

Il ruolo della Logistica per la tenuta del Sistema Paese e l'impatto della Direttiva ESG

intervista a Massimo Marciani, presidente Freight Leader Council

In questa fase di crisi internazionali su più fronti, il sistema della logistica ha assunto un ruolo ancor più determinante e strategico per la continuità operativa delle imprese e delle comunità. Gli operatori del settore sono pronti a rispondere a queste maggiori responsabilità?

In merito al ruolo della Logistica nel sistema socio-economico, è necessario anzitutto fare una premessa. Storicamente, le aziende del settore, in particolare quelle di autotrasporto, erano considerate un costo esterno e non un valore. Al contrario, come Freight Leaders Council, abbiamo sempre evidenziato come la Logistica costituisca "l'industria delle industrie", un elemento imprescindibile dell'intero processo produttivo.

Non si tratta di un servizio "accessorio" della produzione e della distribuzione, ma di uno strumento fondamentale per soddisfare i clienti e per acquisire nuove quote di mercato. Essa è parte integrante del valore del bene.

Oggi, finalmente, l'approccio sta cambiando e alla Logistica viene riconosciuta sempre più spesso una funzione di indiscutibile rilevanza all'interno dei processi di produzione e distribuzione.

Si pensi, ad esempio, all'importanza assunta in relazione ai meccanismi di economia circolare, come descritto nel nostro [Quaderno 30](#) con particolare riferimento alla "logistica collaborativa".

In questo nuovo scenario alla logistica, quindi anche alle imprese di autotrasporto, è attribuita la funzione di "tessuto connettivo" dell'economia. La sua integrazione, sia verticale che orizzontale, contribuisce a generare all'interno del settore industriale un circuito virtuoso e sostenibile in grado di conferire benefici all'intero Sistema Paese.

Parallelamente, gli operatori del settore sono ben consapevoli dell'importanza sempre maggiore che viene attribuita al proprio ruolo. Nonostante alcuni di essi ancora



cedano, talvolta, alla tentazione di svolgere le operazioni con le stesse modalità attuate in passato, è indubbio che la strategia vincente – da molti già attuata o in via di attuazione – per cogliere questa opportunità e generare progresso, sia pensare fuori dagli schermi e aprirsi alle innovazioni. La competitività delle aziende aumenta infatti in modo esponenziale proprio quando si seguono i principali driver di questa trasformazione culturale, tra cui la digitalizzazione e la sostenibilità.

E quanto sono consapevoli della necessità di adeguare i modelli organizzativi delle proprie attività ai criteri ESG?

Oggi sempre più clienti utilizzano i criteri ESG come metro di valutazione e, quindi, di selezione dei propri fornitori, richiedendo specifiche qualificazioni che le imprese di autotrasporto sono quindi tenute a dover conseguire per rimanere competitive sul mercato.

Adeguare i propri modelli organizzativi ai criteri ESG e intraprendere un processo di qualificazione, però, significa



molto di più, è un vero e proprio cambio di paradigma e di mentalità aziendale.

Quando si intraprende un percorso di qualificazione in termini ESG, cambia anche il modo di intendere il rapporto con i dipendenti, con i collaboratori e con i fornitori. Ci si avvicina a un modello di impresa virtuoso, etico, al servizio del territorio e in grado di generare ricchezza non soltanto per se stessi, ma anche per gli altri.

Per intenderci, il modello di impresa pensato da Olivetti. Oggi esistono già diverse realtà che si stanno muovendo in questa direzione e sono un esempio di eccellenza e lungimiranza. Alcune di esse fanno parte del Freight Leaders Council, il cui obiettivo è proprio facilitare lo scambio di conoscenze e competenze tra realtà virtuose, oltre che confrontarsi su temi quali i criteri ESG e le azioni da mettere in campo affinché sempre più aziende possano intraprendere questa via.

Secondo lei è possibile/opportuno coinvolgere il Risk Management nell'analisi dei rischi estesi e di integrare le sue risorse e competenze nei processi di adeguamento delle organizzazioni?

Assolutamente sì. Il ruolo del Risk Management all'interno dei processi di analisi dell'affidabilità e della resilienza di un'azienda è sicuramente fondamentale. Si rende infatti indispensabile comprendere come funzionano i processi e dunque essere successivamente in grado di supportare il loro sviluppo. Ciò è possibile solo conoscendo in maniera approfondita non solo il contesto interno dell'azienda, ma anche quello esterno, in relazione a fattori di rischio esogeni, che possono essere rappresentati da potenziali attacchi informatici, ma anche dalle modalità organizzative e di interazione con i propri clienti e fornitori.

A livello di competenze delle diverse funzioni operative, come si delinea la situazione? Cosa si dovrebbe fare per migliorarla?

Bisogna ammettere che sotto questo punto di vista ci sono ancora grosse difficoltà a comprendere la complessità del sistema nello scenario attuale e, di conseguenza, anche le

enormi opportunità che si stanno delineando di fronte al cambiamento dei modelli organizzativi.

Dal mio punto di vista, si rende quindi necessario sensibilizzare gli operatori del settore alla costruzione di veri e propri ecosistemi composti da clienti e fornitori affinché, sentendosi parte integrante di un universo più ampio, possano ricevere un maggiore stimolo a creare comunicazione e scambio tra le diverse parti. Alla base di questa evoluzione, però, si presuppone, come detto, un cambiamento generale di mentalità, che deve coinvolgere non solo l'azienda di produzione ma l'intera filiera.

Come contribuisce il Freight Leaders Council allo scambio e alla crescita di conoscenze e competenze implicati dai nuovi paradigmi?

Come Freight Leaders Council, siamo certi che il percorso indifferibile di sostenibilità verso cui il settore della logistica – e non solo – è ormai avviato, debba necessariamente sottendere alla creazione, come anticipato poc'anzi, di un ecosistema in cui committenti e fornitori abbiano la possibilità di condividere e confrontarsi costantemente. Per questo motivo, dal punto di vista della compagine societaria, ci siamo orientati a un ulteriore ampliamento della rappresentanza di tutte le modalità di trasporto e all'allargamento a organizzazioni leader nella digitalizzazione e nella sostenibilità ambientale, economica e sociale. Inoltre, abbiamo concluso accordi di collaborazione con partner che ci consentono di confrontarci con esponenti del mondo della committenza, della tecnologia, della formazione. Abbiamo indirizzato le nostre energie alla più ampia attività di networking e facciamo del nostro meglio per rappresentare all'esterno un esempio virtuoso di condivisione di valori, di esperienze, di conoscenze, e di buone pratiche. Non è un caso che il tema centrale del Quaderno 30 dell'Associazione, pubblicato a giugno e scaricabile gratuitamente dal nostro sito, sia lo *sharing*, cioè la condivisione delle risorse attraverso piattaforme fisiche e digitali. Scelta foriera di vantaggi talmente significativi da portare al superamento delle più grandi diffidenze e resistenze al cambiamento.

