

# eCommerce & logistica: C'è ancora molta strada da fare

Integrazione informatica, pianificazione adeguata, difficoltà di previsione dell'attività, livello di personalizzazione del servizio, internazionalizzazione. Sono alcuni dei principali nodi che le aziende che fanno eCommerce, fornitori, 3PL e corrieri espresso devono sciogliere per sviluppare un sistema adeguato ed efficiente. Ecco il punto di vista di specialisti e manager, che si sono confrontati alla Tavola Rotonda "Approfondimenti sulla promessa logistica dell'eCommerce" organizzata a Milano da Generix Group Italia

**Michela Lo Sasso,**  
Direzione Supply  
Chain di Auchan  
Retail Italia



**Alessio  
Longhini,**  
Ceo di Thun  
Logistics





**Renzo Ronca,**  
Head of  
Operations di  
Triboo Digitale



**Salvatore Russo,**  
Head of Logistics  
di Dalani Home  
& Living

**Enrico Bassi, Business  
Development Manager  
di XPO Logistics,  
al tavolo in  
rappresentanza  
di LuisaViaRoma**



**Riccardo  
Mangiaracina,**  
Direttore  
dell'Osservatorio  
eCommerce B2C del  
Politecnico di Milano

**Emanuele Puglia,**  
National and Multi-  
Channel Business  
Development  
Manager di  
XPO Logistics



**Gianluigi Bassani,**  
Direttore  
Marketing de Il  
Gigante



**Catherine  
Balavoine,**  
Supply Chain  
Solutions Manager di  
Generix Group Italia



**Andrea Sassaroli,**  
Business  
Development  
Director di  
Geodis Logistics



**Alessandro  
Cernigliaro, Chief  
Operating Officer  
eCommerce  
di Banzai**



**Giacomo  
Malandra,  
Product  
Manager  
di Monclick**



**Federica  
Ronchi,  
Direttore  
Generale  
di Monclick**



**F**lussi in arrivo dalla catena di fornitura. Stoccaggio e picking delle merci. Confezionamento e imballaggio. Spedizioni in partenza. Distribuzione e consegna al cliente, ai quattro angoli del Paese o del Globo. Funzionamento puntuale di ogni ingranaggio e ogni meccanismo della macchina. Altrimenti si inceppa, va fuori giri, fonde il motore. Sono molte le esigenze, le criticità e le prospettive che tutti gli attori della filiera dell'eCommerce devono affrontare già oggi e ancora di più in futuro, con la crescita e diffusione del commercio elettronico. La tavola rotonda "Approfondimenti sulla promessa logistica dell'eCommerce", organizzata a giugno a Milano da Generix Group, ha rappresentato un momento di confronto e scambio di idee e proposte su questi temi, e ha chiamato a raccolta diversi manager e specialisti tra eMerchant, aziende che operano nel settore dell'eCommerce, e fornitori di servizi logistici integrati, i cosiddetti 3PL (Third Party Logistic Service Provider). «Il nostro Gruppo, presente in Italia da oltre un decennio» sottolinea in apertura dei lavori Catherine Balavoine, Supply Chain Solutions Manager di Generix Group Italia, «fornisce alle aziende le soluzioni tecnologiche per gestire ed ottimizzare la supply chain, anche quella del tutto peculiare dell'eCommerce. Per quest'ambito in particolare, l'offerta include le soluzioni software per la gestione ordini, per la gestione del magazzino e per l'integrazione dei dati, nonché i portali web per l'integrazione e la comunicazione con tutti gli attori coinvolti lungo la catena». Balavoine ci tiene a sottolineare che «abbiamo voluto una tavola rotonda di proposito, per lasciare uno spazio più ampio possibile all'interazione ed alla discussione peer-to-peer tra i decision makers aziendali che ogni giorno sono sul campo, per poter ragionare insieme a loro delle sfide e delle prospettive del settore». Si tratta del terzo incontro organizzato da Generix Group Italia con l'utilizzo di questo stesso format, dopo il primo, nel dicembre scorso, incentrato sulla collaborazione sul fronte approvvigionamenti, ed il secondo a marzo, che ha invece avviato la discussione su eCommerce e logistica. A coordinare l'incontro, e ispirare il dibattito, Riccardo Mangiaracina, Direttore dell'Osser-

**«Abbiamo avviato la discussione su eCommerce e logistica. Un tema ricco di sfaccettature e di importanza chiave per il successo di questo settore»**

Catherine Balavoine,  
Supply Chain Solutions  
Manager di Generix  
Group Italia

**«L'ipotesi di fare rete, tra aziende ed eMerchant diversi, per arrivare a quella massa critica che serve per rendere realizzabili certi obiettivi»**

Alessandro Cernigliaro,  
Chief Operating Officer  
eCommerce di Banzai

vatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano, che rileva: «l'innovazione nella logistica dell'eCommerce è un tema strategico, che ha un forte impatto anche sui costi e sul livello di servizio al cliente finale. Per rimanere competitivi e fidelizzare i clienti, i "player" dell'eCommerce non possono prescindere dal ragionare in termini di innovazione continua. Anche se esigenze e soluzioni sono spesso diverse e specifiche a seconda dei diversi settori di attività». Lo scenario, con le sue criticità, proposte e ipotesi di soluzioni da parte degli addetti ai lavori, è stato analizzato nelle attività e nei rapporti che le aziende che fanno eCommerce hanno, rispettivamente, con fornitori, operatori 3PL e corrieri espresso. In pratica seguendo il percorso che va dalla "materia prima" al cliente finale.

### Tra eMerchant e fornitori occorre "fare squadra"

L'interazione, efficiente ed efficace, tra chi fa eCommerce e i suoi fornitori, è un fattore sempre più fondamentale per il funzionamento di tutto il sistema. E, anche in questo campo, qualcosa è stato fatto e si sta facendo, ma resta ancora molto da sviluppare e migliorare. A cominciare dai primi passi da compiere, nella direzione di mercati digitali sempre più evoluti e soddisfacenti per tutti, e innanzitutto per i clienti. «La pianificazione dell'attività da sviluppare è un momento-chiave nella relazione tra eMerchant e fornitori» sottolinea Alessio Longhini, CEO Thun Logistics, «perché un'adeguata pianificazione è alla base di tutto il processo di fornitura che ne deriva. È fondamentale, ad esempio, avere a disposizione e impiegare strumenti di relazione e pianificazione in grado di funzionare in un senso e nell'altro, dall'azienda al fornitore, e viceversa. L'eMerchant deve dare un supporto importante

**«L'innovazione nella logistica dell'eCommerce è un tema strategico, che ha un forte impatto anche sui costi e sul livello di servizio al cliente finale»**

Riccardo Mangiaracina, Direttore  
dell'Osservatorio eCommerce B2C  
del Politecnico di Milano

## Generix Group in sintesi

Software vendor specializzato in soluzioni collaborative, Generix Group affianca i clienti nelle nuove sfide poste dalla digitalizzazione aziendale: dar vita ad una supply chain integralmente digitale, dematerializzare la totalità dei flussi, orchestrare i differenti percorsi d'acquisto.

Tramite la proposta di soluzioni e servizi dal valore altamente differenziante, la missione di Generix è ottimizzare l'operatività complessiva dell'azienda e dell'ecosistema in cui essa opera. Il Gruppo ha una presenza commerciale in 30 paesi nel mondo tra cui l'Italia (con le

due sedi di Torino e Milano), un parco clienti di 5000 aziende ed un fatturato consolidato di circa 54 milioni di euro, di cui mediamente l'11% viene investito in R&D prodotto. Generix Group è quotato alla Borsa di Parigi Euronext. Il sito di riferimento è [www.generixgroup.com](http://www.generixgroup.com).

di pianificazione al fornitore, deve comunicargli, per esempio, quali sono i periodi “più caldi” e di picco dell’attività, come i periodi di promozione, e quali sono, o potranno essere, gli articoli più richiesti e quindi necessari. Mentre accade che troppo spesso l’eMerchant guida e “comanda” tutta l’attività da svolgere, e il fornitore non è coinvolto e non interagisce in maniera adeguata. Invece, si può, e si dovrebbe, “fare squadra”, in un’ottica di collaborazione tra le due parti».

Una volta fatta, nei limiti del possibile e del programabile, un’adeguata pianificazione a monte, un altro aspetto essenziale «è rappresentato naturalmente dalla reattività e velocità, da parte del fornitore, nel ricevere l’ordine e portarlo a termine» osserva Michela Lo Sasso, Direzione Supply Chain di Auchan Retail Italia: «e proprio perché non è possibile operare avendo già tutto ciò che serve “in casa”, da parte dell’eMerchant risulta rilevante anche avere la visibilità dello stock e delle scorte presso i fornitori, per sapere in maniera aggiornata cosa è ordinabile, e quindi come orientare e gestire l’attività di vendita».

Il fornitore deve essere pro-attivo nel trovare delle soluzioni adeguate alle esigenze del mercato e ai nodi da sciogliere, anche i fornitori devono quindi operare in una logica e un approccio “B2B2C”, avere con l’azienda una visione comune, condivisa, sul cliente, e devono anche mettersi nell’ottica della consegna al cliente finale. Per fare tutto ciò che serve, e al meglio, non solo è necessaria l’integrazione dei processi e dei sistemi di information technology, ma è opportuno individuare e definire nuovi modelli di collaborazione.

«Chi fornisce grocery, o alimen-

**«Per dare risposte adeguate ad alcune esigenze distributive e di consegna, occorre un modello organizzativo diverso»**

Andrea Sassaroli,  
Business Development Director  
di Geodis Logistics

**«La pianificazione dell’attività da sviluppare è un momento-chiave nella relazione tra eMerchant e fornitori»**

Alessio Longhini,  
Ceo di Thun Logistics

**«Chi fornisce grocery, o alimentare più in generale, oggi spesso non ha ancora una visione e un’ottica orientate all’eCommerce»**

Gianluigi Bassani, Direttore  
Marketing Il Gigante

**«L’approccio migliore è quello di “studiare” e analizzare bene lo scenario in cui ci si muove, in modo da pianificare e definire al meglio con quale logica vendo, acquisto e incasso, compio scelte strategiche».**

Enrico Bassi, Business  
Development Manager  
di XPO Logistics,  
in rappresentanza  
di LuisaViaRoma

## I TEMI INTORNO AL TAVOLO

La relazione con i corrieri espresso, la relazione tra 3PL e e-merchant, relazione tra e-merchant e fornitori: questi i punti cardinali che hanno orientato la discussione.

tare più in generale, oggi non sempre ha una visione e un’ottica orientate all’eCommerce» rileva Gianluigi Bassani, Direttore Marketing Il Gigante, «e attualmente nel settore alimentare l’investimento sull’eCommerce per un’azienda come la nostra non “ritorna” subito, ci vuole senz’altro del tempo. Però da noi è passato il concetto che l’eCommerce ora ha innanzitutto un valore e una valenza di “comunicazione”, in grado di mettere in contatto con il mercato ed i clienti più ricettivi all’innovazione, e sono sempre di più, anche in un’ottica multicanale».

C’è poi un discorso di “personalizzazione”, dato che il consumatore ha iniziato a chiedere un prodotto che in diversi casi può essere sempre più personalizzato, secondo gusti ed esigenze specifiche, in diversi settori di attività e merceologici. E, per quanto riguarda l’alimentare, Bassani si sbilancia: «per alcuni prodotti, di marche e con caratteristiche più di nicchia, che sullo scaffale dello store rimangono “schiacciati” e penalizzati rispetto a quelli più noti e affermati, potrebbe funzionare una “personalizzazione” dell’offerta, in ambito eCommerce: per la scelta e la vendita online sono disposto a prendere fornitori che non ho sullo scaffale del negozio».

### «I 3PL possono fare di più»

Integrazione informatica, pianificazione condivisa, difficoltà di previsione dell’attività, livello di personalizzazione del servizio, internazionalizzazione. Sono alcuni dei principali nodi da sciogliere che aziende eMerchant e fornitori di servizi logistici integrati, i cosiddetti 3PL, devono, o dovrebbero, affrontare e risolvere nell’ottica di un interesse comune a entrambe le parti. A cominciare dalla pianificazione e organizzazione di tutto il sistema, di tutta la “macchina” dell’eCommerce. Secondo Andrea



Sassaroli, Business Development Director di Geodis Logistics, non c'è da parte delle aziende un grande coinvolgimento del 3PL nella fase di progettazione della filiera di fornitura, e invece «sarebbe opportuno un maggiore coinvolgimento e una maggiore partecipazione del 3PL anche in questa fase, in modo da poter definire insieme le soluzioni più adeguate. Più in generale, e anche per questo, si assiste spesso a una scarsa pro-attività del 3PL nel trovare queste soluzioni.

Occorrerebbe una pianificazione, dell'attività e dei carichi di lavoro, non unilaterale, ma condivisa tra eMerchant e 3PL».

Ci sono poi le difficoltà di previsione delle attività da mettere in campo: «molte aziende non sono in grado di prevedere i livelli di attività che si realizzeranno in futuro» rileva Enrico Bassi, Business Development Manager di XPO Logistics, presente al tavolo in rappresentanza del cliente LuisaViaRoma, «anche per

questo, l'approccio migliore è quello di "studiare" e analizzare bene lo scenario in cui ci si muove, in modo da pianificare e definire al meglio con quale logica vendo, acquisto, incasso, compio scelte strategiche. In pratica, per definire con quale logica mi muovo e voglio operare. Ma, in generale, c'è una forte incapacità nel mondo aziendale tradizionale a fare tutto questo, dovuta innanzitutto al fatto di non avere a disposizione molti dati e parametri storici, anche perché in molti casi la gran parte delle attività

**«Quando tratti un migliaio di brand e decine di migliaia di articoli, è molto difficile prevedere i flussi di attività e di vendite online in maniera articolata e dettagliata»**

Federica Ronchi, Direttore Generale di Monclick

in questione sono relativamente nuove. Così, la tendenza di chi ha meno slancio all'innovazione è spesso quella di "blindarsi" in un contesto in cui riduco al minimo i rischi». Ma, proprio per l'imprevedibilità dei flussi di eCommerce, e per le diverse caratteristiche ed esigenze dei vari settori merceologici, in molti prediligono modelli logistici e sistemi di gestione dell'attività molto attenti alla reattività, velocità, flessibilità, più che alla pianificazione. «Quando tratti un migliaio di brand e decine di migliaia di articoli, è molto difficile prevedere

realisticamente i flussi di attività e di vendite online in maniera così articolata e dettagliata» osserva Federica Ronchi, Direttore Generale di Monclick, «per questo abbiamo deciso di non pianificare in anticipo l'andamento dell'attività, ma di organizzare tutto il sistema in modo che sia reattivo e flessibile alle diverse fasi di mercato, ai momenti di minore intensità e a quelli di picco».

Il problema nel settore moda, ad esempio, che in gran parte è prodotta in Estremo Oriente, è che «bisogna pianificare con molto anticipo, forse troppo anticipo, dato che occorre pianificare almeno un anno prima della messa sul mercato dei prodotti» evidenzia Renzo Ronca, Head of Operations di Triboo Digitale: «non si sa come andrà la domanda della stagione, e quindi spesso ci si trova a "rincorrere" il mercato. Nella moda risulta fondamentale avere a disposizione soluzioni tecnologiche per avere visibilità sulle scorte, da qui l'importanza di creare integrazione informatica e informativa tra i tool e le applicazioni di azienda e 3PL». Il punto di vista nel settore dell'arredamento online viene descritto da Salvatore Russo,

Head of Logistics di Dalani Home & Living: «i 3PL dovrebbero dare più valore aggiunto di quello che fanno attualmente, molti si dichiarano esperti di eCommerce,

**«Il problema è che non si sa come andrà la domanda della stagione, e quindi spesso ci si trova a "rincorrere" il mercato»**

Renzo Ronca, Head of Operations di Triboo Digitale

## La soluzione

**Una soluzione mirata per la logistica dell'e-commerce: eLogistics di Generix Group è stato realizzato in collaborazione con alcuni e-merchant e 3PL esperti in servizi per e-commerce, per garantire una risposta puntuale alla particolarità di una logistica "stressata": ampia gamma di prodotti e servizi, variazioni improvvise e difficilmente prevedibili dei volumi, gestione di ordini spesso mono prodotto, consegna dell'ultimo miglio strategica e numero dei resi potenzialmente elevato. La soluzione è in grado di gestire anche la multicanalità e di fornire una visibilità completa dei flussi, dai fornitori ai partner coinvolti al consumatore finale. Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito [www.generixgroup.com](http://www.generixgroup.com).**

## UN DIBATTITO INTENSO

Lo scenario, con le sue criticità, proposte e ipotesi di soluzioni da parte degli addetti ai lavori, è stato analizzato nelle attività e nei rapporti che le aziende che fanno eCommerce hanno, rispettivamente, con fornitori, operatori 3PL e corrieri espresso.

**«Non è possibile operare avendo già tutto ciò che serve "in casa", proprio per questo per l'eMerchant è determinante avere la visibilità dello stock e delle scorte presso i fornitori»**

Michela Lo Sasso, Direzione Supply Chain di Auchan Retail Italia

ma poi non lo dimostrano, e vogliono sapere tutto da me, senza alcuna autonomia o competenza approfondita». E poi i fornitori di logistica integrata, secondo Russo, «dovrebbero anticipare le esigenze del mercato, e invece si muovono in ritardo. Per esempio, nell'ambito del pick-and-pay, nessuno tra i 3PL ha avuto la lungimiranza di anticipare il mercato, e di offrire un servizio che sarà sempre più fondamentale, come quello dei punti di ritiro fisici. Senza poi dimenticare il rapporto tra costo e qualità del servizio, che può essere sbilanciato e non adeguato». Nel mondo dell'elettronica di consumo e dell'informatica, «il modello di "centralizzare" la logistica non è certo l'unico o necessariamente il più efficace, con la possibilità di rivolgersi a tanti 3PL e distributori diversi per aree geografiche» spiega Giacomo Malandra, Product Manager di Monclick, «ma facendo ricorso a un drop shipping accentuato, occorre evitare che il "time to market" diventi molto lungo, e quindi ci vuole integrazione vera tra le parti, occorre flessibilità ed efficienza in automatico». Emanuele Puglia, National and Multi-Channel Business Development Manager di XPO Logistics, sottolinea: «l'eCommerce deve essere visto in prospettiva, e anche i relativi investimenti devono essere visti in prospettiva. Per quanto riguarda il livello di personalizzazione dei servizi, da parte dei 3PL, ha un grande margine di crescita futuro. E in tema di internazionalizzazione, il fattore della "massa critica" di mercato è fondamentale. Chi ha un'esperienza di eCommerce a livello internazionale ha già visto negli anni passati quello che in Italia deve ancora arrivare. Ma, a seconda dei diversi Paesi, ci possono essere modalità di distribuzione dei prodotti, e quindi esigenze di logistica, molto diverse, anche con lo stesso modello di business».

**«Facendo ricorso a un drop shipping accentuato, occorre evitare che il time to market diventi molto lungo, e quindi ci vuole integrazione vera tra le parti, occorre flessibilità ed efficienza in automatico»**

Giacomo Malandra, Product Manager di Monclick

**«I fornitori di logistica integrata dovrebbero anticipare le esigenze del mercato, e invece spesso si muovono in ritardo»**

Salvatore Russo, Head of Logistics di Dalani Home & Living

**«l'eCommerce deve essere visto in prospettiva, così come i relativi investimenti. Per quanto riguarda il livello di personalizzazione dei servizi, da parte dei 3PL, ha un grande margine di crescita futuro»**

Emanuele Puglia, National and Multi-Channel Business Development Manager di XPO Logistics

## I corrieri non devono solo correre

Un altro fulcro cruciale dell'eCommerce è rappresentato dalla consegna al cliente finale, dal cosiddetto "ultimo miglio", anche quando la strada da percorrere è molta di più. E non si tratta solo di distanze da colmare e merci da consegnare. Perché, come rileva Michela Lo Sasso, di Auchan Retail Italia, «ho bisogno che chi consegna faccia anche installazione, consegna al piano, consegna di prodotti voluminosi, e di prodotti molto piccoli, ritiro del R.a.e.e. per gli elettrodomestici». E altri servizi a valore aggiunto, in questo ambito, possono essere la consegna rapida, su appuntamento, in modalità presidiata. Per cui spesso l'azienda, per esigenze diverse, deve rivolgersi e affidarsi a corrieri diversi. Il network di un corriere «deve "standardizzarsi" su vasta scala per essere efficiente, deve mantenere elementi di rigidità, del sistema e dell'organizzazione, per continuare a essere profittevole» fa notare il Business Development Director di Geodis Logistics, «e, per dare risposte adeguate ad alcuni aspetti ed esigenze distributive e di consegna, probabilmente occorre una re-ingegnerizzazione del modello organizzativo, un modello organizzativo diverso, che possa garantire "sostenibilità" del servizio, efficienza e margini operativi, facendo massa critica». Ma se si propone un'innovazione, un qualche cambiamento e un servizio aggiuntivo, a un corriere espresso, «risponde positivamente solo se gli vengono garantiti dei volumi di attività, una massa critica, che spesso è difficile garantire proprio per l'irregolarità e l'imprevedibilità dei flussi di eCommerce» rimarca Alessandro Cernigliaro, Chief Operating Officer eCommerce di Banzai, «al punto che una scelta può essere quella di "internalizzare" il servizio di consegna, installazione, e via dicendo. Oppure un'ipotesi potrebbe essere quella di fare rete, tra aziende ed eMerchant diversi, mettersi insieme, fare sinergie, in modo da arrivare a costituire proprio quella massa critica che serve per rendere realizzabili certe esigenze e certi obiettivi».

«Abbiamo investito molto ad esempio per il confezionamento e l'imballaggio interno di alcuni prodotti da consegnare, e abbiamo dovuto superare varie difficoltà di integrazione con i nostri cinque diversi corrieri di consegne per l'Italia» sottolinea Bassi di XPO Logistics per LuisaViaRoma, «certi aspetti, ad esempio di confezionamento dei prodotti più delicati, li abbiamo dovuti risolvere noi, e con i corrieri spesso ci sono le stesse problematiche di 15 anni fa, non c'è sinergia, manca collaborazione».

E il responsabile Operations di Triboo Digitale guarda all'estero: «nel mercato olandese dell'eCommerce molti operatori hanno attivato una serie di servizi informatizzati per la consegna al cliente, è il cliente che sceglie la data di consegna, che prenota l'installazione o la consegna al piano, e in Olanda gli operatori logistici lavorano 24 ore su 24». In sostanza, per chi ha la necessità di consegnare le proprie vendite online, i corrieri espresso che viaggiano lungo il Belpaese hanno ancora molta strada da fare. In ogni direzione. ■

