

Marciani: “Modelli disruptive per la logistica del futuro e l’eCommerce cambierà anche i trasporti”

Publicato il 25 set, 2017 - Da [deborah appolloni](#) - Con [0 Commenti](#)



Venti anni di logistica con un’attenzione particolare allo spostamento delle merci nelle città. E’ in sintesi il percorso professionale di Massimo Marciani, socio del Freight Leaders Council, che il prossimo 4 ottobre spegnerà le 20 candeline della FitConsulting, attiva dal 1997 nello studio dei maggiori fenomeni legati ai trasporti. “Quando è nata la società – racconta Marciani in questa intervista – non esisteva il concetto di mobilità urbana”. L’evoluzione passa attraverso i grandi cambiamenti industriali e culturali: l’eCommerce – che Marciani sta studiando anche in funzione del Quaderno #26 del FLC – e la tecnologia. Il futuro? “Modelli di business disruptive stanno arrivando e cambieranno molto il mondo dei trasporti – dice l’esperto – ma la politica abbia un ruolo regolatorio e non di player”

Dottor Marciani, tra pochi giorni festeggerà i 20 anni della Fit Consulting, una realtà che studia i molti aspetti della logistica. Che cosa hanno rappresentato questi anni e come è cambiato il settore?

Debbo dire che quando è nata la società nel 1997 non esisteva ancora il concetto di mobilità sostenibile ed i gestori delle diverse infrastrutture di trasporto non interagivano: si trattava di sistemi che erano veri e propri silos verticali senza alcuno scambio di informazioni e di sinergie. Poi si è affacciato il concetto di intermodalità che ha favorito la nascita di sistemi integrati, ad esempio ferro-gomma, ma anche in questo caso con poca ottimizzazione complessiva. Successivamente si è parlato di co-modalità, una sorta di maquillage per i medesimi concetti ma il vero cambiamento di passo nel settore della mobilità è stato originato, favorito e supportato dalla tecnologia. Non tanto da quella degli operatori lato offerta di trasporto ma quanto dai clienti, dai cittadini sul lato della domanda. Se facciamo un parallelismo fra la telefonia con annessa mobilità dei dati e quella delle persone e delle merci, il confronto può essere considerato, credo, una interessante fonte di spunti di riflessione. Infatti nel 1997, anno di fondazione della Fit Consulting, il modello di punta della telefonia era il Nokia 6110 o lo Startac della Motorola che consentivano di mandare messaggi SMS. Solo due anni dopo con il lancio del Blackberry si aveva la possibilità di inviare e ricevere anche e-mail e nel 2005 anche di navigare sul web. Ma è con l’avvento dell’Iphone nel 2008 che il telefono cellulare è diventato un vero e proprio personal device che ci ha consentito di svolgere azioni mai pensate prima. Gli smartphone sono quindi una parte di un sistema sempre più vasto e complesso, che ci permetterà di rimanere sempre connessi e di poter condividere tutto in modo sempre più veloce. Anche le scelte di mobilità, anche la domanda di trasporto e di logistica. Questo settore ha quindi beneficiato dello sviluppo tecnologico lato consumer – più per la parte di mobilità delle persone finora – e sulla scia di questa impetuosa trasformazione tecnologica sta ripensando il proprio paradigma. Adesso non è più necessario possedere i mezzi di produzione per essere un player del settore come ci hanno insegnato Airbnb (la più grande offerta di ricettività al mondo senza possedere alcun immobile) o Uber (la più grande offerta di mobilità su gomma al mondo senza possedere alcun veicolo). Il cambiamento epocale del settore è stato quindi favorito dalla

tecnologia e, in qualche modo, subito dagli operatori del settore. Credo che ci sia un ampio margine di sviluppo ancora non emerso o non immediatamente evidente agli operatori del settore: già si affacciano modelli di business disruptive del tipo “asset light” in grado di rivoluzionare davvero il settore.

Lei è uno dei maggiori esperti di logistica urbana. Quali sono state le maggiori evoluzioni in questo campo?

Anche in questo caso se guardo indietro al 1997 vedo uno scenario in cui la distribuzione urbana delle merci – così veniva indicata in modo assolutamente limitativo direi – era assolutamente negletta da pianificatori e politici. Tutti erano concentrati sulla mobilità delle persone e quella delle merci veniva lasciata ad una sorta di autoregolamentazione che non era assolutamente in grado di dare stabilità e prospettive di sviluppo al settore. Si lavorava alla pianificazione senza avere la minima consapevolezza del perché e soprattutto del come i veicoli commerciali si muovevano in città. Come Fit Consulting abbiamo subito messo a fuoco questo gap ed abbiamo iniziato a lavorare su progetti innovativi di ricerca e sviluppo co-finanziati dalla commissione europea. Questo ci ha consentito negli anni di affermarci come leader su questo particolare segmento. Poi l'avvento tumultuoso dell'e-commerce ha di fatto portato il settore della logistica urbana sotto i riflettori e la parcellizzazione delle consegne ha generato quella che Antonio Malvestio, presidente del Freight Leaders Council ha bene definito come la “logistica del capriccio”. La vivibilità delle nostre città ed lo sviluppo resiliente delle comunità locali sono adesso gli obiettivi che ci dobbiamo porre per accompagnare il settore verso un modello efficace ed efficiente e verso una riqualificazione complessiva del settore.

In qualità di socio del Freight Leaders Council sta dando un ampio contributo al Quaderno #26 sulla logistica dell'e-Commerce. Quali anticipazioni ci può dare?

L'e-commerce ha raggiunto la soglia di circa 20 miliardi di euro con circa 20 milioni di acquirenti nel 2016, cifra ragguardevole, che si articola in prodotti e servizi. I prodotti sono cresciuti di più negli ultimi anni e oggi rappresentano circa il 3% degli acquisti degli italiani. Questo risultato si traduce nel fatto che circa 12 milioni di pacchi vengono consegnati ogni mese nelle case degli italiani con soddisfazione degli acquirenti. La logistica, in tutte le sue articolazioni, è stata sicuramente un importante artefice del successo, anche in Italia, dell'e-commerce. In questi ultimi anni abbiamo visto un salto di qualità del settore impensabile fino a qualche tempo fa. In Italia oggi il tasso di crescita della domanda di e-Commerce è uno tra i più elevati al mondo: il 18%. Ma un e-commerce di successo non può prescindere dalla definizione della corretta strategia logistica, poiché influisce sui costi, sulla percezione e sulla soddisfazione del consumer. La considerazione principale è che i maggiori protagonisti del commercio elettronico continuano a spostare verso l'alto i riferimenti del servizio nel B2C relativo alla consegna dei prodotti. Servizio nell'accezione più basilare dell'home delivery significa brevità del tempo di ciclo ordine-consegna e sua affidabilità in coerenza con la promessa. Su questo il benchmark delle 24 ore del servizio del corriere espresso, fino a pochi anni fa considerato di eccellenza, è superato da offerte sempre più aggressive per ampie fasce di popolazione/territorio e categorie di prodotti. Sempre sui servizi di consegna inoltre l'accezione basilare di servizio tende ad includere una serie di elementi una volta considerati accessori come l'appuntamento, la messaggistica e altro la cui diffusione è ormai tale che non sono più un plus mentre può essere un gap la loro assenza. Così avverrà presto per il recapito delle merci nelle ore serali (fino a 24 ore), nei fine settimana. È invece ancora difficile fare ipotesi su modelli sperimentali di consegna non assistita in luoghi alternativi, nel baule dell'auto, per esempio. Evoluzione analoga è in corso nelle formule click & collect e persino nelle formule con subscription che meno si potevano supporre esposte a una competizione. La logistica, in tutte le sue articolazioni, è stata sicuramente un importante artefice del successo dell'ecommerce anche in Italia. In questi ultimi anni abbiamo visto un salto di qualità del settore impensabile fino a qualche tempo fa, seguito dalla facilità di individuazione e di acquisto del prodotto e dalla chiarezza delle condizioni di vendita e di consegna offerte dal merchant in fase di acquisto. Al tempo stesso, diversi elementi hanno mostrato come l'attuale mix di modelli di delivery in Italia, siano ancora in fase di forte evoluzione e che i clienti e i diversi stili di vita, hanno esigenze molto diversificate. Infatti, sebbene attualmente il servizio di consegna riguarda oltre il 90% di tutte le spedizioni, diversi fattori suggeriscono che in futuro le modalità di ritiro avranno un peso decisamente maggiore rispetto all'attuale. Innanzitutto, il maggior utilizzo dei servizi di consegna è legato all'attuale offerta dei merchant, ad oggi principalmente costruita attorno al recapito a domicilio. I merchant offrono un insieme di modalità di delivery e di servizi a valore aggiunto contenuto a causa della limitatezza dei servizi a loro proposti dagli operatori logistici, ancora troppo legati al sistema B2B e ai canali tradizionali. Inoltre, un elemento a favore dello sviluppo dei punti di ritiro è la propensione degli acquirenti italiani verso la modalità di pagamento in contanti o comunque alla consegna, in particolare in quella fascia di acquirenti online meno a loro agio con i sistemi di pagamento elettronico. I servizi aggiuntivi alla consegna che i consumatori considerano più

interessanti sono poi proprio quelli che permettono di ridurre i disagi insiti nella consegna a domicilio. Da questo quadro emerge come sia i merchant, che gli operatori logistici possano far evolvere il proprio sistema d'offerta, ampliandolo e sfruttando le opportunità di multicanalità che si stanno delineando.

Che ruolo possono e devono avere le istituzioni nello sviluppo sostenibile della supply chain?

La mobilità delle persone e delle merci sta sempre più diventando un servizio con una fluidità di scelta da parte dei cittadini/clienti in base a numerosi parametri che spesso sono posti a confronto fra di loro al fine di ricercare la soluzione – individuale e customizzata – migliore per ognuno. È ovvio che la semplice somma di numerose soluzioni perfette per ogni individuo/cittadino non può da sola costituire l'ottimo per la città nel suo insieme ed è proprio per questo che gli Enti Locali e le Amministrazioni centrali debbono individuare misure e politiche in grado di contemperare da un lato le esigenze di cittadini/clienti e di aziende di fruire nel modo migliore del servizio richiesto e dall'altro contenere le esternalità negative che una tale dinamica lasciata a se stessa inevitabilmente scaricherebbe sul territorio in termini di inquinamento, congestione, qualità della vita. Ma il ruolo delle istituzioni centrali e locali è – e deve essere – solo quello di regolatori del sistema e mai quello di player dello stesso. In passato si sono tentate in molte occasioni – specialmente per quanto riguarda la logistica urbana – avventure “imprenditoriali” finanziate con soldi pubblici e gestite da attori pubblici con sempre il medesimo risultato: finiti i soldi finito il servizio o, nei casi peggiori, utilizzati i soldi per fare dumping verso le imprese private che operavano nello stesso settore al fine di attrarre volumi e clienti. Ecco questa è una stagione che dobbiamo lasciare alle nostre spalle ed evitare che possa ripetersi nel futuro, un futuro in cui – sulla base di regole certe, chiare, stabili – si possa affermare nel nostro Paese una logistica urbana smart in grado di divenire un fattore di sviluppo economico.

Guardando al futuro: immaginiamo la logistica tra 20 anni?

Me lo immagino sostanzialmente senza frontiere. Una logistica globale, con movimenti ottimizzati su scala mondiale. Che non vuol dire necessariamente spostare i prodotti. Anche perché fra vent'anni magari ci saranno tecnologie che consentiranno la stampa 3D di certi beni e dunque si sposterà anche il luogo di produzione. E immagino un manifatturiero che si avvicinerà sempre di più alle reti logistiche. Oggi i distretti manifatturieri sono essenzialmente in tre aree del mondo: sudest Asia, Cina e India. In futuro le distanze da produttore a consumatore potrebbero abbreviarsi notevolmente, e magari questi Paesi si stanno già attrezzando per soddisfare la domanda interna. Per quanto riguarda l'e-commerce il futuro della logistica consisterà nello sviluppo di soluzioni di spedizione elastiche e personalizzate, ritagliate sulla base delle specifiche esigenze dei singoli e-shopper: calendario tarato su fasce temporali orarie (e non più semplicemente settimanali o mensili) di consegna, tempistiche abbreviate, attivazione di procedure di consegna “al piano”... Per questo la logistica deve cambiare marcia. La logistica è un fattore abilitante fondamentale del commercio elettronico nel momento in cui i grandi e-vendor debbono garantire un servizio al cliente e quindi agli attori chiave del settore non rimarrà che mettersi in gioco: e che vinca il più innovativo!