

Logistica senza frontiere

Logistica libera tutti

O almeno così dovrebbe essere... invece quanti limiti e barriere ancora sopravvivono all'interno delle aziende e nei rapporti tra attori di una stessa filiera? Come abatterli?

■ FRANCESCA SAPORITI

Qualsiasi percorso di crescita è costellato di ostacoli e limiti da superare: la capacità stessa di vincere una difficoltà è parte integrante, una delle più importanti, del risultato raggiunto. Anche le aziende non si sottraggono a questa "regola di vita" e tante sono le frontiere che si trovano a dover valicare per progredire. Frontiere poste da fattori esterni, come possono essere limiti tecnologici o di sviluppo in determinati contesti territoriali, ma anche numerose barriere a livello comunicativo che troppo spesso sorgono tra le diverse realtà attive nella medesima filiera o addirittura tra differenti aree operative all'interno di una stessa

azienda. Si tratta di confini naturali che nascono dalla compresenza di finalità e obiettivi non condivisi che possono però portare a veri problemi di comunicazione, fino a criticità più o meno latenti.

"Si possono così vedere sul mercato" spiega con una punta di amarezza Giulia Urgeletti Tinarelli, docente presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Parma, "aziende strutturate come vere e proprie cittadelle fortificate che non conoscono ciò che fanno le altre realtà che compongono la loro supply chain e custodiscono gelosamente le informazioni che le riguardano, convinte che la condizione di queste possa impoverirle in modo irrimediabile". Vi sono dunque barriere che le aziende si costruiscono da sole e, seppure erette con intenti difensivi, diventano poi esse stesse nemiche della crescita aziendale.

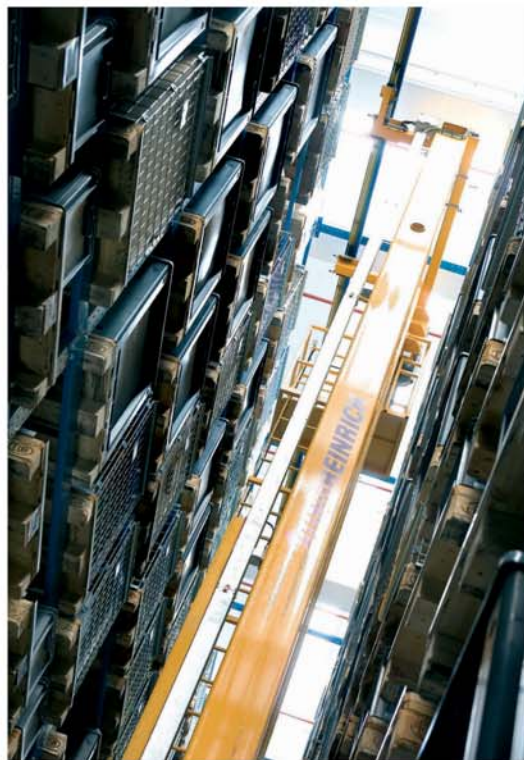
Difficile dire oggi quali siano le frontiere della logistica da un punto di vista generale se si considera, come afferma Claudio Ferrozzi, GEA, che non è possibile dare una definizione certa di cosa esattamente la logistica sia, poiché essa è una realtà in divenire, che cambia ed evolve continuamente seguendo il

La frase

"La logistica è la funzione che deve essere in grado di comunicare in modo efficace con tutte le realtà all'interno e all'esterno dell'azienda. Per farlo al meglio deve poter contare su informazioni complete, fornite in tempi sempre più brevi".

Luca Dell'Orto, Business Developer Manager Zebra Technologies

mutare delle molteplici realtà con cui è irrelata. Il primo e più forte cambiamento è però derivato non tanto e non solo da fattori esterni quando da un mutamento della percezione: "quando la logistica ha preso coscienza di sé come realtà autonoma e con pari dignità rispetto ad altre funzioni aziendali, si è avviato un processo di ottimizzazione che ha visto concretizzarsi ampi margini di miglioramento in tempi brevi, che si partiva da una realtà prima per nulla considerata". Sono così state superate numerose barriere ottenendo ottimi risultati, ma quando il processo di cambiamento ha iniziato a riguardare non solo le operations intra-aziendali ma anche i rapporti e le dinamiche delle aziende con gli altri attori di una stessa filiera, dai fornitori fino a i clienti finali, le criticità sono aumentate e sono sorti nuovi limiti difficili da superare. Alla base di queste difficoltà vi è un'ennesima distorsione della percezione: "la logistica" afferma Ferrozzi con un sorriso provocatorio, "non è mai un fattore strategico: la logistica è sempre e comunque una criticità", diventa strategico il modo di affrontarla per alleggerirne il peso a livello aziendale. Nella gestione



"Logistica senza frontiere" crea l'occasione per riunire differenti realtà operanti nel mondo della logistica per discutere di quali siano le numerose frontiere che spesso frammentano la supply chain e quali soluzioni possono essere adottate per eliminarle, passando, grazie ad interessanti case history, dalla teoria alla pratica

del processo di ottimizzazione giunto fino ad oggi, la barriera più forte, che ha forse creato i maggiori problemi, risiede proprio all'interno dei criteri tradizionali del supply chain management: si tratta dell'incapacità di creare una sinergia vera tra logistica e trasporti: "i trasporti sono stati troppo a lungo un'attività poco considerata, troppo trascurata. Non solo non ci si è preoccupati di farla evolvere in modo adeguato, ma troppo spesso si è scaricato su di essa il peso dei problemi della logistica". Il trasporto, Cenerentola della catena

logistica ha dovuto sforzarsi continuamente di mantenere bassi costi e tempi delle proprie operazioni per salvaguardare i margini, sempre più risicati della logistica, e farsi carico di gestire nuove istanze: "Per ridurre i costi è necessario riuscire a ridurre le scorte a magazzino? Nessun problema! È sufficiente aumentare i trasporti, che tanto costano poco". Oggi però questo sistema sta arrivando alla saturazione: attualmente i trasporti rappresentano oltre il 50% del costo logistico, un costo non sostenibile e un sistema prossimo al collasso. "Non si è trattato di un problema sorto all'improvviso, ma nessuno se n'è curato in modo adeguato e i trasportatori, che da tempo si lamentavano della situazione, sono rimasti inascoltati, anzi biasimati perché non erano in grado di supportare il cambiamento". La via d'uscita a questa situazione è riuscire a creare logiche di sistema che superino le criticità abbattendo le frontiere: è necessario quindi spingere al massimo sull'outsourcing: "oggi siamo al paleozoico del terziario mentre un'esternalizzazione delle attività logistiche completa e totale può essere l'unico possibile futuro della logistica". Solo riuscendo a garantirsi un servizio con costi e standard qualitativi omogenei sarà possibile recuperare margini ed efficienza. Sarà dunque una

Occhio al calendario

Salsomaggiore Terme (PR)
- 24 settembre 2008
Magazzino In & Out - sincronizziamo la supply chain
Un'occasione di confronto sui temi "più caldi" del supply chain management, organizzato da LOGISTICA-mente.it

Pronti a sintonizzarsi

RFID: Frequenze/Mercati

LF	HF	UHF
< 134 KHz	13,56 MHz	865-950 MHz
Identificazione animali	Smistatori	Trasporti
Immobilizer auto	Avanzamento produzione	Logistica
Gestione rifiuti	Magazzini	Magazzini
	Ticketing	



Fonte: Ubaldo Montanari, Assoknowledge

Logistica da brivido

ALIMENTI SURGELATI: ripartizione per canale distributivo



Fonte: Luca Varacca, Aent

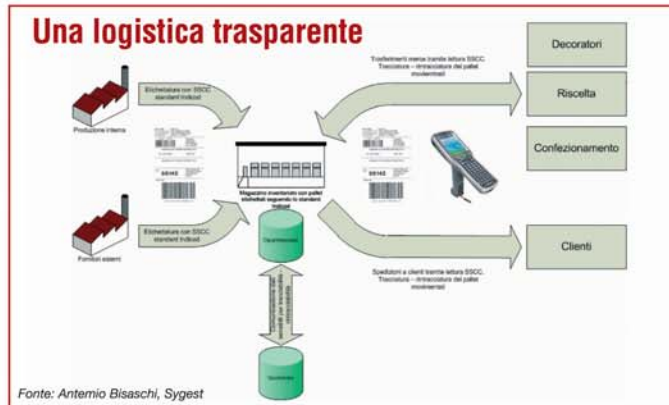
nuova logistica e dovrà essere la distribuzione a guidare il processo verso il cambiamento: il network legato alla produzione - oggi troppo sofisticato, con troppa tecnologia e quindi con costi non sostenibili - tenderà a scomparire, come già sta avvenendo, per esempio, in Paesi come l'Inghilterra, mentre per quanto riguarda l'Italia la strada da percorrere in questa direzione è un po' più lunga perché mancano ancora realtà dell'ambito distributivo all'avanguardia, in grado di gestire al meglio questo cambiamento.

La logistica deve prepararsi dunque a una nuova evoluzione e la strada sembra essere quella di una forte specializzazione del servizio. Anche le tecnologie avranno un ruolo importante per raggiungere questo obiettivo anche se dovranno lavorare in particolare per ottenere processi più semplici e snelli.

Parlando di tecnologia, una delle ultime frontiere pronte a cadere sembra essere quella della radiofrequenza: "con l'entrata in vigore del decreto per la liberalizzazione delle frequenze UHF", spiega Ubaldo Montanari, Vicepresidente Filiera Tecnologica di Identificazione Automatica, Assoknowledge, "non ci sono più alibi: l'RFid è arrivato alla prova dei fatti e deve dimostrare in suo valore sul campo".

L'identificazione tramite radiofrequenza ha a lungo rappresentato una sorta di sogno proibito per il logistico: se nella teoria questa sem-

brava la tecnologica che avrebbe potuto risolvere ogni problema e realizzare qualsiasi desiderio, nella vita reale l'RFid non è mai arrivato a esplicitare appieno le proprie potenzialità sia per problemi di natura tecnica e applicativa - alcuni ancora oggi da approfondire - sia per problemi più percepiti che reali - costi eccessivi, difficoltà di ridisegnare i processi... - "il tempo perso a causa delle restrizioni per l'uso delle frequenze è stato in realtà", prosegue Montanari, "del tempo che i produttori e gli integratori di questo tipo di tecnologia hanno potuto investire per continuare a migliorarne le possibilità di applicazione. Ora rimane solo la barriera più importante da superare: scegliere la voglia di innovare, senza però pensare che l'RFid possa fare miracoli, ma essere ben consapevoli che per ottenere dei risultati è necessario un'approfondita attività preliminare di analisi e progettazione per poter individuare e rispondere alle specifiche esigenze dell'azienda, e soprattutto essere in grado di inserire la soluzione adottata all'interno di un sistema più ampio, creando sinergie anche con gli altri attori della filiera cui si appartiene così da poter realizzare reali ottimizzazioni". Allo stato dell'arte l'RFid è forse una tecnologia matura ma non ancora completa, che potrà svilupparsi appieno solo se adeguatamente applicata sul campo. Così come ha fatto Beta80



Le insidiose barriere della logistica sono quelle che bloccano o ostacolano il flusso informativo: è possibile trovare una soluzione vincente solo analizzando le specifiche esigenze di ogni singola azienda, come hanno fatto Sygest per Bormioli Luigi e Beta80 per Imperial Fashion

per Imperial Fashion, azienda del settore moda con una capacità produttiva di oltre 4 milioni di capi all'anno per i mercati italiano ed europeo, ma anche medio orientale, asiatico e americano (sia America del Nord che Latina). La casa di moda dispone inoltre di 30 punti di vendita monomarca: la necessità più sentita era di poter introdurre un sistema in grado di identificare i capi, sia appesi sia stesi, con informazioni su modello, taglia e colore, evitando però i problemi di sovrapposizione o di errori in casi di multilettera. La stessa natura della società, che garantisce un servizio di pronto moda con un rifornimento continuo di capi e modelli sempre nuovi, rappresenta

una sfida all'implementazione di tecnologie standard. La fase di analisi "sul campo" e lo studio di fattibilità sono stati avviati da Beta80 tra la fine del 2005 e l'inizio del 2006: una volta individuata la soluzione più consona, basata su un sistema con tag RFid (tecnologia HF) e portali in grado di leggere uno stender contenente fino a 60 capi appesi (c.a. 20% del totale) o capi stesi movimentata in cestoni tipo carrello. Le aspettative di Imperial Fashion, come rivela Adriano Aere, Presidente di Imperial Fashion, riguardavano la possibilità di ridurre i tempi di transito alle casse, facendo risparmiare tempo al personale addetto e alla clientela stessa, migliorare l'efficacia del

controllo del materiale in uscita dai punti vendita e porsi nei confronti dei clienti con un'immagine di maggiore efficienza e avanguardia. Dopo un anno di pilota il sistema è ora entrato in fase pienamente operativa e, superate le prime criticità, sono stati ormai raggiunti gli obiettivi prefissati: dunque RFid prêt-à-porter? Non proprio... come ha tenuto a precisare anche Alessandro Annibaletti, di Beta80 Group, le tecnologie basate su radiofrequenza offrono grandi possibilità e non si bisogna aver paura di sperimentare e innovare, solo non vanno sottovalutate le ineludibili fasi di analisi e progettazione, che permettono di studiare la soluzione ad hoc per ogni specifica esigenza. La tecnologia può dunque aiutare ad abbattere le barriere che possono sorgere all'interno dell'azienda, tra le diverse fasi operative, ma può anche supportare tutti i processi che devono essere condotti al di fuori di essa. "La logistica", stigmatizza Luca Dell'Orto, Business Developer Manager Zebra Technologies, "è colei che deve essere in grado di comunicare in modo efficace con tutte le realtà all'interno e all'esterno dell'azienda. Per farlo al meglio deve poter contare su informazioni complete, fornite in tempi sempre più brevi". L'offerta sempre più ampia di soluzioni mobile punta proprio a rispondere a questa necessità e lo sviluppo della tecnologia ha portato, in tempi brevissimi, a

Logistica su misura



Un progetto RFid per essere realmente efficace deve essere "tagliato su misura" delle reali esigenze della realtà in cui opera



INTERPORTO DI AREZZO

L'interporto di Arezzo: una posizione strategica per la distribuzione e la logistica, dove l'ottima accessibilità garantisce la possibilità di servire sia i mercati del nord sia quelli del sud. La realizzazione avviene in due fasi:

- **REALIZZAZIONE MACROLOTTO 1**
- 31.000 mq coperti su di un'area di 190.000 mq
- 5 magazzini, opere ferroviarie e piazzale movimentazione container
- Consegna ad iniziare da maggio 2009

- **REALIZZAZIONE MACROLOTTO 2**
- 30.000 mq coperti su di un'area di 100.000 mq
- magazzini oltre a spazi per servizi e 2 edifici direzionali
- Consegna ad iniziare da novembre 2011



ALL'AREZZO LOGISTICA INTEGRATA | INTERPORTO AREZZO SPA
 VIA MARTIRI DI CIVITELLA 7 | 52100 AREZZO - ITA
 T +39 0575 1786065 | F +39 0575 1785721
 www.interportoarezzo.com
 info@interportoarezzo.com | ali@interportoarezzo.com



AD AREZZO SI STANNO MUOVENDO MOLTE COSE
INTERPORTO AREZZO

vere e proprie "rivoluzioni" nell'ambito operations: basti pensare che oggi, in alcuni ambiti, non è più necessario fissare dei rigidi cut off time per la raccolta ordini, perché questi possono essere raccolti anche mentre il camion per le consegne è già in movimento, potendo così ottimizzare tempi e costi e offrendo al cliente un servizio preciso e tempestivo. La soluzione migliore non è però necessariamente quella che sfrutta tecnologie di ultimissima generazione, ma può nascere

Logistica no limits

dall'applicazione innovativa di tecnologie già mature. Un esempio in tal senso è rappresentato dal progetto realizzato da Sygest, società specializzata in IT, per Bormioli Luigi spa, una delle principali firme della produzione vetraria italiana, basato su identificazione delle merci tramite barcod.

"A volte" spiega Artemio Bisaschi, Amministratore Delegato Sygest, "la molla del cambiamento è innescata da un problema contingente,

ma una revisione dei processi avviata in cerca di una soluzione efficace rappresenta un'occasione per ottimizzare tutta la supply chain". Nel caso specifico l'esigenza di Bormioli Luigi era poter identificare in modo rapido e sicuro i propri prodotti, caratterizzati da caratteristiche distinte molto marcate e destinate per la maggior parte (75%) al mercato estero; la scelta del codice a barre nasce da un delicato equilibrio costi/benefici: per rispondere alle proprie esigenze di tracciabilità l'azienda impiega oggi un volume tale di etichette identificative che se fossero sostituite da tag RFID rappresenterebbero una voce di costo di oltre 400.000 euro l'anno, un costo non recuperabile perché al termine della supply chain aziendale le label vengono immesse sul mercato e non possono più rientrare nel circuito produttivo.

L'implementazione del barcod, al contrario, sta dando risultati molto positivi e, rappresentando una tecnologia ormai consolidata, offre inoltre il vantaggio di standard che aiutano e semplificano anche la comunicazione con l'esterno, offrendo una base informativa comune a tutti gli attori della filiera.

Serve dunque la capacità di bilanciare la spinta verso l'innovazione e la voglia di sperimentare con la capacità di guardare ai reali bisogni

Sfiducia: barriera insidiosa

È già tutto nel nome: in teoria le cooperative basano la propria attività sulla cooperazione, la capacità di lavorare in partnership con l'azienda che sceglie di affidare loro parte delle proprie attività per concentrarsi al meglio sul proprio core business. Purtroppo però troppo spesso la realtà è diversa e il rapporto tra cooperative e logistica diventa conflittuale: "Il ricorso alle cooperative", spiega Davide Zamagni, Presidente Target Sinergie, "è troppo spesso visto come una scorciatoia per abbassare i costi e non come un'opportunità di miglioramento della propria catena produttiva e logistica". Soprattutto alle cooperative viene richiesto di fornire semplicemente braccia, quando invece, un rapporto basato su una maggiore fiducia e la condivisione degli obiettivi potrebbe portare ad una proficua crescita comune. Ancora una volta dunque la barriera è rappresentata dall'incapacità di instaurare una comunicazione realmente efficace: "la collaborazione tra logistica e cooperative continuerà ad avere un senso solo se", precisa Zamagni, "si cambieranno le premesse e gli obiettivi di questo rapporto, se si riuscirà a farlo evolvere in una reale sinergia". Per avviare un circolo virtuoso per una crescita per tutti senza limiti né barriere.

di un'azienda: una tensione che, fa notare Enrico Nebuloni di @logistica Reply, "genera spesso un rapporto conflittuale tra responsabile IT e responsabile logistico", una conflittualità che può essere superata solo introducendo uno sforzo progettuale e di analisi dei processi, per comprendere le criticità intrinseche e il modo più efficace per superarle.

Capacità di previsione che anche Massimiliano Fochetti, Sales & Marketing manager Swisslog, pone al centro di qualsiasi progetto vincente. Per superare alcune barriere operative può essere sufficiente operare una revisione dei processi interni, implementare

nuove tecnologie informatiche o di automazione, in altri casi però agire da soli non basta, anzi, anche i migliori progetti possono essere parzialmente vanificati se non addirittura nullificati se non adeguatamente inseriti in una logica di filiera. Caso emblematico è il settore del freddo: settore caratterizzato da grandi criticità, che richiede tecnologie all'avanguardia e alta formazione professionale, ma che può essere messo in crisi dall'inefficienza anche di un solo anello dell'intera catena. In particolare, per concentrare gli sforzi negli investimenti e migliorare le sinergie è necessario creare una fitta rete che intercetti e gestisca al meglio

la domanda di servizi ad hoc per i prodotti congelati e surgelati: solo abbattendo dunque le barriere che dividono i diversi attori della filiera sarà possibile stringere gli anelli della catena del freddo e ottenere i migliori risultati, sviluppando partnership per realizzare economie di scala che organizzino al meglio i flussi e le movimentazioni e permettano maggiori investimenti in informatica e automazione.

Luca Varacca, consulente Aent, lancia qualche sibilina per farci comprendere che qualcosa si sta muovendo... e noi aspettiamo con ansia di vedere cosa accadrà, pronti a festeggiare la caduta di altre barriere. ■



Locazione Magazzini disponibilità immediata da € al mq 30,00/annui

LOTTE DA 1.000 A 30.000 METRI QUADRI
ANCHE PER PERIODI INFERIORI A 6 ANNI

SERVIZI FERROVIARI E LOGISTICI ON SITE
GUARDIANA - VIDEOSORVEGLIANZA

Facilmente raggiungibile attraverso la A1 Milano-Napoli
il polo logistico è situato a circa 40 km dal G.R.A. di Roma
a ridosso del casello Anagni-Fiuggi Terme

DGL Logistics S.p.A. ☎ +39 0775 772210- 0775 774625
Loc. Fonnaina ☎ +39 0775 769452
03012 Anagni (FR) 🌐 www.dglogistics.com

