

LE OPPORTUNITÀ della logistica collaborativa

Dalla sinergia tra operatori diversi è possibile aumentare il grado di saturazione dei vettori e ridurre i costi complessivi

□ Tutte le analisi sulle criticità sofferte dal sistema trasporti italiano rispetto a quelli degli altri paesi europei concordano nel mettere in evidenza da un lato il modesto ricorso all'intermodale, dall'altro un cattivo utilizzo dei mezzi destinati al trasporto su strada. Le cause sono in genere ricondotte a un modello produttivo frammentato, da cui discende un'offerta fragile e schiacciata sul mercato domestico.

Una serie di recenti studi svolti dalla Fondazione Istituto sui Trasporti e la Logistica (ITL) mostrano come in realtà, a fronte di un'insaturazione media dei mezzi di trasporto su strada molto elevata, corrispondano situazioni alquanto diverse: da un lato un sotto-universo in linea con gli standard europei, dall'altro un insieme (purtroppo maggioritario) caratterizzato da drammatiche sacche d'inefficienza, annidate in prevalenza sui trasporti camionistici di corto raggio. Le esperienze compiute dagli esperti di ITL dimostrano come la logistica non si debba limitare a valutare le medie, ma che debba adottare strumenti di simulazione più rappresentativi della realtà. Occorre un approccio moderno orientato alla progettazione del servizio (non solo alla definizione del costo), basato sulla conoscenza dello stato dell'arte e di possibili modelli alternativi.

Il progetto di corto raggio nel cluster ravennate

In questa direzione si è mosso il progetto sui trasporti camionistici di corto raggio realizzato nell'ambito del programma EnergyVillab, condotto da

ITL nel corso del 2013. ITL ha assistito tre aziende industriali appartenenti al comparto meccanico-macchine (Igmi, Kverneland Group Ravenna e Marini, con fatturato cumulato di 200 milioni di Euro), localizzate all'interno della provincia di Ravenna, per analizzare in modo strutturato i flussi di rifornimento. Lo studio di ITL ha dimostrato la fattibilità di un progetto di logistica collaborativa, fondato sull'idea di integrare tre cicli di rifornimento potenzialmente in grado di beneficiare di sinergie comuni. Il progetto ha evidenziato la possibilità di fare crescere il grado di saturazione dei mezzi fino ad oltre il 75%, partendo da una situazione attuale di poco superiore al 40%. Alla riduzione del costo di trasporto derivante dal migliore utilizzo dei mezzi si aggiungono i vantaggi dovuti dall'aumento delle frequenze di presa/consegna, e dalla maggiore affidabilità nel rifornimento delle fabbriche (riduzione delle scorte). Le aziende hanno accettato di condividere la scelta di un provider unico capace di creare un servizio dedicato, con target condivisi e continuamente monitorati. Il progetto, ora nella fase di avviamento operativo, ha dimostrato la validità degli approcci basati su principi di logistica collaborativa, ma ha anche evidenziato le criticità riportate nella tabella che segue dove, per ogni fase, sono anche indicate le azioni da intraprendere.

Superare gli ostacoli culturali e inseguire il vantaggio

Anche nel caso della ceramica le aziende possono migliorare la competitività riducendo i costi della logistica.

Fase di processo	Criticità	Azioni da intraprendere
<ul style="list-style-type: none"> Analisi del contesto e definizione del modello 	<ul style="list-style-type: none"> Mancanza di informazioni quantitative; Scarsa conoscenza dei processi da parte degli addetti che hanno una visibilità ristretta alla fase di processo direttamente sotto il loro controllo. 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione strutture dati qualitativi e quantitativi; Esame dei dati, costruzione dei modelli di analisi; Relazione tecnica con descrizione di processi organizzativi, criticità e vantaggi ottenibili dalla riorganizzazione.
<ul style="list-style-type: none"> Definizione del profilo di provider ideale 	<ul style="list-style-type: none"> Orientamento a modelli tradizionali basati sull'efficienza dell'acquisto e non del processo. 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop di approfondimento tesi a verificare vantaggi e opportunità derivanti dalla collaborazione con diversi profili di provider; Individuazione dei fattori critici di successo su cui basare la valutazione.
<ul style="list-style-type: none"> Lettera di gradimento 	<ul style="list-style-type: none"> Modesta conoscenza di caratteristiche, processi, modalità gestionali e strumenti di supporto informatico di un provider di servizi logistici e di trasporto. 	<ul style="list-style-type: none"> Richiesta di informazioni generali e visita alle strutture di alcuni provider per conoscere organizzazione, risorse e team specialistici dedicati allo sviluppo del business.
<ul style="list-style-type: none"> Capitolato di Servizi 	<ul style="list-style-type: none"> L'azienda non ha le competenze e non è strutturata per redigere un capitolato adatto alle esigenze di gara (attività straordinaria); L'azienda ha difficoltà a comparare le diverse proposte dei provider. 	<ul style="list-style-type: none"> La consulenza tecnica deve integrare le proprie competenze a quelle più operative dell'azienda, e preparare un capitolato che sia di base per l'elaborazione del progetto esecutivo; Il capitolato deve contenere gli elementi quantitativi su cui basare l'elaborazione dell'offerta, con driver tariffari definiti dal committente, regole di gara chiaramente esplicitate.
<ul style="list-style-type: none"> Definizione Contrattuale e Avviamento Operativo 	<ul style="list-style-type: none"> Enfasi sul costo e poca attenzione al servizio; Difficoltà a riconoscere il valore offerto e ad estendere la negoziazione a principi di equità e trasparenza; Difficoltà a gestire l'implementazione dei processi IT; Lentezza nell'adeguamento rapidamente delle organizzazioni all'esigenza del contratto. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di modelli condivisi tra domanda e offerta; Definizione di Indicatori di Controllo (Livello di Servizio: Complessità e il mix delle attività); Attivazione di un team misto per la pianificazione / implementazione delle attività contrattuali; Riunioni periodiche per verificare le problematiche del contratto.

Nei rifornimenti di materia prima alle fabbriche, le ceramiche potrebbero innovare trasportando con più treno e meno gomma, ma sono limitate dalla disponibilità d'infrastrutture intermodali adeguate. Per la distribuzione l'innovazione logistica sembra invece ostacolata da scelte organizzative interne, che rallentano l'adozione di nuovi modelli operativi in grado di migliorare l'efficienza del trasporto. Anche nel caso della ceramica si tratterà di verificare con opportuni strumenti di analisi e simulazione l'introduzione di una nuova organizzazione del trasporto, orientando ancora di più gli utilizzatori a servirsi dello stesso provider su uno specifico cluster geografico. L'attuale modello di sistema distributivo nazionale sembra solido e difficilmente attaccabile: è caratterizzato da un'organizzazione per cluster, con vettori specializzati per distretto regionale

in grado di bilanciare i flussi di uscita con i rientri sul distretto di Sassuolo, che funge da piattaforma nazionale per la distribuzione di materiali per le costruzioni, in un mercato dove i produttori italiani continuano a mantenere la loro leadership. La distribuzione fisica in Europa è invece gestita da clienti e vettori, con pochi margini di negoziazione sia sotto il profilo del servizio che dei costi, con un'offerta caratterizzata dalla presenza di centinaia di attori. Probabilmente tra tutti i mercati, proprio l'Europa è l'ambito dove si potrebbe implementare un nuovo modello distributivo basato su principi di logistica collaborativa, senza che questo richieda necessariamente la modifica delle condizioni di resa. Le ceramiche dovrebbero coalizzarsi per organizzare l'offerta di trasporto ed ottenere migliori condizioni di acquisto del servizio per il loro clienti. Per avere una

dimensione del fenomeno, nel 2012 il distretto ha spedito in Europa oltre 180 milioni di Ton. di piastrelle, con un flusso di 500 bilici equivalenti/giorno. Per la distribuzione europea i costi di trasporto ammontano a 100,00 milioni di Euro, con un'incidenza sul fatturato intorno al 10%. L'obiettivo dovrebbe essere quello di avere pochi provider specializzati per cluster regionali, che siano in grado di organizzare il servizio distributivo con tempi di consegna certi e costi che - secondo alcune simulazioni - potrebbero essere del 15% più bassi di quelli attuali.

Nicolò Pascale Guidotti Magnani,
consulente di direzione, esperto di
logistica e sistemi di trasporto

Andrea Bardi,
senior researcher and project manager
- Fondazione Istituto sui Trasporti e la
Logistica