



Intervista con Vittorio Aronica, SVP Information Services & Solutions, South Europe, Middle East and Africa

CEVA, LA **TECNOLOGIA** COME SERVIZIO AL CLIENTE

Per Ceva Logistics l'aspetto software dei servizi logistici va ben oltre il semplice acronimo IT. Anzi, per poter operare in un'ottica di approccio completo, anziché di semplice sistema, la divisione di riferimento ha preso il nome di Information Services & Solutions. Il suo SVP IS&S Semea ci spiega gli aspetti più significativi di questa strategia

LM: Innanzitutto, vuole presentarci il suo ruolo, e l'attività della sua divisione?

VA: Sono responsabile della divisione ISS, Information Solutions and Services, a livello di region Semea, della quale fanno parte Spagna, Portogallo, Turchia, Middle East e Africa, oltre all'Italia come lead country. Questa è una delle quattro region di Ceva, o meglio cinque: ad essere precisi vi è anche una region "virtuale" su cui abbiamo deciso di conferire tutta la domanda interna proveniente dalle funzioni di staff centrali, quali human resources, back office, amministrazione, acquisti e così via, in modo da evitare che le



VITTORIO ARONICA, SVP INFORMATION SERVICES & SOLUTIONS, SOUTH EUROPE, MIDDLE EAST AND AFRICA.



attività di front-end sul business possano in qualche modo influenzare priorità e focus su queste aree che costituiscono comunque uno degli asset strategici di Ceva.

L'attuale organizzazione dell'area ISS rappresenta il risultato di un ridisegno complessivo del modello di erogazione dei servizi varato circa due anni fa e prossima ad una sua completa implementazione, auspicabilmen-

te verso la fine del 2011. In pratica si intende distinguere tra due fronti di attività: uno dedicato alla gestione della domanda dei servizi, l'altro invece alla loro delivery. Il compito di raccogliere le domanda sarà demandato alle region, in qualità di sedi operative dove si sviluppa il business vero e proprio, e dove principalmente si sviluppa la domanda sia di innovazione tecnologia sia di efficientamento dei processi;

gli staff ISS centrali, organizzati su due poli strategici in Olanda e in Nord America, avranno invece il compito di garantire la creazione, costruzione e delivery delle soluzioni, in linea con i livelli di servizi richiesti dal business. Il processo, come detto, è tuttora in corso ed è molto complesso, perché prevede di sollevare le region da responsabilità che esse hanno sempre gestito in prima persona e in totale autosufficienza. Tuttavia siamo convinti che sia di fondamentale rilevanza, nel contesto globale in cui oggi

VA: Teniamo presente il fatto che alcuni Paesi sono più maturi da questo punto di vista: l'Italia è uno di questi, anche per la sua storia precedente fortemente orientata al mondo del contract logistics. In Italia abbiamo infatti a nostro attivo un ampio e ricco portafoglio di soluzioni, con il quale da anni abilitiamo i servizi logistici per i nostri clienti. Come si svolge l'approccio? A parte quello che serve per gestire internamente la nostra azienda, ovvero il nostro ERP Corporate che da tempo abbiamo

specializzati, contando sulla notevole maturità e varietà di questo mercato. In particolare, in Italia collaboriamo da circa quindici anni con @ logistics Reply, azienda con la quale abbiamo una relazione storica di partnership e di sviluppo. Questa partnership è di grande vantaggio sia per noi che per i nostri clienti, dato che ci consente di gestire anche picchi molto elevati di attività, bilanciando fra il nostro intervento e quello del partner al quale deleghiamo determinate funzioni. Resta però totalmente in carico a

■ Il **trasporto** è l'altra componente fondamentale dei nostri servizi, anzi, direi che ormai è una offerta strutturale e complementare in quasi tutti i nostri progetti di logistica, in quanto anche in Italia la logistica è ormai diventata generalmente un mix di stoccaggio e logistica distributiva. In questo caso però lo scenario informatico è diverso: quando parliamo di logistica distributiva, siamo invece arrivati alla conclusione, e con noi tutti gli i principali attori di mercato, che i sistemi vadano progettati in casa. Perché qui, oggettivamente, il gap sulla capacità di dominio della propria filiera, è talmente importante da costituire il vero differenziale competitivo insieme alla capacità di rispondere immediatamente alle sollecitazioni dei clienti e quindi del mercato.

Questo non vuole dire che manteniamo all'interno di Ceva le attività di sviluppo SW in senso stretto, che per tutti i nostri sistemi sono svolte in outsourcing, quanto piuttosto un forte dominio della governance e delle strategie di prodotto.

L'area dei trasporti rimane certamente la priorità numero uno anche negli investimenti, e anche di recente abbiamo intrapreso un fondamentale processo di revisione complessiva di tutti i nostri sistemi riuscendo a fare passi avanti decisivi nella direzione auspicata dai clienti: questo anche attraverso la costituzione di users groups periodici dove presentiamo in anteprima i nostri futuri servizi ottenendo feedback e suggerimenti preziosi.

È grazie a questa cooperazione che abbiamo rivisto il modello di portale internet, individuando i clienti dei nostri clienti come i fruitori principali, i veri anelli finali della supply chain e com-



opera Ceva con i propri clienti, adottare soluzioni standardizzate e accessibili ovunque secondo gli stessi principi, garantendo nel contempo forti competenze locali di Project Management e Services Management.

LM: Come si è presentato, fino ad oggi e a questa nuova prospettiva, il vostro approccio all'aspetto software dei servizi logistici? Parliamo in particolare dell'Italia.

centralizzato in Olanda, noi ci comportiamo sostanzialmente come centro servizi che opera per integrarsi con i diversi sistemi-cliente. I fronti principali su cui possiamo suddividere la nostra attività sono il trasporto e la logistica.

■ Per quanto riguarda la **logistica**, ovvero la gestione dei magazzini, in Italia Ceva adotta da tempo soluzioni WMS prodotte da fornitori

Ceva un tema che per noi è molto importante: quello della gestione delle interfacce, aspetto che pesa per circa un 40% nell'avviamento di progetti logistici. È assolutamente fondamentale, in quanto si tratta di dare al cliente la garanzia di interoperabilità completa con i suoi sistemi aziendali, assicurare che tutto il flusso delle informazioni sia garantito, reso disponibile e tracciato nei tempi e nei modi richiesti.



prendendo sia logiche di customer service che di co-marketing esercitate dai nostri clienti. Insomma abbiamo lavorato per altri obiettivi, oltre alla semplice efficienza logistica.

Oggi sono i dealer, i rivenditori, gli agenti, quelli che hanno necessità di sapere a che ora arriverà la merce, se il mezzo è puntuale o ha avuto un problema lungo la strada; hanno bisogno di accedere alle informazioni, perché saranno loro a concludere il percorso di quell'oggetto per il quale è stato collocato l'ordine. Apprendo ai loro clienti, offriamo ai nostri un servizio e vantaggi superiori, compreso

quello di poter razionalizzare determinate funzioni, riducendo quindi dei costi molto alti e riconducendo al soggetto più accreditato – cioè noi – il compito di fornire direttamente queste informazioni. Insomma credo che, ripensando questa filiera, oggi siamo in grado di offrire al cliente che lavora con Ceva, un valore aggiunto intangibile molto elevato.

LM: Con la nuova impostazione dei servizi software di cui si parlava inizialmente, che cosa cambierà?

VA: Si andrà verso una maggior standardizzazione delle

soluzioni a livello globale, che avrà il suo maggior impatto sull'area logistica. Riteniamo infatti che ormai i processi logistici siano un insieme di best practices consolidate; certo tutto si può migliorare, ma non prevediamo stravolgimenti epocali per i prossimi anni. Per questo, abbiamo costituito un gruppo di lavoro internazionale, che ha messo a fattor comune le migliori best practices delle varie region, e stiamo attuando proprio in questo periodo i primi progetti pilota utilizzando un unico WMS a livello mondiale. L'idea è che questo nuovo sistema possa abilitare tutti i nostri futuri business sulla base di una stessa piattaforma, sulla quale stiamo facendo convergere tutte quelle che sono le migliori raccomandazioni, le famose lesson learned, le standardizzazioni che abbiamo operato. Con due vantaggi principali. Innanzitutto, la condivisione di buone pratiche anche in Paesi diversi e su scala internazionale; inoltre, la riduzione notevole dei tempi di avviamento di nuovi progetti e di costo complessivo delle infrastrutture migliorando significativamente anche i livelli di servizio.

Alla luce di questa nuova strategia, vi è un'altra soluzione che presumibilmente completerà questo approccio: una soluzione che abbiamo visto nascere recentemente, anzi, che ci ha visti in qualche modo partecipare nella sua definizione. Si tratta di Sideup Reply®, la prima vera soluzione "as a service" in Italia per la logistica.

Siamo molto soddisfatti che una soluzione come Sideup sia finalmente sul mercato, perché dal canto nostro ci consentirà di andare incontro a due esigenze. Innanzitutto possiamo allargare la rosa dei

nostri potenziali clienti per l'outsourcing della logistica. In passato, uno degli aspetti apparentemente insormontabili era quello dei costi di set up e di avviamento dei progetti, che sono oltre una certa misura incompressibili e che quindi, come conseguenza, portano a un naturale trade-off, per cui i business al di sotto di una certa dimensione per noi erano fuori mercato. Quindi oggi possiamo ragionare di logistica con aziende caratterizzate da volumi piccoli, ma ambizioni o esigenze da "grandi".

Inoltre, Sideup ci consentirà di gestire con facilità delle situazioni ponte: situazioni ibride o intermedie, trasferimenti di magazzini, persino "prove" logistiche in cui il cliente voglia testare Ceva su determinate sottodivisioni. Il vantaggio del modello Sideup è che si può utilizzare solo per il tempo necessario pagandone il relativo servizio, e tutti evitiamo di fare investimenti che verrebbero ammortizzati solo su contratti pluriennali o in periodi molto più ampi. Per conto mio ritengo che, per come è fatto il mercato italiano, vi sia per questo sistema uno spazio molto interessante, a complemento e non in sostituzione del nostro obiettivo strategico di un WMS standard Corporate.

LM: Il software si può considerare il pilastro del vostro servizio, ma non viaggia da solo. Quali altre tecnologie ruotano intorno alle vostre attività?

VA: Giusto, il software ci porta a parlare di tecnologia in generale e questo a sua volta porta immediatamente ad un tema molto interessante da affrontare, cioè che cosa è oggi l'innovazione nel mondo del magazzino e della logistica.





Ceva Logistics, geometria di un leader

Ceva è nata nel 2006, quando Apollo Management LP, fondo finanziario americano, acquisì da TNT il ramo d'azienda TNT Logistics. La sua conformazione definitiva arrivò l'anno dopo quando la proprietà acquisì un grande operatore di freight management, la EGL, Eagle Global Logistics. Sarà cosa nota ma vale la pena di ripetere che la denominazione aziendale deriva dal nome del matematico italiano Giovanni Ceva, accademico all'università di Mantova nella prima metà del Settecento, i cui studi in geometria hanno avuto come particolare oggetto la figura del triangolo. Per questo, il logo di Ceva è un triangolo che simboleggia, come vuole anche il claim, un business che scorre preciso e sempre. In Italia, Ceva Logistics è oggi presente in tutti i segmenti applicativi e in molti di questi ricopre una posizione di leadership, per esempio nell'elettronica, nelle telecomunicazioni, nell'automotive, nel publishing/editoria, mentre appare fra i primi tre operatori nel fashion e nel mercato dei beni di largo consumo. La sua attività si esplica nell'organizzazione e aggregazione dei servizi logistici e di trasporto, senza una proprietà fisica né dei magazzini, né delle flotte. L'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità è perseguita dall'azienda con varie strategie, indirizzate sia ai trasporti che ai siti di stoccaggio: da strategie ad hoc come il programma One Logic avviato nel 2008 per ridurre al massimo i mezzi circolanti sul territorio, al ricorso a trasporti intermodali non appena sia coerente con il servizio offerto, dalla produzione di energia fotovoltaica su migliaia di metri quadrati di tetti alla promozione di tecniche costruttive a basso impatto ambientale.

Da un lato vi sono tecnologie abilitanti così mature e diffuse da considerarsi pressoché commodities: ormai nessun magazzino nasce senza installare una rete in radiofrequenza, e nessun magazziniere lavora più senza terminali portatili. Lo stesso può dirsi del barcode.

Dall'altra parte vi sono nuovi sviluppi o nuove tecnologie che aprono importanti spazi di confronto. Si pensi per esempio alla RFID. A mio avviso, la RFID merita il suo spazio nella logistica ma solo se nasce da un ripensamento generale dei processi lungo la supply chain. Non esiste studio che dimostri un vantaggio della RFID nelle operations logistiche, qualora la sua applicazione sia limitata a questi processi. Infatti, il valore della RFID sta nel fatto che la persistenza dell'informazione ha valore nel tempo, mentre l'attività logistica ha traguardi brevi, nei quali l'informazione ha valore soltanto in un tempo limitato: quello del transito. Ecco perché al di là delle grandi aspettative

viste in passato, il mercato RFID è oggi più maturo e procede fortunatamente solo in presenza di ritorni che si possono considerare certi.

Tornando ai terminali portatili, l'innovazione tecnologica ci ha portato a farli uscire dal magazzino, per darli in mano ai nostri trasportatori qualificati. Tutti i nostri partner per il trasporto, che sono fornitori consolidati da tempo, sono equipaggiati con terminali RF, che vengono utilizzati come strumento a supporto delle consegne, e anche per la misurazione delle loro performance. Con questi strumenti, effettuiamo su larga scala il servizio di certificazione e verifica on line delle consegne. Praticamente tutte le nostre spedizioni sono gestite con un supporto informatico in tempo reale, precisamente 1100 terminali che vengono aggiornati ogni mattina con l'elenco delle consegne della giornata, via rete Wi-Fi delle varie piattaforme di trasporto e poi via rete mobile durate tutto il tragitto di consegna.

La lettura del barcode consente di controllare ogni collo, ogni destinatario e ogni consegna, segnalando immediatamente ogni eccezione ed evitando errori: i cosiddetti "disguidati" da noi sono eventi inesistenti.

Oggi, siamo giunti a dover scegliere una seconda generazione di terminali, per la quale stiamo facendo proprio ora le necessarie selezioni, che dovrebbero concludersi entro la fine dell'anno. Fra le caratteristiche che devono avere: tutte le reti UMTS/Edge; geolocalizzazione (ovviamente non a discapito della durata delle batterie!) e lettura RFID, per scenari di prossima introduzione. Per l'occasione, sono state già rifatte tutte le nostre applicazioni mobili e stiamo terminando il redeployment di 1100 utenze con le nuove applicazioni sugli attuali terminali, applicazioni che sono state predisposte per essere immediatamente ricompilabili sui terminali nuovi. A questo punto c'è solo da scegliere! Ma la cosa bella è si tratta di

un processo molto bidirezionale: con alcuni dei più grossi produttori di terminali mobili ci hanno coinvolto nella definizione di nuovi prodotti che tengono fortemente conto quindi delle nostre esigenze e raccomandazioni.

Siamo anche scoprendo funzionalità "di frontiera" – e qui torniamo all'argomento iniziale, l'importanza crescente dell'innovazione in logistica – come potrebbe essere la penna Bluetooth la cui scrittura viene immediatamente recepita e trasformata in un rapporto di consegna elettronico.

Sempre in quest'ottica anche la capacità di acquisizione dell'immagine delle bolle 'firmate' genericamente definite come POD (proof of delivery) ha una sua importanza, soprattutto per quei clienti che sono particolarmente attenti ad aspetti di compliance amministrativo/normativa. Vi sono aziende infatti che sulla proof of delivery innestano il punto fondamentale su cui attivare il processo di fatturazione e che per questo hanno chiesto di ricevere le copie delle bolle in tempi ridotti, 48 o anche 24 ore. Anche in questo caso abbiamo già provveduto a impostare un nuovo approccio integrato, tramite un centro servizi unificato che è in grado di acquisire le bolle standard e di renderle immediatamente disponibili a clienti via portale. Tempo fa questo servizio era richiesto in maniera sporadica e occasionale mentre oggi invece lo abbiamo riorganizzato intravedendo la crescente domanda che questo servizio sta avendo ed avrà per un crescente numero dei nostri clienti. Anche in questo caso abbiamo ragionato in un'ottica ben più ampia della sola efficienza logistica: quella della tecnologia a reale servizio del cliente. □