a cura di *SOS LOGistica Associazione per la logistica sostenibile ETS*



LE SFIDE RICORRENTI e che cosa fa la differenza

L'ascolto delle interviste raccolte nel Podcast "Logistica Sostenibile: idee e visioni dal 23° Piano" consente di tracciare un filo conduttore fra le organizzazioni intervistate. Dalle sfide ricorrenti alle lacune in termini di adozione, fino ad una miglior definizione degli ostacoli da rimuovere, che spesso non solo tecnologici ma di natura organizzativa e soprattutto culturale

di Mattia Nanetti *Co-Founder Piano 23*

Le testimonianze di quattordici professionisti del settore, da chi guida gruppi logistici a chi si occupa di diritto del lavoro, immobiliare, formazione e parità di genere, si sono alternate nel podcast ideato da Piano 23; e lette insieme, queste interviste rivelano un filo comune inatteso. Innanzitutto, le sfide che frenano le aziende non sono quasi mai tecnologiche. Le soluzioni tecniche esistono già. A mancare è il modo di adottarle: la cultura, i contratti, il rapporto con la filiera. Quelle più ricorrenti sono quattro: il prezzo più basso come unico criterio, la sostenibilità applicata in superficie, l'azione isolata e in reazione, l'instabilità normativa che genera rigetto. Cinque invece i principali fattori di successo, fra cui misurare e certificare con terzi, collaborare invece di competere sul nulla, farsi trainare dalla committenza, mettere al centro le persone, trattare la sostenibilità come questione tecnica e non ideologica.

Perché guardare l'insieme

Le testimonianze raccolte nel podcast mettono a confronto voci molto diverse per mestiere e sensibilità: due amministratori delegati che hanno certificato la propria azienda come B-Corp, due avvocati che ricostruiscono le filiere degli appalti, una consulente che ripensa il rapporto tra proprietari e affittuari dei magazzini, un professore che cataloga i casi virtuosi, chi forma i manager di domani, chi fa della logistica una opportunità di impegno sociale ed economia circolare.
Ascoltando quattordici persone parlare dello stesso settore da angolazioni opposte ci si aspetta il disaccordo. Emerge invece una diagnosi condivisa che vale la pena mettere in fila. C'è una frase che ritorna quasi come un principio: nessuno ce la fa da solo, la collaborazione non è un'opzione, è una necessità e un dovere[1]. È la constatazione da cui conviene partire.

Quali sono le sfide ricorrenti

Le difficoltà segnalate dagli ospiti, per quanto diverse nei dettagli, si raccolgono in quattro sfide che tornano da più interviste.

- ***Il prezzo più basso come unico criterio.*** È la sfida più citata. Chi rappresenta gli operatori la definisce un'illusione ottica: al momento sembra conveniente, il prezzo lo paghi dopo [2]. Comprare logistica solo sul costo comprime ciò che rende competitivo il prodotto italiano all'estero, cioè l'affidabilità, la qualità del lavoro e la tenuta della filiera davanti agli shock. La stessa lettura arriva dalla ricerca accademica, dagli operatori dei carburanti alternativi e dagli avvocati: sostenibilità e legalità sono ancora vissute come un costo, non come un investimento [3][4][5]. I costi dell'implementazione green, in particolare, non vengono riconosciuti lungo la catena, e ognuno cerca di scaricarli su chi sta più a valle [3].

- ***La sostenibilità applicata in superficie.*** Prendere una pratica isolata e sovrapporla all'organizzazione per poter fare un comunicato stampa non significa costruire la sostenibilità [3]. Esiste il greenwashing sul fronte ambientale, ma manca del tutto un controllo sui proclami sociali. [4].
Nei meccanismi come il Book and Claim, senza la certificazione di due controllori esterni, il rischio è vendere un certificato di emissione senza sapere se quel carburante sia mai entrato nella catena del trasporto [6]. Quando la sostenibilità resta un progetto parallelo, non entra nel funzionamento dell'azienda e diventa solo una bella presentazione [1].

- ***L'azione isolata e in reazione.*** Ci si muove quando è già successo qualcosa, invece di prevenire [5]. E ci si muove chiusi nel proprio recinto: trasporto e logistica in Italia spesso non dialogano nemmeno tra loro [7]. Le barriere alla collaborazione sono tre e ricorrono in più interviste: culturali, perché la condivisione con i concorrenti spaventa; tecnologiche, perché le piattaforme informatiche non si parlano; giuridiche, perché gli uffici legali leggono le norme antitrust come un divieto assoluto [8][1].
Nell'immobiliare logistico lo stesso schema produce impianti fotovoltaici sottodimensionati rispetto ai consumi crescenti dell'affittuario, perché gli orizzonti temporali di proprietario e inquilino non coincidono [9].

- ***L'instabilità normativa e il rigetto che ne segue.*** Regole troppo rigide o troppo mutevoli hanno prodotto quella che uno degli ospiti chiama una reazione allergica alla sostenibilità [6]. Chi rappresenta gli operatori parla di un anticorpo negativo generato da un Green Deal spinto oltre l'ostacolo, con misure percepite solo come costo [2]. E chi ha investito presto nei biocarburanti segnala l'incongruenza di percentuali di riduzione uguali per chi ha già fatto molto e per chi non ha fatto nulla, oltre a tempi del legislatore incompatibili con quelli dell'impresa [4].

Che cosa distingue chi riesce

Le aziende che hanno ottenuto risultati misurabili condividono cinque scelte.
- ***Partire dai numeri e certificare con terzi.*** Non dalle dichiarazioni, dai numeri: misurare con onestà le emissioni e darsi obiettivi intermedi che obbligano a cambiare subito [1].
Chi ha portato l'intermodale di una multinazionale al più cinquanta per cento in tre anni, riducendo del quaranta per cento le emissioni su quelle tratte senza aumentare i costi, è partito da un foglio di calcolo, non da un annuncio [1]. E la misura vale solo se verificata: i certificati credibili portano il controllo di due soggetti indipendenti, sulla metodologia e sulle quantità reali [6].
La sostenibilità, in questa prospettiva, è un discorso tecnico e scientifico, non politico [4].

La cultura aziendale sostiene l'efficienza dei processi logistici nel lungo periodo

- Collaborare per davvero. Il modello che torna più spesso è quello del container marittimo: una standardizzazione che ha abbattuto i costi senza penalizzare gli operatori, e che oggi manca sulle strade continentali dove il pallet resta un modulo a due dimensioni [8]. Funziona quando si costruiscono piattaforme neutre che saturano i treni mettendo insieme i carichi di aziende concorrenti, [1] o quando due marchi che competono sugli scaffali condividono lo stesso treno intermodale tra Polonia e Spagna.[8]. Funziona anche quando la formazione mette nella stessa aula persone di aziende diverse, che poi iniziano a lavorare insieme [7].

- Farsi trainare dalla committenza. Senza la pressione del cliente principale è difficile vedere un livello di adozione significativo [3]. Vale per la sostenibilità come per la legalità: la filiera è conforme solo se lo è dal cliente principale fino all'ultimo dei piccoli subvettori, e chi sta in cima beneficia del risparmio illecito così come ne porta il rischio [5]. A questo si aggiunge una responsabilità etica: chi affida un servizio dovrebbe conoscere i prezzi di mercato e capire se la cifra che impone non stia mettendo in difficoltà il fornitore [7].

- Mettere al centro le persone. La cultura aziendale è l'infrastruttura invisibile: se la si trascura, nessun processo logistico per quanto efficiente regge nel lungo periodo [10]. I numeri sono seri: sostituire una persona mal integrata può costare fino al doppio del suo stipendio annuo, e oltre il sessanta per cento delle aziende italiane valuta ormai le soft skill più delle competenze tecniche [10]. In una delle aziende intervistate un welfare costruito su misura ha cancellato il problema delle posizioni scoperte senza toccare le retribuzioni base [11]. Sul fronte della parità i dati restano severi, l'Italia è ottantasettesima nel divario di genere e le donne sono il due virgola uno per cento tra chi guida i mezzi, ma con il servosterzo e i comandi digitali la barriera fisica non esiste più: resta soltanto lo stereotipo [12]. E c'è chi ha trasformato i pallet destinati allo smaltimento in un laboratorio che forma e assume rifugiati, riconosciuto per tre anni dall'agenzia ONU competente [13].

- Trattare la sostenibilità come questione tecnica ed economica. Chi ha ridotto la propria impronta di due terzi lo ha fatto autofinanziandosi con l'efficienza, al punto che anche lo scettico del clima non può negare il vantaggio economico [8]. Il passaggio dall'economia lineare a quella circolare, come sintetizza uno degli ospiti, richiede prima di tutto di decidere di volerlo fare [14].

Il filo comune

Le idee, i modelli e le evidenze esistono già, e le hanno costruite i professionisti che il podcast ha ascoltato. Ciò che separa il settore che vorremmo da quello che abbiamo non è la tecnologia, ma la volontà di uscire dalla logica del prezzo, di misurare invece di dichiarare, di collaborare invece di difendersi. Il compito, come osserva uno degli ospiti, è distinguere chi vuole fare le cose da chi ne parla per non farne nessuna [2]. È il punto di vista che proviamo a tenere in Piano 23: guardare la logistica dall'alto, dove le sfide e le soluzioni si vedono nell'insieme.

Note:

- *[1]: Logistica Trasformativa - Strategie Net Zero: Podcast con Pietro D'Arpa, già VP Supply Chain Europe, Procter & Gamble.*
- *[2]: Oltre il Low Cost - Il Futuro della Logistica Italiana: Podcast con Massimo Marciani, Presidente Freight Leaders Council e fondatore Fit Consulting.*
- *[3]: Logistica Sostenibile e Innovazione - Il Green Transition Hub: Podcast con Alessandro Creazza, Professore Associato di Logistica e Supply Chain Management, Università Carlo Cattaneo LIUC.*
- *[4]: BioLNG e la Rivoluzione della Logistica Sostenibile: Podcast con Matteo De Campo, Amministratore Delegato Gruppo Maganetti.*
- *[5]: Legalità e Compliance negli Appalti della Logistica Sostenibile: Podcast con Avv. Germano Margiotta (Margiotta & Partners) e Avv. Oscar Pinna (PLNA Milano).*
- *[6]: Logistica Sostenibile - Il Sistema Book and Claim per la Decarbonizzazione: Podcast con Andrea Condotta, Direttore Public Affairs, Sostenibilità e Innovazione, Gruber Logistics; Vice-Chairman ALICE.*
- *[7]: Formazione e Supply Chain - La Leva per la Logistica Sostenibile: Podcast con Donatella Rampinelli, Coordinatrice Scientifica 24 Ore Business School; Co-fondatrice WeAcademy.*
- *[8]: Logistica Strategica - Innovazione, Collaborazione e Futuro Sostenibile: Podcast con Sergio Barbarino, Co-fondatore ALICE, Fellow Fit Consulting, ex responsabile innovazione logistica P&G.*
- *[9]: Sostenibilità Immobiliare Logistica - Dialogo tra Landlord e Tenant: Podcast con Federica Marani, imprenditrice del Real Estate Logistico.*
- *[10]: Umanesimo e Cambiamento Culturale nella Logistica Sostenibile: Podcast con Fabio Perrone, Responsabile Persone e Organizzazione, Energo Logistic SpA.*
- *[11]: Logistica Sostenibile e Strategie d'Impatto Sociale in Vector SpA: Podcast con Camilla Buttà, Sustainability & Communication Manager, Vector SpA.*
- *[12]: Logistica e Parità di Genere - Sfide e Visioni nel Settore: Podcast con Costanza Musso, Amministratrice Delegata Gruppo Grendi; Presidente WISTA Italy.*
- *[13]: Logistica Sostenibile, Inclusione e Rigenerazione Urbana: Podcast con Dino Menichetti, General Manager Dachser & Fercam Italia; Presidente EcoLabs.*
- *[14]: Sintesi trasversale delle interviste sull'economia circolare (Menichetti, De Campo, Creazza).*