

# CHI HA UNA BUONA LOGISTICA È LEADER

Crisi e necessità di operare in nuovi mercati di sbocco hanno convinto alcune aziende del settore a cercare sinergie in questa funzione strategica.

di Paolo Sartor

Il sistema legno-arredo nordestino è localizzato nella zona dell'alto Livenza (in provincia di Treviso) e nella provincia di Pordenone; rappresenta una delle più interessanti realtà produttive settoriali nel panorama nazionale italiano. Nell'area viene realizzato il 50% circa della produzione nazionale (fonte Federlegno), di cui il 30% in Veneto e il 20% in Friuli Venezia Giulia, con una specializzazione mirata nel mobile per la casa (cucine, soggiorni, camere da letto, armadi e arredo bagno), per l'ufficio (scrivanie, sedie e armadi) e nella componentistica (antine, elementi sezionati e semilavorati). Nell'area vi sono 4.000 aziende impegnate all'80% nella produzione di mobili e al 20% nel settore della componentistica.

Il sistema produttivo sviluppatosi a cavallo tra le province di Treviso e Pordenone ha consentito alle imprese di filiera di raggiungere alti livelli di innovazione e competitività, garantendo

**Secondo Federlegno nell'area viene realizzato il 50% circa della produzione nazionale**

allo stesso tempo elevata flessibilità, efficienza produttiva e organizzativa, economie di scala, innovazione attraverso la specializzazione delle imprese su fasi produttive specifiche e forte capacità di interazione e apprendimento. Nelle scelte legate all'organizzazione logistica però ogni impresa (o gruppo di imprese) ha sviluppato una propria catena di fornitura con i fornitori (interni e in parte esterni al distretto), con i buyer nazionali e quelli internazionali. La

mancata condivisione di servizi di trasporto e logistica è motivata dal timore di rendere noti all'esterno, in particolare alla concorrenza, informazioni di natura commerciale. Ciò non significa che alcune iniziative di razionalizzazione logistica non abbiano avuto seguito come conseguenza del calo delle esportazioni verso realtà trainanti come Germania e Francia, fatto che ha spinto le imprese del distretto alla ricerca di nuovi mercati di sbocco in altri Paesi, come ad esempio quelli dell'Est Europa e la Russia in primo luogo. Con l'ingresso in questi nuovi mercati emergenti si è fatta però immediatamente sentire la debolezza dell'organizzazione logistica, dimostrata anche

dal ritorno alla pratica del "franco fabbrica" che era stata superata dal "franco destino" nelle consegne nazionali e verso i principali mercati europei. Ne consegue che la ricerca di sinergie logistiche è oggi vissuta, almeno dalle aziende leader, come generatrice di vantaggi competitivi ed è favorita dalla presenza di operatori logistici di filiera in grado di gestire i processi in maniera trasparente, garantendo al contempo standard di servizio elevati e prezzi competitivi.

I magazzini di distribuzione del prodotto finito e gli automezzi dedicati allo specifico trasporto sono solamente due degli elementi importanti per la logistica del mobile, il terzo fattore determinante è certamente rappresentato dal personale che deve essere in grado di movimentare i carichi, evitando danneggiamenti. Ricordiamo che si tratta di un materiale molto deli-



cato e che si presta a facili contestazioni per danneggiamenti e/o imperfezioni.

**Un ruolo importante per la logistica del mobile è svolto dal personale che movimentata i carichi**

Il carico all'interno dei magazzini di distribuzione viene eseguito da personale addestrato, ma durante lo scarico è l'autista medesimo che scarica il prodotto dall'automezzo. In questa fase deve essere posta particolare attenzione perché un elemento dan-

neggiato non comporta solamente il risarcimento del danno al cliente, ma anche una successiva riconsegna e movimentazione per sostituire il prodotto. Per quanto riguarda la guida esso mostra caratteristiche sia del trasporto di linea, sia della distribuzione. I camion infatti devono raggiungere la loro area di consegna dopo lunghi tragitti autostradali, per poi iniziare la consegna ai rivenditori in aree prevalentemente urbane.

Un tempo quasi tutti i punti di vendita avevano un magazzino fisso, che seguiva e aiutava i conducenti degli automezzi nelle operazioni di scarico. In questo modo era possibile giungere nelle strutture di scarico in qualsiasi momento della settimana. Oggi per esigenze di costo questo non è più consentito e le imprese di trasporto devono prendere appuntamento per ogni consegna. A rendere più complicata l'operazione delle consegne, sta il fatto che alcuni rivenditori concentrano il ricevimento solo in determinate finestre orarie della settimana. Con il passare del tempo si è assistito a una progressiva frammentazione dell'ordine che ha indotto l'industria del distretto del legno arredo ad impostare una produzione su commessa. Infatti l'ordine che ricevono le aziende di produzione è direttamente legato al-

**DIMENSIONE MEDIA DELLA CONSEGNA DI PRODOTTO PER PAESE DI DESTINAZIONE**

Paese di destinazione	mc
INGHILTERRA	1
SPAGNA	1,3
AUSTRIA	2,5
FRANCIA	2
GERMANIA	2
ITALIA	2 - 3
EST EUROPA	10 - 15

**DIMENSIONE MEDIA DELLA CONSEGNA PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO**

Tipo di arredo	mc
ARREDO BAGNO	0,5 - 1,5
CUCINA	4
SOGGIORNO	5
UFFICIO	1,4
CAMERE	4
ARMADI	2





## C'E' UN PROGETTO DI PIATTAFORMA LOGISTICA INTERMODALE NELL' INTERPORTO DI PORDENONE

La Società Interporto – Centro Ingresso di Pordenone S.p.A. ha realizzato uno studio mirato alla definizione di un piano di marketing della logistica. Tale studio punta a verificare le opportunità attuali e future offerte dalla realizzazione di una piattaforma logistica intermodale a supporto delle esigenze logistiche delle imprese del distretto del mobile. Lo studio intendeva dare un supporto il più possibile concreto alla costante ricerca di maggiore competitività da parte delle imprese distrettuali, per una migliore ottimizzazione della catena logistica a valle e a monte del processo produttivo, per una maggiore ottimizzazione dei carichi per destinazione e al contempo per verificare la possibilità di crescita ed espansione delle imprese di trasporti, spedizioni e logistica insediate all'interno dell'infrastruttura interportuale pordenonese. Lo studio ha definito uno scenario su offerta e caratterizzazione delle infrastrutture e dell'organizzazione logistica delle imprese presenti nella filiera del legno arredo e in particolare ha analizzato tendenza e sviluppo dell'outsourcing; domanda ricorrente di centri logistici d'alta qualità; maggiore flessibilità d'uso, temporale e localizzativa degli spazi (per far fronte ai flussi legati alla evoluzione di commercio e produzione) e comunque in grado di offrire un ampio ventaglio di servizi all'intera catena logistica; costituzione di consorzi tra aziende manifatturiere e produttive per sfruttare l'effetto volume e ridurre i costi di trasporto e distribuzione in conto terzi, ottimizzando i flussi in ingresso e uscita. Uno sguardo è stato dato alla disponibilità di un raccordo ferroviario, al fine di proporre e incentivare il trasporto intermodale. Infine giudicato importantissimo il binomio logistica-intermodalità.

l'acquisto nel punto vendita da parte di un consumatore. Il fenomeno della parcellizzazione delle consegne è più sensibile in Italia, anche per tipologia e dimensione delle strutture di vendita, rispetto a quella media in Europa (si vedano le tabelle di pagina 16)

**Se nelle spedizioni** in Italia si è ormai arrivati ad una media di 10 – 12 consegne per una motrice da 50 – 60 metri cubi di capacità volumetrica, in Europa il numero medio oscilla tra gli 8 e i 9 punti di scarico. Occorre però fare un distinguo per le diverse produzioni: ad esempio nel settore dell'arredo bagno, dove vengono utilizzate piccole motrici da 25 metri cubi di volumetria, il numero di consegne in Italia arriva anche a 20 – 25. Nelle spedizioni in Europa viene utilizzata esclusivamente la modalità stradale, ma per la dimensione e la struttura della clientela vengono impiegati autoarticolati dotati di semirimorchio da 90 – 100 metri cubi utili in Germania e Inghilterra, mentre in altri Paesi come Francia e Spagna quasi sempre delle motrici. Per le spedizioni via mare viene utilizzato il container, ma in questo caso si ricorre alla clausola del "franco partenza" (cioè spetta al destinatario organizzare le operazioni e l'organizzazione del trasporto e consegna a destino); esse vengono af-

fidate caso per caso a MTO di fiducia del cliente. Normalmente i porti di imbarco delle merci destinate overseas sono il terminal container Molo VII di Trieste e il terminal container di Venezia. Per il posizionamento del container al porto di imbarco vengono utilizzati trazionisti stradali.

**Le tipologie** di operatori prevalenti sono due e precisamente: operatori tradizionali (numericamente predominanti) e operatori logistici di filiera. Nel primo caso si tratta di autotrasportatori con sede nel territorio, che fornisc-

ono il solo servizio di trazione stradale. Il raggio d'azione è condizionato dalla dimensione dell'impresa. Quelle minori (operatori monoveicolari) tendono a limitare la loro attività all'ambito regionale e/o nazionale, sulle tratte internazionali invece operano in prevalenza le aziende più strutturate. Date le dimensioni modeste (sia dal lato organizzativo che da quello economico-finanziario) dell'operatore tradizionale monofunzione è escluso che possa fornire alcun tipo di servizio di natura logistica. Nella seconda categoria si ritrovano invece operatori logi-

stici di filiera, i quali gestiscono un insieme di attività complementari al trasporto. Sono aziende di medio-grandi dimensioni, in grado di offrire, oltre al trasporto, una serie di servizi, quali magazzino prodotti finiti, emissione ordini, distribuzione, booking per la consegna a destino, realizzazione di imballi personalizzati, ma anche montaggio/installazione dei mobili presso il cliente finale. La presenza nel mercato e lo sviluppo di nuovi servizi sono accresciuti anche attraverso accordi con altri operatori, acquisizioni e apertura di filiali nei Paesi di sbocco commerciale dei produttori di mobili.

**La conseguenza** più evidente della forte frammentazione degli stock da trasportare è stato lo sviluppo del fenomeno delle prese multiple da parte di vettori che per raggiungere un carico completo, per le pur limitate capacità di carico dei vettori stradali, sono costretti a raccogliere più ordini di diversi clienti presso differenti stabilimenti di produzione. In queste considerazioni risiede principalmente il motivo della forza della scelta del trasporto stradale. Questo sistema è stato preferito nel corso degli anni, rispetto alle altre modalità di trasporto, più che per le

sue elevate prestazioni, per la sua grande flessibilità di servizio, perché consentiva una elevata accessibilità al territorio e perché sembrava meglio riuscire ad adattarsi alle più diverse esigenze del cliente (tempo di resa, velocità commerciali, orari di presa e consegna). Queste caratteristiche hanno reso il trasporto stradale più adatto a svolgere quei servizi di trasporto porta a porta di modesti quantitativi di merci e che più difficilmente riescono ad essere serviti da parte delle altre modalità di trasporto. Questa organizzazione del trasporto, se da un lato risponde alle esigenze

produttive delle aziende in maniera efficiente, dall'altro in parte prevede una gestione non economica delle attività di trasporto stesse (pensiamo ad esempio ai ritorni a vuoto degli automezzi). Tale problema potrebbe essere risolto con la realizzazione di una piattaforma logistica intermodale dotata di magazzini misti raccordati alla ferrovia per i flussi in ingresso di semilavorati e per la spedizione di semilavorati (antine e piani sezionati in primis) e di un terminal intermodale per incentivare l'utilizzo delle casse mobili nel trasporto dei prodotti finiti. Questa ipotesi però richiede la promozione e lo sviluppo di nuove forme di aggregazione tra gli operatori dell'offerta e l'accettazione da parte della domanda di una maggiore e più proficua condivisione dei servizi da parte delle imprese stesse della filiera del legno arredo. ■

### LOGISTICA DEL MOBILE: LE CARATTERISTICHE

#### Complessità dei flussi di approvvigionamento

- numero fornitori (merceologie diverse; tecnologie specialistiche)
- dislocazione geografica
- prodotti composti da forniture diverse

#### Complessità di gestione del magazzino

- numero item a magazzino (anche 3 – 4.000) e numero item movimentati ogni giorno (anche 1.000 codici/giorno)
- dimensioni e ingombri molto diversi dei colli trattati (dal sedile al letto, al divano)
- frammentazione delle unità di spedizione e della rete di fornitori di trasporto
- gestione di prodotti smontati

aumento colli da prelevare  
■ richieste di imballi/etichettature speciali su riferimento cliente

#### Complessità dei flussi di distribuzione

- numero clienti, frequenza di servizio, numero di consegne
- tipologie di clienti ed esigenze sempre più variegata e sofisticate di servizi
- aumento dei Paesi serviti in "franco destino" (di recente quelli dell'Est Europa)
- dimensione parcellizzata delle consegne

**I flussi necessitano di sincronizzazioni. Richiesta l'organizzazione della consegna con mezzi/unità di carico dedicati**