

## GLOBALIZZAZIONE E LOGISTICA EFFETTI SOTTOVALUTATI SULLA LOGISTICA



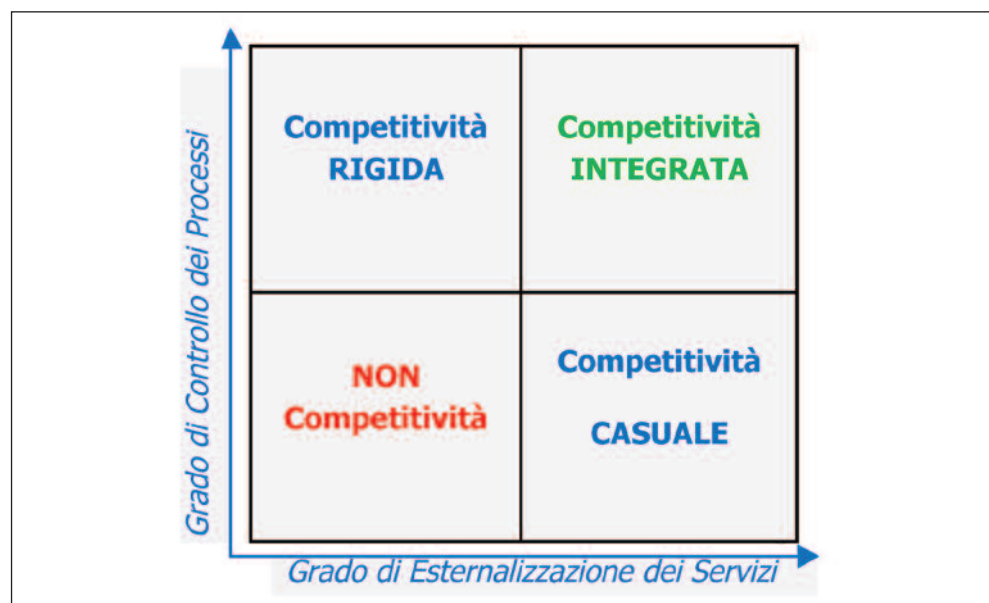
Ing. Francesco Liguori,  
CMC Certified Management  
Consulting –  
Partner CDI Manager srl

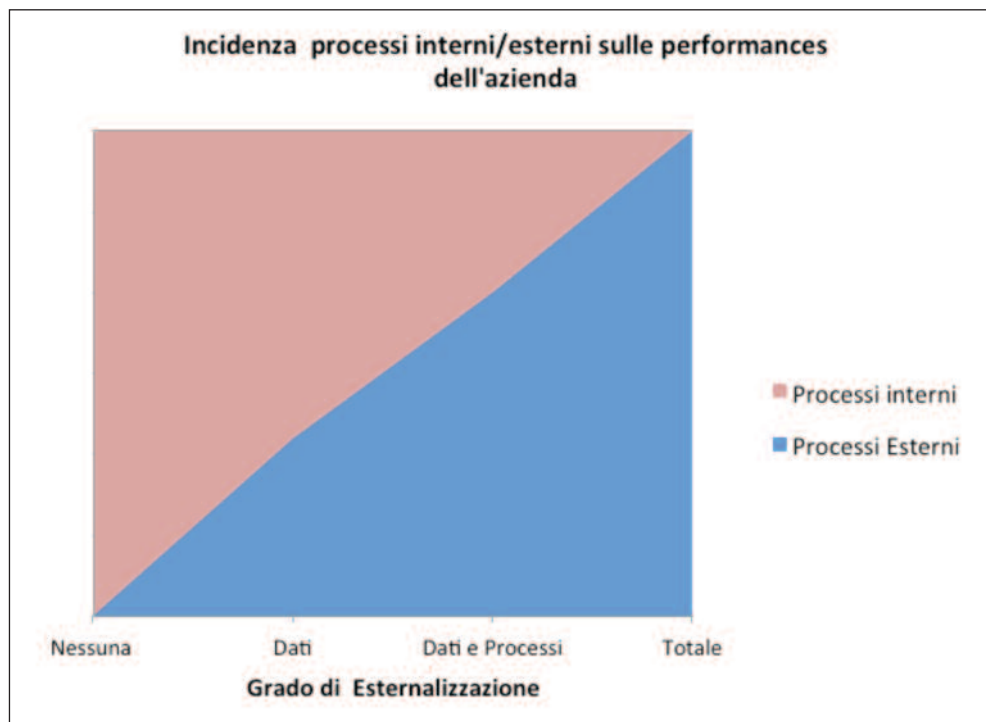
**L**a logistica è una delle gestioni più supportate da informazioni che possono stimolare riflessioni a carattere generale per le strategie aziendali, anche con notizie provenienti da luoghi geograficamente lontani. Il 9 dicembre 2014 è giunto nella stazione di Abronigal di Madrid il "Yixinou", il primo treno merci della linea diretta Cina-Spagna, si tratta di Settanta container, un convoglio di 1.400 tonnellate, lungo un tragitto di 13mila chilometri percorso in 21 giorni. È la tratta ferroviaria più lunga del mondo. Il viaggio di prova ha di fatto aperto una nuova rotta commerciale fra i due Paesi. L'apertura della linea ferroviaria regolare "mira a ridurre enormemente il tempo e i costi dell'importazione e esportazione di merci, e aumentare l'efficacia dei trasporti", ha spiegato all'arrivo a Madrid il direttore del dipartimento del commercio del governo della provincia di Xinjiang, Zhang Shuming. Effetti e causa della globalizzazione che, in questo caso, contribuiscono a fare della Cina il maggior partner commerciale della Spagna fuori dall'Unione Europea e della Spagna il settimo partner commerciale della Cina nella UE. In tema di riflessioni di prospettiva sulla logistica possiamo trovare correlazioni

con eventi e dinamiche di ambienti apparentemente lontani, ancora più utili se sappiamo supportarle con un utilizzo analitico delle diverse fonti di dati e statistiche disponibili, affidabili e di qualità, sui trend sia a livello internazionale che a carattere nazionale. Sono approcci utili per prendere decisioni non solo agli specialisti del settore e della funzione logistica.

Ad esempio il Ministero del Infrastrutture e dei Trasporti fornisce dati strutturati e precisi da cui si rileva, tra l'altro, che dopo una fase di crescita della domanda di trasporti (dal 1995 al 2000) in tutte le modalità (gomma, marittimo ed aereo ad eccezione quindi solo del ferroviario) è seguita una fase di decrescita, per molti aspetti ancora in corso. Nello stesso periodo l'offerta si è andata adeguando al calo generalizzato della domanda in tutti i settori, tranne che nell'autotrasporto dove, pur avendo raggiunto livelli di domanda inferiori al 1995, l'offerta è continuata ad aumentare!

La conseguente accentuazione di squilibrio tra domanda ed offerta, l'esubero di offerta di servizi logistici ha innescato competizioni sempre più forti, con depressione della marginalità. Una chiave di lettura della capacità di convivenza con i cambiamenti e la





globalizzazione, che può aggiungere elementi di valenza strategica, è la valutazione della coerenza della gestione dei processi logistici con gli obiettivi strategici aziendale attraverso la valutazione:

- a) del grado di controllo diretto o indiretto dell'azienda sui processi logistici
- b) della capacità di interazione con l'ambiente esterno, significativamente rappresentata dal parametro del livello di esternalizzazione dei servizi.

Il tutto nella cornice dei cambiamenti di contesto esterno che, naturalmente, non dipendono e non possono essere influenzati dalle aziende. Le quali però non possono non reagire alle minacce e non adattare le proprie strategie per coglierne le opportunità, pena la NON Competitività.

Molte aziende, in questi anni, non sono state in grado di difendersi, attivando strategie di specializzazione, o di nicchia, di differenziazione, di integrazione, di efficientamento dei processi con le conseguenze evidenziate dalle statistiche: in Italia, nell'ultimo anno si sono registrati, in un trend di continua crescita dal 2008, più di 400 fallimenti nel settore del "trasporto e distribuzione", con 318 casi nei "trasporti e servizi su gomma" e 104 nei "servizi ai trasporti" (Fonte: Cribis, D&B). Non basta però esternalizzare: una bassa capacità di controllo sui processi per motivi contingenti, occasionali (Competitività CASUALE) potrebbe

consentire di essere temporaneamente competitivi. Questo presidio basso sui processi porterà in prospettiva ad uscire dalla Competizione, tanto più rapidamente quanto più la bassa capacità di controllo interessa processi di valenza strategica.

Un livello alto di interazione con l'ambiente esterno, attestato dalla capacità di innescare ed alimentare partnership di filiera e/o di settore con le esternalizzazioni consente un ruolo di Competitore INTEGRATO, con capacità di valorizzare gli effetti e le dinamiche della globalizzazione, senza al contempo perdere capacità di controllo sui processi e sui parametri chiave del settore della logistica. Invece il solo controllo sui processi, anche se fatto a livelli di eccellenza, ma non accompagnato da esternalizzazioni, da solo espone l'azienda a tutti gli effetti della forte variabilità della domanda e consente una Competitività RIGIDA, adatta solo per specifici contesti e con più alti rischi sia nelle prospettive di crescita che in quelle di ridimensionamento.

La competizione per le aziende della logistica si è fatta più complessa per le spinte sempre più pervasive della globalizzazione, che ha i suoi effetti meno pesanti, se non addirittura rappresenta nuove opportunità, proprio nelle aziende dove non si fa fatica a delineare e perseguire strategie che possano innalzare i livelli di efficienza, imposto

dall'esorbitanza dell'offerta sulla domanda, ed al contempo del grado di flessibilità (Alta efficienza ed Alta flessibilità). In questo contesto la maggiore flessibilità non è un'esigenza solo dei produttori e dei fornitori in genere, ma anche del settore degli operatori della logistica, che tipicamente viene perseguita con la tendenza ad esternalizzare i servizi non-core. Una conseguenza importante è sulla maggiore incidenza progressiva delle prestazioni dei partner e dei servizi esternalizzati, sulle performances di efficienza e sul livello di servizio globali dell'azienda. Il relativo TradeOff Incidenza prestazioni esterne/prestazioni interne è rappresentabili nel grafico successivo. Da parte dell'azienda è strategico avere chiarezza e consapevolezza, del proprio specifico posizionamento e degli obiettivi futuri, rispetto alla linea di Trade Off. Tutto questo tenendo conto di una delle dinamiche che più significativamente incide con i suoi aspetti specifici sugli operatori della logistica, quale la tendenza, generalizzata da tempo, alla riduzione della dimensione media dei lotti ordinati. Con la riduzione delle scorte in tutte le

filiere è necessario innalzare decisamente i livelli minimi di prestazioni da garantire in termini ad esempio di flessibilità, sui tempi di evasione degli ordini e delle consegne, sui tempi di reazione, sulle quantità e su altri fattori che, tutti, incidono pesantemente sui costi e sulla competitività anche degli operatori della logistica. La tendenza, dove è stata trascurata, ha avuto ed ha effetti che possono essere decisivi per la vita stessa dell'azienda la cui gestione non può eludere questa chiave di lettura in gran parte effetto della globalizzazione. Allo stesso tempo è necessario focalizzare un'altra linea di equilibrio: il trade off varietà/volumi per migliorare l'equilibrio performances di costo/performances di flessibilità che le strategie aziendali vogliono perseguire. È una prospettiva di analisi altrettanto rilevante che offre altrettanti chiavi di lettura a partire dalla conformazione di molte strutture logistiche create ed ottimizzate per un sistema funzionale alle grandi aziende ed ai grandi volumi che oggi si trovano ad operare in un contesto mutato radicalmente, da approfondire in altra occasione. ■



## IL PALLET ESPRESSO

ONE EXPRESS È LO SPECIALISTA DEL  
TRASPORTO SU PALLET IN ITALIA E TUTTA  
EUROPA: RAPIDO, ECONOMICO, SICURO.



**ONE  
EXPRESS**  
IL PALLET ESPRESSO

PER UN PREVENTIVO GRATUITO:



800 501 502



[oneexpress.it](http://oneexpress.it)