



di Francesca Saporiti



> **Alberto Spinelli** Logistics e S&OP Manager di Latteria Soresina



> **Massimo Marciani** Presidente FLC e Segretario Generale di Osservatorio TCR

LOGISTICA COLLABORATIVA: SIAMO PRONTI?

IN QUESTA INDAGINE, CONDOTTA DA IL GIORNALE DELLA LOGISTICA IN COLLABORAZIONE CON RICHMOND ITALIA, ABBIAMO STIMOLATO IL CONFRONTO SUL TEMA DELLA COLLABORAZIONE IN LOGISTICA, RACCOGLIENDO OPINIONI E PUNTI DI VISTA DEI PROFESSIONISTI DEL SETTORE. VI RACCONTIAMO COSA È EMERSO

La logistica, agendo da connettore tra i differenti anelli della supply chain è, o dovrebbe essere, per sua stessa natura collaborativa. Nel concreto, però, quando si può davvero parlare di logistica collaborativa? Quali vantaggi può abilitare l'approccio collaborativo in ambito logistico e quali strumenti sono richiesti per l'attuazione? In un settore dove efficienza e sostenibilità non sono più opzioni ma necessità, la logistica collaborativa viene spesso indicata come la rispo-

sta. Ma quanto è realmente diffusa nelle nostre aziende? Quali opportunità sta generando? E soprattutto: quali ostacoli ne frenano ancora l'adozione?

Abbiamo interrogato i professionisti del settore per andare oltre le sensazioni di pancia e fotografare lo stato dell'arte della collaborazione logistica in Italia. Vi presentiamo cosa abbiamo scoperto, commentando le evidenze emerse, integrandone la lettura con l'esperienza e le opinioni di Massimo Marciani, Presidente

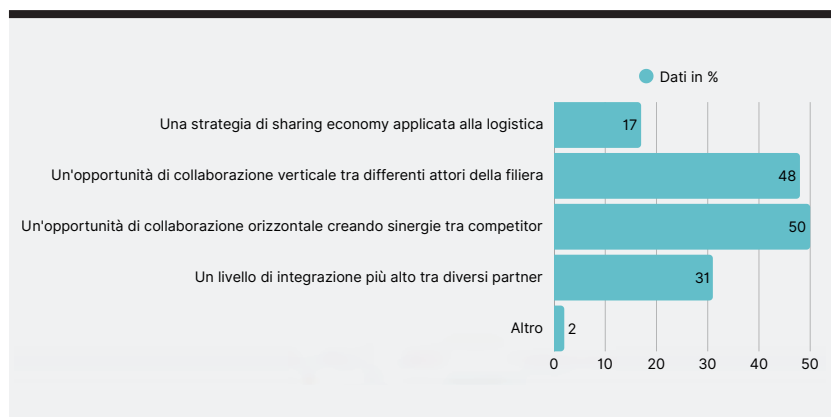
Freight Leaders Council e Segretario Generale di Osservatorio TCR, e Alberto Spinelli, Logistics e S&OP Manager di Latteria Soresina e membro del Consiglio direttivo di OTCR.

Che cos'è davvero la logistica collaborativa?

Partendo dai risultati della survey, che ha coinvolto un centinaio di stakeholders della catena logistica, la

+100

GLI STAKEHOLDERS CHE HANNO PARTECIPATO ALLA SURVEY

Fig.1 - Che cos'è la logistica collaborativa?

prima riflessione su cui soffermarsi è che non è possibile – né sarebbe corretto – formulare una definizione univoca di “logistica collaborativa” perché questo approccio abbraccia esperienze diverse, tutte di valore dal momento che sono orientate alla condivisione di obiettivi per un vantaggio comune (vedi fig.1). “Oggi la parola collaborazione è un termine sempre più diffuso, direi quasi abusato”, premette Alberto Spinelli, “per ritrovarne il senso più autentico vorrei allora rifarmi ad Aristotele. Il filosofo greco per spiegare il concetto di collaborazione lo accosta all’amicizia che declina in tre modi: l’amicizia più alta, quella virtuosa legata all’amore e ai sentimenti – e che quindi non penso riguardi la nostra indagine! – l’amicizia per il piacere, che è la classica amicizia di chi tifa insieme una squadra di calcio o partecipa a un club del libro, ed è quindi legata più che altro al tempo libero e allo svago. Poi c’è il terzo tipo di amicizia, che è proprio quella che calza col termine di collaborazione, è l’amicizia per utilità. Un patto tra persone – e quindi anche tra aziende – per raggiungere un obiettivo comune. Una partnership, ossia una vera collaborazione, è quell’amicizia alla pari, dove nessuno prevarica sull’altro. Un’amicizia dove si supera il concetto di cliente-fornitore per stabilire obiettivi comuni. E quali sono gli obiettivi della supply chain? Gli stessi per tutti! È importante partire da questa consapevolezza. Sono principalmente due: fare efficienza lungo la filiera, eliminando tutto ciò che non ha valore aggiunto, in modo da dare a tutti (a tutti!) la possibilità di avere dei margini, e assicurare il servizio. Quindi la collaborazione è

un’amicizia, è un patto per raggiungere degli obiettivi concreti”.

Collaborazione orizzontale o verticale?

Come si concretizza la collaborazione a livello strategico? Tra i rispondenti alla survey le formule più efficaci e diffuse di collaborazione emergono – quasi a pari merito – essere la collaborazione verticale, che integra al meglio differenti attori lungo la supply chain, e la collaborazione orizzontale che si avvera tra competitor. Ma come è possibile una collaborazione di valore tra realtà in diretta concorrenza? “In logistica una collaborazione tra competitor

appare subito come un paradosso”, ammette Massimo Marciani, “ma proviamo ad analizzare un esempio da un differente settore: quello bancario. Torniamo con la memoria a quando si è passati dagli assegni al bancomat, ossia siamo passati dalla necessità di andare in banca fisicamente presso uno sportello per richiedere un servizio, firmare un pezzo di carta e ritirare del denaro a poterlo fare in maniera autonoma. Si tenga presente che le banche sono dei competitor totali: vendono tutte lo stesso prodotto che sono i soldi e che sono uguali per tutti. Quindi non c’è differenza di prodotto, c’è solo differenza di servizio. E questo diciamo rende più aspra la competizione fra le banche stesse. All’avvento del bancomat le banche cosa facevano? Inizialmente sostenevano che il valore fondante era avere tanti sportelli bancomat perché i soldi si potevano prendere soltanto dalla propria banca. Per le altre banche c’era un sovrapprezzo. Questa attività di competizione fortissima sulla presenza del territorio è andata avanti per qualche anno, dopodiché le banche si sono rese conto che da soli non ce l’avrebbero fatta a

mantenere quel livello di servizio capillare che volevano i cittadini. E quindi che cosa hanno fatto? Hanno creato una rete di sportelli bancomat come quelli che conosciamo oggi,

12

LE DOMANDE RIVOLTE AL PANEL CHE CI HANNO PERMESSO DI FOTOGRAFARE LO STATO DELL’ARTE DELLA LOGISTICA COLLABORATIVA

in cui voi potete prendere i soldi su qualsiasi tipo di sportello, su qualsiasi tipo di banca. Hanno così tolto dalla loro competizione un servizio che è diventato un asset, concentrando sul proprio business. Ecco, questo concetto in logistica ancora è difficile da comprendere. Pensia-

Ripensare la logistica in ottica collaborativa



La logistica collaborativa, un progetto che diventa processo e soprattutto mentalità strategica. Vorrei partire proprio da qui: dall’esigenza di pensare alla logistica collaborativa non come a un puzzle di iniziative o progetti brillanti, ma in primis a un approccio personale e professionale volto alla ricerca di un miglioramento che esca dai confini delle proprie attività, e che si inserisca in un percorso di sviluppo di filiera. Basandomi sulla mia esperienza diretta, sono sempre più convinta del fatto che i salti di qualità duraturi sono il frutto di una sperimentazione collettiva dalla quale si traggono benefici congiunti, capaci di ispirare molti altri.

A volte un percorso fuori dagli standard può essere un elemento di freno allo sviluppo collaborativo. Tuttavia, l’approccio collettivo e da “laboratorio a cielo aperto”, che potrebbe sulle prime sembrare infruttuoso, può essere invece molto stimolante poiché consente di aggregare competenze e metriche per raggiungere obiettivi comuni.

Ho avuto la possibilità di partecipare a percorsi simili con implementazioni efficaci.

Condivido una delle mie ultime esperienze, per esempio il lancio della piattaforma CargoON per lo slot booking. Questo percorso ha connesso tutto l’ecosistema degli operatori al carico in Rovagnati garantendo così efficienze e visibilità operazionali volte a ridurre gli sprechi di tempo in magazzino, le code per gli operatori di trasporto e dando visibilità all’intera catena di tempistiche e metriche utili a migliorare gli arrivi in Hub.

Federica Ferrario, Supply Chain Director di Rovagnati



mo quanti asset potrebbero essere condivisi in logistica, con vantaggi per tutti e costi ridotti”.

Le opportunità di ottimizzazione lungo la supply chain

Parlando di ottimizzazione dei costi e condivisione degli asset abbiamo già toccato alcuni punti fondamentali delle opportunità che un approccio collaborativo può abilitare. In quali ambiti l'approccio collaborativo può essere più efficace? Dalla nostra ricerca vediamo come a prescindere dal contesto applicativo, la trasparenza è la chiave (fig.2).

Fig.2 - In quali ambiti l'approccio collaborativo è più efficace?



La sincronizzazione dei flussi e l'ottimizzazione degli approvvigionamenti con una più accurata previsione della domanda, infatti, si basano su un efficace scambio delle informazioni.

Condividere dati e obiettivi risulta essere la base per poter adottare una strategia vincente, soprattutto in un contesto così volatile, dove le certezze di una volta non valgono più: riuscire invece a crearsi insieme

un orizzonte informativo diventa essenziale.

Il secondo ambito che polarizza le risposte sull'efficacia dell'approccio collaborativo è quello del trasporto, declinato in ogni sua accezione da quello primario al last mile, con l'incubo ricorrente di tutti i professionisti del comparto, ossia i viaggi a vuoto. “Sul tema della sincronizzazione dei flussi c'è la nuova normativa sui tempi di attesa al carico e scarico. La normativa, però, non può che essere un punto di partenza, ma è indispensabile lavorare tutti insieme per eliminare quelli che sono ancora oggi dei veri e propri buchi neri”,

sostiene Marciani. “Il punto di arrivo dovrebbe essere organizzare gli accessi ai CeDi come per gli aeroporti: nel momento in cui l'aereo parte dal dall'aeroporto di origine è già stato prenotato lo slot di destinazione. Eliminare le attese non è virtuosismo, ma una necessità perché fare come si fa oggi che si fanno aspettare i vettori fuori dai cancelli senza tempi certi per il carico/scarico vuol dire sottrarre produttività

A chi spetta prendere l'iniziativa?

Abbiamo così toccato la questione dei differenti ruoli all'interno e all'esterno delle aziende e della difficoltà, a volte, di dialogo tra le parti: fornitori, clienti, insomma tutti gli anelli a monte e valle dei diversi processi. Chi dovrebbe essere idealmente il primo promotore di un'iniziativa di logistica collaborativa? Non ci sono dubbi: il primo gradino del podio spetta a supply chain manager e responsabili della logistica (fig.3). Questo perché è - o dovrebbe essere - insito nel ruolo l'essere l'anello di

26%

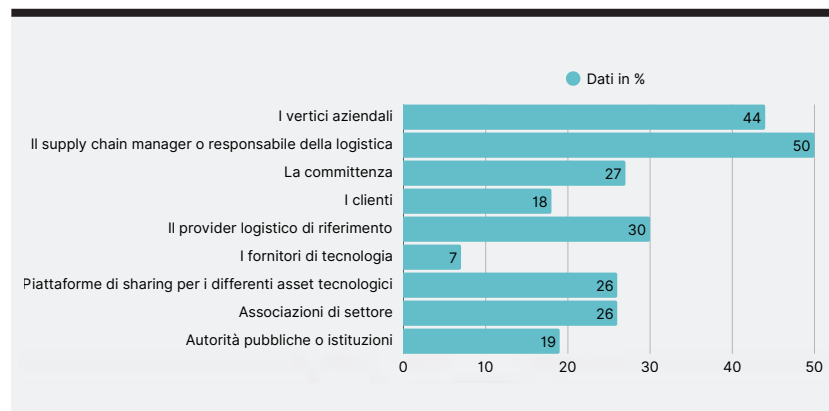
LE AZIENDE CON UN APPROCCIO COLLABORATIVO IN LOGISTICA

all'intero sistema, sottrarre ore di guida a una risorsa che è già scarsa di suo. Questo tema deve diventare la “preoccupazione” di tutti”.

“L'ottimizzazione dei trasporti e una più accurata previsione della domanda possono essere gestiti come aspetti correlati”, sottolinea Spinelli, “perché una più piena visibilità lungo la supply chain può eliminare molte diseconomie. Gestire in condivisione la previsione della domanda, per esempio, può scongiurare overstock o rotture di stock a valle. In quest'ottica un approccio collaborativo può aiutare perché “nessuno nasce imparato”, ma mettere a fattor comune ciascuno le proprie competenze diventa un vantaggio per tutti”.

congiunzione tra le diverse funzioni aziendali e questo implica la possibilità di vedere l'opportunità di ottimizzazione là dove altri vedono solo problemi. “A volte siamo l'anello di congiunzione, oltre il capro espiatorio”, scherza Alberto Spinelli. “Guardando alla mia esperienza personale, il logistico ha un ruolo di mediazione tra la produzione e le vendite. Per questo nella mia azienda abbiamo portato avanti il l'implementazione del S&OP per una migliore pianificazione della domanda per guidare la produzione e fare efficienza all'interno e dare la miglior risposta a partner e clienti. Un'esigenza nata in ambito logistico, ma che ha poi coinvolto e portato

Fig.3 - Chi dovrebbe essere il promotore di un'iniziativa di collaborazione in logistica?



un cambiamento culturale in tutta l'azienda. È indispensabile riuscire a mettersi tutti intorno allo stesso tavolo ed essere disposti a cambiare le regole del gioco”.

Misurare la collaborazione

Dalla teoria alla pratica, in quante aziende sono stati effettivamente attivati progetti di logistica collaborativa? La survey ci ha dato come rimando un 26% (fig.4 + 4B). Un numero da interpretare perché va considerato che il panel di rispondenti al sondaggio, visto l'interesse dimostrato al tema, fa parte di una schiera di virtuosi. Ma quindi questo dato è un buon numero o no? “È zero”, commenta lapidario Massimo Marciani, “perché il potenziale da esprimere è ancora enorme. Soprattutto serve un cambio di approccio. Bisogna avviare riunioni settimanali con i vostri fornitori, con i vostri competitor, con i vostri clienti e fare un vero e proprio salto culturale per iniziare a ragionare in ottica di ecosistema, adottando così la forma più raffinata di collaborazione. Un livello in cui tutti guadagnano nel condividere: non c'è un soggetto

Logistica collaborativa: una sfida culturale prima che operativa



I risultati della survey confermano ciò che in CLO osserviamo da tempo: il diffondersi della logistica collaborativa non è frenata tanto da limiti tecnici, quanto soprattutto da barriere culturali. Collaborare significa cambiare procedure, condividere responsabilità, superare vecchie logiche difensive. E questo richiede fiducia e visione sistemica.

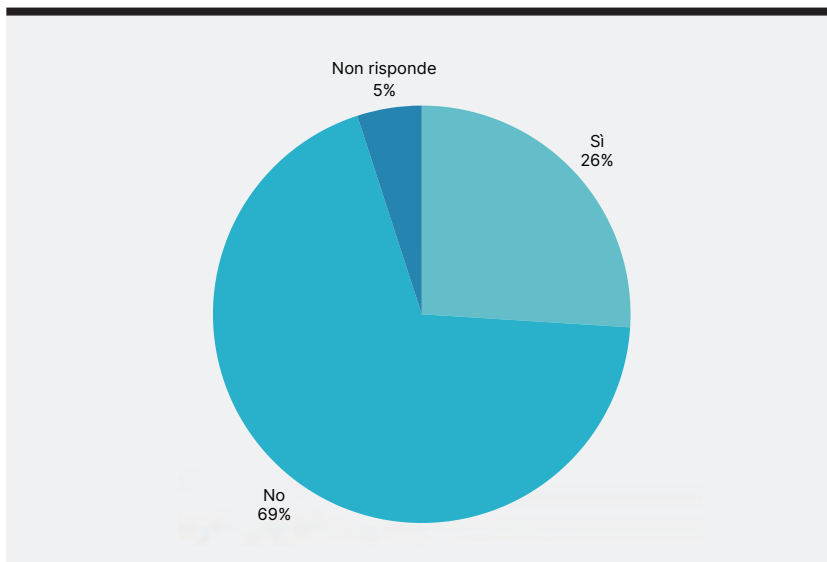
Nel contesto di magazzino, la prima sfida per noi è la collaborazione tra flussi in ingresso e magazzino e tra magazzino e flussi in uscita. Due ambiti ci sembrano promettenti: la condivisione delle informazioni (documenti, composizione pallet e mezzi, orari) e la valorizzazione della copresenza (ad esempio, ridurre i tempi morti tra autisti e magazzinieri o i tempi di attesa). Qui abbiamo sperimentato e consolidato accordi basati sulla fiducia individuando adeguati indici di misura, che per esempio evitano il contraddittorio nei tempi di controllo e ricevimento.

Anche al di fuori della movimentazione interna stiamo esplorando forme di cooperazione, come quella tra competitor nelle consegne: ci sono casi dove la complementarità genera efficienza, perché dove non arrivi tu puoi arrivare un altro, dove sei inefficiente tu non lo è un altro, e viceversa. La logistica collaborativa funziona quando si supera la somma degli ottimi individuali per puntare ad un ottimo complessivo.

Per superare tutte le barriere, però, occorre rendere visibile il valore di quella fiducia necessaria. Serve monetizzare i vantaggi, e spesso farlo preventivamente, per rendere subito visibile la convenienza della collaborazione e superare tutti gli ostacoli, sia tecnici che culturali.

Lorenzo Borgi, Direttore Logistico CLO

Fig. 4 - Nella sua azienda sono stati attivati progetti di logistica collaborativa?



predominante e gli altri che seguono non c'è un hub spoke, non c'è uno slave, un master, ma ci sono tutta una serie di organismi che, stando insieme, guadagnano reciprocamente dal lavoro e ne beneficiano in maniera collettiva. Quello è il punto a tendere. Non lo voglio chiamare il punto utopico, ma è quello dove

noi dovremmo cercare di arrivare, anche da un punto di vista di etica e di trasparenza”.

Chi morde il freno e chi rema contro

Se davvero c'è ancora molto che si può fare in logistica collaborativa, quali sono gli elementi che frenano

In che ambiti avete attuato progetti di logistica collaborativa?



Quali risultati avete ottenuto?

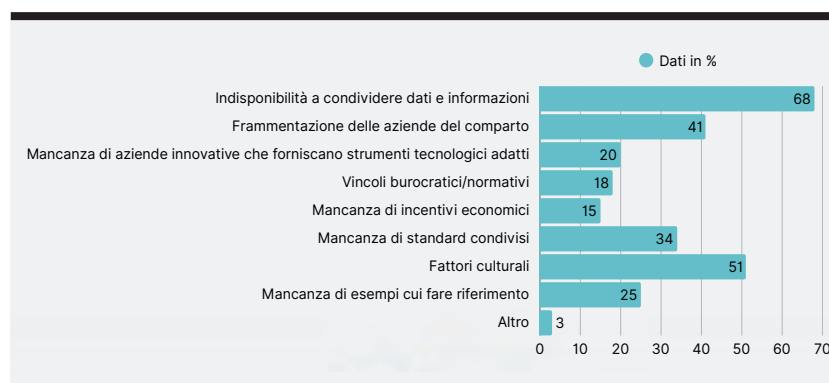


MANAGEMENT / Survey: logistica collaborativa

la diffusione di questo approccio? In base al nostro osservatorio (fig 5 e 6) sia all'interno che all'esterno delle aziende il principale nodo è culturale. "Per iniziare", sottolinea Marciari, "bisogna abbandonare gli atteggiamenti

metodo sopravvivete, se voi avete soltanto la soluzione, la soluzione va bene, oggi fra due ore già non va più bene. E agire in rete permettere di attingere a un patrimonio di conoscenze e competenze condiviso".

Fig.6 - Quali elementi frenano la diffusione della logistica collaborativa all'esterno dell'azienda?

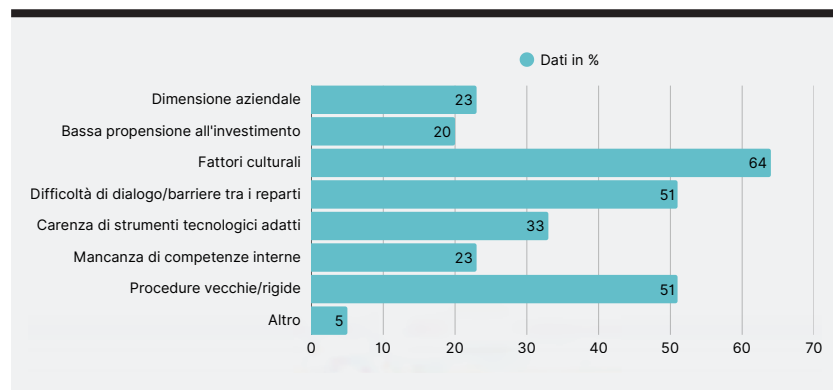


non c'è, ma valorizziamo quello che c'è", invita Alberto Spinelli. "E quello che io vedo e da cui, secondo me, bisogna partire è che in tutti i settori c'è una grande fame invece di collaborazione. Le persone con cui abbiamo a che fare all'esterno hanno le stesse nostre dinamiche e più informazioni riescono ad avere da noi produttivi e noi da loro, più si consoliderà una value chain resiliente e collaborativa".

Il primo passo: un cambio culturale

Ripercorrendo i dati emersi dalla ricerca e i rimandi raccolti in occasione della presentazione della survey ai professionisti che hanno partecipato alla recente edizione del Richmond Logistics Forum, sembra importante sottolineare come, nell'adottare un approccio collabora-

Fig.5 - Quali elementi frenano la diffusione della logistica collaborativa all'interno dell'azienda?



del passato dicendo "s'è sempre fatto così". Dobbiamo cambiare perché il mondo è cambiato. E oggi è più importante "il come" che non "il cosa". Se voi avete un metodo con questo

Forse c'è anche il problema che permangono alcuni vincoli burocratici e che ci sono ancora pochi esempi efficaci a cui rifarsi? "Non nascondiamoci dietro a quello che

Creare ecosistemi per creare valore



"Per CEVA Logistics la logistica collaborativa non è un concetto teorico, ma un modello operativo e strategico. Significa costruire ecosistemi in cui più aziende condividono infrastrutture, processi e tecnologie, beneficiando di sinergie reali, economie di scala e una maggiore efficienza complessiva. È un approccio che valorizza la flessibilità, la sostenibilità e la capacità di risposta alle sfide di un mercato in continua evoluzione.

In Italia CEVA ha sviluppato e applicato questo modello in modo pionieristico, creando piattaforme tematiche "City of..." dedicate a specifici settori. Con Tyres City di Somaglia, ad esempio, è stato realizzato uno dei primi hub italiani interamente dedicati al mondo degli pneumatici, dove diversi brand condividono spazi, mezzi e processi ottimizzati. Un esempio concreto di come la collaborazione possa generare valore per l'intera filiera.

La stessa logica di integrazione e innovazione guida la partnership tra CEVA e KIKO Milano, che nel tempo si è evoluta fino a diventare un vero e proprio modello di logistica strategica. Una collaborazione iniziata nel 2011 nel magazzino CEVA di Pognano (BG), oggi hub centrale della rete globale di KIKO, che supporta quattro canali di vendita - retail, e-commerce, franchising e wholesale - attraverso un'unica infrastruttura integrata.

Il recente go-live del nuovo sistema automatizzato segna un ulteriore passo avanti: la capacità operativa è raddoppiata (fino a 160.000 colli al giorno) e l'80% dei volumi è ora gestito tramite picking e sorting automatici, con un netto miglioramento in termini di efficienza, flessibilità e continuità del servizio.

Questo approccio olistico e collaborativo - che combina competenze, tecnologia e sostenibilità - rappresenta la visione di CEVA Logistics: una logistica condivisa e intelligente, capace di trasformare le supply chain in veri e propri motori di valore per le aziende e per il sistema nel suo complesso".

Emilio Baggio, Contract Logistics Sales Head CEVA Logistics Italia

68%

GLI INTERVISTATI CHE VEDONO NELLA CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI IL FATTORE CRITICO

tivo sia funzionale darsi degli obiettivi progressivi, cioè non pensare di dover affrontare tutto in una volta sola, ma capire come si può procedere anche per step (fig.7). "Lo scoglio dell'entrata nel mindset collaborativo è pesante", spiega Marciari senza mezzi termini. "Perché quando si incomincia a incontrare delle difficoltà nel dialogo tra le diverse parti può venire un po' di scoramento. Può capitare di dirsi: "in fondo ma chi me lo fa fare, cioè io rimango nel mio, faccio il mio, poi tutto quello che succede a un palmo da me mi interessa meno". Per uscire da questa empassa è possibile concepire una sorta di gradazione della collaborazione. Come spiegato fin dall'inizio, non c'è un'unica via per la collaborazione, ci sono varie forme

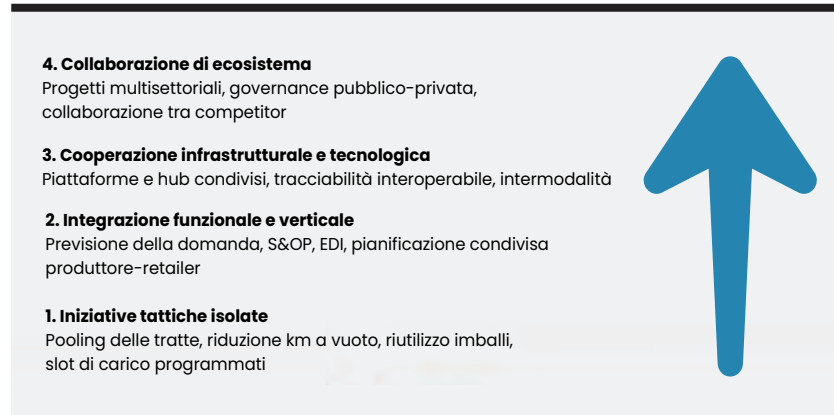
e livelli di integrazione. C'è un primo evento che è quello dell'entrata nella collaborazione che l'abbiamo definito come iniziative tattiche isolate. Perché tattiche? Perché a differenza della strategia, la tattica è qualcosa che si mette in campo nei conflitti e serve per avere un vantaggio immediato, rapido, anche a scapito della vittoria della guerra finale. Però voglio vincere questa battaglia, e allora cosa faccio? Faccio il pooling delle tratte, riduco i chilometri a vuoto, riutilizzo gli imballi, utilizzo un sistema di slot di carico programmati e questo diciamo, è il momento più semplice, quello dove entro, anche se vi può sembrare complesso, però è il livello più semplice di ingresso. Il secondo è un'integrazione fun-

zionale e verticale, l'integrazione che c'è fra i vari anelli della catena, dalla produzione, alla distribuzione fino al consumo.

Ed è un'integrazione funzionale, cioè qui si crea un sistema a catena per cui in ognuno degli anelli della catena c'è un vantaggio rispetto a quello prima e quello dopo e quindi si crea un aspetto funzionale. Il terzo livello è la cooperazione infrastrutturale e tecnologica, cioè ho delle piattaforme hub condivisi, una tracciabilità interoperabile e un'intermodalità.

Infine, a tendere, c'è la collaborazione di ecosistema, cioè una serie di progetti multisettoriali, una governance pubblico privata, la collaborazione tra competitor. Se noi considerassimo la logistica come un unico ecosistema

Fig. 7 - Maturità della logistica collaborativa



in cui tutte le aziende si muovono perseguendo legittimamente utile aziendale e insieme il bene comune, noi raggiungeremo il Sacro Graal, ossia avere un ecosistema logistico in cui il livello di servizio è elevatis-

simo, in cui la resilienza è elevatissima, in cui l'eticità, la trasparenza, la legalità sono assicurati per tutti. Tutte le aziende rispettano le norme e tutte le aziende competono nello stesso mercato.

Con questo obiettivo si è costituito l'Osservatorio TCR, per creare un ecosistema fra committenti e fornitori, in modo che ognuno conosca le esigenze dell'altro, che ci sia un bene comune a cui tendere, una prospettiva comune a cui tendere. E questo viene fatto attraverso il dialogo, non attraverso la contrapposizione. Attraverso la conoscenza. Gli operatori comprendono le difficoltà del committente e il committente capisce le difficoltà dell'operatore e piano piano si unisce. Si chiude così questo gap fra le iniziative tattiche isolate che sono l'entry level e la collaborazione di ecosistema". L'importante, quindi, non è aver già raggiunto la meta, ma aver deciso di mettersi in cammino.

Collaborazione come principio attivo della supply chain



La collaborazione rappresenta l'elemento cardine della supply chain. Non si tratta solo di una parola ma di un principio operativo che deve coinvolgere ogni livello aziendale: dai processi interni, dove la supply chain deve svolgere un lavoro di coordinamento fra marketing, commerciale e logistica operativa, e sviluppare pratiche collaborative con i partner esterni.

Con questa ottica il focus principale si sposta dal costo al livello di servizio.

È un cambio culturale rilevante che le aziende devono compiere, chi non lo attua e rimane legato ad un'organizzazione interna per settori ed alla logica del più forte verso l'esterno è destinato a rimanere indietro.

Collaborare significa costruire relazioni alla pari basate sulla fiducia e sulla condivisione dei dati. È da qui che parte l'ottimizzazione della filiera, un processo che genera benefici tangibili non solo in termini economici, ma anche ambientali e sociali.

Un esempio nel concreto è rappresentato dall'Osservatorio TCR, un ecosistema collaborativo che riunisce produzione, distribuzione e mondo dei servizi attorno a valori comuni: etica, sicurezza, sostenibilità e innovazione.

Giuseppe Bertini, Direttore Logistica e Supply Chain Coop Italia

GUARDA LA SURVEY COMPLETA



IL PARTNER IDEALE PER LE TUE SPEDIZIONI



CORRIERE NAZIONALE



GRANDI TRASPORTI



SERVIZI POSTALI



DESIDERI RICEVERE INFORMAZIONI SUI NOSTRI SERVIZI?



Sailpost S.p.A.
Via del Fischione, 19
56019 Migliarino Pisano (PI)
www.sailpost.it