

QUADERNO 29 DI FLC

NULLA SARÀ PIÙ COME PRIMA



■ Nicoletta Ferrini

Una reale svolta “green”, la dematerializzazione dei documenti di viaggio, la digitalizzazione delle supply chain, lo snellimento delle pratiche burocratiche e la semplificazione dei processi: ecco la roadmap tracciata nel Quaderno 29 di FLC



Il Quaderno 29 di FLC – Freight Leaders Council, annuale documento di analisi e riflessioni sul settore, quest'anno è divenuto il vero e proprio “diario di bordo” di un anno cruciale.

A lato, Massimo Marciani, presidente di Freight Leaders Council: “La logistica ha già messo in atto grandi cambiamenti e ora è pronta per la transizione energetica e digitale. Il Quaderno indica le azioni prioritarie da mettere in campo subito”

“**N**ulla sarà più come prima”. Così si leggeva più di un anno fa in un testo a firma del Freight Leaders Council. L'esperienza Covid19 ha, in effetti, determinato una cesura con il passato, se non proprio netta, certamente cruciale. Se c'è un settore che deve all'emergenza sanitaria la spinta per un decisivo punto di svolta è proprio la logistica.

E tutto questo non poteva che fornire

lo spunto per il Quaderno 29 di FLC, annuale documento di analisi e riflessioni sul settore che quest'anno è divenuto un vero e proprio “diario di bordo”. Nel documento sono, infatti, raccolti dati ed esperienze maturati nel corso del 2020 e nelle diverse fasi dell'emergenza sanitaria. Si tratta inoltre di un lavoro corale che raccoglie il percorso del Think Tank della Logistica (TTL), un progetto voluto da Ebilog - ente bilaterale nazionale

per il settore “Logistica, Trasporto Merci e Spedizione” - e coordinato proprio da FLC.

La svolta green

Messa sotto pressione in nome della missione cruciale di assicurare alla popolazione beni essenziali, la logistica è apparsa fin dal primo minuto determinante per la gestione del lockdown e la tenuta dal Paese. In questo frangente, il comparto ha dimostrato la propria centralità e resilienza, ma anche mostrato un bisogno di miglioramento che non è più possibile ignorare. “La logistica ha già messo in atto grandi cambiamenti e ora è pronta per la transizione energetica e digitale, - conferma il presidente di Freight Leaders Council Massimo Marciani. - Il Quaderno indica le azioni prioritarie da mettere in campo subito”. Una reale svolta “green”, la dematerializzazione dei documenti di viaggio, la digitalizzazione delle supply chain, lo snellimento delle pratiche burocratiche e la semplificazione dei processi: è questa la roadmap tracciata nel documento. Il Quaderno 29 affronta dunque

Obiettivo sburocratizzazione

“Abbiamo evidenziato 50 proposte per sburocratizzare l'industria della logistica. Una sfida decisiva non solo per chi opera nella nostra filiera ma, molto più in generale, per garantire all'intera collettività la certezza di risorse e servizi all'altezza di un Paese più florido, equilibrato e dinamico”.

MAURIZIO DIAMANTE,

presidente Ebilog, Ente Bilaterale nazionale per il Settore Logistica, Trasporto merci e Spedizione

temi centrali: lo sguardo si fissa sul “piccolo”, cioè sulle dinamiche e sulle tendenze della logistica urbana, ma analizza anche le criticità sempre più evidenti delle supply chain lunghe e globali che sono state finora il modello più consolidato e diffuso.

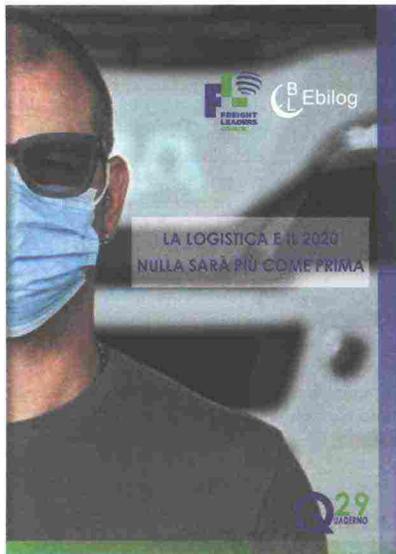
Dal “piccolo” al “grande”

Per quel che riguarda la logistica urbana, il Quaderno indica le trasformazioni in atto nello scenario distributivo come una diretta conseguenza dell'esplosione dei volumi online. Il “boom” del commercio di-

gitale non influisce solo sull’“ultimo miglio”, ma ha importanti ripercussioni sull'intera filiera che, a monte, deve ripensarsi in funzione di una modalità di servizio maggiormente decentrata sul B2C e, a valle, affronta tendenze chiave come lo scollamento tra aumento delle richieste per magazzini in prossimità delle aree di consumo e reale disponibilità di questa tipologia di strutture. Qui la digitalizzazione si propone come via per la riorganizzazione dei flussi e l'incremento della tracciabilità, per l'ottimizzazione della filiera e la ridefinizione dei modelli

Il Think Tank della Logistica

Nato subito prima che la pandemia irrompesse nelle nostre vite, scompaginandone del tutto le carte, il TTL ha creato durante tutto il 2020 un tavolo virtuale tra 100 rappresentanti della logistica nazionale. Obiettivo: confrontarsi sull'evoluzione del settore in uno dei momenti più complessi e difficili della storia più recente, ma anche osservare gli effetti della pandemia da Coronavirus sullo scenario nazionale e globale e individuare i prossimi passi da compiere. Il Think Tank della Logistica si è rivelato così non solo un punto di incontro per tutti i protagonisti, ma anche un luogo ideale in cui convogliare e condividere le conoscenze e una lente attraverso cui analizzare e interpretare i cambiamenti in atto. Uno tra tutti: la strategica rilevanza della logistica nello scacchiere decisionale nazionale e non solo.



Nel documento sono raccolti dati ed esperienze maturati nel corso del 2020 e nelle diverse fasi dell'emergenza sanitaria. Si tratta di un lavoro corale che raccoglie il percorso del Think Tank della Logistica (TTL), un progetto voluto da Ebilog e coordinato da FLC

alla prevenzione e alla gestione del rischio di interruzione della fornitura. E per tutto questo è ancora la digitalizzazione lo strumento chiave che quindi si determina come traguardo necessario.

Il "piano Marshall della digitalizzazione"

La "rivoluzione digitale" nella logistica nazionale potrà però essere realizzata solo attraverso un patto tra pubblico e privato utile a rimuovere barriere culturali, ma anche a incentivare concretamente il cambiamento. A questo si aggiungano un reale cambio di passo nella mentalità degli imprenditori affinché realizzino una digitalizzazione fatta non solo di tecnologie ma anche competenze. Infine, una reale accelerazione verso la logistica integrata: investire in digitalizza-

di organizzativi con l'obiettivo di colmare i gap sistemici. Dall'analisi del contesto internazionale emerge, invece, uno scenario di generale contrazione internazionale dei traffici commerciali che, per la verità, non è del tutto figlio del Covid: già piuttosto evidente nel 2019, il calo si è però acuito nel corso 2020. L'andamento dei flussi commerciali globali è osservato, in particolare, nella sua stretta correlazione con il mare, via preferita per il 90% degli scambi commerciali. Nel periodo dell'emergenza, il fenomeno del Blank Sailing, con la cancellazione dei collegamenti, ha influenzato le tre grandi rotte Asia-Europe, Transatlantic e TransPacific ed evidenziato un calo generalizzato di traffico merci, confermato anche per i terminal e porti italiani. Allo stesso tempo, i volumi si sono spostati su nuove rotte come quella che transita per Capo di Buona Speranza oppure la nuova rotta artica dove i traffici sono cresciuti del 134%. Queste trasformazioni nello scenario marittimo globale non possono che avere un effetto, non sempre positivo, su un Paese che come il nostro, non solo ha nelle esportazioni un motore importante, ma che dal mare ricava circa il 2% del proprio PIL annuo.



Il Quaderno 29 identifica un "piano Marshall" tecnologico la cui finalità è dare al settore e quindi alle imprese gli strumenti necessari a sostenere la competitività del Paese

bilità di alcuni anelli della catena e così via. Tutto ciò sta spingendo ora verso una ridefinizione dei processi e una revisione del concetto stesso di globalizzazione. La pratica sempre più diffusa di reshoring punta a rendere più resilienti e meglio reattive le supply chain grazie alla diversificazione delle fonti di fornitura e, in alcuni casi, e all'avvicinamento degli approvvigionamenti strategici ai siti di produzione e trasformazione. Da dove ripartire, dunque? "Decliniamo la transizione del settore in tre: digitale, energetica e normative", sintetizza Massimo Marciani. Per quel che riguarda la prima, cioè la transizione digitale, il Quaderno identifica un "piano Marshall" tecnologico la cui finalità è dare al settore e quindi alle imprese gli strumenti necessari a sostenere la competitività del Paese, in grado di rendere il nostro sistema resiliente e reggere di fronte a potenziali crisi ricorrenti, siano esse di tipo sanitario oppure economico. In questo senso, una delle più preziose lezioni impartite dal Covid è la necessità di avere visibilità totale e costante della filiera fino alle sue più lontane estremità, ma anche adottare un approccio maggiormente orientato al risk management, cioè all'analisi,

zione per il settore della logistica, si legge nel Quaderno 29, resta il modo principale per differenziare i prodotti, disintermediare catene di valore, migliorare il servizio clienti, aumentare la produttività ridurre i costi. In altre parole: fare dell'occasione una vera opportunità, al di là del momento (vedi box).

La trasformazione energetica

Un'altra fondamentale trasformazione da perseguire è quella energetica. L'esplosione dell'e-commerce e la riorganizzazione del commercio

Position Paper sugli impatti dell'emergenza Covid

Il Quaderno 29 raccoglie anche risultati ed evidenze emersi da un sondaggio condotto ad aprile 2020 tra i partecipanti al TTL. L'indagine restituisce non solo il sentimento del momento, ma anche attese e prospettive all'indomani della prima fase dell'emergenza. L'indagine conferma come la pandemia sia stata, fin da subito come motivo di preoccupazione e incertezza per i lavoratori del settore (60% delle risposte), ma al contempo anche considerata come una molla per attuare un cambiamento dei modelli organizzativi (75%) e avviare il sempre più necessario processo di digitalizzazione del settore (25%). Tra le ipotesi più accreditate c'era anche che solo le aziende con un livello di digitalizzazione già avanzato sarebbero state facilitate nella ripresa delle loro attività durante la fase di ripartenza. A essere positivi riguardo un possibile rilancio del settore era, in quel momento, il 21% dei partecipanti all'indagine. Tra le possibili tendenze post-Covid spicca il reshoring delle aziende che in precedenza avevano delocalizzato la propria produzione: secondo il 16% degli stakeholder intervistati, il Covid19 avrebbe spinto le imprese a riavvicinare la produzione al proprio mercato di riferimento poiché a causa della pandemia sono stati messi in luce i limiti della pratica di delocalizzazione. L'altra metà dei partecipanti si è detta fiduciosa per il futuro di tale settore dei servizi prevedendo una grande riorganizzazione dello stesso in ottica post-Covid, sia dal punto di vista tecnologico (56%), sia in termini di modelli (44%). Anche qui gli esperti hanno ipotizzato una riconversione necessaria in termini di digitalizzazione e innovazione. L'attenzione si è anche concentrata sul fenomeno del commercio elettronico, in esplosione fin dalle prime settimane di lockdown. Il 41% dei partecipanti all'indagine si è detto convinto del fatto che l'e-commerce avrebbe tratto vantaggio dalla pandemia. Meno scontato è invece il dato secondo cui il 26% degli intervistati indicava benefici, seppure di minore entità, anche per i negozi di vicinato o di quartiere. L'emergenza Covid ha messo in risalto il ruolo cruciale giocato dalla logistica, ma anche fatto emergere prepotentemente le sue criticità. Secondo i partecipanti al TTL, le cause del forte stress subito dalla filiera nel periodo di lockdown sono state la difficoltà nella gestione delle risorse umane (33%), la complessità delle procedure che hanno aggravato l'operatività (22%) e la mancanza di una regia unica (7%). Il 18% dei partecipanti al TTL ha sottolineato la buona tenuta del settore nel corso dell'emergenza sanitaria. Tuttavia, il 65% si è detto convinto che gli impatti negativi sul settore si sarebbero fatti sentire anche nei mesi successivi al primo periodo di diffusione del virus.



Il fenomeno del Blank Sailing, con la cancellazione di collegamenti ha influenzato le rotte e portato a un calo generalizzato del traffico merci, con ripercussioni sui terminal e sui porti italiani

L'impatto del Covid19

Il Covid19 ha però impattato in diverse forme e misure. A livello globale, la logistica a servizio delle catene di fornitura più complesse ha mostrato i maggiori segnali di sofferenza. L'incertezza è qui un'equazione a due variabili: da un lato, il generale calo della domanda di consumo che ha provocato una flessione sensibile ma con andamenti e definizioni settoriali non sempre prevedibili; dall'altro lato, un'offerta che vive ancora in uno stato di costante incertezza dovute alle interruzioni delle forniture, all'insta-

internazionale stanno definendo la necessità impellente di fare scelte diverse e molto precise per quel che riguarda la gestione della logistica. Nella logistica di ultimo miglio le indicazioni sono chiare: incentivare l'ammodernamento del parco mezzi, favorendo l'adozione di veicoli a basse emissioni, come in effetti molte realtà stanno facendo ma per cui forse servirebbe un maggiore partecipazione da parte delle Istituzioni. Una logistica ultimo miglio verde è inoltre possibile solo se considerata come parte integrante del sistema delle città con meccanismi premianti per gli operatori in grado di in-

Le misure per favorire la digitalizzazione

- snellimento delle operazioni di sdoganamento
- dematerializzazione dei documenti di viaggio (e-CMR) e delle certificazioni
- attuazione dello sportello doganale (Sudoco)
- estensione dell'interoperabilità della Piattaforma Logistica Nazionale (PLN)
- istituzione di un registro unico nazionale per gli autisti
- implementazione dell'uso degli ITS, delle smart road, dei veicoli connessi e a guida autonoma e di nuove tecnologie come la blockchain
- promozione di misure incentivanti per chi investe nell'informaticizzazione dei processi

36 MANAGEMENT



Marciani: "La logistica è lo scheletro che sostiene il Paese e nell'emergenza Covid lo ha dimostrato. È però anche una risorsa ancora tutta da valorizzare. Siamo all'ultimo istante. Dalle scelte che facciamo ora dipende il nostro futuro e quello dei nostri figli"

novare e collaborare. Tra le richieste formulate nel Quaderno spiccano qui la valorizzazione del costo della consegna, ma anche la necessità di sensibilizzare i consumatori rispetto all'impatto ecologico ed economico legato allo spostamento delle merci. Solo così è possibile raddrizzare le storture di un meccanismo apparentemente inarrestabile.

Dal piccolo al grande, anche i flussi internazionali devono evidentemente fare i conti con l'esigenza di una transizione energetica nel momento in cui il commercio mondiale sta esplorando nuove strategie e in cui nascono nuove rotte. L'indicazione è qui di avviare un sistema premiante per gli operatori in grado di spostare secondo logiche di maggiori efficienza e sostenibilità anche di tipo ambientale.

La transizione normativa

Ultima ma non ultima c'è la transizione "normativa", che si può sintetizzare con la necessità, anzi l'urgenza di avviare finalmente in Italia un processo di semplificazione. Nei giorni della pandemia la logistica si è scoperta ancora più appesantita da procedure amministrative e disposizioni normative. Sebbene alcune semplificazioni

siano state messe in campo sulla scia dell'emergenza, è innegabile che tanto rimane ancora da fare. "Abbiamo evidenziato 50 proposte per sburocratizzare l'industria della logistica, - spiega il presidente di Ebilog Maurizio Diamante - una sfida decisiva non solo per chi opera nella nostra filiera ma, molto più in generale, per garantire all'intera collettività la certezza di risorse e servizi all'altezza di un Paese più florido, equilibrato e dinamico". Gli interventi indicati impattano sui suoi principali asset così come

sui nervi scoperti della logistica nazionale: autotrasporto (es. adozione del CRM, documento unico di circolazione, dematerializzazione dei documenti, semplificazione delle procedure, tempi di guida e riposo, di pagamento, di attesa per il carico e lo scarico, trasporti eccezionali, antidumping, ultimo miglio, ecc.), porti (sportello unico doganale, lavori infrastrutturali, digitalizzazione e semplificazione delle procedure di accesso nei nodi portuali, promozione e adozione delle "zone franche", semplificazione

normativa, standardizzazione delle concessioni, sicurezza, ecc.), dogane (snellimento pratiche, corridoi sdoganali, sdoganamento a bordo, attivazione della Piattaforma Logistica Nazionale, Centri di Assistenza Doganale, Certificato AEO, ecc.), merci pericolose (procedure stoccaggio, tracciabilità, relazione sostenute tecniche), ferrovie (semplificazione procedure, ottimizzazione dei processi di gestione del terminal cargo ferroviario). Completa il lungo elenco la proposta di una Legge Delega per il riordino dell'attività di regolazione nel settore trasporti e logistica, focalizzata su semplificazione e una chiara definizione degli ambiti di competenza.

Le opportunità di Recovery Fund e PNRR

Il Quaderno 29 contiene anche una riflessione sull'opportunità date da Recovery Fund e Piano nazionale per la ripresa e resilienza (PNRR). Quest'ultimo, in particolare, deve essere articolato attraverso linee di sviluppo di cui la più importante, secondo il TTL, è quella che riguarda le infrastrutture per una mobilità sostenibile. Il PNRR, si legge nel Quaderno, deve racchiudere un complesso di strategie e riforme utili ad

avviare un processo di crescita finalizzato a una conversione ecologica e ad un'economia più sostenibile. Il documento sottolinea anche l'opportunità di stabilire priorità di finanziamento in funzione di obiettivi chiari, definiti e condivisi, distinguendo anche tra progetti che afferiscono l'hardware del sistema (es. raccordi, strade, porti, terminali, ferrovie, tunnel, ecc.) attraverso investimenti che originano cantieri, da quelli che riguardano la parte "software" del sistema (es. semplificazioni, digitalizzazione, creazione di nuove competenze, ecc.) i cui investimenti sono centrati su formazione continua e innovazione tecnologica.

L'ultima parte del Quaderno 29 contiene infine un approfondimento di OITAF (Osservatorio per il trasporto alimentare e del farmaco) sulle opportunità e le criticità che accompagnano la logistica del vaccino anti-Covid. "La logistica è lo scheletro che sostiene il Paese e nell'emergenza Covid lo ha dimostrato, - dichiara Marciani. - È però anche una risorsa ancora tutta da valorizzare. Siamo all'ultimo istante. Dalle scelte che facciamo ora dipende il nostro futuro e quello dei nostri figli". Insomma nulla sarà più come prima. Nulla potrà più esserlo. E forse è meglio così. ■