ai fini Iva. Tutti i nostri servizi logistici sono gestiti da software specialistico WMS con collegamenti all'interno dei magazzini sia in fibra ottica che Wi-Fi multifrequenza; i processi gestionali sono tutti supportati da dispositivi informatici per la lettura dei codici prodotti che permettono sempre di conoscere quantità, stato e locazione. E proprio in questa fase abbiamo già iniziato la sostituzione dei vecchi terminali portatili RFID con dispositivi di ultima generazione che consentono di associare le funzioni WMS con quelle di smartphone quali telefonia, fotografie, mail".



Visitando la piattaforma logistica stupisce vedere un impianto completamente automatizzato che partendo dal materiale contenuto all'interno di un container confeziona 50 mila colli al giorno. E' anche raro vedere che oltre alle unità intermodali è posizionato un treno intero con carri tradizionali dove si nota che da un lato stanno scaricando bevande alcoliche e carta mentre dall'altro caricano sugli stessi vagoni merce pallettizzata destinata all'esportazione. Chiediamo di cosa si tratta: "E' un treno completo regolare di andata-ritorno Italia-Francia, operato da Mercitalia Rail, società con la quale siamo riusciti a sviluppare un'importante, molto positiva collaborazione e con cui abbiamo interessantissimi progetti, pur mantenendo collaborazioni con altri vettori ferroviari". A testimoniare l'integrazione con la ferrovia, mentre stiamo parlando con Angela Busi e Maurizio Perotti. viene annunciato l'arrivo di Gian Paolo Gotelli, amministratore delegato e direttore generale di Mercitalia Rail, sopraggiunto per un meeting con la Lonato (ne approfittiamo per un'intervista, pubblicata nelle pagine seguenti, ndr). All'interno del polo logistico di Lonato del Garda è palpabile una sensazione di ordine, pulizia, efficienza e cortesia ... ecco spiegato il loro successo.

## Imballaggi terziari: è nata la prima Rete d'impresa

In Sicilia e in Lombardia diverse imprese si sono organizzate integrando e condividendo i servizi nel settore degli imballaggi, aumentando la propria competitività sul mercato. Il ruolo di "pivot" svolto dalla Simpool.

a Lombardia e la Sicilia sono le prime regioni italiane dove sono nate Reti di impresa specificatamente dedicate alla logistica associata agli imballaggi terziari. Le Reti di impresa sono organizzazioni di piccole-medie aziende che, integrando e condividendo i propri servizi - oltre a know how, risorse materiali e risorse immateriali - e mettendoli a disposizione gli uni degli altri, hanno la reale possibilità di accrescere la competitività e la spinta innovativa sul mercato, aumentando le possibilità di penetrazione anche nei mercati dominati dalle multinazionali. Sono sorte. quindi, con l'obiettivo primario di essere più "forti" sul mercato, per essere più vicini, offrendo un servizio migliore alle aziende del territorio dove agiscono, assicurando consegne e ritiri delle merci in tempi più rapidi e percorrendo meno chilometri su strada. La prima di queste Reti, associata alla logistica degli imballaggi terziari, è stata costituita a Catania. Ne fanno parte Simpool, nel ruolo di "pivot", Nicolosi Trasporti, Sicania e Treelle, ed è stata battezzata con il nome di Logiteam, per sottolineare il senso di squadra e il sistema di valori condiviso. Attraverso il ruolo di "pivot" all'interno della Rete, Simpool "mobilita l'intelligenza decentrata predisponendo le forme necessarie affinché un progetto, nato in un punto qualunque della rete possa rapidamente ed efficacemente ordinare intorno a sé, e integrare a sistema, tutte le risorse e le intelligenze diffuse nella rete complessiva" (cfr, G. Merli 1995). La seconda Rete, Logiteam Lombardia, con sede e deposito a Lodi Vecchio, è stata costituita attraverso il contratto di rete tra Simpool e Albacar.







Particolare di un interno di un Logiteam center

Entro il 2019 verranno realizzate, attraverso accordi già avviati, cinque nuove Reti in Veneto, Abruzzo, Lazio, Puglia e Calabria con altrettanti centri di servizio dedicati.

Il primo passo concreto è stato la realizzazione di quattro Logiteam Center in Sicilia e Lombardia, centri di servizi localizzati presso le sedi dei partner chiave, specializzati nella selezione, stoccaggio e riparazione di pallet imballaggi terziari (pallet, piattaforme e contenitori in plastica e materiali riciclabili), muniti di tutte le autorizzazioni necessarie nel rispetto dei più elevati standard di qualità. I Centri, oltre a servire i clienti individuali dei partner e le attività centralizzate della Rete, sono aperti e a disposizione di operatori indipendenti e pooler a livello regionale e nazionale, attraverso attrezzature e personale in loco qualificato. "Il mercato esige un unico interlocutore capace di coordinare complesse catene logistiche. La Rete di imprese permette a più aziende, solitamente concorrenti in alcuni settori, di unirsi per affrontare quelle sfide e candidarsi a quei progetti che altrimenti, da sole, non potrebbero vincere". In tal modo Gaetano Nicolosi, presidente della Nicolosi Trasporti, ha commentato Logiteam Sicilia durante l'apertura presso la sua sede, a Catania, del primo Logiteam Center: una struttura stabile di 220 mq coperti oltre a 1.000 mq area scoperta per lo stoccaggio delle piattaforme, totalmente personalizzata e modulabile con possibilità di ampliamento in successivi step, con una capacità di lavorazione da 300 mila a 500 mila pallet/anno.

Da marzo, il Logiteam Center di Catania è operatore autorizzato Fitok con codice fitosanitario IT-05-202 e soggetto autorizzato riparatore Epal con codice I-670. Nell'attesa delle visite di omologazione, i Logiteam Center di Lodi Vecchio, di Palermo, presso la sede di Sicania, e di Ragusa, presso la sede di Treelle, sono adibiti a centri di deposito, carico/scarico e pulizia dei pallet Epal.

# 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 terzisti che le utilizzano.

I 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 improcrastinabile 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.

Per informazioni e ulterori chiarimenti sulla nostra attività contattare:

ASSOLOGISTICA: Via Cornalia 19 - 20124 Milano

Tel. 02 669 1567 oppure 02 669 0319 - Fax 02 667 142 45

www.assologistica.it milano@assologistica.it oppure roma@assologistica.it



# Un impegno per cambiare

di Franco De Renzo\*

a condizione umana, il più delle volte, è quella che fa ritenere che il proprio comportamento sia quello corretto mentre sono sempre tutti gli altri a sbagliare. Basta guardare le critiche mosse all'attuale governo (ma era la stessa cosa anche per quelli precedenti) che, in gran parte, dicono di non aver votato e che, invece, ha ricevuto la preferenza della maggioranza di coloro che sono andati a votare. Basta pensare alle pene che si vorrebbe fossero comminate a chi non paga le tasse, poi, però non perdiamo occasione di aiutare l'evasore in ogni occasione in cui ci è richiesto il pagamento dell'Iva, con l'idraulico, l'elettricista, le manutenzioni di casa, ma anche al bar, al ristorante quando addirittura paghiamo l'importo, inclusa l'Iva, ma non chiediamo il rilascio dello scontrino o della ricevuta fiscale, arricchendo l'imprenditore che incassa l'Iva e non la versa, e non facendogli pagare neanche le imposte sul reddito. Tutti sanno che la lotta all'evasione è una delle ragioni d'essere del ministero delle Finanze. La logica dice che è corretto verificare chi paga le tasse, anche in maniera cospicua, ma è auspicabile che molti più controlli siano effettuati nei confronti di coloro che non dichiarano nulla o cifre talmente basse da essere inverosimili. Questo anche perché le risorse pubbliche sono fondamentali per far funzionare i servizi.

Senza arrivare a fare il sindaco di una sia pur piccola comunità, sento spesso parlare di strade sporche, di lampadine bruciate, di personale che non lavora, di cimitero con le erbacce, di passaggi pedonali da rifare. Pochi mettono in conto che il municipio, normalmente, è l'azienda più grossa del territorio, con un'infinità di problemi che non è possibile portare all'attenzione dei singoli e che devono essere gestiti con molta oculatezza. Ci dobbiamo ricordare che con la votazione democratica, il cittadino delega ai votati la rappresentanza e che questa deve essere svolta con la dovuta cura. L'eletto deve fare quanto ha promesso di fare in campagna elettorale, con tutte le cautele del caso. Capita invece che gli eletti, per fini non sempre logici e intellegibili, cambino partito e orientamento, "spiazzando" ancor più coloro che si sono fidati e che normalmente non seguono la vita politica. Basta assistere alle riunioni del consiglio comunale. Dovrebbe essere il luogo ove le diverse idee dei cittadini si confrontano per arrivare a decisioni pratiche che vadano bene alla maggior parte della comunità se non proprio a tutti. Queste riunioni sono pubbliche ma poche volte si vede una partecipazione di più di una decina di persone. Sarà per l'ora non sempre agevole in cui sono tenute, sarà per la lettura costante di numeri che mandano



Il peso del deficit pubblico cadrà sempre di più sui nostri figli o sui nostri nipoti

in confusione, sarà per la prolissità di alcuni che cercano di convincere della bontà di un certo bicchiere d'acqua anche quando non se ne sente la necessità. Detto per inciso, se le cose fossero semplificate e si limitasse il tempo di ogni singolo intervento, forse, le riunioni potrebbero essere più interessanti. Senza arrivare all'idea soave che in Italia non si perde occasione per votare. In un anno, nelle varie regioni, per le occasioni più diverse, si vota. Non si capisce il motivo per cui non sia possibile fissare per legge che si vota solamente in un giorno, per tutte le ragioni politiche che possano esserci. Se non vogliamo essere come gli americani, che sia il 4 o il 6 novembre, o un altro giorno di un qualsiasi mese, ci si organizza e chi vuole sa che non deve prendere impegni per ricorrenze particolari perché a quella data c'è da trattare l'avvenire nostro, dei nostri figli e dei nostri nipoti. Non è roba da poco. Pensiamo soltanto alla quota 100 per andare in pensione. Idea splendida. Però se non si trovassero le risorse necessarie, chi pagherà per queste spese? Noi, i nostri figli e i nostri nipoti. È una questione che non ci riguarda? Siamo sicuri che sia corretto non andare a votare o votare un determinato partito invece di un altro? È buffo ma sembra sia purtroppo vero. Si cambia partito, si cambia idea, si cambia religione, si cambia moglie/marito. Su una cosa siamo tutti d'accordo: la squadra di calcio del cuore non si cambia mai! Questo la dice lunga sulle ragioni per cui il cambiamento non solo è necessario, ma deve essere desiderato sopra ogni cosa.

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

### Concorrenza nella ferrovia

di Marco Lenti\*

a Corte di giustizia dell'Unione europea ha reso recentemente un'interessante pronuncia pregiudiziale in merito all'applicabilità della normativa europea sulla concorrenza nel trasporto ferroviario (Sent. 28.02.2019, causa C-388/17, Konkurrensverket v SJ AB). Il caso riguarda la SJ AB, società per azioni interamente detenuta dallo Stato svedese che eroga servizi di trasporto passeggeri su ferrovia. Nel 2012, la SJ stipulava due contratti aventi ad oggetto lavori di pulizia sui suoi treni, senza prima aggiudicarli mediante gara d'appalto pubblica. Tali fatti giungevano all'attenzione della Konkurrensverket (Autorità garante della concorrenza in Svezia), la quale riteneva tale contrattazione contraria alla direttiva 2004/17, disciplina vigente all'epoca dei fatti che regolava le procedure di appalto degli enti erogatori servizi di trasporto. A norma dell'art. 5, paragrafo 1, 2° comma, di tale direttiva "La presente direttiva si applica alle attività relative alla messa a disposizione o alla gestione di reti destinate a fornire un servizio al pubblico nel campo del trasporto ferroviario, tranviario, filoviario, mediante autobus, sistemi automatici o cavo. Nei servizi di trasporto, si considera esistere una rete se il servizio viene fornito alle condizioni operative stabilite dalla competente autorità di uno Stato membro, quali le condizioni relative alle tratte da servire, alla capacità di trasporto disponibile o alla frequenza del servizio". La Konkurrensverket sosteneva che la SJ AB fosse tenuta a conformarsi agli obblighi di pubblicità in occasione dell'aggiudicazione di appalti pubblici, posto che essa esercitava un'attività consistente nella messa a disposizione o nella gestione di reti pubbliche di trasporti, ai sensi della normativa nazionale di attuazione delle direttive comunitarie. A seguito del rigetto della sanzione irrogata alla SJ AB da parte del tribunale amministrativo di primo grado, la Corte suprema amministrativa deferiva alla Corte di giustizia la pronuncia pregiudiziale su due presupposti necessari sull'applicazione della normativa comunitaria: la nozione di "rete" di trasporto ferroviario e, nel caso in cui esista una rete, il significato delle locuzioni "messa a disposizione o gestione di reti" di cui all'art, 5 della direttiva 2004/17.

La Corte di giustizia ha stabilito che una rete di servizi di trasporto ferroviario può ritenersi sussistente quando dei servizi di trasporto vengono messi a disposizione su un'infrastruttura ferroviaria gestita da un'autorità nazionale che ne assegna le capacità (in Svezia, il Trafikverket). Nel caso in esame è stato accertato come l'impresa pubblica SJ operasse in condizioni di concorrenza nel mercato e godesse



La Corte di giustizia dell'Unione europea è intervenuta in merito alle procedure di gara degli enti che forniscono servizi di trasporto ferroviario

di una certa libertà nel determinare le condizioni di esercizio della propria attività di trasporto. Ciononostante, la Corte ha ritenuto bisognasse tener conto degli obblighi e delle limitazioni che gravavano sulla stessa, in particolare degli obblighi derivanti dalla Direttiva 2012/34, come l'ottenere tracce ferroviarie e di rispettare i relativi requisiti di capacità imposti dal Trafikverket. Le condizioni in cui SJ AB fornisce il servizio di trasporto sono quindi in realtà stabilite dall'autorità competente dello Stato membro, ovvero il Trafikverket, che opera in veste di gestore dell'infrastruttura. In relazione al requisito della "messa a disposizione o gestione di reti", la Corte ha dichiarato che l'attività relativa alla "gestione di reti" ai sensi della direttiva 2004/17 si riferisce all'esercizio del diritto di utilizzo della rete ferroviaria per la fornitura dei servizi di trasporto, mentre l'attività relativa alla "messa a disposizione di reti" si riferisce all'amministrazione della rete. L'attività svolta da un'impresa ferroviaria, quale SJ AB, consistente nel fornire servizi di trasporto al pubblico esercitando un diritto di utilizzo della rete ferroviaria, costituisce una "gestione di reti" ai fini di tale direttiva. Alla luce di quanto stabilito dalla Corte, la regolamentazione sulle gare d'appalto pubbliche di derivazione comunitaria comprende chiaramente i fornitori di servizi di trasporto pubblico quando i servizi vengono messi a disposizione su una rete fornita da un'autorità nazionale che ne assegna la capacità. Se ciò non avviene, l'impresa non è soggetta alla suddetta disciplina.

#### \* 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

### La decadenza della democrazia

### di Stefano Morelli

Presidente della commissione Dogane di Assologistica

ella rinnovata logica della cosiddetta logistica 4.0, punti nevralgici della "rivoluzione immateriale" sono costituiti senza dubbio dalla digitalizzazione e dalla connessione dei sistemi e delle applicazioni dei porti e interporti coinvolgendo tutti gli attori della filiera logistica, dagli armatori alle comunità portuali, al trasporto su gomma - con tale intendendosi anche la distribuzione al dettaglio - e ferro, fino alle dogane, alle Autorità di sistema portuale e pure alle Capitanerie di porto. A livello progettuale e prospettico - sulla carta - con tutta probabilità ci attende un futuro floridissimo e contrassegnato da notevolissimi passi avanti. Più celerità e snellimento procedurale senza perdere terreno sul versante della sicurezza. Ciononostante, ci troviamo nuovamente

"Non pretendiamo che le cose cambino se continuiamo a farle nello stesso modo", diceva Albert Einstein

costretti ad aprire parentesi e incisi circa la volontà politica - del tutto latitante, attualmente, quanto meno nel settore logistico - del nostro bel paese.

Basti al lettore un esempio evocativo. La legge istitutiva dello sportello unico doganale - sul quale già si è avuto modo di esprimere un'opinione su queste pagine - risale all'anno domini 2003 (rectius, inserita nella legge finanziaria l'anno successivo). Nonostante i due dicasteri interessati - il ministero Infrastrutture e Trasporti e quello dell'Economia e delle Finanze - abbiano raggiunto da tempi immemori un'intesa sul punto, quello che manca per trasformare bontà di intenti in realtà efficace è il regolamento

attuativo, che - non a caso - necessita dell'approvazione da parte della presidenza del Consiglio dei ministri. Si noti: tempi di attesa così lunghi non possono godere di alcuna giustificazione razionale. Trattasi invero di "dimenticanze" di cui prima o poi si sarà chiamati a pagare il conto. Lo sportello unico - giova ricordare - prevede il coordinamento in via telematica di tutti i procedimenti e controlli connessi all'entrata e uscita delle merci nel territorio nazionale o dal medesimo. Lo sportello unico doganale e dei controlli coordina peraltro per via telematica i procedimenti prodromici alla presentazione delle merci, disposti da amministrazioni o organi dello Stato e finalizzati all'assolvimento delle formalità doganali. Di più: coordina i controlli anche contestuali alla presentazione delle merci disposti dalle amministrazioni o organi dello Stato e

finalizzati all'assolvimento delle formalità doganali, affinché siano eseguiti contestualmente alle procedure doganali. Presso l'Agenzia delle dogane e dei monopoli è stato peraltro istituito il Portale dello sportello unico doganale e dei controlli, il "portale Sudoco", che rappresenta l'interfaccia per l'attivazione, per la tracciabilità, per la conclusione e per la consultazione dei procedimenti e dei controlli. È previsto che gli operatori forniscano, attraverso tale portale, le informazioni necessarie per avvalersi dell'esecuzione contemporanea e nello stesso luogo degli eventuali controlli contestuali alla presentazione della merce. Il sistema informativo dell'Agenzia delle dogane attiva poi i processi di interoperabilità necessari all'avvio dei controlli avvalendosi delle informazioni raccolte attraverso il portale. Come si sarà intuito, occorre la consapevolezza - ormai solo politica, atteso che gli operatori spingono in tal senso già dall'alba dei

tempi - di dover recuperare in tempi molto rapidi il gap delle infrastrutture immateriali con i sistemi logistici dei nostri competitori e non solo a quelli nord europei. Il tempo con il quale si giungerà alla finalizzazione di questo processo sarà determinante.

Ma vi è un aspetto ulteriore su cui stimolare la coscienza collettiva: l'attualizzazione della cosiddetta logistica 4.0 delle infrastrutture immateriali non sarà sufficiente a innalzare la nostra efficienza nel settore. Infatti, non basta e ha poco senso pensare al "di più" quando i nostri porti difettano di infrastrutture materiali fondamentali, quali i dragaggi per accogliere le navi di ultima generazione e il potenziamento dei

# e il settore logistico

binari sotto banchina per permettere di incrementare le quote di merci da trasportare via ferrovia. Tutto questo è irrinunciabile e fondamentale per essere pronti alle nuove sfide dei "gateway" italiani, impegnati a recuperare quote di traffico non solo per il mercato domestico ma anche per alcuni mercati oltralpe. Si pensi a tal proposito a diversi ed eterogenei fattori: dalla sempre crescente centralità del Mediterraneo, al raddoppio del Canale di Suez, fino all'apertura commerciale della galleria del San Gottardo, 2020, e non ultimo al fenomeno del gigantismo navale. Come stimolare le coscienze, dunque? Sono sufficienti delle statistiche. Solo il 6,3% dei volumi che passano per Suez giunge in Italia, a causa dei ritardi e delle incertezze sui tempi di transito delle merci. Molte aziende nazionali e non solo tendono a privilegiare la certezza dei tempi e scelgono i porti esteri del Northen Range per la movimentazione dei loro carichi. Di più: ogni anno, dalle ultime

stime, il sistema Italia perde fra i 25 e i 35 miliardi di euro a causa delle inefficienze sul fronte infrastrutturale e logistico, che rappresenta l'1,5-2% del Pil.

Su tutto quanto abbiamo detto, si riscontra l'estrema difficoltà con la quale le istituzioni politiche ed economiche pubbliche e private, scientifiche e culturali - e non ultimo le imprese - non riescano a collaborare in maniera efficiente per il raggiungimento degli obiettivi garantendo competitività al sistema. Ne va del benessere della collettività. Occorre velocità di pensiero e realizzativa, occorre investire sulla cono-scenza e sui giovani e molto velocemente, anche con il rischio di sbagliare. Del resto, se chiunque può - e deve - sbagliare, solo gli sciocchi perseverano nell'errore. Diceva Albert Einstein: "Non pretendiamo che le cose cambino se continuiamo a farle nello stesso modo".

# **VGP**

# Avete bisogno di più spazio per la vostra attività?

VGP è lieta di annunciare il suo primo sviluppo immobiliare in Italia.



Il nuovo centro logistico di circa 23.000 m² sorgerà a Calcio (Bergamo) e sarà completato per il Q3 2019. VGP Park Calcio si trova a soli 800 m di distanza dal casello dell'autostrada A35 (BreBeMi), offrirà standard qualitativi elevati, certificazione LEED e spazi flessibili sulla base delle esigenze del cliente, da 5.000 m² fino a circa 23.000 m². L'immobile è adatto ad attività logistiche ed all'industria leggera.

Per maggiori informazioni contattate agostino.emanuele@vgpparks.eu o visitate il nostro sito www.vgpparks.eu/industrial-parks/italy

#### DISTANZE APPROSSIMATE

Autostrada — 1 km
Trasporto pubblico — 500 m
Centro città — 10 min
Aeroporto — 10 min
Bergamo — 30 km
Brescia — 35 km
Cremona — 50 km
Milano — 50 km

# Formazione e best practice 4.0

### di Federica Catani\*

Scuola Nazionale Trasporti e Logistica

I prossimo 23 giugno è in programma, nell'ambito del Piano formativo di livello nazionale "Competitività d'impresa: competenze e tecnologie" finanziato da Fondimpresa, una giornata di studio presso una realtà industriale nazionale particolarmente rappresentativa in rapporto ad Industria 4.0, con l'obiettivo di diffondere fra gli stakeholder del settore la "cultura" connaturata ad Industria 4.0, sia per quanto concerne le possibili applicazioni tecnologiche sia per quanto concerne gli impatti sull'organizzazione del lavoro e la qualificazione dei lavoratori. Principale obiettivo di tale attività è, da un lato, fornire un quadro di sintesi conoscitivo sull'impatto tecnologico e sulle tendenze in atto in ambito Industria 4.0 (anche con riferimento agli effetti misurabili sui processi logistici industriali). In secondo luogo, far riflettere sulle necessità di adeguamento e riconversione dei lavoratori alle

necessità di adeguamento e riconversione dei lavoratori alle nuove forme di organizzazione determinate dall'introduzione delle nuove tecnologie. La visita sarà svolta presso la Società Rold, che da oltre cinquant'anni rappresenta una realtà industriale italiana nella componentistica per elettrodomestici e che rifornisce numerose aziende a livello mondiale. Rold è riconosciuta per l'attenzione alla ricerca a tutto campo e per il continuo impegno nell'innovazione anche in settori paralleli al proprio core business, come l'Industry 4.0 e l'efficientamento energetico.

La scelta è ricaduta pertanto su una azienda che abbia dimostrato di avere implementato correttamente un progetto Industry 4.0; appartenere a una realtà di Pmi rappresentativa del tessuto aziendale italiano; aver conseguito una posizione competitiva rilevante nel proprio settore; essere stata inserita nella graduatoria delle migliori aziende a livello mondiale. Rold è stata, infatti, inserita dal The World Economic Forum nella rete delle "Manufacturing Lighthouses", che rappresentano lo stato dell'arte mondiale in quanto applicazione delle tecnologie che caratterizzano la quarta rivoluzione industriale. La visita si focalizzerà sui seguenti aspetti della realtà Rold: lo stabilimento produttivo (SmartFab è la soluzione utilizzata per monitorare, analizzare e gestire i dati per ottimizzare i processi di produzione); il laboratorio per l'innovazione (la nuova idealaboratorio multidisciplinare, guidata da un team di ingegneri, di ricerca applicata i cui ambiti vanno dalla meccatronica avanzata alle interazioni uomo-macchina, dalle applicazioni e dispositivi intelligenti ai materiali avanzati); le tecnologie applicate (la ricerca nel campo della produzione ha permesso a Rold di detenere alcuni importanti brevetti che nel corso



L'innovazione nel processo produttivo industriale ha un forte impatto sulla logistica di stabilimento

degli anni hanno contribuito a rafforzare e consolidare la reputazione dell'azienda e il suo impegno). Alla visita parteciperanno esponenti del gruppo di progetto "Competitività d'impresa: competenze e tecnologie", in particolare: parti sociali nazionali di settore, di livello datoriale e sindacale, che lo hanno promosso; enti attuatori; referenti scientifici; università e istituti scolastici partner; formatori. Tutti i partecipanti, portatori di differenti ruoli e punti di vista, risultano animati dal comune obiettivo di comprendere le caratteristiche tecniche e organizzative per lo sviluppo di un progetto Industry 4.0; vedere la concreta applicazione di alcune tecnologie abilitanti; riconoscere gli elementi innovativi per sviluppare l'organizzazione aziendale; comprendere il modello di sviluppo strategico di una Pmi innovativa.

"Riteniamo di particolare importanza l'opportunità data da questa visita - ha sottolineato Genziana Giacomelli, direttore di Scuola Nazionale Trasporti e Logistica, ente capofila del progetto - Un Piano di formazione ne è il naturale ambito di svolgimento, in quanto l'innovazione, anche quella tecnologica, riteniamo vada sempre applicata in funzione del fattore umano. Riteniamo inoltre estremamente interessante la visita a una realtà manifatturiera, solo apparentemente distante dal settore logistico di cui la nostra Scuola prioritariamente si occupa per lo sviluppo delle risorse umane. Gli strumenti 4.0 che saranno oggetto dell'osservazione impattano infatti notevolmente sulla logistica 'di stabilimento' e potranno perciò rappresentare un valore di riferimento potenzialmente trasferibile a contesti di logistica e trasporto".

\* catani@scuolatrasporti.com

## Al servizio di un'ossessione

### di Alberto Accetta

Country Manager Italy di Vanguard Logistics Services e vicepresidente Sos Log

na delle più note, fra le interviste al fondatore di Amazon, Jeff Bezos, è quella nella quale afferma che la "secret sauce" del successo di Amazon è "...an obsessive, compulsive focus on customer over competitor". Sgombriamo in premessa il campo da equivoci: Bezos non è Satana e il mercato è libero. Altra precisazione: Amazon è un operatore logistico, non solo B2C ma anche B2B, con licenze che vanno dal trasporto terrestre a quello aereo, fino a quello marittimo (è dal 2016 uno Nvocc); quindi ciò di cui parleremo in queste poche righe va letto tenendo (bene) a mente questo suo ruolo. La "customer obsession", di per sé, è un concetto di marketing che si potrebbe definire virtuoso (tanto quanto può esserlo un'ossessione); ossia è l'elevazione a potenza ennesima di quella "customer orientation" che, circa vent'anni fa, fece grattare il capo a imprenditori e manager, che guardarono disorientati e col cacciavite in mano la targa "Assistenza Clienti", in dubbio se rimuoverla e sostituirla.

Per dirla con la Forrester Research, uno dei principali punti di riferimento in fatto di marketing, "...oggi le persone hanno sempre più possibilità di scelta e, perciò... uno dei driver principali rimane il prezzo, nel momento in cui una persona si trova a scegliere tra due alternative equivalenti, ciò che diventa importante è che la customer experience sia di valore... il brand deve mettere il cliente al centro attraverso una strategia customer centric". Quindi la customer obsession è una strategia aziendale che, continua la Forrester Research, deve permeare tutti i reparti e convogliare in quella direzione tutti i dati disponibili. Quando adottato da un produttore o da un rivenditore diretto di beni o di servizi, in vendita nei canali tradizionali (piccola, media e grande distribuzione, concessionari, ecc.), significa che costui cercherà di concentrarsi sul valore percepito dal suo cliente, che è (attenzione!) acquirente, consumatore, e trasportatore di ultimo miglio; perché nell'acquisto tradizionale, l'uomo va al prodotto. Individuerà quindi nel proprio modello economico, le sacche dalle quali attingere il costo da investire in quel valore. Utilizzerà tanto leve d'acquisto endogene al bene o al servizio, quanto esogene come, ad esempio, un processo di assistenza, riparazione o sostituzione semplice ed efficiente. Inventerà campagne di loyalty per ripagare i suoi fedeli clienti. Se si tratta di un servizio, investirà tempo e risorse in formazione delle agenzie o filiali, per ottenere dalla comunicazione il risultato di esperienza d'acquisto vincente. Ma difficilmente, anche il brand più noto, potrebbe sostenere una promozione che rimborsasse a tutti i suoi acquirenti le spese di carburante e



sito: www.sos-logistica.org

email: segreteria@sos-logistica.org

il costo del tempo impiegati per recarsi al supermercato, al centro commerciale, in un negozio e poi rientrare a casa; così come non lo farebbero una banca o un'assicurazione. La domanda adesso è come sia accettabile che, quello che a chiunque apparirebbe come un modello insostenibile, sia divenuta la leva d'acquisto principale nell'eCommerce di Amazon, attraverso il concetto di spedizione e reso gratuiti. Ossia che l'ossessione della customer experience possa essere stata impostata sulla realizzazione, a spese di altri, del cosiddetto triangolo impossibile; un isoscele che ha per vertici: il massimo della qualità; nel più breve tempo possibile; al miglior prezzo. Già perché quando tu, venditore, riuscivi a soddisfare due delle tre attese, la terza era a carico del cliente. Veloce e gratis? Poca qualità. Quanto di meglio sul mercato e rapidamente? Prezzo alto. Il top ma scontato: quando arriva, arriva. È stato ed è possibile perché l'esperienza, le emozioni sulle quali competenze e capitali si sono concentrati hanno come soggetto l'acquirente piuttosto che il consumatore. Che sono (quasi sempre) la stessa persona ma si comportano molto diversamente, in quelle due fasi che sono separate da pochi secondi. Osservate a Natale i bambini, i loro volti, tutta la mimica facciale e corporea, negli istanti che separano l'apertura del regalo dal suo utilizzo: la differenza fra customer e consumer vi apparirà in tutta la sua evidenza. Mi si obietti che quella dei clienti di Amazon è una community di consumatori, perché si scambia utili informazioni sui prodotti e assegna punteggi in stelle. Risponderò che, fatta la tara ai commenti addomesticati, i pareri negativi su un prodotto, che comunque alla fine il negozio ritira e rispedisce gratis, non fanno perdere clienti: li spostano verso un altro prodotto sullo stesso sito. Il banco vince sempre.

"Power to you" recitava anni fa la pubblicità di un operatore telefonico: ottima sintesi. Un negozio che non chiude mai, dove trovi assolutamente tutto, il percorso d'acquisto oramai è in un solo click e il telecomando di persone e mezzi è nelle tue mani. Domani, che è già oggi, il riconoscimento dei movimenti >



Chissà se Amazon riuscirà a organizzare il trasporto dei pacchi anche così...

oculari sostituirà le dita: il piacere dilata l'iride. Lo vuoi e lo stai comprando. Da quel momento fino alla consegna del collo e oltre, comandi tu: tutto ti è dovuto e non paghi nulla. Se non ti piace significa che non sei ancora diventato un consumatore di quel prodotto; ti sto tenendo nel campo dell'acquisto rendendoti tutto semplice e, soprattutto, gratis. Un paese dei balocchi nel quale non sono i capricciosi dell'acquisto compulsivo a trasformarsi in asini, ma chi vi svolge il lavoro più duro: la soma, appunto. In un'epoca di crisi economica e perdita di volumi, Amazon ha rappresentato il miraggio di un'oasi del deserto, per tutti i livelli e le modalità di trasporto: arrivati sotto il palmeto, invece di una sorgente hanno trovato un distributore automatico di bibite e loro, assetati, si sono frugati nelle tasche. hanno pagato e pagano. In apertura abbiamo rammentato che il ruolo di Amazon è quello di operatore logistico, il che ci porta a rileggere il Bezos-pensiero spostandone il campo d'effetto: i competitor dei quali non si preoccupa, perché si concentra ossessivamente sul cliente, sono altri markeplace (Alibaba) o gli operatori logistici?

È di pochi giorni fa una foto emblematica che ritrae la protesta di un folto gruppo di comandanti d'aereo di alcune compagnie statunitensi utilizzate negli Usa da Amazon (che è anche proprietaria di una flotta). La loro associazione di categoria, la Airline Professionals Association, lamenta per i propri assistiti retribuzioni basse, assunzioni a condizioni discutibili e condizioni psicologiche che producono disagi. E quest'ultimo elemento, in chiunque ma in particolare in un pilota di un 737 cargo, non esattamente una situazione auspicabile per la comunità. Il pi-

lota d'aereo! Una professione che occupava i sogni dell'immaginario infantile e di quello femminile (per diverse aspirazioni), ridotta alla stregua dei padroncini delle cooperative che picchettano gli hub piacentini. In fondo Bezos, per la sua funzione di livellamento sociale, sembra più vicino a Marx che a Satana...

La customer experience obsession, unico scopo che emerge da questo sforzo immane, è un Nirvana che Amazon sta raggiungendo su spalle, ruote, ali ed eliche di un settore che, ad



L'eCommerce è un negozio che non chiude mai

ogni reincarnazione, cede a essa il suo valore. Insieme al suo know how, sul quale essa costruisce il suo presente e futuro di operatore logistico globale. Usque tandem? È abbastanza immaginabile un prossimo futuro nel quale l'industria e il commercio, che affidano una parte del proprio prodotto all'eCommerce B2C e B2B e una parte ai canali tradizionali, verranno stimolate da Amazon ad avvalersi dei suoi servizi di carrier anche per quei volumi che restano fuori dal marketplace. Il passo successivo, una volta svuotati di volumi i carrier competitor, vendere loro metri cubi caricabili. E poi…e poi si comincerà con la logistica delle persone e Ryanair troverà finalmente il suo opposto assoluto: il massimo del confort al minimo della tariffa. Solo qualche scalo in più per consegnare i Prime...

### Mercitalia Rail rinnova la flotta e punta decisa a crescere sul mercato

"Abbiamo un piano di investimenti molto ambizioso per le locomotive e i carri. Le FS puntano anche a realizzare terminal di ultima generazione. L'obiettivo è quello di far crescere il servizio ferroviario merci assicurando ai clienti qualità, puntualità ed efficienza", sottolinea l'ad Gian Paolo Gotelli.

di Ornella Giola



ue anni fa. le Ferrovie dello Stato Italiane hanno deciso la riorganizzazione del settore merci, attraverso la costituzione del Polo Mercitalia con lo scopo di risanare e rilanciare tale business. Nel Polo Mercitalia sono confluite varie realtà, tra cui Mercitalia Rail, società specializzata nei servizi di trazione ferroviaria, con soluzioni per il trasporto convenzionale e combinato in Italia e in Europa. Incontriamo il suo amministratore delegato, Gian Paolo Gotelli, nella sede di Lonato SpA.

**NEL DAR VITA A UN POLO UNICO PER** LE MERCI E LA LOGISTICA LE FS HAN-

**NO SCELTO UN MODELLO OPERATIVO** COORDINATO E SINERGICO TRA LE TANTE ANIME CHE ALIMENTANO UN SEGMENTO, QUELLO DELLE MERCI AP-**PUNTO. TORNATO ALLA RIBALTA DOPO UN PASSATO POCO SIGNIFICATIVO PER** IL GRUPPO: CON QUALI DELLE REAL-TÀ DEL POLO LA SOCIETÀ MERCITALIA **RAIL HA MAGGIORI INTERAZIONI?** 

Lavoriamo con tutte le altre società del Polo, a partire da Mercitalia Intermodal, l'Mto del gruppo, uno dei nostri principali clienti, essendo operatore leader nel trasporto combinato strada/ rotaia in Italia e in Europa. Anche la sub-holding Mercitalia Logistics - specializzata nella valorizzazione degli asset immobiliari a destinazione logistica e in attività di logistica integrata - ci affida trasporti, specialmente nei segmenti food e beverage. Collaboriamo anche con Mercitalia Shunting & Terminal che offre servizi per il primo/ultimo miglio ferroviari e servizi terminalistici. Lavoriamo ovviamente anche con TX Logistik, impresa ferroviaria tedesca nostra "sorella", che offre servizi di trazione per i treni merci in Europa e con la quale collaboriamo sui corridoi ferroviari nord-sud che interessano l'Italia, specialmente attraverso i valichi svizzeri e austriaci. Tutto questo illustra con chiarezza quale sia il "senso" del Polo: attraverso una governance unica e sfruttando le sinergie tra le società che lo compongono, il Polo Mercitalia si rivolge al mercato europeo come unica entità organizzativa in grado di operare in modo più efficace ed efficiente.

E' STATO DETTO CHE UNA QUOTA CRE-SCENTE DEI RICAVI DI MERCITALIA RAIL SARÀ GENERATA DA ATTIVITÀ SVOLTE IN EUROPA: CI SARÀ QUINDI UN BUSI-**NESS UN PO' MENO NAZIONALE E UN** PO' PIÙ INTERNAZIONALE? QUALI DEL-LE ALTRE REALTÀ DEL POLO NE TRAR-**RANNO BENEFICI?** 

Più della metà del fatturato di Mercitalia Rail deriva da prodotti internazionali. Questo perché nell'economia del nostro paese l'import/export svolge un ruolo molto importante, con flussi significativi da e per l'Europa. E' comunque indubbio che lo sviluppo internazionale del business interesserà tutte le società del Polo. Ricordo inoltre che Mercitalia Rail dispone del certificato di sicurezza per operare anche in Francia, dove effettua treni con proprio personale. Recentemente Mercitalia Rail ha acquisito il controllo della società POL-Rail e di ROM-Rail. Questo ci consentirà di operare molto più efficacemente nei mercati, molto dinamici, del centro-est Europa.

AVETE INTERESSE ANCHE A OPERARE >



Mercitalia Rail dallo scorso novembre ha avviato il servizio Fast, primo trasporto merci al mondo ad alta velocità, da Bologna a Marcianise. "Un servizio che sta rispondendo alle attese". dice Gotelli

### NELL'EST PIÙ LONTANO? E COSA PEN-SA DELL'INIZIATIVA EURO-ASIATICA DELLA NUOVA VIA DELLA SETA?

Siamo ovviamente interessati a quest'area e abbiamo rapporti sia con imprese ferroviarie sia con operatori del nord-est Europa. Quanto alla nuova Via della Seta sicuramente dalla Cina è stata lanciata una sfida particolare: vedremo se l'alternativa via ferro potrà completare l'offerta logistica che oggi è prevalentemente via mare, con coinvolgimento anche dei maggiori porti italiani. La Cina crede molto nell'iniziativa e sta investendo parecchio. E' indubbio che al momento esistano i cosiddetti "colli di bottiglia" sia nel territorio asiatico sia col diverso scartamento tra le ferrovie ex-Urss e quelle europee, fatto che oggi viene tuttavia risolto facilmente con i terminali polacchi che fungono da punti di trasbordo. A tal proposito Mercitalia Rail ha firmato con PKP Cargo (Gruppo PKP - Ferrovie polacche) un accordo di collaborazione strategica, grazie al quale sarà possibile cogliere ogni opportunità che si dovesse presentare in quest'area.

### RISPETTO A QUELLO STRADALE IL TRAFFICO SU ROTAIA GODE OGGI

### DELL'IMPORTANTE VANTAGGIO DEL MINOR IMPATTO AMBIENTALE...

Ouello della sostenibilità ambientale è uno dei valori aggiunti più importanti che la ferrovia può offrire. In un paese come l'Italia, che ha un valore paesaggistico, artistico e naturale importantissimo, poter liberare le strade e le autostrade dai camion e offrire un servizio di trasporto ferroviario che contiene le emissioni di CO2 nell'atmosfera, determina minori consumi energetici e causa minori incidentalità e congestione stradale, significherebbe dare un contributo importante per il benessere della collettività. Vogliamo garantire tutto questo in collaborazione con le società di autotrasporto. Queste ultime potrebbero utilizzare in maniera proficua i mezzi nel corto raggio e noi invece possiamo farci carico delle distanze maggiori, valorizzando competenze e particolarità delle due differenti modalità di trasporto. Abbiamo quindi necessità di piattaforme lo-

Mercitalia Rail ha ordinato 40 locomotive elettriche di ultimissima generazione, leTraxx E494, con opzione per ulteriori 20. La prima è stata già consegnata



gistiche e terminal e per questo il Polo Mercitalia ha deciso di investire per realizzare terminal di ultimissima generazione, collocati in posizioni strategiche come a Milano e Brescia, che nei prossimi anni ci permetteranno di aumentare significativamente il numero di treni.

**QUALI SONO GLI INVESTIMENTI DESTI-**NATI ALL'AMMODERNAMENTO DELLA FLOTTA. DAL MOMENTO CHE MERCITA-LIA HA PREVISTO LO STANZIAMENTO DI **UN MILIARDO DI EURO NEL PROSSIMO** QUINQUENNIO E CHE A MERCITALIA RAIL È STATA DA POCO CONSEGNATA LA PRIMA DELLE 40 NUOVE LOCOMOTI-**VE ELETTRICHE TRAXX E494?** 

Il piano di investimenti è molto ambizioso e la flotta (locomotori e carri) - core business di Mercitalia Rail - farà la parte del leone. La nostra flotta va modernizzata, aumentandone prestazioni, disponibilità e affidabilità. In questo processo siamo partiti subito, fin da quando è nato il Polo Mercitalia. Nei primi mesi del 2017 Mercitalia Rail e TX Logistik hanno lanciato la gara per l'acquisto di 120 locomotive di ultimissima generazione. Mercitalia Rail ne ha ordinate 40 con opzione per ulteriori 20 e lo stesso ha fatto TX Logistik. La gara è stata aggiudicata a Bombardier. Da poco è stata consegnata la prima delle 40 nuove locomotive elettriche Traxx E494, macchine a corrente continua che vengono prodotte nello stabilimento di Vado Ligure. Il completamento della fornitura è previsto per ottobre di quest'anno. Le locomotive ordinate da TX Logistik, invece, saranno multisistema e verranno utilizzate nei principali paesi europei.

#### **QUALI I VANTAGGI DI QUESTE NUOVE MACCHINE?**

Sono le locomotive più moderne oggi disponibili sul mercato. Molto sicure, già attrezzate per l'ERTMS/ ETCS, il nuovo sistema europeo di sicurezza e di controllo marcia treni. sono le macchine più ecologiche oggi esistenti per il trasporto merci (hanno un sistema frenante che restituisce energia e dispongono del sistema ecomode con cui si gestiscono al meglio i consumi energetici). Inoltre, offrono

#### **CEMENTE SI AGGIUNGONO AL VOSTRO** PARCO?

In parte andranno a sostituire le nostre macchine più vecchie, quelle che non assicurano più adeguati livelli prestazionali e sufficiente affidabilità, e in parte potenzieranno la nostra flotta.

### PER IL PARCO LOCOMOTIVE ESISTENTE CHE ATTIVITÀ DI REVISIONE PREVEDE-TE?

La società guarda con crescente interesse al mercato internazionale. che già genera il 50 per cento del fatturato



ai nostri macchinisti il massimo livello di comfort. La caratteristica più significativa è che sono molto potenti e offrono grandi prestazioni, riuscendo a trasportare più merci. Ciò consente di effettuare i treni cosiddetti "pesanti" (da 2.000/2.500 tonnellate) con un costo unitario della merce trasportata che risulta minore di quello con gli attuali treni, con ovvi benefici sia per i clienti che per noi.

LE NUOVE UNITÀ RIMPIAZZANO LE LOCOMOTIVE PIÙ DATATE O SEMPLI-

Mercitalia Rail dispone di una flotta di circa 300 locomotive elettriche costantemente e periodicamente manutenuta anche con interventi di revamping. Stiamo anche potenziando la nostra flotta delle locomotive diesel, acquistandone di nuove, che ci verranno consegnate a partire dalla fine di quest'anno.

#### **VOGLIAMO PARLARE DEI NUOVI CAR-**DI2

Abbiamo già ricevuto i 240 nuovi carri specializzati per il trasporto dei > coils. Offrono la maggior capacità di carico tra i carri oggi esistenti in Europa e sono tecnologicamente sofisticati: sono infatti dotati di sensori elettronici che permettono di rilevare i parametri di funzionamento dei carri quali, ad esempio, il peso trasportato, la posizione geografica durante il viaggio, il chilometraggio effettuato, il funzionamento del sistema frenante, la temperatura dei componenti più sensibili del carro. Il tutto nell'ottica di un monitoraggio costante dell'efficienza operativa e della sicurezza di esercizio.

### SEMPRE PIÙ SPAZIO ALLA TECNOLO-GIA, DUNQUE, ANCHE IN CAMPO FER-ROVIARIO?

■ Quello ferroviario merci è un settore non ad alta marginalità e investire in ricerca e sviluppo non è facile. Ma in Mercitalia Rail ci vogliamo invece distinguere in questo e abbiamo deciso di investire in IT, al punto di passare dal carro intelligente al treno intelligente, arrivando a connettere i singoli carri che compongono un treno con la locomotiva che li traziona per fornire informazioni sullo stato del convoglio non solo alla centrale operativa, ma anche ai macchinisti.

### IN CHE MODO INDUSTRY 4.0 STA IMPATTANDO SUL MONDO MERCITALIA RAIL?

Mentre il carro intelligente è già in esercizio lo smart train è invece un progetto su cui stiamo investendo e che sperimenteremo nei prossimi anni. Nel frattempo abbiamo recentemente costituito, insieme a Luchini Mercitalia Maintenance, una società specializzata nella manutenzione e revisione di sale e carri ferroviari merci. Mercitalia Maintenance realizzerà e gestirà, nello scalo ferroviario di Milano Smistamento, un'officina a elevata automazione



Una carta importante da sfruttare per lo sviluppo del servizio merci su ferrovia è il minor impatto ambientale che tale trasporto garantisce."Una carta che vogliamo giocare insieme alle imprese di autotrasporto", afferma Gotelli

industriale, dotata di linee di produzione di ultima generazione che si ispireranno ai principi dell'Industry 4.0.

NEL 2018 IL VALORE DEGLI ACQUISTI ONLINE, SECONDO I DATI DELL'OSSER-VATORIO ECOMMERCE B2C DEL POLITECNICO DI MILANO, È STATO DI 27,4 MILIARDI DI EURO CON UN INCREMENTO DI OLTRE 3,6 MILIARDI DI EURO (PIÙ 16%) RISPETTO AL 2017. PENSA CHE IL TRASPORTO FERROVIARIO MERCI POSSA AVERE UN RUOLO NELLA GESTIONE DI QUESTO SIGNIFICATIVO SEGMENTO DI MERCATO?

■ Tradizionalmente le merceologie legate al mondo dell'eCommerce non hanno utilizzato il treno per i servizi di consegna. Tuttavia assieme ai colleghi di Mercitalia Logistics abbiamo lanciato il servizio Mercitalia Fast, il primo servizio al mondo di trasporto ferroviario ad alta velocità dedicato alle merci. Con questo nuovo servizio Mercitalia vuole farsi conoscere an-

che da quei clienti che normalmente non utilizzano la modalità ferroviaria per trasportare i loro prodotti, come la Gdo (sempre più orientata al just in time), gli operatori dell'eCommerce e i corrieri espresso. Lo abbiamo lanciato lo scorso autunno e viaggiando ad alta velocità, fino a 300 chilometri all'ora, in tre ore e mezza colleghiamo cinque giorni alla settimana, nei due sensi di marcia, il terminal Mercitalia di Marcianise/Maddaloni a Bologna Interporto. Oggi viaggiamo di notte, ma potremmo effettuare il collegamento anche di giorno, perché il Mercitalia Fast può viaggiare tra un treno passeggeri ad alta velocità e l'altro senza creare rallentamenti. Il nostro treno ha la capacità di carico di 18 Tir o di 2 aerei Boeing 747 Cargo. Il servizio Bologna-Marcianise alleggerirà l'autostrada A1 di circa 9 mila camion ogni anno, con l'80% di CO2 in meno emessa in atmosfera, rispetto alla soluzione via strada.

#### SIETE QUINDI SODDISFATTI DEL COLLE-**GAMENTO FAST?**

Se si offre qualità i clienti ci seguono. Nei primi quattro mesi di servizio, da novembre a febbraio, il 96% dei treni è arrivato perfettamente puntuale; il 4% con un ritardo massimo di 30 minuti. Sono saliti a bordo importanti operatori del food, del beverage e dell'elettronica. Stiamo riscontrando ulteriori adesioni. Quindi, direi proprio che c'è fiducia verso questo nuovo prodotto.

### **RFI INTENDE SPENDERE ENTRO IL 2025 OLTRE 14,5 MILIARDI DI EURO IN LOM-**BARDIA. DESTINANDOLI PRIORITARIA-MENTE AI TRENI REGIONALI, MA POTRÀ BENEFICIARNE ANCHE IL TRAFFICO **DELLE MERCI. E QUINDI CON BENEFICI** ANCHE PER MERCITALIA RAIL? SE SÌ. **IN CHE MISURA?**

Quello deciso è un sostegno al trasporto ferroviario in generale: offrendo più linee si offre anche maggiore capacità al trasporto merci. In più Rete Ferroviaria Italiana sta adeguando il modulo ferroviario per soddisfare le crescenti esigenze del trasporto merci: entro qualche anno, su tutte le principali linee ferroviarie italiane, sarà possibile effettuare treni più pesanti e più lunghi degli attuali. In particolare, in Lombardia, saranno presto operativi treni con una lunghezza di 750 metri, in linea con gli standard europei. Ovviamente anche i nostri nuovi terminal di Milano e Brescia saranno adeguati con binari lunghi 750 metri per poter accogliere questi nuovi treni.

#### **VOGLIAMO PARLARE DELLA VOSTRA PARTNERSHIP CON LONATO SPA?**

E' una partnership solida e con questo operatore abbiamo anche nuovi progetti in cantiere. Oltre all'elevata qualità delle prestazioni, Lonato offre flessibilità e varietà di soluzioni.

Il servizio che proponiamo insieme fra l'Italia e la Francia è iniziato nel 2016 con cadenza settimanale, ma verrà raddoppiato a breve. Impieghiamo treni con carri tradizionali "H", che trasportano beverage, prodotti food per la Gdo e cellulosa provenienti da più clienti. Inoltre, Lonato offre una pluralità di servizi e un posizionamento geografico molto importante e strategico, a cavallo tra il Veneto e la Lombardia orientale, il cuore dell'economia nazionale. Come più volte detto, vogliamo investire e contribuire

#### CARE PIÙ CLIENTI SULLO STESSO TRE-NO?

La difficoltà è nel trovare volumi concentrati nelle aree di partenza e di destino del treno. Per questo abbiamo aperto a più tipologie di merce, evitando la concorrenza tra committenti, beneficiando del bilanciamento del carico. E' ovvio che per fare questo ci vuole un operatore dotato di adeguati strumenti, come i carrelli a pinze, per trattare la cellulosa o il forklift per il materiale pallettizzato, come avviene nel caso di Lonato.



Mercitalia Rail dispone di una flotta di circa 300 locomotive elettriche costantemente e periodicamente manutenuta anche con interventi di revamping

a rilanciare il mercato ferroviario merci. ancora marginale, con chi sa fare bene questo lavoro. La logistica si è molto evoluta e richiede molta professionalità. E' cambiato anche il ruolo del trasporto ferroviario e dell'impresa ferroviaria: non possiamo più offrire solo il semplice treno dal punto A al punto B. Le esigenze del cliente vanno capite e onorate.

#### **AVETE INCONTRATO DIFFICOLTÀ A CARI-**

### CI PUÒ DIRE SE POTETE CONTARE SU **ALTRE COLLABORAZIONI O PARTNER-**SHIP PARAGONABILI A OUELLA CHE A-**VETE CON LA LONATO?**

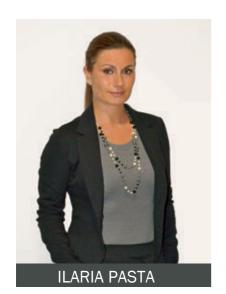
Abbiamo ovviamente un portafoglio clienti molto ampio e collaborazioni importanti sia con primari gruppi industriali sia con operatori intermodali, autotrasportatori, operatori logistici e spedizionieri in tutti i settori di business e in tutto il territorio nazionale.

### KOPRON ENGINEERING

# General Contractor per immobili tailor made chiavi in mano

Scopriamo, assieme alla sales marketing & technical coordinator llaria Pasta, le soluzioni offerte e i principi cui si ispira la società nata, nel 2016, da una costola di Kopron spa.

a cura di Ornella Giola





Il punto di vendita progettato e realizzato da Kopron Engineering per Serena&Manente, azienda specializzata in prodotti per l'agricoltura sia professionale sia hobbistica, a Favaro Veneto, Venezia

opron Engineering è divisione del gruppo Kopron spa ed è specializzata nella realizzazione chiavi in mano di immobili "build to suit" in qualità di general contractor per il settore industriale (logistica, industria, retail e direzionale). La divisione Engineering di Kopron nasce nel 2016 dall'idea del titolare. Mario Vergani, di offrire un servizio chiavi in mano ai propri clienti, a contorno dei prodotti Kopron (capannoni con telo e prodotti per la logistica). "Da allora, la divisione si è evoluta sulla scia dell'esperienza dei manager che la compongono e che si sono sempre occupati di general contracting per im-

mobili di grandi dimensioni - chiarisce Ilaria Pasta, sales marketing & technical coordinator di Kopron Engineering, all'inizio della nostra intervista - Il core business della divisione si è, quindi, spostato, quasi naturalmente, verso la costruzione di immobili build to suit, soprattutto per progetti di piccole e medie dimensioni. Kopron rimane la nostra casa madre, ma la divisione punta su un nuovo mercato: la costruzione chiavi in mano, tailor made, come general contractor".

#### QUALI SONO I SERVIZI/LE PRESTAZIONI CHE GARANTITE A CHI SI AFFIDA A VOI?

I clienti che ci scelgono decidono di affidarsi a un unico interlocutore che si assume una responsabilità globale su tutto il progetto di costruzione. Il general contractor offre una garanzia su tempi certi, prezzo fisso e forfetario e standard qualitativi elevati, senza mai tralasciare la componente estetica, l'impatto ambientale del progetto e le norme di riferimento. Sin dalle prime fasi di studio, Kopron sceglie e selezio-



Il magazzino realizzato a Origgio, Varese, per l'azienda ITX Cargo

na lo staff tecnico più idoneo per quel tipo di commessa così da poter studiare, verificare e ottimizzare il progetto a favore della committenza. Lavoriamo a braccetto con lo studio di progettazione del cliente, al fine di valutare possibili ingegnerie direttamente con chi si è occupato della fase di progettazione e di dar forma, nella realtà, al design intent del progettista/cliente. Uno studio preliminare dettagliato permette al general contractor di assumersi una responsabilità a 360 gradi durante tutte le fasi realizzative dell'operazione immobiliare, sollevando la clientela da ogni problema gestionale e burocratico. Il general contractor non ha un obbligo di mezzi ma di risultato.

**COME DA LEI DETTO IL GENERAL CON-**TRACTOR DEVE PORSI COME IL GARAN-TE DI TEMPI, COSTI E QUALITÀ DELL'O-PERA CHE SI STA REALIZZANDO. MA, **VISTI ANCHE I TEMPI DELLA BUROCRA-**ZIA NAZIONALE, COME È POSSIBILE GA-**RANTIRE TUTTO QUESTO?** 

Non abbiamo purtroppo il potere di

intervenire sui tempi della burocrazia. Tuttavia, la conoscenza del territorio abbiamo una rete tecnico/commerciale che copre tutto il territorio italiano -, lo studio delle normative urbanistiche nazionali, regionali e il raccordo con quelle locali e, soprattutto, la scelta di uno staff tecnico ad hoc per ogni commessa possono agevolare il rilascio dei permessi comunali e sovra comunali. L'argomento è complesso perché dovremmo considerare le specificità di ogni comune. L'importante è non agire mai in modo generico ma, piuttosto, in modo specifico per ogni caso e situazione.

#### **QUAL È LA VOSTRA STRUTTURA ORGA-NIZZATIVA?**

La sede del gruppo è a Gorgonzola, zona est di Milano. Kopron è presente con stabilimenti produttivi anche a Molfetta, in provincia di Bari, in Cina, in Brasile e in Francia. La divisione Engineering opera attualmente su tutto il territorio italiano, isole comprese, grazie a uno staff tecnico dedicato alla divisione e degli agenti commerciali dislocati su tutta la penisola. Oltre ai dipendenti, possiamo contare sulla collaborazione di consulenti esterni fidelizzati, competenti in materie diverse, che vengono di volta in volta scelti e selezionati a seconda della specificità delle commesse. La nostra idea è di trovare le persone giuste e collocarle nel posto giusto, al momento opportuno. Anche questo è project management!

### **QUALI FORMULE CONTRATTUALI PRO-**PONETE A CHI SI RIVOLGE A VOI PER LA **REALIZZAZIONE DI UN IMMOBILE?**

Di solito, proponiamo al cliente la classica formula chiavi in mano a prezzo fisso e forfetario con un'assunzione completa delle responsabilità sul progetto. Questo significa: zero varianti in corso d'opera. La nostra, tuttavia, è una divisione molto flessibile e aperta a soluzioni diverse. Molto dipende dal cliente e da cosa cerca. Altre formule possibili sono Open book, ATI, General contractor su macro lotti di lavorazione (nei casi in cui il cliente voglia gestire personalmente una parte d'opera).

### **OLTRE ALLA CASA MADRE. CON QUALI ALTRI PARTNER COLLABORATE PER LA REALIZZAZIONE EFFETTIVA DEGLI IM-MOBILI?**

Kopron Engineering subappalta il 100% delle attività in modo da potersi dedicare completamente alla gestione e al coordinamento dell'intero progetto, mantenendo un ruolo manageriale per tutta la durata del cantiere. Per quanto riguarda portoni e baie di carico, ci affidiamo alla competenza della nostra casa madre, grazie alla quale siamo in grado di personalizzare ancora di più il prodotto richiesto e di controllarne lo standard qualitativo. Per il resto delle lavorazioni possiamo contare su subappaltatori fidelizzati, ma>



La struttura adibita a palestra e il blocco spogliatoi che la Kopron ha realizzato per la squadra Spal di Ferrara

è anche vero che, per ogni commessa, ci piace allargare il paniere dei fornitori ad aziende nuove, possibilmente del posto, così da favorire l'economia locale. Siamo anche ben disposti a far lavorare le aziende di fiducia del cliente, purché siano finanziariamente solide e in grado di rispettare il planning lavori.

### OGGI SI FA UN GRAN PARLARE DI SO-STENIBILITÀ E CIRCOLARITÀ: COSA PROPONETE AL RIGUARDO?

Sosteniamo da sempre l'"edilizia a Km 0", ovvero un'edilizia a basso impatto ambientale, in cui si cerca di privilegiare l'utilizzo di materiale locale, risparmiando il più possibile sia nel processo di trasporto del prodotto sia in termini di inquinamento, riducendo l'emissione di CO2. La volontà è di coinvolgere le imprese locali, sfruttando al massimo le potenzialità del territorio a favore dell'economia della regione interessata e, di conseguenza, della

sostenibilità ambientale. La divisione si muove verso soluzioni tecnologiche a spreco minimo che, insieme a una ricerca di materiali ecosostenibili e a basso impatto ambientale, permettono ai nostri immobili, qualora il cliente lo richieda, di essere certificati LEED o BREEAM. Inoltre, la crescente sensibilità ambientale ci spinge alla continua ricerca di fonti energetiche alternative come il fotovoltaico, le biomasse, il solare termico e la geotermia.

### PERCHÉ UN OPERATORE LOGISTICO O UN CLIENTE DELL'OPERATORE DO-VREBBE SCEGLIERE KOPRON ENGINE-ERING?

Rispetto alle classiche imprese di costruzioni generali, noi vogliamo offrire al cliente un servizio in più: lo studio, la progettazione e/o l'ottimizzazione di progetti esistenti attraverso la ricerca di ingegnerie che abbiano come punto di partenza i bisogni del cliente e la destinazione d'uso dell'immobile che bisogna costruire. La costruzione di un immobile non si riduce quindi alla semplice quotazione di computi metrici o scomposizione dei prezzi. La costruzione diventa un processo olistico dove il tutto non è la somma delle parti ma la loro sinergia. Un obiettivo che può trovare attuazione grazie al know how, l'esperienza e la ricerca di un team specializzato ed altamente qualificato. Kopron Engineering si impegna in una continua ricerca di soluzioni tecniche e tecnologiche che possano dare vita al "design intent" di un cliente o di uno studio di progettazione. La divisione ragiona secondo la filosofia per cui ogni immobile è unico, speciale, non è uno fra tanti, e noi dobbiamo prendercene cura nel minimo dettaglio come se fosse un nostro investimento personale. L'immobile per il cliente è anche il nostro immobile.

### TRA LE VOSTRE REALIZZAZIONI VI È AN-CHE UN MAGAZZINO PER ITX CARGO A ORIGGIO. NE VOGLIAMO PARLARE, IL-LUSTRANDONE LE PRINCIPALI CARAT-TERISTICHE?

La nuova sede di ITX Cargo in provincia di Varese è composta da un magazzino di 3.000 mg con 17 baie di carico, una palazzina uffici di circa 1.100 mg disposta su due piani e un piazzale esterno da 6.150 mg. Lo Studio EF di Origgio ha seguito tutta la fase progettuale e la direzione dei lavori durante il cantiere. Con tale studio si è instaurato, sin da subito, un ottimo rapporto di collaborazione che ci ha permesso di proporre ingegnerizzazioni al progetto esistente a favore del cliente, con un'attenzione particolare alla maglia strutturale del magazzino, libero da pilastri e con una campata unica da 30 metri. Un lavoro piccolo, ma complesso, soprattutto per quanto riguarda la

palazzina uffici e le relative finiture, frutto di uno studio attento e meticoloso. Il cliente è stato supportato anche nelle prime fasi di avvio dell'attività all'interno del nuovo immobile: gli è stata affiancata una persona di fiducia per il "rodaggio" del magazzino e degli impianti. Ancora oggi, a distanza di qualche mese dalla consegna, il cliente sa che potrà sempre contare su di noi per qualsiasi necessità. Il cliente è contento e, per noi, questa è una grande soddisfazione.

UN ALTRO VOSTRO PROGETTO DI SUC-CESSO, SEPPURE NON STRETTAMEN-TE CONNESSO AL MONDO DELLA LO-GISTICA, È LA STRUTTURA "BUILD TO SUIT" PER IL TEAM CALCISTICO SPAL A FERRARA: QUALI SONO LE SFIDE A CUI AVETE DOVUTO DARE RISPOSTE E CHE IN QUALCHE MODO METTONO IN LUCE QUELLE CHE SONO LE PECULIARITÀ DEL VOSTRO MODO DI OPERARE?

Per la Spal di Ferrara Kopron e Kopron Engineering hanno collaborato in stretto contatto per realizzare una struttura adibita a palestra e un blocco spogliatoi per i calciatori. In questo caso, la sfida più grande è stata la progettazione e il dimensionamento degli ambienti, visto lo spazio ridotto a disposizione e i vincoli urbanistici. Anche in questo caso, abbiamo lavorato a stretto contatto con il progettista del cliente, a cui abbiamo dato supporto anche nella fase burocratica di espletamento delle pratiche amministrative. Gli spogliatoi sono stati studiati per accogliere dei grandi professionisti del mondo del calcio. Tutto è stato analizzato nel minimo dettaglio: dagli impianti, dimensionati ad hoc per la squadra e le sue esigenze, a tutte le finiture interne, dove anche la scelta della piastrella ha avuto la sua importanza. Nel nostro modo di

lavorare la funzionalità degli spazi non può prescindere dalla qualità estetica dell'immobile finito, che deve saper valorizzare il brand aziendale.

### UN TEMA CHE RITORNA NELLE VOSTRE PRESENTAZIONI È QUELLO DELL'ETI-CITÀ: POTETE CHIARIRE MEGLIO COSA INTENDETE CONCRETAMENTE?

■ La costruzione di un immobile build to suit non è altro che un obiettivo "ultimo" a cui si arriva attraverso tanti altri obiettivi intermedi, non meno importanti. La filiera che porta alla realizzazione di un edificio è composta

il raggiungimento dei suoi risultati; i subappaltatori devono sentirsi partner attivi in un progetto e non meri "subappaltatori"; i consulenti devono essere valorizzati per la ricchezza che conferiscono a una commessa e i colleghi devono essere coinvolti come parte attiva nei processi decisionali. In questo modo, ogni progetto diventa unico e coinvolgente. L'attenzione nei confronti della "persona" si declina, nella pratica, con rispetto dei termini contrattuali, trasparenza, pagamenti certi entro i termini stabiliti, comprensione e disponibilità



L'accurato interno dello spogliatoio per i calciatori della Spal

da molti attori: il cliente, il progettista, i fornitori, i consulenti, i colleghi, tutte persone che vanno rispettate e onorate, ognuno per il ruolo fondamentale che ricopre. E' importante che tutti, nessuno escluso, siano contenti: il cliente deve vedere in noi un alleato di cui si può fidare ciecamente, colui che darà vita al suo progetto; il progettista deve poter contare sulle competenze che il general contractor mette a sua disposizione come un supporto tecnico aggiuntivo per

a offrire aiuto nel momento del bisogno, indipendentemente dagli accordi sottoscritti. L'idea è di lavorare sulle "aree di comfort" delle persone, il loro benessere e valorizzare la qualità del loro lavoro. Questo comportamento è premiante perché si crea col tempo una fidelizzazione dei clienti e delle risorse che ha un valore inestimabile. In un mondo dove spesso vince chi è più furbo, crediamo che ci sia ancora spazio per le cose buone e belle, come i nostri valori etici.

### Cresce l'attenzione delle imprese per il risk management

Un convegno di Assologistica e di Anra, che raggruppa i risk manager, ha fatto il punto sulla gestione dei rischi nelle supply chain internazionali.

#### di Giangiacomo Del Grosso

a sesta e ultima edizione dell'Osservatorio sulla diffusione del risk management nelle medie imprese italiane, ricerca annuale condotta dal Consorzio no profit Cineas assieme a Mediobanca, ha rivelato che in tre anni le medie imprese nazionali dotate di un sistema evoluto di gestione del rischio sono più che raddoppiate, passando dal 17.2% del 2016 al 37.5% nel 2018, mentre nello stesso periodo la percentuale di aziende sprovviste di un sistema di gestione dei rischi è scesa da quasi il 20% a circa il 6%. Numeri che sottolineano quanto sia aumentata la sensibilità degli imprenditori verso un tema tanto delicato quanto è appunto quello del risk management. Con questi dati il presidente di Assologistica Andrea Gentile ha aperto i lavori del convegno dedicato appunto ai temi della gestione dei rischi nelle supply chain internazionali e organizzato dall'associazione assieme ad Anra, che raggruppa i risk manager e i responsabili delle assicurazioni aziendali.

Le nuove sfide ingaggiate dalle moderne supply chain è stato il tema affrontato da Fabrizio Sechi, AON global risk consulting division and ERM director, secondo il quale l'elevato numero di fornitori e la presenza di alternative di trasporto concorrono a rendere complessa la percezione del livello di criticità associato ai singoli fornitori e alle diverse forniture. Si rende



Il presidente di Assologistica, Andrea Gentile, ha aperto i lavori del convegno

necessaria quindi una visione globale dei rischi che possano impattare su tutto il processo, e di un approccio integrato e finalizzato alla prevenzione delle conseguenze avverse legate a una possibile interruzione del servizio. Nella casistica vengono generalmente annoverati due eventi eclatanti: il primo si è verificato a causa del cedimento dei binari nelle due direzioni avvenuto il 12 agosto 2017 nei pressi di Rastatt (Germania) nella valle del Reno, noto come "il blocco di Rastatt". Il secondo si è avuto nell'aprile del 2010 quando l'eruzione del vulcano islandese Eyjafjöll paralizzò a lungo il traffico aereo mondiale, specialmente in Europa. Questi eventi hanno dimostrato di poter generare conseguenze indirette di elevata magnitudo per molti settori in considerazione della crescente dipendenza e interconnessione fra loro e rendendo

estremamente necessaria l'analisi delle cause remote del rischio. Anche i trasporti via mare presentano elementi di rischio e criticità che debbono essere tenuti in considerazione, specie con le più recenti mega-portacontainer soggette alla minaccia degli incendi a bordo, evento da monitorare con netto anticipo e estrema attenzione. Le autorità portuali, a causa di mancanza di personale e attrezzature adatte e per problematiche di inquinamento ambientale, sono riluttanti nel dare rifugio a queste navi in avaria.

Valutare il fattore di rischio in ogni ambito, garantire la continuità del business e innalzare la sicurezza della filiera del trasporto, risultano essere le chiavi per un efficace risk management. Lo ha sostenuto Pamela Calderoli, Geodis head of marketing communication & projects



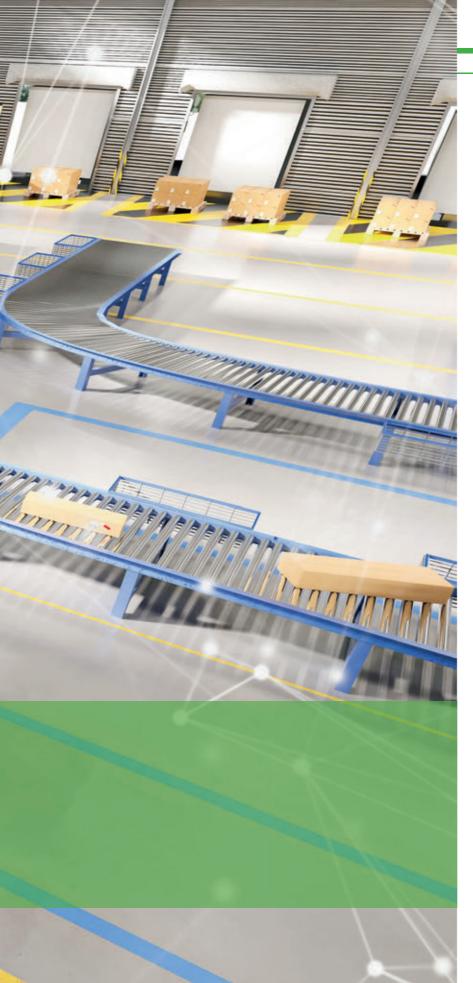
- contract logistics. I punti focali di una disaster recovery efficiente risiedono nell'individuazione delle misure operative e organizzative atte al ripristino del servizio, insieme al coinvolgimento di tutte le funzioni pertinenti, servizi generali, security, safety, IT e direzione operativa, con relativa escalation di impegno. Ogni evento è caratterizzato da parametri che ne determinano la probabilità di accadimento, basato sullo storico degli eventi registrati e dalle conseguenze basate sulla stima del possibile danno arrecabile al cliente. Per ogni evento critico, viene valutato l'impatto per il cliente secondo una scala di valori precedentemente definita, oltre alla stima del tempo di fermo operativo conseguente al verificarsi di un evento, ovvero il tempo necessario alla ripresa delle attività. Dall'analisi delle categorie di evento, la fase più a rischio dei servizi è senza dubbio il trasporto, almeno il 78% per frequenza e 55% per valore considerando solo le categorie esplicitamente legate. La filiera del trasporto è dunque un anello importantissimo nella gestione dei rischi della supply chain. Il contesto mondiale è cambiato e i manager si sono trovati a fronteggiare scenari nuovi; in particolare, per ciò che riguarda il settore della logistica, si sono rafforzate alcune aree di rischio e ne sono nate delle nuove. "Oueste aree devono essere individuate ed è necessario definire soluzioni per la gestione ottimale del processo" ha sottolineato Stefano Lontano, Contship risk management & legal affairs executive. La concentrazione dei mercati e l'aumento della dimensione media dei clienti, unitamente all'ampliamento del mercato in seguito alla globalizzazione, sono da considerarsi tra i fattori determinanti di rischio.

Anche in presenza di un ottimo risk management e severe procedure, i rischi non possono essere del tutto evitati. E' importante avere un'ultima linea di difesa, trasferendo il rischio mediante stipula di polizza trasporti. Questo ulteriore aspetto è stato discusso da Elisabetta Capurro, responsabile settore merciassunzioni Siat, gruppo Unipol, la quale ha analizzato nel dettaglio quali caratteristiche debba avere la copertura per essere efficace nella supply chain. Avvalersi della stipula di copertura assicurativa da terze parti (spedizionieri, agenti marittimi aerei o terrestri) potrebbe non adattarsi alle specifiche esigenze del cliente. E' meglio avere il controllo sulla propria assicurazione preferendo una polizza a indennizzo del pieno valore: l'indennizzo è corrisposto sulla base dell'effettivo valore della merce perduta e/o avariata mentre il vettore risarcirebbe entro i limiti previsti da leggi/convenzioni e solo nel caso di sua responsabilità. Occorre infi-

Anche le catastrofi naturali possono avere importanti conseguenze sulle supply chain, come è avvenuto nel 2010 con l'eruzione del vulcano islandese Eyjafjöll (nella foto) che paralizzò a lungo il traffico aereo mondiale

ne anche considerare le criticità sul piano contrattuale e giuridico. Un aspetto, questo, molto delicato in quanto non esiste un solo contratto di supply chain: ciascun contratto può essere profondamente diverso in quanto a requisiti di validità e forma, regime di responsabilità e termini di prescrizione. Questo quanto sottolineato da Claudio Perrella, socio dello studio legale Lexius Sinacta che nell'intervento ha sottolineato come possano esistere differenze molto rilevanti tra la disciplina applicabile al singolo rapporto di (sub) fornitura, e quella che si applica invece ai rapporti contrattuali che l'impresa stipula per la vendita/fornitura dei propri prodotti e servizi. In molti casi trovano applicazione disposizioni imperative di legge italiana (esempio in materia di subfornitura). Possono insorgere problemi legati al ricorso di fornitori esteri, con contratti disciplinati da legge diversa da quella italiana. Difficoltà o impossibilità di realizzare un completo back-to-back in presenza di penali, sono ulteriori aspetti di criticità. Ecco quindi l'importanza di chiarire e specificare il contesto contrattuale complessivo, in modo da sostenere la prevedibilità dei danni che nascono da eventuali ritardi e inadempimenti del fornitore del singolo servizio nell'ambito della supply chain. In questo ambito, devono essere valutate anche le clausole che disciplinano il ricorso a subfornitori e le eventuali conseguenze del loro operato. Qualsiasi forma di subappalto dovrà essere preventivamente autorizzata dalla società, prevedendo clausole di risoluzione/sospensione/interruzione nel caso in cui il fornitore interrompa anche solo temporaneamente la produzione o la distribuzione di un prodotto che la società committente usualmente acquista.





# Un'attualità "logisticamente" complicata...

n dato sembra emergere riguardo alla logistica: il settore è "compresso", non sappiamo se il termine sia il più appropriato, tra la produzione, tra coloro che realizzano i prodotti e la distribuzione, ossia da chi li pone sul mercato, senza dimenticare su questo versante i consumatori finali. Consumatori che stanno sempre più incidendo sulla logistica, in relazione al crescente uso di fare acquisti online (coltivando anche "cattive" abitudini, introdotte dalla "piovra" Amazon). "Siamo tra l'incudine e il martello", dice Renzo Sartori, direttore di Number1. Una posizione scomoda, resa maggiormente tale dalla storica "sottovalutazione politica e culturale del ruolo del settore", come sottolinea Massimo Marciani, presidente del FLC. E' possibile che un paese "moderno", ad esempio, abbia fatto la riforma dei porti un giorno del 1994 e dal giorno dopo abbia buttato oltre vent'anni, nell'era del "tempo reale", in accaniti dibattiti, verbali, per riformarla? E' possibile che l'industria per anni non abbia compreso il valore aggiunto che può e deve dare la logistica? In questa situazione, la logistica deve trovare risposte per essere all'altezza di un mercato in continua evoluzione. Una risposta sta nell'affidarsi all'innovazione, alla tecnologia con l'obiettivo di ridurre costi, manodopera, aumentando la produttività. Tale "risposta" ci ha indotto a fare questo speciale, intitolato alla Logistica 4.0 (con la "L" maiuscola). Abbiamo raccolto impressioni, pareri, analisi, anche se in maniera eterogenea: le affidiamo alla valutazione dei lettori.

### La Ricerca dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"

Il paradigma Industry 4.0 applicato al mondo della logistica sta portando all'introduzione di nuovi sistemi di stoccaggio e movimentazione. La Ricerca dell'Osservatorio del Politecnico di Milano ha fatto chiarezza sulle soluzioni per il magazzino e approfondito i benefici attesi e le criticità percepite.

di Elena Tappia e di Emilio Moretti\*

mission dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" è rappresentare un tavolo permanente di studio e analisi critica dell'evoluzione del mercato italiano dell'outsourcing delle attività logistiche. Accanto alla misurazione quantitativa del fenomeno, l'Osservatorio intende approfondire criticamente i principali trend di cambiamento del settore, e discutere sul ruolo di innovazione che l'ecosistema dei fornitori di Contract Logistics può rappresentare per la diffusione di pratiche di eccellenza nella gestione della logistica e della supply chain. La metodologia di Ricerca è un mix di metodi quantitativi e qualitativi, insieme ad un confronto serio con i manager del

### Le soluzioni di Logistica 4.0 per la movimentazione

	Carrelli trilaterali ad automazione ibrida che sono in grado di raggiungere in modo automatico la posizione di stoccaggio all'interno del corridolo	
Carrelli con sistema di guida ibrido		
Carrelli a guida autonoma	Carrelli completamente automatici, con sistemi di navigazione sempre meno vincolati. In particolare, i sistemi più recenti si basano su guida inerziale o navigazione naturale. Nel primo caso, il carrello rileva la propria posizione leggendo marker magnetici o digitali (QR code) posti sul pavimento ed è in grado di spostarsi in modo autonomo tra un marker e l'altro. Nel secondo caso, in fase di installazione il carrello effettua automaticamente una scansione laser del magazzino e crea un profilo 2D dell'ambiente; successivamente, il carrello è in grado di rilevare la propria posizione senza l'ausilio di riflettori o altri dispositivi esterni	
Lettori RFId	Sistema in cui la connessione è basata su comunicazione da oggetti, con utilizzo di lettori RFld posti a bordo di carrelli manuali o automatici (ad esempio sulle forche) per la lettura automatica dei pallet/colli prelevati o della postazione di stoccaggio o prelievo	
Sensoristica – Fieet management	bluetooth. I dati possono essere relativi a: stato di funzionamento del carrello, velocità, carica della batte	
Sensoristica – Safety (1)	Sistema in cui la connessione è basata su comunicazione da oggetti, con sensori di movimento o telecamer installati sui carrelli, sulle scaffalature o sulle pareti del magazzino, in corrispondenza di angoli ciechi. I senso collegati a sistemi che emettono suoni, luci o vibrazioni per segnalare la presenza di altri carrelli o person lungo il percorso, al fine di prevenire collisioni	
Sensoristica – Safety (2)	Sistema in cui la connessione è basata su comunicazione tra risorse, con dispositivi installati a bordo dei carrelli e indossati dagli operatori che, comunicando tramite onde radio, rilevano automaticamente l'avvicinamento dei carrelli alle persone ed emettono vibrazioni o suoni per segnalarlo ai carrellisti e agli operatori a terra	
Sistema di frenata automatica	Sistema con connessione basata su comunicazione tra risorse e processo decisionale parzialmente decentralizzato, formati da dispositivi montati su carrelli manuali che rilevano ostacoli tramite sensori o transponder ed azionano automaticamente il sistema frenante per evitare collisioni	
Interazione tra macchinari e carrelli a guida autonoma	(Guided Vehicle) che in alcuni casi, sono in orado di guadare di ordini e definire la priorità in modo autonomo.	
	Sistema con automazione full, connessione basata su comunicazione tra risorse e processo decisionale decentralizzato, con carrelli o shuttle che si muovono in modo autonomo all'interno del magazzino (navigazione naturale), sono in grado di rilevare ed aggirare ostacoli e comunicano tra loro per gestire le precedenze ed assegnare gli ordini. Tali carrelli movimentano sia piccoli contenitori che unità di carico pallettizzate	
	Carrelli trilaterali ad automazione ibrida che sono in grado di raggiungere in modo automatico la posizione di stoccaggio all'interno del corridolo	

#### Le soluzioni di Logistica 4.0 per l'allestimento ordini

Postazioni ergonomiche

Stazioni di pallettizzazione ergonomiche, caratterizzate da automazione fisica ibrida e connessione basata su comunicazione tra risorse, che modificano automaticamente l'altezza del pallet: dopo il completamento di ciascuno strato, le stazioni riportano il pallet all'altezza dell'operatore. Tali stazioni sono servite da un sistema automatico operante in una logica "merce verso l'uomo"

Sistema con automazione full o ibrida, connessione basata su comunicazione tra risorse e processo decisionale parzialmente decentralizzato. Il COBOT (COllaborative roBOT) è definito "collaborativo" perché può lavorare senza barriere di sicurezza anche in aree in cui sono presenti operatori. Ciò consente di aumentare l'efficienza di alcune operazioni grazie alla cooperazione tra uomo e robot

#### Figura 2

#### Le soluzioni di Logistica 4.0 per lo stoccaggio

Sistema in cui la connessione è basata su comunicazione da oggetti, con beacon dotati di batterie a lunga durata Smart pallet (fino a 10 anni) che, integrati nei pallet, possono rilevare alcuni parametri, quali ad esempio posizione, urti, umidità

Sistema con automazione full e connessione basata su comunicazione tra risorse, costituiti da magazzini Smart warehouse automatizzati che uniscono alla funzione di stoccaggio soluzioni di movimentazione e rilevamento peso-volume, con sensoristica che rileva i dati in real time e li invia al sistema informativo

#### Figura 3



Gli operatori si attendono dalle soluzioni logistiche innovative un aumento della produttività, maggiore sicurezza e più visibilità dei processi

settore. Nell'Edizione 2018, che ha visto la partecipazione di 48 fornitori di servizi per la logistica e di 35 aziende committenti, uno degli obiettivi è stato l'approfondimento delle soluzioni di Logistica 4.0 per il magazzino. Come la rivoluzione Industry 4.0, la Logistica 4.0 si basa su sistemi CPS (Cyber-Physical System) che monitorano i processi raccogliendo dati

elementari, creano una copia virtuale del mondo fisico, elaborano e analizzano i dati consentendo di prendere decisioni e attuarle nel mondo fisico. Rientrano quindi tra le soluzioni 4.0 sistemi connessi potenzialmente in grado di prendere decisioni decentralizzate, non necessariamente automatizzati.

#### La Ricerca ha individuato 14 soluzioni di Logisti-

ca 4.0 per il magazzino, classificandole secondo tre assi che riguardano il livello di automazione fisica, la tipologia di connessione e il processo decisionale. Considerando il primo asse (livello di automazione), le soluzioni possono essere classificate come completamente automatizzate (automazione "full"), parzialmente automatizzate (automazione "ibrida") oppure manuali (automazione assente). Il secondo asse (tipologia di connessione) fa invece riferimento alla capacità di un oggetto o di una macchina di raccogliere e trasmettere dati. Secondo questo asse, si passa da sistemi con oggetti non connessi, in cui i dati vengono acquisiti in modo manuale o con lettura barcode, a soluzioni in cui oggetti smart sono in grado di rilevare ed immagazzinare dati mediante sensoristica e tag R-Fld (comunicazione da oggetti), fino ad arrivare a contesti in cui i sistemi di stoccaggio e movimentazione possono anche inviare e ricevere in-> formazioni strutturate, stabilendo una comunicazione tra risorse. Il terzo asse, infine, consente di differenziare le soluzioni in base al tipo di processo decisionale. Se tradizionalmente le decisioni vengono prese in modo centralizzato, talvolta con l'ausilio di sistemi software quali WMS (Warehouse Management System) o MES (Manufacturing Execution System), le soluzioni 4.0 possono portare ad un processo decisionale parzialmente decentralizzato, in cui le macchine si auto-configurano, soprattutto in situazioni standard, senza l'intervento di agenti esterni, o completamente decentralizzato; in quest'ultimo caso, le macchine hanno ampia autonomia decisionale, sono in grado di interpretare il contesto e decidere azioni appropriate (swarm logistics). Le figure 1, 2 e 3 descrivono le soluzioni di Logistica 4.0 identificate, rispettivamente, per la movimentazione di magazzino, l'allestimento ordini e lo stoccaggio.

L'interesse verso le nuove soluzioni di Logistica 4.0 per il magazzino è elevato. Come mostrato in Figura 4, gli operatori del settore ritengono che i principali benefici attesi non si limitano all'aumento della produttività (48% dei rispondenti), ma includono anche un miglioramento della sicurezza (23% dei rispondenti), della visibilità sui processi e della tracciabilità dei prodotti (37% e 27% dei rispondenti, rispettivamente). Questi risultati indicano interesse verso un ampio spettro di soluzioni: se infatti l'aumento della produttività può essere ottenuto mediante l'automazione, parziale o totale, di alcuni processi (è il caso, ad esempio, dei carrelli a guida autonoma o ibrida, dei COBOT e degli smart warehouse), il miglioramento della sicurezza può derivare dalla comuni-



#### Figura 4

cazione tra risorse e da un processo decisionale parzialmente decentralizzato, con l'introduzione di sistemi di segnalazione di ostacoli e frenata automatica; infine, l'incremento di tracciabilità e visibilità può essere ottenuto grazie ad oggetti smart come sensori e beacon che rilevano dati e li inviano al sistema informativo.

Per quanto riguarda le criticità che

frenano la diffusione delle soluzioni di Logistica 4.0 (Figura 5), gli operatori del settore restano comunque molto attenti all'impatto degli investimenti sul bilancio aziendale: il 35% dei rispondenti alla survey ha evidenziato, tra le principali criticità, i tempi di ritorno dell'investimento in tecnologie 4.0. In particolare, i fornitori di servizi logistici segnalano come critica la ne-

Particolare attenzione è dedicata dalle imprese logistiche che intendono introdurre innovazioni alla valutazione dei possibili ritorni dell'investimento



#### Le criticità attese dalle soluzioni di Logistica 4.0 Tempi di rientro dell'investimento Disponibilità dei committenti a riconoscere gli enti a livello tariffario plessità comunicazione tra sistemi informativi Reperimento competenze necessarie sul mercato Necessità di riprogettare le mansioni % risposte Carenze nell'infrastruttura di rete Difficoltà nel modificare l'impostazione di outsourcine Incertezza sulla disponibilità di incentivi governativi in futuro Incertezza normativa (utilizzo dati, co-presenza uome

Più in dettaglio, la comunicazione automatica tra sistemi informativi, macchine ed oggetti smart può portare ad una migliore pianificazione e gestione delle attività di ricevimento merci e stoccaggio, grazie all'integrazione tra fabbriche e magazzini, e delle attività di allestimento ordini e spedizioni, mediante l'interconnessione tra magazzini centrali, magazzini periferici e mezzi di trasporto. L'Edizione 2019, i cui risultati saranno presentati nel convegno pubblico di Milano che si

Un drone al lavoro in un magazzino

Figura 5

mento (27% dei rispondenti), soprattutto per le soluzioni progettate per un cliente specifico, che non si prestano ad una implementazione indipendente dalle caratteristiche del committente. Data la difficoltà a implementare contemporaneamente l'insieme di soluzioni proposte, un altro rischio segnalato da alcuni rispondenti è quello di installare una soluzione che possa diventare vincolante per l'introduzione di altre soluzioni e che non sia scalabile o compatibile con eventuali investimenti futuri. Infine, emergono con forza due elementi su cui si dovrà lavorare nei prossimi anni: da una parte la difficoltà di integrazione ed interfaccia tra soluzioni tecnologiche basate su sistemi informativi diversi (23% dei rispondenti); dall'altra, lo sviluppo di competenze specifiche per la gestione di queste nuove soluzioni e dei sistemi di data analytics ad esse connessi (21% dei rispondenti). Ad

oggi, tali competenze sembrerebbero

poco diffuse sul mercato, per cui la

logistica dovrà lavorare in termini di

formazione ed attrazione di talenti da

altre funzioni aziendali o settori.

cessità di lavorare a livello contrattuale per garantire il ritorno dell'investi-

Se le prime applicazioni sono state introdotte nei sistemi di logistica di fabbrica, recentemente anche il mondo della logistica distributiva è stato interessato dall'applicazione di nuove soluzioni di Logistica 4.0 sia per il magazzino che per il trasporto. La Ricerca ha messo in luce come, al di là dei vantaggi legati all'installazione di singole soluzioni, l'interconnessione tra diverse soluzioni di Logistica 4.0 abiliti l'integrazione tra le aree del magazzino e tra i nodi della supply chain.

svolgerà a novembre, sta proseguendo il lavoro sulle soluzioni di Logistica 4.0, approfondendo il trasporto e la distribuzione, e investigando l'impatto delle nuove tecnologie sull'organizzazione dei fornitori di servizi logistici in termini, ad esempio, di sviluppo delle competenze.

<sup>\*</sup>Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale

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

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



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

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

#### **ENTRANDO PIÙ IN PARTICOLARE?**

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

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

## PERCHÉ LO DEFINISCE UN ERRORE "STRATEGICO"?



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

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

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



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

#### SOFFERMIAMOCI SUL RAPPORTO INDU-STRIA-LOGISTICA...

tiva non arrecano alcun vantaggio.

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

#### **CON QUALI CONSEGUENZE?**

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

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

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

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



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

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

#### CHI È IL FREIGHT LEADERS COUNCIL

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

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

#### LEI ACCENNAVA AL PROBLEMA DEGLI INVESTIMENTI...

Certamente è un aspetto rilevante anche perché sono in relazione, ad esempio per un logistico conto terzi, con la durata dei contratti. Durata che oggi è generalmente breve, un anno, massimo due. Nell'affrontare investimenti per rispondere bene a un tipo di contratto si corre il rischio di non poterli sfruttare quando il contratto finisce. Esiste un problema della durata dei contratti e non è il solo. Infatti, nell'adozione di innovazioni tecnologiche manca spesso un quadro normativo adeguato o regole amministrative e assicurative. Ad esempio, quanti droni possono volare in un magazzino, specialmente se contemporaneamente nell'ambiente operano i magazzinieri? A livello politico-gestionale manca oggi una vera presa di coscienza delle problematiche che un'azienda logistica deve affrontare per allinearsi alle esigenze che il mercato richiede.

#### UN ALTRO ELEMENTO DA CONSIDERA-RE PER VALUTARE IL MERCATO DELLA LOGISTICA È IL COSTANTE AUMENTO DELLE VENDITE ONLINE...

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

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

#### TIRIAMO LE CONCLUSIONI ...COSA FA-RE?

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

# Vocalize by KFI: la voce oltre il picking

KFI è leader nello sviluppo di soluzioni integrate per la tracciabilità e la gestione di ogni fase della supply chain, dalla produzione alla distribuzione.

ttraverso la divisione Consulting & Solutions, KFI è oggi un system integrator specializzato nella realizzazione di progetti innovativi su misura con un taglio molto operativo nell'aumentare l'efficienza dei processi. Pioniere nello sviluppo delle tecnologie vocali in Italia, KFI dal 2004 a oggi ha raggiunto una posizione di rilievo nel mercato vocale realizzando centinaia di installazioni e garantendo consistenti aumenti di efficienza e accuratezza ad aziende di

#### VOCALIZE AL TRANSPORT LOGISTICS

La soluzione è stata presentata in anteprima europea al Transport Logistics di Monaco nel padiglione dedicato alle soluzioni IT, con live demo dedicate in particolare alla gestione dei processi di intralogistica e logistica che, integrando diverse tecnologie, permettono all'operatore di lavorare liberamente e velocemente migliorando sensibilmente le performance in termini di produttività.

o strati software intermedi e può dialogare direttamente con il sistema informativo già presente in azienda.

Non solo picking: do more with voice. Vocalize può essere utilizzato per la gestione di ogni attività logistica, arrivando a generare dei processi full voice - quindi che operano totalmente in vocale - oppure dove è necessario utilizzare processi ibridi che si muovono attraverso voce, video, scanner, sistemi input e output. Tradizionalmente i sistemi vocali sono stati utilizzati nei processi di prelievo e in logistica distributiva, KFI, con Vocalize, porta la tecnologia vocale in nuovi e prima d'ora impensati processi industriali e logistici con performance tangibili da subito: intralogistica di produzione, maintenance, retail, ricambistica e eCommerce.

Flessibilità e integrazione totale con tutti i vantaggi delle soluzioni vocali. Grazie al sistema hardware e speaker indipendente Vocalize non vincola all'utilizzo di device specifici ma è integrabile con una gamma di dispositivi certificati. Questo permette al cliente di sfruttare le caratteristiche tecniche dei device sul quale viene installato e di seguire l'evoluzione tecnologica, avvantaggiandosi di piattaforme nuove e più performanti disponibili sul mercato. Dal punto di vista tecnologico Vocalize, essendo un'applicazione nativa per dispositivi Android, è in grado di offrire un'integrazione multimodale completa che permette non solo di utilizzare al massimo le funzionalità dei più moderni terminali (quali GPS, lettore barcode, display, fotocamera), ma soprattutto di integrare la voce con diverse tecnologie 4.0 - etichette elettroniche, sistemi di pick/put by light e sistemi di input/output dati - per una gestione ottimale di processi complessi.





prim'ordine che hanno deciso di scegliere un partner in grado di offrire consulenza, competenza e professionalità. Dalla profonda conoscenza della tecnologia e dalla pluriennale esperienza di un team specializzato interamente dedicato alle applicazioni voice, è nato Vocalize il sistema vocale di nuova generazione in grado di apportare un reale vantaggio competitivo nell'era dell'industria 4.0.

Una nuova voce per Android. Vocalize è il primo sistema di riconoscimento vocale che nasce in modalità embedded e nativa per dispositivi Android. Permette di costruire dialoghi vocali con un notevole vantaggio: non necessita di emulatori

Visita www.vocalize.eu per approfondire ambiti di applicazione e processi gestiti.

# La nuova frontiera del magazzino

Ha tre "orizzonti": innovazione tecnologica, automazione e robotizzazione.

di Igino Colella\*

radizionalmente l'automazione è associata alla produzione: si è diffusa nella fabbrica mentre nel magazzino è una presenza meno frequente; troviamo nastri trasportatori e trasloelevatori, ma sono giustamente considerati una soluzione rigida, rispetto alle variazioni dei volumi, e non sempre sono convenienti a causa di alto investimento iniziale e costi di gestione. Una riprova la si ha quando si lancia una gara per terziarizzare un magazzino: gli operatori logistici invitati propongono, di solito, soluzioni molto manuali, sebbene si offrano di prendere in carico eventuali impianti e attrezzature: è più difficile ottenere proposte con innovazione del modo di lavorare grazie all'automazione. L'altra faccia della medaglia è data dalla committenza, che molto frequentemente ha un approccio negoziale verso gli operatori logistici con contratti troppo brevi per fare investimenti, mani libere e limitata ricerca di collaborazione.



Un ingegnere raccoglie dati in un magazzino automatizzato

Oggi l'investimento necessario per automatizzare si sta riducendo e, soprattutto, è aumentata la flessibilità, grazie ai robot. I tradizionali AGV sono affiancati da due classi di robot per la movimentazione della merce in grado di sopperire ai limiti dell'automazione tradizionale: gli AMR (Autonomous Mobile Robot) e i Cobot (Collaborative Robot). Inoltre è più frequente trovare robot che pallettizzano, inscatolano o

confezionano. E si stanno diffondendo anche dei robot "invisibili", i software che, grazie alla Robotic Process Automation, svolgono compiti amministrativi ripetitivi, dalle pratiche doganali alla gestione degli ordini, liberando il tempo degli impiegati per seguire solo le eccezioni e migliorare il servizio al cliente. Gli AMR sostituiscono i nastri trasportatori e, in alcuni casi, anche gli AGV, potendo avere carichi utili fino a 1.600 kg. Lavorano in zone riservate oppure su percorsi specifici e sono in grado di evitare gli ostacoli. Si può creare così un "nastro trasportatore" per pallet, in grado di raggiungere qualsiasi corsia per prelevare o depositare autonomamente pallet oppure altri carichi; l'avvio del nuovo "impianto" richiede un tempo minimo, senza lavori edili e montaggi, solo l'impostazione del software e poco altro. I Cobot invece interagiscono col personale: oltre a muoversi autonomamente, possono cambiare il percorso e agire in base alle istruzioni dell'operatore; le applicazioni sono prevalentemente in accompagnamento ai picker, sul prelievo in pezzi; in questo modo il

Un robot al lavoro in un magazzino di ultima generazione



picker dedica il suo tempo a prelievo e controllo, mentre gli spostamenti verso la baja di carico sono svolti dal cobot. con un enorme recupero di produttività. Oggi i cobot sono già diffusi in numerosi Ce.Di per l'eCommerce, anche in Europa. I produttori di questi robot spesso li propongono con la formula pay-peruse, semplificando la gestione per l'utilizzatore ed eliminando la necessità di investimenti. Solo per un confronto grezzo, nel 2018 un cobot poteva costare sui 3 €/h lavorabile, inclusi i fermi per la ricarica e la manutenzione.

Un'altra area dove la tecnologia sta migliorando le operazioni è il prelievo (Picking), sia in seguito alla diffusione di Warehouse Management System in grado di gestire le missioni in continuo, supportare modalità differenti e concorrenti di lancio delle missioni a seconda delle necessità (ondate, lotti, zona, continuo) e di gestione della missione (picking multimodale con supporto audio, scansione e schermi touch), in modo da permettere al magazziniere l'operazione più efficiente in ogni circostanza. La collaborazione fra uomini e robot non crea difficoltà con gli addetti fino a circa 40 anni, abituati a usare smartphone e tablet; il cobot gli evita i lunghi percorsi all'interno del magazzino, riducendo la stanchezza del lavoro. L'impatto maggiore forse è sui capi, che devono comprendere come funziona il sistema, aumentare le loro competenze tecnologiche. Infine, merita una citazione l'adozione delle batterie agli ioni di litio; a fronte di un costo elevato (circa il doppio di una classica al piombo) hanno notevoli vantaggi in esercizio e per l'ambiente: capacità maggiore, semplicità e velocità di ricarica, manutenzione minima, requisiti di spazio ridotti le possono rendere competitive nel confronto con le batterie tradiziona-

#### LE RAGIONI PER CAMBIARE

- 10 ragioni generali per puntare su magazzini più tecnologici e una (l'ultima) specificamente italiana:
- 1. Necessità di aumentare la produttività: bassa produttività significa costi crescenti; l'automazione aumenta la produttività e oggi richiede investimenti inferiori, riducendo il costo complessivo.
- 2. Il volume trattato deve aumentare: i vincoli di spazio e capacità creano colli di bottiglia nei picchi e nelle aziende in crescita, risolvibili con automazione che aumenti densità di stoccaggio e velocità di lavorazione.
- 3. Accuratezza da migliorare: gli errori di prelievo si riflettono in maggiori costi di controllo e/o costi per resi e rimborsi. La tecnologia, in generale, migliora l'accuratezza e l'automazione si basa sulle tecnologie di riconoscimento per poter agire.
- 4. Le merci sono facilmente movimentabili e stoccabili con unità di carico (scatole, ceste, pallet): i sistemi automatici trattano agevolmente beni imballati e/o con sagome regolari. Peraltro, i sistemi di riconoscimento di sagoma e di manipolazione automatica stanno compiendo progressi sempre più rapidi.
- 5. Il personale invecchia e ha bisogno di strumenti per ridurre sforzo e percorrenze nonché semplificare il riconoscimento.
- 6. L'ambiente di magazzino è ostile per il freddo o la presenza di sostanze pericolose, per cui è preferibile ridurre la permanenza delle persone in magazzino, automatizzando le attività.
- 7. È opportuno aumentare la protezione delle merci o i rischi di rotture: ridurre il contatto manuale per evitare furti oppure problemi di manipolazione delle
- 8. Gli articoli gestiti sono in numero sempre crescente oppure ne cambia una quota rilevante ogni anno: i sistemi automatici riducono l'esigenza di vincolare gli spazi e le difficoltà umane nel riconoscere e trattare le novità.
- 9. Lo spazio è limitato: l'automazione aumenta la densità di stoccaggio a parità di base.
- 10. Maggiore sostenibilità: sia la riduzione dell'impronta fisica sia la maggiore efficienza energetica sono conseguibili tramite la tecnologia.
- **11.** È opportuno ridurre la dipendenza da manodopera di cooperativa in favore di personale diretto, inferiore di numero e con maggiore competenza e fedeltà.

li. Le batterie agli ioni di litio sono tuttora in evoluzione tecnologica, anche per affrontare meglio l'area ancora grigia del recupero finale.

Solo conoscendo meglio le modalità di robotizzazione del magazzino sarà possibile la diffusione di queste tecnologie. Il Politecnico di Torino ha lanciato una lodevole iniziativa a riguardo: il team del prof. Carlo Rafele sta creando un laboratorio con attrezzature e software all'avanguardia per sperimentare l'uso di robot e intelligenza artificiale e fornire

un aiuto concreto e indipendente alle aziende italiane. Per concludere, un approccio collaborativo fra committente e operatore logistico può portare a scegliere modi diversi di gestire il magazzino, permettendo investimenti altrimenti non convenienti e garantendo a entrambi gli attori benefici maggiori rispetto a un puro confronto negoziale.

<sup>\*</sup>Presidente del Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP Italy

# Come MondOffice aumenta la produttività del magazzino

L'azienda ha scelto di servirsi del nuovo software WMS LMxt di Savoye A-SIS.

razie al WMS LMxt di A-SIS, la marca editore di software della società Savoye - fornitore e integratore di soluzioni automatizzate per la logistica distributiva - il magazzino di Staples MondOffice ha aumentato la produttività del 20%. Una dimensione di 20 mila mq, un centinaio di addetti per due differenti turni, una trentina di carrelli elevatori, una linea automatizzata di Savoye per il picking, tre formatrici di scatole e due macchine Jivaro per la chiusura e la riduzione di volume delle scatole a fine linea, 30 mila SKU attivi: questi e molti altri i numeri del magazzino di Staples MondOffice a Castelletto Cervo, provincia di Biella, tra Milano e Torino.

"MondOffice e Savoye/A-SIS - ha sottolineato Andrea Renna Head of Supply Chain di MondOffice - sono da molto tempo partner. La scelta per il nuovo WMS LMxt è una scelta di continuità e stabilità. Le due aziende hanno una conoscenza reciproca molto importante. Il WMS LM6 di A-SIS che usiamo oggi è un prodotto che, negli anni, ci ha soddisfatto per la sua stabilità ed è particolarmente adatto al nostro business e al nostro modo di lavorare. L'evoluzione verso il nuovo WMS è un'innovazione, un miglioramento che ha un margine di rischio assolutamente sotto controllo. Prima della scelta abbiamo accuratamente valutato che il nuovo software ci permettesse di centrare i requisiti di progetto e la capacità dell'azienda fornitrice di capire le nostre necessità e sviluppare le soluzioni insieme a noi. Inoltre è stato importante che il payback del progetto rimanesse all'interno dei tempi stabiliti". Staples MondOffice è presente da 30 anni nel mercato italiano con un vasto assortimento di prodotti e servizi per l'ufficio e gli ambienti di lavoro, tra cui soluzioni per l'arredo, cartucce, toner, prodotti alimentari e accessori per la ristorazione e la cucina per un totale di circa 30 mila articoli a catalogo, di cui 18 mila a magazzino. "Con il nuovo software - ha sottolineato ancora Renna - possiamo contare su una serie di vantaggi in termini di qualità del lavoro, produttività e customer experience. Il flusso interessato dalla modifica software è quello outbound, suddiviso in soluzioni di prelievo meccanizzato (pick and pack su linea automatico) e prelievo non meccanizzato (full case). In generale, il nuovo software ci ha permesso di ottimizzare il processo di lancio in produzione che verrà effettuato in maniera più mirata ed efficiente.

Gli operatori addetti al prelievo nella linea automatica verranno inoltre dotati di devices per il voice picking. Ci sarà infine una modifica hardware a inizio linea". Un investimento che. secondo le previsioni, porterà a un incremento della produttività di circa il



20%, ma non solo. Il cut off time sarà migliorato di almeno 90 minuti e grazie al voice picking l'ergonomia delle operazioni di prelievo sarà perfezionata.

"Le novità operative - ha concluso Renna - introdotte con il nuovo WMS sono molte. All'inizio della linea automatica. nella 'zona di lancio', verrà inserita una stampante che etichetterà automaticamente le scatole con un'etichetta di spedizione contenente il routing per il corriere. La prima stazione di prelievo della linea automatica, la cosiddetta 'stazione 0', è stata pensata come una stazione ad alta produttività per articoli alto rotanti. Il picking sulla linea automatica, in tutte le stazioni tranne che nella stazione 0, verrà gestito in modalità 'voice' grazie ad appositi devices gestiti da LMxt. I lanci di produzione potranno essere effettuati per singoli settori, in modo da massimizzare la produttività e ridurre i trasferimenti degli operatori nel prelievo voluminoso. Il lancio per settore renderà anche più equilibrato e omogeneo il carico di lavoro delle stazioni della linea automatica. Si ridurrà infine il tempo tra lancio e preparazione del materiale così da migliorare significativamente il cut off time". Il nuovo WMS sarà operativo dal 19 luglio.

# Tra tante informazioni, big data, numeri, "contano" ancora le persone

"Le opportunità per l'aumento dell'efficienza di un'azienda sono cresciute grazie alla disponibilità, quasi infinita, di avere dati e notizie, di fare analisi. Tutto sta nelle capacità delle risorse umane di interpretare in modo corretto tali informazioni", sottolinea Andrea Bianconi della Columbus Logistics.



a Columbus Logistics, con sede operativa a Cormano, Milano, fondata nel 1988 per mano di Amedeo Bianconi e Felice Schieppati, è sempre, costantemente cresciuta per dimensione, competenze, numero di clienti lungo una linea guida: sviluppare l'innovazione. Ne parliamo con Andrea Bianconi, entrato giovanissimo in azienda, nella quale attualmente ricopre il ruolo di direzione Marketing e IT. Settore, quest'ultimo, del quale si è sempre occupato, anche per essere "un appassionato dell'evoluzione tecnologica".

**VOI GESTITE UN PORTALE DI BUSINESS** INTELLIGENCE, ATTRAVERSO IL QUA-LE È POSSIBILE ELABORARE IN TEMPO **REALE DATABASE DI GRANDISSIME DIMENSIONI. IN ALTRI TERMINI, SIETE** IN GRADO DI FORNIRE AI CLIENTI CON

#### **QUESTO STRUMENTO UN NUMERO ASSAI ELEVATO DI INFORMAZIONI. LE FACCIO UNA DOMANDA UN PO' "BRUTALE": MA** SERVONO?

E' incontrovertibile che più informazioni si hanno, più cresce la capacità di analisi, di compiere le scelte giuste nella gestione aziendale. Grazie all'incrocio di informazioni è possibile, ad esempio, trovare la collocazione ottimale del deposito in base alla distribuzione dei prodotti; ottimizzare il trasporto in base a dati geografici, meteorologici e alla stagionalità; ottimizzare la gestione delle scorte, prevedendo picchi di consumo in base a dati storici; condurre analisi per gestire al meglio ordini e prelievi e per costruire modelli di previsione e così via. Il nostro team fa queste analisi con successo. Amazon ha in questo campo brevettato un algoritmo basato su tantissime informazioni per prevedere e quindi modulare, con un notevole

L'aumento delle disponibilità di informazioni è molto positivo anche per un'azienda, se non diventa uno tsunamy



abbassamento dei costi, la quantità di scorte da collocare nei magazzini periferici.

#### NON ESISTE UN RISVOLTO DELLA MEDA-GLIA?

Abbiamo appena detto che le informazioni, come i "numeri", sono importanti a livello gestionale. Ad esempio, un'impresa logistica che vuole rinegoziare le tariffe con un cliente se dispone di dati convincenti che giustifichino la richiesta, se può mettere in campo modelli che prevedano il futuro ha il compito facilitato. Venendo alla sua domanda, sul "risvolto della medaglia", dico che le informazioni, così come i numeri, si acquisiscono, ma restano tali, hanno un valore, ma solo in termini concettuali. Poi deve intervenire una mente, una mano esperta e competente in materia per valorizzarle in una sintesi. Su quest'ultimo aspetto la logistica italiana è in ritardo: scarseggiano le figure competenti.

CHIEDO VENIA, MA INSISTO SUL-L'"UTILITÀ". UN RICERCATORE FRANCE-SE HA RECENTEMENTE SOTTOLINEATO **CHE UN MANAGER INDUSTRIALE SPEN-**DE QUASI PIÙ TEMPO NELL'ELABORA-RE KPI CHE A "LAVORARE", CREANDO **NELLA GESTIONE AZIENDALE FORTI COMPLESSITÀ. COME VALUTA QUESTA AFFERMAZIONE?** 

E' una domanda interessante, perché presuppone che occorrerebbe stabilire un limite all'uso della tecnologia, in questo specifico caso delle informazioni >

#### **BLOCKCHAIN NEGLI USA**

Negli Stati Uniti, si sta sempre più sviluppando il progetto MediLedger che ha l'obiettivo di costruire e consolidare una rete blockchain al servizio dell'industria farmaceutica e sanitaria. Molte sono le aziende che vi hanno aderito, anche di notevole rilievo come Pfizer, McKesson, AmericansourceBergen, Premier. Lo scopo dell'iniziativa, pensata e varata dalla società di informatica Chronicled di San Francisco, California, è di rendere più efficienti i processi di data sharing tramite lo sviluppo di un network comune, riducendo così i costi. La soluzione semplificherà in particolare i processi di riconciliazione e di chargedback - storni di addebito - dei contratti. Fatto quest'ultimo rilevante perché, ad esempio, gli storni di addebito sono un evento molto comune nelle supply chain statunitensi, dove gli attori coinvolti nei pagamenti sono molteplici e di natura diversa, come i programmi governativi e le assicurazioni. Maurizio Greco, Chief Technology Officer di Chronicled, ha commentato: "Possiamo progettare il sistema blockchain in modo che, ad esempio, solo il detentore della licenza possa creare delle voci per i propri prodotti. Può sembrare un'idea semplice, ma è rivoluzionaria". La rete è già riuscita a stabilire un protocollo per la verifica dei farmaci rimborsabili conforme al Drug Supply Chain Security Act del 2019. La tecnologia blockchain sta guadagnando sempre più terreno nel settore farmaceutico statunitense.

e dei dati. E' difficile rispondere, avere una soluzione "quantitativa". Un eccesso, diciamo così, di tecnologia può rappresentare un rischio, ad esempio conducendo a trarre sintesi sbagliate. Tutto dipende, in un'ultima analisi, come prima accennavo, da chi interviene sui dati e da quali obiettivi "utili" e "funzionali" si vogliono raggiungere nell'elaborarli.

#### DA ANNI LA VOSTRA AZIENDA SI È CON-SOLIDATA IN TERMINI TECNOLOGICI, ANCHE A LIVELLO DELLA GESTIONE DEL MAGAZZINO. COME VALUTA QUESTO A-SPETTO NELL'ATTUALE CONTESTO DELLA LOGISTICA ITALIANA?

Qui c'è un primo problema: va fatta una distinzione sui singoli impegni che le aziende logistiche devono affrontare e sui singoli ruoli che svolgono. In altre parole, dipende molto dai clienti. Per chiarire meglio questo concetto le dico che Amazon, che ormai, nel bene e nel male, sta diventando una specie di punto di riferimento, ha spinto molto la tecnologia impiegandola però su un solo processo, facendo solo un tipo di prodotto, mentre noi, come tutte le aziende logistiche in conto terzi, dobbiamo servire una quarantina di clienti, gestendo una decina di depositi, con tanti prodotti diversi. Quindi, diventa impossibile standardizzare i processi. Questo è chiaramente un limite. Ad esempio, parliamo da anni di Radio-Frequency Identification-RFID, che potrebbe velocizzare la ricezione della merce, facilitarne la movimentazione, ridurre drasticamente il numero degli errori. Per sfruttare al meglio questo strumento, dovrebbe essere usato in tutte le fasi della supply chain, da quella produttiva a quella logistica di immagazzinamento a quella distributiva, altrimenti se ne perde il valore aggiunto che può dare. La frammentazione dei processi è un ostacolo all'impiego della tecnologia.

#### QUESTA PUÒ ESSERE ANCHE CONSIDE-RATA UNA DELLE RAGIONI PER LE QUALI ALCUNE AZIENDE LOGISTICHE HANNO QUALCHE "RESISTENZA" A INTRODURRE NEL LORO LAVORO NUOVE SOLUZIONI TECNOLOGICHE?

Premetto che più o meno tutti nel settore lavoriamo con tariffe ridotte all'osso. Ciò rappresenta per molte aziende un limite verso l'innovazione, anche se oggi si può avere qualche finanziamento per innovare. Poi c'è l'impatto dell'innovazione sul modello di lavoro che porta con sé delle conseguenze. Molte aziende lavorano in maniera consolidata su un modello, chiamiamolo "tradizionale". con il quale hanno raggiunto buoni risultati, che ha funzionato. L'innovazione lo cambia, senza che l'azienda abbia la certezza di ottenere da questa operazione un ritorno e senza poterlo, il più delle volte, calcolare. Va anche considerato che la logistica conto terzi in generale lavora con la committenza con contratti a



"Un freno allo sviluppo della tecnologia in magazzino è determinato dal fatto che, in generale, le aziende, specie quelle in conto terzi, lavorano su molti processi frammentati", dice Bianconi

breve termine. L'innovazione si scontra con ciò che è stato costruito nel tempo. D'altro canto c'è il cambiamento del mercato logistico, sul quale oggi viene chiesta maggiore velocità, più efficienza, magari con costi ridotti. Caratteristiche che con i "vecchi" modelli di business non sono raggiungibili, quindi c'è l'esigenza di utilizzare nuovi strumenti tecnologici. Fatto che comporta la riorganizzazione del management, di trovare le giuste competenze o di formarle. Come è facile intuire, quindi, le aziende logistiche non sono in una situazione semplice, strette tra un mercato che chiede sempre di più e le difficoltà a ridisegnare la propria organizzazione.

# I carrelli robotizzati Yale

Consentono più efficienza e il contenimento dei costi.

industria 4.0 è in rapida evoluzione così come la tecnologia che la supporta. Le attrezzature robotizzate Yale per la movimentazione dei materiali possono operare senza infrastrutture aggiuntive e senza il vincolo di percorsi fissi, consenten-

do di compiere notevoli passi avanti in termini di flessibilità, facilità d'uso e produttività," ha dichiarato Ron Farr, Warehouse Solutions Manager di Yale. Con la concorrenza che si fa sempre più aggressiva, le aziende non possono permettersi un investimento che non sia conveniente, quindi la chiave è trasformare questi vantaggi da teorici a tangibili. Le aziende impegnate nella supply chain sono sempre più sotto pressione per riuscire a fare di più in meno tempo con minori risorse. La proliferazione degli articoli a magazzino e il desiderio di tempi di consegna più rapidi hanno definito un nuovo standard, con servizi che una volta erano considerati eccezioni, come la spedizione gratuita

in due giorni, ora diventata un'aspettativa per ogni ordine. Questa domanda ha comportato una modifica radicale nelle applicazioni logistiche, con tempi di consegna più rapidi che diventano un fattore determinante per la revisione del magazzino. In questo ambiente, le aziende non hanno margini di tolleranza per i fermi macchina, e interruzioni anche minime possono avere gravi ripercussioni finanziarie. "L'automazione è una soluzione affidabile per ridurre al minimo il rischio di fermi macchina e di ritardi imprevisti. Un carrello robotizzato lavora incessantemente 24 ore su 24,7 giorni su 7, fermandosi soltanto per ricaricare la batteria. I carrelli robotizzati possono essere dotati di batterie all'ossido titanato di litio, che offrono la possibilità di operazioni di biberonaggio molto rapide con un unico caricatore utilizzabile per caricare fino ad un massimo di cinque carrelli. Le soluzioni robotizzate Yale rispettano i limiti di velocità e reagiscono in modo rapido e semplice a ostacoli imprevisti, riducendo la possibilità di fermi macchina dovuti a impatti o interruzioni e prolungando infine la durata delle attrezzature", ha aggiunto Farr.

Pianificazione e adeguamento dei percorsi. Le attrezzature automatizzate di movimentazione dei materiali nei magazzini sono storicamente realizzate su misura,





Il portfolio di prodotti Yale

complesse e inevitabilmente costose, sia in termini di acquisto che di installazione e si traducono in una soluzione poco flessibile che non si presta ad ampliamenti o riconfigurazione. Alla base della soluzione Yale vi è la tecnologia leader nella navigazione geolocalizzata di Balyo, che fa sì che i carrelli robotizzati Yale si distinguano nettamente dagli altri veicoli a guida automatica presenti sul mercato. Senza richiedere infrastrutture dedicate, questi carrelli possono funzionare in modo autonomo senza che occorrano fili di induzione, magneti o riflettori. La soluzione Yale è interamente interconnessa con gli ambienti operativi del cliente e può essere facilmente e rapidamente integrata nei processi produttivi in atto. Inoltre, l'introduzione delle attrezzature robotizzate non toglie gli operatori dallo svolgimento dei lavori ad alto valore aggiunto. L'uso di soluzioni automatizzate può invece aiutare i responsabili a risolvere i problemi legati alla carenza di manodopera e contribuisce a contenere il turnover del personale liberando i dipendenti per impiegarli in mansioni più coinvolgenti e importanti.

Per ulteriori informazioni sulla gamma di attrezzature per la movimentazione di materiali Yale visitate il sito www.yale.com.

# La "fabbrica" della logistica

"Lavoriamo applicando concetti, programmi e processi in una visione industriale", dice Renzo Sartori, presidente di NUMBER1 Logistics Group.



UMBER1 Logistics Group, azienda leader in Italia nella logistica del Grocery, ha appena organizzato un incontro con i suoi clienti nel cuore di Milano in un luogo denso di significati: la Vigna di Leonardo, storica residenza milanese del genio di Vinci. Un luogo scelto, come dice il presidente Renzo Sartori, appena iniziamo la nostra intervista, "Non solo per ricordare Leonardo da Vinci nel 500° anniversario della sua morte, ma anche per legare la sua persona alla realtà di oggi. Infatti, nell'incontro che abbiamo tenuto con tanti dei nostri clienti si è parlato di 'genio, creatività e innovazione nella supply chain'. Abbiamo voluto collegare le tre principali caratteristiche che hanno reso immortale l'artistasimbolo del Rinascimento italiano con le sfide che affrontiamo nel lavoro di tutti i giorni. Una scelta che è stata molto apprezzata dai clienti".

DAVVERO, OGGI, PER LAVORARE NEL

## SETTORE LOGISTICO OCCORRONO "GENIO, CREATIVITÀ E INNOVAZIONE"?

Credo proprio di sì. Stiamo vivendo un momento particolare per il nostro settore: siamo, se così posso dire, tra "l'incudine e il martello". Il mercato sia sul versante della produzione (che serviamo), sia su quello dei consumatori (che hanno aspettative sempre più alte), aumenta esponenzialmente il suo livello di complessità, diventando più "difficile". Siamo noi a dover inventare risposte adeguate a questo nuovo scenario. Per farlo non basta usare la ragione, la razionalità, c'è bisogno soprattutto di inventiva, una delle principali qualità di Leonardo. Ecco perché il nostro richiamo all'artista non è stato casuale. La realtà è in continuo mutamento e se vogliamo stare al passo con i tempi non basta andare veloci, dobbiamo imparare ad anticipare le sfide del futuro.

ENTRIAMO PIÙ NEL DETTAGLIO DI QUANTO STA DICENDO. VOI SIETE LEADER DA TEMPO NEL SETTORE DELLA DISTRIBUZIONE DEI BENI DI LARGO CONSUMO. TRATTATE SI PUÒ DIRE IL 20% DEI PRODOTTI CHE UN CONSUMATORE TROVA IN UN SUPERMERCATO. QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DI TALE SETTORE E QUALI DIFFICOLTÀ PRESENTA?

■ NUMBER1 Logistics Group, come lei sa, si muove nel settore del grocery. Un mercato molto difficile, potremmo dire "povero", che offre marginalità assai ridotte mentre esige, nel contempo, molta efficienza. Però è un mercato che "esiste" e noi abbiamo deciso non solo di rimanerci, ma anche di continuare a esserne leader. Per farlo dobbiamo continuare ad aumentare i nostri "numeri", già molto alti: una vera e propria sfida che

richiede forte specializzazione e l'introduzione di continue innovazioni, non ci sono altri modi per vincere. Una sfida che richiede reattività e flessibilità: devi essere assolutamente "agile" nelle soluzioni e nelle risposte.

#### STA FACENDO UN RIFERIMENTO ALLA LO-GISTICA 4.0?

Come dicevo, i nostri processi devono essere "reattivi", agili. Noi abbiamo individuato quattro elementi fondamentali per renderli adeguati alle esigenze del mercato: standardizzazione, integrazione, semplificazione e introduzione di nuove tecnologie. All'interno di una programmazione generale lavoriamo con focus su progetti che mirino al miglioramento continuo sia delle operazioni di magazzino, sia dei processi di distribuzione e del trasporto. L'obiettivo è quello di fornire sempre un servizio di qualità elevata, perché alla fine questo è il nostro prodotto. In questo modo diamo "valore" a tutta la supply chain. Interpretiamo Number1 come "la fabbrica della logistica" applicando concetti, programmi e processi in una visione industriale.

### PIÙ IN PARTICOLARE, DOVE È RIVOLTA LA VOSTRA MAGGIORE ATTENZIONE?

Posso darle un'unica risposta. Controlliamo e sviluppiamo la nostra attività a 360 gradi: dal "Progetto Syncro", teso a ottimizzare le consegne in materia di tempi e di volumi, verso i Ce.Di della grande distribuzione organizzata, al progetto di gestione in termini digitali degli ordini con consegna attraverso smartphone, fino al miglioramento della tracciabilità per permettere al cliente di sapere, attraverso il nostro portale, dove è la sua merce. Stia-

mo anche sviluppando il progetto "Pallet 1" per offrire ai clienti il servizio completo di gestione dei pallet, sollevandoli dall'onere dei costi di recupero o dalla loro perdita. Attualmente è un servizio che funziona molto bene e che è stato accolto da oltre il 70% dei nostri clienti. Il servizio è offerto anche a clienti esterni. Credo che questo progetto semplifichi molto il lavoro della clientela. Un altro progetto che abbiamo presentato recentemente è "Ridurre 100 viaggi all'anno", che stiamo portando avanti con il Gruppo Bauli, uno dei nostri grandi clienti; un progetto basato sulla sostenibilità ambientale.

La NUMBER1 da tempo affida operazioni di magazzino a un robot



#### **QUESTO È UN ALTRO TEMA AL QUALE LA** SUA AZIENDA È PARTICOLARMENTE SEN-SIBILE. COME DIMOSTRA ANCHE QUANTO **AVETE FATTO NELL'AMBITO DEL RADDOP-**PIO DELL'HUB DI ISOLA RIZZA, A VERONA

Premetto che la nostra sensibilità verso la sostenibilità è da sempre rivolta non solo alla difesa dell'ambiente, ma anche al sociale per una "cultura" globale della sostenibilità. In questo senso stiamo compiendo un percorso molto attento alla gestione e alla formazione delle persone, per migliorare l'ambiente di lavoro, per agevolare i dipendenti con progetti di lavoro a casa, ad esempio. Per quan-



"Stiamo rinnovando la flotta dei nostri veicoli con mezzi meno inquinanti alimentati a gas o Euro 6", sottolinea Sartori

to riguarda l'hub di Isola Rizza abbiamo ampliato l'impianto, portandolo a 30 mila metri quadrati, raddoppiando la capacità precedente. Adesso potremo gestire tra

> gli 80-90 bilici al giorno in uscita e 60-70 in entrata, sfruttando a pieno i 43 mila pallet disponibili. Lo abbiamo fatto con più obiettivi: distribuire in maniera più organica ed efficiente la nostra presenza capillare sul territorio nazionale, presidiando meglio il nord est, un'area vitale per noi e per la logistica nazionale; venire incontro alle esigenze di un nuovo grande cliente veneto che aveva bisogno di maggiori spazi; realizzare un impianto che lasciasse il segno sul piano della sosteni-

bilità. Infatti abbiamo realizzato l'opera a bassissimo impatto ambientale. Basti pensare a quanto è stato fatto sul piano dell'illuminazione interna che è a led con sensori di passaggio. In questo modo il magazzino si illumina in presenza di operatori, consentendo un forte risparmio energetico. Complessivamente l'impianto garantisce un abbattimento di emissioni di CO2 del 50% rispetto a un magazzino tradizionale. Possiamo dire di aver realizzato un impianto "votato" al green.

PENSA, QUINDI, CHE L'ATTENZIONE VER-SO LA "SOSTENIBILITÀ", NELLA REALTÀ ATTUALE E NELL'ACCEZIONE PIÙ LARGA

#### **DEL TERMINE. SIA UNA COMPONENTE RI-**LEVANTE PER IL SUCCESSO DI UN'AZIEN-DA?

Non ho alcun dubbio in questo senso: si tratta di un fattore discriminante, anche rispetto alle attese della clientela sempre più attenta al problema ambientale. Un fatto di cui tutti devono prendere atto. Non si tratta certamente più di un argomento "di moda" che si affronta, come si è fatto per lungo tempo, nei convegni, ma di un'esigenza reale che deve permeare la gestione di un'azienda sia essa industriale o logistica. Oltretutto nella logistica il trasporto svolge un ruolo significativo e di conseguenza è naturale che l'impatto ambientale sia in primo piano. In questa direzione noi abbiamo intrapreso una serie di azioni importanti: stiamo rinnovando la flotta con mezzi meno inquinanti alimentati a gas o Euro 6 e, per quanto riguarda i carrelli elevatori, stiamo cambiando le batterie. Lavoriamo anche, come le ho detto a proposito dell'hub di Isola Rizza, a livello dell'illuminazione a led e dell'azione di pannelli solari. Facciamo sempre più attenzione all'abbattimento delle emissioni nocive e delle polveri sottili perché è quanto deve fare un'azienda moderna e tecnologicamente avanzata con NUMBER1 Logistics Group. Per essere tale dobbiamo assumerci responsabilità verso il territorio, verso la collettività e verso le persone, siano esse dipendenti o semplici cittadini.

#### **AUTOTRASPORTO**

# Un settore in difficoltà, mentre preme l'innovazione

Da un lato, abbiamo i mezzi più vecchi d'Europa, con un'età media di 13,5 anni, e dall'altro la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale che impone un drastico cambiamento.

ochi dati per sottolineare come il nostro settore dell'autotrasporto sia in crisi: in primo luogo, alla fine del 2018 avevamo il parco veicoli pesanti più vecchio d'Europa con un'età media per mezzo pari a 13,5 anni, mentre di quelli fino a 3.5 tonnellate il 63% aveva una data di nascita antecedente all'Euro IV (per un totale di quasi 420 mila mezzi). L'Euro VI, alla stessa data, era una "rarità": si contavano solo 82 mila mezzi. Infine, soltanto l'11.9% dell'intero nostro parco era dotato di quei dispositivi di sicurezza resi obbligatori dal 1° novembre 2015. Un'arretratezza, e un'inefficienza, del settore che è costata anche molto sul piano sociale: un elevato numero di piccole imprese ha chiuso i battenti, mentre molte di quelle più strutturate hanno scelto di delocalizzare, andando

Congestione e inquinamento affliggono molte città italiane:

un tema non più rinviabile e che coinvolge anche il trasporto merci e la logistica



a "rifugiarsi" in altri paesi, il più delle volte nell'est Europa. Secondo i calcoli delle associazioni di categoria, le cause di tale situazione sono state "la forte pressione fiscale, gli alti costi di gestione, come carburanti e lavoro, la complessità della burocrazia. Tutto questo ha portato lo Stato a perdere, negli ultimi dieci anni, 105 milioni di euro di mancato gettito fiscale, i costruttori a perdere circa un miliardo e mezzo di fatturato e l'occupazione del settore a perdere 135 mila posti di lavoro. senza contare l'indotto". Alla base di tutto ciò c'è stata una politica "storica" dei governi che hanno sempre preferito erogare finanziamenti "a pioggia" al settore senza preoccuparsi, tranne che a parole, dell'esigenza di aiutarlo a ristrutturarsi. Aggiungiamo un ultimo dato: il settore trasporto su strada ha raggiunto un deficit nella bilancia dei pagamenti internazionali di 3,27 miliardi di euro.

Il settore, in tale situazione, ha di fronte problematiche pesanti, che spingono verso una sua ristrutturazione in termini di efficienza: in primo luogo, c'è il pericolo che i trasporti internazionali da e per l'Italia via strada vengano in un prossimo futuro oggettivamente penalizzati. Infatti, sui valichi con la Svizzera (sui quali, sul totale delle merci che passano il 30,1% è rappresentato dalla strada) non solo aumenteranno i pedaggi, ma caleranno anche i permessi di transito, cosa che potrà

avvenire anche con l'Austria (sui quali la strada è in netto predominio con il 70,3% dei trasporti). Sui valichi francesi (virtualmente oggi, già appannaggio del tuttostrada), se dovessero esserci spostamenti da altre aree di frontiera, si giungerebbe rapidamente alla saturazione (detto per inciso, qui si dovrebbe aprire un discorso più ampio che dovrebbe coinvolgere l'intermodalità, la ferrovia e le infrastrutture, Tav in primo piano). Una seconda problematica è rappresentata dal sempre crescente valore che sta assumendo l'elemento sostenibilità ambientale, anche sul piano di ottenere trasporti dalla committenza. La sostenibilità si avvia a divenire una discriminante importante. Tanto è vero che i costruttori di veicoli pesanti e medio-leggeri di trasporto sono tra coloro, anche quelli italiani, come l'Iveco, che più investono in innovazione, tenendo presenti termini di sicurezza e di sostenibilità. Cosa che può apparire nel nostro paese, con l'autotrasporto in condizioni arretrate, un fatto contraddittorio. Probabilmente lo è, ma è la conseguenza di una società che cambia, che corrisponde a valori "globalizzati" e a parametri che guardano in avanti. Del resto è pensabile che tante grandi città italiane, con forte congestione di traffico e alti livelli di inquinamento, dovuti anche al trasporto, restino perennemente ferme?

"Dal 2013 - ha sostenuto Massimo Marciani, presidente del FLC, interve-

#### IL QUADERNO FLC

Il Freight Leaders Council ha appena presentato a Napoli nel corso della Conferenza GNL il Quaderno numero 28 dedicato a questo carburante alternativo, in grado di abbattere le emissioni di CO2 fino al 15% rispetto ai combustibili tradizionali, dimezzare gli ossidi di azoto e annullare le emissioni di particolato e di ossidi di zolfo. In Italia sono già operative 44 stazioni di rifornimento che servono 2.000 camion in circolazione. Numeri in forte aumento che dimostrano come il GNL possa già contare su una filiera privata in grado di sostenerlo. Le analisi presenti nel Quaderno dimostrano che il GNL costa il 43% in meno del diesel (dati



2017) al netto del rimborso dell'accisa previsto per il trasporto commerciale. "Il dinamismo dimostrato dal settore privato va accompagnato da una chiara volontà politica a sostegno dello sviluppo di questo carburante", sottolinea Il Quaderno. A questo proposito il Freight Leaders Council ha individuato cinque step per raggiungere un livello ottimale di diffusione del GNL:

- 1- Un piano nazionale operativo. Dall'analisi condotta emerge la necessità di definire una strategia che renda più efficiente l'aspetto logistico del settore. In questo ambito sono quattro le priorità: la definizione di un piano nazionale per i depositi costieri; nuovi punti di carico nei rigassificatori di Rovigo, La Spezia e Livorno; una normativa che regoli il rifornimento di GNL ship to ship e un piano per la fornitura di elettricità alle navi ancorate nei porti.
- 2- Regime fiscale determinato per legge. Per consentire agli operatori dell'autotrasporto di pianificare i propri investimenti, serve un impegno da parte del governo sul regime fiscale da applicare al GNL. Il Piano nazionale integrato per l'Energia e il Clima ha previsto che le accise sul GNL non mutino fino al 2030, ma agli operatori serve certezza normativa.
- 3- Rinnovo del parco veicoli. Oltre agli attuali aiuti per l'acquisto dei mezzi, il governo dovrebbe valutare la riduzione dei pedaggi autostradali per i veicoli pesanti alimentati con GNL e bio-GNL, analogamente a quanto deciso in Germania per il biennio 2019-2020.
- 4- Sostenere la produzione dei biocarburanti. Occorre creare le condizioni per un'accelerazione delle produzioni di bio-gas e quindi bio-GNL. Per andare in questa direzione, un primo passo dovrà essere la definizione di un quadro regolatorio stabile per l'uso del bio-gas e del bio-GNL.
- 5- Sostenere l'uso del GNL per le navi. Accelerare gli aspetti autorizzativi per le infrastrutture può avere un ruolo fondamentale per lo sviluppo di tutta la logistica costiera utile al rifornimento delle navi. È necessario infine avere una pianificazione stringente di riduzione dell'uso dello zolfo per il mare "chiuso" Mediterraneo, che potrebbe diventare area ECA (Emission Control Area).

nendo al recente evento 'I giorni del re' organizzato da Scania a Trento - la forbice tra fatturato e numero di imprese si è allargato nell'autotrasporto, indicando un aumento della concentrazione del settore. In tale contesto le innovazioni tecnologiche e digitali giocano un ruolo chiave nel migliorare la logistica in termini di efficacia ed efficienza dei processi, grazie all'utilizzo in tempo reale delle informazioni e al coinvolgimento dell'intera filiera nell'organizzazione delle attività. La chiave di volta è rappresentata dalla collaborazione tra aziende. In futuro il mercato della logiNavi cisterna e depositi di LNG nel porto di Rotterdam. IL FLC chiede, per l'Italia, la definizione di un piano nazionale per i depositi costieri



stica appare quindi avviarsi verso forme di concentrazione degli operatori in grado di gestire grandi flussi e importanti volumi con un fattore centrale: la necessità e l'opportunità di connettersi all'interno di una rete collaborativa di più attori, ovvero un ecosistema di asset e competenze condivise. In altre parole, la sharing logistics". Un quadro questo che presuppone un radicale "cambio di qualità" del nostro autotrasporto che deve entrare nell'era dell'innovazione. Un compito al quale anche la politica e il governo, in particolare, devono iniziare a guardare

# La nuova frontiera del magazzino

Soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza e la velocità delle operazioni.

di Paolo Sartor

n vista della quarta rivoluzione industriale introdotta dal programma di industria 4.0, le nuove tecnologie sovrintendono a tutto il settore della logistica in conto terzi, che deve attrezzarsi e proporsi al mercato con soluzioni logistiche di magazzino 4.0. In pratica, la nuova vision 4.0 nella gestione delle operation sta puntando con forza verso la digitalizzazione e automazione delle fasi che compongono la supply chain di un prodotto. Le novità introdotte in questo ambito devono essere tali da consentire alle aziende committenti di affrontare i macro trend che stanno cambiando il volto delle imprese, in uno scenario tecnologico, dove emerge sempre di più l'aspetto immateriale dell'innovazione legato alla digital economy e che comprende tutti i fenomeni digitali che impattano sulla nostra società: dall'eCommerce all'industria 4.0. La conferma arriva dai progetti e dagli annunci di realizzazioni concrete, sviluppati dalle aziende più evolute di beni di largo consumo, dell'elettronica e/o attive nell'eCommerce, ma anche dai progetti avviati da alcuni provider logistici. In pratica la sfida per un provider logistico non è legata solo alla capacità di rendere più efficienti i costi di trasporto e le operation di magazzino, ma diventa centrale e strategica anche la rivisitazione continua e costante di tutti i processi logistici con una visione a tutto campo di aspetti come: ambiente, stakeholder, tecnologia, innovazione, multicanalità delle vendite, robotica, soluzioni IT. Per attuare progetti di logistica 4.0 sono necessari importanti cambiamenti sotto



il profilo organizzativo, di integrazione dei sistemi informativi tra operatore logistico e azienda, di addestramento del personale e finalizzati a rispondere nel modo più adeguato possibile alle esigenze operative del cliente. Ad esempio, l'investimento in un magazzino automatico introduce una nuova e più estesa configurazione delle relazioni IT tra gli apparati dell'azienda: operatore logistico e sistema di gestione e controllo del magazzino automatico. In questa triangolazione di rapporti si incrementa la complessità delle interconnessioni dei flussi operativi (ordini di prelievo e di spedizione, autorizzazioni al reso) e dei flussi informativi (report e dati statistici), ma aumentano le opportunità che la pluralità di soggetti coinvolti può apportare in termini di valore aggiunto nella gestione dei processi operativi. Semplificando si potrebbe dire che la rivoluzione 4.0 mira al passaggio da una digitalizzazione semplice di ogni fase/ attività, al concetto di supply chain interamente connessa, dove ad esempio tutti i processi e le attrezzature parlano un linguaggio comune e vengono fatte dialogare assieme. Esemplificando

il concetto con un esempio, il sistema automatizzato di confezionamento presente in una azienda dialoga direttamente con il partner logistico che gestisce il magazzino e la distribuzione dei prodotti, con tutti i vantaggi derivanti in termini di efficienza, rapidità e precisione nella evasione degli ordini.

La trasformazione dei centri logistici. I cambiamenti che coinvolgono i processi di gestione dell'intera supply chain e più specificatamente dei centri logistici interessano molto aspetti, tra i dispositivi tecnologici, si evidenziano nuovi sistemi di identificazione automatica (i colli si identificano velocemente e sono tracciabili nel sistema); l'impiego della radiofrequenza RFID (per una comunicazione diretta tra gli operatori di magazzino e il sistema di gestione aziendale); l'introduzione di software dedicati per accrescere la produttività nell'allestimento e preparazione degli ordini e al contempo ridurre i margini di errore del personale di magazzino, fino a sistemi intelligenti di telesorveglianza delle attività svolte all'interno del magazzino.

## Parlano le aziende

e soluzioni di logistica di magazzino proposte dagli operatori logistici si ■fanno sempre più sofisticate e flessibili per rispondere alle diverse esigenze di prodotto, mercato e canale distributivo. Abbiamo rivolto alcune domande sull'argomento magazzino 4.0 a Fabrizio Airoldi, managing director di Geodis CI Italia e Maurizio Vioni, direttore logistica di Fercam.

#### **COSA NE PENSA E QUALE FUTURO AVRÀ SUL MERCATO IL CONCETTO DI MAGAZZI-**NO 4.0?

Airoldi: Il magazzino 4.0 è uno dei temi più trattati nella supply chain, un vero e proprio valore aggiunto per ottimizzare e rendere più efficienti i tempi, grazie a soluzioni innovative. Il nostro settore, considerato "la coda" di un sistema produttivo, oggi si è trasformato in una risorsa per le aziende che intendono competere su un mercato in continua evoluzione. In futuro. l'innovazione tecnologica sarà la chiave di volta per rivedere profondamente tutti i processi produttivi e logistici, al fine di essere sempre più competitivi.

Vioni: Mai come negli ultimi vent'anni il mercato, i canali di distribuzione e i modelli di consumo hanno subito variazioni così importanti e significative per l'intera sup-



ply chain. Sono cambiate le aspettative e le priorità del servizio logistico da parte di chi compra in termini di modalità e tempi di consegna. Se le aziende vogliono stare al passo con i tempi e le nuove esigenze di carattere logistico, devono necessariamente adeguarsi a questi nuovi standard e ripensare i modelli di organizzazione ed erogazione dei servizi appoggiandosi a operatori logistici strutturati ed evoluti. L'unica via per garantire un servizio efficiente e performante richiede una forte automazione dei processi logistici dalle attività di magazzino alla distribuzione, fino alla fornitura di servizi logistici postvendita (come, ad esempio, la gestione del reso e i servizi di home delivery).

#### **QUALITIPOLOGIE DI AZIENDE SONO MAG-GIORMENTE INTERESSATE A QUESTA TI-POLOGIA DI MAGAZZINO?**

Vioni: Le aziende che potranno maggiormente fare ricorso all'automazione dei processi sono quelle di produzione, ma non tralascerei anche quelle commerciali e della distribuzione organizzata. Per un operatore logistico effettuare investimenti tecnologici legati al concetto di magazzino 4.0 (di norma fortemente legati alla specificità di un cliente e di conseguenza difficilmente riconvertibili per altre attività e clienti) richiede la sottoscrizione di un contratto di una durata sufficiente ad ammortizzare gli investimenti finanziari e di addestramento del personale.

Airoldi: Numerose sono le aziende che potrebbe essere interessate, ma soprattutto quelle che necessitano di abbattere tempi e costi, ottenendo una resa crescente. Per fare qualche esempio: chi ha un'attività eCommerce particolarmente elevata o con picchi stagionali importanti, ma anche quelle aziende per cui l'automazione rappresenta di fatto una leva strategica per migliorare l'efficienza e il controllo dei processi, anche in contesti non industriali. Tali segmenti di mercato



hanno ormai raggiunto un livello di saturazione tale per cui diventa cruciale diminuire il time-to-market, nonché far fronte a esigenze del cliente finale sempre più sfidanti per ciò che attiene la consegna.

#### **QUALI INVESTIMENTI AVETE IN PROGRAM-MA IN MATERIA DI MAGAZZINO 4.0?**

Airoldi: La nostra azienda investe da sempre in progetti che mettono a punto sistemi new generation technology e continueremo in questa ottica. In futuro, i nostri magazzini si doteranno sempre più di soluzioni smart, che facilitino il compito dell'operatore, minimizzando il rischio di errore umano, o di automazione per le mansioni più semplici e ripetitive, in maniera da influenzare positivamente l'efficienza globale della catena logistica e di essere sempre più il partner di crescita dei nostri clienti, come descritto nel "motto/ pay-off" della nostra azienda.

Vioni: Stiamo ultimando i lavori per la realizzazione di un magazzino automatizzato ad alta densità di stoccaggio nel centro logistico della nostra filiale di Bologna. La soluzione di logistica di magazzino si compone di sei trasloelevatori che alimentano sette baie di picking che operano secondo la logica "put to light" per lo sventagliamento di ordini massivi. In fase di analisi abbiamo anche un secondo progetto di automazione per un altro cliente presso la nostra filiale di Novara.

# Innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo

Tecnologia e capitale umano sono due ingredienti fondamentali, e interdipendenti, dell'evoluzione organizzativa di un'azienda. In un'epoca nella quale l'innovazione sta entrando sempre più nei cicli produttivi delle imprese, è necessario porsi domande che aiutino a governare quanto più possibile il processo di trasformazione, visti gli impatti lavorativi e sociali che tale processo comporta.

di Michele Savani\*

Dalle interviste e dagli articoli che abbiamo pubblicato nelle precedenti pagine dello "Speciale", da parte sia di imprenditori sia di esperti è emersa quasi una condizione indispensabile per lo sviluppo della logistica: prendere la via dell'innovazione. Per tale ragione, chiudiamo lo "Speciale" con questo articolo di Michele Savani che analizza le possibili conseguenze, in primo luogo sugli assetti interni, per un'azienda che scelga di imboccare la strada dell'innovazione.



Il contesto lavorativo è diventato sempre più "liquido", con cicli di impiego e percorsi professionali tendenzialmente più brevi che in passato

uando si associano tra loro i concetti di innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo il primo pensiero è quello di una relazione di consequenzialità: l'introdu-



zione dell'innovazione in un processo aziendale non può che comportare un cambiamento organizzativo. Ancora più comune associare il cambiamento dato dall'introduzione di innovazioni tecnologiche in un'organizzazione a una sostituzione di forza lavoro umana, con l'implicita riduzione di posti lavori complessiva o quanto meno a una polarizzazione tra lavori a sempre più alta specializzazione e lavori a bassa specializzazione (e tendenzialmente anche a bassa ripetitività e basso valore aggiunto, dove l'introduzione di automazione avrebbe meno impatto in termini di redditività complessiva per l'organizzazione). E' quindi quasi ironico il fatto che, in estrema sintesi, innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo abbiano la stessa finalità, ovvero il miglioramen-

to dei livelli di efficacia ed efficienza di un'organizzazione, la prima attraverso l'implementazione di soluzioni abilitanti (oggi si parla di robotica e di intelligenza artificiale per l'automazione di processo e l'ottimizzazione dei processi decisionali), la seconda attraverso il disegno e l'implementazione di modelli organizzativi e gestionali sempre più performanti: è in ogni caso evidente come tecnologia e capitale umano sono due ingredienti fondamentali dell'evoluzione organizzativa, tanto interdipendenti quanto reciprocamente influenti l'uno per l'altro. Se non c'è dubbio riguardo al fatto che il cambio di paradigma si è già innescato da alcuni anni e che non c'è ragione per opporre resistenza a un processo ormai inevitabile, allo stesso tempo è necessario porsi domande che aiutino a goNegli ultimi anni, l'avvento dei "big data" è stato tra i fenomeni che più hanno contribuito a modificare i modelli operativi e di business delle aziende

vernare quanto più possibile il processo di trasformazione, visti gli impatti lavorativi e sociali della transizione in atto.

Le principali innovazioni che stanno guidando il mercato. Ho trovato interessante una classificazione delle tecnologie che stanno cambiando alla base i modelli operativi delle aziende in un articolo dell'Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior dal titolo "How Technology Is Changing Work and Organizations" (W.F. Cascio, R. Montealegre, 2016). Le tecnologie che negli ultimi anni hanno modificato alle fondamenta i modelli operativi e di business delle aziende possono essere raggruppate, secondo gli autori, in cinque aree: cloud e mobile computing; big data e machine learning; sensoristica e intelligent manufacturing; robotica avanzata e droni; tecnologie per l'energia rinnovabile. Mentre l'ultima ondata di innovazione ha riguardato l'ambito dello scambio di informazioni tra persone, il prossimo step coinciderà con quello che viene identificato con l'espressione ubiquitous computing, un contesto informativo e comunicativo nel quale la sensoristica (inserita in tag RFID, wearables, smart watches) abiliterà il collegamento continuo tra dispositivi (pc. smartphone, tablet), individui e informazioni ambientali: un ambiente iperconnesso e saturo di dati, nel cui contesto cambia necessariamente il concetto di lavoro. inteso come la combinazione di risorse fisiche, umane e informative necessarie alla creazione di un prodotto o di un servizio. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione abilitano nuove forme di controllo, coordinamento e collaborazione, modificando il modo in cui viene governata la creazione di valore da parte di un'organizzazione: i confini tra aziende, dipendenti, fornitori, partner, competitor, collaboratori occasionali e clienti tendono a diventare meno netti.



e questo implica un impatto sul modello organizzativo di un'azienda.

Gli effetti sull'organizzazione del lavoro e il concetto di lavoro. Dal punto di osservazione di un'azienda diventa necessario immaginare dove si collocano e quale rilievo hanno, nei processi di produzione del valore, elementi quali la capacità di gestione del dato, la sua traduzione in informazione, la distribuzione di questa informazione all'interno dell'organizzazione. Questi passaggi diventeranno indispensabili per assestare l'organizzazione su un livello di competitività adeguato (e a tendere anche standard), ancora più importante sarà dare forma agli elementi che costituiscono il collante e definiscono l'identità di un'organizzazione: processi di negoziazione (con partner, fornitori, clienti), processi creativi, motivazione e guida dei team di lavoro e governo dei processi decisionali in contesti con livelli di ambiguità sempre più elevati difficilmente verranno demandati a sistemi di robot process automation o artificial intelligence.

Il contesto lavorativo è diventato sempre più "liquido", con cicli di vita di aziende, modelli di business e percorsi professionali accelerati e tendenzialmente più brevi che in passato: in questo contesto è sempre più facile reperire sul mercato

skills e professionalità che in passato restavano tendenzialmente legate a una o poche aziende nell'arco di vita lavorativa di un individuo, e che oggi invece vengono rilasciate con sempre maggior frequenza sul mercato del lavoro, attraversando e contaminando più contesti lavorativi. Questo fa sì che oggi le aziende possano e debbano ripensare ai confini della propria organizzazione: accanto alle tradizionali forme di legame lavorativo dipendente (full time, part time, a tempo indeterminato o determinato) è possibile vedere l'organizzazione come una rete allargata e dai confini mutevoli, dove l'apporto di competenze può arrivare da fonti esterne (partner, freelance) con modelli organizzativi nuovi. Il principio diventa quello dell'ottimizzazione del capitale umano e dell'ottimizzazione del rischio: non sempre la soluzione ottimale sta nell'assumere stabilmente nuovi dipendenti, e strumenti e piattaforme tecnologiche abilitanti rendono sempre più semplice governare relazioni lavorative con terze parti attraverso formule nuove (piattaforme collaborative, accordi di progetto temporanei, gigs, contratti freelance, contest, tours of duty). A questo proposito ci sono diversi esempi di queste riconfigurazioni: piattaforme dove è possibile ingaggiare coders o web designer per la realizzazione di un singolo progetto, piattaforme interne>



In un'azienda, oggi, i responsabili delle risorse umane devono porsi la domanda di come si insegna alla propria struttura e ai collaboratori diretti a essere sempre pronti al cambiamento organizzativo

all'organizzazione per la pubblicazione e presa in carico su base volontaria di task da parte dei dipendenti, progetti open source a livello globale (dallo sviluppo di sistemi operativi alla ricerca in ambito medico scientifico).

Alcune domande che le funzioni "risorse umane" devono cominciare a porsi. Come sempre fare previsioni è azzardato, ma può essere utile cominciare a farsi delle domande rispetto a come ridefinire il concetto di lavoro e gli ambiti che le funzioni HR devono indagare alla luce di queste forze evolutive, siano esse endogene (introdotte intenzionalmente in azienda) o esogene (imposte dal contesto esterno con il quale l'organizzazione deve relazionarsi):

- Job Analysis e Design: è possibile spostare sempre più l'analisi e disegno dei ruoli all'interno di un'organizzazione da un elenco di skill e task da completare all'individuazione degli ambiti di responsabilità di ogni componente del team, sia esso stabile o temporaneo? Questo comporterebbe creare molti spazi di sovrapposizione, ma aiuterebbe a governare le fluttuazioni e modifiche continue negli assetti organizzativi dell'organizzazione o del singolo progetto.
- Recruirement e staffing: è possibi-

le integrare strutturalmente forme contrattualistiche e di collaborazione flessibili, mettendo così al servizio della mission aziendale o di un progetto specifico skill e competenze molto verticali per i diversi progetti? Questo significherebbe includere nei processi di reclutamento l'accesso a una library globale di professionisti, collaboratori e aziende partner e allo stesso tempo definire una contrattualistica e delle modalità di accesso alle informazioni aziendali e della privacy del tutto nuovi.

- Workforce planning: come si scompone e assegna l'esecuzione di uno specifico assignment? Come si può ridefinire e aprire verso l'esterno il confine dell'organizzazione? Chi può diventare un partner strategico? I sistemi di pianificazione potrebbero includere diverse opzioni per la definizione di come viene portato a termine un task o un progetto, opzioni che non comprendano unicamente un'assunzione diretta e che allo stesso tempo richiedono solide competenze di project management da parte di un'organizzazione.
- Trainig&Development: come si insegna alla propria struttura e ai collaboratori diretti a essere sempre

pronta al cambiamento organizzativo e a relazionarsi con confini aziendali fluidi e mutevoli? Come si insegna una corretta gestione delle informazioni, che permetta di far lavorare tutti in un contesto informativo ottimale senza mettere a rischio la sicurezza e il patrimonio intellettuale dell'azienda?

- Performance e compensation: come si rende il compenso quanto più personalizzato possibile? Quali possono essere formule innovative di reward? E' possibile definire sistemi di reward in grado di scorporare le componenti di valore aggiunto apportate da ogni singolo, assimilando il processo di creazione di valore a quello di una supply chain?
- Percorsi di carriera: come possiamo rinnovare costantemente il patto tra azienda e collaboratori in modo tale che un turn over tendenzialmente più elevato si traduca in maggiore opportunità per tutti i soggetti coinvolti (in termini di sviluppo professionale e di generazione di maggior valore aggiunto)?

La tecnologia sta inevitabilmente modificando il mondo del lavoro e il modo di intendere i rapporti di collaborazione tra individui e organizzazioni: le strutture HR hanno il compito di guidare questa evoluzione verso sistemi organizzativi rinnovati, dove individui supportati da tecnologie abilitanti possano avere più occasioni di interagire con il mercato del lavoro e dove l'attività si sposti progressivamente verso compiti più complessi, creativi e ad alto valore aggiunto.

<sup>\*</sup>Division Manager Logistics Sector Gi Group



## PENSARE "CIRCOLARMENTE", VANTAGGI PERSONALI E AZIENDALI DI UNA MODALITÀ ALTERNATIVA AL PENSARE "LINEARE"



Milano, 21 Giugno 2019 (ore 10.30 - 12.30)

Presso sede di Assologistica, via Cornalia 19 - Milano

#### **RELATORI:**

ELENA PELLERITO E ANNA BONOMINI fondatrici di Anima Talent Development

EVENTO PUBBLICO CON OBBLIGO DI REGISTRAZIONE AL SEGUENTE INDIRIZZO: http://culturaeformazione.assologistica.it/iscrizioni-seminari.html

Per informazioni: Segreteria di Assologistica Cultura e Formazione Tel. 026691567 - Email: culturaformazione@assologistica.it

# All'altezza delle vostre aspettative











#### Prologis Park Piacenza, la vostra soluzione su misura!

12 m di altezza libera, capacità di estensione: una soluzione ideale per la vostra crescita.

