

## DOSSIER 4.0/UNA LOGISTICA SEMPRE PIÙ INTEGRATA



## Tra partner è d'obbligo agire in chiave collaborativa

La fiducia reciproca è alla base dei processi digitalizzati che attraversano la filiera e automatizzano lo scambio e la condivisione delle informazioni, superando la comunicazione tradizionale e agevolando la produzione e la movimentazione delle merci, migliorandone efficienza e reattività. Ma la collaborazione si può esprimere anche a livello superiore, fino a permettere la riprogettazione di un'intera catena della fornitura. Ne abbiamo parlato con Marco Chinello, senior partner di [Gea](#), specializzata nella consulenza logistica più avanzata.

Logistica integrata: due parole che aprono un mondo, anzi due. E che è bene tenere concettualmente distinti, come consiglia Marco Chinello, partner di [Gea](#), specializzata nella consulenza logistica avanzata: "Il termine 'logistica integrata', nell'attuale contesto di forte terziarizzazione, è oggi comunemente utilizzato in riferimento al mercato dei servizi logistici: gli operatori terzi più evoluti, noti come 3PL, offrono al cliente un'ampia gamma di servizi differenti, integrandoli appunto tra loro. Oltre alle attività logistiche tradizionali, relative alla movimentazione fisica, come il

ricevimento, lo stoccaggio, la preparazione e la distribuzione, assumono crescente rilevanza le cosiddette attività 'a valore aggiunto': dalla programmazione e gestione delle informazioni, penso a scorte, riconfezionamenti, trasporto, servizi tecnici in consegna, gestione documentale, tracciabilità, post-vendita e altro, fino al supporto nel disegno di network distributivi coerenti con le esigenze di business delle aziende clienti. In questi casi si parla anche di 4PL".

**Le relazioni da instaurare**  
Tuttavia, al di là dei modelli e del grado di terziarizzazione, il



concetto tradizionale di “logistica integrata” fa semplicemente riferimento alla capacità di instaurare relazioni e scambi di dati che vadano oltre la tradizionale dinamica cliente-fornitore. Se la cosiddetta integrazione “interna” (tra le diverse funzioni di un’azienda) è il più delle volte ormai un risultato raggiunto (quantomeno sul piano tecnico, grazie alla diffusione dei sistemi ERP), molto resta da fare circa l’integrazione “esterna”, tra aziende diverse operanti lungo una filiera o in un sistema a rete, sebbene si parli di questi temi ormai da decine di anni.

“L’integrazione avanzata tra aziende diverse - prosegue Chinello - è quindi oggi quella di maggiore interesse: sfruttando le tecnologie digitali, le possibilità di certificazione e di rapido accesso a basi dati condivise, sarà possibile non solo migliorare le prestazioni operative, snellendo le procedure e riducendo i costi, ma anche ripensare gli stessi sistemi logistici nel loro complesso. Le condizioni sono mature perché il livello di integrazione cresca vertiginosamente e con modalità del tutto nuove rispetto al passato. Come in tanti altri campi, come le utilities, i servizi finanziari, la mobilità delle

persone e via di seguito, anche nella logistica la rivoluzione digitale ci pone di fronte ad un possibile vero e proprio cambio di paradigma. Se non avverrà in tempi brevi, non sarà certo per limiti di natura tecnologica”.

#### **Superare le diffidenze**

Se l’automazione spinta ai livelli superiori dalla digitalizzazione delle macchine e dei sistemi è lì pronta per essere adottata, il passo da compiere è tutto umano. Nel senso che da superare sono le diffidenze reciproche tra committenti e fornitori, di merci o servizi, lungo la catena logistica.

## DOSSIER 4.0/UNA LOGISTICA SEMPRE PIÙ INTEGRATA

“Per fare questo, non basta la fiducia reciproca: occorrono trasparenza, chiarezza di ruoli e contratti chiari tra le parti, che curino non solo gli aspetti commerciali ma anche gli aspetti di carattere logistico e informatico, talvolta trascurati”, afferma Chinello, ben addentro al settore della grande distribuzione e conoscitore delle problematiche riguardanti le aziende che offrono servizi alle catene del largo consumo. “Il rapido accesso a dati di qualità, ovvero tempestivamente aggiornati e affidabili, è sempre più importante per competere, vista l’elevata complessità dei moderni sistemi logistico-produttivi. E la condivisione strutturata di nuove classi di dati è l’orizzonte verso il quale si stanno muovendo le imprese che hanno colto l’opportunità dell’agire in chiave di collaborazione di filiera”.

**Tre i livelli collaborativi**

“Le aziende infatti – prosegue Chinello – possono collaborare, e lo fanno da tempo, su più livelli. Il primo livello, il più comune, riguarda l’operatività quotidiana: attraverso una grande varietà di canali, scorrono ogni giorno molteplici flussi di informazioni e di beni collegati alle varie fasi del ciclo dell’ordine, oltre al continuo aggiornamento delle strutture anagrafiche e delle condizioni commerciali. Il secondo riguarda i processi congiunti di previsione della domanda e di pianificazione, tra cliente e fornitore, il cosiddetto collaborative planning. Il terzo riguarda la pianificazione strategica, che riguarda la progettazione integrata dei flussi,



**“UN’AZIENDA ESTRANEA AD UN SISTEMA APERTO SAREBBE CON OGNI PROBABILITÀ ANCHE FUORI DAL MERCATO STESSO, POICHÈ SISTEMA E MERCATO TENDERANNO INESORABILMENTE A COINCIDERE”.**  
Marco Chinello,  
senior partner di GEA

degli assetti distributivi, talvolta anche dei processi aziendali e delle organizzazioni”.

Il primo livello è quello più diffuso, anche se in molti casi richiede ancora molto lavoro per essere esteso e portato a regime (si pensi alla ancora parziale diffusione delle relazioni EDI, o alle comuni difficoltà di manutenzione delle strutture anagrafiche).

**L’evoluzione informatica**

Il secondo livello è un’area di lavoro matura soltanto in alcuni casi di eccellenza, promossi talvolta dal mondo produttivo e talvolta da quello distributivo, in genere comunque da imprese di dimensioni medio-grandi. Rientrano in questo campo le esperienze di Vendor Managed Inventory, oppure il semplice scambio di previsioni, magari soltanto per le iniziative promozionali. L’evoluzione informatica e tecnologica rende oggi possibile adottare modelli simili su scala più ampia, anche presso aziende di dimensioni minori. Il terzo livello - meno comune - viene normalmente affrontato in chiave progettuale (senza scambi continui di dati), quando uno degli attori promuove un ripensamento del proprio assetto logistico e coinvolge gli altri soggetti di filiera per evitare sovrapposizioni o incongruenze, o per cercare maggiori sinergie.

**Condivisione e fiducia**

Se la diffidenza e la scarsa trasparenza tra le diverse organizzazioni sono gli elementi che più rischiano di pregiudicare il pieno sfruttamento delle moderne

potenzialità tecnologiche, ecco che dalla tecnologia stessa emerge una soluzione che promette di risolvere anche questo tipo di impedimenti. “Parliamo delle blockchain – prosegue Chinello - che consentono lo scambio sicuro di dati e di transazioni, senza che soggetti terzi intermediari, siano essi banche, società immobiliari, operatori logistici, enti di certificazione o altro, debbano svolgere un ruolo di garanzia circa l’identità e le credenziali dagli attori coinvolti. Si tratta di una enorme potenzialità, per molti versi ancora da esplorare e sfruttata finora soltanto in piccola parte, che, unita alla crescente capacità di generazione automatica delle informazioni tipica dell’Internet Of Things, e alla crescente automazione nell’elaborare le informazioni, cioè l’Artificial Intelligence, sembra proprio condurci alle soglie di un nuovo mondo, anche nel settore logistico”.

**Si rischia l’emarginazione**

Sistemi di questo tipo, aperti ad ogni potenziale cliente o fornitore e allo stesso tempo sicuri, fortemente automatizzati e interconnessi, dai tempi di risposta pressoché immediati, faranno presto o tardi diventare obsoleto il concetto stesso di collaborazione: “Un’azienda estranea ad un sistema aperto di questo tipo sarebbe con ogni probabilità anche fuori dal mercato stesso, dal momento che le due cose, sistema e mercato, tenderanno inesorabilmente a coincidere”. ☒

© RIPRODUZIONE RISERVATA