

**Logistica, immobili e organizzazione**

# Il cuore della logistica? In un capannone...

*Il magazzino ideale, per caratteristiche, struttura e localizzazione, è solo il punto di arrivo di un'analisi logistica a 360°. Per scoprirlo siamo andati in un palazzo milanese. Dell'800...*

ALESSIA FURIA

Nella tradizionale cornice milanese delle eleganti vie che un'architettura antica e sapiente ha reso ormai eterne, raggiungiamo la nota Vincenzo Monti, dove al quarto piano di un tipico e signorile palazzo d'epoca ha sede la Efeso Net-Log Consulting, società specializzata nella consulenza organizzativa e operativa nell'ambito della logistica integrata, società che affonda le sue radici proprio in quell'attività di consulenza nel mercato degli immobili industriali che attualmente suscita grande interesse presso gli operatori di logistica.

Alla Efeso ci ha dato appuntamento uno dei suoi fondatori, Riccardo Migliavacca, (tra l'al-

te le esperienze più significative di quasi vent'anni di consulenza - il primo grande lavoro ci è stato

## Il magazzino baricentrico

commissionato da Sergio Tacchini.

In quell'occasione, erano gli inizi degli anni '90, abbiamo sviluppato un progetto che prevedeva la realizzazione di un nuovo magazzino. Optando per un'attività di project management a 360° ci



La realizzazione di un efficace ed efficiente magazzino richiede un'attenta valutazione di tutte le variabili coinvolte: localizzazione, dimensionamento (compresi gli spazi dedicati a piazzali e parcheggi...), maglie interne, caratteristiche strutturali, progetto complessivo (tipologia e quantità delle porte e delle ribalte, impianti di servizio, locali di disimpegno e così via). L'errore principale da non commettere è irrigidirsi pregiudizialmente di fronte ad ipotesi talora in contrasto con le nostre convinzioni

### Perché costruire in Italia è così caro?

I magazzini in Italia costano il 40 per cento in più rispetto ad altri paesi. La materia per il momento non risulta essere disciplinata in sede europea e dal momento che non esiste una legge comune, si creano squilibri di gestione tra i diversi Paesi dell'Unione. L'Italia risulta essere estremamente penalizzata da una normativa antincendio molto severa, che impone soltanto l'utilizzo di materiali in calcestruzzo, rispetto a Paesi come la Francia, dove le strutture a metallo riducono considerevolmente i costi e i tempi di costruzione.

tro ex direttore generale della TNT), oggi partner di Efeso, un manager di solida esperienza nel comparto: è con lui che affronteremo le consuete quattro chiacchiere tra amici. L'atmosfera serena e cordiale con la quale veniamo accolti dai giovani e dinamici consulenti preannuncia il clima informale che caratterizzerà l'intero incontro: a tratti ci sembrerà di riconoscere nel nostro interlocutore lo stile e la professionalità del classico manager americano. E aggiungiamo, anche la prestante fisica. Al contrario simpatia e giovialità sono propriamente (e fortunatamente...) italiane. "Partendo dai primi progetti realizzati da Efeso - racconta Migliavacca nel riportare alla men-

siamo occupati della ricerca dei fornitori, abbiamo avanzato un progetto per la parte costruttiva del magazzino e della struttura prettamente logistica.

Il risultato è piaciuto alla Sergio Tacchini a tal punto che poco dopo ci ha affidato la costruzione della nuova palazzina e degli uffici", contando, aggiungiamo noi, sulle competenze di Migliavacca, che non a caso vanta una so-

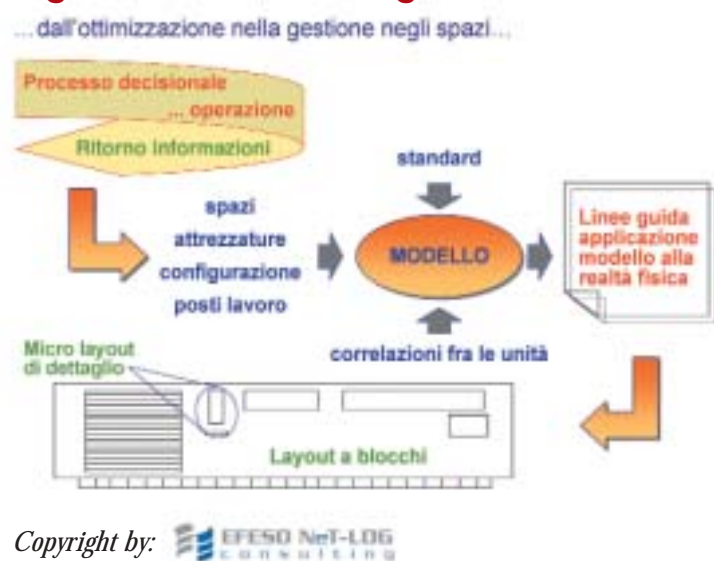
lida esperienza tra cantieri di costruzione e studi di architettura. Condensando nella sua figura un riuscito cocktail di know-how logistico ed...immobiliare. Il primo dei rami tipici del lavoro di consulenza è lo studio della rete logistica, al fine di capire dove è meglio localizzare il magazzino. Si procede all'analisi degli assorbimenti per capire i flussi di origine e di destinazione delle merci, delle frequenze di consegna in funzione della viabilità, compresa l'analisi dei tempi necessari per rifornire il magazzino dal centro produttivo della fabbrica.

"Ci concentriamo subito sullo studio dell'assorbimento - ci spiega Migliavacca - in maniera tale da individuare il baricentro, ovvero il punto più adatto dove ubicare la struttura. Quando è possibile chiediamo ai nostri clienti di consegnarci gli ordini e le bolle degli anni precedenti: in questo modo riusciamo a ricostruire il flusso storico delle merci e avere un'analisi più precisa". In alcuni casi un'errata cul-

ture e recarsi all'occorrenza, personalmente a ritirare il prodotto. Penso che si tratti di una sorta di ossessione, oggettivamente immotivata e assolutamente ingiustificata, dal momento che ciò che conta realmente è offrire un

*"È errata la convinzione secondo cui qualsiasi magazzino o qualsiasi scatola possa andare bene per fare della logistica"*

### Figura 1 - Nel Building



servizio di consegna puntuale. Nella logistica è più importante essere precisi e puntuali che veloci e la componente più importante è la capacità di organizzare l'intera catena.

Se il fine ultimo del servizio è il soddisfacimento del cliente, l'essenziale sarà la consegna del prodotto, facendo attenzione a destinarlo correttamente e nel suo esatto packaging".

Il secondo aspetto del progetto di consulenza verte essenzialmente allo studio della struttura (vedi *Figura 1*). "Quando un'azienda di medie o grandi dimensioni deve realizzare o affittare un magazzino - continua Migliavacca - veniamo coinvolti per dare un parere tecnico sulla bontà o meno della struttura e sulla sua adattabilità in base a quelle che sono le

esigenze del cliente e la tipologia del prodotto gestito. È errata la convinzione secondo cui qualsiasi magazzino o 'qualsiasi scatola' possa andare bene per fare della logistica".

Comprendiamo che insieme al nostro interlocutore ci stiamo addentrando in un tema caldo, quello della flessibilità. "È necessario distinguere - prosegue viva-

cemente - un'azienda che produce una categoria particolare di prodotti, i farmaceutici piuttosto che beverage, potrebbe in effetti avere tutta la convenienza a investire nel progetto di un magazzino per così dire personalizzato. In questo caso non si porrebbe il problema di rivenderlo, lo si realizzerebbe ad hoc, pensato e costruito su misura in base al-

## Chi è Riccardo Migliavacca

• **1987** - Riccardo Migliavacca, ingegnere civile con dieci anni di esperienza maturata nelle imprese di costruzioni, desidera intraprendere una nuova strada, quella della consulenza nel settore della logistica.

Decisivo il suo ingresso in SI.DI. Da lì a poco la società evolve nella prima Efeso e viene partecipata dal Gruppo Pirelli (Fintrasporti).

• **1992** - Anno di cambiamenti. L'ingresso di Tronchetti-Provera che decide la dismissione di tutte le attività che non erano core-business (cavi e pneumatici) costringe la Efeso a rinnovarsi. Un'operazione di buy-out tra gli allora otto partner porta alla creazione di Efeso Consulenza.

• **1996** - Migliavacca diventa amministratore delegato della SLI, Servizi logistici Integrati, società di Tecnologistica specializzata nella logistica dell'editoria.

• **2000** - Tecnologistica viene acquistata da TNT Logistics. Migliavacca diventa direttore generale del grande Gruppo per l'Italia.

• **2002** - Anno che segna il ritorno a casa dai 'vecchi' amici e soci della Efeso, nel frattempo evoluta e trasformata in Efeso NeT-LOG Consulting.



## Figura 2 - Nel Building

...all'assistenza ai progetti esecutivi nella realizzazione degli immobili



Copyright by: EFESO NeT-LOG CONSULTING

le caratteristiche della merce. Al contrario - aggiunge - un investitore immobiliare avrà esigenze completamente differenti, innanzitutto vorrà avere la sicurezza che lo stesso magazzino, superato il primo canone di locazione, sia adattabile ad un'altra tipologia di prodotto. La cocente questione della flessibilità si fa sentire, ovvero il problema di progettare e gestire una struttura che si adatti un po' a tutto". Uno dei rami di attività consulenziale riguarda la ristrutturazione degli spazi negli im-

mobili, il cosiddetto space planning (vedi *Figura 2*).

"Indipendentemente che si tratti di un magazzino o di una fabbrica - prosegue - il nostro lavoro parte dall'analisi dei flussi delle attività, delle loro interconnessioni per arrivare alla definizione dell'utilizzo ottimale degli spazi, il cosiddetto macrolayout teorico. Successivamente vengono definiti degli interventi per adeguare la struttura esistente ai requisiti del progetto. Importante a tale proposito è l'esperienza di

## Il supporto nella realizzazione di un polo logistico

Definizione generale del prodotto immobiliare:



Copyright by: EFESO Net-LOG

Assistenza alla realizzazione del progetto:



Si assiste tuttora a fenomeni di diffidenza da parte di imprenditori che talora desiderano avere tutto e completamente sotto controllo. La logica dell'outsourcing si muove in senso opposto: una scelta di lealtà e cooperazione con la massima trasparenza delle informazioni reciproche, Solo in tal modo il consulente serio e avveduto è messo in grado di svolgere al meglio i propri compiti in studiare le migliori soluzioni possibili e "su misura"

Efeso nella configurazione dei centri meccanizzazione delle Poste Italiane. Scelta la soluzione più adatta a que-

gnere tentiamo anche noi di adentrarci nel particolare, per vedere dove batte il cuore della logistica. Grazie alla descrizione accurata, incominciamo a immaginare le maglie dei pilastri.

"Quello in cui crediamo di differenziarci e riteniamo di essere bravi - afferma convinto Migliavacca - sta nella proposta di un'offerta specifica che consente di stabilire quale sia la migliore maglia dei pilastri, la giusta ubicazione delle porte, la più adatta tipologia delle pedane mobili, la scelta di un impianto di riscaldamento ad aria piuttosto che a termo strisce. Si tratta di una consulenza dettagliata che scende nel particolare, dove oltre ad una competenza strutturale se ne richiede indispensabile un'altra prettamente lo-

gistica". La consulenza di Efeso è rivolta sia direttamente alle aziende che intendono gestire in proprio i processi logistici ed il magazzino, che agli operatori logistici che offrono servizi di gestione logistica in outsourcing. Ma qual'è la propensione delle aziende italiane alla terziarizzazione?

### Outsourcing...? Una questione di cultura

La realtà italiana è fatta di piccoli imprenditori che quotidianamente devono affrontare difficoltà connesse alla gestione dei processi logistici, al fine di assicurare il funzionamento degli impianti produttivi e gestire al meglio il proprio magazzino. Per assolvere a tali funzioni in modo efficiente e competitivo,

da alcuni anni si è fatta strada la possibilità di optare per l'outsourcing dei servizi logistici.

Una scelta strategica in base alla quale le aziende industriali e commerciali decidono di affidare a terzi la gestione del proprio magazzino, al fine così di variabilizzare i costi fissi.

Una soluzione che, nonostante i vantaggi che può offrire, si scon-

numerosi operatori che hanno purtroppo fornito un cattivo servizio e apportato pochissima innovazione. Accanto a realtà decisamente all'avanguardia e rispettose della tutela e della formazione del personale, si sono innestate aziende non in grado di garantire personale qualificato e professionale. Negli ultimi tempi si sta verificando inoltre un'ulteriore inversione di tendenza dal momento che le università sono sempre più in grado di sfornare logistici capaci. Fino a pochi anni fa chi ricercava competenze logistiche "sfornate" in ambito universitario si scontrava contro il nulla più assoluto.

### Uno sguardo rivolto al futuro...

Come abbiamo visto diverse sono le problematiche e gli ostacoli per lo sviluppo e la crescita del settore.

Le cose stanno però cambiando, assistiamo a un fenomeno di incremento delle competenze logistiche all'interno delle aziende. Questo dimostra anche che stan-

"Nella logistica è più importante essere precisi e puntuali che veloci e la componente più importante è la capacità di organizzare l'intera catena"

sto punto l'offerta di Efeso si verticalizza, entra nel merito della struttura fisica del magazzino e con l'aiuto dell'inge-

## Il magazzino ideale

Nel determinare la struttura fisica del magazzino occorre innanzitutto razionalizzare lo spazio a disposizione, il che significa considerare, le diverse distanze tra i pilastri in base alle esigenze di movimentazione: il lavoro coi trilaterali prevederà corridoi stretti, quello con i retrattili corridoi larghi. L'altezza solitamente prevista è attorno ai dieci metri. L'area esterna verrà organizzata in modo tale che tra i piazzali di manovra ci sia spazio sufficiente per permettere al mezzo di poter entrare e parcheggiare.

Anche il concetto di illuminazione deve essere tenuto particolarmente in considerazione. Vi sono magazzini con ampio ingresso di luce, ma attenzione però, perché per alcuni prodotti può diventare dannosa. La luce (meglio se naturale) è bene prevederla esclusivamente nelle aree dove avviene il controllo delle bolle, e delle etichette e nelle zone in cui vi è ricambio d'aria, dove sarà più probabile la permanenza di persone.

Nelle parti dove avviene lo stoccaggio non è necessaria. In sintesi, nella progettazione di un magazzino devono essere presi in considerazione i seguenti elementi tecnici:

- Maglia dei pilastri
- Tipologia e quantità delle porte
- Caratteristiche delle ribalte
- Predisposizione degli impianti: illuminazione, riscaldamento, aree a temperatura controllata, sprinkler, antintrusione,.....
- Locali carica batterie ed aree di disimpegno
- Portata e caratteristica dei pavimenti
- Dimensionamento e caratteristiche strutturali dei piazzali esterni di sosta e movimentazione mezzi

## Gazeley e il general contractor

La società inglese posseduta da Wal Mart al cento per cento, è un investitore immobiliare specializzata nella costruzione di magazzini.

Entrando in un nuovo paese creano un virtual team, con il progettista, il general contractor GSE, creano la struttura di marketing, nel caso specifico dell'I-



talia si appoggiano alla Cushman & Wakefield e poi si rivolgono ad uno o due consulenti logistici a supporto dello sviluppo della loro attività, soprattutto nella fase iniziale. Efeso è il consulente della Gazeley per l'Italia. Nella figura in alto è presentato il piano di roll-out dei siti (denominati Magna Park) previsti in costruzione nei prossimi anni in Europa. A destra l'ubicazione di Monticelli.

tra ancora con una mentalità vecchio stile, che lo stesso Migliavacca è pronto a testimoniare.

"Noi consulenti abbiamo riscontrato una certa diffidenza da parte di alcune aziende che mal volentieri affidano a 'estranei' la gestione del proprio prodotto. Vi sono proprietari, particolarmente vigili, che hanno sulla scrivania un monitor per controllare costantemente ciò che accade nel loro magazzino."

Tale diffidenza può in parte essere giustificata dal fatto che per diversi anni il mercato era dominato da

no nascendo delle cooperative di dimensioni molto grandi, che fanno investimenti e riescono a offrire un servizio completo, customizzando le soluzioni secondo le esigenze del cliente.

C'è da augurarsi che la nuova mentalità che si affaccia al terzo millennio porterà a considerare tutti gli attori coinvolti nel processo logistico: dalle società immobiliari, alle aziende di costruzione, dagli operatori logistici alle società di consulenza, come dei partner che collaborano tra di loro per creare valore. ■