

DOSSIER Logistica

EFFICIENZA PER L'ULTIMO MIGLIO

Nuovi stili di vita e di acquisto obbligano a una revisione profonda della supply chain

▪ **Chi compra chiede trasporti sostenibili**

▪ **Le sfide vinte grazie alla tecnologia**

▪ **Più sprint con i Dark Store e i Micro Fulfilment Center**



MAGGIO 2022

Logistica

Non di solo eCommerce



Attenzione sempre concentrata sulle consegne finali di merce acquistata sul web, ma si tratta solo di una parte del problema che in realtà è molto più ampio. Secondo Massimo Marciani, Presidente di Freight Leaders Council e fondatore di FIT Consulting occorre avere un approccio più sistemico alla logistica urbana. Da osservatore e analista del fenomeno guarda ai tanti problemi generati dalla congestione del traffico nelle città italiane e, consapevole della crescita inarrestabile del commercio elettronico, invita ad avere una visione più allargata di quella che ha prevalso finora, con provvedimenti parziali e lontani dal trovare soluzioni definitive nonostante l'impegno di alcune amministrazioni comunali.

L'esplosione dell'edilizia

«Nelle strade - riprende Marciani - circola una miriade di veicoli adibiti a forniture e servizi alle imprese,

Quando le consegne si sommano agli ordinari trasporti generati dai servizi alla città, il traffico va in tilt. Unica soluzione possibile, un approccio sistemico alla logistica urbana

alla collettività e ai singoli individui. C'è chi si occupa della manutenzione degli edifici o degli spazi verdi, degli interventi di ripristino dei mezzi pubblici, delle attività artigianali: il falegname, l'idraulico, l'elettricista...». Tutto questo significa che chi si sposta deve portare con sé la propria officina, in maniera tale da svolgere il lavoro che l'attende. E si tratta di un trasporto che pur non potendo essere affidato a terzi va comunque regolato e normato.

«C'è inoltre da tener conto di un elemento che non è stato finora preso sufficientemente in considerazione - continua - e cioè l'attività edilizia esplosa con le agevolazioni fiscali del 110% che ha moltiplicato il numero dei cantieri aper-

ti. Tutto il tema dell'approvvigionamento dei cantieri e della raccolta dei materiali di risulta per il loro smaltimento è lasciato alla buona volontà di chi lavora e che sarà pure la persona più sensibile del mondo, ma si troverà senza dubbio all'oscuro dei problemi di viabilità che nella metropoli vanno affrontati e risolti a livello generale».

Un continuo rumore di fondo

Così può capitare che in cantiere sia attesa una betoniera per svuotarla dal calcestruzzo che trasporta mentre a pochi passi si muove il viavai dei bambini della scuola accanto, con una promiscuità di flussi che si sovrappongono. «Per non parlare della raccolta differenzia-



«Dovremo offrire ai mezzi per la distribuzione la possibilità di fermarsi nei pressi del punto vendita senza essere d'intralcio agli altri veicoli»

Massimo Marciani

PRESIDENTE DI FREIGHT LEADERS COUNCIL

ta dei rifiuti, con quello che comporta a livello di trasporti dedicati. Non ci sono mezzi che raccolgono insieme, tenendoli separati, umido, indifferenziato, plastica, vetro, carta e magari altro. In circolazione si muovono veicoli diversi per ciascuna tipologia di rifiuto urbano. Nonostante alcuni di questi siano programmabili e avvengano a orari prestabiliti, l'insieme produce un 'rumore di fondo' sul quale piomba l'eCommerce B2B e B2C, con tutta la sua irrazionalità determinata dalla promessa di servizio AxA, o AxB al più tardi. Ragion per

cui sono in grado di sapere che intensità di traffico ci sarà domani a Roma o a Milano solo nel tardo pomeriggio, quando si chiudono gli slot e si comincia a programmare i percorsi».

Sempre più acquisti sul web

La situazione può farsi davvero critica perché la pandemia da covid-19, oltre a tante negatività, ha permesso di accelerare lo sviluppo dell'eCommerce che avrebbe altrimenti impiegato ancora molti anni prima di raggiungere i vo-

lumi attuali. «Per le dinamiche che la nostra società sta alimentando, con gli home based services che si spostano verso casa, gli acquisti sul web aumenteranno ancora. Una volta che ho compreso il vantaggio del farmi portare a casa quel che voglio perché dovrei spostarmi io per andare a prenderlo?», si chiede Marciani interpretando l'indole del moderno consumatore. Così a quel rumore di fondo causato dai veicoli che si muovono più o meno stabilmente si aggiungono questi totalmente imprevedibili. E succede però che quando i due picchi si sommano la città si blocca con code ai semafori, auto in doppia fila, autobus che non riescono a passare e via di seguito, con le comprensibili proteste dei cittadini.

Dalla strada al marciapiede

«Questo fenomeno si verifica ormai di frequente. E più si diffonderà l'home delivery, peggio sarà. Ciò impone che si dedichi la dovuta attenzione al problema e si cominci a lavorare filiera per filiera in maniera tale da districare la matassa. Una volta che si sarà provveduto a ottimizzare ciascuna filiera potremo pensare di ottimizzare anche il traffico urbano, con la competizione che si sposterà dalla strada al marciapiede», afferma Marciani. «Dovremo in sostanza offrire ai veicoli per la distribuzione la possibilità di fermarsi senza essere d'intralcio agli altri e a quelli adibiti al car sharing la possibilità di far salire o scendere i passeggeri senza ostacolare la circolazione».

Dal suo osservatorio Marciani vede le insegne della GDO alle pre-

Chi compra chiede trasporti sostenibili

Tra i consumatori si diffonde la domanda di sostenibilità del trasporto e chi vende deve cercare di offrirla comunicandola con chiarezza: «Il sistema economico è ora condizionato dalla domanda che può e vuole scegliere in

maniera consapevole se è messa nelle condizioni farlo. Lo abbiamo visto accadere con la mobilità individuale e lo stesso sentimento cresce a proposito delle merci. Anche la proof of delivery è cambiata.

Non è più necessario consegnare il collo nelle mani di chi l'attende ma è accettato lasciarla nell'ascensore, al vicino, al di là della recinzione del giardino e via di seguito», commenta Massimo Marciani.

se con il problema dei comuni che chiudono aree o restringono la circolazione a veicoli oltre una certa sagoma. Questi provvedimenti vengono vissuti criticamente perché nel centro delle città italiane, al contrario di quel che accade nelle metropoli nord europee o nord americane, sono rimaste molte zone residenziali e non soltanto uffici.

Micropiattaforme urbane

«Con lo sviluppo del commercio elettronico significa che nelle vie non ci sono più una decina di punti da rifornire ma tanti quanti sono i pulsanti dei citofoni accanto ai portoni d'ingresso degli stabili. Si crea di conseguenza una quantità sterminata di colli da consegnare, sempre in aumento e sempre più piccoli», continua il Presidente di FLC. Che fare quindi? «Vedrei bene delle micropiattaforme da 100/200 mq. In sostanza spazi accessibili nelle piazze dei quartieri cittadini, alle quali far arrivare un mezzo pesante con un container pieno di merce da distribuire nei dintorni. Dopo un paio d'ore o al mattino seguente ecco giungere dei rider che con cargo bike o ciclomotori elettrici provvedono alla consegna dell'ultimo miglio. Non mi sembra fantascienza. Basterebbe poco per avviare un sistema di questo genere».

La tecnologia ci sta venendo incontro anche con magazzini automatici e speciali container, da caricare in magazzino, muniti di celle e di una sorta di sportello, tipo Bancomat o ruota degli innocenti, dal quale tramite l'inserimento di un codice individuale è possibile prelevare automaticamente la merce ordinata. Ma potrebbe

ANCORA LUNGI I TEMPI DI SCARICO AI CEDI

Quando si parla di ultimo miglio oggi si tende a concentrare l'attenzione sulle consegne B2C, ma non bisogna dimenticare quelle ai CeDi della GDO dove si fa impellente la necessità di rivedere i sistemi di governance per i tempi di scarico, ancora mediamente troppo lunghi. Secondo Massimo Marciani le piattaforme della GDO dovranno in prospettiva essere aperte almeno fino alle 22 e poi h24: «Bisogna concepirle alla stregua di un aeroporto, dove gli aerei non partono solo in mattinata. Alcuni si fermano solo per qualche ora durante la notte. Si può immaginare un aeroporto che chiude alle 13 perché deve fare le pulizie e risistemare le aree di partenze e arrivi aprendo alle 6 del giorno dopo? Significherebbe chiedere ai viaggiatori di arrivare tutti insieme intasando le strade e formando file assurde agli ingressi. Se lo fa un aeroporto ne parlano tutti i giornali mentre dei CeDi, dove in sostanza avviene la stessa cosa per i camion, nessuno si interessa. Distribuendo gli orari di scarico su un numero di slot superiore si lavorerebbe senz'altro meglio».

anche essere il caso di un operatore accreditato che, presentando un suo QR Code, si vede assegnare i pacchi o i cestini da consegnare al domicilio, non lontano, di chi li attende: «Una sorta di fermo posta che può essere smaltito rapidamente».

Più dark store in città

A sentire Marciani, la GDO sta cominciando a ragionare in questa prospettiva consapevole che tra il consegnare a casa e sistemare la merce sugli scaffali per rivenderla non c'è poi tanta differenza di costo. Un'altra idea, seguendo questa logica, consisterebbe nel creare più dark store in città o nelle aree limitrofe e da lì andare in consegna a casa, oppure tenere pronta la spesa che il consumatore avrà acquistato online affinché la ritiri di persona con il metodo del Click&Collect. «Con questi o altri provvedimenti si eviterebbe il blocco delle città lasciando a chi vuole la possibilità di spostarsi liberamente com'è suo diritto. Meglio ancora se su piste ciclabili o

viaggiando con mezzi pubblici su ferro, com'è stato fatto a Milano stimolando la popolazione a muoversi in questo modo con corrette politiche di comunicazione che fanno sentire l'individuo parte di un progetto di riqualificazione della città».

Che cosa si potrebbe fare per cambiare

L'innovazione tecnologica sostiene il ragionamento che tanti stanno facendo proprio e che è legato al futuro della mobilità: «Se quella delle persone sarà sempre più con veicoli a guida autonoma, che non saranno di proprietà ma a noleggio per il tempo necessario, a che cosa servono i parcheggi da migliaia di posti dei centri commerciali? Che cosa possiamo farne? Cominciano a chiederselo tanti». Una risposta potrebbe consistere nell'ordinare la spesa online e, invece di farsela portare a casa, prenotare uno slot nel parcheggio del centro commerciale, fermarsi al posto assegnato e presentare un QR Code che dispone l'interven-



La ricarica delle batterie

Il ricambio del parco veicolare per le consegne dell'ultimo miglio prosegue ma i tempi per completarlo saranno ancora lunghi. Da qui il ricorso ai propulsori a combustione interna ma con carburanti alternativi, dal metano al biodiesel o Gpl. E per chi già si è dotato di furgoni a batteria restano problemi, non riguardanti solo l'autonomia. «Nei piazzali di alcuni corrieri vi sono

centinaia di mezzi elettrici le cui batterie vanno ricaricate tutte insieme durante la notte affinché siano operativi al mattino successivo - racconta Massimo Marciani -. Per farlo si assorbe una quantità enorme di energia per molte ore. Energia che prima il gasolio assicurava con pochi minuti di rifornimento. Ogni mezzo in ricarica necessita

della stessa quantità di energia consumata da tre famiglie; se pensiamo di ricaricare la notte grandi flotte di furgoni, dobbiamo considerare che il carico aggiuntivo sulla rete potrebbe causare un black out diffuso nelle zone circostanti. Ci si comincia a domandare se non è il caso di dotare le piattaforme logistiche di sottostazioni di pannelli fotovoltaici



ad alta capacità che garantiscano la necessaria autonomia energetica. Insomma, l'attenzione si è spostata dal veicolo alle infrastrutture che potrebbero essere migliorate attingendo ai fondi del Pnrr».

to di un drone terrestre. Il quale, muovendosi rapido su ruote, porge i sacchetti da mettere in auto e andarsene in un tempo di gran lunga inferiore a quello che si impiegherebbe aggirandosi tra gli scaffali del supermercato. «Diciamo che oggi non c'è un'unica soluzione valida per tutti i casi, ma un insieme di possibilità tra le quali scegliere quella più adatta alle varie situazioni che potranno presentarsi. Con un obiettivo comune: la riduzione dell'impatto dei servizi di consegna».

Non interrompere la tracciabilità

La pandemia ha accelerato la domanda di servizi a domicilio, con la necessità di soluzioni sostenibili sul lungo periodo da parte degli operatori. Pur nella sua drammaticità, il Covid-19 ha prodotto una conseguenza positiva eliminando molte perplessità e timori sull'acquisto con carte di credito e la necessità di digitare online i propri

codici allentando i timori che costituivano una vera e propria barriera all'ingresso. Anche la domanda di veicoli elettrici è aumentata, e pure quella di motori a biometano come soluzione transitoria al tutto elettrico. Inoltre, sempre sul fronte tecnologico prosegue decisa la spinta verso l'automazione. «Bisogna tuttavia fare ancora progressi sul trattamento dell'informazione digitale end to end, dall'inizio della supply chain alla fine», commenta Massimo Marciani. «Chi produce digitalizza subito la merce spedita e trasferisce le informazioni al primo vettore. Il problema si presenta quando la confezione

passa nelle mani di qualcuno che, come sub-vettore o sub-piattaforma regionale, non mantiene il trasferimento dei dati e spezza nella catena della fornitura la digitalizzazione del processo. Questo è più frequente con imprese di trasporto meno strutturate e non certo con i grandi corrieri internazionali che garantiscono ai maggiori eMerchant la continuità digitale per il tracciamento della merce». Per questo c'è bisogno che tutti gli attori si trovino all'interno del sistema. Naturalmente meno attori si hanno lungo la supply chain e più facile è garantire la digitalizzazione della catena logistica.

**L'OBIETTIVO COMUNE
DEVE ESSERE
LA RIDUZIONE
DELL'IMPATTO DEI
SERVIZI DI CONSEGNA**

Occorre riconoscere il valore del lavoro

Aumenta la regolarizzazione degli addetti alle consegne dell'ultimo miglio? «Su questo - risponde Massimo Marciani - è stato fatto un ottimo lavoro da parte delle associazioni di categoria e degli altri soggetti interessati per sensi-

bilizzare l'opinione pubblica sulle condizioni dei rider perché abbiano un lavoro dignitoso. Ma è ora che ci si interessi anche di chi lavora nelle cooperative. Anche lì si deve raggiungere una corretta dignità del lavoro perché sia riconosciuta la professionalità e il valore che gli addetti meritano. Contribuisce a questa tendenza una spinta forte da parte delle società committenti che si stanno orientando per richiesta esplicita da parte del sistema finanziario ad ottenere una valutazione Environment Social Government. I finanziamenti alle imprese saranno condizionati in un futuro non lontano a un rating ESG di cui dovranno tener conto e ci si dovrà adeguare di conseguenza, anche sotto l'aspetto dell'inquadramento degli addetti. Questa spinta a cascata fa sì che già oggi i primi vettori siano coinvolti direttamente adottando corrette modalità di inquadramento del personale. Lo dimostra la decisione da parte di alcuni tra i corrieri più noti di internalizzare il personale di cui prima disponevano come aderenti o dipendenti di cooperative, formula che effettivamente ha dato luogo ad anomalie di un certo peso. Prima era preferito il concetto dell'esternalizzazione per avere il minimo dei costi e il massimo della flessibilità per gestire più comodamente i picchi di lavoro. La nuova dinamica si sta diffondendo e penso contribuirà parecchio a gettare luce sulle zone grigie della logistica alla quale per troppo tempo non si è riconosciuto il valore che merita».

La consegna ha sempre un costo ma...

La crescente regolarizzazione degli addetti alle consegne e gli au-

menti del costo dei carburanti costringeranno chi fornisce i servizi a rivedere al rialzo le tariffe? Qualcuno dovrà rinunciare a qualcosa? Il costo della consegna, spesso pubblicizzata come gratuita, verrà addebitata sempre più all'acquirente o chi vende dovrà accettare profitti inferiori?

L'opinione di Massimo Marciani: «Alcuni vendor cominciano a trattare il tema con maggiore chiarezza non addebitando il costo della consegna oltre un certo livello di spesa.

È chiaro che un costo c'è, anche quando la consegna viene promessa gratuitamente, ma non si può contestare la scelta commerciale di farlo a certe condizioni. Ritengo tuttavia importante quantificarlo e far comprendere che la consegna si offre in cambio di un impegno economico superiore da parte di chi acquista. Insomma, se il costo viene dichiarato di 10 euro, non lo si applica se la spesa supera supponiamo 100 euro. Mi sembra che parecchi eMerchant si muovano già in questo senso.

Sono tra l'altro convinto che le insegne del largo consumo possano permettersi di contribuire direttamente ai costi di trasporto dato che quella merce non deve essere esposta in punti vendita il cui affitto è in proporzione ben più costoso della consegna. Alla fine, la consegna diventa uno sconto, una forma di promozione delle vendite e non trovo scandaloso farla apparire come tale. Sarei anche favorevole a proposte diversificate sulla base dell'urgenza della consegna e della sensibilità ambientale di chi acquista. Faccio delle ipotesi: vuoi la consegna in due ore? Sappi che questo produce una certa

FUEL-SURCHARGE SULLLE TARIFFE DI CONSEGNA

La ripida salita del costo del carburante, parzialmente attenuata con i provvedimenti governativi di primavera, spinge ad adottare decisioni che hanno precedenti con il trasporto aereo, secondo Massimo Marciani: «Anche gli autotrasportatori e i loro committenti dovrebbero firmare un contratto su cui si scrive che quella concordata è l'offerta sulla base dei prezzi del carburante in quel momento. Se cresce si riconosce la differenza. Se diminuisce, il fornitore del trasporto riduce il prezzo in fattura. Mi sembrerebbe una forma di chiarezza importante che non farebbe torto a nessuno. Lo ritengo fondamentale un provvedimento di questo genere perché quello del carburante un costo incompressibile. Bisogna escluderlo dall'accordo per eliminare la tentazione di rifornirsi ricorrendo a canali irregolari, come il gasolio agricolo, quello da pesca o derivato da contrabbando, il che dà pure luogo a concorrenza sleale».



quantità di CO₂ e allora costa 10 euro. La vuoi in un giorno? Allora se ne produce meno e quindi costa 5 euro.

La vuoi nel minor tempo possibile compatibilmente con le esigenze di altri consumatori e approfittando di trasporti più razionali, con mezzi elettrici che tutelano l'ambiente? Allora spendi soltanto un euro. Se avessimo la possibilità di far scegliere chi acquista la modalità di consegna della merce alla stregua di quanto accade quando si decide se servirsi di un taxi, di car sharing, di un autobus o di andare a piedi compiremmo un passo avanti epocale». ✕