A colloquio con: **LAMBERTO RIGHI**, nuovo Amministratore Delegato di **AIR OCEAN CARGO**;
CLAUDIO TORCHIA, Direttore Generale del **GRUPPO SAMAG HOLDING**,
e **CLAUDIO ZAVARDINO**, Vicepresidente di **AIR OCEAN CARGO** nonché membro del CdA di **SAMAG HOLDING LOGISTICS**

Una visione integrata per spedizioni e logistica

Lamberto Righi

Claudio Torchia

Claudio Zavardino

Con un accordo che ne integra le quote al 100%, Air Ocean Cargo entra a far parte di Samag Holding Logistics. L'operatività dell'azienda acquisita rimane invariata ma il rispettivo punto di vista sul mercato raddoppia: il gruppo potrà infatti formulare un'offerta totalmente integrata per la gestione della supply chain, dove logistica, spedizioni e trasporto si affiancano anche ai servizi trasversali da sempre nel DNA di Samag H.L., come la gestione e la formazione del personale

A ottobre, Samag Holding Logistics ha completato l'acquisizione di Air Ocean Cargo, società certificata IATA, attiva nel settore dei servizi di spedizione e trasporto di merci per conto terzi - nazionali e internazionali - marittimi, terrestri e aerei; un'operazione che segue di pochi mesi l'acquisizione di BLG Logistics Solutions Italia, avvenuta a inizio 2021. Per Samag H.L. quindi la logistica si affianca a spedizioni e trasporti, e la visione nazionale si allarga al mondo intero. Per capire meglio questa operazione e le conseguenze che comporta, cerchiamo di descrivere i mondi in cui stanno operando le aziende protagoniste di questo accordo e quali sono le sfide a cui devono rispondere, insieme ai loro clienti.

Logistica Management: Oggi e in generale nel post pandemia sono tanti i temi all'ordine del giorno: le difficoltà di approvvigionamento di materie prime e componenti, la crisi dei noli, l'impatto di tutti questi fenomeni sulla supply chain. Com'è la situazione dal punto di vista di Air Ocean Cargo?

Claudio Zavardino: Abbiamo visto negli ultimi anni una significativa evoluzione. Probabilmente ricorderete il fallimento del gruppo navale Hanjin, circa sei anni fa. All'epoca infatti il trasporto internazionale costava e valeva pochissimo: effetto tra l'altro di una sorta di accordo internazionale che comportava un sostanziale allineamento dei prezzi, dapprima al ribasso, ma più recentemente al rialzo. Da qualche tempo infatti le compagnie navali hanno scoperto il gioco della domanda e dell'offerta, e le tariffe di trasporto sono aumentate di quasi dieci volte. Un andamento che però non potrà proseguire all'infinito. Tra ribasso e rialzo, la virtù come sempre sta nel mezzo: nei prossimi mesi penso che si lavorerà a livello internazionale per trovare un nuovo equilibrio, che sicuramente consentirà in generale di lavorare meglio e di evitare un impatto negativo sul business delle aziende e delle nazioni. D'altro canto molti clienti, viste le difficoltà di trasporto degli ultimi due anni, hanno valutato opzioni produttive più prossime ai mercato europei, rispetto a quelle già insediate nei paesi asiatici. Tra rilocalizzazione e nuovi equilibri internazionali, siamo in un momento di cambiamento importante: ma la crisi è sempre la culla del talento. Credo che questo sia il momento delle occasioni. L'accordo con Samag H.L. mette entrambe le aziende nella condizione di coglierle in modo più ampio.

LM: E agli occhi di Samag H.L., qual è la situazione? Come si presenta il vostro mercato e che cosa chiede in questo momento?

Claudio Torchia: Il mercato chiede tutto! Innanzitutto, negli ultimi diciotto mesi la logistica è sostanzialmente esplosa, ricevendo un riconoscimento del ruolo che svolge non solo come settore terziario, ma in riferimento a tutti i settori dell'economia. Come detto, abbiamo riscontrato un'inevitabile frenata sulla parte di spedizioni internazionali, perché il mondo si è fermato. Ma la nostra impressione è che tutto stia ripartendo: sia lato import, che lato export. Anzi riscontriamo da parte di tanti soggetti un vero e proprio entusiasmo: e questo riguarda sia i nostri clienti, che quelli derivanti dalle nuove acquisizioni, con tante opportunità che stiamo già cercando di esplorare.
Lato magazzino, in particolare, abbiamo assistito negli ultimi mesi ad un fenomeno altrettanto interessante: la rivisitazione del concetto di just in time e una nuova attenzione alla gestione delle scorte. Fino a pochi anni fa infatti il magazzino veniva considerato come un costo da tagliare, soprattutto a fronte dell'enorme disponibilità di servizi di trasporto. Con la chiusura di porti e aeroporti, e il rallentamento delle spedizioni internazionali, le scorte presenti si sono rivelate insufficienti, dimostrando così il valore di un diverso tipo di gestione. E lo dimostrano anche i prezzi di affitto o di acquisto degli edifici logistici, a maggior ragione se di buona qualità. Considerando che il virus ancora non ha esaurito la sua presa, questa tendenza è ancora molto solida e non si intravede affatto un ritorno allo status ante. E solo una buona logistica può gestire al meglio questo processo.

Lamberto Righi: Comunque, al di là delle opportunità che le nuove situazioni possono portare, che nascono dalla capacità di intravedere degli sbocchi applicativi interessanti oltre le difficoltà del momento, a mio avviso quello che il mercato chiede davvero oggi è soprattutto stabilità. Ai clienti oggi bisogna avere la forza di dare continuità e visibilità su tutto l'arco della supply chain: da parte di Samag H.L. questo significa non solo continuare a seguire il cliente attuale con il servizio di sempre, cosa relativamente facile, quanto piuttosto ampliare questa visione anche a ciò che accade al di fuori del magazzino, dove comincia la rete dei traffici e degli scambi fra Paesi diversi. E per questo contiamo sulla collaborazione con AOC, che ci consente di guardare a queste nuove opportunità di mercato con altrettanta fiducia e di offrire ai clienti, sia a quelli già attivi che ai potenziali, un approccio totalmente orientato alla continuità di servizio, con cui ci aspettiamo di poter rafforzare molto la fidelizzazione e la robustezza del rapporto.

LM: Restiamo ancora sulle premesse e delineiamo i profili delle aziende protagoniste, cominciando da Samag H.L. e dalla sua Holding.

LR: Alle origini c'è Samag H.L., che è nata circa vent'anni fa nel mondo delle cooperative e dei cosiddetti servizi di "facchinaggio": da un lato queste sono tuttora le solide basi su cui costruiamo la nostra attività, con clienti che sono con noi fin da allora, dall'altro bisogna rimuovere del tutto l'idea di basso valore aggiunto che questo termine porta con sé. Forse fino a ieri la competizione si poteva giocare sul costo della manodopera, e soprattutto si poteva vincere abbassando questo costo fino dove possibile, e anche oltre; ma oggi sicuramente non è più così. L'operatore logistico non vince più se è abile a comprare i servizi di manodopera, ma solo se organizza i processi all'insegna di qualità, competitività e compliance. Questo è l'orientamento che gli

imprenditori di Samag H.L. hanno sempre perseguito e l'ottica nella quale sono condotte tutte le operazioni degli ultimi anni, che puntano ad ampliare la qualità e la gamma dei servizi offerti, indipendentemente dal fatto che siano erogati attraverso Samag H.L. o un'altra delle sue società. In questo senso Samag H.L. ha dato il via ad una serie di acquisizioni, dapprima di aziende del panorama logistico caratterizzate da una visione comune, arrivando poi ad aziende di trasporto e completando il percorso oggi con Air Ocean Cargo. Per tutte queste ragioni, Samag H.L. oggi non è più solo un provider logistico: è la capogruppo di una holding, Samag Holding Logistics, che si occupa di logistica a 360 gradi grazie anche all'attività delle controllate. Per i servizi di trasporto e distribuzione infatti abbiamo Cedica; poi c'è Samag Tech, che si occupa di tutti i servizi ICT: e soprattutto, diamo molta importanza alla gestione del lavoro e alla formazione. CBS Lavoro infatti è la nostra agenzia per il lavoro interna che si occupa di ricerca, selezione e somministrazione adattandosi alla flessibilità richiesta dai processi logistici. Infine Idia è la società che si occupa di formazione specifica, un aspetto assolutamente fondamentale nello scenario attuale. I nostri magazzini infatti dispongono di un allestimento tecnologico sempre più raffinato, con automazione, IT e sistemi RF per la raccolta dati, processi di gestione avanzati: ed è in questo modo che la logistica ha smesso di essere quella voce di costo su cui cercare di risparmiare, bensì è diventata un asset di servizio in grado di portare risultati ed efficienza su tutta l'azienda.

LM: E la storia di Air Ocean Cargo? La leggiamo nelle parole che compongono la sua ragione sociale?

CZ: Air, certamente, perché siamo nati con una prima sede in zona Malpensa come spedizionieri internazionali; Ocean, l'abbiamo aggiunto per far capire che i nostri servizi non includevano solo la via aerea; Cargo naturalmente indicava l'area di attività. L'intento con cui ho fondato questa realtà, a soli 28 anni – non è facile per un giovane farsi largo in un mondo a tutt'oggi ancora molto padronale - era dare ai clienti una modalità di collaborazione che a mio avviso doveva essere diversa da quello che si poteva trovare in un "semplice" servizio di spedizioni. Anche per questo, dopo aver lavorato per alcune società primarie, ho sentito la necessità di realizzare questi obiettivi con una mia realtà, che ho fondato e plasmato con un approccio sempre originale. Le collaborazioni nel mondo della moda, ad esempio, si sono via via approfondite e ampliate, con una prima esperienza importante per Dolce&Gabbana, e via via per altri marchi di rilievo fino ad arrivare ad Armani e ad un progetto di ampio respiro che ci ha anche visti gold sponsor della squadra di basket. Da qui abbiamo aggiunto altri settori di mercato e altre nicchie, supportando tali servizi con nuove aree logistiche: al momento la sede è a Pioltello con un magazzino di ottomila mq, cinquemila mq di piazzale e quattromila mq di uffici, dotato di svariate facilities quali celle frigo e freezer, oltre ad un sistema di sicurezza estremamente avanzato.

Con i nostri servizi, che ripeto sono orientati ad un concetto di qualità non comune nel settore, abbiamo diversificato molto le aree di attività. E quando è arrivata la pandemia, che ha sostanzialmente bloccato il fashion, abbiamo seguito l'evoluzione del mercato a seguito delle nuove richieste. Ad esempio Macron, nota per l'abbigliamento sportivo, o Golden Season, che produce abbigliamento e attrezzature tecniche, hanno cominciato a diversificare la produzione per fornire mascherine e altri dispositivi di protezione individuale. Per trasportarli, lo scorso anno abbiamo affittato dodici voli privati, mentre quest'anno abbiamo anche partecipato ad un progetto per STMicro, che abbiamo supportato con i nostri spazi e il nostro know how, per il quale abbiamo utilizzato l'Antonov An-225, l'aereo più grande del mondo, attualmente utilizzato per il trasporto merci.
Crescere, diversificare, cogliere le occasioni va bene: ma dobbiamo anche guardare avanti e prepararci per uno scenario futuro, con tutte le sue evoluzioni. Nel frattempo infatti molti dei miei clienti mi chiedevano di ampliare il servizio sul fronte logistico, con la stessa qualità delle spedizioni. Logistica e spedizioni infatti sono due cose del tutto diverse, ma possono avere dei punti di contatto. Ed è su questa direzione che abbiamo cominciato a lavorare con il gruppo Samag H.L. e a riflettere su quella che poteva essere una prospettiva comune.

LM: Quali sono questi punti di contatto? Sono sovrapposizioni o complementarità?

CZ: Il principale punto di contatto è la qualità del servizio; la principale complementarità è l'intenzione di chiudere tutta la catena aggiungendo un importante anello mancante. Per conto mio sono particolarmente soddisfatto di questo accordo perché, come Air Ocean Cargo, sto da sempre portando avanti un certo tipo di messaggio, e con questa operazione è il messaggio ad essere garantito; mentre non avrebbe potuto esserlo se l'azienda acquirente fosse stata un altro spedizioniere, perché si sarebbero verificate delle vere sovrapposizioni, se non conflitti di vedute.
La complementarità, invece, è il valore principale di questa operazione: AOC manterrà in toto la sua indipendenza e l'autonomia operativa,

mentre Samag H.L. in questo modo acquista il respiro internazionale che prima non aveva. Con Samag H.L. tra l'altro abbiamo cominciato a collaborare anche prima di chiudere l'accordo, usufruendo dei tool che l'azienda poteva offrirci, e ci siamo trovati subito in linea su tutto.

CT: Sottolineo l'aspetto dell'autonomia anche dal punto di vista societario: non parliamo infatti di incorporazione, bensì di acquisizione del 100% delle quote di AOC. In questo modo AOC rimane visibile sul mercato esattamente come prima, con il proprio logo aziendale, le proprie risorse e strutture, senza modificare in alcun modo la sua operatività. Questo è uno dei cardini dell'operazione ed è importante che il messaggio arrivi forte e chiaro al mercato. Le due entità non verranno fuse insieme, non perderanno la loro identità: utilizzeranno in modo sinergico i rispettivi servizi, che coprono punti diversi di una stessa catena. Da parte nostra, chiunque faccia logistica con noi potrà cominciare a valutare un servizio di spedizione in collaborazione con AOC. Viceversa, un cliente di AOC potrebbe beneficiare di un servizio importante a livello di gestione della supply chain sul territorio, come logistica o distribuzione: in questo caso si potrà coinvolgere Samag H.L. per uno sviluppo ad hoc, sotto la guida di un "capo progetto" AOC, che rimarrà come unico referente agli occhi del cliente.
Siamo tuttavia consapevoli che operare in modo trasversale può anche non essere un passo immediato: spesso è più facile lavorare verticalmente e muoversi al chiuso dei propri silos, anche all'interno della stessa azienda. Le prime attività svolte insieme però hanno dato esito molto positivo e quindi siamo molto fiduciosi sulla nostra capacità di collaborare in modo coerente lungo tutta la catena.

CZ: Logistica e spedizioni, abbiamo detto, non sono affatto la stessa cosa, ma possono essere strettamente complementari, meglio ancora se gestite sulla base di un comune sentire. L'autonomia operativa di AOC è garantita, le due aziende non dovranno stravolgere chissà cosa nei rispettivi processi, ma potranno godere di una positiva iniezione di idee e soluzioni, che potranno arricchire notevolmente la propria offerta, per l'uno in termini di servizi logistici, per l'altro come internazionalizzazione e apertura al mondo attraverso il servizio di spedizioni. Solo la parte dirigenziale verrà arricchita con i manager di Samag H.L., portatori del messaggio che sta alla base di questa operazione.

LM: Infatti Lamberto Righi sarà il nuovo AD della "creatura" di Claudio Zavardino. È un avvicendamento subìto, o ci sono valori più profondi che vi uniscono?

LR: Come vicepresidente e responsabile della parte commerciale-operativa del gruppo, Claudio Zavardino ci sarà sempre, per i suoi clienti e per la sua squadra; di certo non perderà di vista la sua creatura. Da parte mia sono portatore di altre competenze, che comunque vanno integrate nella nuova realtà. È opportuno infatti che vi sia una figura con il compito di portare una nuova visione nella società acquisita, soprattutto se questa operazione rientra in una strategia più ampia. Indipendentemente dal suo ruolo o nome, questa figura deve farsi portavoce del percorso e dell'obiettivo che il gruppo intende conseguire. Questo è il mio ruolo: da parte mia porto non tanto un'anzianità di servizio quanto soprattutto una storicità della strategia di gruppo; conosco il percorso che Samag H.L. ha compiuto fino ad oggi e l'idea che vuole realizzare. Quindi cercherò di sviluppare all'interno di AOC quelle competenze che ad oggi AOC non ha avuto bisogno di perseguire pienamente. Di certo non dovrò insegnare a Claudio il suo mestiere, però se lasciamo gli uffici per entrare nei magazzini, forse qualcosa di buono lo possiamo portare, soprattutto per conquistare quelli che ancora non sono clienti di logistica ma che facilmente potrebbero diventarlo.

Ma tutto questo ha una base ancora più solida, anche se fatta di asset intangibili. Le due aziende perseguono gli stessi valori: competenza e affidabilità delle persone, qualità del servizio, creazione di rapporti di fiducia con il cliente. Gli obiettivi di business – consolidamento e ampliamento del mercato – saranno perseguiti sulla base di questa affinità, grazie alla quale siamo sicuri di poter collaborare al meglio per rafforzare ulteriormente la posizione del gruppo sul panorama logistico italiano e internazionale.