

parola di logistico

Catherine Balavoine ■ di Silvia Grizzetti

Condividere. Il futuro parte da qui



Una rivoluzione che ha come obiettivo l'ottimizzazione dell'intera catena del valore. Catherine Balavoine, responsabile consulenza supply chain collaborativa per Generix Group Italia, ci spiega la sua idea di logistica collaborativa.

Collaborare grazie a una gestione condivisa di dati, mezzi, risorse e competenze rappresenta una nuova interessante frontiera per la gestione integrata della supply chain soprattutto in Italia dove la condivisione porterebbe innegabili vantaggi. A colloquio con Catherine Balavoine che, con eleganza tutta francese, ci parla delle nuove possibilità proposte dall'offerta integrata di soluzioni informatiche che permettono la gestione collaborativa della supply chain.

Che cosa s'intende per logistica collaborativa?

Logistica collaborativa è la condivisione messa in atto tra un minimo di due aziende di mezzi, risorse e competenze per ottimizzare i processi e ottenere vantaggi economici condividendo rischi e benefici in un'ottica win-win. Nel corso degli anni, dal primo fronte di collaborazione

rappresentato dalla gestione documentale elettronica (Edi), soprattutto all'estero si è arrivati all'implementazione di modelli collaborativi ben più articolati con proposte di mutualizzazione degli approvvigionamenti, del consolidamento degli stock e del trasporto, che vanno oltre i modelli classici proponendo collaborazioni non solo tra produttore e distributore ma anche tra le singole industrie, e talvolta addirittura tra aziende concorrenti.

Condividere dati però non è una prerogativa italiana, di solito si teme per la propria competitività. Qual è la sua opinione in proposito?

Occorre avere ben chiaro in mente che, in mercati ormai così competitivi, lo scopo ultimo di tutti i processi aziendali è fare in modo che il consumatore trovi sempre il prodotto che cerca sullo scaffale del suo supermercato preferito, altrimenti ne sceglie uno della concorrenza. Questo è il vero rischio sulla competitività.

Condividere dati sui livelli di stock o sulla modalità di gestione logistica della merce non rappresenta un pericolo di per sé, mentre il vantaggio che si trae dalla condivisione è notevole. Gli strumenti a livello informativo sono pronti perché disponiamo di soluzioni avanzate per la gestione collaborativa dei processi e con lo sviluppo di soluzioni di tipo "cloud computing" la preoccupazione ingiustificata verso la privacy è scomparsa. Oggi i moderni sistemi informativi sono in grado di permettere a due aziende di lavorare sullo stesso database con gli stessi dati, moltissime delle applicazioni utilizzate oggi sono web

based, ovvero accessibili mediante una semplice interfaccia web, possono essere fornite on demand, cioè senza richiedere un'alta soglia di investimento iniziale, e di per sé nascono orientate alla condivisione delle informazioni.

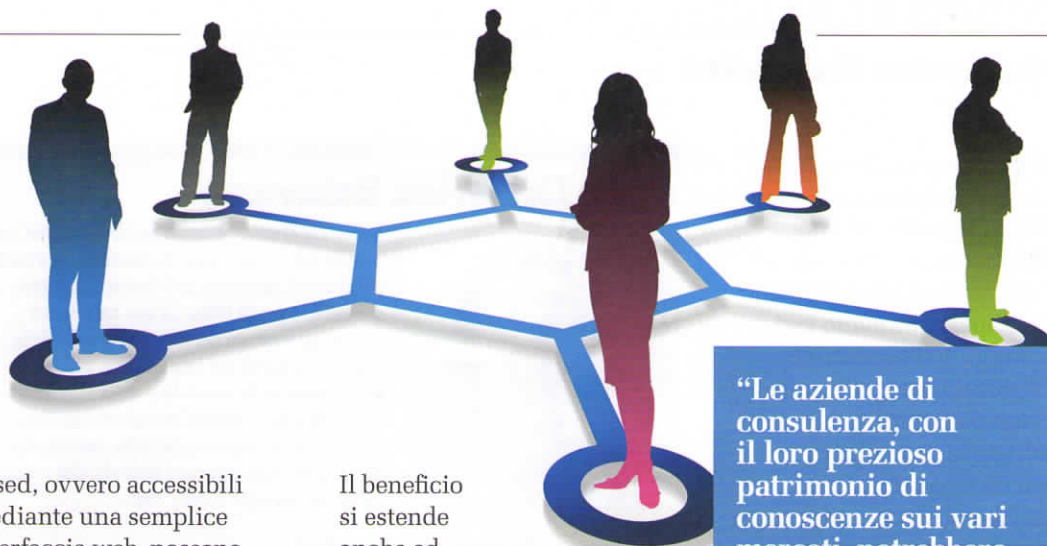
Qual è l'interesse in Italia per la logistica collaborativa nel trasporto?

C'è molta attenzione, lo posso constatare personalmente perché mi occupo proprio del trasporto che è la parte che permette di abbassare maggiormente i costi della logistica e di cui il trasporto appunto arriva a rappresentare mediamente un buon 60 per cento, quando si parla di largo consumo. Parlare di trasporto collaborativo significa anche far comprendere a fondo la necessità dell'utilizzo in condivisione di uno stesso mezzo, perché è soprattutto così che nascono nuovi vantaggi commerciali, derivanti da una riduzione complessiva dei costi, ma anche relativi a leve contrattuali più favorevoli che si possono utilizzare con i propri trasportatori. L'obiettivo è sfruttare meglio la capacità di un mezzo, sia sul flusso di raccolta, sia su quello di consegna creando un ponte tra l'industria e le piattaforme a monte e tra le piattaforme e le aziende clienti a valle, permettendo di raggiungere importanti obiettivi economici quantitativi ed ecologici.

Il beneficio si estende anche ad aziende piccole o medie che, proprio grazie ad una gestione della propria supply chain di tipo collaborativo, riescono a raggiungere mercati distanti e di più difficile penetrazione.

Per quanto riguarda invece altri aspetti operativi della supply chain, come si colloca la logistica collaborativa?

Esistono soluzioni sia per la gestione degli stock, sia per quella degli approvvigionamenti. Collaborare per la gestione degli stock significa mettere in comune gli strumenti e le risorse per le attività di stoccaggio e spedizione e per l'offerta di servizi logistici avanzati, quali ad esempio il co-packing e per l'approvvigionamento, con l'obiettivo di abbassare i costi logistici associati ai grandi volumi di stock. Sono tre gli attori a beneficiare della collaborazione: distributori, fornitori e 3PL. I primi perché possono aumentare la saturazione dei propri mezzi grazie allo sfruttamento di camion multi-prodotto, sia per la raccolta multi fornitore sia per la distribuzione sui punti vendita. I fornitori invece, attraverso la mutualizzazione degli stock tra industrie possono raggruppare le merci in un sito di stoccaggio condiviso per poter poi da lì consegnare più



“Le aziende di consulenza, con il loro prezioso patrimonio di conoscenze sui vari mercati, potrebbero giocare un ruolo chiave nel favorire i contatti tra le aziende, spingendole ad attuare logiche di collaborazione vantaggiose per tutte le parti coinvolte”

frequentemente ai clienti in mezzi completi e mantenendo alto il tasso di servizio. Un 3PL infine può proporre servizi logistici avanzati grazie anche alla mutualizzazione degli stock per più committenti portando loro vantaggi in termini di riduzione dei costi. Analogo discorso per la gestione dell'approvvigionamento che quando è mutualizzato su uno o più clienti comuni viene spinto fino all'utilizzo condiviso dei mezzi di trasporto.

Quali sono dal suo punto di vista, i pregi e i difetti della logistica italiana e quali sono a suo avviso le aree di sviluppo e di miglioramento?

Il più grande difetto è rappresentato dalla rete delle infrastrutture stradali e ferroviarie, ma è una questione nota di difficile approccio e che ci esorta a fare meglio con quello di cui disponiamo. Un altro difetto ma che per certi aspetti è anche un pregio, è rappresentato dalla particolare struttura economica fatta

Catherine Balavoine

di piccole e medie aziende che ha stimolato un sistema di trasporto altrettanto frammentato e spesso poco ottimizzato. Queste aziende però spesso formano veri e propri poli produttivi circoscritti geograficamente (i classici distretti industriali, ndr) dove una volta in più un'organizzazione collaborativa dei trasporti permetterebbe anche ad aziende piccole di competere su mercati più ampi. In Francia ad esempio, è stato sviluppato un progetto per un gruppo di aziende alimentari della Bretagna, regione periferica posta a 500 km di distanza da Parigi, dei quali 300 senza autostrada. Per far fronte a queste peculiarità penalizzanti del territorio, che rischiavano di tagliarli fuori dai circuiti distributivi più importanti, i produttori bretoni, anche quelli tra di loro concorrenti, si sono organizzati mettendo in atto strategie di condivisione dei mezzi di trasporto che hanno loro consentito di rispondere efficacemente alle richieste di approvvigionamento in flusso teso avanzate dai clienti della GDO e, di conseguenza, di far sopravvivere il polo produttivo della zona. In questo trovo una grande similitudine con l'Italia che ha caratteristiche molto simili nella parcellizzazione delle sue produzioni regionali e nella dimensione aziendale medio-piccola.

Quali sono a suo avviso i deterrenti maggiori allo sviluppo di un progetto simile anche in Italia?

Da un lato sono le aziende stesse che hanno una scarsa conoscenza del loro ecosistema, nel senso che spesso oltre a non conoscere

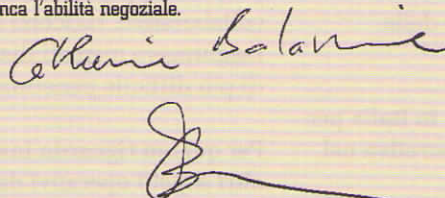
Chi è Catherine Balavoine



Catherine Balavoine opera da circa 15 anni nel mondo della consulenza gestionale e informatica per il retail, dapprima in Francia, sua terra d'origine, e poi in Italia. La sua esperienza spazia dal mercato del fashion a quello della cosmesi, a quello dei beni di largo consumo. Focalizzandosi in particolare sulla valorizzazione delle esigenze business lato clienti, per Generix Group Italia è responsabile della consulenza pre-vendita sulle soluzioni dedicate alla gestione collaborativa della supply chain

La sua firma dice che...

..in questa scrittura che comunica leggerezza ma nel contempo affidabilità e coerenza, convivono spiccate capacità di analisi ma anche freschezza. Un insieme davvero insolito in questa grafia che rivela attitudine nel trovare soluzioni innovative e inaspettate con uno stile di management incisivo ma garbato, dove non manca l'abilità negoziale.



il loro concorrente, non conoscono neppure il proprio "vicino di casa" e quindi sentendosi soli non hanno neppure l'idea di poter provare a collaborare tra di loro. La seconda carenza è a livello di proattività da parte del mondo della consulenza. Le aziende di consulenza, con il loro prezioso patrimonio di conoscenze sui vari mercati, potrebbero veramente giocare un ruolo-chiave nel favorire i contatti tra le aziende e nello spingerle a mettere in atto logiche di collaborazione vantaggiose per ambo le parti".

La sostenibilità potrebbe essere una leva per spingere la logistica collaborativa in Italia?

La sostenibilità interessa l'88% dei consumatori italiani, si tratta di un dato proveniente da una survey Nielsen del 2011, gli italiani trovano molto importante che le aziende debbano sviluppare modelli sostenibili, tuttavia

siamo ancora in una fase che prevede, ad esempio, un costo maggiore per una consegna effettuata in modo sostenibile, rispetto ad una "tradizionale". Penso ad esempio al costo e alla scarsa autonomia di un mezzo elettrico utilizzato per consegnare merce in un centro storico. È evidente come anche in questo caso la mutualizzazione sia una possibilità per abbassare i costi. Purtroppo la sostenibilità è ancora penalizzata dai costi che comporta, di conseguenza non è di per sé una leva efficace per il momento, ed ecco perché è tanto più importante sottolineare i benefici anche ecologici derivabili dalla condivisione dei mezzi che, permettendo di saturarli meglio, riduce la circolazione urbana di un numero più elevato di camion semi-vuoti. Si arriverà anche in Italia ad applicare l'attuazione di disposizioni europee sulla sostenibilità ambientale

attualmente misurata in termini di emissioni di CO₂, che graverà sul consumatore finale o sulle aziende. È importante parlarne di più.

La sua sfida più grande?

Più che di una sola grande sfida parlerei di una successione di piccole sfide. Certamente decidere di venire a vivere in Italia, ad esempio, ha rappresentato una svolta importante anche perché non conoscevo l'italiano e il mio primo lavoro è stato addirittura nell'ambito della consulenza, nel settore informatico. È stato difficile, certo, ma anche stimolante e lo è tuttora.

Qual è stato l'errore più istruttivo?

Di errori se ne commettono sempre, forse da parte mia c'è stata l'ingenuità, quando ho iniziato a lavorare, di credere che tutti i miei interlocutori fossero dei perfezionisti come lo sono io. Mi sono spesso aspettata troppo dagli altri, senza far capire loro esattamente il contenuto o il livello delle mie aspettative e talvolta, senza accorgermene, non ho riconosciuto adeguatamente il merito di quello che veniva fatto. Credo sia un difetto che deriva dall'essere molto esigenti con se stessi. Nel tempo ho imparato a tarare meglio le mie aspettative verso gli altri e a valorizzare il contributo delle persone con cui lavoro.

Che cosa apprezza di più nei suoi collaboratori?

Motivazione, curiosità che non si pone limiti o barriere ma che si spinga oltre alimentandosi di creatività e di voglia di comunicare. Ritengo importantissimo comunicare con i propri clienti e raccontare le nostre e le loro storie. ■