



A cura di Tito Zavanella

Del settore della Logistica e del Trasporto si è parlato durante l'emergenza solo marginalmente. E certamente molto poco da un punto di vista umano, non citando abbastanza coloro che - pur nell'emergenza - sono dovuti restare a lavorare nei magazzini o a bordo di un camion per consegnare delle merci, a rischio di contagio.

Non si parla di eroi, come medici o infermieri, ma di persone comunque meritevoli di un ringraziamento corale da parte di tutti noi concittadini.

Fatta questa doverosa premessa, dobbiamo riflettere su cosa ha funzionato bene e cosa meno nella Logistica del nostro Paese, per uscirne tutti più consapevoli e preparati per affrontare il dopo, chiedendoci: **“cosa è mancato durante l'Emergenza Covid-19 che se ci fosse stato sarebbe stato meglio”** ed anche **“cosa nelle comuni prassi è servito a poco e sarebbe bene non ci fosse in futuro”**. *Perché tutti noi abbiamo ormai capito da questa Emergenza, che i pericoli più grandi che dovremo affrontare in un prossimo futuro non saranno più solo i conflitti nucleari o le migrazioni di popoli dalle regioni del mondo più povere, bensì il rischio contagio da virus ignoti, causa di un Pianeta sempre più affollato, interconnesso e deforestato, che rende difficili le separazioni e le segregazioni tra Popoli e tra mondo umano e animale (da cui questo Covid-19 sembra arrivare).*

## Nuove norme

Una prima risposta alla prima domanda riguarda la mancanza di un impianto normativo adeguato a fare fronte al **distanziamento sociale**, al **lock-down di intere aree** o alla **chiusura delle frontiere tra Paesi della UE**, che ha fortemente compromesso gli scambi delle merci e l'esecuzione del servizio Logistico anche per i prodotti di prima necessità.

Norme sulle quali si dovrà cominciare a ragionare e lavorare nell'immediato futuro, prima a livello di Istituzioni Internazionali e Nazionali e poi di Comunità Logistica in senso stretto.

Si dovrà poi, in stretta successione, pensare anche a **nuove prassi digitali, operative** o ad **attrezzature** da utilizzarsi a bordo camion o nei luoghi di consegna, per evitare le interazioni e rendere più sicure le operazioni di carico/scarico.

## Nuovi modelli operativi per le grandi città

Una seconda considerazione riguarda tutto il dibattito speso in passato sulla **City Logistics**, che ha portato a poco più che sporadiche sperimentazioni in qualche città nordeuropea ed anche in Italia (Padova, se non ricordo male era una di queste).

Il concetto era chiaro: se si identifica un **solo soggetto a cui affidare tutte le consegne in città**, si riduce il numero di mezzi in circolazione, diventa più facile sviluppare una conoscenza approfondita del territorio e mettere a punto modelli evoluti di consegna (non presidiata e con accesso autorizzato, sfruttando corsie preferenziali o utilizzando mezzi pubblici adibiti per persone ed anche merci) e si ha anche, come contropartita, un minore impatto per la collettività (meno traffico, meno incidenti, più qualità dell'aria che respiriamo).

Tutto ciò non ha preso piede, perché nel saldo tra costi emergenti e costi cessanti non si è mai messa in conto la salute del cittadino.

Ora che con l'Emergenza la **tutela della salute del cittadino è diventata una priorità assoluta**, se avessimo avuto queste soluzioni in campo avremmo di certo ricevuto un servizio di consegna più affidabile ed accessibile di quanto si è potuto ottenere nell'Emergenza.

## **Nuove filiere**

La terza considerazione, sempre al primo quesito, è di più ampio respiro e riguarda come si sono modificate e sviluppate le filiere di rifornimento negli ultimi 10-15 anni, allungandosi fortemente nella direzione dei Paesi del Far East, guidate dalla delocalizzazione.

La (principale) ricerca del minore costo ha favorito queste scelte e solo recentemente, e per settori non certo di prima necessità o strategici (come il fashion per esempio), si è assistito ad un graduale **dietro front, con il re-shoring**.

Se avessimo avuto in questa Emergenza fonti di approvvigionamento più vicine o addirittura in territorio nazionale (per materie prime, semilavorati o anche prodotti finiti) tutto sarebbe andato certamente meglio, soprattutto per tutte quelle industrie di molteplici settori industriali che, loro malgrado, hanno dovuto continuare a produrre in questo periodo di lock-down del Paese. Per l'immediato futuro credo si debba aggiungere ad una valutazione di economicità - quanto mai necessaria e pertinente - anche una valutazione sui possibili rischi collegati ad una interruzione delle forniture, rilocalizzando e ridondando opportunamente le fonti di approvvigionamento potenzialmente più critiche o strategiche per il nostro Paese e la nostra vista quotidiana.

## **Velocità sì, mai troppa**

Tra le prime cose che sono invece **servite poco o nulla in questo periodo di Emergenza** c'è stato sicuramente il **servizio Prime** a cui tutti noi ci eravamo ormai abituati (meglio assuefatti), lanciato da Amazon qualche anno addietro e diventato uno standard anche per Aziende che non distribuiscono né prodotti di prima necessità né tanto meno prodotti freschi e come tali non chiamate ad offrire un servizio super-veloce.

Ciò che si è rivelata fondamentale invece - e lo è ancora in questi giorni di Emergenza - è la **certezza che una consegna avvenisse, più che la sua rapidità**.

E gli esperti della materia sanno bene che nella Logistica anche **una sola mezza giornata guadagnata** sulla tabella di marcia è denaro certo risparmiato, perché si possono organizzare meglio le attività in magazzino, distribuire meglio i carichi di lavoro ed anche il trasporto ne beneficia, con giri di consegna più saturi e più razionali nelle percorrenze.

Mi auguro pertanto che in futuro si **guardi con maggiore rigore al servizio che realmente serve al cliente** e non a quello che contribuisce solo a sprecare più risorse del necessario, economiche, sociali ed ambientali.

## Nuovo rigore

Una ultima riflessione - sempre in relazione a ciò che è servito poco o nulla in questa Emergenza - merita quella **complessità derivante dalla numerosità di prodotti ed articoli gestiti** con la quale ogni Azienda è oramai abituata da tempo a convivere, soprattutto in alcuni settori del Largo Consumo.

Un fattore questo che, combinato con la propensione al servizio di consegna rapido, limita fortemente le opzioni agibili a livello logistico e l'economicità delle operazioni, obbligando ad avamposti di prodotto, ridondanti e costosi ed a modelli di gestione dei flussi - di movimentazione e trasporto - spesso poco razionali ed inefficienti.

Ogni emergenza - e questa di certo ha la E maiuscola - pone l'accento sul necessario e meno sul superfluo, è evidente. Ma è anche vero che tra lo stretto necessario ed il superfluo c'è un ampissimo spazio di azione e di manovra nel quale ogni Azienda, grande o piccola, nel dopo crisi, **dovrebbe ricercare nuove configurazioni, più radicali rispetto al passato, ma pur sempre adeguate** dal punto di vista della risposta commerciale e di marketing al proprio mercato di riferimento.

*Ricapitolando:*

1. Si deve lavorare affinché le carenze normative emerse durante l'Emergenza - sia a livello Nazionale che Internazionale - siano velocemente sanate ed operare poi di conseguenza, dotando le strutture di consegna e i luoghi di scarico di soluzioni, dispositivi ed apparati idonei, a tutela del servizio e della salute di tutti gli operatori coinvolti;
2. Ha senso (ri)avviare una riflessione sulla Logistica nelle grandi città, sotto nuove premesse e con operatori del settore ed Istituzioni locali posti attorno ad un tavolo comune di lavoro; ci sono grandi opportunità oggi non colte per rendere la gestione dei flussi nei grandi centri urbani più razionale, più efficace e più a tutela della salute del cittadino, sia in condizioni normali che tanto più di fronte a simili Emergenze;
3. Le Aziende dovrebbero seriamente ripensare strategicamente alle proprie catene di fornitura, alla delocalizzazione, all'offerta di prodotti-servizi da veicolare sul proprio mercato, integrando la dimensione "rischio fornitura" nell'equazione ed eliminando tutta quella complessità inutile che condiziona così pesantemente le scelte operative, impattando (molto) sui costi e solo marginalmente sulla top-line.

Concludo con un'ultima raccomandazione; una volta usciti dalle nostre case con l'inizio della Fase 2, agiamo tutti concretamente e con vero *commitment* - ciascuno nel proprio campo e con i propri strumenti e forze - affinché quanto successo sia da stimolo per sperimentare nuove prassi ed approcci, abbandonando riferimenti e schemi consolidati, e poter essere così pronti a reagire con maggiore forza e resilienza ove una simile Emergenza dovesse mai ripresentarsi alle nostre porte.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica [covid19@gea.it](mailto:covid19@gea.it)

**Tito Zavanella**, è senior partner e managing director GEA e si occupa di Supply Chain Management.