

# OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCI E LA LOGISTICA

*Logistica & Imprese: opportunità di  
business e interesse pubblico*

6

dicembre 2006

# OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCÌ E LA LOGISTICA

**LOGISTICA & IMPRESE: OPPORTUNITA' DI BUSINESS E INTERESSE PUBBLICO**

**Direzione della Ricerca:** Carlo Carminucci

**Coordinamento generale:** Andrea Appetecchia

Le attività sono state svolte da tre **gruppi di lavoro** così costituiti:

1. ISFORT - Istituto Superiore di Ricerca e Formazione per i Trasporti: Carlo Carminucci, Andrea Appetecchia, Angela Chindemi, Eleonora Pieralice, Flaviana Pessina, Dania De Ascentiis;
2. LabELT - Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio del Dipartimento di Architettura e Pianificazione - Politecnico di Milano: Flavio Boscacci, Elena Maggi, Ilaria Mariotti;
3. ISTIEE - Istituto per lo Studio dei Trasporti nell'Integrazione Economica Europea dell'Università di Trieste e TLSU - Transport, Logistics and Supply Chain Management Unit del Centro Tedis della Venice International University: Giacomo Borruso, Marco Mazzarino, Marco Della Puppa, Christina Mosele, Andrea Porceddu.

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.

**Testi di:** Andrea Appetecchia (introduzione); Andrea Appetecchia e Dania De Ascentiis (primo capitolo); Marco Mazzarino, Marco Della Puppa, Christina Mosele (secondo capitolo); Andrea Porceddu e Marco Mazzarino (terzo capitolo); Elena Maggi e Ilaria Mariotti (quarto capitolo).

**Editing e grafica:** Angela Cesaroni e Monica Verani

Per ulteriori informazioni visitare il sito: [www.isfort.it/sito/osslog](http://www.isfort.it/sito/osslog)



# INDICE

<b>Introduzione</b>	Pag.	1
<b>Il dialogo tra imprese e operatori: le evidenze di un'indagine campionaria</b>	“	3
L'aggiornamento di un percorso valutativo	“	3
Le imprese a rete si affermano nel mercato	“	7
Alla ricerca del vantaggio competitivo con scarsa volontà di integrazione	“	9
Punti di debolezza del sistema	“	11
<b>La filiera logistica del distretto del mobile-arredo dell'area trevigiana</b>	“	15
Introduzione	“	15
Analisi di <i>benchmark</i> della filiera logistico-produttiva	“	16
Criticità ed indicazioni strategiche di <i>policy</i>	“	17
<b>Opportunità territoriali per la logistica del distretto del mobile del Livenza</b>	“	21
Introduzione	“	21
Le caratteristiche del distretto	“	22
La metodologia adottata per l'analisi dei nodi	“	23
I risultati dell'analisi	“	25
Conclusioni	“	28
<b>Il ruolo delle multinazionali logistiche in Italia</b>	“	30
L'internazionalizzazione del mercato nazionale	“	30
I <i>global players</i> logistici	“	30
I settori di investimento	“	32
I processi di integrazione	“	33



# Introduzione

Con un appuntamento ormai consolidato, a partire dal 2003, l'Osservatorio sul trasporto merci e la logistica<sup>1</sup> nel mese di dicembre rinnova l'invito ad imprese, operatori ed esperti a valutare l'orientamento delle dinamiche della domanda e dell'offerta di servizi logistici in Italia che emerge dalle indagini svolte nel corso dell'anno.

I temi toccati nel 2006 riguardano sia la dimensione internazionale, grazie all'avvio dell'Osservatorio LogINT curato dal Politecnico di Milano, sia la dimensione nazionale, grazie alle indagini campionarie realizzate direttamente dall'Isfort, sia la dimensione locale, grazie agli approfondimenti svolti in alcune aree produttive della dorsale orientale del Paese svolti in collaborazione con il Centro Tedis e con l'ISTIEE.

Il complesso delle investigazioni restituisce un quadro del rapporto tra logistica e imprese piuttosto articolato. In particolare il *target* delle piccole e medie imprese manifatturiere, tradizionalmente monitorato dall'Osservatorio, offre numerosi elementi di discussione che è opportuno mettere a fuoco.

In primo luogo, la traiettoria di sviluppo dei sistemi organizzativi di produzione sembra essere svincolata dall'evoluzione dei servizi logistici di supporto. A fronte di una discreta diffusione di modalità originali ed innovative di re-ingegnerizzazione dei processi produttivi, si rilevano infatti modeste *performance* logistiche, tanto che, anche nei casi di successo, si possono constatare ampi margini di miglioramento (sia di efficacia che di efficienza).

In secondo luogo, anche l'ingresso di operatori multinazionali del trasporto merci e della logistica in Italia, tramite acquisizioni totalitarie o parziali di aziende nazionali, non sembra aver prodotto una sostanziale innovazione dell'offerta soprattutto per quanto riguarda le esigenze della piccola e media impresa.

A fronte delle mutazioni del mercato e delle sollecitazioni della concorrenza internazionale, le imprese manifatturiere hanno rimodellato le proprie catene di produzione riducendo la concentrazione locale e favorendo una espansione "a rete" dei sistemi di produzione. Non si tratta di una banale delocalizzazione, quanto piuttosto di una valutazione attenta tra i vantaggi competitivi, legati ad una caratterizzazione territoriale di alcune fasi del processo produttivo e i benefici economici generati dallo spostamento di altre fasi in aree più convenienti.

---

<sup>1</sup> L'Osservatorio è stato ideato dall'Isfort e promosso dalla Fondazione BNC e fin dalla sua nascita si è avvalso della collaborazione di una serie di centri di ricerca che nel tempo sono divenuti partner stabili condividendo così con l'Isfort l'impostazione delle attività. Tra questi in particolare vanno segnalati il Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio (LabELT) del Politecnico di Milano, l'Istituto per lo Studio dei Trasporti nell'Integrazione Economica Europea (ISTIEE) dell'Università di Trieste, l'Agenzia Campana di promozione della Logistica e del Trasporto merci (Logica) e la Transport, Logistics and Supply chain management Unit (TLSU) del Centro Tedis della Venice International University.

L'articolazione del processo produttivo se, da un lato, ha provocato effetti particolarmente significativi sul versante del costo di produzione, dall'altro, non ha migliorato l'efficienza dei servizi logistici. Non a caso una quota residuale del campione delle imprese manifatturiere intervistate considera la logistica utile per ottenere la riduzione dei costi sostenuti dall'azienda e sono le aziende più innovative - i cui prodotti di alta qualità consentono di realizzare ampi margini tra costo di produzione e prezzo finale di vendita - quelle che possono permettersi modelli organizzativi diffusi su scala nazionale/internazionale.

Se la capacità di creare valore grazie alla concezione di prodotti innovativi e competitivi sul mercato potesse, invece, coniugarsi con una crescita di efficienza dei sistemi logistici, le prospettive di crescita delle aziende più dinamiche potrebbero essere ulteriormente incrementate e forse estese al complesso della piccola e media impresa.

L'integrazione tra operatore, impresa e filiera produttiva - oggi scarsamente perseguita se si considera che anche imprese di modeste dimensioni ripartiscono su una pluralità di fornitori funzioni logistiche contigue (o anche la semplice movimentazione della merce) - permetterebbe poi di ottimizzare i flussi di merce generati da questa diffusa e quantitativamente rilevante componente del tessuto produttivo nazionale, con evidenti ripercussioni positive, oltre che sui fatturati delle singole aziende, anche sul contesto sociale ed ambientale in cui sono collocate generando importanti benefici pubblici.

Alcuni esempi di integrazione positiva sono già stati rilevati dall'Osservatorio soprattutto nei distretti industriali del Nord Est, tuttavia appare necessario continuare ad investigare sull'argomento al fine di meglio definire il quadro d'analisi di un fenomeno che l'Osservatorio ISFORT intende aggiornare e approfondire nella convinzione che i servizi logistici sono una leva determinante per la crescita della competitività dell'intero "Sistema Paese".

# **Il dialogo tra imprese e operatori: le evidenze di una indagine campionaria**

## **L'aggiornamento di un percorso valutativo**

L'Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica, giunto al suo quarto anno di vita, prosegue il percorso di monitoraggio delle dinamiche evolutive del mercato dei servizi logistici in Italia.

Dopo le indagini campionarie di livello nazionale effettuate nel 2001 e nel 2003, quest'anno si è dunque svolta una terza rilevazione presso un campione rappresentativo composto da 388 imprese manifatturiere con un numero di addetti compreso tra 50 e 500 e di 100 imprese di trasporto merci e di logistica con più di 10 dipendenti.

L'utilizzazione nel corso degli anni di strumenti tecnici sostanzialmente omogenei consente un'analisi trasversale dei risultati conseguiti dal 2001 ad oggi.

Tali risultati confermano molti dei processi evolutivi rilevati fin dalla prima consultazione, nonché notevoli punti di contatto tra le due "facce" del mercato (domanda e offerta di servizi logistici). Leggendo in profondità le risposte fornite dalle aziende selezionate non emergono infatti particolari squilibri tra i due settori. Le imprese di manifattura e le aziende di trasporti e logistica realizzano buona parte del loro fatturato all'interno del mercato italiano e circoscrivono i loro spostamenti, sia per l'acquisizione delle materie prime che per la destinazione finale dei prodotti, nell'ambito dei confini nazionali.

Ciò non vuol dire che il complesso delle imprese che hanno partecipato all'indagine e, di conseguenza, l'universo delle realtà imprenditoriali manifatturiere e di trasporto di analogo dimensione possano essere racchiuse all'interno di questo rigido steccato.

Al contrario, tra una rilevazione e l'altra si percepisce una importante mutazione dello spaccato del comparto manifatturiero monitorato dall'Osservatorio, cui però non corrisponde un cambiamento sostanziale della domanda di servizi logistici ed un'innovazione dell'offerta.

Se da un punto di vista teorico, le concezioni più avanzate della logistica sono ormai divenute 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, d'altro canto si deve constatare che dal 2001 ad oggi si è drasticamente ridotta la quota di aziende che ritengono la logistica utile per contenere i costi (Tav. 1).



# Tav. 1 - La logistica e l'impresa: quadro di sintesi (\*)

## Cos'è la logistica

	<u>2001</u>	<u>2003</u>	<u>2006</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	42,3
• La gestione integrata delle merci, degli ordini e delle scorte all'interno dell'azienda	30,2	26,8	23,5
• Il trasporto delle merci più alcuni servizi connessi alla movimentazione delle merci	28,2	21,3	17,5
• Il trasporto delle merci	8,2	7,3	16,2
• Nessuna di queste affermazioni	3,6	1,0	0,5

## A cosa serve

	<u>2001</u>	<u>2003</u>	<u>2006</u>
• Per migliorare la qualità del servizio offerto al cliente	44,9	45,8	51,3
• Per gestire al meglio il processo industriale	11,0	19,9	13,1
• Per incrementare la differenziazione competitiva dell'azienda	6,9	18,9	18,6
• Per contenere i costi	29,8	9,5	9,0
• Altro	7,4	5,9	8,0

## Ambiti in cui è più efficace il supporto delle attività logistiche

	<u>2001</u>	<u>2003</u>	<u>2006</u>
• Servizio offerto al cliente	82,2	88,0	79,1
• Posizione di mercato	67,1	69,2	63,9
• Razionalizzazione dei processi produttivi	59,6	72,9	64,6
• Qualità del prodotto finito	59,0	72,9	66,1
• Riduzione costi complessivi dell'azienda	47,6	68,7	62,6
• Contenimento degli oneri finanziari	41,2	64,8	53,2

*erano possibili più risposte*

(\*) Indagine sulle imprese manifatturiere. Valori percentuali sul totale dei rispondenti

Fonte: Isfort, 2006

L'operatività delle aziende descrive infatti una realtà meno avanzata, in cui l'integrazione tra impresa e operatore logistico rimane più uno slogan che una metodologia di lavoro. In primo luogo, la domanda di servizi logistici viene ripartita, anche in imprese di medio-piccola dimensione, su una pluralità di fornitori (soprattutto autotrasportatori e spedizionieri) (Tab. 1). In secondo luogo, il complesso delle attività rimane saldamente nelle mani dell'impresa manifatturiera la quale esternalizza solo la funzione trasporto e, in misura più contenuta, ma comunque più rilevante rispetto al resto delle attività tipicamente logistiche, la gestione delle pratiche doganali (Tab. 2).

**Tab. 1 – Fornitori abituali di servizi logistici nel mercato nazionale (%)**

	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud/Isole	
Impresa di autotrasporto monoveicolare	27,2	33,6	26,3	45,7	30,9
Impresa di autotrasporto pluriveicolare	35,3	51,3	47,4	42,9	43,7
Altre imprese di trasporto	12,5	13,4	10,5	8,6	12,0
Spedizioniere o Corriere	73,5	62,2	63,2	62,9	66,7
Impresa di logistica	6,6	9,2	5,3	5,7	7,1

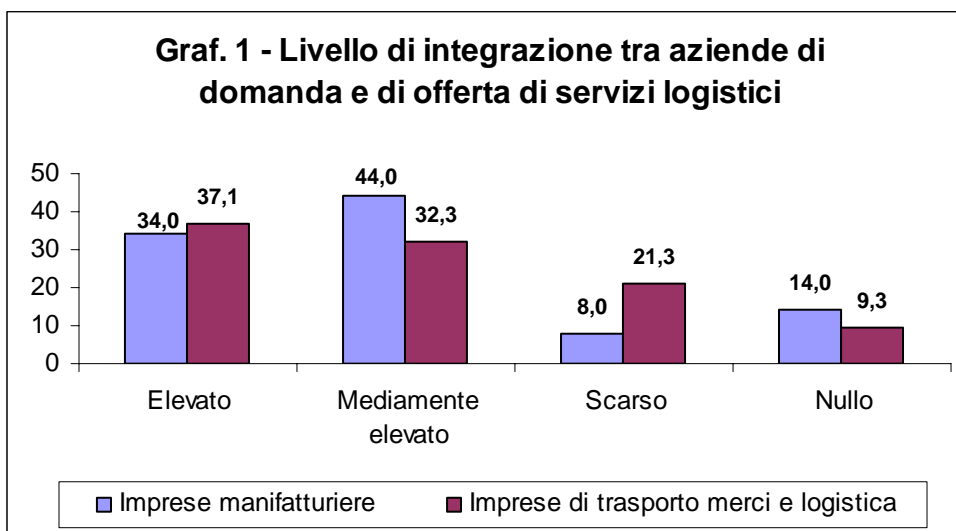
Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006

**Tab. 2 – Esternalizzazione dei servizi logistici (%)**

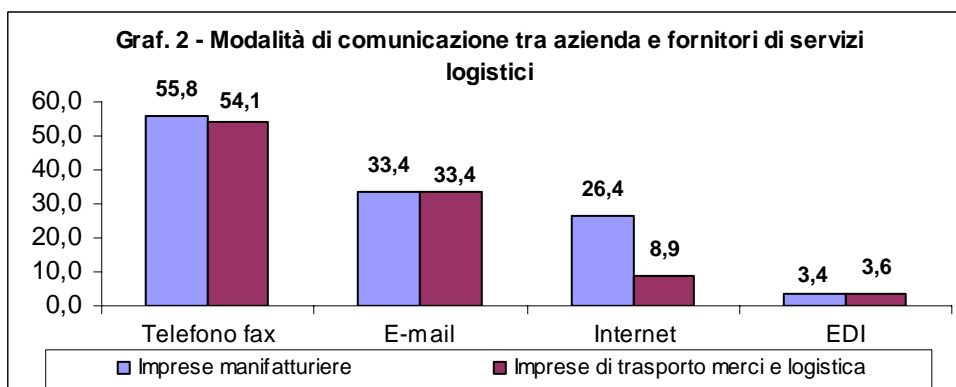
	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud/Isole	
Trasporto	61,3	58,9	55,9	61,5	59,5
Magazzinaggio	10,5	3,3	3,4	7,7	6,7
Gestione integrata intera catena logistica	9,7	10,0	6,8	11,5	9,4
Consulenza sulla progettazione del processo logistico	5,6	7,8	6,8	0,0	6,0
Programmazione e gestione delle scorte	3,2	3,3	1,7	7,7	3,3
Logistica di magazzino					
- gestione ordini	2,4	0,0	0,0	3,8	1,3
- picking	8,1	2,2	6,8	0,0	5,4
- confezionamento	6,5	4,4	10,2	0,0	6,0
- preparazione kit	5,6	2,2	3,4	0,0	3,7
- imballaggio	6,5	5,6	8,5	0,0	6,0
- etichettatura	4,8	3,3	3,4	3,8	4,0
Gestione pagamenti	0,0	1,1	0,0	11,5	1,3
Tracing	26,6	27,8	22,0	30,8	26,4
Tracking	33,9	36,7	27,1	30,8	33,1
Lavorazioni accessorie manifatturiere	12,1	10,0	13,6	3,8	11,0
Reverse logistics (logistica "di ritorno" degli imballaggi, rifiuti, prodotti di fine vita)	21,8	21,1	30,5	26,9	23,7
Operazioni doganali/fiscali	58,9	57,8	50,8	57,7	56,9
Controllo di qualità	2,4	1,1	1,7	7,7	2,3

Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006

Buona parte degli intervistati (imprese e operatori) considera il livello di integrazione tra aziende di domanda e di offerta “elevato” o “mediamente elevato”, anche se la quota di quelle che lo considera scarso o nullo non è marginale (Graf. 1). Tuttavia la modesta integrazione di fatto tra operatori e aziende traspare anche dalle dichiarazioni relative alle modalità di comunicazione tra chi richiede e chi eroga il servizio. La maggior parte delle aziende sostiene di utilizzare strumenti tradizionali quali il telefono o il fax (nel caso dell'autotrasporto il 67,8% degli intervistati lo dichiara), mentre quote sostanzialmente più contenute utilizzano anche le e-mail o servizi internet (Graf. 2).



Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere, di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006



Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere, di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006

Ma non è solo una scarsa integrazione tra domanda e offerta, ma anche tra aziende di produzione. I principali ostacoli identificati dalle aziende per la creazione di servizi logistici comuni a livello di distretto e di sistema locale, sono proprio la forte concorrenza e conflittualità interna (22,4%) e le diverse strategie aziendali (27,6%) (Tab. 3).

**Tab. 3 – I principali ostacoli per la realizzazione di una logistica di distretto/d’area (%)**

	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud/Isole	
Network a legami deboli tra le imprese	9,1	6,5	9,8	7,7	8,2
Forte concorrenza e conflittualità interna al distretto/contesto d’area	22,4	22,6	24,4	17,9	22,4
Diffidenza verso strutture/soluzioni condivise	9,8	13,7	12,2	12,8	11,9
Diverso ciclo tecnologico all’interno della filiera e diverse caratteristiche di prodotto	4,9	18,5	8,5	12,8	10,8
Disomogeneità dimensionale delle imprese	7,7	9,7	14,6	2,6	9,3
Diversa strategia aziendale	31,5	23,4	22,0	38,5	27,6
Dispersione dei centri decisionali interni al distretto/contesto d’area	12,6	5,6	7,3	7,7	8,8
Altro	2,1	0,0	1,2	0,0	1,0

Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006

## Le imprese a rete si affermano nel mercato

Ambiente cognitivo e ambiente operativo delle aziende consultate sono quindi disallineati? Oppure il vantaggio competitivo ricercato da tali aziende non è vincolato all’efficienza dei servizi logistici? O, al contrario, la leva logistica è talmente importante da non poter essere delegata a soggetti esterni?

Tutte e tre le provocazioni, in fin dei conti, colgono alcuni dei tratti evolutivi del rapporto tra piccola e media impresa manifatturiera e servizi logistici in Italia, anche se - prese singolarmente - rischiano di semplificare eccessivamente un processo che invece è piuttosto complesso e mette in luce importanti cambiamenti nei sistemi produttivi di medio piccola dimensione.

Le 388 aziende manifatturiere che hanno partecipato alla rilevazione dichiarano in maggioranza (61,1%) di concentrare la propria produzione in una singola area. Ciò conferma un dato già ampiamente analizzato nelle precedenti rilevazioni e che non è di certo una novità. Le tracce del percorso evolutivo si possono rilevare prendendo, invece, in considerazione le restanti aziende, che pur essendo minoritarie rappresentano comunque una parte importate del campione (38,9%). Questo secondo gruppo dissemina i propri centri di produzione su più aree. Il 17,2% li circoscrive all’interno del territorio regionale, una parte più consistente (37,1%) le colloca all’interno dei confini nazionali, mentre la maggior parte (45,7%) va oltre tali confini (Tab. 4).

**Tab. 4 - Collocazione delle aree di produzione (%)**

Esclusivamente all'interno del distretto locale	61,1		
Parte all'interno e parte all'esterno del distretto	34,3	}	All'interno della regione
			In Italia
Esclusivamente all'esterno del distretto locale	4,6	}	All'estero

Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006

In altri termini, anche escludendo le aziende che pur disponendo di una pluralità di plessi produttivi li collocano, o all'interno del distretto produttivo, o al massimo, di una singola regione, quasi 1/3 del campione considerato (32,2%) non vincola il proprio sistema produttivo al sistema locale, ma amplia la propria rete a livello nazionale, o addirittura all'estero.

L'estensione delle aree di produzione conferma dunque, su scala nazionale, quanto già rilevato in alcune filiere produttive del Nord Est italiano (dal mobile-arredo di Bassano del Grappa allo Sportssystem di Montebelluna)<sup>2</sup>. Già allora si constatò che nei distretti industriali la delocalizzazione non si sostanziava in un trasferimento *tout court* delle attività industriali in aree più convenienti, quanto piuttosto in un processo molto più complesso, che prendeva origine da una valutazione dei costi e dei benefici delle singole componenti dell'intero processo di produzione e di vendita dei prodotti.

Riprendendo la rilevazione svolta quest'anno e mettendo a confronto i due gruppi di aziende poc'anzi menzionati si può notare che sono le imprese che espandono la loro produzione al di fuori dei sistemi locali quelle più dinamiche e – tra queste ultime – quelle internazionali hanno le prospettive di crescita più significative, soprattutto sul versante del fatturato e meno su quello degli addetti. (Tab. 5 e 6).

**Tab. 5 – Evoluzione del fatturato nei periodi 2003-2005 / 2006-2008**

		Rete di produzione			Totale
		Locale	Nazionale	Internazionale	
Quale è stato l'andamento del fatturato nei 3 anni precedenti (2003-2005)?	Crescita	50,6	46,3	52,2	50,0
	Stabile	36,3	45,1	36,2	38,1
	Diminuzione	13,1	8,5	11,6	11,9
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Quale previsione può fare per i prossimi tre (2006-2008)?	Crescita	56,1	54,9	66,7	57,7
	Stabile	41,4	43,9	27,5	39,4
	Diminuzione	2,5	1,2	5,8	2,8
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006

**Tab. 6 – Evoluzione del numero degli addetti nei periodi 2003-2005 / 2006-2008 (%)**

		Rete di produzione			Totale
		Locale	Nazionale	Internazionale	
Variazione del numero degli addetti negli ultimi 3 anni (2003-2005)	Crescita	34,6	34,1	26,1	33,0
	Stabile	40,9	40,2	37,7	40,2
	Diminuzione	24,5	25,6	36,2	26,8
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Previsione del numero di addetti per il 2006-2008	Crescita	32,5	18,3	30,4	29,1
	Stabile	59,1	72,0	55,1	61,1
	Diminuzione	8,4	9,8	14,5	9,8
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006

<sup>2</sup> Verso un nuovo modello logistico italiano? Rapporti periodici Isfort n. 4 dicembre 2005.

La media impresa italiana dunque non delocalizza banalmente la produzione, piuttosto la rende più flessibile svincolando la catena di produzione dalla dimensione locale in cui è nata. L'ottimizzazione del processo, anche se orientato al miglioramento dell'efficienza, non perde d'occhio la necessità di mantenere alta la qualità del prodotto finale. Secondo questo approccio il contenimento dei costi, anche se tatticamente necessario non è strategicamente determinante. Il design, le rifiniture, o anche solo l'imballaggio, ad esempio, rimangono collocati nei territori d'origine. Ciò che si distribuisce nel resto d'Italia o all'estero è la prima lavorazione delle materie prime, la produzione di componenti o di semi-lavorati ed in alcuni casi anche di prodotti finiti (come nel caso dei frigoriferi e delle lavastoviglie nella produzione dei mobili da cucina). Il marchio, la rifinitura e il confezionamento finale - che rappresentano il fattore di distinzione fondamentale della manifattura italiana - però non sono oggetto di delocalizzazione.

Le tracce di questo percorso evolutivo pervadono anche il contesto imprenditoriale manifatturiero marchigiano analizzato nell'ambito dell'approfondimento svolto da Isfort. In questa regione il carattere artigianale della produzione - che si manifesta attraverso un'attenzione considerevole per il dettaglio, la ricerca di una elevata qualità nelle materie prime, di una raffinatezza esclusiva nei colori, nello studio attento del design - si riflette anche nella gestione delle funzioni aziendali tra le quali la logistica che, al pari delle altre, viene "contaminata" dal tipico approccio autodidatta.

Il soddisfacimento del cliente rappresenta un aspetto ineludibile verso cui tende anche la logistica organizzata non in funzione di una ottimizzazione dei flussi che garantisca una maggiore economicità all'azienda, quanto piuttosto modulata sulle esigenze del cliente. Soprattutto nelle produzioni dove la componente artigiana delle lavorazioni è più elevata, e quindi maggiore è il prezzo unitario del prodotto, l'incidenza del costo di trasporto non pesa per l'imprenditore in misura tanto considerevole da indurlo a valutare seriamente tale componente di costo.

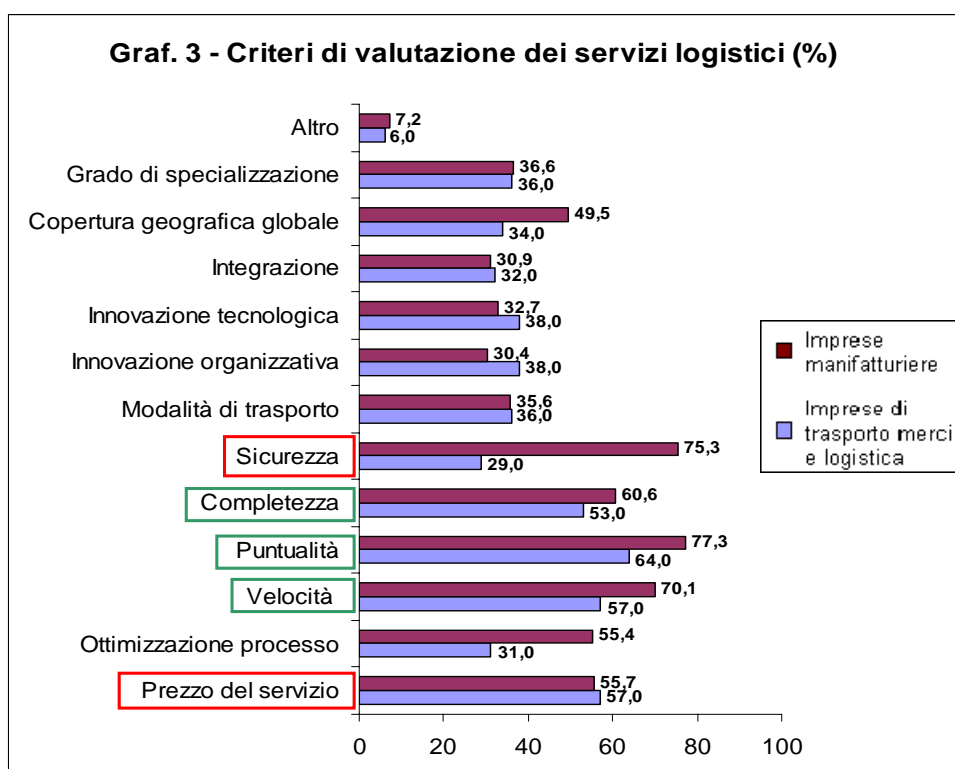
Tanto è vero che la scarsa attenzione al "prezzo logistico" si traduce spesso nell'assenza di una contabilità dei costi logistici all'interno dell'azienda. Buona parte delle aziende, infatti, è in grado di stimare solo approssimativamente il peso economico della logistica: fornisce un *range* abbastanza ampio - con oscillazioni talvolta anche significative - dichiarando apertamente che non dispone di una disarticolazione analitica di detti costi aziendali.

## **Alla ricerca del vantaggio competitivo con scarsa volontà di integrazione**

Per le imprese più dinamiche pertanto i servizi logistici si complessificano ulteriormente, o meglio tendono a "sdoppiarsi". Da una parte, c'è la necessità di ottimizzare la movimentazione interna al processo produttivo rendendo più efficienti i trasferimenti tra le sedi di produzione (in questo caso la logistica deve supportare, in primo luogo, il contenimento dei costi); dall'altra, vi è una particolare attenzione alla

consegna del prodotto finale al cliente (in questo caso la logistica deve contribuire soprattutto ad esaltare la qualità del prodotto percepita dal cliente).

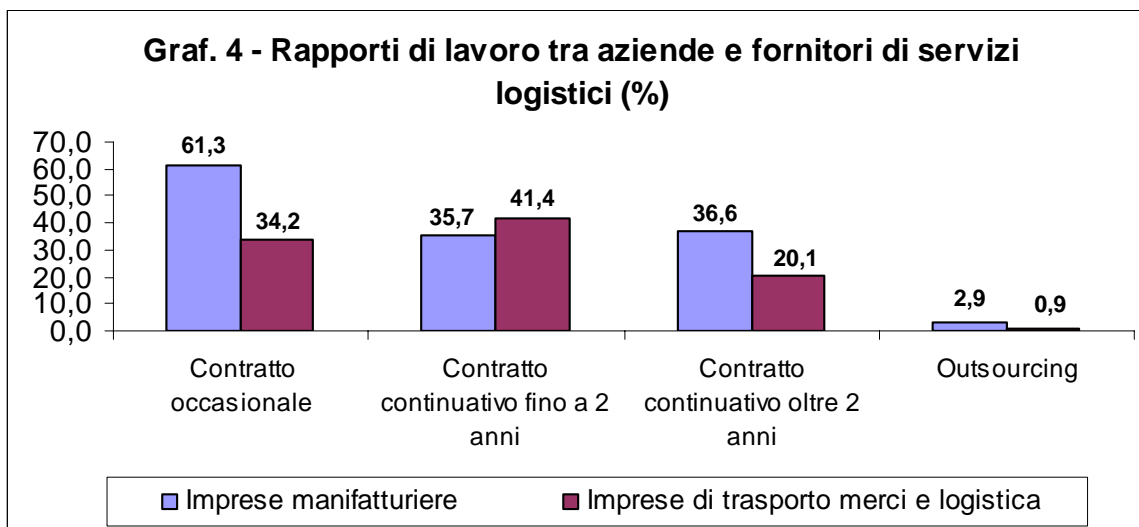
La segmentazione della domanda emerge nella definizione dei criteri di valutazione dei servizi di trasporto e di logistica da parte delle aziende che domandano o offrono tali servizi. Le cosiddette *promise* di presa e di consegna sono considerate determinanti per quasi 8 aziende manifatturiere su 10, mentre lo sono solo per poco più di 6 aziende di trasporto merci e logistica su 10. In linea di massima imprese ed operatori convergono su tre elementi fondamentali del servizio: Puntualità, Velocità e Completezza. Vi sono però altri due elementi che assumono diversi livelli di importanza tra le due componenti del mercato. La sicurezza (furti e danneggiamenti del prodotto) è ritenuta molto importante dalle aziende di produzione e meno dagli operatori; il prezzo del servizio è, al contrario, ritenuto decisivo per gli operatori e meno per le imprese (Graf. 3).



Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere, di trasporto e di logistica. Isfort, 2006

La gemmazione della domanda di servizi di logistica da parte delle piccole e medie imprese si evince chiaramente dal numero e dalla tipologia di fornitori di servizi logistici che le aziende manifatturiere consultate dichiarano di possedere. Nessuno si rivolge ad unico fornitore; buona parte di essi utilizza (come illustrato nella Tab. 1), sia imprese di autotrasporto (piccole o grandi), sia spedizionieri e corrieri. Inoltre, le realtà che hanno maggiori relazioni con l'estero si servono anche di imprese di trasporto aereo e marittimo soprattutto e, in quota minore, ferroviario.

Anche guardando alle tipologie dei contratti stipulati si nota la prevalenza di rapporti fiduciari, in base ai quali si definiscono contratti di media durata. Tuttavia mettendo a confronto aziende di domanda e di offerta si nota che sono più frequenti i rapporti di lavoro continuativi di massimo due anni nel caso delle aziende di domanda, mentre per le seconde sono molto più frequenti i contratti occasionali (Graf. 4).



Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere e imprese di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006

## Punti di debolezza del sistema

Proseguendo il confronto tra le imprese con produzione concentrata con quelle a rete di dimensione nazionale e internazionale ci si aspetterebbe una evidente differenziazione nella scelta dei fornitori. La ripartizione dei gruppi, invece, rimane sostanzialmente inalterata: circa il 30% delle aziende fa ricorso ai cosiddetti “padroncini”, mentre il 40% si rivolge ad aziende di trasporto più articolate. Il corriere e/o spedizioniere rimane il principale fornitore molto usato, oltre che dalle piccole aziende concentrate, anche da quelle a rete, sia per i trasporti nazionali che internazionali (Tab. 7).

**Tab. 7 – Fornitori abituali di servizi logistici in Italia, Europa e Resto del Mondo (%)**

Raggio di movimen. merci	Italia				Europa				Internazionale			
	Locale	Naz.	Intern.	Totale	Locale	Naz.	Intern.	Totale	Locale	Naz.	Intern.	Totale
Rete di produzione												
Impresa di autotrasporto monoveicolare	31,2	29,9	30,9	30,9	11,8	9,3	9,2	10,8	3,0	4,3	5,0	3,7
Impresa di autotrasporto pluriveicolare	44,3	44,2	41,2	43,7	32,8	33,3	32,3	32,8	14,5	12,8	13,3	14,0
Altre imprese di trasporto	10,0	7,8	23,5	12,0	16,4	14,8	21,5	17,2	35,8	34,0	35,0	35,3
Spedizioniere o Corriere	66,1	54,5	82,4	66,7	68,2	59,3	81,5	69,4	63,6	53,2	80,0	65,4
Impresa di logistica	7,2	3,9	10,3	7,1	7,2	7,4	6,2	7,0	6,7	6,4	5,0	6,3

Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006



Per quanto riguarda poi le modalità di trasporto utilizzate, oltre ad essere confermata la nota prevalenza del cosiddetto “tutto strada” (Tab. 8), si deve anche segnalare che, nelle occasioni in cui si fa ricorso a sistemi multimodali di movimentazione delle merci, è più frequente l’integrazione strada/mare, mentre molto più contenute e sorprendentemente omogenee sono l’integrazione strada/aereo e quella strada/ferro. Indubbiamente, per le lunghe distanze ed i grandi carichi è il mare il completamento ideale della strada, mentre per i trasporti rapidi e di valore è la via aerea. Il treno, nonostante i volumi consistenti di import/export della manifattura italiana con i mercati continentali, rimane ancora poco utilizzato rispetto alle sue potenzialità (Tab. 9).

**Tab. 8 – Modalità di trasporto utilizzate (%)**

Strada	75,1
Mare/Strada	37,9
Aereo/Strada	7,9
Treno/Strada	8,4

*Fonte: Indagine sulle imprese di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006*

**Tab. 9 – Prospettive di crescita delle diverse modalità di trasporto (%)**

Strada – Previsioni	Crescita	32,4
	Stabile	49,3
	Diminuzione	18,3
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>
Mare/Strada - Previsioni	Crescita	38,9
	Stabile	58,3
	Diminuzione	2,8
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>
Aereo/Strada - Previsioni	Crescita	50,0
	Stabile	50,0
	<i>Totale</i>	
Treno/Strada - Previsioni	Crescita	45,5
	Stabile	45,5
	Diminuzione	9,1
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>

*Fonte: Indagine sulle imprese di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006*

Nell’ambito dello studio in profondità svolto presso un panel di imprese marchigiane si è notato quanto lo scarso ricorso alla modalità ferroviaria sia dovuto, da una parte, alla esigua disponibilità di raccordi ferroviari – solo grandi imprese come la Indesit del Gruppo Merloni, ad esempio, dispongono di magazzini raccordati alla rete – sia all’esistenza di vincoli tecnici oggettivi che ne impediscono a tutt’oggi un utilizzo vantaggioso per le aziende. L’approvvigionamento di ferro, acciaio o lamiera<sup>3</sup> tramite

<sup>3</sup> I volumi di questi materiali che penetrano nel mercato marchigiano dal resto dell’Italia, da Francia e Germania sono considerevoli visto il tipo di lavorazioni che eseguono le aziende locali (elettrodomestici, cappe, ecc).

ferrovia è fortemente limitato dal fatto che a Bologna il treno effettua, nelle percorrenze dirette verso le Marche, una sosta tecnica molto lunga che penalizza fortemente il tempo di viaggio rispetto alla modalità stradale di trasporto.

Ritornando alle considerazioni relative all'indagine nazionale, un altro aspetto che dimostra la scarsa utilizzazione di modalità di trasporto multimodale è legato all'uso di unità di carico standardizzate (container, casse mobili, ecc.): come prevedibile quasi sconosciuto nel trasporto aereo (ben il 93,6% dei casi non lo utilizza); più frequente, ma pur sempre marginale, nel trasporto via ferrovia (nel 87,8% dei casi non viene utilizzato); più consistente nel caso del mare e della strada (76,3% nel primo caso e 63,0% nel secondo) (Tab. 10)

**Tab. 10 – Utilizzazione di unità di carico standardizzate**

		Totale
Strada	Sì	37,0
	No	63,0
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>
Ferrovia	Sì	13,2
	No	87,8
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>
Mare	Sì	24,7
	No	76,3
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>
Aria	Sì	6,1
	No	93,9
<i>Totale</i>		<i>100,0</i>

*Fonte: Indagine di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006*

Guardando alle prospettive future, le aziende non sembrano indicare un chiaro orizzonte di sviluppo. In merito a ciò sono ancora piuttosto elevate le aspettative nei confronti delle Istituzioni. Tuttavia, almeno tra le aziende di trasporto merci e logistica, si rileva una notevole preoccupazione per la carenza di profili professionali adeguati alle richieste del mercato (Tab. 11). Le aziende manifatturiere, invece, ritengono che gli interventi prioritari per migliorare i servizi logistici siano connessi a politiche di sostegno (incentivi, fiscalità agevolata, ecc.) soprattutto promosse dal Governo nazionale o locale (Tab. 12).

**Tab 11 – Elementi critici per il miglioramento dell'offerta di servizi logistici**

	%
Professionalità migliori	66,3
Servizi logistici avanzati	30,6
Imprese logistiche più evolute ed articolate	29,6
Imprese manifatturiere orientate ad esternalizzare completamente le attività logistiche	15,3
Maggiore integrazione cliente-operatore logistico	31,6

*Fonte: Indagine sulle imprese di trasporto merci e logistica. Isfort, 2006*

**Tab. 12 – Quali interventi possono meglio sostenere il miglioramento dei servizi logistici? (%)**

	Area geografica				Totale
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud/Isole	
Politiche di razionalizzazione del settore (riorganizzazione, ottimizzazione, ecc)	44,6	45,7	41,4	38,2	43,6
Politiche di sostegno (incentivi, fiscalità agevolata, ecc)	71,1	76,2	80,0	73,5	74,8
Creazione di una cabina di regia per il coordinamento “reale” delle attività strategiche a livello nazionale	56,2	53,3	50,0	52,9	53,6
Revisione e riorganizzazione dei reali fabbisogni infrastrutturali delle aziende italiane	56,2	46,7	51,4	50,0	51,5
Formazione delle risorse umane impiegate nelle attività	38,0	28,6	34,3	32,4	33,6
Diffusione delle tecnologie innovative (informatiche, telematiche, ecc) a supporto della logistica	34,7	32,4	32,9	29,4	33,0
Interventi finalizzati a creare una logistica d’area/distrettuale	52,1	47,6	47,1	58,8	50,3
Assistenza alle imprese per sviluppare un modello logistico su misura	38,0	38,1	34,3	23,5	35,8

*Fonte: Indagine sulle imprese manifatturiere. Isfort, 2006*

# La filiera logistica del distretto del mobile-arredo dell'area trevigiana

## Introduzione

Il lavoro svolto per la presente annualità dell'Osservatorio Nazionale sulla Logistica dalla TLSU (Transport, Logistics and Supply chain management Unit) – Tedis Center della Venice International University, con la collaborazione ed il supporto di ISFORT, ha avuto come scopo quello di ricostruire ed analizzare la filiera logistico-produttiva del mobile-arredo nella provincia di Treviso, in modo da individuare strategicamente gli spazi di *policy* tali da indurre un miglioramento della *performance* logistica complessiva del distretto.

L'indagine si è basata essenzialmente sulla raccolta ed elaborazione di dati campionari (fonti primarie), costituiti da un universo composto da 227 aziende delle quali ne sono state intervistate 193. Di queste è stato possibile utilizzare 45 casi poiché gli altri sono risultati essere non adeguati ai fini dell'indagine. La raccolta delle informazioni è stata fatta mediante somministrazione di un questionario appositamente strutturato, basato su una metodologia originale, composto da quattro distinte sezioni.

Il rapporto è strutturato in quattro parti che esaminano:

1. le caratteristiche delle aziende appartenenti al campione (addetti, fatturato, trend di sviluppo);
2. la logistica degli approvvigionamenti (categorie di merci approvvigionate, valore degli approvvigionamenti, mercati di approvvigionamento, frequenza delle spedizioni, modalità di trasporto utilizzata, caratteristiche dei fornitori);
3. la logistica produttiva (localizzazione degli impianti produttivi, tipo di produzione, tipologia di output, organizzazione del processo produttivo);
4. la logistica distributiva (tipologie e valore dei prodotti distribuiti, mercati di distribuzione, numero di spedizioni mensili, *time to market*, termini di resa, tipologia di cliente e rapporti con essi).

In conclusione, vengono individuate le principali criticità del sistema logistico distrettuale così come emergono da un'apposita sezione del questionario. La discussione critica e ragionata di tali criticità permette di individuare, secondo una scala di priorità, le possibili azioni di *policy* attuabili allo scopo di migliorare la competitività del sistema logistico distrettuale complessivo.

## **Analisi di *benchmark* della filiera logistico-produttiva**

I principali aspetti analitico-descrittivi che sono emersi dall'indagine possono essere riassunti nel modo seguente:

- il distretto del mobile di Treviso si configura come composto da realtà di medie dimensioni, che impiegano cioè al loro interno un numero di addetti compreso tra i 20 ed i 49, con fatturati medio - alti (tra 1 e 10 milioni di euro);
- una quota significativa degli approvvigionamenti è costituita da materie prime e componenti/semilavorati quali legno vergine, pannelli, colle e vernici; non mancano tuttavia approvvigionamenti in termini di prodotti finiti, di quelle parti cioè che non vengono prodotte dalle aziende del distretto (elettrodomestici, accessori, ecc.);
- i principali mercati di approvvigionamento sono il distretto stesso e l'Italia; vi sono comunque materiali provenienti da paesi europei e da paesi africani o asiatici (soprattutto legni esotici);
- per la consegna delle forniture si ha una netta prevalenza del vettore stradale; non mancano comunque alcuni casi in cui vengono utilizzate le modalità marittima e aerea;
- per sua stessa natura gran parte del processo produttivo si esaurisce all'interno degli impianti produttivi del distretto;
- la maggior parte delle aziende, producendo prodotti finiti, si colloca nella parte terminale della filiera; minoritaria è invece la quota delle imprese che si collocano ad un livello intermedio; mancano aziende specializzate nella produzione di servizi o che effettuano lavorazioni conto terzi;
- le logiche produttive vedono una forte componente del *make to order* cui seguono quelle del *make to stock*;
- la maggior parte dei prodotti distribuiti dal distretto sono rappresentati dall'arredamento completo; in gran parte delle aziende i prodotti distribuiti hanno un valore tra 1 e 10 milioni di euro;
- il principale mercato di distribuzione è rappresentato dall'Italia; il prodotto viene altresì distribuito all'estero con una netta prevalenza dei mercati europei; data la geografia dei principali mercati di sbocco la modalità di trasporto più diffusa è la strada, ad eccezione dei casi in cui, data la lontananza, viene scelta la via marittima;
- i termini di resa più utilizzati sono il franco destino ed in seconda battuta il franco fabbrica.

## Criticità ed indicazioni strategiche di *policy*

Al fine di elaborare possibili indicazioni strategiche di *policy*, è necessario condurre una disamina ragionata delle principali criticità del sistema logistico distrettuale, così come emergono dal campione di imprese oggetto di studio. Ricordiamo che la metodologia adottata a tal proposito dalla TLSU in ogni annualità dell'Osservatorio prevede l'indicazione di una serie di elementi costitutivi del sistema logistico distrettuale ed una loro valutazione basata sull'assegnazione di un giudizio di "importanza" e di "criticità" da parte delle imprese stesse.

In tal modo, emerge come la pianificazione e gestione complessiva delle attività di trasporto si dimostri elemento di importanza medio-alta (media 42%; alta 33%), caratterizzato tuttavia da un significativo indice di criticità bassa (46%). Ciò sta ad indicare come tale parte del sistema logistico complessivo, pur se determinante per la competitività del sistema, sembra caratterizzato da un buon grado di ottimizzazione, grazie alla presenza di operatori logistici innovativi (ad es. De Girolami) che hanno saputo dare al sistema un assetto trasportistico piuttosto efficiente ed efficace. Tuttavia, si deve evidenziare come sussistano ancora dei significativi margini per ulteriori miglioramenti sul piano della performance dei trasporti, in quanto circa un terzo delle imprese giudica complessivamente media la criticità del sistema. Si prenda come esempio specifico il fattore legato all'ottimizzazione dei carichi (uno dei "mali" peggiori della logistica italiana): emerge come esso sia giudicato assolutamente importante (73%) e tuttavia già affrontato con strumenti adeguati (bassa criticità, 29%), anche se indubbiamente permangono importanti margini di miglioramento (criticità alta 24%, media 37%).

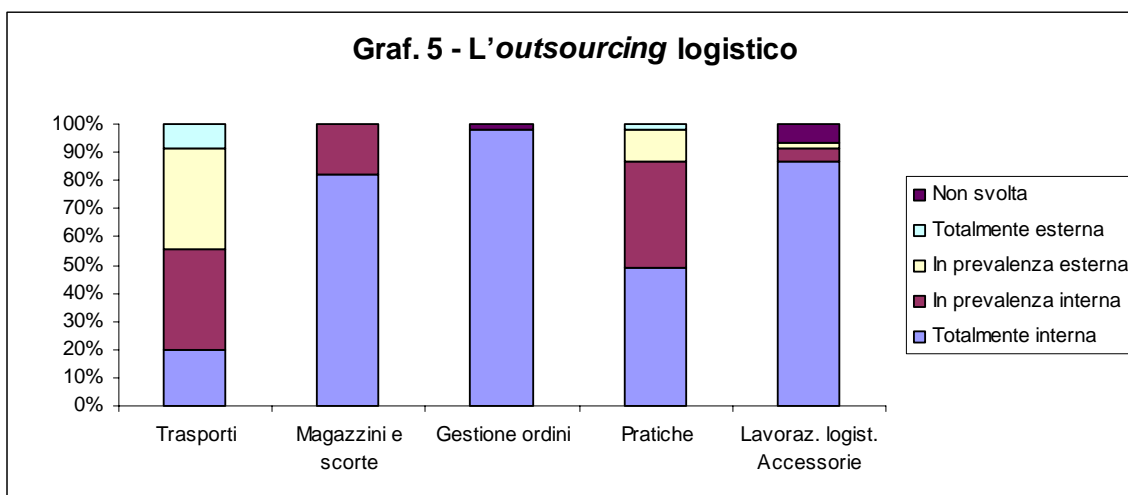
Sul piano delle scelte modali sembra delinearsi un quadro piuttosto consolidato, anche per quanto concerne gli spazi per realizzare importanti economie di scala (consolidamento). Infatti, tale elemento non viene giudicato, in assoluto, né significativamente importante né critico. Piuttosto, il quesito di *policy* che sembra potersi porre risulta essere quello di una probabile sfiducia verso forme alternative di scelta modale, in particolare in ambito intermodale.

Infine, in ambito trasportistico, il giudizio sulla performance delle infrastrutture rivela un'importanza media a fronte di una criticità percepita decisamente bassa (il 46,7%). Si ripete qui, come in altre filiere distrettuali, un giudizio da parte delle imprese distrettuali che non sembra esattamente conforme ai vari slogan "politici" relativi ai deficit infrastrutturali.

In riferimento alla natura intrinseca ed al carattere "distrettuale" della filiera trevigiana, si evince come l'elemento legato al "potere contrattuale" sia giudicato di importanza media (circa il 38%) e significativamente anche bassa (circa un 30%), a fronte di un giudizio di criticità assolutamente basso (il 55,6%). Si unisca poi il ruolo delle partnership distrettuali, giudicate decisamente importanti (il 40%) ma al tempo stesso di una criticità bassa (il 42%). Ancora una volta, sembra delinearsi un quadro in cui il modello "distrettuale" si mantiene vitale come organizzazione logistico-produttiva caratteristica del sistema Italia. A ciò si aggiunge il dato, piuttosto curioso,

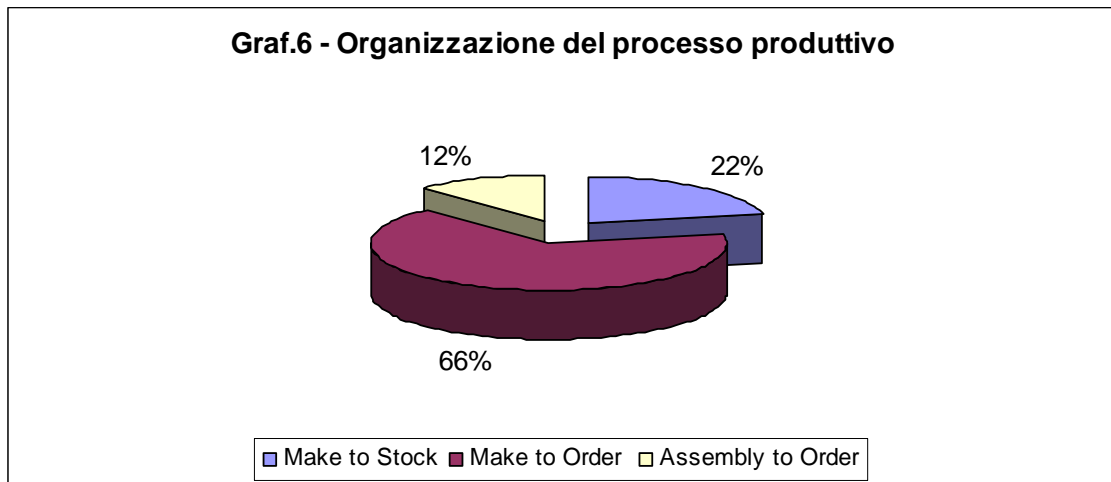
per cui la stragrande maggioranza delle imprese distrettuali (il 71%) evidenzia una forte volontà in merito ad iniziative comuni con altri attori distrettuali, e tuttavia, ad una disamina di dettaglio, tale volontà sembra confinata alla sola logistica *inbound*, mentre vengono categoricamente escluse iniziative comuni sul fronte distributivo (il 46%), sul lato magazzini (il 51%) ed infine sul fronte dei servizi amministrativi (il 58%).

Il ruolo della gestione delle scorte si afferma con una sua assoluta centralità: tale elemento viene giudicato molto importante (quasi il 70%) e con un grado di criticità medio-alta (più del 70% complessivamente), ciò che sta ad indicare come in tale area logistica vi siano spazi molto significativi di miglioramento della performance in un contesto di *outsourcing* evoluto (Graf. 5). In termini simili, nell'area legata alla gestione dei magazzini, e specificamente nella pianificazione dei layout, si evincono una importanza ed un grado di criticità di livello medio. Ciò indica come anche tale elemento legato alla gestione complessiva degli stock non debba essere assolutamente sottovalutato, in quanto centrale per la performance del sistema ed in grado di generare significativi margini di miglioramento.



Fonte: Indagine TLSU, 2006

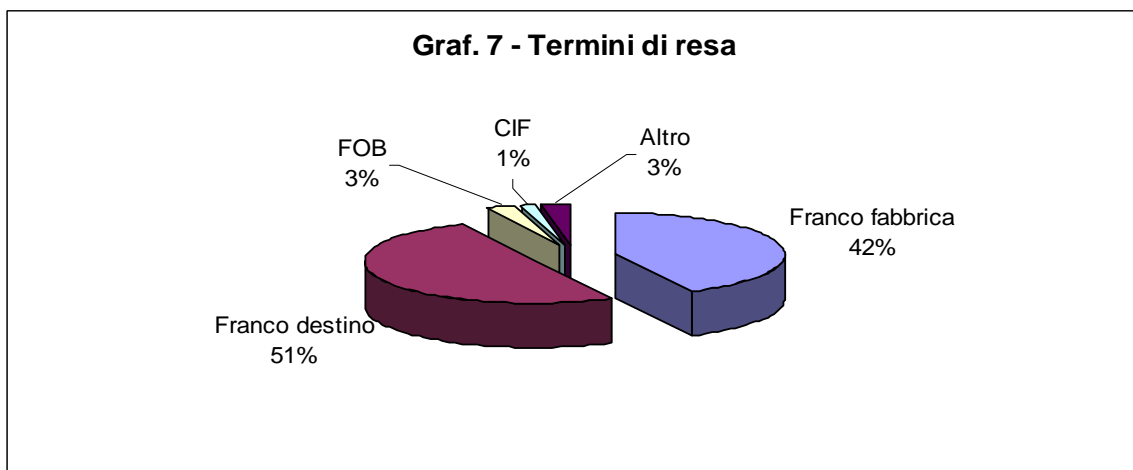
Viene poi riconosciuta un'altissima attenzione agli aspetti produttivi (Graf. 6), in particolare alle tecniche legate alla *lean production* ed al *time-to-market*, ritenuti molto importanti (addirittura l'80%) e piuttosto critici (più di un terzo). Tuttavia si segnala, quale dato rilevante, come circa un terzo delle imprese giudichi non critico tale elemento: ciò fa parte, come diremo in generale più avanti, di un segno importante di "vitalità" del distretto, nel senso di un suo significativo dinamismo verso gli aspetti più di frontiera per la competitività del sistema.



*Fonte: Indagine TLSU, 2006*

Considerazioni analoghe possono essere fatte per gli aspetti legati alla flessibilità produttiva ed alla *customization*: viene riconosciuta un'altissima importanza (circa il 67%) a fronte di una criticità sostanzialmente media (33%), ma anche in parte elevata (circa il 29%).

Sul fronte distributivo, il presidio dei mercati di sbocco riveste una importanza elevata (il 47%), in quanto attività strategica generatrice di buona parte del valore aggiunto finale, a fronte di una criticità sostanzialmente media (il 33%). Anche qui, sembra di poter dire che, in riferimento a quelli che sono gli elementi del sistema logistico distrettuale attualmente più rilevanti per la competitività, il distretto mostra un forte dinamismo, anche se, comunque, parecchio resta da fare. Ciò, come detto, è segnalato ad esempio dal fatto che più del 50% delle imprese applica la clausola franco destino alle proprie spedizioni in uscita (Graf. 7).



*Fonte: Indagine TLSU, 2006*



Addirittura, l'elemento del *customer service* risulta di assoluta importanza strategica (più del 50%) ma con una criticità decisamente bassa (il 42%), segnale che sembra indicare come gli obiettivi raggiunti sul fronte del servizio al cliente siano in qualche modo assestati su livelli giudicati adeguati per la competitività a livello globale.

In termini più generali, l'importanza complessiva strategica dei processi di internazionalizzazione risulta elevata (circa il 38%) a fronte di un grado di criticità ugualmente piuttosto alto (il 33%). In altri termini, la pianificazione e riorganizzazione delle reti distributive globali appare, nella sua generalità, come un elemento fondamentale per la competitività su cui parecchie energie devono ancora essere spese. Su alcuni aspetti più specifici del sistema logistico-produttivo distrettuale segnaliamo il ruolo delle tecnologie, giudicate di media importanza (il 35%) e con un basso grado di criticità (il 37,8%); ciò sembra indicare, in prospettiva, un ruolo potenziale di miglioramento piuttosto scarso.

Altro elemento da segnalarsi è quello legato allo sviluppo della *reverse logistics*, giudicato significativamente importante (il 37,8%) e con un basso grado di criticità (il 44%). Tale elemento sembra indicare che l'organizzazione di circuiti "di ritorno", anche se fenomeno piuttosto attuale in ambito distrettuale, sia caratterizzato, per lo meno per la filiera in esame, da un buon livello di performance.

In definitiva, il messaggio forte che sembra si possa cogliere dall'analisi complessiva è quello per cui il "modello logistico-produttivo distrettuale" appare ancora piuttosto vitale nella sua natura intrinseca (ne sono testimoni le valutazioni sugli aspetti legati alle partnership ed al potere contrattuale tra gli attori distrettuali), e cosa decisamente più rilevante, lungi dal doversi considerare un modello in via di estinzione, mostra decisamente segnali importanti in merito a quelli che sono i fattori strategici di competitività sul piano internazionale. I dati sugli aspetti legati ai processi produttivi (*lean production*, flessibilità, *customization*), al servizio al cliente, alla gestione delle scorte, ai trasporti, ecc. mostrano come l'"organismo" distrettuale non sia "moribondo" (come spesso alcuni slogan ripetono) ma, al contrario, si sia, in buona parte, già mosso (e con buoni risultati) verso le direzioni giuste di competitività globale, anche se, evidentemente, ancora molto resta da fare. In questo senso, le aree della gestione delle scorte, in parte del sistema dei trasporti e della logistica produttiva, lo sviluppo di processi incisivi di internazionalizzazione si configurano come le aree logistiche critiche su cui puntare con azioni mirate di *policy*. Tuttavia, l'evidenza di una forte vitalità interna al distretto fa ben sperare che ciò che rimane da fare si possa configurare come un'opportunità di miglioramento ulteriore della performance logistico-produttiva distrettuale, piuttosto che come un rischio di perdita di competitività.

# Opportunità territoriali per la logistica del distretto del mobile del Livenza

## Introduzione

Lo studio ha preso in considerazione un aspetto non marginale per il settore della logistica distributiva qual è quello delle potenzialità di creazione di traffico intermodale insita in alcuni nodi presenti sul territorio del distretto di Livenza. Il tema è estremamente attuale, dal momento che anche in sede comunitaria gli indirizzi convergono verso una riduzione del peso del trasporto “tutto strada” per distanze medio lunghe.

La ricerca è partita dal presupposto di utilizzo della modalità stradale per il collegamento tra il distretto ed alcuni centri intermodali (aeroporti, porti e interporti). Quindi, tenendo conto sia della tipologia di merce movimentata dal distretto (legno per l’import, mobili per l’export) che dei relativi mercati di riferimento, è stata fatta una valutazione delle alternative modali che ciascun nodo considerato, una volta raggiunto dal vettore stradale, può fornire per raggiungere i mercati di destinazione. Per evidenziare quest’ultimo aspetto è stata operata un’analisi, differenziata per ciascuna tipologia di nodo, di alcuni parametri strutturali e di alcuni stimatori del livello di servizio, la cui metodologia verrà descritta più approfonditamente in seguito.

L’indagine è idealmente divisa in due fasi: nella prima fase della ricerca sono stati raccolti alcuni dati, derivanti da fonti secondarie, che sono stati utilizzati per avere una visione globale del distretto, attraverso delle valutazioni quali-quantitative sulle sue caratteristiche strutturali e sui flussi di interscambio con l’estero in termini di approvvigionamento degli input e di distribuzione dei prodotti finiti; in particolare, sono stati considerati i valori dei flussi di importazione relativi al settore del legno (cod. ATECO DD20) e di esportazione relativi a quello del mobile (cod. ATECO DN 36.1) per il triennio 2004-2006 forniti dall’Istituto Nazionale di Statistica.

Nella seconda fase, partendo dall’analisi dei mercati di approvvigionamento e di distribuzione del distretto, è stata fatta l’analisi descritta in precedenza che mira, come detto, a valutare per ciascun nodo le possibilità di combinazione modale con il trasporto stradale, tenendo conto della mera analisi infrastrutturale dei nodi. Le riflessioni conclusive, che soffrono delle limitazioni metodologiche descritte nel paragrafo dedicato, danno una prima fotografia delle possibilità fornite dai nodi considerati di alternativa al trasporto “tutto strada” per i collegamenti tra il distretto e i mercati di riferimento.

Il lavoro svolto si è basato principalmente sulla raccolta di dati reperiti attraverso:

- pubblicazioni ufficiali (ISTAT, Camera di Commercio e altre fonti secondarie);
- indagini e studi delle Camere di Commercio di Treviso, Pordenone e Udine;
- pubblicazioni scientifiche già esistenti sull’argomento;

- riviste di settore (Xylon, Il legno, Sherwood, etc.) e pubblicazioni di enti specializzati nel settore oggetto d'indagine (FEDERLEGNOARREDO);
- banche dati disponibili in rete (Unioncamere Starnet, data base COEWEB ISTAT, ICE);
- dati forniti dai gestori delle infrastrutture (aeroporti, interporti, porti, autostrade, scali merci ferroviari);
- dati e pubblicazioni dell'ISTIEE.

## **Le caratteristiche del distretto**

Il settore del mobile rappresenta circa il 16% delle esportazioni totali della regione Friuli Venezia Giulia; esso ha quindi una valenza strategica per il territorio servito e rappresenta, di fatto, la prima voce nella lista delle esportazioni regionali. L'importanza del settore e del suo legame con il territorio è stata confermata con l'emanazione della Legge Regionale n. 27/1999, che ha riconosciuto, assieme a quella della sedia di Manzano, l'area distrettuale del mobile del Livenza di cui fanno parte, in base alla Delibera di Giunta Regionale n. 457/2000, 11 comuni del Pordenonese. Analizzando le caratteristiche strutturali del distretto del Livenza si è constatato quanto segue.

- L'area è popolata da circa un migliaio di aziende, la maggior parte delle quali (circa il 64%) è specializzata nella produzione di mobili. Oltre il 50% di queste imprese è localizzato nella parte geograficamente centrale dell'area distrettuale, e più precisamente nei comuni di Brugnera, Prata di Pordenone e Pasiano di Pordenone.
- Una parte rilevante della produzione (mediamente del 40%) è destinata al mercato estero. I mercati di riferimento per i prodotti finiti sono quelli europei; in particolare, le maggiori quote in valore delle esportazioni sono detenute dal mercato britannico (21,3% delle esportazioni europee; 18,3% di quelle totali), da quello tedesco (rispettivamente 17,64% e 15,06%) e da quello francese (14,52% e 12,39%) che, da soli, costituiscono circa il 75% delle esportazioni europee del distretto e il 45% di quelle totali; il mercato russo, la cui domanda è cresciuta nel biennio 2004-2005 di circa il 35%, si sta avvicinando a questo terzetto e rappresenta il quarto mercato di esportazione (14% delle esportazioni europee e 11,95% di quelle totali). Altri importanti mercati sono quello statunitense e quello mediterraneo (Spagna, Grecia e Medio Oriente).
- I principali mercati esteri di approvvigionamento per i prodotti inseriti nel codice ATECO DD20 sono quelli dei vicini Stati europei; oltre allo storico mercato austriaco, che da solo costituisce il 36% delle importazioni europee, gli altri principali fornitori sono localizzati in Croazia (9,67% delle importazioni europee), Germania (9,03%) e Romania (8,90%). Altri mercati di un certo rilievo sono quello polacco e statunitense.

- La produzione del distretto del Livorno è specializzata prevalentemente nel settore dei mobili per la casa, che rappresenta circa la metà del fatturato realizzato dalle imprese dell'area considerata. Esiste comunque una più ampia gamma di prodotti per l'arredamento, tra cui si segnalano soprattutto i mobili per soggiorno, le camere e le cucine componibili. Seguono prodotti che si sono diffusi in tempi più recenti: i mobili per l'ufficio e l'imbottito (offerta da circa un quinto delle imprese), l'arredo-bagno (11,9%) ed altri mobili come sedie, complementi e mobili particolari destinati al segmento *contract* (ad esempio cabine per navi).
- Le imprese del distretto avevano inizialmente l'obiettivo di servire i mercati più economici; in seguito, grazie ai processi di consolidamento e specializzazione, molte imprese hanno cominciato a differenziare la produzione trattando fasce di prodotto più elevate. Attualmente il distretto copre sul mercato la fascia di prezzo media, anche se alcune imprese stanno cominciando a specializzarsi anche nelle fasce più alte di mercato.
- Il distretto è caratterizzato dalla presenza di imprese di medie dimensioni; questo rientra nelle caratteristiche del settore mobiliario che, a differenza degli altri settori dell'industria leggera, richiedono una struttura produttiva di una certa dimensione. Il successo di alcune imprese dell'area ha inoltre portato ad accentuare negli ultimi anni un processo di costruzione di gerarchie tra le imprese, a un irrobustimento dei rapporti di fornitura e alla formazione di gruppi di imprese, con compiti di coordinamento e governo delle altre imprese di produzione, di società di servizi, di strutture commerciali.

## **La metodologia adottata per l'analisi dei nodi**

Per l'indagine sono state adottate le scelte metodologiche qui di seguito brevemente sintetizzate.

### **SCELTA DEI NODI**

Si è deciso di considerare solamente i nodi localizzati entro una distanza calcolata sulla rete di 150 km dal distretto; questa scelta è stata effettuata considerando che le imprese utilizzano solitamente il vettore stradale per il trasporto della merce in ingresso e in uscita dai magazzini e, statisticamente, la distanza percorsa dalla maggior parte degli operatori dell'autotrasporto in Italia non supera un raggio di 150 km. I nodi considerati sono gli aeroporti, i porti e gli interporti che rientrano in questa fascia di distanza dal distretto.

### **COLLEGAMENTO NODI-DISTRETTO**

In virtù di quanto detto al punto precedente, è stato previsto l'utilizzo della modalità stradale per il collegamento tra il distretto ed i centri intermodali considerati. La validità di questa scelta viene sottolineata anche nel contributo dell'ISFORT che

sottolinea come “sono [...] poche le aziende che in prossimità degli impianti di produzione o dei magazzini di deposito dispongono di binari ferroviari dedicati”<sup>4</sup>.

## ANALISI DEI NODI

Il lavoro si è basato sull’analisi di alcuni dati strutturali e sull’individuazione di uno o più parametri, che approssimassero il livello di servizio dei nodi considerati. Analizzando le diverse tipologie di nodo, sono state operate le seguenti scelte.

### a) AEROPORTI

Per i dati strutturali degli *hub* aeroportuali dell’area sono stati come parametri infrastrutturali la *movimentazione delle merci* e il *flusso di passeggeri* (periodo 2000-2005), che danno una misura del trend evolutivo degli aeroporti e fungono da stimatore della massa attrattiva dello scalo aeroportuale. Questo serve generalmente per dare una gerarchia dei nodi considerati, anche se nel caso in questione l’analisi si riferisce a soli tre scali aeroportuali (Venezia, Treviso, Ronchi dei Legionari). Date le peculiarità degli scali aeroportuali considerati (poca merce viene imbarcata e sbarcata dagli aeromobili), si è deciso di considerare gli aeroporti non tanto come luoghi di possibili rotture di carico, ma come possibilità per il segmento *business* dei passeggeri di poter avere delle connessioni con i mercati di riferimento. In virtù di questo è stata fatta una stima del livello di servizio dello scalo, considerando come stimatori: *il numero di collegamenti aerei settimanali, il numero di collegamenti aerei con i mercati di riferimento, il numero di compagnie aeree e il numero di parcheggi disponibili*. Per ogni parametro considerato (sia strutturale che di servizio) è stato fatto uguale a 100 il valore massimo registrato per ciascun parametro, in modo tale che il valore massimo del livello di servizio e della componente infrastrutturale sia pari a 600 (nel caso di scalo che presenti valore massimo per tutti e sei i parametri considerati).

### b) PORTI

L’analisi ha considerato anche in questo caso una componente infrastrutturale e dei parametri di approssimazione del livello di servizio. Per l’analisi infrastrutturale sono stati considerati come parametri: *la superficie complessiva, il traffico complessivo dei porti, la movimentazione dei TEU e la movimentazione di legname*; per quanto concerne gli indicatori del livello di servizio sono stati considerati come parametri *la lunghezza delle banchine e la stazza media delle navi*. Anche in questo caso si è seguita la precedente indicizzazione, con il valore massimo di ciascun parametro fatto 100 e la somma massima possibile per i parametri strutturali e del livello di servizio sia pari a 600.

---

<sup>4</sup> L’Isfort, nell’ambito delle attività dell’Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica, ha analizzato negli ultimi anni il livello di accessibilità alla rete trasportistica a servizio delle merci dei 166 distretti industriali e del complesso dei 784 Sistemi Locali del Lavoro italiani. Recentemente ha anche predisposto un aggiornamento di questa misura in considerazione della nuova configurazione dei Sistemi Locali del Lavoro italiani messi a punto dall’ISTAT a seguito del 14° Censimento generale della popolazione del 2001, che ha ridotto il numero dei sistemi locali a 686 (Ministero delle Infrastrutture e Ministero dei Trasporti, *Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti – Anno 2004 con elementi informativi per l’anno 2005*, Roma, p. 354)

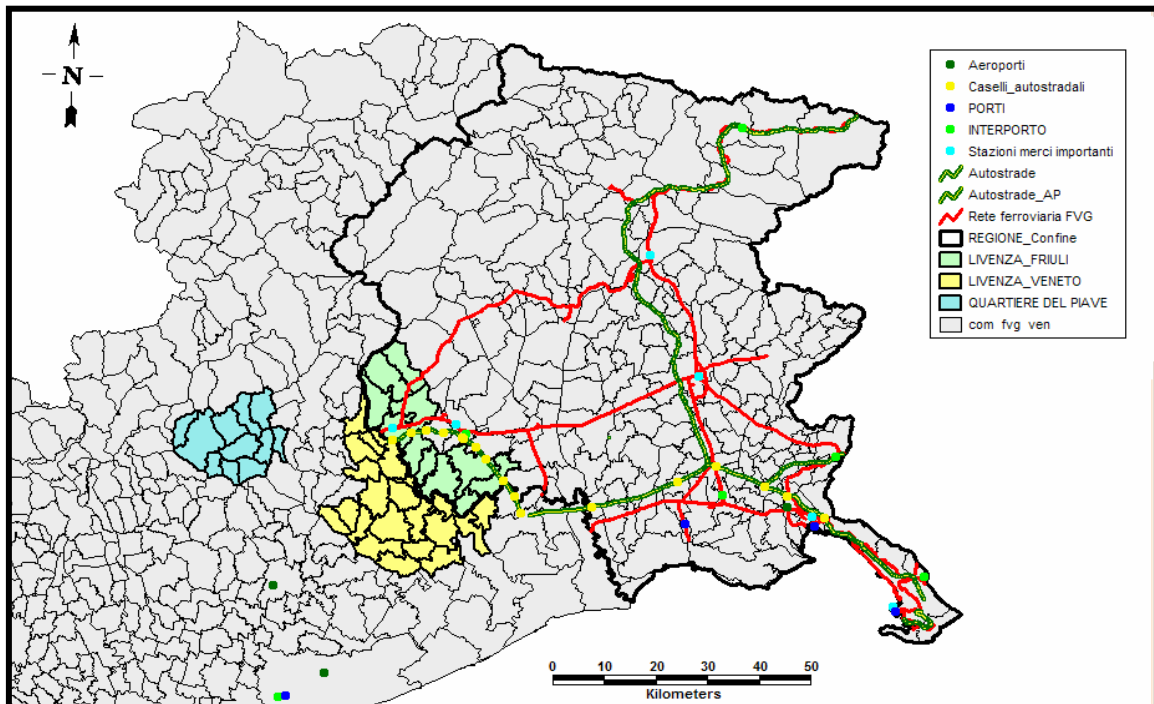
### c) INTERPORTI

Nell'analisi degli interporti, data l'eterogeneità dei dati disponibili, è stata considerata come unico parametro infrastrutturale la *superficie complessiva*; per quanto riguarda gli stimatori del livello di servizio sono stati utilizzati la *lunghezza dei piazzali*, la *superficie dedicata ai magazzini*, la *lunghezza del raccordo ferroviario* e il *numero di collegamenti ferroviari*. Il valore massimo dell'indice, calcolato come i precedenti è pari a 500.

### PARAMETRI SECONDARI

Le indicazioni operative contenute in analoghi studi e alcune considerazioni emerse nel corso di interviste ad operatori del settore hanno suggerito l'opportunità di centrare l'analisi sul livello di servizio offerto, e ponendo più in secondo piano gli aspetti legati alla *distanza*, al *costo* e al *tempo del trasporto*.

**Fig. 1 - La dotazione infrastrutturale del Friuli Venezia Giulia e la distribuzione dei nodi**



Fonte: Elaborazione ISTIEE su fonti varie

## **I risultati dell'analisi**

Il risultato finale della ricerca si è concretizzato in una descrizione qualitativa che, in un'ottica intermodale, ha evidenziato le possibilità esistenti per le attività di "feederaggio" dal distretto del mobile pordenonese verso i nodi di interscambio, tenendo in debita considerazione i collegamenti che essi hanno con i mercati di sbocco e approvvigionamento del distretto.

## ***AEROPORTI***

La movimentazione all'interno di ciascun scalo aeroportuale è costituita per la maggior parte dalla movimentazione via terra. Lo scalo più attrattivo in termini strutturali è certamente quello di Venezia, che movimentata circa 19.000 tonnellate l'anno (10.000 delle quali via terra); i dati strutturali relativi agli altri due scali evidenziano come l'aeroporto di Treviso sia interessato da un processo di crescita nelle movimentazioni che lo sta portando a raggiungere i livelli dello scalo veneziano (circa 17.000 tonnellate movimentate nel 2005), mentre l'aeroporto di Ronchi, da questo punto di vista, sia invece in fase di recessione e presenti valori di movimentazione piuttosto scarsi. Considerando i parametri di stima del livello di servizio presentati nel paragrafo precedente, si evidenzia l'ovvia preponderanza dello scalo di Venezia; esso è un aeroporto "universale" (94 collegamenti medi giornalieri con 50 scali nazionali e internazionali), specializzato nei collegamenti nazionali con gli aeroporti del Sud e con i principali *hub* nazionali (Malpensa e Roma Fiumicino) e a livello internazionale con una quarantina tra scali dell'Europa occidentale (più del 90% dei collegamenti) e orientale (alcune capitali dell'Europa nord orientale), a cui vanno aggiunti i collegamenti intercontinentali con New York e Shanghai. Gli altri due aeroporti hanno una caratterizzazione decisamente regionale e specializzata: quello di Treviso, maggiormente turistico, prevede una media di 17 collegamenti giornalieri con alcune località dell'Europa occidentale e 1 collegamento giornaliero con Timișoara (Romania). L'aeroporto di Ronchi è invece specializzato nei collegamenti con i centri principali (Milano, Roma, Monaco di Baviera, Londra) e con alcune località dell'Est (Belgrado, in particolare).

## ***INTERPORTI***

Gli interporti costituiscono per l'area analizzata la più importante possibilità per il trasporto intermodale e combinato. Tutte le strutture considerate sono localizzate in posizione strategica rispetto agli assi autostradali, sono interessati da un ampliamento delle aree di movimentazione e, grazie a linee dedicate, sono sempre più integrati con i maggiori scali merci ferroviari e con il sistema portuale. Sono state riscontrate differenze strutturali e nei collegamenti, che di conseguenza, hanno portato alla specializzazione di ciascun terminal; il terminal decisamente più attrattivo è quello interportuale di *Padova* che, specializzato nel trasporto combinato, genera un traffico container e intermodale superiore a quello di molti porti (nel 2005 274.425 TEU movimentati e oltre 2 milioni di tonnellate - 89% del traffico complessivo - di traffico intermodale) ed è collegato in maniera continua (122 treni settimanali) con i maggiori porti italiani e del Nord Europa, con l'interporto di Bologna e con Villach (Austria), da cui si può proseguire in direzione Polonia. *L'interporto di Venezia*, naturale propaggine intermodale del porto, è invece maggiormente specializzato nel servire il bacino d'utenza nazionale; la maggior parte delle movimentazioni del terminal veneziano è costituita dagli sbarchi da nave (89%) e grazie alle sue caratteristiche strutturali e di servizio e al collegamento con il sistema idroviario padano veneto è particolarmente vocato all'intermodalità strada/mare. *L'interporto di Cervignano* risulta essere, all'interno dei grandi terminal intermodali, piuttosto deludente: nonostante ci sia un lento ma costante sviluppo delle merci movimentate, la movimentazione dei container si attesta a livelli decisamente bassi per le

potenzialità dello scalo, anche se è previsto un rapido aumento delle movimentazioni e un maggior numero di collegamenti una volta completati i lavori di ampliamento. Per il decollo del trasporto combinato (che è l'obiettivo dichiarato di partenza) sono previsti migliori collegamenti con i vicini porti di Trieste e di Monfalcone. *L'interporto di Ferneti* è situato in posizione strategica a ridosso del confine sloveno; esso è collegato direttamente alla rete autostradale sia in direzione Trieste che in direzione Ljubljana e, grazie alla prossimità con lo scalo ferroviario di Villa Opicina (abilitata al traffico Intercontainer), diventa un importante terminal per i collegamenti nazionali verso l'Est europeo (esistono collegamenti diretti con Oradea Vest, in Romania) e per l'esistenza di una serie di collegamenti diretti con l'importante interporto di Verona Quadrante Europa. Data la vicinanza al porto di Trieste, raggiungibile direttamente con l'autostrada, è inoltre possibile creare un sistema intermodale mare/strada/ferrovia. *L'interporto di Pordenone* è la struttura più prossima al distretto del mobile liventino e si caratterizza per il collegamento con la linea ferroviaria Pontebbana (collegamento diretto con l'Austria) e per la possibilità di accesso alla linea merci Treviso-Vicenza; la sua utilità per il distretto può derivare proprio dal collegamento con l'Austria, principale Paese di importazione del distretto, anche se bisogna osservare come i benefici di questa situazione siano ridotti dalla mancanza per molte imprese di binari di collegamento con il terminal. *L'autoporto di Gorizia*, infine, nasce come terminal di fornitura di servizi vari per l'autotrasporto; con l'attuale collegamento ferroviario è possibile raggiungere lo scalo merci di Gorizia centrale e quello di Vrtojba, in Slovenia. Date le caratteristiche del terminal e considerata la struttura della linea ferroviaria oltre confine, l'interporto isontino risulta ancora poco attrattivo per l'intermodalità verso Est, ma può essere utile per movimentare le merci da e verso i porti di Monfalcone e Trieste.

## **PORTI**

Il sistema portuale dell'area è caratterizzato dalla presenza di due grandi poli (Venezia e Trieste) in concorrenza tra di loro e di due porti a media movimentazione e maggiormente specializzati (Monfalcone e Porto Nogaro). Tutti gli scali portuali considerati sono ben collegati sia alla rete stradale che a quella ferroviaria e sono localizzati nei pressi di interporti, aeroporti e altre piattaforme logistiche, formando un sistema logistico integrato a servizio del territorio. Il *porto di Trieste* (44 milioni di tonnellate movimentate) risulta attrattivo per la dimensione delle sue strutture e servizi e per la sua vicinanza al porto di Capodistria; esistono buoni collegamenti ferroviari con il territorio nazionale e verso il Nord Europa, ed è possibile far partire dallo scalo giuliano dei treni blocco di 350m. Il traffico container in uscita dal porto di Trieste (circa 100.000 TEU) è diretto verso il Levante e il Sud est asiatico. Il legname, settore che interessa il distretto del Livenza, è una tipologia di merce che dal 2002 (con oltre 200.000 tonnellate) ha subito un continuo calo, fino a giungere a valori sotto le 50.000 tonnellate. Il *porto di Venezia* movimentata meno merci rispetto a Trieste (circa 30 milioni di tonnellate), ma il suo traffico container è maggiore rispetto allo scalo portuale giuliano (quasi 300.000 TEU). I due porti sono in diretta concorrenza per il traffico nel Mediterraneo, ma nelle tratte più lunghe Venezia si è specializzata nei collegamenti diretti verso Ovest (Benelux, Regno Unito, New York), pur mantenendo un buon collegamento diretto verso Est con Singapore. Il *porto di Monfalcone* conferma la propria posizione di porto di competitività media, che risente



dei propri concorrenti vicini (Venezia e Trieste) e svolge attività legate principalmente al proprio bacino di riferimento. Lo scalo isontino movimentata circa 4 milioni di tonnellate e continua a mantenere inalterato il proprio tradizionale primato per la movimentazione di legname e prodotti collegati (circa 180.000 tonnellate nel 2004). Si sta sviluppando lentamente anche il traffico container, anche se i livelli sono ancora piuttosto bassi (circa 2000 TEU). Il *porto di Nogaro*, pur con buoni collegamenti stradali e ferroviari, risulta poco attrattivo per le sue dimensioni e in considerazione della sua specializzazione in prodotti siderurgici (circa 900.000 tonnellate movimentate, su un totale di movimentazioni del porto pari a circa 1.200.000 tonnellate).

## Conclusioni

Dall'analisi sono emerse alcune interessanti opportunità per il distretto del mobile pordenonese, di alternative modali per il collegamento ai mercati di riferimento. Sono state evidenziate buone possibilità di creazione di un sistema logistico integrato, grazie alla prossimità geografica di nodi aeroportuali, portuali e interportuali (oltre che alla vicinanza con un certo numero di scali ferroviari merci). L'analisi ha evidenziato, in particolare, 4 zone fondamentali di concentrazione: l'area del Basso Veneto (Padova e Venezia), integrata con l'importante scalo di Bologna Interporto, con l'interporto di Rovigo, con la linea merci Mantova-Chioggia e con il porto di Venezia; l'area pordenonese, interessata dal passaggio della linea ferroviaria Pontebbana e dalla possibilità di accesso alla linea merci Treviso-Vicenza, ma con il limite, soprattutto in direzione Est, di poter utilizzare solo la modalità stradale per accedere agli altri nodi infrastrutturali; l'area della Bassa friulana e dell'Isontino, che per la sua caratteristiche localizzative (presenza contemporanea dell'interporto di Cervignano, dell'autoporto di Gorizia, dell'aeroporto di Ronchi e dei porti di Porto Nogaro e Monfalcone in un raggio massimo di circa 30 km dallo scalo di Cervignano) è dotata di collegamenti che consentono il trasporto delle merci praticamente in ogni direzione; l'area triestina, con la vicinanza tra interporto di Ferneti, stazione di Villa Opicina e porto di Trieste.

In relazione alle esigenze del distretto, possiamo concludere che:

- l'attrattività dei nodi aeroportuali per le merci è piuttosto limitata per le dimensioni e il tipo di servizio di ciascun aeroporto; la vera attrattività risiede nelle possibilità per il segmento *business* dei passeggeri di poter avere delle connessioni con i mercati di riferimento; in questo senso, gli aeroporti presentano aree di riferimento differenti, con Venezia e Treviso più orientate verso i collegamenti con l'Europa occidentale e Ronchi più dedicato al collegamento con i grandi hub nazionali e l'Est europeo;
- l'interporto con maggiore attrattività per l'intermodalità terrestre è certamente quello di Padova, che permette un elevato numero di collegamenti, maggiormente orientati sull'asse nord sud. L'interporto di Venezia è invece maggiormente specializzato nell'intermodalità terra-mare e può essere un buon punto di partenza verso i mercati finali del distretto del Livenza. Il terminal di Ferneti, grazie alla

sua posizione e vicinanza con il porto di Trieste, è attrattivo per l'intermodalità e il trasporto combinato verso Est. Il vicino autoporto di Gorizia, pur essendo posizionato a ridosso del confine, non ha una grande attrattività intermodale per il distretto pordenonese; l'interporto di Pordenone ha buone potenzialità di traffico con l'Austria e i Paesi del Europa centro orientale, ma sono necessarie delle migliorie strutturali del terminal e collegamenti ferroviari tra il terminal e i magazzini delle imprese;

- i porti maggiormente vocati alla movimentazione dei prodotti finiti sono quelli di Trieste e Venezia; il primo ha collegamenti marittimi verso il Levante e i Paesi asiatici e collegamenti ferroviari con l'Europa centro orientale; il secondo è maggiormente specializzato nel servire via mare il mercato dei Paesi mediterranei, quello dell'Europa occidentale e il continente americano, mentre via terra ci sono possibilità di intermodalità mare/ferro, in particolare verso i mercati dell'Europa Occidentale e centrale. Il porto di Monfalcone risulta attrattivo per la sua specializzazione nel traffico di legname e per i suoi collegamenti verso il retroterra. Il porto di Nogaro, nonostante la sua posizione sia ottimale, risulta scarsamente appetibile per il distretto del mobile liventino, data la sua specializzazione nella movimentazione di prodotti siderurgici e considerate le strutture e i servizi forniti.

# Il ruolo delle multinazionali logistiche in Italia

## L'internazionalizzazione del mercato nazionale

In sinergia con l'Osservatorio Nazionale sul Trasporto Merci e la Logistica, il Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio (LabELT) del Politecnico di Milano ha avviato nel 2006 l'Osservatorio LogINT<sup>5</sup> (Logistica e Internazionalizzazione), dedicato al monitoraggio dei processi di internazionalizzazione attiva (partecipazioni italiane all'estero) e passiva (partecipazioni estere in Italia) del settore della logistica nazionale<sup>6</sup>. In particolare, la I annualità, di cui si presentano di seguito i risultati preliminari, si è posta il triplice obiettivo di: (i) offrire una panoramica sulle imprese italiane logistiche partecipate da imprese multinazionali (IMN) a base estera (internazionalizzazione passiva) (ii) investigare le strategie di posizionamento delle IMN estere sul mercato; (iii) analizzare i processi di integrazione orizzontale, verticale e diagonale tra imprese logistiche e non. Particolare attenzione è rivolta all'area lombarda, che presenta il più elevato grado di internazionalizzazione e ove sono state svolte anche una decina di interviste a casi studi significativi.

## I *global players* logistici

Le *utilities* sono i settori dell'industria italiana che al primo gennaio del 2005 presentano il più elevato tasso di crescita di internazionalizzazione passiva, a riflettere il trend di nuova infrastrutturazione e terziarizzazione dell'economia dei maggiori Paesi industrializzati<sup>7</sup>. In particolare, le partecipazioni estere nel settore della logistica sono pari a circa il 20% del totale dei servizi, ad includere l'informatica, le telecomunicazioni e gli altri servizi professionali.

---

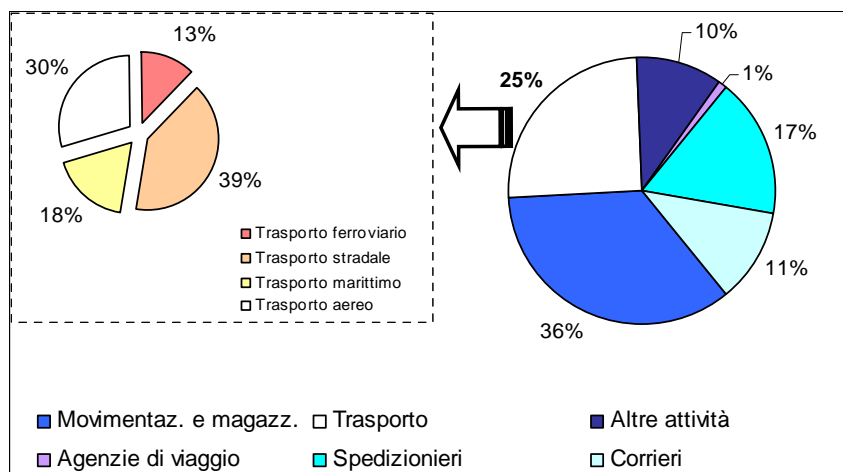
<sup>5</sup> L'Osservatorio LogINT utilizza le seguenti principali fonti dati: (i) banca dati REPRINT sviluppata dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano con il supporto dell'ICE; (ii) database Amadeus di Bureau Van Dijk; (iii) Infoimprese delle Camere di Commercio; (iv) altre banche dati derivanti dall'apporto di partners dell'Osservatorio; (v) siti internet; (vi) rassegne stampa (tra cui "Il Giornale della Logistica" per alcuni dati economici); (vii) i rapporti di Federtrasporto-Nomisma sull'internazionalizzazione dei trasporti; (viii) indagini dirette presso le imprese logistiche, ecc. Per un approfondimento su LogINT si rimanda a [www.netdiap.polimi.it/lab/labelt](http://www.netdiap.polimi.it/lab/labelt).

<sup>6</sup> LogINT adotta una definizione di settore della logistica molto ampia, che include tutte le aziende che si occupano di movimentazione di merci e passeggeri, iscritte nel settore "I" della classificazione ATECO dell'ISTAT, escluse le imprese individuali di trasporto merci su strada e quelle di telecomunicazioni. Per un maggior dettaglio si vedano Boscacci (a cura di) (2003), *La nuova logistica. Una 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", *CD-ROM - Atti XXIII Conferenza Italiana di Scienze Regionali (AISRe)*, Reggio Calabria, 10-12 ottobre.

<sup>7</sup> Mariotti S., Mutinelli M. (2005), *Italia Multinazionale 2005*, sintesi, ICE, Roma.

L'Osservatorio LogINT registra 315 imprese logistiche italiane partecipate da 203 gruppi stranieri. Gli investimenti si concentrano nella movimentazione merci e magazzinaggio (36% del totale), seguita dai subsettori trasporto (25%), spedizioni (17%), corrieri (11%), altre attività (10%) e agenzia di viaggio (1%) (Graf. 8). Nell'ambito dei trasporti si evince una preponderanza di partecipazioni nel trasporto stradale (39%) e di quello aereo (30%), seguono il trasporto marittimo (18%) e ferroviario (13%).

**Graf. 8 – Partecipazioni estere nel settore della logistica**



Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2006

Per quanto concerne la provenienza degli investimenti, il 77% circa delle partecipazioni sono da attribuire ad investitori europei, seguono l'Asia e il Nord America con poco meno del 10% e gli altri Paesi (4,1%). In particolare, tra i primi sei Paesi di investimento si annoverano la Germania con 67 investimenti (21% del totale), seguono Francia (12,7%), Paesi Bassi (11,4%), Regno Unito (8,2%), Stati Uniti (7,9%) e Belgio (6,3%). L'area che attira la maggioranza degli investimenti è il Nord ovest (e in particolare la Lombardia), seguito dal Nord est e dalle regioni centrali che ospitano rispettivamente il 17,5% e il 16,8% degli investimenti. Il Sud del Paese attira, invece, pochi investimenti con una quota pari all'8,6% (Tab. 13).

L'incrocio delle aree di origine e di destinazione mostra che il Nord est attrae quasi esclusivamente multinazionali europee (87,3%) e i Paesi asiatici, ad eccezione delle altre aree, polarizzano i propri investimenti soprattutto nel Centro (48,4%).

Le prime sei regioni di destinazione degli investimenti sono Lombardia (41,3%), Lazio (10,1%), Liguria (8,6%), Piemonte (7%) e Veneto (5,4%). Si conferma, quindi, la tendenza degli operatori internazionali a localizzarsi nelle aree italiane in cui il mercato è più vivo, si concentrano gli interscambi nazionali e internazionali e operano efficienti nodi logistici, come ad esempio i porti liguri.

**Tab. 13 – Aree di origine e destinazione degli investimenti**

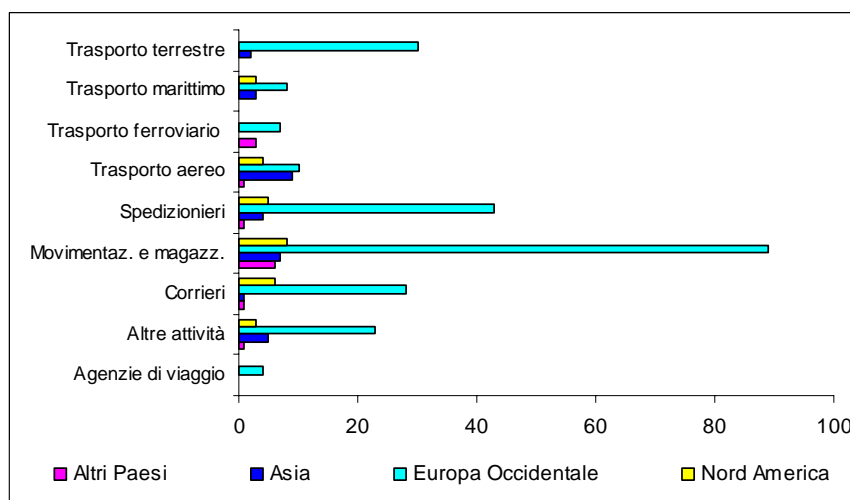
Aree di origine	Aree di destinazione				Totale
	Nord ovest	Nord est	Centro	Sud e Isole	
DISTRIBUZIONE % PER AREE (100 = AREE DI DESTINAZIONE)					
Europa Occidentale	78,3	87,3	58,5	81,5	76,8
Nord America	12,8	3,6	7,5	0,0	9,2
Asia	6,1	5,5	28,3	7,4	9,8
Altri Paesi	2,8	3,6	5,7	11,1	4,1
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
DISTRIBUZIONE % PER AREE (100 = AREE DI ORIGINE)					
Europa Occidentale	58,3	19,8	12,8	9,1	100,0
Nord America	79,3	6,9	13,8	0,0	100,0
Asia	35,5	9,7	48,4	6,5	100,0
Altri Paesi	38,5	15,4	23,1	23,1	100,0
Europa Occidentale	57,1	17,5	16,8	8,6	100,0

Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2006

## I settori di investimento

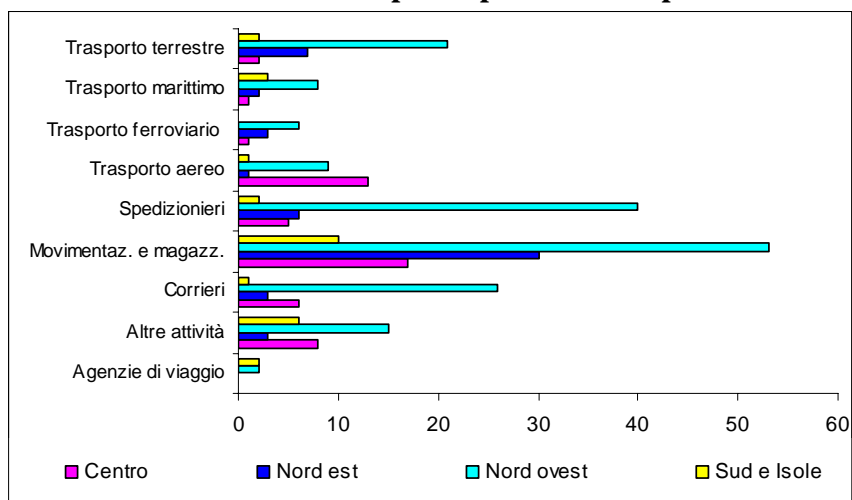
I grafici 9 e 10 forniscono indicazioni sui principali settori di investimento rispetto alle relative aree di origine e destinazione. Le multinazionali europee prediligono le imprese di movimentazione e magazzinaggio, seguite da quelle di spedizione, corrieristica e trasporto terrestre. Viceversa, gli investimenti esteri ad opera delle IMN asiatiche e nord americane si concentrano nei settori del trasporto marittimo, aereo (con una prevalenza degli asiatici), della movimentazione e magazzinaggio, delle spedizioni e della corrieristica.

**Graf. 9 – Origine delle partecipazioni estere per subsettore**



Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2006

**Graf. 10 – Destinazione delle partecipazioni estere per subsettore**



Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2006

Per quanto concerne la distribuzione settoriale delle presenze estere sul territorio nazionale, le attività di movimentazione e magazzinaggio, trasporto terrestre, ferroviario e marittimo e di spedizione sono localizzate soprattutto nel Nord del Paese (con una netta prevalenza della Lombardia), mentre il trasporto aereo nel Centro (in particolare Lazio). Le regioni meridionali ospitano le attività di trasporto marittimo (si pensi al porto di Gioia Tauro), altre attività e agenzie di viaggio.

## I processi di integrazione

Il 74% delle multinazionali straniere effettua investimenti in imprese italiane che offrono gli stessi servizi, ad esempio trasporto marittimo (strategie di *integrazione orizzontale*), con lo scopo di ampliare il mercato di vendita, sfruttando economie di scala e di scopo. Il 18%, invece, opera all'estero in filiere diverse da quella logistica e quindi la partecipazione in imprese italiane è mossa da strategie di *integrazione diagonale*, ovvero da obiettivi di diversificazione produttiva o di investimento finanziario. Il rimanente 8% attua *integrazioni* di tipo *verticale*, ovvero verso aziende italiane che operano nella filiera della logistica, ma svolgono servizi di tipo diverso rispetto alla casa madre acquirente, di completamento della catena trasportistica (nel caso di integrazione tra imprese che operano in comparti di trasporto differenti) o della catena logistica (quando, ad esempio, l'acquirente è un'impresa di trasporto e l'acquisito è specializzato unicamente nel magazzinaggio o imballaggio o altre funzioni logistiche o viceversa).

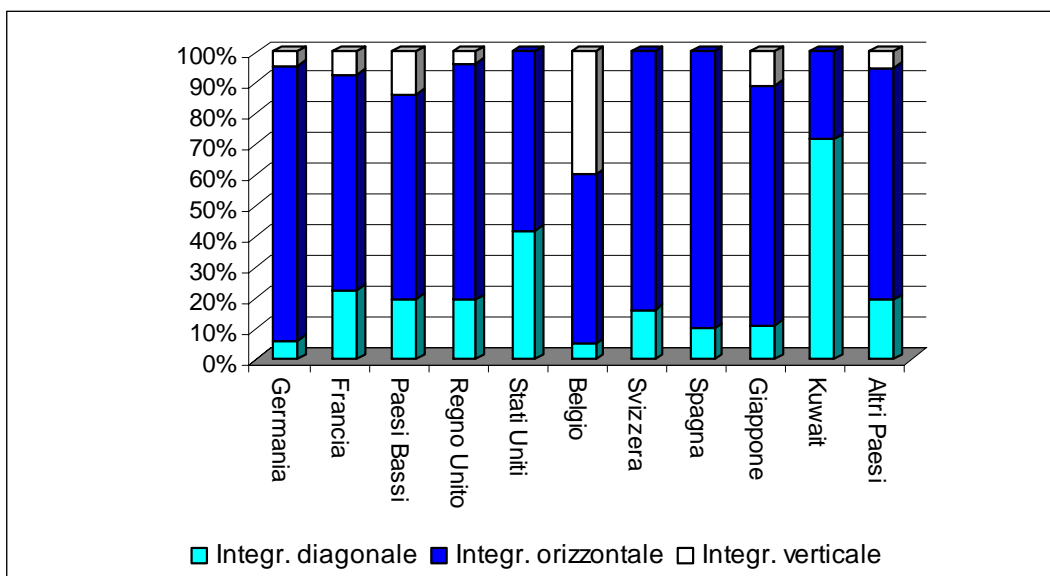
Più nel dettaglio, la maggior parte delle integrazioni orizzontali riguarda il subsettore della movimentazione e del magazzinaggio, seguito dal trasporto aereo e dalla corrieristica, ove in effetti negli ultimi anni si è accentuata la concentrazione del

mercato. Relativamente alle integrazioni diagonali, il 6,3% delle multinazionali appartiene al comparto manifatturiero; il 4,1% produce e distribuisce materie prime ed energia; un altro 4% circa effettua servizi diversi da quelli logistici, ma spesso complementari (es.: ICT o studi di mercato); il 3,5% svolge attività finanziarie e il restante 2,5% appartiene ad altri settori, come quello delle costruzioni o del commercio.

Infine, le integrazioni verticali si sono verificate soprattutto tra: a) il trasporto marittimo (acquirente) e le attività di movimentazione e magazzinaggio, nonché di spedizioni (acquisito); b) attività ausiliarie al trasporto (acquirente) e trasporto stradale (acquisito); c) attività ausiliarie (acquirente) e corrieri (acquisito) e viceversa.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione delle differenti motivazioni di investimento in base ai Paesi di origine, si può notare che quasi tutti gli investimenti effettuati da multinazionali tedesche sono di tipo orizzontale, mentre Francia, Paesi Bassi, Stati Uniti, Kuwait ed altri Paesi danno maggior peso relativo alle integrazioni diagonali; il Belgio, invece, alle integrazioni verticali (Graf. 11).

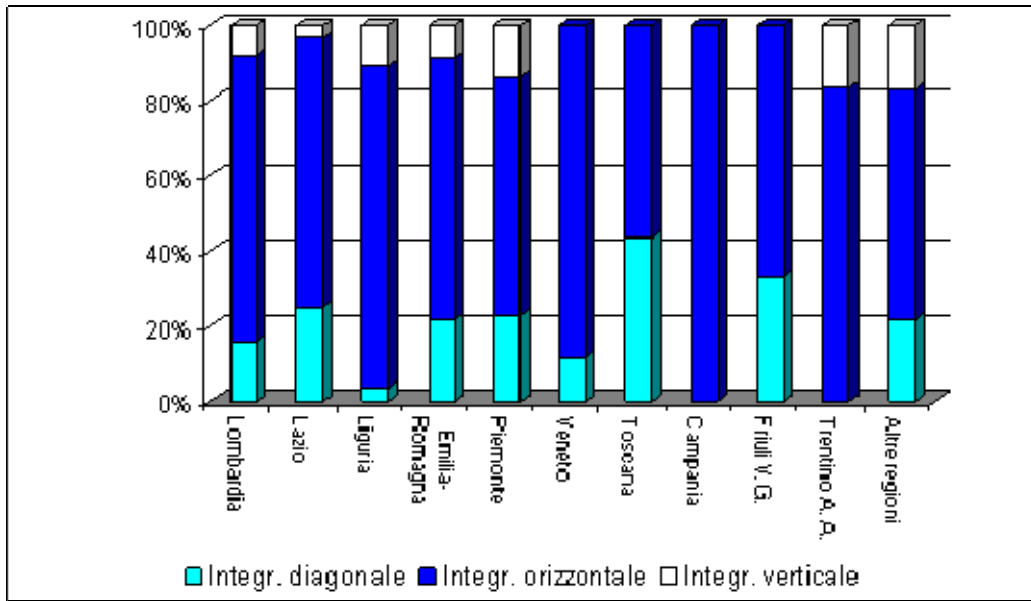
**Graf. 11 - Strategia di integrazione per Paese di origine**



Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2006

Relativamente alle regioni di destinazione, l'integrazione diagonale riguarda soprattutto la Toscana, il Lazio e il Friuli Venezia Giulia; quella verticale è effettuata solo in alcune aree e in misura più forte in Trentino, Piemonte ed altre regioni italiane; la Campania attira solo strategie di integrazione orizzontale, molto forti anche in Veneto, Liguria e Trentino (Graf. 12).

**Graf. 12 - Strategia di integrazione per regione di destinazione**



*Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2006*



ISFORT spa Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti

Via Savoia, 19 – 00198 Roma – Tel. +39 06 852651 – Fax +39 06 85265299

e-mail: [osservatoriologica@isfort.it](mailto:osservatoriologica@isfort.it) – [www.isfort.it/sito/osslog](http://www.isfort.it/sito/osslog)

