

LOGISTICA IN ORIENTE: NON SOLO GIAPPONE

# LOGISTICA motore di sviluppo, anche in Cina



La Cina ha ufficialmente dichiarato la logistica “industria fondamentale e strategica per lo sviluppo economico del Paese”. Nonostante lo sviluppo degli ultimi quattro decenni, il settore ha bisogno di radicali innovazioni soprattutto nel campo del rispetto ambientale e dell’informatizzazione

## La Cina e il Giappone, una lunga storia di amore e odio

Nell’ottobre del 1978, dopo che il Giappone e la Repubblica Popolare Cinese avevano normalizzato i loro rapporti e stabilito regolari relazioni diplomatiche, l’allora leader cinese Deng Xiaoping (1904-1997) fece la sua prima visita ufficiale nell’arcipelago giapponese. A parte gli incontri di carattere politico, Deng ebbe modo di viaggiare in varie zone del Giappone, utilizzando anche la linea ferroviaria ad alta velocità dello Shinkansen e rendendosi conto del suo enorme sviluppo ottenuto in soli pochi decenni dopo la completa distruzione bellica. Si racconta che, visitando una fabbrica della Matsushita Electric Industrial Co. (ora Panasonic Corp.) a Ibaraki, vicino Osaka, chiese al fondatore Kōnosuke Matsushita (1894-1989), conosciuto come il “dio del management”, di aiutarlo a

modernizzare l’economia cinese. Dopo 8 mesi Matsushita era a Pechino e a un gruppo di operai ebbe a dire: “Con passione e molto impegno voi ora state imparando a fabbricare televisori. Se continuate a lavorare con questo stesso impegno, nel giro di qualche anno raggiungerete il livello del Giappone e sarete in

grado di sviluppare nuove tecnologie!” Kōnosuke Matsushita si è rivelato profeta!

In pochi decenni, grazie al loro duro lavoro che nell’Oriente confuciano è considerato un dono divino da accogliere con rispetto e gratitudine, i cinesi hanno fatto passi da gigante e lo scorso febbraio il loro presidente

■ Rosario Manisera

Una storia millenaria fatta di cadute e risalite. Il “Paese di mezzo” è oggi un colosso economico e la logistica uno strumento fondamentale per aumentare la sua competitività

Fig. 1 - Cina e Giappone a confronto

	CINA	GIAPPONE
Superficie totale	9.596.960 Km <sup>2</sup>	377.915 Km <sup>2</sup>
Popolazione [Sopra i 65 anni] Popolazione urbana	1.397.897.720 (stima 7/2021) [12,34%] 62,5%	124.687.293 (stima 7/2021) [29,18%] 91,9%
Aspettativa di vita	76,31 anni (m. 74,23; f. 78,62)	84, 65 anni (m. 81,7; f. 87,7)
PIL reale (PPP) PIL per capita	\$ 22526,502 Mld \$16.117	\$ 5231,066 Mld \$ 41.429
Composizione PIL	Agricoltura 7,9% Industria 40,5% Servizi 51,6%	Agricoltura 1,1% Industria 30,1% Servizi 68,7%
Forza lavoro	774,71 milioni	66,54 milioni
Disoccupazione	3,64%	2,36%
Coefficiente Gini	38,5	32,9
Debito pubblico	47% del PIL	237,6% del PIL
Produzione elettricità	5.883 Mld kWh	989,3 Mld di kWh
Aeroporti /Compagnie aeree	507/56	175 /22
Ferrovie	131.000 Km	27.311 Km
Strade	4.960.000 Km	1.218.772 Km

(Ultimi dati reperibili)

Xi Jinping poteva annunciare che finalmente “era stata sconfitta la povertà estrema”. Anche grazie alle migliaia di aziende giapponesi che hanno investito in realtà produttive in Cina, questa è riuscita

a colmare il gap tecnologico con gli altri Paesi e a immergersi sulla strada di uno sviluppo che, in futuro, vuol essere anche sostenibile. Nel 2010 la Cina ha preso il posto del Giappone come seconda potenza mondiale per prodotto interno lordo (PIL) in termini assoluti e nel 2014 ha occupato la prima posizione al mondo per PIL a parità di potere d’acquisto (Purchasing Power Parity PPP). È diventata la nazione con la più grande industria manifatturiera e il primo Paese esportatore del mondo. Inoltre, ad oggi, ha la rete ferroviaria ad alta velocità più lunga del mondo, la maggiore capacità di generare energia elettrica, il maggiore numero di satelliti per la navigazione satellitare, la più lunga rete autostradale, il mercato automobilistico più vasto del pianeta, con la crescita

## Il Paese di mezzo

Per millenni la Cina è stata polo di attrazione e di irradiazione di civiltà per tutto il continente asiatico, soprattutto per l’Asia orientale, ed ha influenzato - dal punto di vista culturale, politico ed economico - i vari Paesi che la circondano. Non per nulla gli ideogrammi (中国) che servono a scriverne il nome in forma concisa significano “il Paese di mezzo”. La Cina si è sempre considerata quindi al centro del mondo e, nella storia, il suo prestigio si è esteso fino a regioni molto lontane. Sono noti i suoi rapporti commerciali e diplomatici con l’Impero Romano fin dal II secolo a. C. e noi conosciamo gli elogi che ne fa Marco Polo (1254 - 1324) nel Medioevo. La decadenza e le umiliazioni subite specialmente dai paesi occidentali nei secoli XIX e XX (da ricordare l’insegna posta all’entrata del parco Huangpu di Shanghai “È vietato entrare ai cani e ai cinesi”) sono considerate dai cinesi poco più di parentesi momentanee nella loro lunga storia. Oggigiorno la Cina è tornata ad essere una grande potenza economica e non solo. E in questo immenso Paese la logistica gioca un ruolo di primaria importanza.

economica più rapida e consistente di tutti... Da una economia povera, stagnante, controllata centralmente e per lo più inefficiente, isolata dal resto del mondo, la Cina è diventata leader globale in tecnologie avanzate. Tutto questo è stato ottenuto anche per opera di investimenti esterni o provenienti dai risparmi interni, meccanismi del mercato, produttività in crescita, management e tecnologie. Insomma, per quanto riguarda la modernizzazione e lo sviluppo, la Cina si è rivelata un ottimo discepolo del Giappone, almeno quanto lo è stato quest'ultimo nei suoi confronti nei secoli passati. (Fig. 1). Purtroppo o rapporti tra i due paesi non sono sempre stati idilliaci, ma da vicini di casa i due Paesi hanno bisogno oggi l'uno dell'altro e, nonostante il confronto a volte sia molto aspro, non potranno fare a meno di collaborare anche per il futuro.

### La reazione Covid 19

Durante la prima fase della pandemia del Covid 19, quando molte aziende giapponesi hanno sofferto per il mancato o ridotto approvvigionamento di materie prime e componenti provenienti dalla Cina, il governo giapponese ha

deciso di incentivare e sussidiare il trasferimento in Giappone o in altri paesi del Sud-Est asiatico delle produzioni attualmente in quel Paese. Secondo un'indagine di settembre 2020 di JETRO (*Japan External Trade Organization*), tuttavia, solo il 7,2% delle aziende è disposta a prendere in considerazione questa soluzione, ritenendo network e supply chain cinesi ben strutturati, vasti e rispondenti ai loro bisogni anche in termini di costi. Inoltre le aziende che si sono trasferite nel Sud-Est asiatico spesso devono continuare a importare componenti dalla Cina. Ad ogni modo, mentre negli ultimi tempi si sta riducendo il peso dell'industria giapponese in Cina, sta aumentando quello dei servizi tra cui la logistica copre una posizione importante.

Parlando di logistica in Cina in termini moderni, bisogna tener conto:

- delle varie zone che compongono il vasto territorio del Paese, con livelli di sviluppo diversi,
- dell'evoluzione che essa ha avuto negli anni soprattutto dopo l'entrata ufficiale nel 2001 nella Organizzazione mondiale del commercio (*World Trade Organization - WTO*),
- dei piani del governo centrale e così via.

## Cina e Giappone: una collaborazione per la logistica

**Il Giappone, per la sua vicinanza geografica, per l'importanza economica (la Cina è il primo paese destinatario delle esportazioni giapponesi equivalenti, nel 2019, a US\$ 141,6 miliardi [22,1%] mentre il Giappone è il secondo paese importatore delle esportazioni cinesi di \$142,6 miliardi [5,5%]), per la presenza massiccia delle sue imprese in Cina, ha avuto una forte influenza sulla logistica cinese che utilizza finanche nel nome gli stessi ideogrammi usati in Giappone (物流 *butsuryū* che significano "circolazione di cose"). Naturalmente tutte le fasi del processo logistico, partendo dal fornitore di un bene fino al luogo di chi lo riceve, e quindi spedizione, trasporto, stoccaggio, carico e scarico, confezionamento e imballaggio, distribuzione, elaborazione delle informazioni e così via, hanno avuto degli input dal Giappone. Le collaborazioni in questo campo tra i due Paesi sono state e sono innumerevoli e non si contano le forme di partnership tra Cina e Giappone. L'ultima forse in ordine di tempo è stata l'accordo dello scorso giugno tra la cinese Cainiao Smart Logistics Network, il braccio logistico del gigante Alibaba, e la giapponese SGH Global Japan per consegnare, dal Giappone ai consumatori cinesi, al massimo in 72 ore.**

### Alcuni aspetti della logistica in Cina

C'è in Cina un concetto, espresso dal termine *guanxi* (关系), che pervade la vita sia privata sia sociale delle persone e che sta alla base di tutte le attività, compresa naturalmente quella logistica. In genere *guanxi* viene tradotto con "rapporti", "relazioni", "connessioni", "rete sociale", ma è difficile rendere in un'altra lingua la complessa realtà che questo termine include, spiegare tutte le innumerevoli sfumature

che assume e percepire il ruolo centrale che esso ha nella società e nel mondo degli affari in Cina. Per la creazione di un *guanxi* significativo, di una rete di relazioni che sia di supporto nella vita, si parte fin dagli anni della scuola elementare: i membri della famiglia allargata, i compagni di scuola e di lavoro, gli affiliati allo stesso club o organizzazione, tutti possono diventare elementi di un network relazionale che dura tutta una vita e che determina il successo o meno di una persona

o anche di un'impresa. In parte il medesimo concetto sussiste ed è operante anche in Giappone, come pure con contenuti più labili nei Paesi occidentali, ma difficilmente raggiunge l'intensità di dedizione, lealtà, reciprocità e fiducia vicendevole che esige in Cina. Il medesimo genere di rapporti vale anche per le attività aziendali: i contratti e le procedure scritte sono spesso considerati come linee guida e soggetti a interpretazioni; essi vanno accompagnati da relazioni che

## Il futuro della logistica in Cina: innovazione, sostenibilità e informatizzazione

La Cina ha ufficialmente dichiarato la logistica "industria fondamentale e strategica per lo sviluppo economico del Paese". È convinta tuttavia che, nonostante lo sviluppo degli ultimi quattro decenni, abbia bisogno di radicali innovazioni soprattutto nel campo del rispetto ambientale e dell'informatizzazione. La modernizzazione del sistema logistico, soprattutto nelle regioni interne dove la distribuzione è ancora legata a vecchi schemi e vincoli, tra pianificazione centralizzata ancora rilevante e libertà di mercato al suo inizio, è favorita sia dalla crescita economica, sia dall'entrata della Cina nell'Organizzazione mondiale del commercio e, più recentemente, dallo sviluppo del commercio elettronico. Ciononostante restano delle "grandi muraglie" da abbattere, soprattutto lo sviluppo economico non equilibrato tra le varie zone e il protezionismo regionale. Per questo motivo da anni

**Fig. 2 - Persone impiegate nella logistica in Cina nel 2019 (Trasporti, Stoccaggio, Posta)**

Attività	N° persone
Trasporto su ferrovia	1.915.824
Trasporto su strada	3.647.405
Trasporto su acqua	319.477
Trasporto aereo	623.543
Trasporto mediante condotte	26.514
Agenzie per trasporto multimodale e spedizioni	319.437
Carico, Scarico, Stoccaggio	468.481
Posta	834.260
<b>Totale</b>	<b>8.154.941</b>

Fonte: China Statistical Yearbook 2020

**Fig. 3 - Traffico merci e passeggeri in Cina (2019)**

Mezzo di trasporto	Merchi (10.000 ton.)	Passeggeri (10.000)
Ferrovia	438.904	366.002
Autostrada	3.435.480	1.301.173
Navigazione su acque interne	747.225	27.267
Navigazione su acque oceaniche	83.243	
Trasporto aereo	753,1	65.993
Trasporto mediante condotte (Petrolio, Gas)	91.261	
<b>Totale</b>	<b>4.713.624</b>	<b>1.760.436</b>

Fonte: China Statistical Yearbook 2020

la Cina ha intrapreso la costruzione di infrastrutture innovative (innovazioni tecnologiche, scientifiche e industriali), infrastrutture di integrazione (trasporto intelligente, energia intelligente...) e infrastrutture connesse con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (5G, IOT, Big Data, AI...) e tutto questo è stato intensificato dopo la constata-

zione degli effetti della pandemia del Covid 19. Come evidenziano le cifre delle figg. 2 e 3, le attività logistiche in Cina ricoprono già oggi un'importanza notevolissima che aumenterà ancora di più in futuro.

anche un'azienda straniera deve rafforzare e ampliare giorno dopo giorno mediante una maggiore conoscenza della cultura cinese, presentazioni formali, scambi di doni, intrattenimenti... In un network logistico estremamente frammentato come quello cinese anche la scelta dei fornitori e degli operatori logistici non sfugge a questa prassi che rende più difficile e costosa la logistica sia per le imprese straniere, sia per le stesse imprese cinesi. Il processo per crearsi un sistema di relazioni importanti è faticoso e lungo ma in compenso, una volta costituito sulla base di una reciproca fiducia, rende tutto più spedito.

### Gli investimenti logistici: all'esterno e all'interno

Per quanto riguarda l'esterno, l'impresa più rilevante in via di realizzazione è sicuramente la cosiddetta Belt and Road Initiative - BRI - (in cinese 一带一路, yī dài yī lù), la nuova via della seta, sia nella sua di-

rettoria terrestre (Asia centrale fino alla Spagna), sia in quella marittima (coste dell'Asia orientale, meridionale fino al Mar Mediterraneo). Il progetto coinvolge 68 Paesi, tra cui l'Italia, e comprende anche un vasto programma di sviluppo di porti, strade, ferrovie, aeroporti, centrali elettriche e reti di telecomunicazioni. Nonostante le criticità e i dubbi che l'iniziativa suscita, cominciano ad evidenziarsi importanti risultati in termini di incremento del PIL soprattutto nei Paesi del Sud-Est asiatico e dell'Africa subsahariana. In relazione all'Europa, il 19 marzo 2021 è stato celebrato il 10° anniversario del China-Europe Express che costituisce il più emblematico collegamento ferroviario tra l'Asia e l'Europa, unendo 60 città cinesi con 50 città europee e che anche nell'anno 2020, particolarmente difficile per la pandemia imperante, presenta il risultato di oltre 12.000 treni. Da ricordare che il 28 novembre 2017 è stato anche inaugurato il primo treno che partendo dal polo logistico di

Mortara (PV) in 18 giorni, dopo 10.800 km, raggiunge l'Hi-tech Park di Chengdu, capoluogo del Sichuan, nel Sud-Ovest della Cina: il treno si è dimostrato un mezzo più veloce del trasporto marittimo e più economico di quello aereo. Per quanto riguarda l'interno della Cina - pur sussistendo una vasta disomogeneità dovuta alle caratteristiche, alle politiche e alle regola-



Sul fronte della sostenibilità ambientale, per anni tallone di Achille della società e di tutta l'economia cinese, recentemente c'è una maggiore sensibilità con l'impegno a raggiungere emissioni zero entro il 2060

mentazioni delle diverse realtà regionali, e sebbene esista un'estrema frammentazione con le inevitabili inefficienze, specie nel trasporto (nel 2019 c'erano oltre 500.000 aziende che praticavano trasporto su gomma contro le circa 7.000 presenti negli USA) - la logistica, che ha costi più elevati rispetto ad altri Paesi industrializzati, continua a migliorare e da anni mostra una forte crescita (vedi box).

### La logistica interna cresce

Secondo la China Federation of Logistics and Purchasing (CFLP), il tasso di crescita della logistica interna cinese negli ultimi anni è sempre stato al di sopra del 6%. Da parte del governo, comprese le amministrazioni locali, c'è l'impegno a creare una "smart logistics" e a favorire, grazie alle tecnologie più avanzate, una sempre maggiore integrazione tra le catene di trasporto, fornitura di materie prime e componenti, flusso dei prodotti, informazioni e capitali. Nonostante la pandemia, che in Cina si è originata ma ivi ha influito pesantemente sull'economia solo nel periodo iniziale, grazie alle misure per stimolare i consumi, alle facilitazioni per i trasporti e alla straordinaria crescita del commercio elettronico, la logistica non

ha subito gravi ripercussioni ed ha potuto proseguire nel suo percorso di ammodernamento: utilizzo di robot e macchinari per i lavori pericolosi, monotoni o faticosi; collaborazione uomo-macchina senza però eccessiva automazione; uso di veicoli autonomi e droni per consegne senza contatto. Gli ingenti investimenti aiutano a superare i colli di bottiglia e a creare o rinnovare le infrastrutture logistiche come porti, aeroporti, ferrovie, strade, hub logistici, reti di comunicazione. La rapidità in pianificazione, progettazione e realizzazione fa sì che una più elevata efficienza ed innovazione si concretizzino in tempi brevi e, come già avvenne in Giappone dalla fine degli anni '50, il cosiddetto "made in China" diventi presto sinonimo di qualità, servizio elevato e rinnovamento.

### Il fronte ambientale

Anche sul fronte della sostenibilità ambientale, per anni tallone di Achille della società e di tutta l'economia cinese, recentemente c'è una maggiore sensibilità con l'impegno a raggiungere emissioni zero entro il 2060. Nel settore logistico vengono incoraggiate e premiate le soluzioni con impatto minore sull'ambiente: riduzione degli imballaggi evitando quello



secondario; trasporto green con veicoli a nuova energia; organizzazione delle consegne in modo da ridurre le distanze percorse; utilizzo di pacchi riciclabili; distribuzione di dispositivi di smistamento dei rifiuti in quasi diecimila filiali di corrieri espressi; costruzione di centri di distribuzione ecologici per risparmiare risorse di suolo, energia ed acqua; aumento dei trasporti intermodali; iniziative di logistica inversa con raccolta di materiali e prodotti usati per riciclarli o smaltirli fino a creare una catena di fornitura a forma di circuito chiuso o circolare. Molteplici sono le leggi a protezione dell'ambiente finora promulgate, ma c'è bisogno di monitoraggio e controllo della loro attuazione. Il maggior peso che di recente ha acquisito il Ministero per la protezione ambientale in Cina e

le più stringenti normative green a livello di commercio internazionale obbligheranno le aziende cinesi ad essere più sostenibili, ad avere una cultura ecologica, ad offrire prodotti sostenibili e ad ottenere una *supply chain* con impatto meno negativo sull'ambiente. I problemi da risolvere - in termini di qualità e training del personale, capacità degli operatori locali, sicurezza e affidabilità delle consegne, puntualità in particolare nelle zone centrali del Paese, flessibilità, sostenibilità, costi, ostacoli di natura burocratica, stoccaggio e conservazione delle merci, difficoltà a trovare in alcune zone suolo a costi ragionevoli per le infrastrutture - sono ancora molti. Così molte sono le sfide da affrontare: necessità di supportare maggiormente anche in logistica le piccole e medie imprese, che

ammontano a più del 90% del totale; ricerca di nuove modalità di offerta logistica soprattutto dopo le esperienze della pandemia; garanzia di fornitura anche in caso di emergenze; equipaggiamenti e attrezzature *smart* per evitare contagi tra colleghi di lavoro e con i clienti; *supply chain* rinnovata su nuove basi per renderla più efficiente e più sostenibile; maggiore competitività, anche fuori delle zone costiere, della logistica cinese rispetto a quella dei paesi più sviluppati. La Cina ha la volontà e le potenzialità per risolvere i problemi evidenziati e vincere le sfide che ha davanti anche nel settore logistico. Va solo verificato il tempo che occorre perché la logistica in tutto il Paese raggiunga uno sviluppo intensivo, intelligente e standardizzato. ■



Fig. 6 - Magazzini distributivi di Ariston Thermo in Cina nei primi anni 2000

Sud-Est asiatico. In questa prima fase il prodotto per l'export aveva specifiche simili ai prodotti del mercato domestico cinese.

### Nuove scelte logistiche

L'azienda ha così deciso di uscire dalla distribuzione organizzata, sia per la bassa redditività che per l'eccessiva concorrenza, anche perché intanto aveva introdotto la caldaia a gas, per ville singole, che ha un canale di vendita diverso da quello della grande distribuzione. Inoltre, data la complessità della catena di fornitura e di gestione, tutti i magazzini periferici sono stati chiusi tra il 2009 e il 2011. C'è stata quindi una completa riorganizzazione logistica ed ora ci si è concentrati su:

### L'evoluzione del mercato

Nel frattempo avveniva una veloce evoluzione del mercato cinese della fascia costiera, dove si stavano imponendo le grandi catene di distribuzione organizzata e le specifiche del prodotto richieste dai clienti diventavano sempre più sofisticate. Questo sviluppo comportò per Ariston Thermo una serie di oneri non indifferenti:

- la creazione di una linea di prodotti e di un reparto produttivo specifico per il mercato domestico;
- la creazione di magazzini (con gestione delle consegne e dei resi) e di un network distributivo capillare per servire i punti vendita della grande distribuzione in un territorio immenso (Fig. 6);
- l'acquisto dello spazio espositivo e la responsabilità delle promozioni nei punti vendita e della ricostituzione delle scorte nei magazzini (gestione *sell-in + sell-out*);
- l'adeguamento alle politiche commerciali e di promozione verso l'utente finale proprie del canale della distribuzione organizzata.

Negli anni successivi il mercato domestico cinese si è espanso ancora di più mentre di recente è esploso l'e-commerce: tutto questo ha richiesto ad Ariston Thermo di fare nuove scelte logistiche.

- distributori che servono la parte interna della Cina e che ritirano i prodotti, franco fabbrica, dal magazzino dello stabilimento produttivo di Wuxi nell'Est del Paese (Fig. 7);
- canali e negozi specializzati per i prodotti innovativi legati al riscaldamento domestico a gas o con energie rinnovabili;
- canali di vendita via internet.

Lo stesso magazzino con *bulk stock*, prima gestito in un edificio esterno in affitto, è stato internalizzato grazie ad un progetto di re-layout delle linee produttive. La nuova disposizione ha consentito di liberare spazio per la gestione dello stock dei prodotti finiti per il mercato domestico. Intanto, parallelamente allo sviluppo del mercato domestico, sono aumentati ancora di più i volumi delle esportazioni in oltre 50 destinazioni situate in Europa, Sud-Est asiatico, Africa, Medio

## Ariston Thermo

# UNA MULTINAZIONALE ITALIANA in Cina



La sede di Ariston Thermo a Wuxi. La società, che produce sistemi di riscaldamento dell'acqua e degli ambienti, è presente in Cina dall'inizio degli anni '90 e rappresenta un brand molto popolare

**A**riston, per noi italiani, è un nome storico nonché molto familiare e fa piacere il successo nel mondo e specialmente in Cina di Ariston Thermo che produce e vende sistemi per il riscaldamento dell'acqua e degli ambienti. Domenico Emiliozzi, il suo Logistics Sourcing & Excellence Manager, ci presenta le sfide che l'azienda ha dovuto e deve affrontare dal punto di vista logistico nel pianeta Cina.

### Un caso di successo

Ariston Thermo è attualmente presente in Cina con uffici commerciali a Shanghai e con un sito produttivo e logistico a Wuxi di oltre 50.000 m<sup>2</sup> coperti. Essa è stata una delle prime società occidentali a creare un'azienda a capitale straniero all'inizio degli anni '90, introducendo per la prima volta lo scaldabagno elettrico nel mercato locale cinese. Il suo immediato ed

enorme successo commerciale, che ha reso "Ariston" uno dei brand più popolari in Cina, ha indotto l'azienda ad investire nella capacità produttiva dello stabilimento, aggiungendo linee di saldatura e smaltatura alla iniziale linea di assemblaggio finale. Al principio del nuovo millennio, con l'entrata della Cina nel WTO, il polo produttivo cinese è diventato anche un importante centro di esportazione verso i mercati di Medio Oriente, Africa e



Fig. 7 - Camion pronto a caricare i prodotti Ariston-Cina

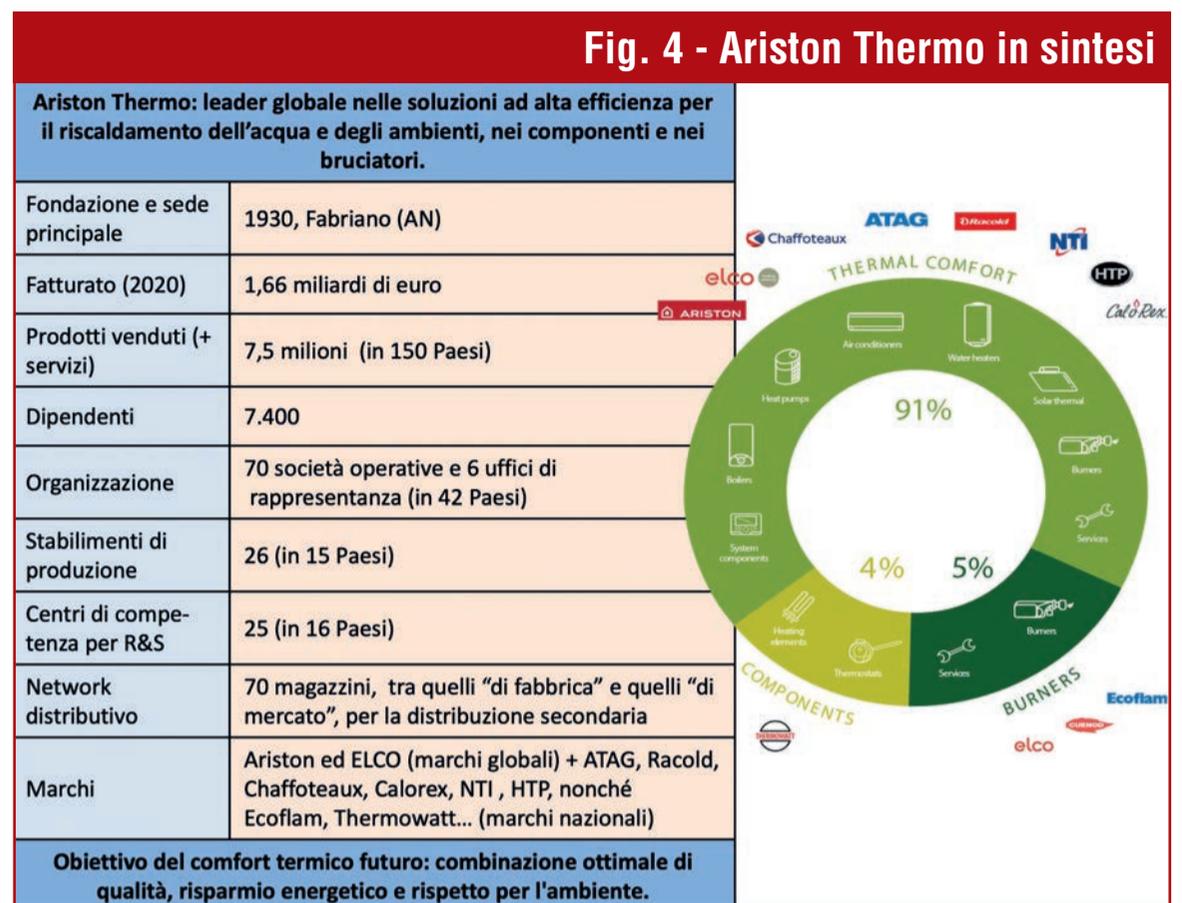


Oriente. Oggigiorno, anche per gli sconvolgimenti causati dalla pandemia, la logistica orientata all'export sta subendo un aumento iperbolico dei costi per i trasporti marittimi e, allo stesso tempo, una forte diminuzione della loro affidabilità. Per mantenere il livello di servizio nei confronti dei clienti diretti e la disponibilità della merce di produzione cinese ai mercati europei, Ariston Thermo deve fare enormi sforzi aggiuntivi nella pianificazione dei flussi, mentre per minimizzare gli aumenti dei costi dei trasporti marittimi è impegnata a razionalizzare l'approvvigionamento

logistico, introducendo altresì nuovi spedizionieri.

### L'esplosione dell'eCommerce

Recentemente Ariston Thermo ha vissuto un'autentica esplosione delle vendite attraverso i canali internet come pure una maggiore concentrazione delle vendite a fine mese. Le vendite sul canale dell'e-commerce rappresentano oggi quasi il 10% delle vendite totali del mercato domestico e questa percentuale è in continua crescita. Attualmente Ariston Thermo utilizza dei "negozi virtuali" all'interno dei principali siti di e-commerce cinese (*Suning, Gome,*



*JD, TMall, etc.*) e la distribuzione fisica all'utente finale viene gestita dai *vendor* stessi. Nei prossimi anni l'azienda prevede forti investimenti in questo canale di vendita, anche attraverso la digitalizzazione delle fasi di

vendita dal "pre-sale" alla conversione in "vendita" ed alla gestione dell'"after-sale". Poiché la maggiore concentrazione delle vendite a fine mese causa criticità nella gestione delle scorte e delle attività di magazzino, l'azienda

ha deciso l'*outsourcing* di queste operazioni. Questa soluzione risulta utile sia per aumentare la flessibilità operativa, sia per garantire, con gare periodiche, la competitività dei costi del servizio. ■