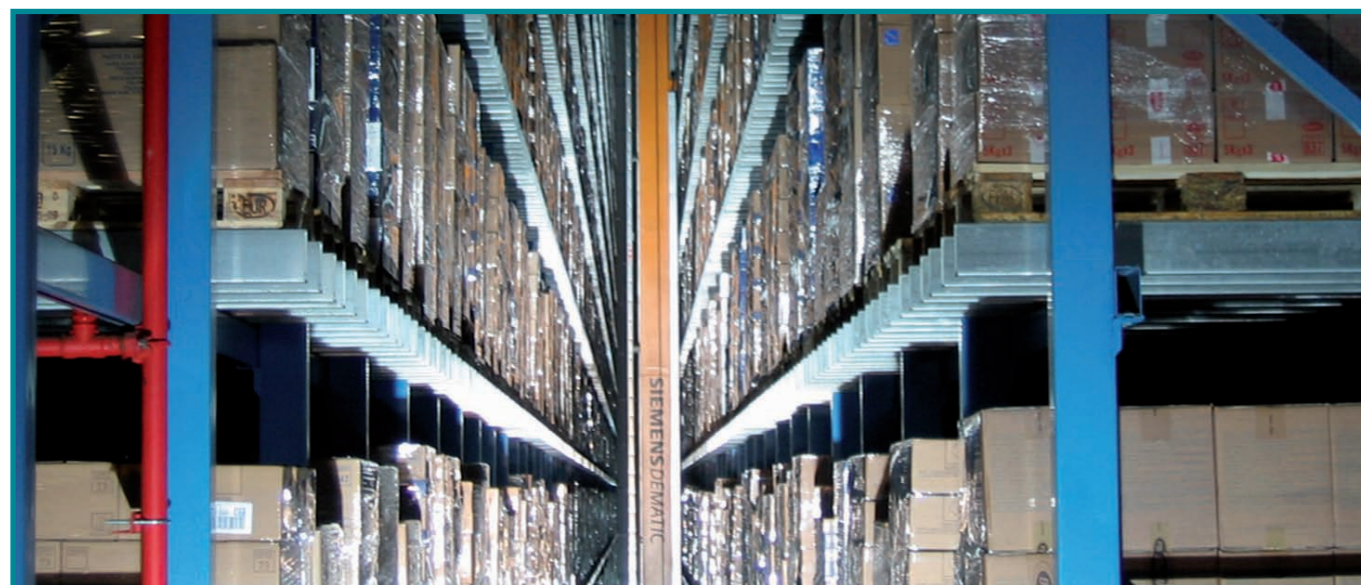


Confronto tra i modelli logistici più in voga nei principali paesi europei

# Logistica del cedi tra modelli razionali e logiche di sistema



Sempre più diffuso il modello centralizzato, con le consegne dei fornitori concentrate in un cedi, governato dal distributore, che poi serve decine o centinaia di pdv consegnando in un'unica spedizione.

La diffusione degli ipermercati, l'ingresso in Italia dei grandi distributori stranieri, l'acquisizione d'importanti produzioni nazionali da parte di gruppi internazionali stanno imprimendo forti cambiamenti, cogliendo a volte solo una parte delle opportunità.

## ● In Italia permane il modello tradizionale

Tra gli addetti ai lavori si parla di un *Modello Italia* (di tipo tradizionale), dove buona parte delle consegne avviene ancora da parte dei fornitori, o di loro terzisti, direttamente ai punti di vendita: ciò vale sia per negozi tradizionali, sia ancora per alcuni iper, col risultato che giornalmente possono arrivare decine e decine di camion o camioncini nello stesso punto (con bolle di consegna, ordini da controllare, fatture da approvare, ...). Da qualche anno si sta diffondendo il modello cen-

tralizzato o *Modello Francese*, con le consegne dei fornitori concentrate in un cedi, governato dal distributore, che poi serve decine o centinaia di punti di vendita con l'intero assortimento richiesto, consegnato in un'unica spedizione; il cedi spesso è, in realtà, una piattaforma che smista prodotti appena arrivati. I vantaggi in termini di miglior servizio (consegne anche giornaliere su tutto l'assortimento) e minor numero di viaggi sono evidenti.

## ● Gestione dinamica flussi differenziati

Il *Modello Inglese* prevede invece una gestione dinamica dei flussi, differenziati in fast moving (da muovere in just-in-time, ad alta frequenza grazie ai volumi, e senza scorte) e slow moving (da concentrare in pochi punti, gestiti a scorta, da cui partono giornalmente dei mezzi, non verso i

punti di vendita, ma più spesso verso le piattaforme fast per abbinare in appuntamento i due flussi e arrivare ancora con un solo mezzo al negozio). Tali flussi sono inoltre gestiti dinamicamente; la stagionalità o l'impulso di una promozione possono infatti alterare sensibilmente volumi e velocità di consumo e quindi di rifornimento. Nel modello francese, e ancor prima, in quello inglese (grazie alla maggior quota di marca privata) capita, inoltre, sempre più frequentemente, che il distributore utilizzi i camion di ritorno, altrimenti vuoti, per prelevare nuove forniture direttamente franco fabbrica o franco magazzino centrale del produttore. Ci sono anche già alcuni esempi di integrazione dei programmi di ritiro con i programmi di produzione, condivisi con il distributore. La logistica è sempre più pilotata dal cliente e

## ? Fattori critici penalizzanti

- Frammentazione industriale e logistica.
- Bassa accessibilità, tenendo conto della perifericità territoriale e delle infrastrutture disponibili sia per la gomma (Confindustria: fatto 100 l'indice medio dell'accessibilità nella UE 27, solo il Nord Italia ha un indice 100-120, il Centro-Nord scende a 80-100, il Centro-Sud a 60-80; il Sud a 40-60) sia per gli aerei (CGAL: fatta 100 l'accessibilità di Francoforte, Malpensa vale 34,54 e Fiumicino 20,21).

## ! Fattori di rischio

- Aumento delle distanze (delocalizzazione).
- Entrano in campo i trasportatori dell'Est.
- Diminuzione massa critica e carichi compatti (acciaio, macchinario,...).
- Anche se le aziende del trasporto si concentrano, la domanda rimane troppo polverizzata: la frammentazione della produzione e dei consumi genera una domanda di trasporto fatta in buona parte di viaggi singoli, punto-punto, (collettame).

## 💡 Soluzioni

- Regularizzare e convogliare la domanda, passare da modelli punto-punto a modelli hub-spoke, concentrando i flussi in nodi di rete.
- Infrastrutturazione dei punti e dei corridoi critici, terziarizzazione (industrializzazione della logistica), liberalizzazione.
- Favorire e consolidare modelli e approcci logistici basati sulle sinergie di filiera e sulle economie di distretti logistici, oltre che industriali.
- Sistema a rete di corridoi, collegamenti internazionali, nodi: non interporti costruiti a pioggia, ma organizzazione gerarchica di hub nazionali e attrattivi per l'estero, nodi regionali, centri di raccolta e distribuzione distrettuali.

passa così definitivamente da push a pull. Per far funzionare tali modelli non basta l'idea, di per sé semplice da copiare, ma occorrono cultura evoluta e approccio moderno, sostenuti da processi e sistemi abilitanti adeguati. Non è una novità che i francesi abbiano sistemi informativi e approcci di sistema mediamente più evoluti dei nostri o che gli Inglesi abbiano una cultura logistica basata su reti e traffici ottimizzati su scala mondiale.

## ● Gestione più rigorosa di arrivi e partenze

Per la verità, anche da noi funzionano da tempo le piattaforme (nate in origine per i prodotti freschi); però non è ancora diffusa una gestione industriale degli arrivi e delle partenze: sono ancora da diffondere la cultura e il rispetto degli appuntamenti precisi (fascia oraria di consegna), le regole d'attesa e di coda dei mezzi (se i prodotti freschi hanno la priorità, può capitare che il mezzo, che porta fresco e secco insieme, sia autorizzato a scaricare prima il fresco, ma debba poi rimettersi in

coda per scaricare il prodotto secco), le regole di sicurezza e controllo (alcuni cedi accettano di ricevere solo camion monofornitore: se lo stesso mezzo porta due o più forniture, si deve presentare allo scarico due o più volte, appoggiando provvisoriamente il resto del carico da qualche parte). Alcuni cedi/piattaforme, e già anche alcuni grossisti, per l'ottimizzazione delle proprie operazioni di scarico e di carico, accettano le consegne solo al mattino o addirittura solo nella fascia oraria 10-12: ciò comporta la concentrazione degli arrivi, del traffico e delle code ed, inoltre, costringe i trasportatori a partire molto presto insieme ai pendolari per poi mettersi in coda, penalizzando così l'ottimizzazione dei giri e del resto della giornata. È un esempio di quanto un'ottimizzazione del singolo (o locale) penalizzi le prestazioni degli altri attori del sistema; occorrono invece equilibri e regole di sistema. Nel modello francese o inglese invece l'accettazione merce è 24h su 6/7 giorni. Sono tutti fenomeni meno frequenti negli altri modelli e ancor

meno nel cosiddetto *Modello Tedesco* dove l'uniformità di carico, dovuta ad una razionalizzazione spinta dell'assortimento, e l'uniformità dei pallet, insieme ai maggiori volumi e alla sviluppata capacità di programmare e di congelare i programmi, semplificano e rendono più economica ogni logistica. Senza avere le pretese o l'aspirazione di cambiare completamente modello, è opportuno e spesso indispensabile guadagnare produttività e competitività adottando modelli razionali e sviluppando logiche di sistema. Occorrono regole, sistemi abilitanti e, soprattutto, la capacità di programmare i flussi (logistica è programmazione e regolamentazione) e di disegnare modelli mirati a performance di filiera e di servizio al minimo costo globale.

Pietro Pedone,  
ad di AchieveGlobal Italia