

Semestrale di Logistica e Management che raccoglie articoli e approfondimenti di esperti, docenti ed allievi.

"Cina, Europa, Usa: le nuove sfide logistiche, tra rischi e opportunità!"

Editoriale

Il LogiMaster si colora di... giallo

Cari lettori, oggi l'international meeting inaugura la sesta edizione del Logimaster che ogni anno si colora di nuove iniziative e collaborazioni, nell'intento di percorrere la strada del miglioramento continuo. Ed i colori hanno sempre rappresentato anche una scelta di immagine.

Nei depliant e nella brochure della prima edizione il nome LogiMaster appariva su uno sfondo creato come un muro di mattoni. A colorare questo muro c'erano molti schizzi di colore, ognuno dei quali conteneva il logo delle imprese che sostenevano il progetto. Il significato che si voleva dare era preciso: un muro stabile voleva comunicare garanzia, solidità; la visione dei mattoni metteva in luce l'importanza del sostegno delle imprese, senza le quali il Master non poteva e non può esistere; i loghi, simboleggiavano l'apporto di vitalità, di novità, con le quali le imprese sponsor contribuiscono alla riuscita del programma. L'immagine del muro è rimasta negli anni, ed i loghi delle imprese si sono confermati o succeduti. Il muro si è colorato di arte, scoprendo nelle diverse edizioni i diversi dettagli del famoso dipinto di Raffaello: la scuola di Atene. Ma il LogiMaster non vuole essere identificato con un tempio del sapere e quindi la comunicazione si è concentrata principalmente sulle scelte cromatiche, cambiando colore ogni anno. Per scelta. Cambiare colore significa rinnovarsi, seguire nuove tendenze.

La prima edizione era PANNA, per mettere in evidenza i colori delle imprese che hanno creduto per prime nel progetto formativo. La seconda edizione era colorata di AZZURRO, verso un orizzonte più chiaro delle frontiere della logistica, innovata da rinomate testimonianze internazionali. La terza edizione era VERDE, colore da sempre utilizzato in "logistica" sia nel corso di perfezionamento da cui il master è nato, sia nel logo dell'Amico Consorzio ZAI. La quarta edizione era ROSSA, nell'anno delle sfide internazionali che Logimaster ha colto sul tema dell'e-fulfillment. La quinta edizione è GIALLA, il colore della nostra Facoltà di Economia. E nel futuro si cambierà ancora...

Buona Lettura!

Prof. Antonio Borghesi
Direttore Scientifico del Master
antonio.borghesi@univr.it

Lo scenario economico in cui operano oggi le imprese è caratterizzato da una forte competitività determinata anche dall'estensione delle attività di business nel mercato globale. In questo contesto non poche sono le aziende che scelgono di localizzare in stati esteri i propri stabilimenti produttivi, scelta che comporta dei rischi che, se ben affrontati, si trasformano in tempi brevi in grandi opportunità di business.

Casi reali, di aziende che hanno già affrontato questo tipo di percorso, dimostrano che sono fondamentali alcune attività mirate per strutturare l'impresa, e questo avviene tramite specifici interventi di consulenza per la riorganizzazione dei processi aziendali. Oltre a questo l'azienda deve anche disporre di un efficace ed efficiente sistema informativo che preveda, fra i vari requisiti, anche un'estensione dei servizi tramite internet e un controllo internazionale dei siti produttivi, commerciali e logistici.

La consulenza a supporto dell'internazionalizzazione.

In tali ambiti opera la Sanmarco Informatica Spa (www.sanmarcoinformatica.com), società con sede a Vicenza e filiali nel territorio nazionale, attiva nel settore dell'informatica da oltre 20 anni con 210 collaboratori ed un centro nazionale di ricerca e sviluppo software per il gestionale Galileo Erp.

Utilizzando Galileo, le imprese possono agevolmente lavorare, con il software in lingua e la specifica fiscalità, in molti stati ed anche in molti paesi al di fuori della comunità europea. Le attività di consulenza specialistiche abbinate alle soluzioni di Galileo ERP consentono alle imprese di ridisegnare con efficacia la catena del valore e tutti i processi (di produzione, logistici, commerciali, etc.) non solo all'interno dell'impre-

sa, ma anche fra le imprese della stessa area nazionale o a livello internazionale.

Gli interventi di consulenza della Sanmarco Informatica sono rivolti in tre ambiti specifici:

- Persone, mirando a valorizzare il capitale intellettuale per migliorare le competenze;
- Prodotti, innovando i prodotti e riducendone il time to market;
- Processi, ridefinendo la catena del valore all'interno e all'esterno dell'impresa.

Ridisegnando i processi aziendali, Sanmarco ha portato alcuni dei propri clienti ad ottenere importanti risultati e in particolare:

- Una forte riduzione dei costi di transazione;
- La riduzione dei tempi e dei costi superflui generando maggiore efficienza;
- Infine, dopo aver riorganizzato gli aspetti produttivi e logistici, grazie all'estensione internazionale del software ERP realizzando un'efficace connessione fra le varie unità.

"Sanmarco Informatica" sostiene Michele Romano, Responsabile Marketing della società "ha già supportato molte aziende nel processo di internazionalizzazione. Alle varie attività citate possiamo aggiungere che organizziamo anche dei specifici progetti di Lean Production e recentemente dopo un corso sulla Lean Thinking, per approfondire i temi della consulenza, abbiamo realizzato insieme alle imprese un viaggio studio in Giappone con visita ad alcune aziende locali tra cui la Daikin e la Toyota. Il tutto si è concluso con un Workshop a Tokyo presso la sede di una società di consulenza di livello internazionale".

Case History - La Dab Pumps Spa.

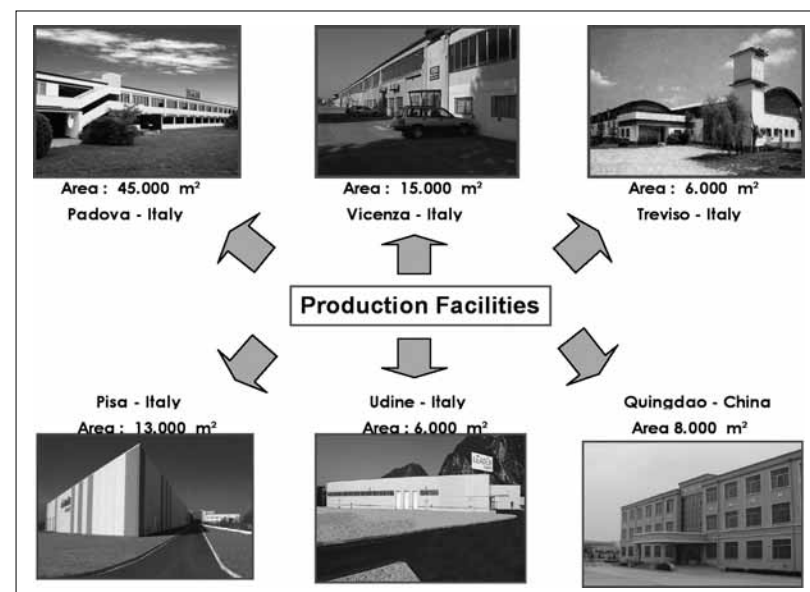
In relazione a tali progetti, abbiamo intervistato Barbara



Cecchele, Planning e Finished Product Warehouses Manager presso la Dab Pumps di Mestrino (PD) (www.dabpumps.com), società che da 30 anni produce elettropompe e che dal 1997 appartiene al gigante danese Grundfos, numero 2 al mondo nel comparto (nel 2004 ha fatturato 1,69 miliardi di euro con 12.800 addetti) Dab ha un giro di affari di 150 milioni di euro e 800 dipendenti.

pur mantenendo un livello costante di vendite, stavamo subendo passivamente l'attacco dei competitors cinesi. Avevamo perciò bisogno di un nuovo tool, un nuovo strumento che ci consentisse di incrementare le vendite del 30% nel mercato del DWS.

Ecco quindi che la realizzazione di un'unità logistico-produttiva a Qingdao ci appariva



Barbara Cecchele ci ha raccontato cosa abbia spinto la Dab ad aprire uno stabilimento in Cina e come sia stata vissuta e gestita questa scelta.

"Da una recente analisi del nostro business, abbiamo ricevuto conferma che quasi il 50% della nostra produzione è focalizzata sul cosiddetto Domestic Water Supply, ovvero la fornitura di piccole pompe ad uno domestico, ma, al tempo stesso, abbiamo rilevato che negli ultimi 4 anni avevamo,

come lo strumento più adatto per:

- Proteggere le vendite delle pompe d'acqua fredda a brand DAB incrementando la competitività;
- Incrementare la flessibilità produttiva e facilitare l'ampiamiento della gamma prodotto;
- Muoverci attraverso i nuovi mercati "potenziali" in Asia;
- Riuscire a generare un saving nell'acquisto di componenti e materia prima nei cosiddetti Low Cost Countries per



tutta la produzione del Gruppo DAB.

Da qui si evince come Qingdao diventerà sempre più strategico come stabilimento di produzione ma ancor più come base operativa per il nostro Ufficio Acquisti, poichè una delle mission dell'azienda è quella di incrementare l'acquisto di materiali nei Low Cost Countries passando dall'attuale 8% al 35% nel 2010, combattendo così la fluttuazione di prezzi delle commodities.

Alla scelta di Qingdao come location di questo sesto stabilimento del Gruppo, si è partiti per un data finding tour durante il quale sono state raccolte una serie di informazioni quali:

- Disponibilità locale di subfornitori dei componenti diretti (si può già parlare in alcune aree di distretti);
- I livelli salariali;
- La disponibilità di personale specializzato e con stabilità nei contratti (in alcune realtà ci si trova a rivedere i contratti

anche ogni 3 mesi);

- Il costo d'affitto dell'immobile;
- La qualità della vita.

Quest'ultima caratteristica si rendeva ancor più importante in quanto fin da subito è apparsa evidente la necessità di avere personale direttivo italiano disposto a trasferirsi, era quindi necessario garantire un accettabile standard di vita per gli espatriates e le loro famiglie. Attualmente a Qingdao il direttore generale e il responsabile logistico sono italiani.

Alla fine la scelta è ricaduta sulla città di Qingdao nella regione dello Shandong a qualche chilometro a sud di Pechino, dove nel 2008 verranno disputati le Olimpiadi di Vela.

Ora lo stabilimento di DAB a Qingdao è circa 6000 mq con 3 linee di assemblaggio, lo stampaggio della plastica e un organico di 40 persone (tra le quali i 15 diretti di produzione, 3 addetti alla qualità del processo e del prodotto e i 4 addetti alla logistica e all'approvvigionamento dei materiali operano non solo per lo stabilimento cinese, ma anche per tutto il Gruppo).

Aprire e gestire uno stabilimento in Cina ha portato con sé una serie di criticità logistiche e produttive da affrontare. Avere uno stabilimento in Cina ha rappresentato per DAB un cambio di mentalità, "costringendo" la struttura a diventare multinazionale a tutti i livelli e reparti aziendali, a gestire i meetings via videoconferenza, a scrivere i reports, le e-mails e tutta la documentazione tecnica in inglese, a convivere con una cultura totalmente diversa che, per ambito logistico, può riassumersi in una sola parola: la gestione del guanxi.

Il guanxi non è una procedura, un tool o quant'altro la nostra cultura europea può portarci ad immaginare: può essere tradotto in italiano come relazione-

contatto e significa creare con l'altra parte una relazione personale fondamentale per poter sviluppare e mantenere relazioni anche di livello professionale, come ad esempio tra fornitore e cliente.

Si scopre quindi che, mentre in Italia (in Europa in genere) non rispettare le regole "di buona educazione o di relazione cordiale" con il fornitore non comporta grandi problemi per l'azienda (nessun fornitore infatti si sognerebbe di non vendere ad un cliente solo perchè non c'è mai stato a cena, come nessun cliente si sognerebbe - di fronte a un' offerta interessante - di non comprare da un determinato fornitore solo perchè non hanno mai condiviso una bella serata al Karaoke), in Cina è fondamentale o meglio indispensabile: se con un determinato fornitore non si è andati a cena o non si sono creati momenti di condivisione, la richiesta di campioni, prezzi e quant' altro non viene neanche considerata, pur essendo economicamente molto vantaggiosa. Un altro aspetto critico è dato dalla distanza: prima parlare di Plant to plant significava considerare una distanza di pochi

kilometri, percorribile al massimo in qualche ora di macchina o di camion, ora la DAB si trova a gestire un transit time di 6/7 settimane da porto a porto, la variabilità delle compagnie marittime nel confermare l'arrivo delle navi, le procedure doganali, etc. e tutto si riassume in una pianificazione della produzione che deve emettere gli ordini allo stabilimento DCH con 5 mesi di anticipo sul reale fabbisogno del prodotto.

Dallo schema allegato si vede chiaramente come, a fronte di un tempo di produzione di 15 giorni, si ha un tempo totale del processo "order to delivery" di 6 mesi.

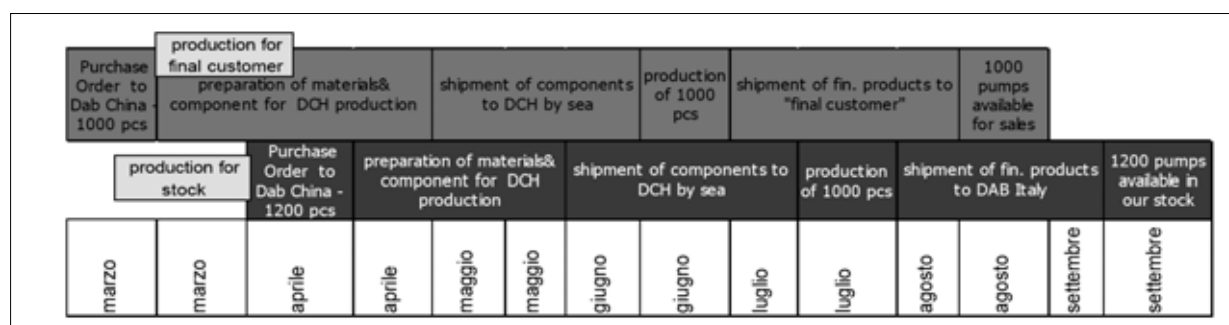
Ma tutte queste criticità sono in realtà opportunità di crescita e di confronto professionale e personale, ed è una grandissima soddisfazione andare a Qingdao e vedere la realizzazione di un progetto che fino a 2 anni fa era solo un foglio excel con numeri, formule, tanti dubbi e qualche certezza e ora è un qualcosa di reale, concreto e in continuo sviluppo."

Barbara Sirressi

Sanmarco Informatica S.p.A.
bsirressi@sanmarcoinformatica.it

Barbara Cecchele

Dab Pumps S.p.A.
barbara.cecchele@dabpumps.com



Cina: L'opportunità delle zone rurali

Nuovo indirizzo allo sviluppo

Di certo gli sforzi che si stanno facendo per pensare di cogliere le opportunità con il paese Cina sono giusti e da perfezionare; tuttavia manca qualcosa nella panoramica delle proposte e il know how della logistica può avere un ruolo assertivo in merito.

Quando si pensa infatti al futuro dell'economia, si sente parlare in maniera molto forte di "sviluppo sostenibile" e parallelamente di "distribuzione della ricchezza". Esigenze che non possono essere rimandate oltre pena una grande incertezza generale dell'economia, per qualsiasi paese, anche a causa di malcontento sociale.

Sono diversi gli economisti che stanno forzando molto su un perfezionamento del modello di sviluppo in atto.

Che attinenza ha la logistica su

questioni di politica economica? Occorre andare per gradi.

Ci sono zone rurali nel mondo, e quindi della Cina, le quali forniscono una grossa occasione in questo momento di poter essere inserite nello sviluppo economico complessivo, ma nello stesso tempo adottare un nuovo modello dello sviluppo stesso.

Le aree rurali costituiscono parte notevole della popolazione e uno sviluppo sostenibile non riguarda solo la conservazione dell'ambiente ma anche la giusta gradualità di crescita, per non incorrere in mutamenti non equilibrati e incontrollabili. Il nuovo modello di sviluppo tende a valorizzare le realtà locali, le quali sono maggiormente conservative delle risorse e autosufficienti conseguentemente ad una produzione e commercio di beni diversificati.

In pratica ad ogni territorio è consentito l'accumulo di capitale, seppur con un modello economico fondato su una maggior sobrietà rispetto a quelli nostri tradizionali, tuttavia i volumi espressi complessivamente come circolazione di beni e servizi, sarebbe notevole. Per attivare in maniera significativa interventi nelle zone rurali occorre un progetto guida, disponibilità di strumenti e risorse produttive, oltre che sistemi per la circolazione delle merci.

Parliamo del primo aspetto. L'Italia, e in senso esteso altri paesi europei, hanno consolidato una notevole esperienza di sviluppo territoriale in quanto hanno sfruttato molto gli spazi territoriali nazionali e quindi conoscono la necessità di rispettare i necessari equilibri di sviluppo: strutture e spazi

dediti all'agricoltura, alla produzione industriale, agli edifici per abitazioni e servizi, alle infrastrutture per il trasporto il tutto organizzato in maniera coordinata per gestire i flussi di merci e persone.

Con i dovuti correttivi, nell'ottica dello sviluppo compatibile l'Italia può proporsi come partner per lo sviluppo territoriale in Cina non solo costruttrice di progetti, ma come fornitrice di beni industriali per tale fine (macchinari agricoli e industriali, impianti per l'energia...) Materiale durevole che serve per la creazione di capitale locale inducendo flussi di scambio tra aree limitrofe, inizialmente, e più lontane successivamente.

La Cina ha una capacità di produrre tutto questo ma non sarebbe conveniente facesse da sola considerata la dimensione

del territorio. I ragionamenti Ricardiani sul vantaggio comparato nello scambio possono essere ritenuti ancora validi.

Trasporto: fattore chiave

Parliamo quindi dell'aspetto legato al trasporto, forse il più cruciale.

Costruire strade camionabili, autostrade, ponti in zone disagiate dove vi è una economia che deve ancora raggiungere un livello ritenuto appropriato sarebbe di un costo insostenibile. La logistica così entra in campo con soluzioni che si adattano alla situazione adottando anche mezzi tradizionali ma con criteri organizzativi e gestionali basati sulle esperienze recenti. Il trasporto può essere concepito come lunga percorrenza (oltre i 300 chilometri) e corta (meno di 300 chilometri). La prima può essere affidata al tra-

sporto su ferrovia o strada, la seconda invece che deve raggiungere le aree rurali poste in zone disagiate, deve essere organizzata appositamente.

Un carico su camion o ferrovia (es. 50 metri cubi) può essere scomposto in unità più piccole, messo in contenitori appositi per il trasporto sulla seconda distanza, etichettati, con determinati criteri per la rintracciabilità, e trasportato anche su strade non camionabili.

Non importa di per sé la semplicità del mezzo se trattasi quindi di utilizzare motocarri, carri a trazione animale teleferiche o quanto la fantasia può suggerire a seconda delle necessità, quello che importa è la continuità del flusso e la sua programmabilità.

La tecnica di trasporto con scomposizione del carico la chiameremo "Bulk Sharing" (BS).

Facciamo un esempio.

Un camion su strade normali

può trasportare 50 metri cubi per centro chilometri in poco più di un'ora impiegando un operatore (l'autista) mentre, con il sistema BS, per 100 chilometri occorrerebbero 5 operatori che continuano a percorrere avanti e indietro segmenti di 20 km. Alla velocità di 25 km ora, con una capacità di 3 metri cubi a viaggio, occorrerebbero 3 giorni lavorativi (8 ore al giorno) per completare la consegna del carico.

Si tratta di un esempio su mille altre casistiche diverse, ma il concetto di gestire la scomposizione del carico non cambia. L'appoggio che fornirebbe l'autorità pubblica nel territorio è quello di garantire la sicurezza della percorribilità.

Logicamente non si parla di trasporti di carichi di dimensioni eccezionali che, come tali avranno eccezionali soluzioni. Eventuali strade camionabili sarebbero in futuro costruite dove i volumi di scambio rag-

giungono livelli adeguati quindi la spesa nell'infrastruttura si manifesterebbe come investimento con ritorno nei tempi desiderati.

Non si può fare un confronto con la nostra realtà senza i dovuti distinguo.

Il forte livello di competizione raggiunto nei paesi occidentali porta ad avere una certa disponibilità di materiale a magazzino per assicurare il livello di servizio ai clienti, anche se verrà utilizzato dopo 3 settimane (si prenda atto delle nostre rotazioni di magazzino).

Le economie nascenti non partono con questa necessità. L'importante, ribadisco, è assicurare il flusso continuo correttamente amministrato e monitorato.

Nelle zone rurali possiamo avere tecnologia, forza lavoro, risorse naturali e possibilità di accumulo capitale. Si tratta dei principali fattori che hanno

determinato lo sviluppo economico in varie fasi della storia già dalla prima rivoluzione industriale in Inghilterra.

Il trasporto in aree difficili che non possono per il momento spendere in infrastrutture è fondamentale da risolvere anche con strumenti semplici ma con organizzazione e metodo.

Abbiamo già casi di riferimento di grandi miglioramenti nell'universo aziendale- produttivo, dove ha contato più l'approccio alle problematiche che la tecnologia in sé: le tecniche del Just in Time per la programmazione, il Jidoka per la qualità, il Kaizen per il miglioramento continuo

Per iniziare

Sarebbero importanti quindi i contatti tra delegazioni, italiane e cinesi, a livello governativo che aprano una porta verso la realizzazione di sviluppo delle aree rurali. Si può pensare per esempio a protocolli di intesa.

Successivamente un organismo di progetto strutturato in maniera snella costituirebbe la parte esecutiva. Tale organismo sarebbe sintesi sia delle Istituzioni coinvolte con il commercio estero, che della Associazioni di categoria imprenditoriale.

Se, oltre a questo, aumentasse il coordinamento, qualificazione e formazione delle nostre rappresentanze all'estero (Ambasciate, Camere di Commercio, Uffici ICE) le nostre imprese sarebbero molto aiutate a sostenere l'internazionalizzazione.

Per il resto è soltanto convincersi di un lavoro che può partire in tempi brevi con risultati concreti, graduali ma costanti e progressivi. Il futuro non ne può fare a meno.

Flavio Danese

Franke Italia S.p.A.

Danese.flavio@libero.it

"Scouting Highway" a Food & Goods scouting project in Eastern Europe

Introduction

BravoSolution has recently launched, through its "BravoFood & Goods" competence centre the new service "A Highway to The Italian Market". The service was carried out as a project with the objective of offering a structured and personalised scouting service to Western European companies in the consumer goods sector in order to evaluate import opportunities from East European countries.

BravoSolution is one of Europe's leading providers of Internet-based procurement tools and professional services. The company offers e-sourcing professional services, and web-based enterprise sourcing technology solutions in ASP (Appli-

cation Service Provider) through BravoSolution ESoP (Enterprise Sourcing Platform) and fully assisted online negotiation services through BravoSolution G.e.O (Global e-sourcing Operations). The company has so far managed over 39,000 online negotiations, valued at more than €13 billion of turnover, with a client portfolio of over 250 leading organizations in 14 countries. Currently, more than 43,000 suppliers from 68 countries have participated in BravoSolution's online negotiations. BravoFood & Goods is the BravoSolution Competence Centre in the consumer goods sector, principally addressing Italian supermarkets chains; hotels, restaurants and caterers and consumer goods producers and

processors. This division has been involved in supply negotiations including fresh products, frozen products, cleaning and personal home care products, department store, subsidiary materials and construction works, among others. The position of BravoFood & Goods services can be represented by the following Figure 1.

Context of the project

In recent years purchasing in many companies has been replaced by a wider, more strategic approach of goods and service acquisition which is known as procurement. Namely, these two terms have different meanings, since purchasing is the administrative and transactional process of finding suppliers, placing orders, taking delivery and making payment. The procurement process, on the other hand, is the business process of understanding internal customers' needs, determining how internal and external resources are best deployed to meet these needs and subsequent sourcing of external goods and services to meet those needs within the right balance of specification, cost, quality, service and timeliness. It also incorporates the transactional requirements, purchasing and inbound receiving processes. The procurement process has two main phases: sourcing and supply. The fol-

lowing Figure 2 represents the procurement process.

Sourcing is a critical element in most organizations' initiatives, focusing on management of spending since it has immediate effect on companies' performances. The importance of sourcing is more evident nowadays considering the economic environment in which Italian companies operate, characterized by globalization and inflation. In this context, in order to

the best price and correct mix between number of suppliers, products and services.

The phases of e sourcing are represented on the following Bearing in mind that the objective was to the evaluate potential of the East European market, the field of this project was narrowed to two phases of the e sourcing process which are scouting of suppliers and their qualification. The results confirmed that the two main barriers, language and distan-

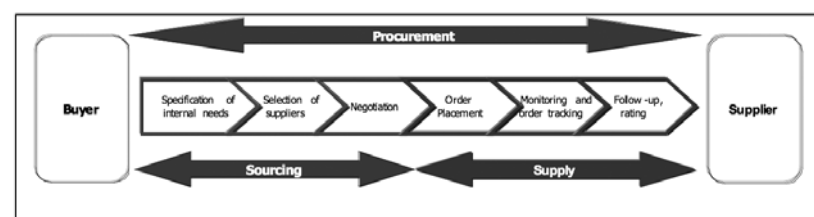


Figure 2: Procurement process

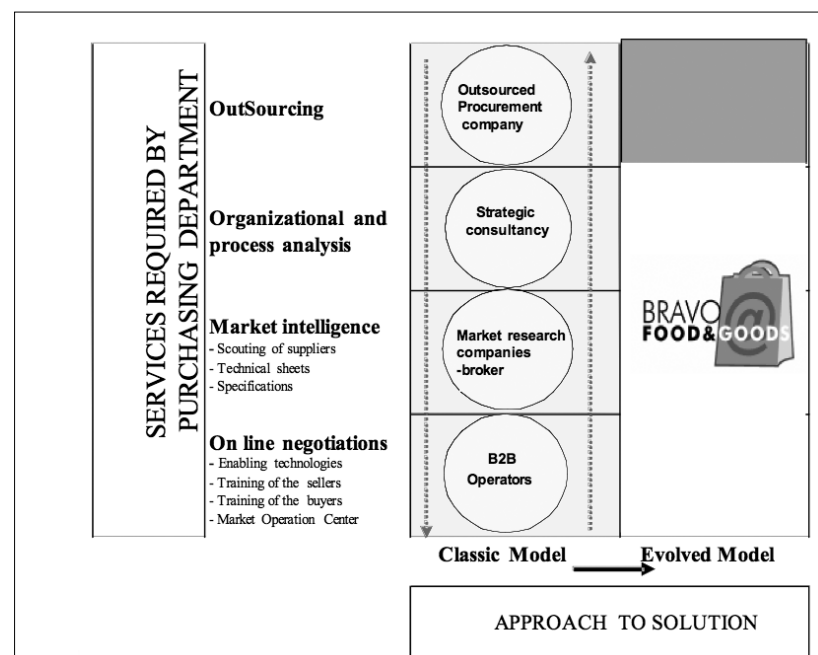


Figure 1: BravoFood & Goods position

achieve a competitive advantage it is very important to reduce time consuming activities and to find new ways to shorten the timeframe from opportunity identification to realized savings. The use of web based tools and their applications throughout procurement process enable the achievement of this objective.

E-sourcing technologies and tools enable an improvement in efficiency and transparency of the strategic phase of the procurement process. The objective of e sourcing is to contribute to the realization of a company's objectives by individualizing

ces, can be overcome thanks to BravoSolution web based tools and professional services.

Why a focused search?

A company that starts searching for new business opportunities in new markets for procurement needs can have four possible approaches that result from a combination of risks and opportunities.

- "Uncontrolled Self made procurement area" when companies approach new markets in a way that they undertake too high a risks in comparison to opportunities that emerge afterwards

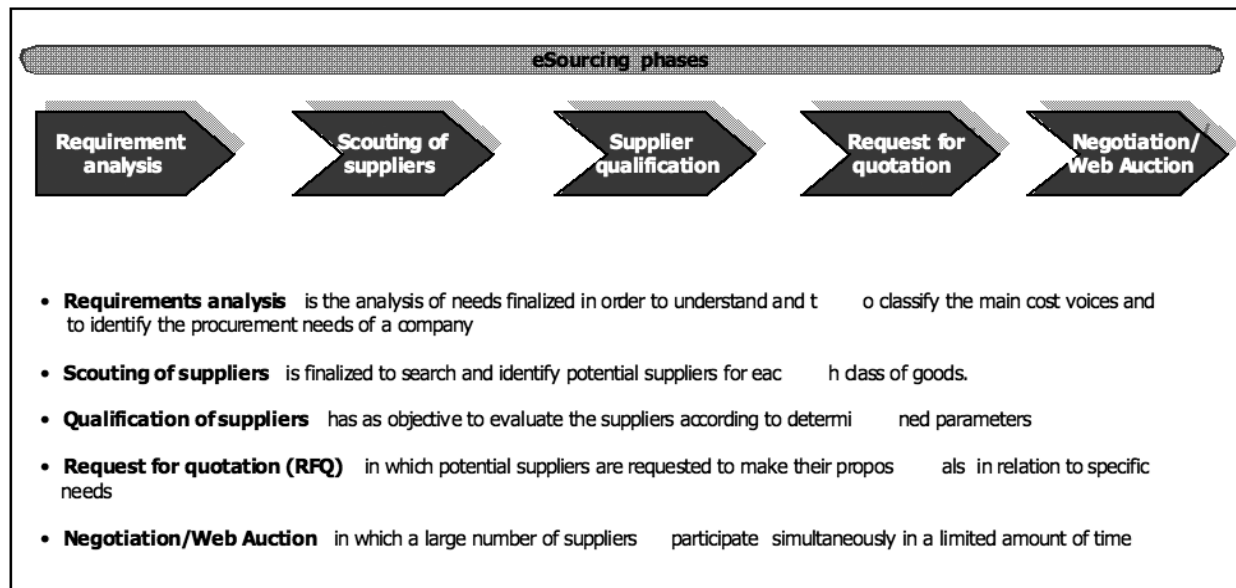
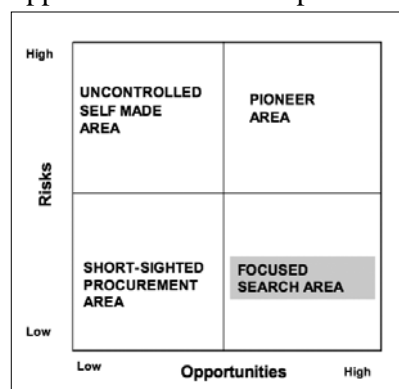


Figure 3: eSourcing phases

• **“Short-sighted procurement area”** when companies don’t look at new markets and consequently loose business opportunities and competitive-



ness

• **“Pioneer procurement area”** when companies approach new market without method, consequently bringing high risks without results

• **“Focused search procurement area”** when companies approach new opportunities with reasonable risks, optimizing the number and quality of information needed to make a decision, and the results from buyers and selected partners.

The rationale of launching this service emerges from the following facts:

- Recently requests for support and a method to manage the know how have increased since traditional approaches are not working any more. Namely, the way in which the search is made and tools that are used have evolved more rapidly than the management capacities.
- There is evident necessity to search new suppliers by evaluating the supply opportunities that low cost East European countries can offer.

• Enlargement of a suppliers’ database creates competitive pressure that generates savings even with actual suppliers and it is useful to control request for price increases using on line negotiation tools.

• The anticipation of new market trends becomes a tool to gain a competitive advantage. These trends are characterized by East Europe increasing the production of raw materials (cereals, oil and others) and increasing competitiveness, supported by European Union policy.

• Overcoming language and distance barriers thanks to ability, technology and flexibility becomes indispensable.

The “Scouting Highway” service

The BravoSolution service offers, at a moment, a structured database of suppliers to Italian companies in the consumer goods sector. Supplier scouting addresses their specific needs:

- **Retailers** (finished products for re-sale and products for internal use)
 - **Industry operators** (raw materials, semi finished products, substitute products for packing)
 - **Ho.Re.Ca operators** (semi finished products)
- The “Scouting Highway” will be soon expanded to all sectors and countries where BravoSolution is operating.
- The scouting aims to be:
- Focused
 - Efficient
 - Fast
 - Flexible

It covers 18 East European countries (Slovenia, Croatia, Czech Republic, Slovakia, Hungary, Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro, Greece, Bulgaria, Macedonia, Poland, Romania, Lithuania, Ukraine, Latvia, Turkey, Estonia, Russia) that were selected with consideration of the distance and transportation system (road, rail, sea). For these countries BravoSolution performed

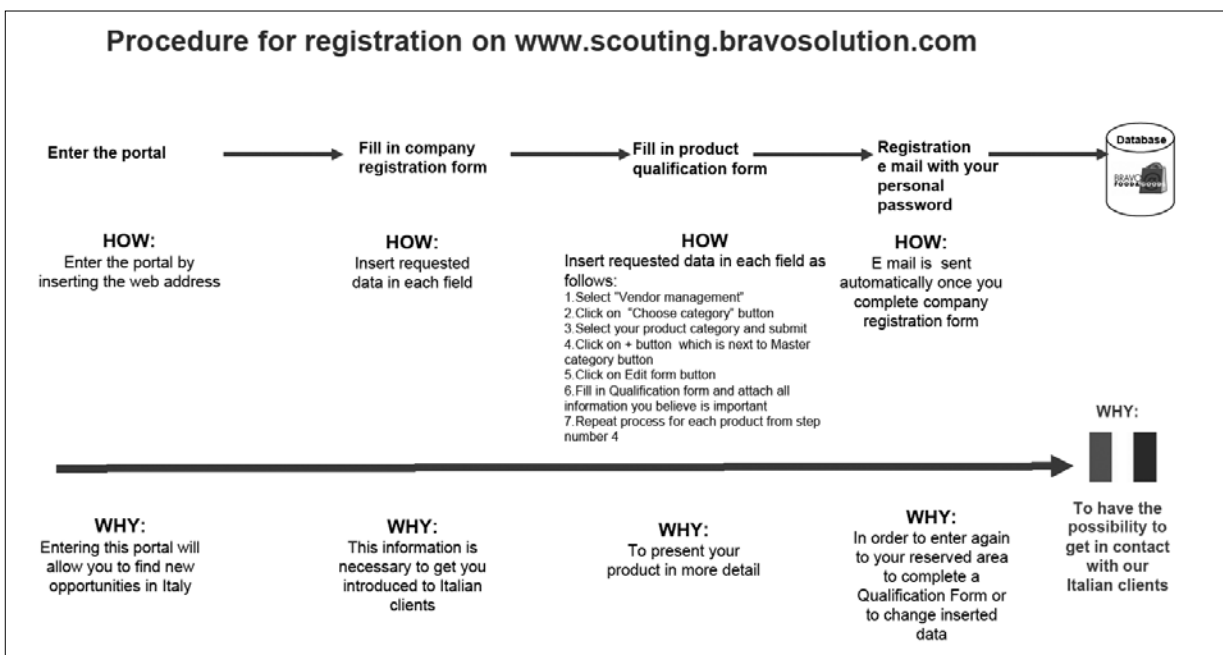


Figure 4: Procedure for registration on the portal

detailed analyses of their potential and respective areas of “production excellence”, with a view to assessing their potential for exports.

Scouting is done using a reserved area on the www.scouting.bravosolution.com portal in two ways:

- Structured candidacy of suppliers who are interested in the Italian market
 - Scouting of suppliers for specific client request
- The following Figure 4 repre-

sents the how and why of the registration procedure.

BravoSolution Scouting service is offered at three different levels:

• **Basic** which consists of gathering information regarding production possibilities of suppliers interested in the Italian market for the 3 rd level of product classification tree (IRI)

Inbound information, from the client to BravoFood, is the list of product categories for which scouting is required. Each product delivery means providing a list of producers with their reference data, location and commercial contacts in Italy. It also involves providing information regarding the macro environment and legal aspects of import/export of the chosen category.

• **Gold** which consists of gathering information regarding production possibilities of suppliers interested in the Italian

• **Platinum** which consists of gathering information regarding production possibilities of suppliers interested in the Italian market for the 4 th level of the product classification tree (IRI) with verification of delivery price through an RFQ or web auction.

Inbound information from the client to BravoFood:

- Product list
- Technical sheet
- Specification of the supply
- Hypothetical supply volumes
- Actual prices

Delivery consists of **adding** the verification of the actual price DDP Italy or ex factory (EXW). **to the Basic and Gold service**

Conclusion

“The world is not like it used to be” says one famous Italian advertisement. Italian companies need to face increasing competitiveness using every possibility that emerge in the market. East European region with their rapid economical

market for the 4 th level of product classification tree (IRI) Inbound information from the client to BravoFood:

- Product list
 - Technical sheet
 - Specification of the supply
- Delivery constitutes providing all information included in the **Basic service** and **adding** evaluation and qualification of the technical product sheet. Also, it provides evaluation and qualification of the service level according to supply specification.

growth offer new opportunities in the consumer goods sector both for buyers and suppliers. Italian companies also have to manage their processes using innovative web based technologies, which have already been successfully adopted by western European operators.

Gian Mario Zana
BravoSolution S.p.A.
Food & Goods Channel Director
g.zana@bravosolution.com

Il fenomeno degli spin-off in Italia

E’ utile capire come nell’ambito dell’industria della logistica alcuni soggetti sono stati e sono ancora oggi dei volani per l’integrazione dei processi e per l’efficacia e l’efficienza degli stessi.
”La logistica, a causa del crescente specializzarsi delle atti-

ività di gestione e del continuo dilatarsi dei mercati d’approvvigionamento e di vendita, ha assunto sempre più una connotazione propria sia di studio sia d’approfondimento” (Vona, 2004), ma soprattutto è divenuta un’occasione per gli operatori che sanno coglierne

le peculiarità ed i vantaggi. La centralità, il ruolo di creazione di valore ed il passaggio da un’ottica per “funzioni” ad un’ottica per “processi” hanno avuto l’humus nei cambiamenti che si sono avuti sul fronte della complessità della domanda, della pressione

competitiva e dei modelli di produzione che si sono succeduti nel tempo. All’interno di questa cornice si è andati da una parte alla ricerca spasmodica del “santo graal” che in questo caso si chiama focalizzazione sul proprio core business, riduzione

dei costi fissi strutturali ed operativi, ricerca dei migliori servizi professionali, maggiore flessibilità strategica ed operativa e riduzione dei rischi dati dall’incertezza della domanda; dall’altra si è stati nel timore di incorrere in brutte sorprese quali la perdita di

competenze critiche e interfunzionali, la perdita di vista dei propri prodotti e del controllo della relazione il cliente finale. Tra questi confini s'inserisce un fenomeno con delle caratteristiche proprie e interessanti per avere una prospettiva nuova sulla logistica: il fenomeno in questione è quello degli *spin-off*.

Ahlström Soldering afferma che ci troviamo davanti ad un processo di *spin-off* "quando uno o più individui lasciano un'azienda con l'intenzione di avviare una nuova impresa basata sul know-how dell'azienda di provenienza senza che quest'ultima abbia un'influenza dominante nella nuova impresa" (Soldering, 1999).

Tre sono le diverse tipologie di *spin-off* che possiamo rilevare:

1 spin-off come semplice divisione del lavoro: la fonda-

organizzarsi fornendo delle opportunità di profitto.

2 spin-off come percorso evolutivo, dove l'attenzione si sposta dalla domanda d'imprenditorialità all'offerta d'imprenditorialità. L'approccio evolutivo considera l'impresa come luogo d'accumulazione di conoscenze il cui sviluppo è condizionato dalla matrice tecnologica originaria e dall'insieme di routine che vengono adottate per il coordinamento delle attività, quando queste opportunità sono in eccesso all'interno dell'impresa, allora possono essere sfruttate incorporandole in una nuova impresa. Spostando l'accento dall'organizzazione all'individuo, lo *spin-off* può essere messo in relazione alle asimmetrie informative riguardanti le opportunità offerte dalla divisione del lavoro tra i soggetti interni e quelli esterni

che relative all'attività svolta; - competenze di direzione e gestione;

- reti di relazioni e contatti utili per l'ingresso nel mercato.

3 spin-off difensivo: l'attenzione è sì sull'imprenditorialità, ma ne sottolinea non tanto aspetti innovativi, quanto invece quelli di natura difensiva.

Rispetto al precedente, in questo modello è sottolineato come la nascita dell'impresa possa derivare dall'incertezza sulla continuità del reddito.

In definitiva, i vantaggi che questo modello porta sono economie di scala, un'accentuata efficienza ed efficacia produttiva, la possibilità di sfruttare opportunità in eccesso ed infine la crescita professionale e di competenze insita nel modello.

Il passo successivo nel comprendere il cammino degli *spin-off* logistici ha portato alla costruzione di un data base formato dalle prime 100 nel settore della logistica in Italia. Qui il risultato è che, con riferimento al numero degli addetti, le prime 10 imprese assommano il 52% degli addetti complessivi e, con riferimento al fatturato, le prime 10 società per fatturato rappresentano il 49% del fatturato complessivo.

Quindi, un primo dato del settore è la forte concentrazione occupazionale ed economica, per poi notare come tra le prime 10 imprese per fatturato quelle italiane rappresentano solo il 30% del totale.

Da questo gruppo le imprese *spin-off* rappresentano poi il 14% (tra queste troviamo la Simav *spin-off* di Finmeccanica, la Number 1 da Barilla, la Bomi2000 da Bocomatic, Malpensa Logistica dalla SEA).

L'evoluzione di queste imprese viene chiarita dal loro inserimento in un modello teorico di posizionamento; per far ciò ci siamo avvalsi del modello elaborato da Assologistica nel suo Primo Rapporto: "Indagi-

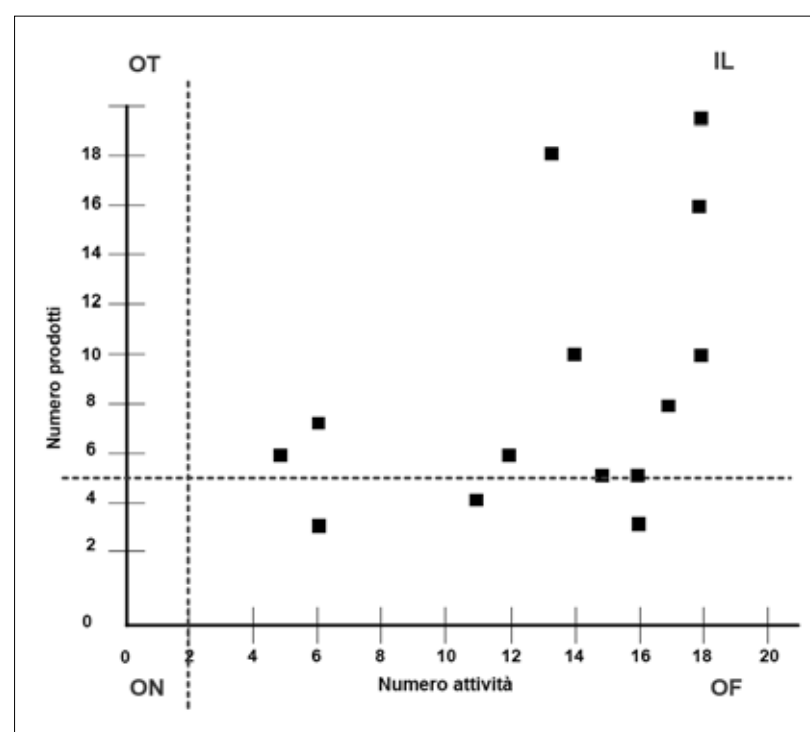


Grafico b - Distribuzione delle imprese *spin-off* nel modello di posizionamento

ne sull'evoluzione strutturale delle imprese di logistica in Italia".

Il modello individua quattro categorie d'operatori in conformità a due parametri: **a.** numero funzioni svolte lungo la supply chain per filiera;

b. varietà delle merci trattate. Le quattro categorie che così vengono a formarsi sono:

1. Monoprodotto e monofunzione: operatore di nicchia;

2. Multiprodotto e monofunzione: operatore tradizionale;

3. Monoprodotto e multifunzione: operatore di filiera;

4. Multiprodotto e multifunzione: integratore logistico. Da questa classificazione ne possiamo far seguire il grafico **a.**

Le imprese *spin-off* suddivise per servizi offerti e per numero di categorie merceologiche trattate si inseriscono nel modello come appare nel grafico **b.**

La prima evidenza è che essendo la maggioranza delle imprese *spin-off* degli Integratori Logistici è loro natura essere degli operatori "evoluti" nell'industria logistica, l'assenza di operatori tradizionali, quando tra le prime 100 imprese questi sono il 35% del campione ci dice come sia

forte la loro consapevolezza delle richieste dei potenziali clienti che le porta a diversificare attività e prodotti. Rispetto alle medie del settore è molto diversa anche la provenienza dei capitali, qui, infatti, le imprese italiane sono il 72%.

Da tutto ciò emerge che:

1) Il mercato della logistica in Italia pur avendo margini di crescita è ancora in debito verso i capitali esteri che in esso trovano un mercato di sbocco per le loro acquisizioni;

2) Il mercato della logistica in Italia presenta notevoli problematiche di frammentazione che lo portano ad avere una molteplicità di piccoli e medi operatori che svolgono attività tradizionali e/o di nicchia;

3) Il fenomeno degli *spin-off* rappresenta in Italia una buona quota della nascita di nuove imprese e rappresenta anche il campo dove sorge e "fortifica" nuova imprenditorialità;

4) Gli *spin-off* sorgono per assumere sul mercato un ruolo d'innovatività ed efficienza nel settore, riuscendo a sviluppare attività a valore aggiunto.

Gabriele Mannucci
Allievo Logimaster, A.A.
2005/2006
mannucci.emale@inwind.it

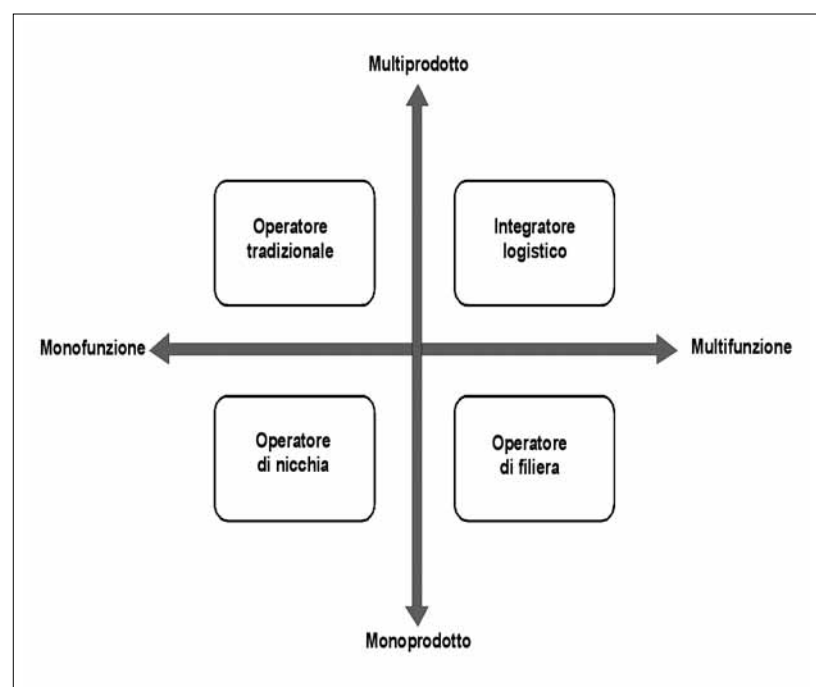


Grafico a - Modello teorico di posizionamento nel settore

zione di una nuova impresa in questo caso può rispondere all'esigenza di una più efficiente organizzazione del processo produttivo. C'è quindi una riorganizzazione dell'offerta. Questa riorganizzazione può venire stimolata dall'impresa madre quando svolgono un ruolo importante le economie di specializzazione; oppure può essere spinta da esigenze del settore, prevalendo così motivazioni di origine sistemica, il settore tende ad auto-

all'impresa. All'interno dell'impresa, infatti, l'accesso a conoscenze e informazioni sull'evoluzione della tecnologia, della domanda e delle condotte dei concorrenti appare più immediato e meno oneroso che per i soggetti che acquisiscono le stesse informazioni attraverso il mercato. Oltre alle informazioni poi, le competenze che sono suscettibili di essere trasferite dal vecchio lavoro al nuovo sono:

- competenze tecniche specifi-

commentatori economici, tanto che per questo promettente segmento dei servizi (da più parti individuato come leva competitiva strategica) si può ancora parlare di una carenza conoscitiva. Un'indagine empirica con circa 70 interviste dirette agli operatori logistici e del trasporto a Verona, Vicenza, Padova, Rovigo ha

quindi valore di tentativo originale di delineare i caratteri del settore, partendo dal suo output: servizi di trasporto, di logistica e vari servizi ancillari, correlati o di intermediazione, realizzati all'interno della filiera della logistica e offerti sul mercato regionale.

In questa sede si riportano alcuni dei risultati emersi dal-

l'Indagine, focalizzando l'attenzione sui caratteri delle attività logistiche realizzate all'interno di servizi posti sul mercato (cioè conto terzi) dagli intervistati: (i.) *attività strumentali o complementari a servizi completi di spedizione e* (ii.) *logistica in senso stretto, sia essa logistica di fase* (distributiva, degli approvvigi-

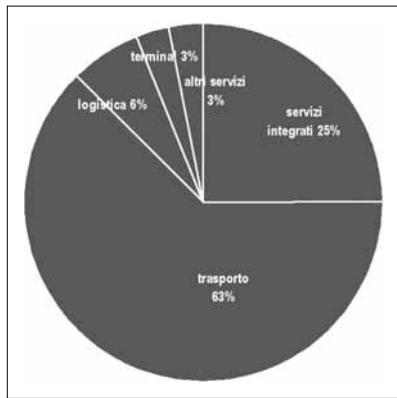
giamenti) o *integrata*.

In un contesto complessivo di forte prevalenza per le attività di trasporto (il 63% degli intervistati realizzano servizi di trasporto come attività prevalente, per oltre l'80% del fatturato) bassa è la presenza di operatori logistici puri (o 3PL), il cui fatturato in attività logistiche sia superiore all'80%: il

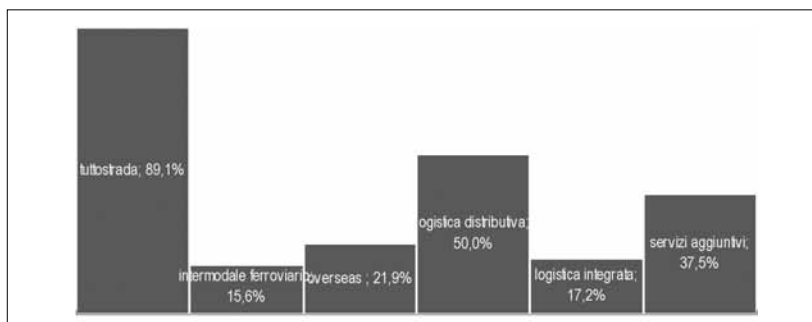
Caratteri e dinamiche dell'offerta di logistica in regione: alcuni spunti

Caratteri e linee evolutive dell'offerta logistica nei primi risultati di un'indagine su 'L'offerta di servizi di trasporto e logistica nel Veneto occidentale'

A partire dalla fine degli anni '80 le logiche profonde del settore trasporti e logistica hanno percorso un'evoluzione la cui portata è sfuggita a lungo ai

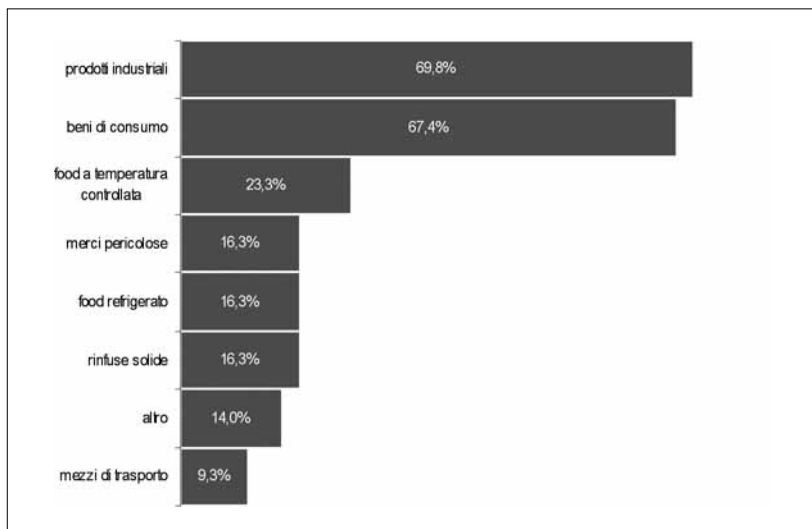


6%. Tuttavia, assai più interessante è la presenza di un 25% di operatori integrati verticalmente nella filiera logistica, a segnalare il percorso di ampliamento dei servizi intrapreso da molti soggetti, percorso che ha già trasformato il core business (tipicamente, i trasporti) integrandolo con la logistica. Minima (3%) ma affatto irrilevante è infine la quota di fornitori di altri servizi: doganali, di intermediazione, di consulenza... completa-



no l'articolazione dell'offerta di settore e indirettamente ne testimoniano la vocazione internazionale.

Spostando l'attenzione dagli operatori ai servizi, spedizioni terrestri e trasporti tuttostrada sono offerti da componente maggioritaria del campione (89%), eppure il 50% dei soggetti opera logistica distributiva, nonché, per il 37% altri servizi aggiuntivi. Certamente



meno diffusi ma presenti sono i servizi di spedizione intermodale terrestre con tratta centrale ferroviaria (15,6% degli intervistati) e overseas marittimo (22% circa). Diffusione interessante hanno anche i servizi di logistica integrata, offerti da un 17% degli intervistati: in pratica, con riferimento a quanto visto sopra, per ogni 3PL puro (fatturato derivante da sola logistica) nell'area del Veneto occidentale sono attivi circa altri due operatori che hanno diversificato i servizi comprendendo anche la logistica integrata, segnale della diffusione di paradigmi evolutivi diversi.

Infatti, entrando nel merito dei servizi che ricompriamo con il termine logistica si osserva una diffusa ripartizione nel campione complessivo di attività di logistica comple-

mentari e strumentali alle spedizioni o comunque al trasporto (tipiche ad esempio del de/consolidamento carichi insito nel groupage).

In aggiunta, diffusa è anche la fornitura di servizi a maggiore complessità e a valore aggiunto, dal controllo qualità (offerta dal 56% degli intervistati) alla reverse logistics (26%), dalla gestione degli ordini (42%) e della fatturazione (26%) realizzata per conto del

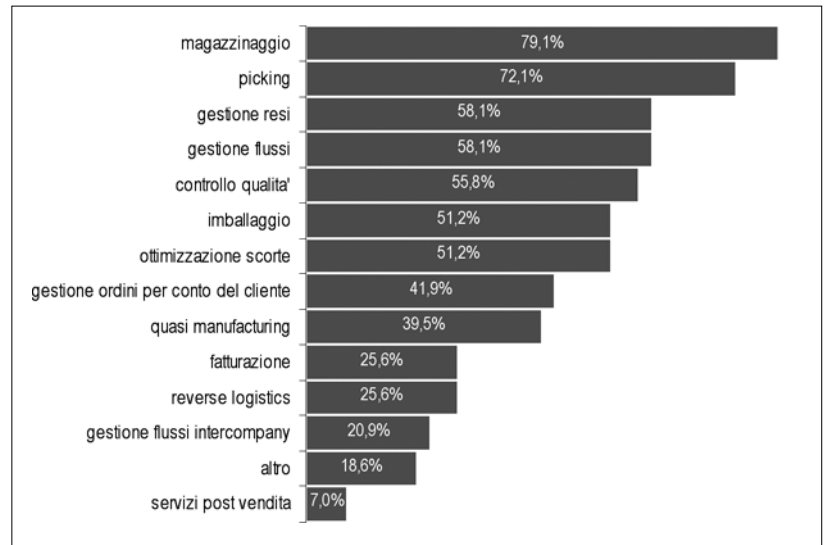
cliente finale (esito di un'evoluzione verso il servizio completo e integrato) sino al quasi-manufacturing (40%). Quest'ultimo, assieme ai servizi post vendita (7%) testimonia come i fenomeni di integrazione tra operatore logistico e 'caricatore', spinti dalla delocalizzazione produttiva, siano una realtà non più avanguardistica anche dell'economia veneta.

L'analisi della filiera merceologica rispetto alla quale si sviluppano i servizi evidenzia, oltre alla prevedibile importanza dei consumer good (67%) anche prodotti industriali e altre commodity (70%) e alcuni segmenti specializzati: food a temperatura controllata (23%), ADR, food refrigerato, rinfuse solide (tutti vicini al 16%) e infine l'automotive (per quanto riguarda auto nuove, 9%).

Relativamente al posizionamento di mercato, l'Indagine evidenzia come pratica maggioritaria lo svolgimento di attività logistiche per più clienti, all'interno di una piattaforma propria (a nolo o di proprietà), in risposta ad una necessità (iniziale?) di diversificare il rischio su una pluralità di rapporti commerciali, al contempo costituendo massa critica sufficiente per conseguire economie di scala dalle attività.

A questo una quota di intervistati affianca un passaggio evolutivo generalmente considerabile come ulteriore: lo svolgimento di attività logistiche all'interno di uno stabilimento di un caricatore-cliente (19%) ovvero la disponibilità di un magazzino realizzato ex novo per la logistica di un cliente (5%), formule che tipicamente sottendono un rapporto pluriennale di outsourcing logistico. Infine, un 12% degli intervistati fornisce servizi logistici monocliente all'interno di un magazzino proprio (a nolo o di proprietà).

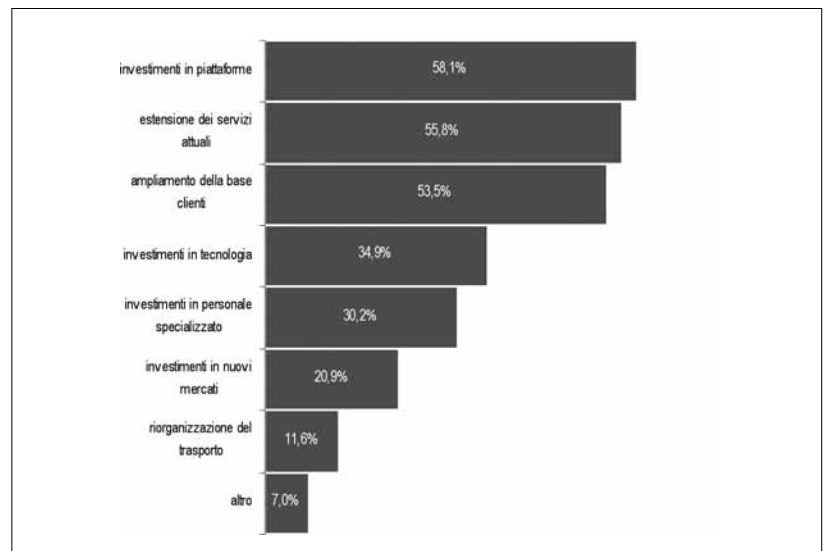
Per le strategie di medio termine, infine, gli operatori scom-



mettono su investimenti in piattaforme, estensione dei servizi e ampliamento della base clienti, non escludendo investimenti in tecnologia e risorse umane specializzate, mentre la totalità degli operatori logistici puri (3PL) guarda in misura significativa all'ingresso in nuovi mercati e ha previsto investimenti a riguardo.

Un fattore che è possibile porre in relazione con le evidenze (raccolte dall'Indagine) di una doppia percezione del-

L'Osservatorio Logistico Veneto è un centro studi nato all'Interporto Quadrante Europa per sostenere la progettualità delle imprese aderenti ai Distretti della logistica in Veneto nei nuovi spazi offerti sia dal mercato che dalle politiche pubbliche. Operando con proprie attività di analisi in un 'ambiente logistico' di grande vitalità, l'Osservatorio tenta di pervenire a nuove risposte su identità, dinamiche evolutive e fabbisogni del comparto dei servizi di trasporto merci e di logistica. Le attività di studio e indagine svolte dall'Osservatorio



l'andamento di mercato: da un lato vi è chi prevede di crescere anche in un contesto congiunturale difficile e dall'altro una quota paragonabile di operatori riporta una tendenza verso un minore livello delle attività. Da quanto riportato sopra parrebbe proprio che tra questi ultimi non vi siano gli operatori di sola logistica avanzata.

Il rapporto completo sulla Indagine dell'Offerta di Servizi di Trasporto e Logistica nel Veneto Occidentale verrà pubblicato nel luglio 2006.

alimentano strumenti di diffusione dei risultati e sostegno all'innovazione nell'impresa: Quaderni di ricerca e un Bollettino periodico, tutto liberamente scaricabile dalle imprese sul sito web www.osservatoriologicoveneto.it.

Marco Geremia, Silvia Caloi
Osservatorio Logistico Veneto
mgeremia@quadranteuropa.it
s.caloi@osservatoriologicoveneto.it

I partner del LogiMaster, che per primi hanno confermato la loro adesione alla VI Edizione del Master

Consorzio Z.A.I. – Interporto Quadrante Europa di Verona, Autogerma Spa, Bartolini Spa., Calzedonia-Intimissimi-Tezenis Spa, De Longhi Spa, Faam Spa, Ferriera Valsider Spa, GlaxoSmithKline Manufacturing Spa, Granarolo Spa, Honda Logistic Centre Italy Spa, Molkerei Alois Müller GmbH & Co., PricewaterhouseCoopers Advisory Srl, Rosss Spa, Saint Gobain – Vetri Spa, Specchiasol Srl, Toyota Carrelli Elevatori Srl.

logi.master@univr.it

www.logimaster.it