

OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO E LA LOGISTICA

*Le dinamiche della domanda
e dell'offerta*

1

dicembre 2003

OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCI E LA LOGISTICA

LE DINAMICHE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA

**Ricerca realizzata da Isfort e dal Dipartimento di Architettura e
Pianificazione del Politecnico di Milano**

Direzione della ricerca

Carlo Carminucci (Isfort)

Flavio Boscacci (DIAP – Politecnico di Milano)

Le attività sono state svolte da un **gruppo di lavoro** così costituito:

Andrea Appetecchia (Isfort)	Coordinamento delle attività di ricerca relative all'analisi della domanda
Elena Maggi (DIAP – Politecnico di Milano)	Coordinamento delle attività di ricerca relative all'analisi dell'offerta
Eleonora Pieralice (Isfort)	Elaborazioni statistiche analisi della domanda
Viviana Magnaghi (DIAP – Politecnico di Milano)	Elaborazioni statistiche analisi dell'offerta

Si ringrazia la Fondazione BNC per aver sostenuto finanziariamente le indagini attraverso le risorse messe a disposizione di Isfort nell'ambito dell'Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica.

L'**edizione** del presente rapporto è stata curata da: Andrea Appetecchia ed Elena Maggi.

Testi di: Andrea Appetecchia (Introduzione e primo capitolo), Elena Maggi e Viviana Magnaghi (secondo capitolo), Elena Maggi (conclusioni).

Editing e grafica: Angela Cesaroni e Eleonora Pieralice.

Per ulteriori informazioni visitare il sito: www.isfort.it

INDICE

Introduzione	Pag.	3
La <u>domanda</u>: le tracce di un percorso tortuoso, ma in evoluzione	“	7
Due rilevazioni a confronto	“	8
Alla ricerca di un nuovo vantaggio competitivo	“	9
Logistica e impresa: quadro di sintesi	“	11
I servizi logistici a supporto delle strategie di diversificazione dei mercati di sbocco	“	13
Il peso della logistica: tra vincoli di costo e opportunità di razionalizzazione	“	18
L'<u>offerta</u>: la transizione verso l'integrazione	“	22
Un approccio innovativo al settore	“	23
Le caratteristiche degli operatori	“	25
Traiettorie di sviluppo	“	27
Il mercato di riferimento	“	30
Il rapporto con i clienti	“	35
Le prospettive future	“	36
Riflessioni conclusive: domanda e offerta a confronto	“	40
Riferimenti bibliografici	“	44

Introduzione

Il trasporto merci e la logistica sono un vincolo o una risorsa per il Paese?

E' questa la domanda intorno alla quale ha preso avvio e, in seguito, si è andata man mano serrando, la trama di lavoro e di ricerca dell'Osservatorio sul trasporto merci e la logistica.

A questo proposito oggi molti si chiedono, ad esempio, in che modo le imprese italiane potranno competere a livello internazionale di fronte alla concorrenza "agguerrita" dei Paesi di nuova adesione, sul versante comunitario, e soprattutto delle economie del sud-est asiatico, sul versante intercontinentale, cui si va affiancando in questi ultimi anni la Cina.

Ritenere che la chiave esclusiva del successo sia il prezzo di beni e servizi, sembra essere riduttivo, soprattutto per i mercati più maturi, dove le aziende per competere, oltre ad essere flessibili, devono poter contare su processi più evoluti tra i quali i sistemi di movimentazione delle merci e l'organizzazione logistica interna ed esterna all'azienda giocano un ruolo di primo piano.

La Fondazione BNC già da tempo ha avvertito la necessità di ampliare gli spazi di riflessione e di studio avanzato sul trasporto merci e la logistica e fin dalla prima metà degli anni '90 ha promosso indagini ed approfondimenti sulle dinamiche del trasporto merci, prima, e della logistica, in seguito.

Si tratta di un itinerario che si è proposto, e si propone per il futuro, di rispondere alle differenti richieste di informazioni e di analisi, contribuendo alla lettura della realtà, partendo dai cambiamenti in atto nei contesti macro-economici, sino ad arrivare alle analisi dei segmenti di mercato di pertinenza e valutando punti di forza, di debolezza ma anche opportunità e rischi del settore.

La prima annualità di lavoro dell'Osservatorio si inserisce all'interno di questo percorso con lo scopo di offrire agli operatori, ai soggetti istituzionali ed alla pubblica opinione, contributi e analisi sui differenti contesti menzionati, per aiutarli a districarsi nel complesso mondo della logistica e dei trasporti, fornendo anche ipotesi di lettura della realtà e dei suoi mutamenti.

Oltre a questo si è anche cercato di mettere a punto strumenti innovativi in grado di facilitare la lettura della realtà consentendo all'Osservatorio di:

- assistere concretamente gli enti istituzionali preposti alla pianificazione ed alla implementazione delle politiche dei trasporti e della logistica;
- accompagnare gli operatori lungo le evoluzioni del mercato;
- divulgare le informazioni relative alla logistica ad un uditorio più vasto di quello degli addetti ai lavori.

Un elemento fondamentale dell'intelaiatura dell'Osservatorio è la Banca dati sui trasporti e la logistica, attivata proprio per tentare di ridurre la frammentazione dell'informazione statistica esistente. Essa consente, tramite la mappatura delle fonti di offerta di informazioni e di indagini statistiche, di rappresentare e rendere intellegibile l'informazione selezionata ed è predisposta per essere costantemente aggiornata.

La seconda componente dell'Osservatorio è rappresentata dalle rilevazioni dirette, volte a cogliere le dinamiche della domanda e dell'offerta di servizi di trasporto merci e logistica.

Un terzo filone di studio riguarda l'approfondimento di alcune fenomenologie emergenti nell'ambito dei processi di sviluppo del settore.

Nelle pagine che seguono viene riportata una sintesi dei principali risultati emersi dalle rilevazioni condotte nell'anno in corso presso un campione rappresentativo di piccole e medie imprese manifatturiere e un gruppo selezionato di aziende che erogano servizi di trasporto merci e logistica.

Tali rilevazioni si sono proposte di ricostruire la cultura, i comportamenti e le prospettive della logistica in Italia.

L'analisi incrociata delle conclusioni delle due indagini consente di apprezzare i punti di convergenza e le criticità di un mercato che pur avendo prospettive interessanti è ancora vischioso.

Non emergono particolari squilibri tra i due segmenti del mercato i quali sembrano essere, invece, piuttosto allineati. Ciò che preoccupa, e caratterizza negativamente il mercato nazionale è la tipologia dei servizi richiesti ed erogati i quali, sebbene si possano incontrare alcune rare punte di eccellenza, nella maggior parte dei casi sono per lo più legati al trasporto ed al magazzinaggio delle merci, fra l'altro concentrati all'interno dei confini nazionali.

In altre parole sembrerebbe emergere una sorta di banalizzazione della logistica, cui però si contrappone una diffusa convinzione circa il valore e le potenzialità di mercato.

Analizzando i risultati delle rilevazioni si ha chiaramente l'impressione che si stia preparando un importante balzo in avanti del settore.

Sembrano infatti convergere sul territorio nazionale interessi locali ed internazionali, che stanno spingendo sia gli operatori dell'offerta (sollecitati dall'ingresso di imprese multinazionali), sia degli operatori della domanda (stimolati da una competizione internazionale sempre più agguerrita) verso un approccio al tema più avanzato.

Molti elementi dunque sembrano concorrere verso una repentina crescita dei servizi logistici, che al momento però appare frenata da una limitata percezione delle aree di competenza di tali servizi. Molto spesso infatti le imprese sembrano cogliere solo la punta "dell'iceberg logistico", dove si colloca il segmento più visibile - ma anche meno "ricco" - della catena logistica, ovvero quello della movimentazione e dell'immagazzinamento dei prodotti.

Le parti più interessanti ed anche più consistenti del processo, sia in termini di risultati che di valore aggiunto, sono invece quelle più legate alla razionalizzazione ed alla armonizzazione di tutto quel flusso di beni materiali ed immateriali che animano tale processo: dal momento in cui il consumatore/cliente sente la necessità di un determinato prodotto, al momento in cui il medesimo consumatore/cliente lo trova sul mercato molto simile a come se lo aspettava.

Per comprimere al massimo i tempi tra rilevazione del bisogno e immissione sul mercato del prodotto è necessario tenere insieme, integrandoli, *know how*, mezzi di produzione, materie prime, semilavorati, prodotti finiti, risorse umane e finanziarie.

Si tratta di un lavoro complesso che richiede, in primo luogo, la volontà di ciascuno degli attori coinvolti a lavorare in stretto coordinamento e, in secondo luogo, specifiche competenze professionali.

In tutto ciò il trasporto e lo stoccaggio dei beni non sono che componenti, fra l'altro strumentali, di un sistema sostenuto da una rete di operatori che congiuntamente concorrono a migliorarne le *performance*.

Questo è il segmento del mercato verso il quale i grandi operatori della logistica si vanno orientando (i cosiddetti *fourth party logistics providers*) e a cui si rivolgono le grandi multinazionali (di elettronica, automobili, ecc..) e rispetto al quale il mercato italiano è ancora piuttosto arretrato.

Tuttavia, ritornando al tema della competitività con cui si è aperta questa breve introduzione, se il sistema produttivo italiano intende recuperare il terreno perso su questo versante, sembra essere molto più convincente guardare avanti. E' necessario quindi lavorare affinché siano migliorati i tempi e le modalità attraverso i quali i prodotti nazionali vengono collocati sui mercati, piuttosto che guardare indietro e ingaggiare improponibili battaglie sul prezzo di vendita dei prodotti o peggio, sulla ricostruzione di barriere di protezione dei mercati interni.

**LA DOMANDA: LE TRACCE DI UN
PERCORSO TORTUOSO, MA IN
EVOLUZIONE**

Due rilevazioni a confronto

Nel Primo rapporto generale sul trasporto merci e la logistica in Italia, sulla base delle informazioni raccolte nel settembre del 2001 presso un campione rappresentativo di 249 imprese manifatturiere di piccola e media dimensione (con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 500 addetti), si è sostenuto che la realtà industriale italiana, tradizionalmente segmentata e disseminata su un territorio non eccessivamente vasto, ma sicuramente orograficamente “complicato”, con difficoltà riusciva a fare proprio il modello organizzativo della catena logistica integrata. Soprattutto le piccole e medie imprese continuavano a considerare l’azienda di trasformazione il centro del sistema produttivo attorno alla quale si irradia un indotto di aziende che la riforniscono di beni e/o di servizi senza partecipare in modo attivo alla sua *mission*.

La nuova rilevazione, realizzata nel mese di marzo dell’anno in corso, ha riguardato un campione rappresentativo (composto da 507 imprese manifatturiere) più corposo rispetto a quello del 2001, ma omogeneo dal punto di vista del numero di addetti (sempre compreso tra 50 e 500 dipendenti). I risultati, meglio descritti in seguito, in estrema sintesi confermano molti dei *trend* evolutivi già identificati nel 2001, ma allo stesso tempo segnalano, in alcuni casi, progressi significativi e, in altri, accelerazioni interessanti e impreviste.

Le concezioni più avanzate della logistica sembrano essere ormai un patrimonio diffuso pressoché in tutte le aziende, così come l’idea che i servizi logistici siano fondamentali per migliorare la qualità dei servizi percepita dai clienti. Sono inoltre molto più numerose - rispetto al 2001 - le aziende consapevoli dell’influsso positivo di una buona organizzazione dei servizi logistici per quel che concerne il contenimento degli oneri finanziari, la riduzione dei costi complessivi dell’azienda e il miglioramento della qualità del prodotto finito.

Si colgono dunque tracce importanti di mutamento proprie di un processo in fase di forte sviluppo, anche in considerazione della relativa vicinanza temporale tra le due rilevazioni (settembre 2001 – marzo 2003).

Alla ricerca di un nuovo vantaggio competitivo

La logistica rappresenta un elemento centrale per la crescita competitiva di un comparto del mondo della produzione nazionale che rischia di essere gravemente danneggiato dalle recenti evoluzioni dei mercati internazionali.

Ma qual è dunque la percezione del mondo delle piccole e medie imprese manifatturiere italiane circa il valore strategico della logistica?

“Logistica avanti piano”: questo è il titolo che una rivista specializzata¹ ha attribuito ad un articolo di sintesi dei principali risultati dell’indagine svolta nel 2001. Se si volesse nuovamente definire l’intensità dei progressi nel settore, nel caso della rilevazione del 2003, forse si potrebbe essere meno prudenti e sostenere che la logistica in Italia, per le piccole e medie imprese, va avanti con brio.

Appare infatti evidente che, sebbene siano ancora presenti nel tessuto di tali imprese sacche di arretratezza, una parte più che significativa del sistema sia intrisa della cultura della logistica.

Essa infatti si è estesa a tal punto che più di 4 imprese su 10 dimostrano di possedere una cultura avanzata della logistica, poiché la definiscono il processo di integrazione del complesso delle attività di impresa (nel 2001 erano meno di 3) e poco meno di 8 su 10, o non hanno alcuna idea, oppure ritengono che essa coincida con il trasporto delle merci (nel 2001 erano più di 11).

I servizi di logistica sono dunque parte integrante dell’organizzazione industriale delle piccole e medie imprese e sono considerati un elemento fondamentale per recuperare quella competitività messa a repentaglio dalle nuove sfide del mercato.

Le imprese infatti sono coscienti, così come rilevato dalla letteratura, che la qualità del prodotto di per sé non è sufficiente ad attirare le attenzioni del mercato e neanche una spregiudicata politica di abbattimento dei prezzi può essere la sola leva per influire nella scelta dei clienti.

¹ Mensile di Federtrasporto - Terra, Mare, Cielo n. 42 del maggio 2002

La logistica e l'impresa: quadro di sintesi

Cos'è la logistica

	<u>2001</u>	<u>2003</u>
• Il processo di integrazione del complesso delle attività di impresa, dalla acquisizione delle materie prime fino alla distribuzione al cliente finale del prodotto finito	29,8	43,6
• La gestione integrata delle merci, degli ordini e delle scorte all'interno dell'azienda	30,2	26,8
• Il trasporto delle merci più alcuni servizi connessi alla movimentazione delle merci	28,2	21,3
• Il trasporto delle merci	8,1	7,3
• Nessuna di queste affermazioni	3,6	1,0

A cosa serve

	<u>2001</u>	<u>2003</u>
• Per migliorare la qualità del servizio offerto al cliente	44,9	45,8
• Per gestire al meglio il processo industriale	11,0	19,9
• Per incrementare la differenziazione competitiva dell'azienda	6,9	18,9
• Per contenere i costi	29,8	9,5

Chi se ne occupa

	<u>2001</u>	<u>2003</u>
• Ufficio di logistica interno all'azienda	56,6	55,6
• Altri uffici interni	16,9	42,2
• Operatori esterni	16,5	4,1

Ambiti in cui è più efficace il supporto delle attività logistiche

	<u>2001</u>		<u>2003</u>	
	<u>Più efficace</u>	<u>Meno efficace</u>	<u>Più efficace</u>	<u>Meno efficace</u>
• Servizio offerto al cliente	82,2	17,9	88,0	11,7
• Posizione di mercato	67,1	32,9	69,2	30,4
• Razionalizzazione dei processi produttivi	59,6	40,4	72,9	26,8
• Qualità del prodotto finito	59,0	41,1	72,9	26,8
• Riduzione costi complessivi dell'azienda	47,6	52,4	68,7	31,0
• Contenimento degli oneri finanziari	41,2	58,8	64,8	34,9

Fonte: Isfort, 2003

Logistica e impresa: quadro di sintesi

Si avverte tra gli addetti del settore, la convinzione che le modalità ed i tempi, con i quali i prodotti vengono collocati sul mercato o recapitati presso il cliente, possono essere fattori allo stesso modo decisivi per battere la concorrenza.

Non a caso il 45,8% delle aziende ritiene che la logistica serva sostanzialmente a questo e quasi il 90% (88,0%) considera questo l'ambito in cui il supporto delle attività logistiche è più efficace.

Quanto detto traspariva dalle dichiarazioni raccolte nell'ambito della prima rilevazione del 2001, ciò che invece sorprende è la sostanziale mutazione delle valutazioni rispetto alle altre funzioni meno "commerciali" della logistica.

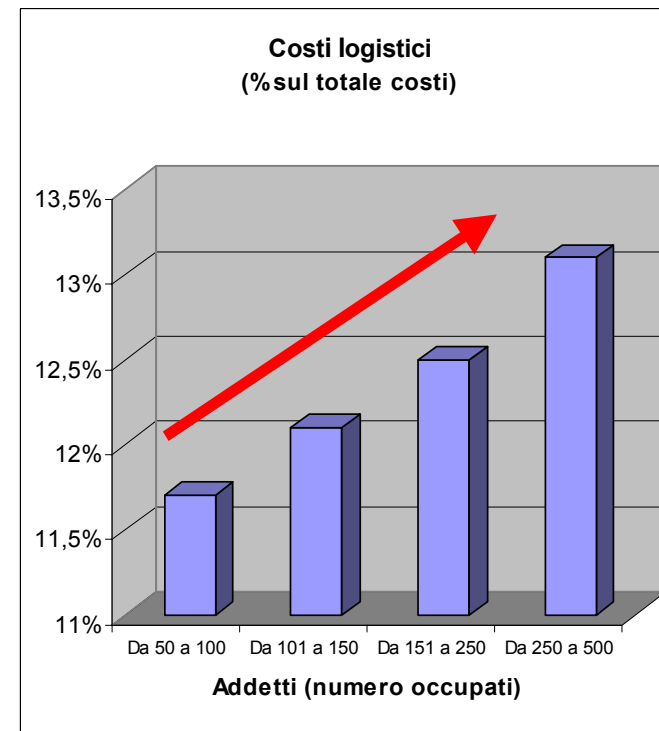
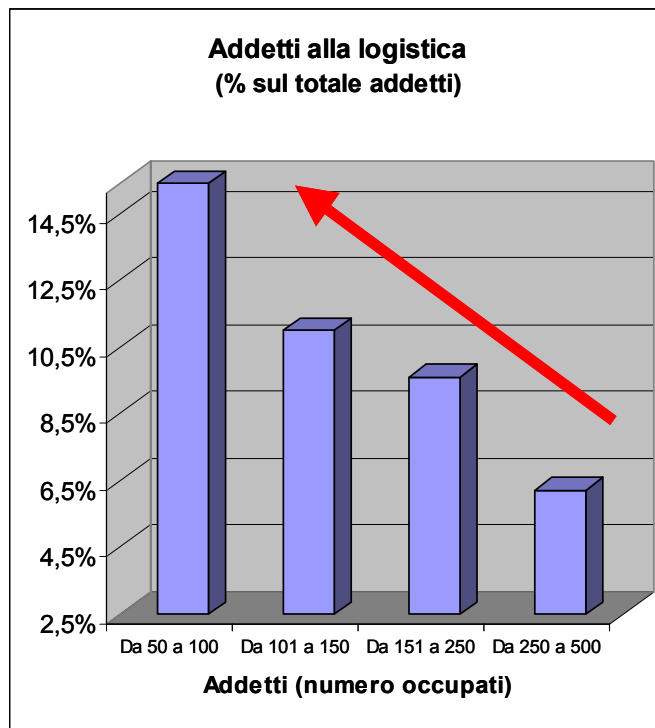
Nel 2001 infatti una quota significativa delle aziende riteneva i servizi logistici piuttosto cari e soprattutto valutava l'investimento necessario sostanzialmente proporzionato rispetto ai risultati ottenuti.

Ciò sembra essere, in parte smentito dall'indagine del 2003. Il 68,7% ritiene infatti che i servizi logistici contribuiscano alla riduzione dei costi complessivi dell'azienda (nel 2001 era solo il 47,6% che lo pensava), mentre il 64,8% li considera necessari per contenere gli oneri finanziari (nel 2001 era solo il 41,2%).

La cultura logistica delle piccole e medie imprese si diffonde e cresce non solo in termini quantitativi (più imprese la condividono), ma anche in termini qualitativi (le funzioni logistiche assumono maggiore importanza e valore strategico).

Se si passa poi ad analizzare il peso percentuale dei costi della logistica sul totale dei costi dell'azienda si nota un chiaro aumento del peso delle spese logistiche in relazione al numero dei dipendenti. Per le piccole imprese con meno di 100 addetti il peso percentuale dei costi logistici sul totale delle spese è in media dell'11,7% (nel 2001 era del 12,9%) mentre per quelle con più di 250, tale peso raggiunge il 13,1% (nel 2001 non andava oltre l'11,2%).

Logistica: il peso percentuale di addetti e costi (2003)



Fonte: Isfort, 2003

Di segno decisamente opposto è il peso percentuale degli addetti, il quale è sostanzialmente cresciuto nelle piccole imprese (50-100 addetti), mentre si contrae per le grandi (oltre 250 addetti). Infatti le prime hanno in media il 15,4% della propria forza lavoro destinata ad attività logistiche (nel 2001 era il 10,8%), mentre per le seconde tale quota si riduce al 6,2% (nel 2001 8,5%).

I servizi logistici a supporto delle strategie di diversificazione dei mercati di sbocco

Un altro aspetto che incide significativamente sui comportamenti logistici riguarda la provenienza o la destinazione delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti che transitano o vengono lavorati dall'azienda.

Le imprese consultate si articolano in 3 segmenti: il primo ha un raggio di movimentazione delle merci sostanzialmente circoscritto in entrata e/o in uscita all'Italia; il secondo vanta una quota importante di traffico merci proveniente e/o destinata all'estero, il terzo, infine, è caratterizzato da una buona ripartizione delle provenienze e delle destinazioni da e/o verso aree nazionali ed internazionali.

Bisogna subito rilevare che la maggioranza delle imprese consultate si colloca all'interno del primo segmento (58,2%), mentre le altre si distribuiscono in maniera più contenuta nel secondo segmento (18,2%) ed in numero più significativo nel terzo segmento (23,7%).

Se si considera che una delle determinanti fondamentali della competitività dei sistemi locali è legata alla capacità di questi ultimi di vendere i propri prodotti e servizi al di fuori del loro territorio, si può affermare che, nel caso delle aziende selezionate, ciò si traduca in una decisa competizione tra sistemi di imprese nazionali.

Nonostante le movimentazioni delle merci per una parte consistente del campione riguardino in buona parte l'Italia, è importante tuttavia notare che vi è una quota non residuale del campione (23,7%) che, pur mantenendo importanti relazioni di scambio con il mercato nazionale, è in grado di non esaurirsi in esso.

Si tratta di aziende intermedie dal punto di vista della dimensione (numero di addetti), che però spendono molto nel settore della logistica, in media più del 12% del loro budget annuale (circa 1/3 di tali imprese arriva addirittura al 15%). Sono anche quelle imprese che dichiarano i volumi più alti di fatturato e sono infine quelle che stabiliscono con i propri fornitori rapporti di lavoro più duraturi e stabili, soprattutto con aziende pluriveicolari di trasporto su gomma e spedizionieri.

Il comportamento di questo gruppo di aziende può essere considerato come paradigmatico dal punto di vista delle prospettive future del mercato della logistica. Infatti buona parte delle aziende che hanno dichiarato di concentrare in Italia la maggior quota dei loro scambi (+ del 90% delle merci in entrata e/o in uscita dall'azienda) hanno anche sostenuto che nei prossimi tre anni nel 43,2% dei casi incrementeranno la vendita dei prodotti presso Paesi europei e nel 37,6% dei casi la amplieranno addirittura verso Paesi collocati al di fuori del continente europeo.

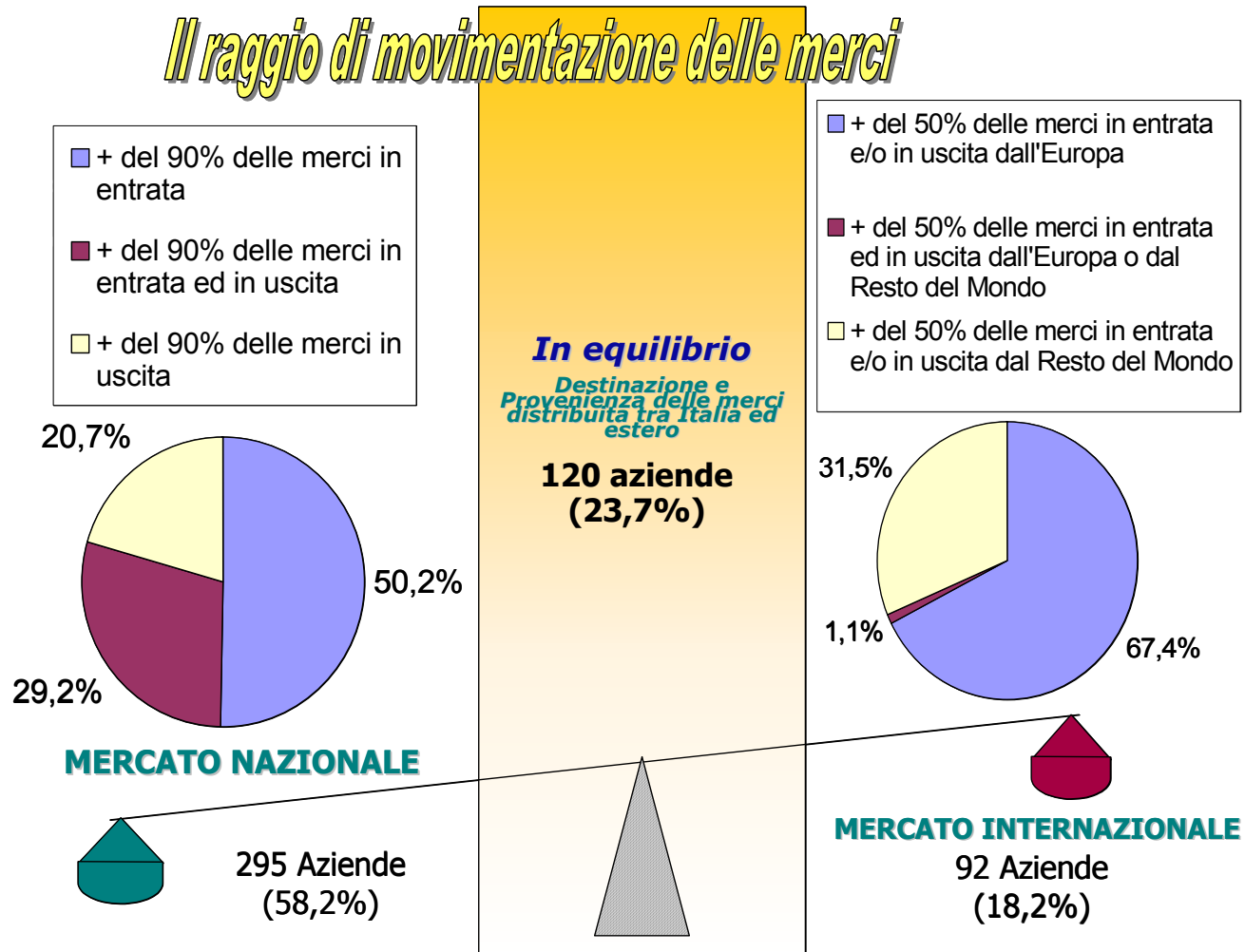
Sostanzialmente più contenuta è invece la prospettiva di aumento della quota di materie prime, di semilavorati che nei prossimi tre anni sarà ricercata da questo gruppo di aziende all'estero. Infatti, solo il 20,4% intende aumentare l'acquisizione di beni dall'Europa e appena il 14,4% dal resto del mondo.

Il sistema dei distretti, almeno per quel che riguarda le dichiarazioni delle imprese consultate nell'ambito della presente indagine, sembrerebbe essere proiettato verso un recupero progressivo del tradizionale ruolo di sostegno alla bilancia commerciale dell'import/export del Paese.

Tale recupero, che già appare evidente in questa fase per un gruppo ridotto di imprese, potrà estendersi ulteriormente solo se anche i servizi logistici saranno in grado di rendere più agevole il miglioramento della posizione competitiva del sistema distrettuale sui mercati interni ed esteri.

L'interesse delle imprese per i servizi logistici è sicuramente elevato ed in crescita tanto che le valutazioni positive circa l'utilità di tali servizi e gli investimenti programmati sono aumentate rispetto alla rilevazione del 2001.

Il raggio di movimentazione delle merci



Le caratteristiche delle imprese in equilibrio (Val. %)

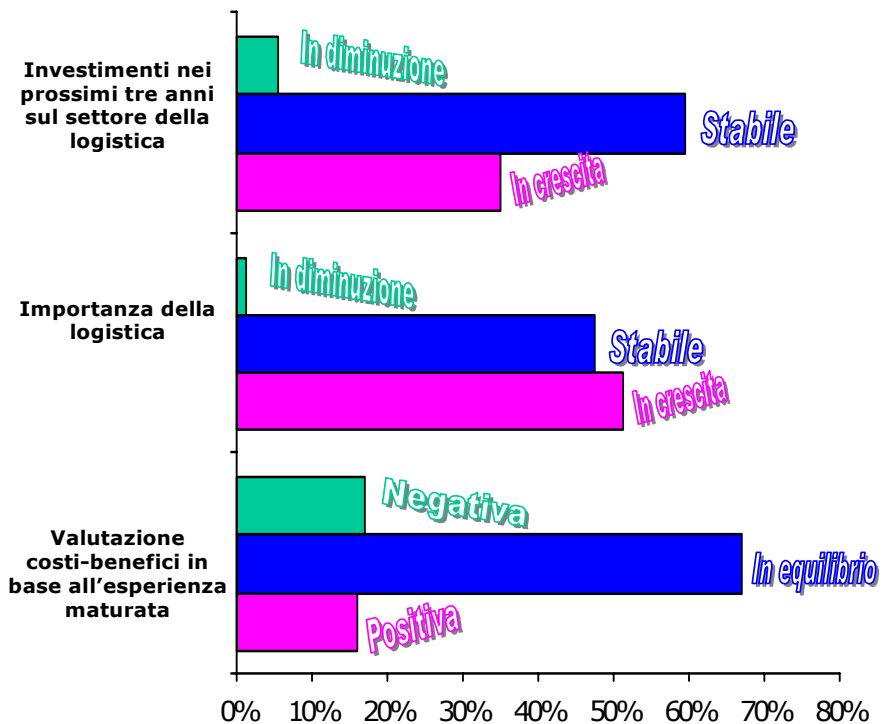
(Imprese che hanno clienti e fornitori "sostanzialmente" equamente ripartiti tra Italia ed estero)

	In equilibrio	Totale
Settore di specializzazione		
Industrie alimentari	1,7	6,7
Industrie tessili e dell'abbigliamento e conciarie	20,8	21,9
Industria del legno e della carta	5,0	6,7
Fabbricazione di coke chimica gomma mat. plastiche	16,7	11,4
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2,5	5,5
Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo	14,2	14,4
Fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici; installazione e riparazione	12,5	14,8
Fabbricazione macchine elettriche ed apparecchiature elettriche ed ottiche	14,2	8,7
Fabbricazione di mezzi di trasporto	5,0	3,9
Altre industrie manifatturiere	7,5	5,9
Totale	100,0	100,0
Ripartizione territoriale		
Nord-Ovest	36,7	33,2
Nord-Est	30,0	34,5
Centro	20,8	17,7
Sud e Isole	12,5	14,6
Totale	100,0	100,0
Valore della produzione		
Fino a 10 miliardi	6,9	5,2
Da 11 a 25 miliardi	20,7	24,1
Da 26 a 50 miliardi	34,5	31,0
Da 51 a 100 miliardi	23,0	24,0
Oltre 100 miliardi	14,9	15,7
Totale	100,0	100,0
Numero di occupati		
Da 51 a 100 occupati	44,2	48,9
Da 101 a 150 occupati	18,3	16,2
Da 151 a 250 occupati	25,8	24,5
Oltre i 250 occupati	11,7	10,4
Totale	100,0	100,0
Quota costi complessivi destinati alle attività logistiche		
Entro il 5%	35,9	33,1
Dal 6 al 10%	30,8	32,0
Dall'11 al 15%	5,0	8,7
Dal 16 al 20%	11,7	13,0
Dal 21 al 25%	2,5	2,0
Dal 26 al 30%	10,8	7,5
Oltre il 30%	3,3	2,8

Fonte: indagine Isfort, 2003

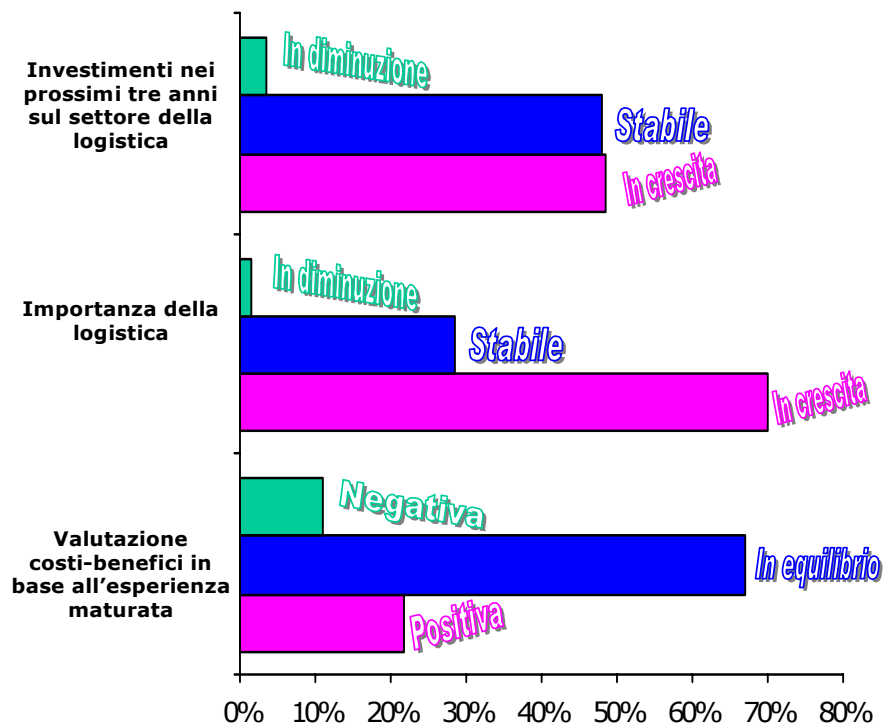
Le valutazioni e gli investimenti nel settore logistico (2001-2003)

2001



Fonte: Isfort, 2001

2003



Fonte: Isfort, 2003

I comportamenti delle imprese che sono avviate verso tale recupero (le 120 che esprimono una ripartizione più equilibrata dei mercati di riferimento), come già accennato nelle prime pagine del presente capitolo, presentano alcuni elementi di novità particolarmente interessanti che sembrano avvicinare il sistema delle piccole e medie imprese italiane ad una cultura avanzata della logistica, ma sono limitate nel loro ulteriore progresso da vincoli piuttosto pesanti.

Il peso della logistica: tra vincoli di costo e opportunità di razionalizzazione

Il peso dei costi della logistica sul totale delle spese dalle aziende consultate rimane sostanzialmente alto (11,3%), e lo è ancor di più per quelle che si sforzano di aggredire i mercati internazionali (12,0%), se si considera che la media nazionale delle imprese (piccole, medie e grandi) si colloca ben al di sotto del 10% dei costi totali e nei Paesi con una cultura logistica più matura si attesta tra il 5 e l'8%².

Inoltre rimane ancora preoccupante la diffidenza verso l'esternalizzazione dei servizi che sembra estendersi in modo perverso anche tra le piccole imprese le quali, sorprendentemente, investono soprattutto in risorse umane interne, mentre le grandi sembrano essere più orientate a dedicare risorse per potenziare la propria dotazione di servizi e infrastrutture.

Non vi è, invece, una particolare evoluzione del comparto dal punto di vista dell'inserimento all'interno dell'organizzazione aziendale dell'Ufficio della logistica. Esso è presente nelle aziende più o meno quanto lo era nel 2001 (il 55,1% ha attivato questa funzione all'interno della propria azienda mentre nel 2001 era il 56,6%) e, nonostante la cultura "integrale" della logistica sia stata fatta propria da circa 2/5 del campione (43,6%), soltanto 3 imprese su 507 affidano la totalità dei servizi "logistici" ad unico ufficio specializzato.

² AT Kearney - ELA, Insight to impact, 1999; UPS Worldwide Logistics, Marketline 2001.

Se dunque è diffusa la cultura e la percezione del valore strategico della logistica, sembra ancora essere piuttosto rarefatta la capacità manageriale di tradurre la visione integrata delle varie funzioni logistica in una prassi quotidiana di organizzazione del complesso dei processi che interessano l'azienda.

Tale ritardo si avverte anche nella scelta dei fornitori.

Sebbene la posizione dei cosiddetti "padroncini" si stia progressivamente ridimensionando in favore di un maggiore utilizzo di aziende di trasporto su gomma più organizzate (pluriveicolari), la prevalenza del ricorso allo spedizioniere e la contenuta utilizzazione di imprese di logistica non sembra segnalare infatti una particolare evoluzione del settore.

La scarsa elasticità delle imprese in questo senso potrebbe anche essere motivata dalla resistenza all'innovazione da parte del management operativo o, addirittura, degli stessi proprietari delle aziende (che soprattutto in questo segmento di imprese sono spesso coincidenti). Non di rado infatti si è più propensi a riconoscere in linea di principio alcune necessità e meno disponibili a mutare i propri comportamenti o l'organizzazione di lavoro ormai consolidata.

In conclusione, mentre sembra essere più diffusa tra le PMI italiane la cultura e la percezione del valore strategico della logistica, appare ancora piuttosto rarefatta la capacità manageriale di tradurre la visione integrata delle varie funzioni logistiche in una prassi quotidiana di organizzazione del complesso dei processi che interessano l'azienda.

Quindi, cultura più alta ma organizzazione interna molto carente e soprattutto non sistemica. Ciò si traduce, quindi, anche in una bassa esternalizzazione dei servizi logistici ad operatori specializzati.

La domanda si trova probabilmente in una fase di transizione. La presa di coscienza dell'importanza della logistica ha spinto le imprese ad attrezzarsi all'interno, soprattutto in termini di risorse umane, creando però delle strutture altamente costose, come dimostrano i numeri sull'impatto dei costi logistici, e non trasversali all'impresa.

La fase successiva potrebbe essere quella di cercare di razionalizzare le funzioni logistiche con l'aiuto di operatori logistici, capaci di innovare il processo. Ciò dovrebbe diventare un "must" per le imprese che intendono espandere la loro presenza sui mercati stranieri.

Strutture, risorse umane e costi della logistica

	Ripartizione del campione (val. %)		Ufficio Logistica		Addetti alla logistica (% sul totale addetti)		Costi logistici (% sul totale costi)	
	2001	2003	2001	2003	2001	2003	2001	2003
Fatturato (classi in miliardi di lire)								
Fino a 10	6,0	8,1	33,3	36,6	9,4	9,4	15,1	12,5
Da 11 a 25	28,1	20,3	50,0	45,6	10,7	14,4	11,4	10,0
Da 26 a 50	22,0	22,1	58,9	59,8	9,2	12,1	12,6	10,6
Da 51 a 100	14,4	13,4	73,7	61,8	9,3	10,2	12,9	12,4
Oltre i 100	11,2	6,7	75,0	57,6	10,6	9,3	13,4	13,6
N.R.	18,3	29,4						
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>58,9</i>	<i>55,6</i>	<i>9,9</i>	<i>11,3</i>	<i>12,5</i>	<i>11,3</i>
Addetti (numero di occupati)								
Da 50 a 100	52,6	60,0	45,3	49,7	10,8	15,4	12,9	11,7
Da 101 a 150	20,0	15,8	61,8	65,0	10,5	11,0	13,8	12,1
Da 151 a 250	16,4	17,8	82,9	63,3	9,1	9,6	12,1	12,5
Oltre i 250	4,4	6,5	71,4	57,6	8,5	6,2	11,2	13,1
N.R.	6,6	0,0						
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>56,6</i>	<i>55,0</i>	<i>9,9</i>	<i>11,3</i>	<i>12,9</i>	<i>12,0</i>

Fonte: Indagine Isfort, 2003

Il rapporto con i fornitori (%)

Criteri di scelta dei fornitori di servizi di trasporto	Operatore del trasporto utilizzato (1)		Natura dei rapporti			
	2001	2003	2001	2003		
Tempi di consegna della Merce						
Poco importante	4,1	1,0	Impresa di autotrasporto monoveicolare	Occasionali	42,7	20,0
Importante	35,9	13,2		Stabili regolati da accordi di breve durata	27,0	41,7
Molto importante	60,0	85,8		Stabili regolati da accordi di lunga durata	30,3	33,1
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>		Outsourcing	NR	3,4
				Totale	100,0	100,0
Affidabilità dell'impresa						
Poco importante	4,5	0,4	Impresa di autotrasporto pluriveicolare	Occasionali	25,5	18,8
Importante	40,0	12,0		Stabili regolati da accordi di breve durata	39,8	51,1
Molto importante	55,5	87,6		Stabili regolati da accordi di lunga durata	34,7	29,1
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>		Outsourcing	NR	0,6
				Totale	100,0	100,0
Puntualità nelle consegne						
Poco importante	3,6	0,4	Altre imprese di trasporto	Occasionali	37,5	46,6
Importante	29,4	8,7		Stabili regolati da accordi di breve durata	22,9	36,3
Molto importante	67,0	90,9		Stabili regolati da accordi di lunga durata	39,6	13,0
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>		Outsourcing	NR	1,6
				Totale	100,0	100,0
Costo del servizio						
Poco importante	4,5	2,2	Spedizioniere o corriere	Occasionali	20,8	18,6
Importante	45,7	47,3		Stabili regolati da accordi di breve durata	34,0	54,5
Molto importante	49,8	50,5		Stabili regolati da accordi di lunga durata	45,3	25,1
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>		Outsourcing	NR	0,8
				Totale	100,0	100,0
Qualità dei servizi aggiuntivi						
Poco importante	34,3	32,7	Impresa di logistica	Occasionali	35,9	13,2
Importante	37,6	33,1		Stabili regolati da accordi di breve durata	17,9	37,7
Molto importante	28,2	34,1		Stabili regolati da accordi di lunga durata	46,2	35,8
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>		Outsourcing	NR	7,5
				Totale	100,0	100,0
Livelli di sicurezza						
Poco importante	13,8	7,3				
Importante	42,2	26,8				
Molto importante	44,0	65,9				
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>				

Fonte: Indagine Isfort, 2002

**L'OFFERTA: LA TRANSIZIONE VERSO
L'INTEGRAZIONE**

Un approccio innovativo al settore

Dal momento che la classificazione tradizionale degli attori non consente di identificare in modo chiaro i confini e i contenuti della logistica in conto terzi, si è ritenuto necessario sviluppare un approccio diverso¹. Il settore dell'offerta di servizi logistici racchiude al suo interno operatori che per svolgere il loro servizio utilizzano tecniche operative e strutture differenti; vi sono comprese imprese di trasporto monomodale e intermodale, spedizionieri, corrieri, fornitori di servizi di magazzinaggio, terminalisti, fornitori di servizi logistici integrati. Due elementi però accomunano tutti gli operatori: il tipo di funzione svolta - pianificare, organizzare e controllare una o più attività del processo logistico dei propri clienti - e l'oggetto del servizio, i beni che devono essere movimentati e manipolati lungo la filiera produttiva. Proprio a partire da questi due elementi è possibile individuare chiavi di lettura omogenee atte a leggere l'insieme delle imprese come un unico settore economico e nello stesso tempo a descrivere e interpretare le differenze e le strategie degli operatori stessi nel mercato.

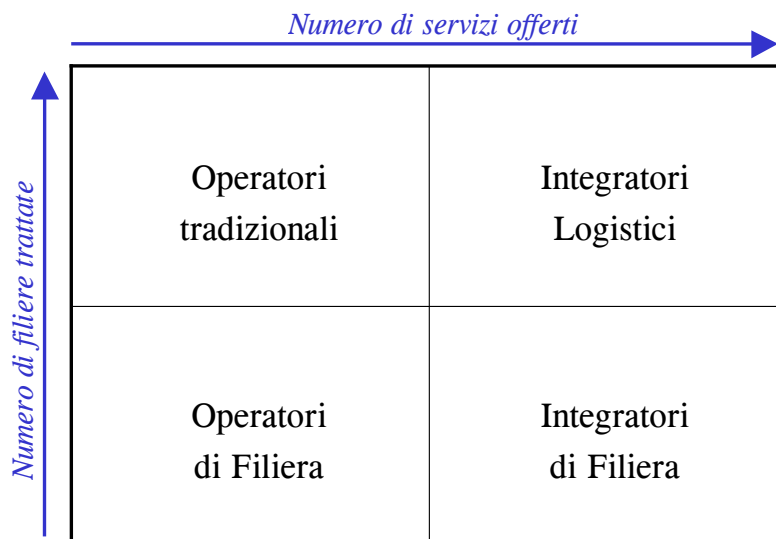
Gli operatori che offrono servizi logistici in conto terzi (*Third Party Logistics Providers*, 3PL), quindi, possono essere individuati in base alla combinazione della variabile "numero di attività logistiche svolte lungo la supply chain dei propri clienti" con la variabile "numero di filiere merceologiche fornite", dando luogo a quattro distinte classi:

- *operatori tradizionali*: svolgono una singola funzione principale lungo la supply chain, eventualmente completata da altre funzioni ausiliarie; hanno quindi una specializzazione per attività e per tipologia di impianto ma lavorano per una molteplicità di filiere/prodotto (monofunzione e multiprodotto);
- *operatori tradizionali di filiera*: eseguono una singola funzione lungo un'unica filiera/prodotto (monofunzione e monoprodotto);

¹ Tale approccio che qui si presenta sinteticamente è il frutto del lavoro di ricerca condotto negli ultimi due anni dall'area economica del DIAP sul tema della logistica. Per ulteriori approfondimenti si veda Boscacci F. (a cura di) (2003), *La nuova logistica. Un'industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico*, EGEA, Milano.

- *integratori logistici*: sono in grado di seguire l'insieme delle fasi della supply chain, offrendo un pacchetto completo di servizi, per una molteplicità di filiere/prodotto (multifunzione e multiprodotto);
- *integratori logistici di filiera*: svolgono tutte o gran parte delle funzioni della supply chain in modo specializzato per filiera/prodotto (multifunzione e monoprodotto).

Modello di posizionamento degli operatori logistici



Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Questo nuovo approccio interpretativo è stato utilizzato per svolgere l'indagine empirica, presentata nel prossimo paragrafo, su un gruppo selezionato di 57 imprese logistiche², che sono state sottoposte ad un

² Le imprese sono state selezionate, a partire dagli elenchi di associati a Confetra e Assologistica e dall'elenco dei primi 1.000 fornitori di servizi logistici pubblicato sul numero di maggio 2002 de "Il Giornale della Logistica".

intervista diretta (*face-to-face*), guidata da un questionario con domande, sia quantitative che qualitative³.

L'obiettivo è stato quello di indagare le caratteristiche economiche, strutturali e gestionali, nonché di individuare le strategie di sviluppo delle imprese appartenenti ad un settore ancora poco esplorato.

Le caratteristiche degli operatori

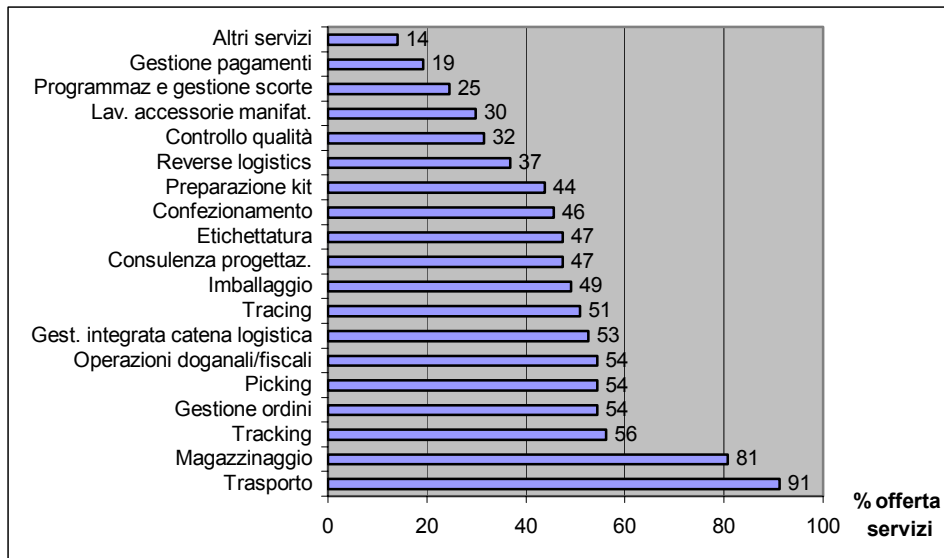
Con il tentativo di rispecchiare l'universo di riferimento le imprese sono state stratificate per area geografica, dando un maggior peso al nord ovest, in cui si concentrano tutte le sedi principali degli operatori logistici.

Con riferimento all'attività prevalente e/o storica, ossia svolta sin dalla nascita della società, il 33% delle imprese sono operatori del trasporto, per lo più stradale, il 18% sono spedizionieri, il 16% offre servizi integrati di logistica, un altro 16% servizi di magazzinaggio e la rimanente quota servizi di trasporto intermodale e servizi portuali/interportuali.

Aldilà dell'attività principale dichiarata, un buon numero di imprese ha diversificato la propria offerta, in base alle esigenze della domanda, includendo nel pacchetto anche servizi innovativi quali il *tracking*, offerto dal 56% degli operatori, la gestione degli ordini (54%), la gestione integrata della catena logistica, l'imballaggio, la consulenza sulla progettazione del processo, che presentano quote di offerta intorno al 50%. I servizi predominanti rimangono comunque il trasporto, organizzato dal 91% delle imprese e il magazzinaggio (81%), in quanto l'*outsourcing* da parte dell'industria manifatturiera italiana si concentra ancora su queste due funzioni logistiche.

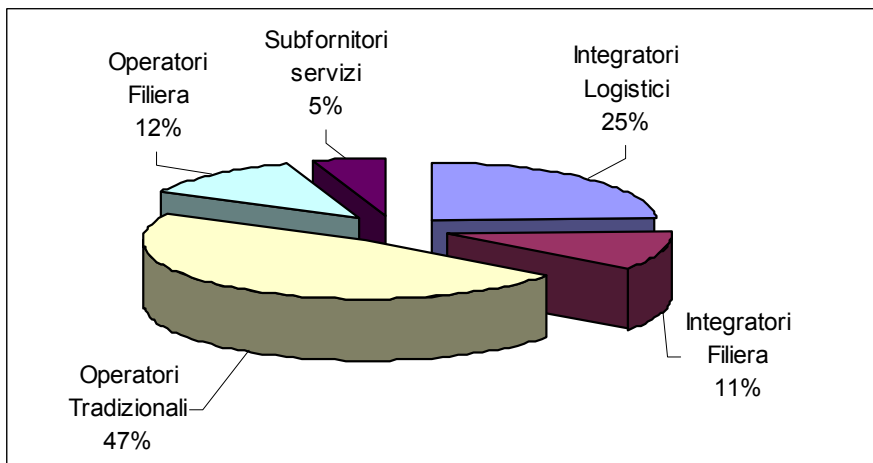
³ L'indagine, coordinata da Elena Maggi, è stata condotta da Viviana Magnaghi, Morena Polacco, Elena Salotti, Elisabetta Venezia, che qui si coglie l'occasione di ringraziare per l'impegno profuso.

Frequenza nell'offerta delle diverse tipologie di servizi



Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Distribuzione delle imprese intervistate per tipologia di operatore



Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Traiettorie di sviluppo

La graduale affermazione del concetto di logistica integrata come leva per ottimizzare le risorse della *supply chain*, creare economie di scala, di scopo e di concerto, cui si aggiunge la previsione che in futuro parte delle imprese manifatturiere aumenterà l'*outsourcing* del processo logistico sembra spingere gli operatori a rivedere la propria offerta, ampliando lo spettro di servizi forniti e introducendovi innovazioni tecnologiche. Più della metà delle imprese ha cominciato in modo più o meno spinto a offrire servizi di logistica integrata; ciò nonostante, soltanto per l'11% degli operatori l'attività di gestione della catena logistica costituisce l'attività principale (con un peso sul fatturato superiore al 70%). E' un'attività rilevante soprattutto per gli integratori di filiera e gli integratori multiprodotto. Si nota però che, anche se in misura lieve, una percentuale significativa di operatori tradizionali, sia di filiera che multiprodotto, realizza parte del proprio volume di affari con la gestione integrata.

Uno dei fattori che finora ha frenato lo sviluppo dell'offerta di tale servizio ed in generale di attività di tipo innovativo e/o a maggior valore aggiunto deriva in parte dalle stesse caratteristiche della domanda. La richiesta di pacchetti di servizi completi risulta infatti provenire prevalentemente dalle grandi imprese (secondo le dichiarazioni del 33% delle imprese intervistate), le quali costituiscono, come noto, una quota esigua del tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato invece in prevalenza da piccole e medie imprese.

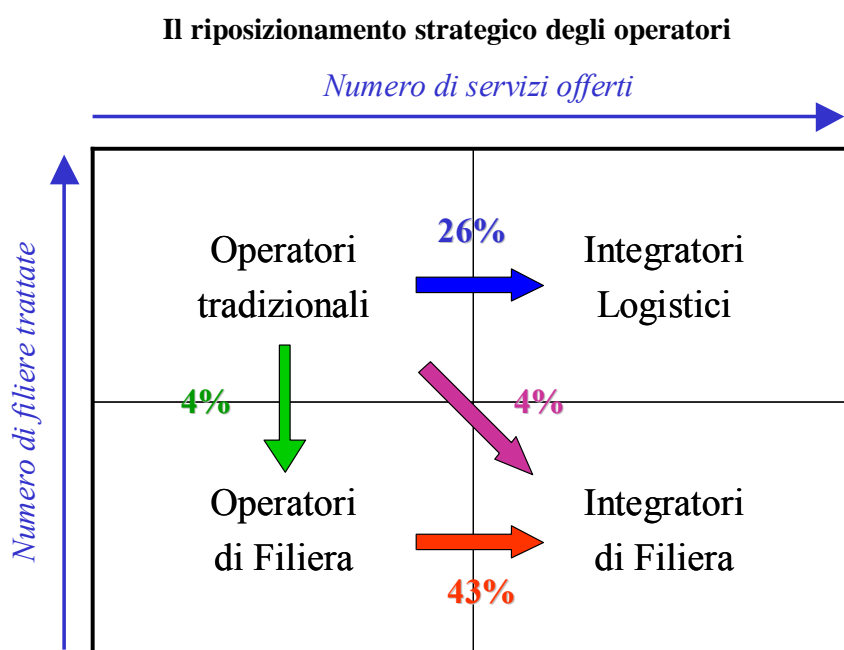
Vi è inoltre da registrare una diversificazione dell'offerta in base all'assetto societario dell'impresa: nel complesso, l'offerta più ampia ed innovativa di servizi è fornita da imprese consolidate in gruppi stranieri.

E' da tenere presente, infatti, che tali realtà "provengono da" e "lavorano in" Paesi nei quali lo sviluppo della logistica integrata è mediamente più avanzato rispetto al contesto italiano. Si tratta quindi di imprese che, grazie alle economie di scala e di scopo conseguite con i volumi produttivi consolidati all'estero, sono in grado di trasferire nel mercato nazionale – a costi tutto sommato bassi - mezzi e soprattutto mentalità innovative, adattandosi velocemente al Paese ospitante, anche grazie ad acquisizioni di imprese locali.

Se questo appare come lo scenario del momento, si avverte d'altro canto tra gli operatori del settore, la convinzione delle consistenti opportunità di mercato legate al probabile incremento futuro dei livelli di *outsourcing* del processo logistico da parte delle imprese di produzione.

Ciò si evince dalla volontà espressa, più o meno esplicitamente, da parte delle imprese di riposizionarsi nell'arena competitiva, al fine di conquistare nuove quote di mercato. Gli spostamenti più significativi avvengono in senso orizzontale, per mezzo appunto dell'arricchimento della gamma di offerta.

La conferma di tali strategie si percepisce dalla lettura delle previsioni di modifica degli assetti societari e degli investimenti⁴ effettuati negli ultimi tre anni e previsti per i prossimi.



Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

⁴ E' da sottolineare l'estrema difficoltà avuta nel reperimento di tali informazioni, ritenute da molti intervistati di carattere riservato.

Per quanto concerne il primo aspetto, il 39% degli operatori intende ristrutturare la propria società, principalmente acquisendo partecipazioni in società di logistica, attraverso cui offrire nuovi servizi, e secondariamente con riassetti interni o sviluppo di alleanze con altri operatori. Non sono previsti, invece, nuovi consolidamenti in gruppi.

Relativamente agli investimenti, sono risultati molto attivi, soprattutto in prospettiva futura, gli operatori di filiera e i subfornitori, spinti dalla volontà di riposizionarsi sul mercato.

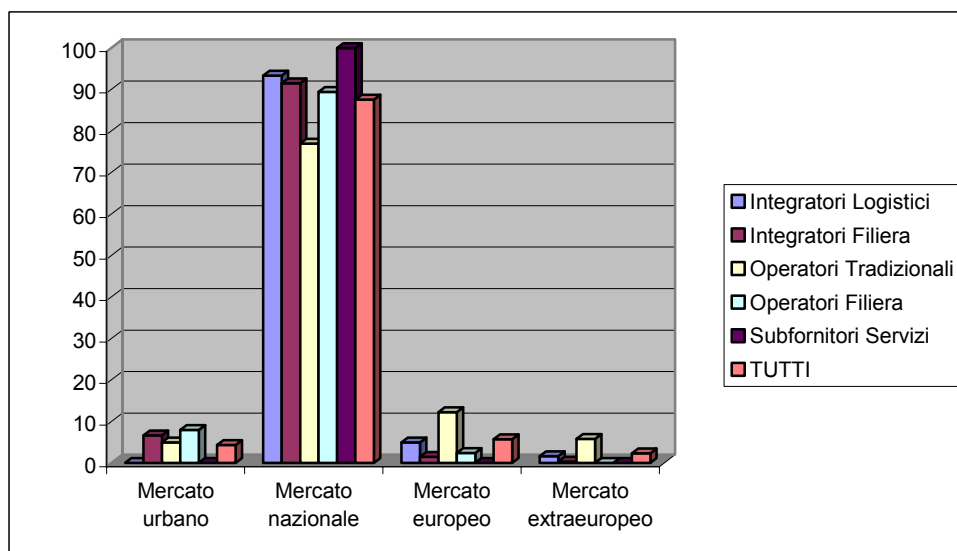
Gli investimenti sono concentrati principalmente, soprattutto nei prossimi anni, sugli immobili e secondariamente sui macchinari. Meno rilevanti sono gli investimenti nel settore dell'ICT.

Ad investire sugli immobili sono principalmente gli integratori di filiera: la maggior parte di essi opera nell'alimentare fresco e surgelato, con costi elevati per il mantenimento delle celle frigorifere.

Il mercato di riferimento

Relativamente alla dimensione geografica, l'area di mercato più servita, sia in termini assoluti, che in termini di prevalenza sul giro di affari, è quella nazionale (53% delle imprese); su tale area, infatti si concentrano i subfornitori di servizi e gli integratori di filiera. Inversamente, il mercato urbano risulta il meno rilevante (6% del campione).

Area geografica servita per tipologia di operatore
(media % presenze per area)



Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Le imprese logistiche appaiono quindi poco internazionali, salvo l'eccezione di alcuni operatori intermodali e integratori logistici. Sono un po' più presenti sui mercati europeo e extraeuropeo le imprese consolidate in gruppi. Le imprese non consolidate, invece, operano maggiormente negli altri due mercati.

Una seconda variabile utile per l'individuazione del mercato di riferimento è costituita dal tipo e numero di filiere merceologiche trattate dagli operatori¹.

Le filiere merceologiche prevalenti sono: il *grocery*, trattato dal 30% degli operatori, l'abbigliamento/tessile (25%), la chimica (23%) e l'elettronica - alta tecnologia (21%). Al servizio di tali filiere ci sono soprattutto (con l'eccezione della chimica) gli integratori logistici, a conferma di quanto spesso rilevato dalla letteratura: in questi settori merceologici la riorganizzazione dei flussi interni ed esterni si è più velocemente orientata verso modelli di gestione integrata. Gli operatori tradizionali tendono, invece più a gestire merci varie, senza nessuna specializzazione particolare, effettuando *groupage* al fine di ottenere economie di scala (si ricordi che la maggior parte di questi operatori sono trasportatori). Gli operatori di filiera, integratori e non, si occupano prevalentemente del settore dell'alimentare deperibile e surgelato.

Il 42% degli intervistati, inoltre, ha come cliente principale le grandi imprese, il 22% le piccole e medie imprese e il 15% la Grande Distribuzione Organizzata. Sono soprattutto gli integratori logistici e gli operatori di filiera e tradizionali a servire le grandi imprese, mentre gli integratori di filiera trattano prevalentemente con la GDO. I fornitori più abituali delle piccole e medie imprese sono gli operatori tradizionali.

Il panorama diventa desolante se si guarda a quanti operatori abbiano già attivato dei servizi di logistica distrettuale e di logistica per l'e-business.

Soltanto una piccola parte delle imprese (13%) ha dichiarato di lavorare per i distretti italiani, nonostante questi ultimi possano costituire un'opportunità per raggiungere economie di scala e di scopo, grazie all'organizzazione di piattaforme uniche di stoccaggio e spedizioni comuni a più imprese omogenee dal punto di vista del prodotto.

¹ Si ricorda inoltre che tale variabile, associata all'ampiezza della gamma di servizi offerti, contribuisce alla determinazione del modello di posizionamento utilizzato per la classificazione degli operatori, descritto all'inizio del capitolo.

A questo proposito vi sono alcuni esperimenti di un certo interesse, già analizzati nell'ambito di iniziative di studio e di approfondimento tematico.

Per l'edilizia, per esempio nel caso delle ceramiche e delle piastrelle prodotte all'interno del distretto di Sassuolo, sono stati organizzati pacchetti completi di servizi sull'intero processo logistico.

Per l'arredamento, si propongono altrettanti pacchetti *all inclusive* ma con l'aggiunta di servizi di trasporto intermodale *ad hoc*. Per il tessile - si fa riferimento soprattutto al distretto di Prato - sono stati attivati servizi di magazzinaggio e trasporto dedicati, mentre per la siderurgia si eseguono trasporti dedicati nel triangolo Milano-Brescia-Genova.

Tuttavia rimangono sporadici casi di eccellenza che non si traducono in una prassi consolidata e diffusa su tutto il territorio. La principale causa di questa situazione, sembra essere, secondo gli operatori, la mancanza di domanda da parte dei distretti stessi, i quali fino ad ora non si sono interessati alla logistica.

Per quanto concerne il potenziamento dell'offerta di servizi tramite l'uso dell'ICT, soltanto il 18% delle imprese ha attivato dei servizi logistici per l'e-business, in settori quali il cartaceo (gestione forniture), l'alimentare (distribuzione della merce) e per altre merci non meglio specificate (gestione completa del servizio).

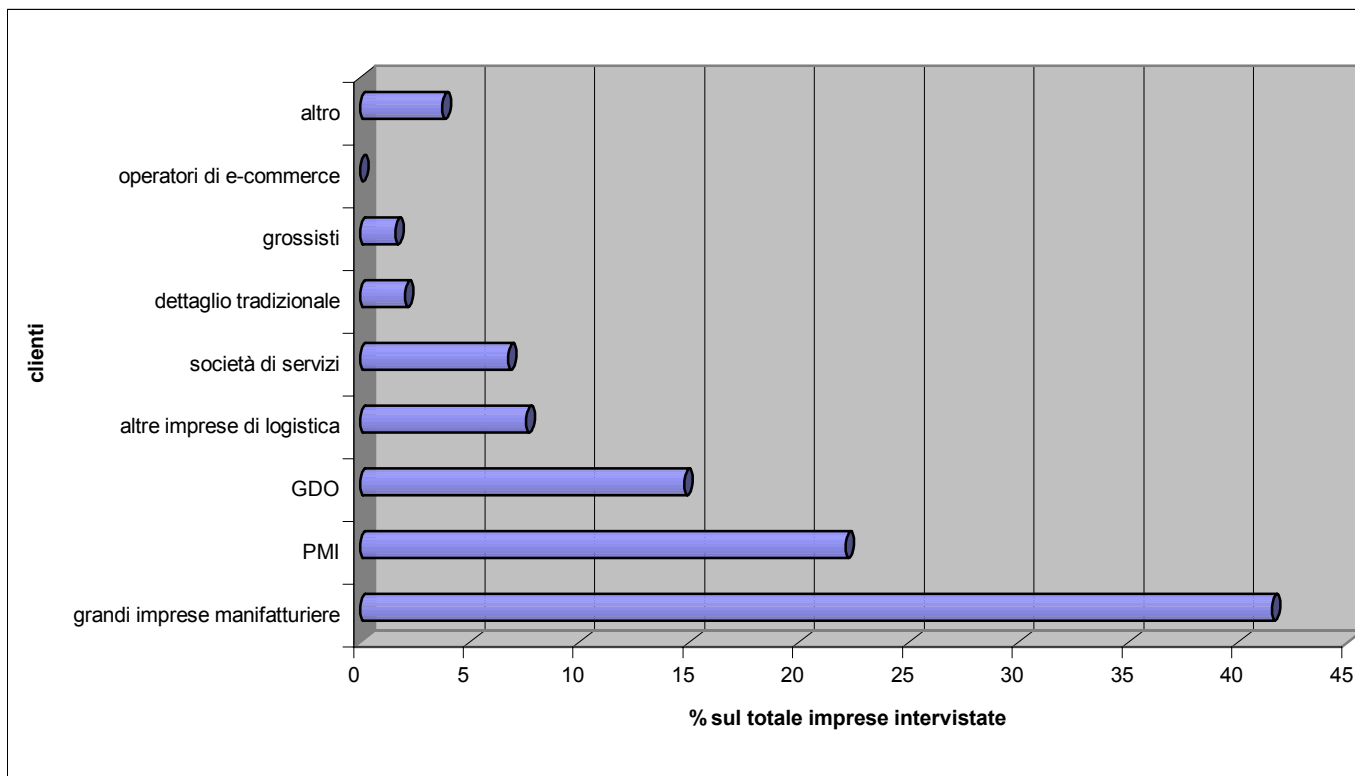
Delle imprese che non offrono servizi per l'e-business, il 26% non li ritiene necessari, per il 21% il mercato non è ancora sufficientemente attrezzato per fornire servizi avanzati di questo genere. Il 17% dichiara di non avere ricevuto nessuna richiesta di questo tipo dalla clientela ed il 7% non ritiene l'e-business adatto al tipo di servizio offerto.

Area di mercato per tipologia di clienti

Tipologia di cliente	Integratori Filiera		Integratori Logistici		Operatori Filiera		Operatori Tradizionali		Subfornitori Servizi	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	presenze	presenze ≥ 50%	presenze	presenze ≥ 50%	presenze	presenze ≥ 50%	presenze	presenze ≥ 50%	presenze	presenze ≥ 50%
Grandi imprese manifatturiere	50	33	93	57	86	29	81	48	33	--
PMI	17	--	43	21	43	29	63	33	33	33
GDO	83	67	57	21	29	29	4	--	33	33
Altre imprese di logistica	--	--	7	--	57	14	37	11	33	--
Dettaglio tradizionale	33	--	--	--	14	14	--	--	--	--
Grossisti	33	--	--	--	--	--	11	--	--	--
Operatori di e-commerce	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Altro	17	--	21	--	--	--	4	--	33	33

Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Settori di attività delle imprese clienti



Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Il rapporto con i clienti

Gli operatori logistici tendono a instaurare con i propri clienti un rapporto di tipo continuativo: in media il 76% dei contratti ha queste caratteristiche; seguono i contratti occasionali (42%) ed infine le acquisizioni di rami o funzioni aziendali (16%). Sono soprattutto operatori ed integratori di filiera ad adottare con più frequenza contratti continuativi (rispettivamente per il 93% e 98% dei casi). Le acquisizioni riguardano quasi esclusivamente la categoria degli integratori logistici (17%). In media nel 15% dei casi un contratto continuativo si trasforma con il tempo in un rapporto di *partnership* vera e propria.

Nonostante i progressi sul versante della tecnologia sulla trasmissione e gestione delle informazioni, la maggior parte dei rapporti con i clienti, di inoltro e programmazione delle consegne e prelievi, avvengono attraverso l'uso di sistemi tradizionali quali telefono e fax, anche se si va affermando l'uso della posta elettronica. In alcuni casi le aziende (soprattutto integratori) fanno uso di propri network interni.

Strumenti di gestione degli ordini dei clienti

Strumenti	N° imprese	Peso % sul campione
Strumenti tradizionali (telefono, fax)	52	91,2
E-mail	52	91,2
Internet	26	45,6
EDI	23	40,4
Altro	4	7,0

Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

Per quanto concerne ancora l'informatizzazione, alcune imprese consultate utilizzano portali internet o "banche dati" specializzati sulla logistica (quali Transpobank, INNTRA ed altri) e buona parte di esse ha espresso un giudizio prevalentemente negativo, basato sulla disorganizzazione e limitatezza degli stessi *marketplaces*. Riguardo all'uso di sistemi

telematici, il 33% delle imprese ha dichiarato di poter garantire ai propri clienti la “tracciabilità” della merce tramite internet e il 26% ha intenzione di introdurre nel futuro questo servizio. Nel complesso, quindi, se molte aziende esprimono potenzialità e interessamento nell’uso di sistemi gestionali avanzati, il mercato non sembra ancora saper proporre sistemi adeguati alle necessità delle aziende.

Il quadro relativo al grado di integrazione dei processi tra impresa e cliente mostra in effetti questa potenzialità nascosta. Il 46% delle imprese ha infatti confermato di avere un livello medio di integrazione basato proprio sui sistemi informativi. Un livello basso è stato, invece, espresso dal 33% degli operatori, mentre solo il 21% dichiara un alto livello di integrazione.

Generalmente, chi ha un’alta integrazione gestisce i processi con sistemi informatici avanzati, al contrario per i livelli bassi tali sistemi sono meno diffusi. E’ da notare, d’altra parte, che alcune imprese che possono contare su imprese clienti medio-grandi hanno lamentato il fatto di dover “subire” modelli gestionali e modelli di integrazione da loro imposti, di fatto esercitando un’integrazione “a senso unico”.

Per il futuro, le imprese che già oggi lavorano in stretta collaborazione con il cliente dichiarano di voler affinare ulteriormente il grado di integrazione; in alcuni casi si punterebbe l’attenzione su specifiche parti del processo di fornitura del servizio (ad esempio con l’introduzione di particolari sistemi informativi per la gestione dei magazzini

Le prospettive future

Il mercato dei servizi logistici risulta molto competitivo, dal momento che le barriere all’entrata nel settore sono basse, soprattutto per lo svolgimento di attività tradizionali. La nicchia di mercato “tradizionale”, in particolare, è molto polverizzata, mentre il mercato della logistica integrata è di solito più concentrato.

Le stime di crescita della domanda di servizi logistici, fondate sulle attese di incremento dell’esternalizzazione di tali servizi da parte delle imprese, ipotese al momento piuttosto lontane, almeno sul versante delle piccole e medie imprese, hanno, già oggi, attirato in Italia nuovi importanti

competitors, quali le Poste di alcuni Paesi europei e le aziende nate dalla scorporazione della divisione logistica di imprese manifatturiere, come è avvenuto ad esempio nel campo dell'alimentare. Il continuo arrivo di nuove e grandi realtà estere e non, deprime le opportunità e le possibilità di crescita delle piccole e medie imprese di trasporto e logistica italiane. In molti casi esse si vedono costrette infatti a cedere all'acquisizione da parte di grandi gruppi industriali più grandi, di solito esteri.

Circa la percezione da parte delle aziende consultate di quali siano i fattori di competitività percepiti dagli operatori, è opportuno sottolineare che non emerge la prevalenza di un fattore in particolare. I più rilevanti sembrano comunque essere la puntualità della presa/consegna della merce, il prezzo del servizio, la sicurezza del carico e il livello di know-how posseduto.

Entrambe le tipologie di integratori danno massima importanza al grado di specializzazione. Ciò potrebbe apparire controverso quantomeno per le imprese che gestiscono un'ampia gamma di prodotti, ma la specializzazione va intesa come *know how* proprio dell'integratore, ovvero capacità di riorganizzare i servizi in modo più efficace ed efficiente, secondo un'ottica sistemica. Così si giustifica anche il basso punteggio assegnato a questa voce dagli operatori di filiera. Gli operatori tradizionali pongono al primo posto il prezzo del servizio; tale fattore si mostra rilevante soprattutto per gli operatori aventi carattere di trasportatori.

Nel corso dell'intervista, sono state rivolte agli intervistati alcune domande qualitative riguardanti i punti di forza/debolezza della propria impresa, le minacce/opportunità per la propria attività e/o per il settore.

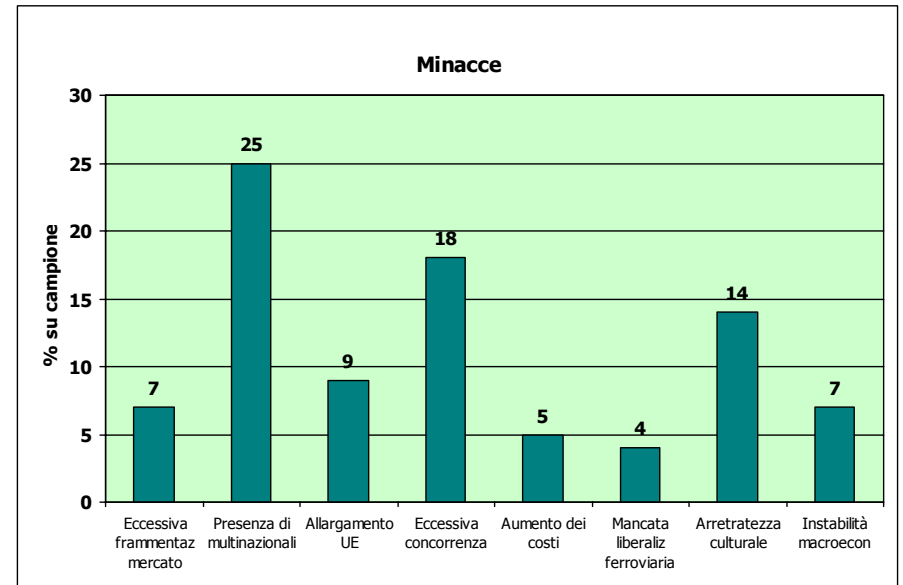
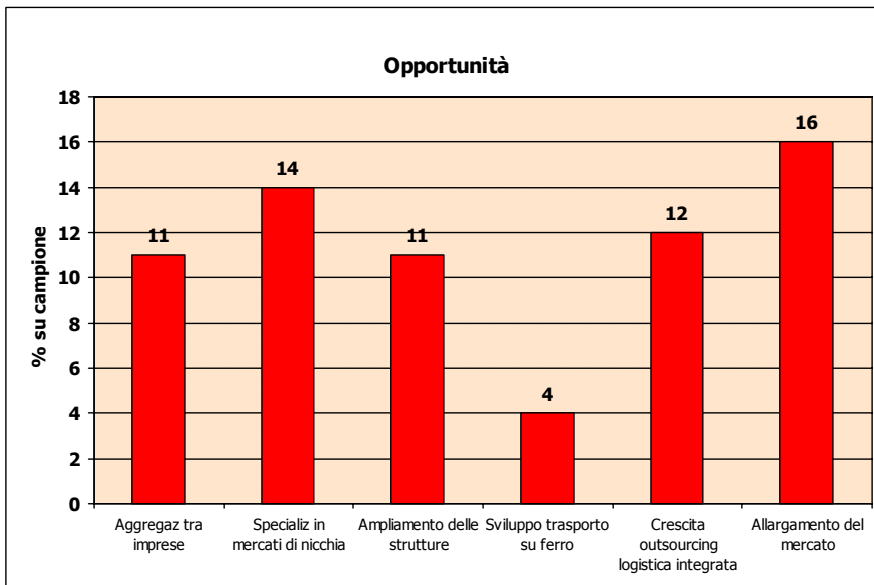
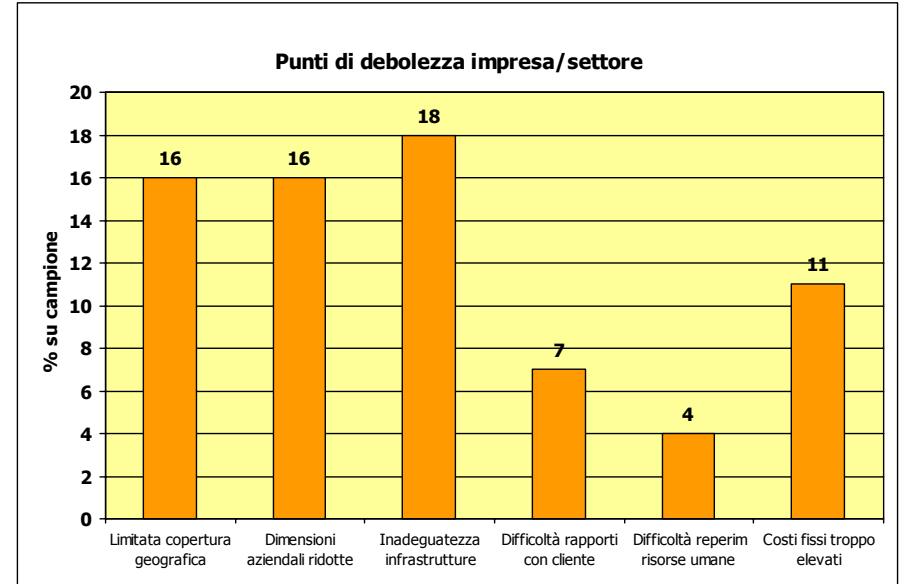
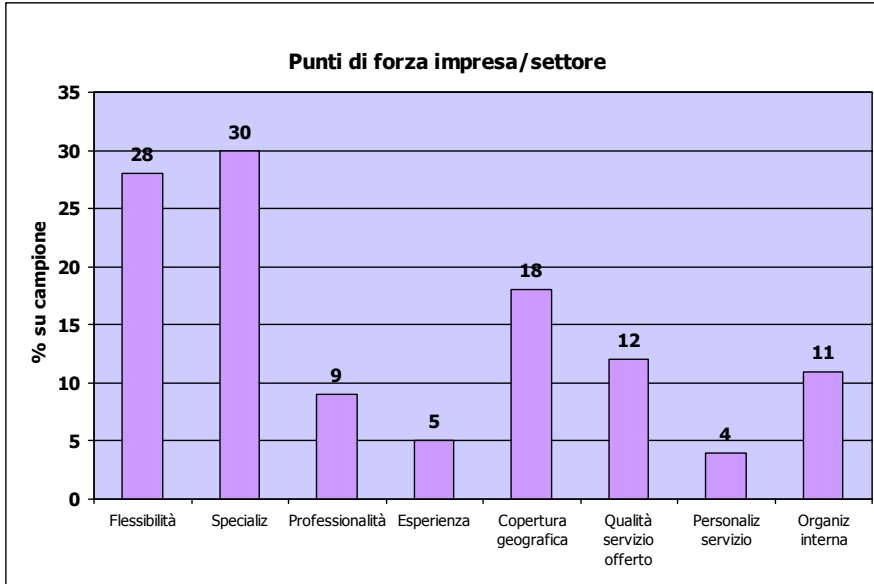
A conferma di quanto sopra detto, tra i punti di forza più importanti prevalgono la specializzazione del servizio proposto (30% degli operatori) e la flessibilità rispetto alle richieste del cliente (28%), mentre tra i punti di debolezza spiccano l'inadeguatezza delle strutture (18%), le dimensioni aziendali ridotte e la limitata copertura geografica (entrambe 16%).

L'aggregazione tra imprese italiane e la specializzazione in mercati di nicchia sono viste come opportunità conseguentemente alle minacce di eccessiva frammentazione del mercato e alla elevata concorrenza lamentata dagli operatori.

La maggior parte delle imprese ritiene, infine, importante un intervento del Governo a sostegno diretto o indiretto della competitività del nostro settore della logistica rispetto all'estero, la quale si riflette direttamente

sulla competitività del sistema Paese. Fondamentalmente, i principali indirizzi vertono sulle ben note necessità di riqualificare le infrastrutture esistenti e sviluppare ulteriormente l'intermodalità (23%). Tale richiesta viaggia di pari passo con un'auspicata reale liberalizzazione del settore ferroviario. Si richiedono inoltre agevolazioni per l'aggregazione tra piccole-medie imprese e politiche contro la sleale concorrenza effettuata dai grandi gruppi.

Punti di forza/debolezza, minacce/opportunità



Riflessioni conclusive: domanda e offerta a confronto

Anche se si parla sempre più diffusamente di logistica, mancava ancora in Italia un'indagine su entrambe le "facce" del mercato dei servizi logistici: domanda e offerta. Proprio a partire da questa constatazione, grazie al contributo della Fondazione BNC, l'ISFORT e il Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano hanno deciso di svolgere in contemporanea le indagini qui sintetizzate.

Che cosa ne è emerso? Si è delineato un quadro di imprese sia sul fronte della domanda che dell'offerta nel complesso ancora arretrato, ma vicino al cambiamento, a partire da sollecitazioni in parte interne e in parte esterne.

Infatti, da un lato vi è una domanda che dimostra di aver preso coscienza dell'importanza della logistica, ma ancora incapace di tradurre ciò in una strategia di cambiamento organizzativo e con alti costi dedicati alla logistica (che si devono sommare a quelli sommersi, spesso non rilevati dalle imprese). Dall'altro lato vi è un'offerta, ancora in gran parte ancorata alla vendita di servizi tradizionali (quelli maggiormente richiesti dalle PMI manifatturiere: trasporto e magazzinaggio), che ha difficoltà a mantenere redditizio il proprio business (come acutamente rileva Leonida nell'articolo "Mamma ho perso l'utile"¹) e oggetto di continui "attacchi" da parte dei più avanzati fornitori di servizi logistici stranieri o di colossi, anche italiani, provenienti da altri settori (quello postale o quello manifatturiero, in primis).

Entrambe però, domanda e offerta, sono convinte del ruolo strategico della logistica come leva per la competitività, vi dedicano quindi elevati investimenti e un significativo numero di risorse umane e tecnologiche.

Le imprese manifatturiere che già operano anche all'estero sono più attente alla gestione della logistica, mentre gli operatori logistici in conto terzi si

¹ Cfr. Leonida G. (2003), "Mamma, ho perso l'utile!", *Logistica Management*, marzo, pp. 63-67.

dimostrano in parte pronti ad ampliare la gamma di servizi verso un pacchetto integrato, confidando nella crescita futura dell'*outsourcing* della logistica integrata.

Quale può essere dunque l'interpretazione da dare a quanto sta accadendo nel mercato della logistica italiano?

Come emerge dalla letteratura, in tutti i Paesi, anche se con tempi molto diversi, la logistica segue un percorso di evoluzione che così può essere sintetizzato. In una prima fase essa viene individuata dalle aziende come funzione autonoma, volta alla movimentazione delle merci e, quindi oggetto di un'eventuale outsourcing, sono le singole attività, considerate in modo distinto l'una dall'altra. Gli operatori della logistica maggiormente adatti a rispondere a tale domanda, sono i subfornitori dei servizi logistici, qualora il cliente voglia mantenere all'interno l'organizzazione del servizio, o gli operatori tradizionali, quando è richiesto al fornitore un contributo anche in termini pianificatori, oltre che operativi.

Fasi evolutive del mercato della logistica

Stadio evolutivo concetto logistica	Oggetto di outsourcing (domanda di servizi logistici)	Tipologie di operatori (offerta di servizi logistici)
Funzione autonoma	Singole attività	Operatori tradizionali Subfornitori servizi logistici
Logistica integrata	Parti di processo logistico	Integratori logistici
Supply Chain Management	Intero processo logistico	Progettisti catena logistica (4PL)

Fonte: Politecnico di Milano-DIAP, 2003

In una seconda fase, colte le sinergie e i *trade-off* esistenti tra le diverse attività logistiche, si decide di includerle in un unico processo integrato. In tal caso oggetto di outsourcing sono interi sottosistemi del processo logistico, quali ad esempio la distribuzione o l'approvvigionamento, che possono essere organizzati solo da integratori logistici.

Infine, nell'ultima fase, ancora poco diffusa anche all'estero per le notevoli difficoltà implementative che presenta, la logistica non è più vista solo come un processo interno alla singola azienda, bensì come un processo che coinvolge tutti gli attori e le strutture dell'intera *supply chain* (catena di rifornimento del prodotto), dal primo fornitore all'ultimo distributore, fino al cliente finale. Un sistema così complesso deve essere pianificato e organizzato da operatori logistici molto esperti e dotati di elevate risorse (4PL), di concerto con i propri clienti.

Alla luce di quanto emerso nelle rilevazioni presentate, si può ritenere che la maggior parte delle PMI italiane si collochi ancora al primo stadio. Non stupisce, dunque, che l'offerta sia ancora profondamente ancorata ai servizi tradizionali, anche se spesso corredata da attività innovative, come la tracciabilità della merce. Sono, inoltre, ancora predominanti le piccole imprese individuali ("padroncini") e/o le cooperative (per il trasporto o per il magazzinaggio): secondo il Conto Nazionale dei Trasporti del 2000², l'81% delle imprese del settore ha adottato la forma giuridica di ditta individuale, il 12% di società di persone e solo il 5% di società di capitale.

E' necessario, però, mettere in luce che se la domanda non stimola l'offerta, l'offerta ancora poco ha fatto per stimolare la domanda, poiché finora si è concentrata sui grandi clienti, manifatturieri e commerciali.

Perché dunque in Italia il mercato della logistica integrata stenta a decollare, mentre in altri Paesi è già una realtà più o meno consolidata? I fattori di freno si possono ricondurre alle seguenti categorie: fattori afferenti alle caratteristiche della domanda, alle caratteristiche dell'offerta e fattori derivanti dal contesto esterno.

Fattori comuni a domanda e offerta sono:

- la polverizzazione delle imprese;
- l'arretratezza culturale;
- la bassa internazionalizzazione.

La piccola dimensione associata ad una diffusa arretratezza culturale, in particolare, portano ad una scarsa capacità ad innovare prodotti e processi e, per le aziende manifatturiere, a delegare all'esterno le funzioni non appartenenti al *core business*.

² Cfr. Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2001).

Dalla ancora scarsa internazionalizzazione derivano, per le imprese della domanda, l'abitudine a vendere franco fabbrica e, quindi, a non curarsi della distribuzione e di tutte le problematiche della logistica in uscita e del rapporto con il cliente finale; per le imprese dell'offerta, un'elevata difficoltà a fronteggiare "ad armi pari" l'accesa concorrenza delle multinazionali straniere.

Tra i fattori del contesto esterno si considerano rilevanti l'inefficienza del sistema infrastrutturale, che limita quindi l'efficacia dei servizi logistici, le lacune del sistema formativo sulla logistica (emerse con evidenza anche nelle indagini) e la ancor scarsa liberalizzazione di alcuni comparti del settore, primo tra tutti quello ferroviario o, ove vi è concorrenza, la presenza di comportamenti sleali da parte di alcune imprese nella fissazione del prezzo.

Nonostante tutti questi freni, comunque, la presa di coscienza della necessità di cambiamento da parte di un significativo numero di imprese della domanda e dell'offerta è già un passo avanti importante e potrebbe essere il preludio del raggiungimento del secondo stadio, come già alcuni "pionieri" stanno dimostrando. Si può quindi guardare con ottimismo al futuro del sistema della logistica italiano, la cui rilevanza ai fini della competitività del sistema economico sembra in parte essere stata colta anche da molti *policy makers*.

Nella convinzione però che a sostegno delle decisioni pubbliche e private debba esserci un quadro d'analisi chiaro della realtà su cui agire, si ritiene importante proseguire nello studio di questi temi ancora poco esplorati dal mondo della ricerca. A questo sforzo sarà dedicata anche l'attività futura dell'Osservatorio ISFORT e del gruppo di lavoro del Politecnico.

Riferimenti bibliografici

- Appetecchia A. (2002), "Dossier sulla domanda di logistica", *Terra Mare Cielo* numero 42, pp. 29-36
- Ballou R. H. (1999), *Business Logistics Management*, 4^a ed. New-Jersey, Prentice Hall.
- Boscacci F. (a cura di) (2003), *La nuova logistica. Un'industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico*, EGEA, Milano.
- Boscacci F., Maggi E. (2002), "Ruolo e definizione dell'industria della logistica nel sistema economico italiano ed europeo: ipotesi di aggiornamento delle classificazioni statistiche", *Atti della XXIII Conferenza Nazionale AISRe*, Reggio Calabria.
- Boscacci F., Pesaro G. (2001), "La ristrutturazione della logistica territoriale: una nuova tassonomia e un diverso rapporto con le reti infrastrutturali", *Atti della XXII Conferenza Nazionale AISRe*, Venezia.
- Boscacci F., Maggi E., Magnaghi V. (2003), *Analisi strutturale ed economica delle aziende di Assologistica*, III Rapporto finale Politecnico di Milano-Assologistica, gennaio, Milano.
- Browne M., Allen J. (2001), "Logistics out-sourcing", in Brewer A. M., Button K. J., Hensher D. A. (eds) *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, Elsevier Science, Oxford, Vol. 2, pp. 253-268.
- Carbonara N., Giannoccaro I., Pontrandolfo P. (2002), "Supply chain within industrial districts: A theoretical framework", *International journal of production economics*, n. 76, pp. 159-176.
- Commission Européenne - DG Entreprise (2001), *Impact des NTIC sur la logistique des entreprises commerciales*, Rapport final, Bruxelles.
- Confetra (2001), *Analisi strutturale delle imprese nel settore dei servizi logistici e di trasporto 1999*, Quaderno n. 119, Milano.
- Carminucci C., Appetecchia A. (2003), "L'opzione mediterranea: nuove rotte e nuove opportunità di collegamento", in *La Portualità del duemila*, Fondazione Michelagnoli, Taranto
- ELA - European Logistics Association (1996), *Logistics for competitive advantage. An European perspective*, Proactive Communications, Huntington.

- ELA - European Logistics Association – AT Kearney (1999), *Insight to impact*, Brussels.
- Federtrasporto, Nomisma (2002), *Scenari dei trasporti. L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana*, Quaderno n. 5.
- Hoiland J.R. (2003), *The convergence of Outsourced Logistics, North America*, documento presentato al Convegno annuale IWLA, Bangalore, India, 24 febbraio.
- ISFORT (2002) – *Primo rapporto sulla logistica in Italia*
- ISFORT (2002) – *Moving, secondo rapporto su soggetti, processi, risorse della mobilità in Italia*
- ISFORT (1999) – *Moving, soggetti, processi, risorse della mobilità in Italia*, Gangemi editore Roma
- ISFORT (2000) – *Logistica & Consorzi industriali*
- Laarhoven P., Berglund M., Peters M. (2000), “Third-party logistics in Europe: five years later”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, n. 5, pp. 425-442.
- Leonida G. (2003), “Mamma, ho perso l'utile!”, *Logistica Management*, marzo, pp. 63-67.
- Maggi E., Borruso G. (2001), “The theoretical framework of the new approach to logistics: the supply chain management”, *Trasporti Europei*, n.17.
- Maggi E. (2003), “Gli operatori logistici e l'efficienza nella movimentazione delle merci. Un'indagine empirica”, in Borruso G., Polidori G. (a cura di) (2003), *I presupposti economici del riequilibrio modale nel trasporto delle merci in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Servizio Sistemi Informativi e Statistica (2001), *Conto Nazionale dei Trasporti e della Logistica*, anno 2000.
- Tan, K.C. (2000), A framework of supply chain management literature, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 39-48.
- UPS Worldwide Logistics, Marketline, 2001
- Il Giornale della Logistica, aprile 2002