

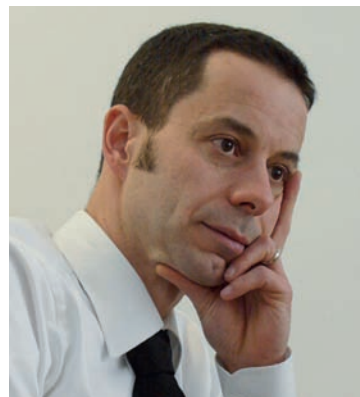
CON L'E-LOGISTICS IL MIGLIORAMENTO È A PORTATA DI MANO

# Una logistica tutt'altro CHE INGESSATA



■ Stefano Osualdella

**Il web e le sue infinite applicazioni possono portare a benefici prima insperabili. L'esperienza di un'azienda multinazionale a conduzione familiare rivela quanto la logistica possa trarre vantaggio dalla rete e dalle sue logiche**



Il Gruppo Knauf è attivo in Italia a Castellina Marittima (produzione di lastre in cartongesso e dei profilati metallici per la loro posa in opera) e Gambassi Terme (intonaci e stucchi). A lato Carlo Maccari, Responsabile Acquisti: "fino al 2009 gestivamo i flussi in uscita con carichi completi o, al massimo, con mezzi carichi. Negli ultimi anni i lotti minimi sono sensibilmente calati e occorre essere sempre più veloci e flessibili"

**P**er anni ci hanno raccontato che uno dei limiti più evidenti del sistema industriale italiano risiedesse nella dimensione prettamente familiare delle sue imprese. In ogni dove giornalisti, politici e addetti ai lavori erano pronti a spiegarci perché un'azienda gestita da una famiglia, non potendo crescere oltre una certa dimensione, mal si prestasse a navigare nelle tumultuose acque del mercato globale.

Poi, un giorno, ti ritrovi seduto nella sala riunioni di una multinazionale presente in oltre sessanta Paesi con più di 150 stabilimenti e organizzazioni di vendita e scopri che le cose non stanno proprio così e che il successo di un'impresa non è necessariamente legato a chi ne detiene la proprietà, ma al modo in cui viene gestita.

La scoperta è avvenuta qualche settimana fa, in quel di Castellina Marittima, piccola località affacciata sul litorale toscano dove ha sede uno dei due siti produttivi italiani di Knauf, multinazionale tedesca leader nella produzione di materiali per l'edilizia a base gesso che da qualche mese, con

la collaborazione del gruppo Transporeon, ha innovato i suoi processi logistici inbound e outbound.

## Una collaborazione vincente, elevata a modello

Come ci spiega il Responsabile Acquisti Knauf, Carlo Maccari, per incrementare la visibilità dei costi legati ai flussi merce in ingresso e in uscita la società, sulla scorta dell'esperienza fatta da altre consorelle estere, ha deciso di implementare una nuova soluzione per l'assegnazione dei carichi. "La logica che muove i processi innovativi all'interno del gruppo - sottolinea il nostro interlocutore - è quella di puntare ad una progressiva standardizzazione dei modelli e dei sistemi adottati dalle varie filiali. Non si tratta di un'imposizione cui la casa madre richiama tutte le sue controllate, ma di una precisa volontà dettata dall'esigenza di creare una struttura uniforme che agevoli il controllo di una realtà di dimensioni rilevanti che cresce al ritmo di 3-4 nuovi stabilimenti ogni anno. In altri termini, quando una soluzione o una pro-

cedura adottata da una determinata succursale porta ai risultati sperati, la direzione si adopera affinché quella stessa soluzione possa diventare un modello di riferimento da diffondere all'interno del gruppo".

Di fatto anche per Transporeon le cose hanno seguito esattamente questo

iter. Adottata nel 2005 dalla sede centrale di Iphofen, la piattaforma è stata via via implementata in molti altri stabilimenti Knauf, fino a diventare una sorta di standard adottato, sul finire del 2013, anche dall'impianto di Castellina Marittima.

Ma quali sono le ragioni che hanno

spinto in questa direzione e quali i benefici ottenuti? Con l'aiuto del Responsabile Logistica, Paolo Caponi, Maccari prova a farci il quadro della situazione, non senza darci prima qualche indicazione sull'azienda, il suo posizionamento e la sua filiera.

## Da un'impresa di famiglia, a una famiglia di imprese

Il Gruppo Knauf è attivo in Italia con due siti, quello di Castellina Marittima che si occupa della produzione di lastre in cartongesso e dei profilati metallici per la loro posa in opera, e quello di Gambassi Terme, dedicato invece alla produzione di intonaci e stucchi.

La società opera posizionando i propri stabilimenti in prossimità delle cave di estrazione, così da ridurre i costi di trasporto necessari ad alimentare le linee produttive. "Oltre al gesso - interviene Caponi - i flussi inbound riguardano anche diversi prodotti finiti che ordiniamo esclusivamente da altre imprese del gruppo, gestendo in prima persona tutte le operazioni di trasferimento".

## Gesso e logistica

**20%** l'incidenza massima dei costi di trasporto nella media di settore

**3.000** i trasportatori coinvolti da Knauf nel tender per l'identificazione di nuovi potenziali fornitori tramite la piattaforma Transporeon

**80%** la percentuale di carichi in distribuzione assegnati tramite la modalità Transporeon "No Touch Order" (assegnazione automatica)

**60%** la percentuale dei carichi di approvvigionamento assegnati con modalità Transporeon "Best Carrier" (aste aperte ad un panel di trasportatori "certificato" con assegnazione al miglior offerente)

**15%** i risparmi ottenuti con l'adozione del sistema di assegnazione e gestione dei carichi Transporeon



La sede della Knauf a Castellina Marittima (PI): la multinazionale è presente in oltre sessanta paesi con più di 150 stabilimenti e organizzazioni di vendita

Sul fronte opposto, invece, Knauf, che dall'Italia serve anche alcune aree del Mediterraneo, si interfaccia perlopiù con rivenditori e distributori specializzati in materiali per l'edilizia, cui in questi ultimi anni si è affiancata, ad onor del vero, una presenza crescente nella Grande Distribuzione del comparto "fai da te".

### Ripensare la logistica in chiave 2.0

Nel recente passato, tuttavia, la crisi economica ha contribuito a rimescolare un po' le carte, e così quello che era un modello distributivo consolidato ha iniziato a mostrare

una serie di limiti che andavano necessariamente superati.

"Se fino al 2009 potevamo gestire i flussi in uscita esclusivamente con carichi completi o, al massimo, con mezzi carichi - sottolinea Maccari - negli ultimi anni è emersa chiaramente l'esigenza di ripensare in profondità questi processi e di rimodellarli alla luce di un contesto in cui, oltre ad essere calati sensibilmente i lotti minimi, occorre essere sempre più veloci e flessibili".

In buona sostanza, come avvenuto in molti altri settori, anche in quello dei materiali per l'edilizia le filiere stanno da tempo assistendo ad una progressiva frammentazione degli

ordini. "I clienti - precisa Caponi - cercano di ridurre al minimo le scorte e ciò li induce ad effettuare gli acquisti con maggior frequenza e per quantità minime. Volendo dare una misura del fenomeno, il numero medio di consegne per ogni mezzo è aumentato di circa il 40%".

Di fronte a tutto questo, in un comparto dove i trasporti possono incidere fino al 20 per cento, per Knauf diventava dunque prioritario avere una più chiara ed immediata visione dei costi associati a tali attività. Per questo, sul finire dello scorso anno, come già sperimentato da altre aziende del Gruppo, anche la filiale italiana ha deciso di implementare la soluzione Transporeon per l'assegnazione dei carichi.

"L'aspetto interessante - interviene Roberto Ostili, Head of Sales and Marketing Southern and Western Europe della società cui fanno capo altre due piattaforme web per il settore logistico come Mercareon e Ticontract - è che per Knauf non abbiamo implementato, come da prassi, una soluzione web, ma sviluppato un AddOn completamente integrato con l'ERP aziendale, ovvero SAP. In questo modo l'operatore Knauf gestisce i trasporti, via Transporeon, direttamente in ambiente SAP senza bisogno di nessuna interfaccia."

## Carta d'identità

- Knauf, la cui casa madre risiede in Germania, propone un'ampia gamma di sistemi e soluzioni su misura per ogni esigenza dell'edilizia contemporanea, dalle lastre in gesso rivestito ai profili, dagli stucchi agli accessori. La gamma comprende: il Sistema a Secco, il Sistema Aquapanel, il Sistema Soffitti, il Sistema Pavimenti, il Sistema Sottofondi, il Sistema Intonaci, il Sistema di Protezione Passiva, il primo Sistema integrato tra Lastre Knauf e apparecchi di illuminazione. In Italia è presente con due stabilimenti produttivi siti a Castellina Marittima (PI) e a Gambassi Terme (FI). Il sito di riferimento ufficiale è: [www.knauf.it](http://www.knauf.it)



### Assegnazione dei carichi, tra automatismi e aste online

Come precisa Caponi, infatti, la piattaforma Transporeon, attraverso l'AddOn su SAP viene utilizzata sia per la gestione dei traffici inbound sia per quelli outbound. Con riguardo a questi ultimi, in particolare, le logiche di impiego prevedono che la maggior parte dei traffici venga affidata in modo automatico sulla base di un listino precedentemente concordato, mentre la parte restante viene gestita attraverso un'asta, al termine della quale il trasporto viene

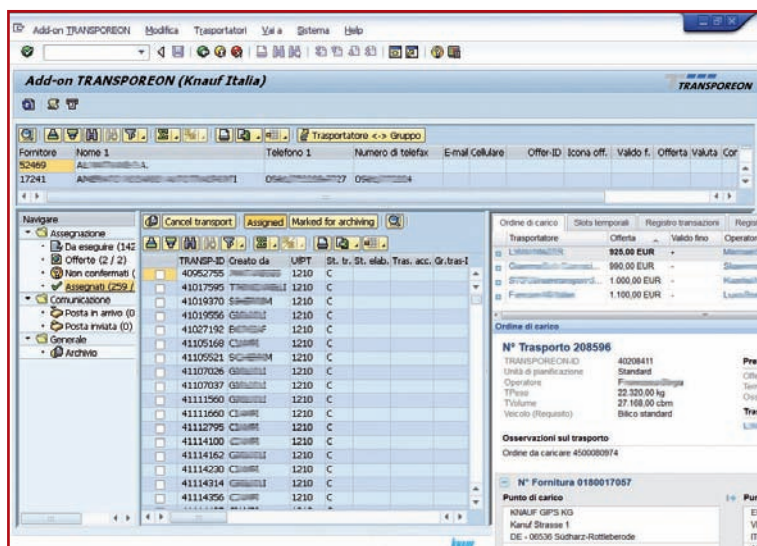
assegnato al trasportatore che meglio soddisfa i parametri richiesti in un gruppo di trasportatori precedentemente qualificato. "Attualmente - riprende Maccari - per essere certi del servizio prestato ai nostri clienti ed evitare, al contempo, eccessive oscillazioni delle voci di costo, la distribuzione è nell'80 per cento dei casi gestita attraverso la modalità "No Touch Order", ovvero mediante assegnazione automatica. Sul fronte approvvigionamenti, invece, utilizziamo in modo più massiccio la funzionalità "Best Carrier", affidando il 60 per cento circa dei trasporti



attraverso aste e il restante 40 per cento con il sistema “No Touch Order”. Tali percentuali, tuttavia, non riguardano le materie prime che al momento, per prudenza, abbiamo preferito continuare a gestire con i metodi tradizionali. Quando comunque decideremo di estendere l'uso di Transporeon anche ai carichi di gesso provenienti dalle cave, opteremo sicuramente per l'affidamento automatico”.

## Vantaggi a tutto tondo

Spostando il focus sui benefici più evidenti emersi nel corso di questi primi mesi di utilizzo della nuova soluzione, Caponi prova a darci il suo punto di vista, spiegandoci come la questione vada necessariamente affrontata mettendo a sistema due differenti dimensioni, una prima prettamente operativa,



**Due esempi della soluzione Transporeon adottata in Knauf per la gestione dei traffici sia inbound che outbound: “per l’80% la distribuzione è gestita in modalità “No touch order”; ovvero assegnazione automatica - dice Maccari -. Sul fronte approvvigionamenti, invece, utilizziamo in modo più massiccio la funzionalità “Best Carrier” (assegnazione tramite aste)”**

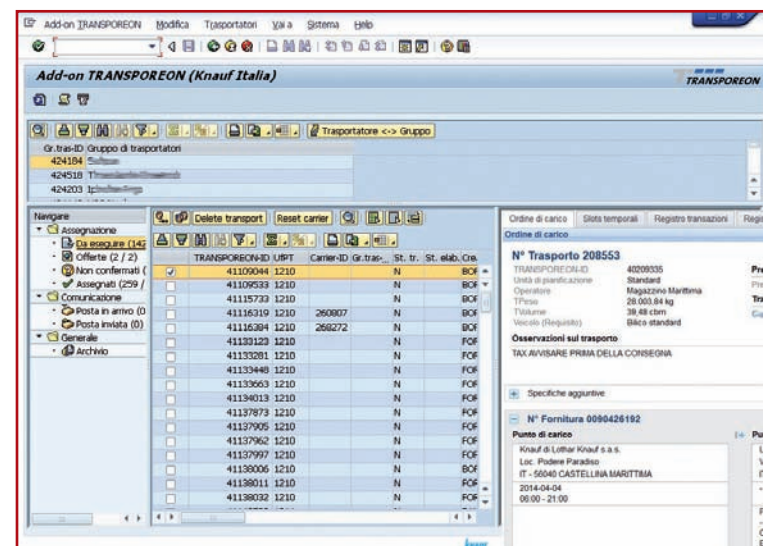
ed una seconda essenzialmente economica.

A suo avviso, infatti, per compren-

dere appieno i vantaggi ottenibili dall'uso di una piattaforma come Transporeon per l'assegnazione dei carichi, occorre considerare non soltanto i risparmi derivanti dalle offerte ricevute per i singoli viaggi che possono essere proposti a più trasportatori in brevissimo tempo e con il minimo sforzo attraverso il sistema “Best Carrier”, ma anche tutti i ritorni, in termini di rapidità ed affidabilità, che discendono dalla gestione automatica dei processi di affidamento implementabile con la modalità “No Touch Order”.

“Ad oggi - sottolinea il nostro interlocutore - non mi è ancora possibile quantificare i benefici di natura operativa. Con riferimento invece ai risparmi ottenuti per quella quota di trasporti assegnati attraverso le aste, abbiamo registrato risparmi che possono raggiungere il 10/15%. Certo, si tratta di valori che, soprattutto nei periodi dell'anno in cui la domanda di trasporto aumenta, potrebbero ridursi. Ciò nonostante siamo sicuri che, ragionando in termini di media e considerando anche i miglioramenti ottenuti nell'attività quotidiana, l'uso di Transporeon non potrà che avere un impatto positivo”.

Del resto, come evidenziato dallo stesso Maccari prima di salutarci e tornare al suo lavoro, la collaborazione con il gruppo Transporeon



“La logica che muove i processi innovativi all'interno del gruppo è quella di puntare ad una progressiva standardizzazione dei modelli e dei sistemi adottati dalle varie filiali” - dice Maccari

## Dal gesso al vino

A molti potrà sembrare irriverente accostare un materiale povero come il gesso ad un prodotto nobile come il vino. Parlando di Knauf, tuttavia, l'associazione appare tutt'altro che illogica. Sulla scorta dell'esperienza accumulata in seguito ad un progetto di riqualificazione territoriale di una cava esaurita, nel 1998 la società ha infatti avviato nei pressi di Bolgheri, antico borgo sito nel Comune di Castagneto Carducci (LI) e zona viticola di pregio, una propria azienda agricola, denominata Campo alla Sughera ([www.campoallasughera.com](http://www.campoallasughera.com)). La tenuta, che vanta 20 ettari di vigneti dove vengono coltivati vitigni come il Cabernet Sauvignon, il Cabernet Franc, il Merlot, il Sauvignon Blanc e lo Chardonnay, garantisce una produzione di vini rossi e bianchi di altissima qualità, quali ad esempio l'Arnione, l'Adèo, l'Achenio e l'Arioso, cui si affiancano la Grappa di Arnione e un olio di oliva extravergine IGP.



**Paolo Caponi, responsabile della Logistica in Knauf: “I clienti cercano di ridurre al minimo le scorte e ciò li induce ad effettuare gli acquisti con maggior frequenza di un tempo e per quantità anche minime”**

ha aperto anche altri possibili ambiti di miglioramento. Con l'obiettivo di rivedere il proprio parco fornitori, Knauf è stata infatti abilitata ad avviare una sorta di tender rivolto a tutte le aziende di trasporto che aderiscono al circuito Transporeon. La richiesta, arrivata a circa 3.000 aziende attive sul territorio italiano, ha generato più o meno 400 risposte, che ora dovranno essere attentamente valutate. “Se avessimo provato a realizzare una cosa del genere in modo tradizionale - confessa Caponi -



**“Per Knauf non abbiamo implementato, come da prassi, una soluzione web, ma sviluppato un AddOn integrato con l'ERP aziendale, ovvero SAP. In questo modo Knauf gestisce i trasporti, via Transporeon, in ambiente SAP senza bisogno di nessun interfaccia” - dice Roberto Ostili, Head of Sales and Marketing Southern and Western Europe di Transporeon**

non ho davvero idea di quanto tempo e di quante risorse avremmo dovuto impiegare. Utilizzando la piattaforma Transporeon, invece, è stato tutto molto più semplice e veloce. Ora dovremo selezionare gli interlocutori più affidabili e in linea con le nostre necessità. Il lavoro più grosso, tuttavia, è stato fatto, e questo è per noi un grande passo avanti”. ■