

OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCI E LA LOGISTICA

Logistica Italiana:

i limiti e i vantaggi di un "modello" fragile

8

dicembre 2007

OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCİ E LA LOGISTICA

LOGISTICA ITALIANA: I LIMITI E I VANTAGGI DI UN “MODELLO” FRAGILE

Supervisione generale: Carlo Carminucci

Direzione della ricerca: 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, Dania De Ascentiis, Eleonora Pieralice;
2. LabELT - Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio del Dipartimento di Architettura e Pianificazione - Politecnico di Milano: Flavio Boscacci, Elena Maggi, Ilaria Mariotti;
3. TLSU - Transport, Logistics and Supply Chain Management Unit - Tedis Center Venice International University: Marco Mazzarino, Andrea Furlanetto, Donatella Vedovato, Maurizio Cociancich.

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 e Dania De Ascentiis (introduzione, primo e secondo capitolo); Elena Maggi e Ilaria Mariotti (terzo capitolo); Marco Mazzarino, Andrea Furlanetto, Donatella Vedovato, Maurizio Cociancich (quarto capitolo).

Editing e grafica: Angela Cesaroni e Monica Verani

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

INDICE

Introduzione	Pag.	1
Logistica & imprese: il difficile equilibrio del modello italiano	“	2
Premessa	“	2
Imprese e spedizionieri: gli eroi del mercato	“	2
I gregari in affanno	“	4
La necessità di una <i>governance</i> locale	“	7
Spedizionieri: un comparto in bilico tra nuovi <i>concept</i> logistici e i vincoli del mercato locale	“	8
La lenta evoluzione della logistica in Italia	“	8
Fisiognomica delle imprese	“	10
Spedizionieri: un modello di “impresa allargata”	“	14
Una fragilità strutturata	“	17
Le attività di flusso al servizio della competitività	“	20
Cosa genera valore?	“	22
Politiche di espansione e processi di internazionalizzazione: un’esperienza “di frontiera”!	“	25
L’internazionalizzazione attiva e passiva dell’industria logistica in Italia	“	27
Introduzione	“	27
L’internazionalizzazione attiva	“	28
L’internazionalizzazione passiva	“	30
Riflessioni conclusive	“	32
Progetto “CHECKLOG”	“	33
Premessa	“	33
Metodologia	“	33
Raccolta ed analisi dei dati	“	34
Discussione dei risultati ed indicazioni di <i>policy</i>	“	37

Introduzione

Le indagini svolte nel corso della quinta annualità dell'*Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica* arricchiscono ed aggiornano il quadro informativo sulle dinamiche evolutive del mercato logistico in Italia restituendo una fotografia che, di anno in anno, assume tonalità sempre più vive e nette e consente di apprezzare particolari e sfumature della realtà del settore.

L'esigenza di fotografare tale realtà, cercando di interpretarne le linee di sviluppo, ha suggerito al gruppo di lavoro che anima le attività dell'Osservatorio di "rinunciare" ad alimentare le tradizionali polemiche intorno al "gap" infrastrutturale del Paese, cercando di valutarne il peso in termini di mancata crescita del prodotto interno lordo, e di "guardare", senza lasciarsi influenzare da convinzioni "a priori", al legame tra organizzazione logistica e competitività dell'industria nazionale.

L'approccio dell'Osservatorio è stato fin dall'inizio pragmatico e si è concentrato sul *modus operandi* e sulla cultura organizzativa delle imprese che domandano ed erogano servizi di logistica e di trasporto merci in Italia. Gli argomenti trattati nel corso del 2007 dai *partner* dell'Osservatorio hanno riguardato aspetti diversi seppure complementari della logistica italiana che hanno offerto uno scorcio significativo del settore.

Sotto il profilo delle dinamiche di offerta a livello nazionale, è stata condotta dall'Isfort un'indagine campionaria su 201 imprese di spedizionieri in merito alle quali sono stati esaminati più ambiti della loro attività. Innanzitutto le modalità operative che caratterizzano l'erogazione del servizio (modalità di trasporto, tipologia dei veicoli impiegati, servizi offerti, ecc), quindi il livello di innovazione registrato in azienda in termini di strumentazioni impiegate ma anche di approccio ai servizi logistici avanzati apportatori di maggiore redditività, infine la rete di relazioni che rappresenta il vero valore aggiunto per queste imprese ma anche la loro propensione ai processi di internazionalizzazione (capitolo 2).

L'internazionalizzazione - nella duplice veste di attiva e passiva - è anche il tema centrale dell'analisi realizzata dal LabELT (Politecnico di Milano) che approfondisce quanto accennato in merito nell'ambito dell'indagine sugli spedizionieri restituendo un quadro aggiornato sullo sviluppo delle diverse forme di internazionalizzazione messe in atto dalle aziende italiane di logistica (capitolo 3).

Di diverso approccio il terzo e ultimo contributo del presente documento. Con il progetto Checklog, infatti, il TLSU (Transport Logistics and Supply Chain Management Unit del Centro Tedis della Venice International University) ha esaminato i connotati analitici e strategici del modello logistico italiano a partire da un monitoraggio sullo stato di salute dell'efficienza e dell'efficacia dei sistemi logistici che caratterizzano alcune delle principali filiere produttive del Paese: quella della meccanica e del bianco; quella del tessile-abbigliamento-calzatura; quella dell'arredo-casa e quella, infine, della metallurgia (capitolo 4).

Logistica & imprese: il difficile equilibrio del modello italiano

Premessa

I rapporti periodici pubblicati dal 2001 ad oggi testimoniano la volontà dell'Osservatorio di cogliere la "medietà" logistica del Paese, "spostando i riflettori" verso quel cono d'ombra informativa che tradizionalmente pone ai margini delle attività di ricerca il sistema logistico delle imprese di medio piccole dimensioni. Si tratta di un obiettivo ambizioso e complesso perché riguarda uno spaccato del tessuto produttivo nazionale esteso e polverizzato di cui è difficile cogliere i tratti omogenei.

In questi anni, tuttavia, anche grazie al concorso del complesso dei *partner* dell'Osservatorio¹, sono emersi pian piano i lineamenti di un modello logistico tipico del contesto italiano². Un modello per nulla rigido, piuttosto flessibile, in grado di adattarsi alle caratteristiche delle diverse filiere produttive e alla localizzazione territoriale dell'impresa, scarsamente aperto alla dimensione internazionale ma, a suo modo, di successo. L'implementazione di questo modello ha però visto, da una parte, l'affermazione di alcuni attori e, dall'altra, l'indebolimento di taluni altri. Non per tutti dunque il prezzo pagato si è rivelato congruo.

Imprese e spedizionieri: gli eroi del mercato

Molti osservatori delle dinamiche evolutive della piccola e media impresa sostengono che buona parte di tali aziende sono state in grado di superare la crisi degli anni '90 tornando ad essere competitive nei mercati di sbocco a livello nazionale ed internazionale grazie all'innovazione del prodotto, ma anche al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei sistemi di produzione, di approvvigionamento e di distribuzione³.

¹ 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 (ISTIIE) 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.

² "Verso un modello logistico italiano?" Rapporti periodici Isfort n. 4 – dicembre 2005.

³ Si fa riferimento alle seguenti indagini: "Medie imprese italiane" Mediobanca-Unioncamere, 2006; "NordEst 2007 – Rapporto sulla società e sull'economia" Fondazione NordEst, 2007; "Analisi dei Settori Industriali" 68° Rapporto Banca Intesa-Prometeia, 2006.

Se le aziende manifatturiere si sono misurate coraggiosamente con le caratteristiche e le regole proprie di mercati, interni ed esterni, fortemente globalizzati ed altamente competitivi, i loro tradizionali fornitori di servizi di trasporto e di logistica non hanno mancato di assisterle in questa “avventura”. Fin dalla prima indagine campionaria sulle piccole e medie imprese manifatturiere svolta dall’Osservatorio⁴ emerse chiaramente che il principale fornitore di servizi logistici e di trasporto di tali imprese fosse lo spedizioniere.

Lo spedizioniere, nelle sue varie declinazioni spesso raggruppate genericamente nella definizione di “attività ausiliarie al trasporto”, è dunque l’anima di un rinnovamento vincolato da una serie di parametri rigidi imposti dalla domanda, quali:

- la scarsa disponibilità di risorse finanziarie;
- i contenuti margini di tempo a disposizione;
- la ridotta volontà di “accorpamento logistico” tra imprese clienti.

In base a tali parametri l’offerta ha disegnato un sistema logistico di supporto i cui tratti caratteristici fondamentali possono essere riassunti nei seguenti punti:

- carichi medi molto contenuti;
- frequenza degli spostamenti molto elevata;
- punti di origine e di destinazione piuttosto diffusi sul territorio;
- livelli di programmazione ridotti (a volte addirittura giornalieri).

I vincoli imposti dai clienti hanno costretto i fornitori di servizi logistici a costruire reti di connessioni temporanee in grado di estendersi e ritirarsi in breve tempo e con costi di investimento e disinvestimento marginali. Ma soprattutto hanno stimolato la formazione di reti circoscritte alla dimensione locale/nazionale prive, nella gran parte dei casi, di una pur minima propensione alla dimensione internazionale.

I nodi di questi *network*, non sempre formalizzati, sono spesso aziende di servizi ausiliari al trasporto o medie aziende di autotrasporto che presidiano porzioni di territorio garantendo in tali aree la copertura dei servizi logistici (magazzini e piattaforme) e di trasporto grazie ad una rete più o meno vasta di soggetti fornitori (manodopera organizzata o autonoma, autotrasportatori, ma soprattutto padroncini). Non essendo tali *network* molto spesso formalizzati, nei territori in cui si concentra la domanda, il lavoro di intermediazione e di presidio viene svolto da una pluralità di soggetti in forte concorrenza tra loro, mentre risultano molto meno servite le aree dove la domanda è più debole.

Il *network* si modella pertanto in relazione alle esigenze e alle caratteristiche della clientela – più è complesso il processo logistico, più articolato sarà il *network* - divenendo più conveniente, dal punto di vista dei costi, nelle aree dove si registra una maggiore concentrazione della domanda e più svantaggioso nelle zone di bassa domanda. Tutto ciò determina un fenomeno di concentrazione logistica nelle aree a forte domanda e di rarefazione del servizio nelle aree a domanda contenuta.

⁴ “Dinamiche della domanda e dell’offerta” Rapporti periodici Isfort n. 1 – dicembre 2003.

In questo contesto il ruolo del fornitore logistico è sempre più prossimo a quello dell'intermediario che si occupa, per conto del proprio cliente, della gestione esecutiva della movimentazione della merce, dell'organizzazione dei magazzini e anche delle pratiche doganali. Un intermediario che:

- nelle aree direttamente presidiate utilizza una serie di fornitori diretti di trasporto e di servizio;
- mentre nelle aree non direttamente presidiate, fa ricorso ad altri intermediari ed alla loro rete di fornitori locali.

Guardando all'andamento del fatturato delle piccole e medie imprese manifatturiere e degli spedizionieri, così come rilevato dalle indagini campionarie condotte dall'Osservatorio in questi anni, sembrerebbe che l'adozione di questo modello organizzativo abbia prodotto effetti positivi sui ricavi, anche se i costi di questo successo non sono stati, forse, equamente ridistribuiti all'interno del *network*.

I gregari in affanno

Come già anticipato non tutti gli attori coinvolti nel modello possono considerarsi soddisfatti. Il modello logistico fin qui descritto poggia sostanzialmente su due assunti fondamentali, sinceramente discutibili:

- il trasporto e la manodopera adibita ai servizi logistici devono mantenersi a livelli di costo contenuti ed essere in grado di attivarsi e disattivarsi a seconda dei volumi di domanda espressi dai clienti;
- i vincoli al consumo del territorio non devono essere "eccessivi".

Questi assunti di fondo rendono tale modello "a rischio" nel medio-lungo periodo quando essi diventeranno insostenibili da un punto di vista sociale e ambientale.

I vettori terrestri

Il *network* di intermediari, pur essendo potenzialmente in grado di coprire per intero il mercato interno ed esterno, sia di approvvigionamento che di sbocco, per essere competitivo deve poter disporre di un ampio numero di imprese di trasporto (soprattutto piccole o individuali) in grado di assicurare il servizio anche durante i picchi di domanda del mercato, senza essere "d'intralcio" durante le fasi di mercato più "tranquille". I servizi di autotrasporto sono dunque uno dei primi elementi deboli o perdenti del sistema perché sottoposti ad una concorrenza spietata, limitata al prezzo, e soprattutto vincolata da contratti occasionali o "spot". Ma non è solo l'autotrasporto ad essere penalizzato: lo è anche il vettore ferroviario che non riesce ad entrare in un mercato così polverizzato e privo di *hub* dove sia possibile consolidare volumi accettabili di merce. Quello che potrebbe essere definito come un "*network* flessibile e a gemmazione continua" è composto da una sovrapposizione di spostamenti di micro carichi che inseguono le esigenze della clientela senza un coordinamento ed una ottimizzazione che consenta un uso efficiente del vettore ferroviario.

Gli altri vettori

Per quanto riguarda il trasporto marittimo e aereo la situazione è molto diversa. In primo luogo, perché il mercato di sbocco e di approvvigionamento delle imprese di piccola e media dimensione è soprattutto nazionale, in alcuni casi europeo e di rado extraeuropeo. Pertanto la modalità di trasporto principale è senza dubbio quella terrestre. In secondo luogo, quando si rende necessario l'inoltro delle merci verso altri continenti, gli intermediari si trovano di fronte un'offerta concentrata su grandi operatori i quali non consentono le flessibilità organizzative garantite dall'autotrasporto.

Peraltro una certa flessibilità organizzativa, seppure più contenuta rispetto a quanto offre il mondo dell'autotrasporto, è rilevabile anche nel caso del trasporto marittimo dove entrano in gioco alcune variabili che lo rendono appetibile per quella parte della domanda sufficientemente strutturata (medie/grandi imprese). La possibilità di noleggiare navi *tramp*, le cosiddette volandiere, rendono il servizio di trasporto via mare modulabile quanto basta per le imprese manifatturiere già di medie dimensioni che vi ricorrono per il trasporto di materie prime o prodotti finiti (merci solide o liquide alla rinfusa o di altro genere, mai *container*). Le volandiere attraccano nei porti in maniera occasionale, secondo le esigenze della domanda, rappresentando nondimeno una quota significativa dei traffici commerciali per molti dei principali porti italiani. In questo scenario l'agente marittimo – come sottolineato anche nello studio “*Le risorse umane nel processo evolutivo del cluster marittimo*”⁵ - assume ad un ruolo di primo piano. Non è più solo l'interfaccia unico tra porto e armatore ma, in ragione delle nuove dinamiche commerciali che si vanno profilando, riveste anche la figura di mediatore per i soggetti economici/imprenditoriali che necessitano di movimentare le merci via mare facendosi carico delle questioni amministrative ed organizzative e interfacciandosi con altre figure professionali tra le quali lo spedizioniere.

Anche nel caso del cargo aereo si registra una sempre maggiore adattabilità del servizio di trasporto merci alla domanda. Per rendere più flessibile e capillare il proprio servizio di trasporto merci, il cargo aereo tende, infatti, ad ampliare la rete servita dal *road feeder service* o “voli gommati”, offrendo la copertura anche di quelle destinazioni non servite direttamente dalla capacità aerea. La possibilità di trasportare la merce coniugando il volo aereo con un tratto iniziale e/o finale su gomma consente di gestire per intero, a partire dalla fabbrica, il tragitto di merci destinate ai mercati intercontinentali in partenza, spesso, dagli scali *hub* di Fiumicino e Malpensa, riducendo in questo modo le distanze tra i mercati periferici e quelli internazionali.

Lo stesso uso del territorio appare fortemente condizionato dalle necessità logistiche della domanda e da una logica di costruzione degli spazi a fini anche speculativi. Da un lato linee di traffico, magazzini, piattaforme ed altro vengono identificati, utilizzati

⁵ Lo studio è stato realizzato dalla Federazione del Mare, l'Unione Province Italiane e l'Isfort. Editto da Franco Angeli nel 2007.

e abbandonati con un ritmo di rotazione e ricambio piuttosto rapido che segue gli andamenti del mercato. Dall'altro lo stesso assorbimento di spazi logistici è andato rallentando producendo un mancato affitto delle strutture che a fine 2006 corrisponde al 6,1% degli immobili ad uso logistico disponibili sul mercato (stime Jones Lang Lasalle). Tale fenomeno trova origine, in parte, nella tendenza alla speculazione immobiliare che porta ad immettere sul mercato strutture che non si ha la certezza di "piazzare", in parte, nel processo di *merger & acquisition* – stimolato dalla crescente terziarizzazione dei servizi logistici che porta gli operatori ad ottimizzare gli spazi riorganizzando le superfici già occupate.

Il lavoro

Un altro punto critico del sistema, di cui purtroppo si conosce molto poco, è il lavoro, sia esso dipendente, autonomo o in forma cooperativa. I servizi logistici e di trasporto non si limitano ai conduttori, vi sono anche magazzinieri, carrellisti e terminalisti – per citarne alcuni - che pur rappresentando l'ossatura centrale di questi servizi, sono insieme ai vettori l'elemento debole della catena di produzione dei servizi logistici del modello italiano. L'assenza di un quadro regolamentare del comparto lascia spazio ad una pluralità di formule contrattuali, spesso precarie, che mantengono il lavoro nel settore ad un basso livello di qualificazione e con scarse possibilità di crescita al suo interno. Gli effetti di tali dinamiche, negativi per alcuni versi, per altri consentono al settore di contenere il costo del servizio soprattutto in relazione ad alcuni segmenti di attività da ritenersi assolutamente centrali, ma innegabilmente a minore valore aggiunto. Il costo delle attività di trasporto, di stoccaggio e di gestione dei magazzini presenta infatti valori piuttosto bassi indipendentemente dalla filiera considerata e dal tipo di processo logistico innescato (approvvigionamento o distribuzione).

Il territorio

Vi è infine da considerare lo scenario all'interno del quale questo *puzzle di network* si compone, ovvero il territorio nel suo complesso (nelle componenti antropica e ambientale) che paga le conseguenze più gravi, anche perché non può partecipare in nessun modo, se non in via indiretta tramite la fiscalità generale, agli utili generati dal sistema. Il modello logistico italiano, come già anticipato, è fondato su un consumo indiscriminato del territorio e su una utilizzazione della rete stradale nazionale, provinciale e urbana abbastanza libera con una conseguente bassa utilizzazione della rete ferroviaria per il trasporto delle merci. Le amministrazioni nazionali, prima, e quelle regionali, oggi, hanno sicuramente qualche responsabilità.

Per avere un'idea di ciò è sufficiente osservare i territori ad alta concentrazione di attività logistiche collocati nell'area padana (da Novara fino a Verona) che rimandano l'immagine piuttosto esaustiva di un'assenza grave di pianificazione e di controllo. Quest'area, oltre a rappresentare un mercato di produzione e di distribuzione di ampie dimensioni, registra al suo interno importanti intersezioni infrastrutturali e fitti insediamenti logistici la compresenza dei quali accentua l'entità delle esternalità prodotte dalle attività logistiche sul territorio. Gli impatti negativi che ne derivano – uso irrazionale ed "arbitrario" del suolo, attrazione di traffico pesante,

intensificazione delle emissioni inquinanti, per indicare alcuni degli effetti più manifesti – dovrebbero essere valutati e affrontati dai decisori pubblici con maggiore vigore; a monte, attraverso una più attenta attività di pianificazione e di uso del suolo che razionalizzi le risorse e limiti le diseconomie valutando al meglio il livello di accessibilità delle singole aree, e a valle, attraverso l’attivazione di forme di compensazione o mitigazione che redistribuiscano sul territorio i benefici sociali ed economici che pure derivano dalle attività logistiche.

La necessità di una *governance* locale

Se le piccole e medie aziende manifatturiere italiane sono uscite dalla crisi degli anni '90 anche assegnando una nuova centralità alla funzione logistica, è pur vero che questo non deve avvenire a scapito di altri comparti o del territorio nel suo complesso.

La *governance* delle modalità di consumo del territorio e della utilizzazione della rete trasportistica richiede a priori un disegno strategico complessivo che indichi i criteri per lo sviluppo dell’iniziativa logistica regionale, fondato non su un processo di pianificazione degli interventi e di programmazione delle iniziative imposto dal vertice, quanto piuttosto su un processo proposto e condiviso con la base.

Guardando agli equilibri interni del territorio si dovrà tenere anche conto della ripartizione generale dei costi e dei benefici derivanti dall’utilizzazione logistica delle aree. I soggetti e le porzioni di territorio che sopportano i costi diretti e indiretti spesso, infatti, non coincidono con quelli che ne ricevono i benefici, mancando infatti una corrispondenza tra costi e corrispettivi.

Nondimeno, il sistema di *governance* deve tutelare la libera concorrenza, ovvero contrastare il consolidamento di posizioni dominanti nell’utilizzazione della rete e dei nodi trasportistici (molto frequenti ad esempio nei centri intermodali o negli interporti) nonché le limitazioni eccessivamente vincolanti per l’accesso a contributi/sussidi di incentivazione. Ma, anche, salvaguardare le risorse del territorio contenendo le esternalità negative e i costi aggiuntivi derivanti dalla congestione razionalizzando l’uso efficiente delle infrastrutture e pianificando una localizzazione delle aree logistiche che non penalizzi il trasporto.

Il modello logistico italiano può dunque essere - con alcuni aggiustamenti necessari - lo strumento attraverso il quale le piccole e medie imprese italiane possono rimanere competitive a livello nazionale e internazionale.

Il mantenimento di tale posizione è un interesse collettivo che oltre ad essere condiviso deve anche essere compatibile con le traiettorie di sviluppo di tutte le componenti del sistema (altre imprese, cittadini e ambiente). Il recupero di competitività logistica del sistema deve pertanto avvenire in un contesto di armonia del sistema territoriale e con un coinvolgimento più attivo di tutte le parti – spedizionieri, vettori, amministrazioni, lavoratori del settore, imprese, cittadini – che conduca ad una logica di utilizzazione equilibrata del territorio a vantaggio dell’intera collettività.

Spedizionieri: un comparto in bilico tra nuovi *concept* logistici e i vincoli del mercato locale

La lenta evoluzione della logistica in Italia

Da tempo la produzione non rappresenta più solo “un fatto aziendale” ma coinvolge una molteplicità di attori e sistemi territoriali, diversi e lontani, che raffigurano la sponda logistica per l’impresa. In pochi anni la delocalizzazione produttiva ha generato un incremento esponenziale dei flussi informativi e di merce alimentando un sistema economico sempre più *transport intensive*, mentre la globalizzazione commerciale ha determinato il proliferare dei mercati di sbocco e l’aumentare della loro distanza spingendo le imprese al presidio diretto dei mercati finali.

In un simile scenario la relazione domanda-offerta di servizi logistici si presenta come un processo evolutivo in cui non è facile rintracciare i nessi causa-effetto, ma a livello di singolo sistema territoriale è più agevole rilevare uno squilibrio sul mercato logistico determinato da deficienze sul lato della domanda, dell’offerta o del contesto territoriale.

In Italia tale squilibrio è addebitabile a criticità ben note. Polverizzazione del tessuto produttivo, basso livello di cultura logistica, scarsa qualificazione professionale degli operatori, carenza di servizi logistici avanzati, inefficienza di reti e di nodi di interscambio a livello territoriale sono tutti versanti sui quali da anni si lamenta la poca incisività dell’azione pubblica. L’assenza di normative adeguate o di una loro completa implementazione, di una politica industriale dedicata e di un’efficace pianificazione delle infrastrutture hanno alimentato un’offerta di servizi logistici frammentata, sottocapitalizzata e caratterizzata da uno sviluppo modale dei traffici a vantaggio del tuttostrada.

Su queste premesse l’*Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica* ha concentrato nel 2007 la propria attività di ricerca su un anello fondamentale della catena logistica: lo spedizioniere.

Nel corso delle precedenti indagini⁶, infatti, è costantemente emerso come lo spedizioniere rappresenti il principale referente logistico per le imprese manifatturiere. Per esse l’operatore organizza il traffico merci e realizza operazioni accessorie al trasporto di tipo doganale o bancario oltre a fornire assistenza per l’adempimento delle pratiche burocratiche di *import/export*. La sua attività tende spesso a specializzarsi per area geografica o per modalità di trasporto⁷ e si sostanzia per lo più nell’assunzione di

⁶ Ci si riferisce alle indagini campionarie di livello nazionale effettuate dall’Osservatorio nel 2001, 2003 e 2006 finalizzate al monitoraggio delle dinamiche evolutive del mercato dei servizi logistici in Italia.

⁷ In base alla suddivisione propria degli studi di settore gli spedizionieri sono distinti in: aerei, marittimi, stradali, misti (ovvero si occupano di spedizioni aeree, marittime e stradali), operatori doganali, intermediari del trasporto, agenzie marittime e corrieri postali.

un mandato che l'impegna a provvedere per conto dell'impresa alla stipula di un contratto di trasporto col vettore, al compimento della spedizione e delle eventuali operazioni sussidiarie.

I risultati dell'indagine campionaria, condotta su 201 imprese di spedizionieri presenti sul territorio nazionale, descrivono un modello logistico – letto attraverso l'operato di questo attore - complesso da definire per la varietà della composizione che caratterizza l'offerta e la domanda di servizi logistici.

Tale modello sembra evolvere piuttosto lentamente. Non si rilevano importanti discontinuità con quanto registrato nelle precedenti rilevazioni, dal confronto con le quali emerge una figura di spedizioniere leggermente retriva rispetto alle aziende manifatturiere intervistate nelle pregresse indagini campionarie. L'idea di logistica che domina tra questi operatori si mostra ancorata a concetti superati, anche se non mancano posizioni più avanguardiste.

Come per gli attori della domanda anche per gli spedizionieri si conferma l'asincronia rilevata nelle passate edizioni dell'Osservatorio che vede una sfasatura tra ciò che viene assunto come ottimo a livello teorico e ciò che viene poi posto in opera, segno che taluni concetti logistici non sono stati ancora pienamente introiettati. Il persistere, anzi l'aumentare, di forme contrattuali di natura occasionale rispetto a quanto rilevato in passato incide sulla politica di investimento dello spedizioniere che, a fronte di contratti *spot*, non ha i numeri e le garanzie minime per azzardare un investimento soprattutto sui mercati esteri. Qui, di rado, si registrano a carico delle imprese episodi di internazionalizzazione attiva, pur dovendo riconoscere la mancanza di uno stimolo adeguato considerando che buona parte della loro clientela è rappresentata da imprese nazionali di piccole e medie dimensioni, attive prevalentemente sul mercato italiano.

In questo scenario si intravede, tuttavia, l'accoglimento e la messa in opera da parte di alcuni operatori di *concept* logistici più avanzati che caratterizzano l'attività di parte degli spedizionieri dislocati nel Nord del Paese, in genere operatori di grandi dimensioni che forniscono un servizio prevalentemente di organizzazione e coordinamento dell'intero ciclo del trasporto delle merci.

Alla luce di queste evidenze non è facile valutare il modello logistico italiano e definirlo arretrato o avanzato rispetto ai parametri che misurano le rigidità dell'operato dello spedizioniere. Un operato meno evoluto, certo, rispetto agli *standard* usuali se valutato sotto il profilo delle tecnologie impiegate, dell'organizzazione del lavoro, dell'offerta di servizi innovativi. Ma si tratta di un operato che sconta anche i vincoli di un mercato nel quale la componente locale della domanda non sembra lasciare spazi, imponendo combinazioni di servizi e modalità di trasporto ampiamente diversificati e su misura dell'impresa-cliente.

Non si può negare che tale modello presenti delle inefficienze. L'impresa manifatturiera - che rispetto ai costi logistici sembra riuscire a mantenere una propria competitività sul mercato – e lo spedizioniere – che, come conferma l'indagine, registra un incremento delle principali variabili economiche – traslano, evidentemente, su altri soggetti il costo di un'organizzazione niente affatto perfetta.

Nonostante le strategie di specializzazione o di integrazione di filiera portate avanti da una minoranza, le storiche debolezze del sistema logistico italiano gravano essenzialmente sui vettori, soprattutto i piccoli e medi soggetti dell'autotrasporto nei confronti dei quali le imprese manifatturiere e gli spedizionieri spuntano tariffe contenute a fronte di criticità nelle quali l'autotrasportatore incorre senza poter esercitare un aggravio di costo nei loro confronti. Stressati e iperutilizzati (anche per un sistema di regole che non trova piena applicazione) gli addetti ai trasporti rappresentano insieme al territorio – spesso privo di un'adeguata pianificazione dei trasporti e delle infrastrutture tanto da subire livelli di congestione sempre più pesanti con conseguenze sociali e ambientali rilevanti - la fragilità di un settore che muovendosi lungo direttrici a volte in contraddizione, in realtà svela tutta la complessità e le difficoltà di equilibrio che contraddistinguono i sistemi che attraversano una fase di delicata seppure lenta evoluzione.

Fisiognomica delle imprese

In Italia l'offerta di servizi logistici tende a concentrarsi prevalentemente al Nord dove è localizzata buona parte della realtà produttiva nazionale di tipo manifatturiero o di tipo commerciale quali la Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Uno squilibrio a livello territoriale che si riflette anche sul campione di imprese di spedizionieri esaminate nello studio: delle 201 imprese coinvolte nell'indagine il 64,7% si distribuisce tra il Nord-ovest e il Nord-est, il 21,4% è collocato nel Centro Italia e il restante 13,9% al Sud e nelle isole.

Nell'esplorare questo universo sono state escluse dall'analisi le imprese con meno di sei addetti e le grandi realtà che operano in qualità di *integrated carrier* (DHL, Bartolini, TNT, ecc) introducendo entrambe rigidità nei meccanismi di funzionamento del mercato. Le une per l'assenza di una pianificazione strategica delle attività e per una dimensione marginale che le porta a subire di fatto i condizionamenti della domanda; le altre perché con il proprio modello, spesso unico e fortemente caratterizzante, pongono in atto una politica di penetrazione dei mercati così aggressiva da essere loro stesse ad orientare la domanda.

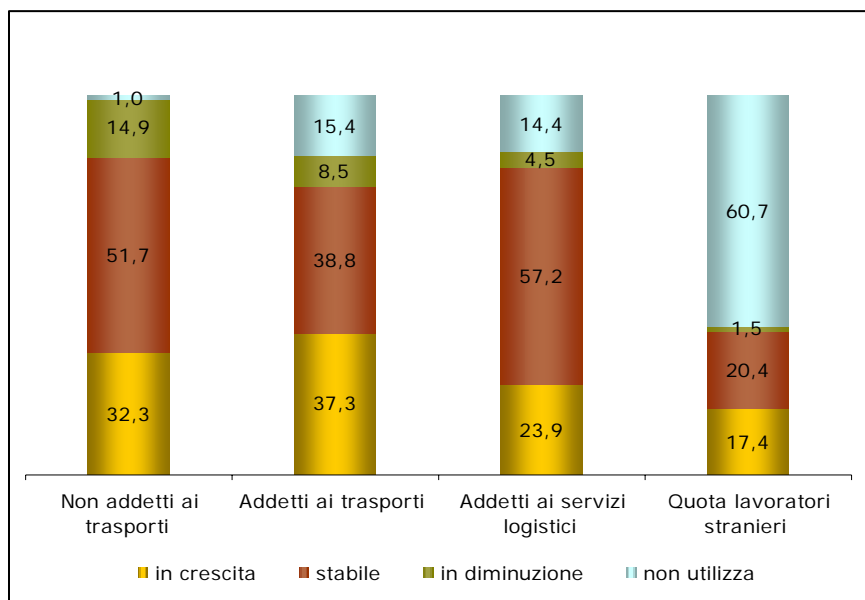
Il campione che rappresenta - con una buona approssimazione - l'universo nazionale degli spedizionieri, è composto per più della metà da imprese con 6-15 dipendenti (53,5%), per il 32,6% da aziende che presentano un bacino di forza lavoro che varia dalle 15 alle 50 unità e per il 13,9% da realtà con 50 e più dipendenti.

Guardando a due delle principali variabili economiche che rappresentano il termometro della *performance* d'impresa - il bacino di forza lavoro assorbito dall'azienda e il giro d'affari generato dalla sua attività - si riscontra tra le imprese intervistate un andamento positivo di ambedue gli indicatori che le allinea al *trend* generale di settore.

Negli ultimi tre anni (2004-2006) circa un terzo degli spedizionieri ha visto crescere il numero degli addetti impegnati nella attività di trasporto (37,3%) e in attività diverse dal trasporto (32,3%). Si è registrato, soprattutto, un rafforzamento del ruolo degli addetti

alla logistica all'interno delle aziende: sebbene siano più rare le imprese dove si rileva un incremento dei logistici interni - il fenomeno interessa solo il 23,9% delle aziende intervistate -, è altrettanto meno frequente, rispetto ad esempio ai trasportatori, un loro decremento (graf. 1).

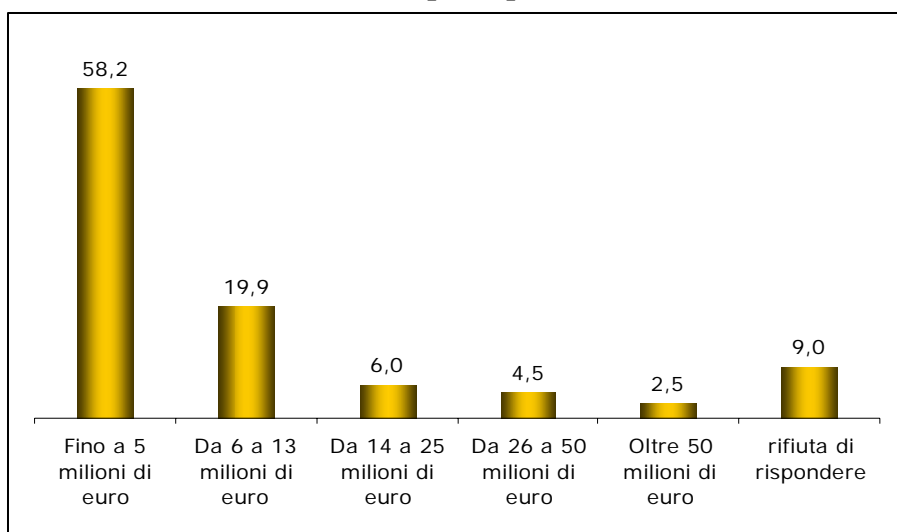
Graf. 1 – Andamento degli addetti nel triennio 2004-2006 (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

In termini di giro d'affari, nonostante siano state escluse le imprese di piccolissime dimensioni, la gran parte degli spedizionieri (il 58,2%) non realizza un fatturato superiore a 5 milioni di euro. Circa il 20,0% delle imprese si colloca nella classe immediatamente successiva di 6-13 milioni di euro e solo poco più del 10,0% delle imprese rientra nelle classi di fatturato più elevate (graf. 2).

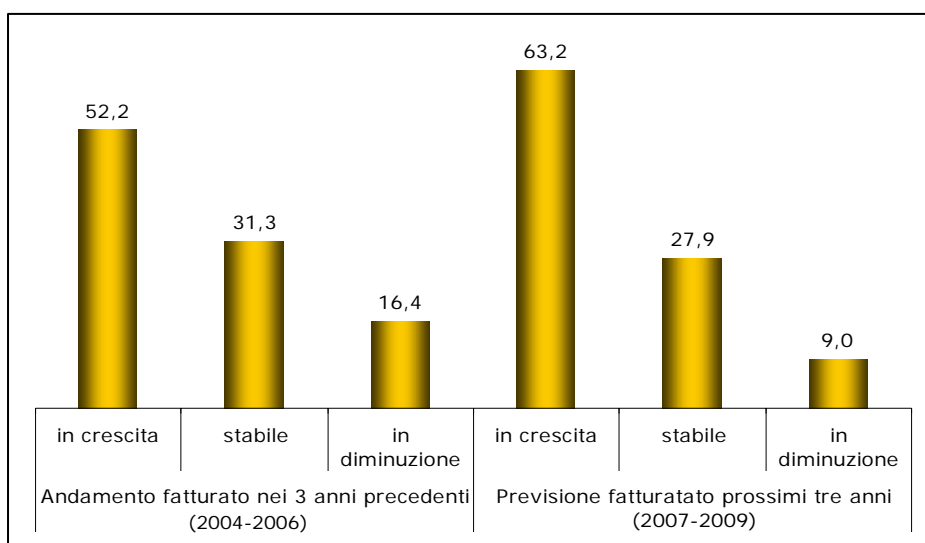
Graf. 2 – Distribuzione delle imprese per classe di fatturato (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Analogamente a quanto registrato per gli addetti, anche il fatturato ha manifestato nell'ultimo triennio un *trend* positivo. Tra il 2004 e il 2006 più della metà degli spedizionieri (52,2%) ha visto crescere il fatturato e il 31,3% delle imprese intervistate ha mantenuto il livello raggiunto negli anni pregressi. Le previsioni prospettano un andamento futuro del giro d'affari decisamente promettente: il 63,2% delle imprese ritiene che aumenterà mentre solo il 9,0% teme che possa ridursi (graf. 3).

Graf. 3 – Andamento del fatturato nel triennio 2004-2006 e previsioni per il triennio 2007-2009 (val. %)

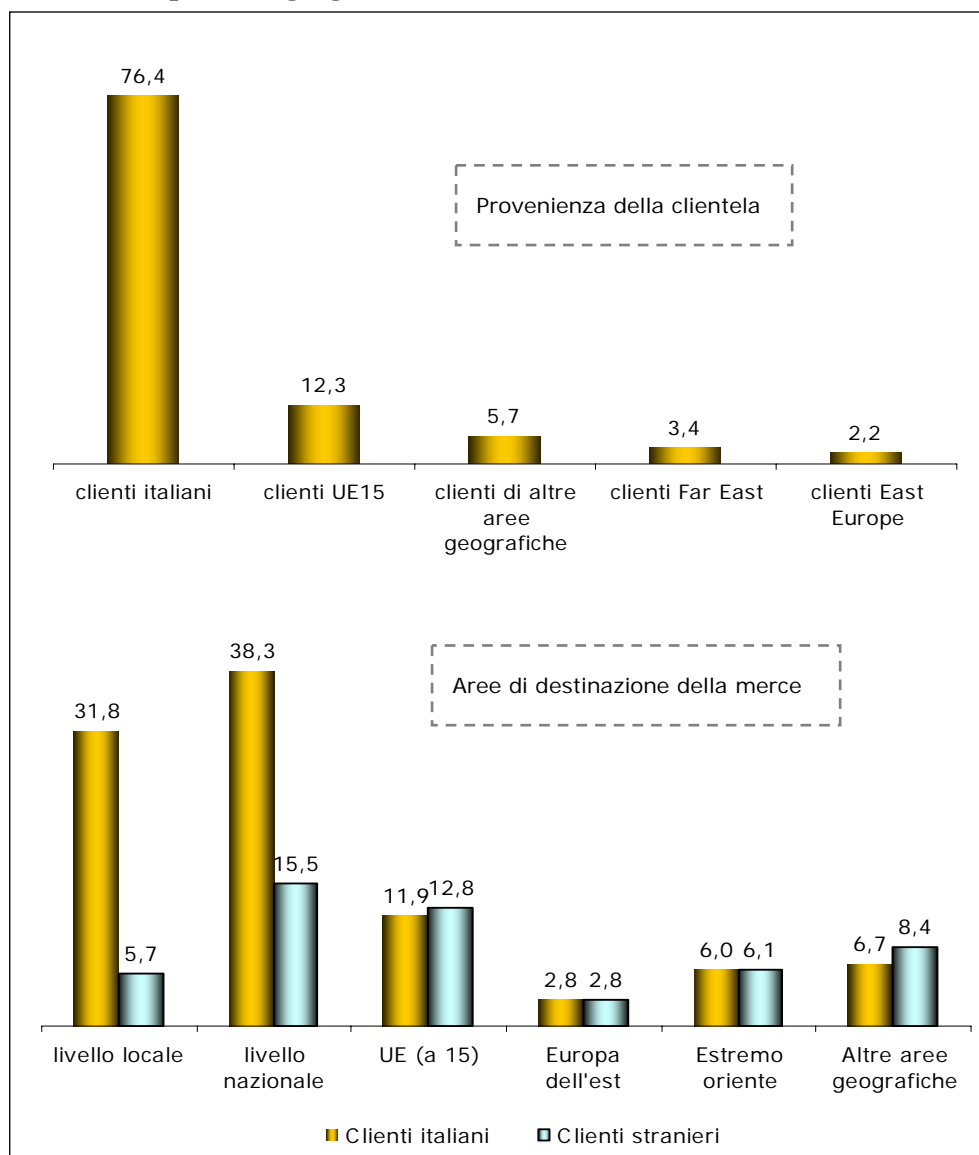


Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

La clientela dello spedizioniere si presenta geograficamente abbastanza circoscritta sia per provenienza che per destinazione delle sue merci. Tende, infatti, a concentrarsi prevalentemente sul territorio nazionale. In media il 76,4% del fatturato aziendale è frutto del soddisfacimento di una domanda tutta nazionale e solo una parte piuttosto contenuta è dovuta a clienti europei (14,5% tra UE15 e *East Europe*) o provenienti dall'Estremo Oriente (3,4%) o altre aree geografiche (5,7%). Per il 48,3% degli spedizionieri l'intero fatturato proviene da servizi erogati esclusivamente a clienti italiani; per il 65,8% di questi operatori, il cliente nazionale rappresenta comunque almeno l'80,0% del fatturato.

Anche le aree di destinazione delle merci presentano in media un carattere prettamente locale-nazionale, soprattutto nel caso di clienti italiani (per il 26,3% di essi quello locale/nazionale rappresenta l'unico mercato di riferimento); in quanto ai clienti stranieri, i principali mercati di riferimento presentano anch'essi una dimensione prevalentemente nazionale e, in seconda battuta, europea (graf. 4).

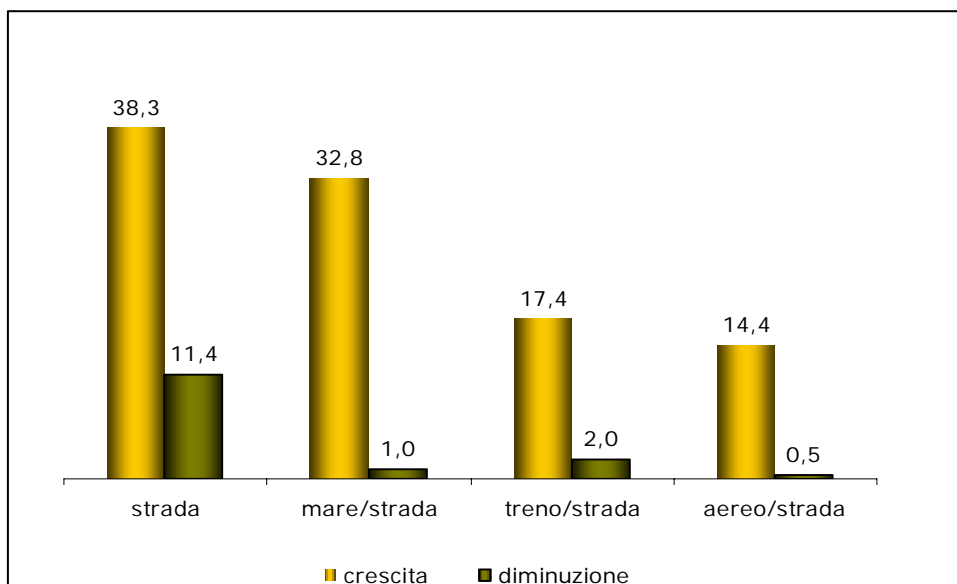
Graf. 4 – Distribuzione del fatturato per provenienza della clientela e per aree geografiche di destinazione delle merci (val. % medi)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

In quanto alle modalità di trasporto, la gomma permane la modalità più diffusa. Circa il 70,0% dei traffici merci viene veicolato su strada, il 21,2% ricorrendo al trasporto intermodale mare/strada e il 5,2% a quello aereo-strada. La combinazione modale ferro-strada rappresenta una quota residuale dei traffici, il 3,7%. Tuttavia lo squilibrio modale tenderebbe almeno in parte a ricomporsi, stando alle ipotesi di utilizzo futuro. Nel triennio a venire crescerà l'utilizzo del trasporto su strada per il 38,3% degli spedizionieri, ma soprattutto l'impiego dell'intermodalità mare/strada che viene stimata in aumento del 32,8% delle imprese contattate. L'intenzione di ridurre la movimentazione delle merci su strada da parte dell'11,4% degli spedizionieri si presenta come il dato più interessante, perché in aperta controtendenza con l'andamento generale del settore degli ultimi decenni (graf. 5).

Graf. 5 – Distribuzione dei traffici per modalità di trasporto: previsioni di crescita e diminuzione nel prossimo triennio (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

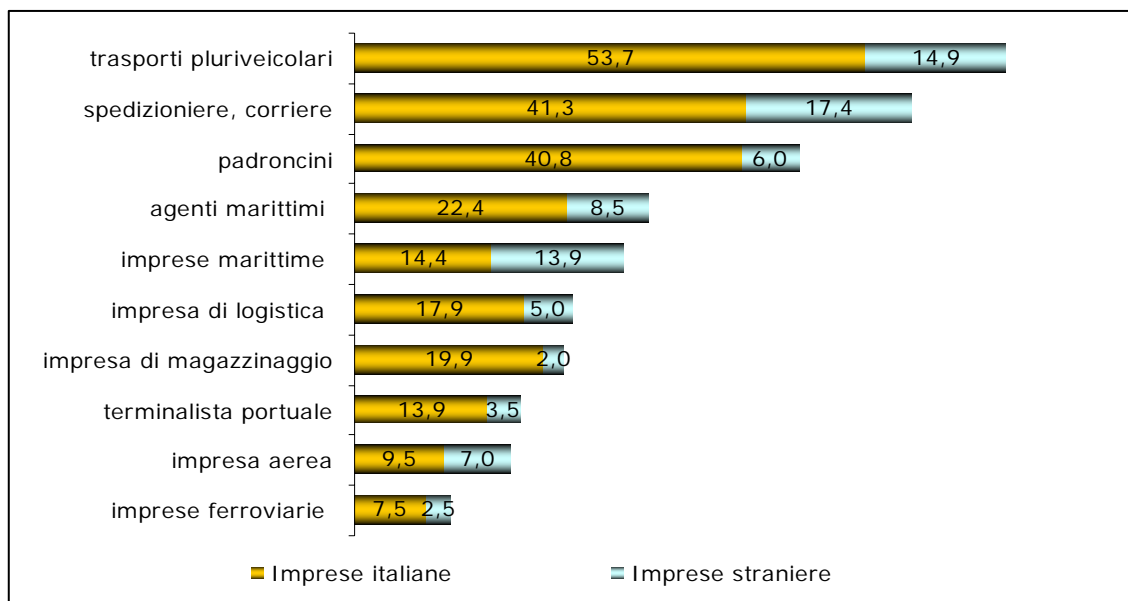
Spedizionieri: un modello di “impresa allargata”

Lo spedizioniere gestisce un vasto sistema di relazioni di cui rappresenta il perno attorno al quale ruotano la domanda e l’offerta di servizi logistici. E’, in buona sostanza, il soggetto che rende possibile l’incontro tra le istanze della domanda e le alternative funzionali dell’offerta.

Pur realizzando al proprio interno anche servizi di trasporto, magazzinaggio, operazioni doganali ed altro, la gran parte degli spedizionieri aderisce alla pratica diffusa di servirsi di soggetti terzi per portare a compimento l’attività avocando a sé principalmente il ruolo di intermediatore e organizzatore del servizio che evidentemente garantisce margini più ampi di profitto.

Nella varietà e molteplicità dei suoi *partner* logistici la componente strettamente trasportistica – in particolare i trasportatori su gomma - risulta dominante. Imprese di trasporto pluriveicolare, spedizionieri e corrieri, padroncini sono nell’ordine i principali operatori di riferimento per lo spedizioniere. Si tratta per la gran parte di operatori nazionali - visto l’ambito circoscritto di attività della clientela – ma non mancano tra i suoi fornitori anche operatori stranieri – *in primis* spedizionieri o corrieri – ai quali viene richiesto lo svolgimento di mansioni analoghe alle proprie, probabilmente al di fuori dei confini nazionali (graf. 6).

Graf. 6 – Le imprese di spedizionieri che presentano accordi stabili di collaborazione con altri operatori logistici italiani e stranieri (val. %)

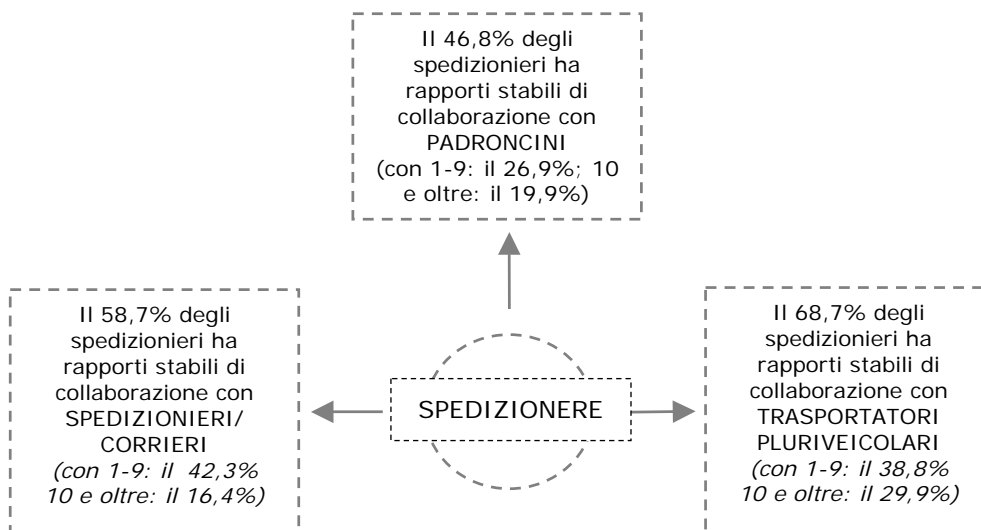


Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

L'elevata numerosità dei *partner* logistici di cui lo spedizioniere si avvale produce effetti importanti sull'economicità del servizio e sui rapporti di forza tra i diversi operatori. L'allungamento della catena di intermediazione e l'ampliamento del numero di soggetti coinvolti nel servizio, oltre a determinare un aggravio dei costi logistici per il cliente finale, incidono anche sui soggetti più deboli che compongono tale catena (vettori e lavoratori). Nondimeno la possibilità di disporre di un ampio bacino di vettori consente allo spedizioniere di mantenere competitivo ed economicamente conveniente il servizio per sé e l'impresa cliente.

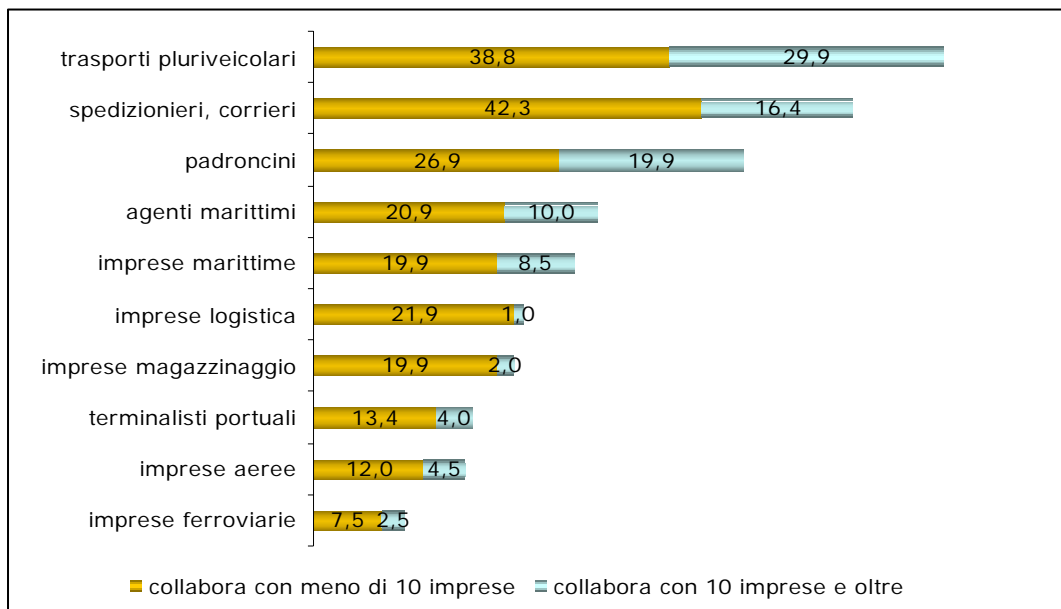
La maggiore profittabilità è garantita, infatti, soprattutto dalla presenza di un'offerta ampia e indifferenziata di piccoli operatori logistici, per lo più vettori, che in assenza di un fronte comune si pongono in buona sostanza alla mercé di una domanda (in questo caso gli spedizionieri) che diviene dominante nella gestione dei rapporti contrattuali. La stessa scarsa presenza nel settore di significative barriere all'entrata - la cui limitatezza è imputabile tanto ad un basso livello di qualificazione professionale degli addetti quanto ad una regolamentazione del settore dei trasporti, soprattutto su strada, che non trova sempre piena applicazione - determina un elevato *turn over* di imprese a tutto vantaggio della domanda. Esaminando più in dettaglio la composizione del bacino di operatori logistici a cui si appoggia lo spedizioniere emerge come la numerosità dei *partner* logistici, rilevante nel caso dei trasportatori pluriveicolari e dei padroncini, oltre che di corrieri e spedizionieri, si ridimensiona tra le imprese di logistica e di magazzinaggio e tra le imprese aeree e ferroviarie (fig. 1, graf. 7).

Fig. 1 – I principali partner logistici italiani e stranieri degli spedizionieri



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Graf. 7 – La numerosità dei partner logistici (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Una fragilità strutturata

Un tessuto imprenditoriale polverizzato sia sul lato della domanda che dell'offerta di servizi logistici, rapporti di collaborazione *spot* tra impresa e vettore, uno scarso livello di integrazione cliente-azienda sono tutti elementi che contribuiscono a delineare una logistica "fragile", fondata su un'elevata variabilità delle relazioni non solo fra impresa e operatore logistico ma tra operatori stessi.

Si tratta di uno scenario noto che sembra non mutare in modo rilevante nel tempo. Da anni l'assetto delle relazioni interne al settore sembra mantenersi costantemente instabile, eppure in equilibrio. Viene da chiedersi se questo modello, pur con le sue inadeguatezze, non riesca in realtà a massimizzare il livello di soddisfazione dei diversi attori stante l'attuale articolazione del mercato nazionale. La fragilità che deriva dalla fitta rete di relazioni non consolidate tra gli attori potrebbe essere letta come una mobilità in grado di assicurare agli operatori la necessaria competitività sul mercato nazionale.

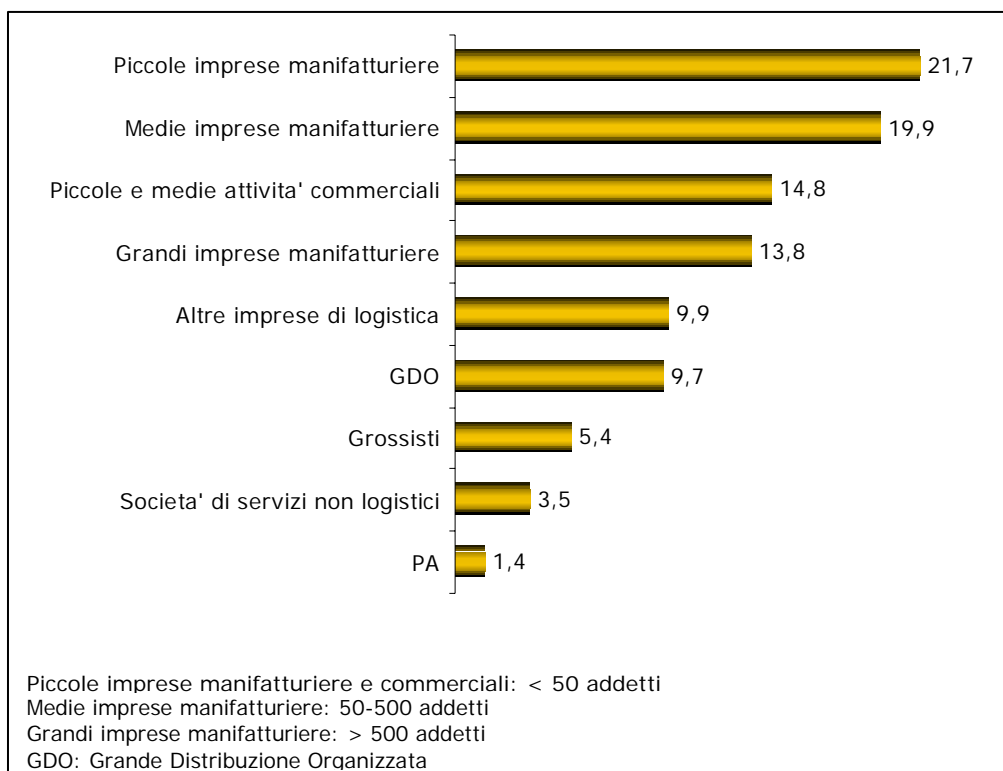
Come? Il modello logistico sul lato dell'offerta sembra rispondere e "corrispondere" alle caratteristiche della domanda. Tanto si presenta polverizzato e variegato il tessuto produttivo e differenziata la domanda di servizi logistici, tanto le caratteristiche dell'offerta appaiono atte a soddisfare le esigenze della domanda immettendo sul mercato combinazioni di servizi realizzati, il più delle volte, all'impronta e su misura per il cliente. *Manca di programmazione, svela inefficienze ma appare efficace.*

Alla luce della fase espansiva che il settore si trova a vivere, lo spedizioniere potrebbe infatti consolidare la propria offerta di servizi investendo ulteriormente in beni strumentali e in nuove professionalità, ma la sregolatezza della domanda, che in Italia proprio per le caratteristiche che la contraddistinguono appare particolarmente accentuata, non sembra stimolare un rafforzamento strutturale dell'offerta, semmai un arricchimento delle relazioni fra operatori che genera un modello logistico "a geometria variabile", di volta in volta modulabile sulle esigenze della clientela e in grado, in questo modo, di stare sul mercato.

La domanda per lo spedizioniere è composta per lo più di Pmi produttive che impegnano l'operatore logistico a confrontarsi con le dinamiche e le criticità proprie di svariate filiere produttive. Più della metà del fatturato viene realizzato dallo spedizioniere fornendo servizi logistici a piccole e medie imprese manifatturiere e commerciali. Solo il 13,8% del giro d'affari è generato da una clientela fatta di grandi realtà produttive con più di 500 addetti che, in genere, tende a crearsi un servizio logistico su misura, più complesso ma anche contraddistinto da una migliore programmazione delle attività e dall'adozione di procedure standardizzate (graf. 8).

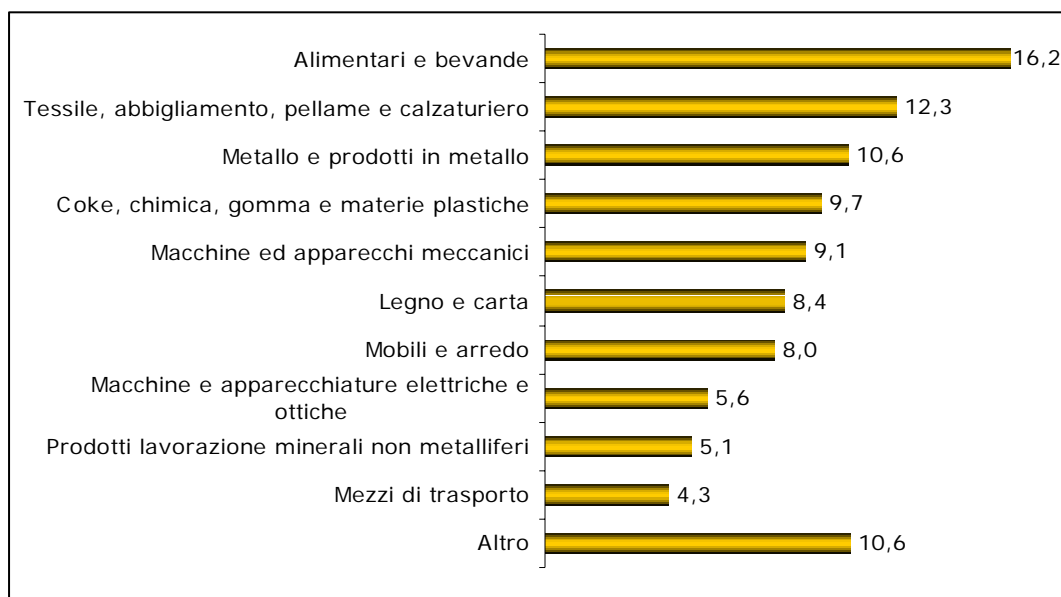
La varietà della clientela con cui lo spedizioniere si deve misurare è certificata anche dalle diverse filiere produttive con le quali si trova ad interagire. Per realizzare metà fatturato uno spedizioniere deve fornire, in media, servizi logistici ad imprese che appartengono ad almeno cinque filiere diverse con quel che ne consegue in termini di specificità delle procedure da adottare per movimentare merceologie diversificate che non consentono, spesso, di realizzare *groupage* ed economie di scala (graf. 9).

Graf. 8 – Le imprese-clienti che concorrono alla realizzazione del fatturato dello spedizioniere (val. % medio)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

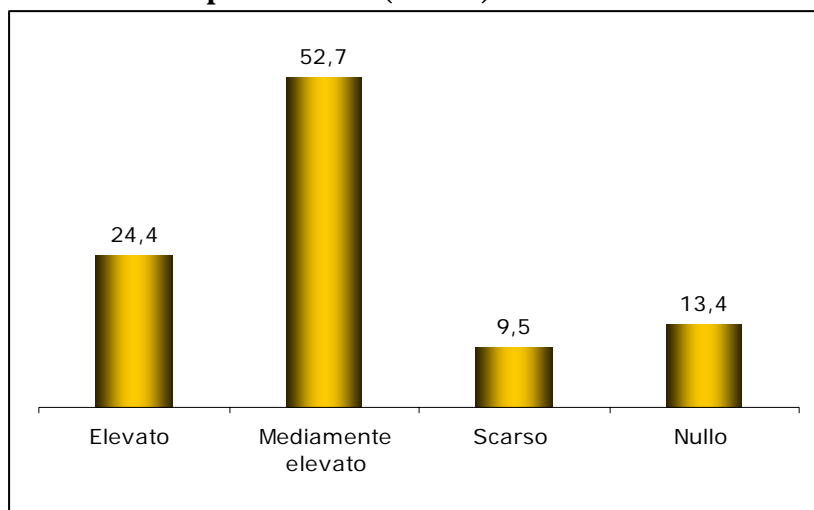
Graf. 9 – Le filiere che concorrono alla realizzazione del fatturato dello spedizioniere (val. % medio)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Guardando al rapporto specifico che intercorre in via generale tra spedizioniere e impresa-cliente, il livello di integrazione tra i due attori appare piuttosto modesto, anche se gli intervistati, nella gran parte dei casi, ritengono che sussista un grado di collaborazione mediamente elevato (52,7%) o, addirittura, elevato (24,4%; graf. 10).

Graf. 10 – Livello di integrazione tra lo spedizioniere e le imprese-clienti (val. %)



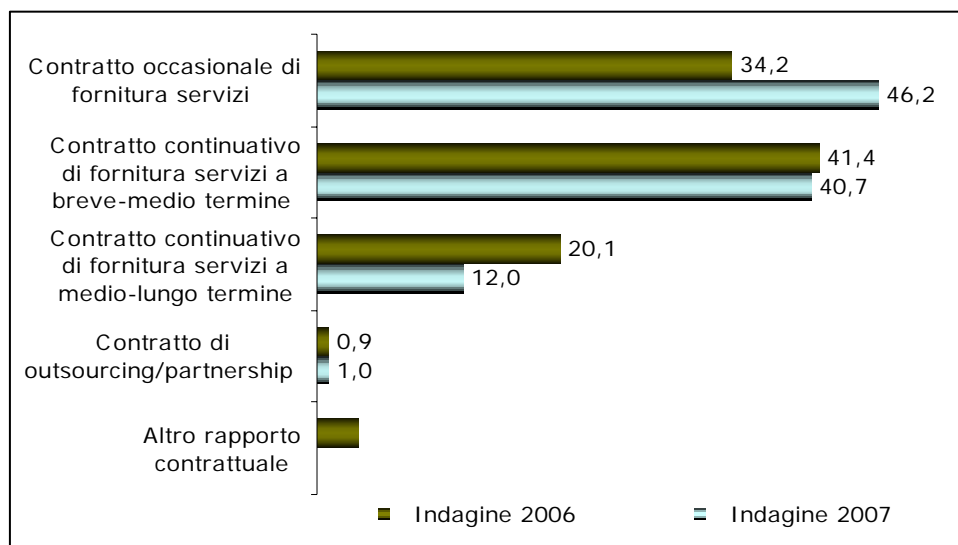
Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

In realtà – come emergeva nell’indagine 2006 – il fatto che anche imprese di modeste dimensioni tendono a ripartire su una pluralità di fornitori funzioni logistiche simili o anche la semplice movimentazione della merce e che la tipologia contrattuale che intercorre tra i soggetti in questione sia più spesso di natura occasionale che continuativa - come si avrà occasione di constatare più avanti – confermerebbe una scarsa integrazione.

La tipologia contrattuale che intercorre tra gli spedizionieri e le imprese clienti appare, come sottolineato poc’anzi, coerente con il modello ipotizzato. Nel 46,2% dei casi la fornitura di servizi logistici viene formalizzata con un contratto di tipo occasionale, che si trasforma in un accordo continuativo a breve-medio termine (fino a due anni) per il 40,7% delle imprese intervistate.

La precarietà dei rapporti di fornitura rappresenta una modalità di funzionamento del mercato in fase di stabilizzazione. Il confronto con i risultati dell’indagine del 2006 mette in luce, infatti, un progressivo *rafforzamento dei rapporti di fornitura temporanei* a scapito dei rapporti fiduciosi impresa-operatore logistico (graf. 11). Per il 48,3% degli intervistati i contratti occasionali o continuativi a breve-medio termine rappresentano gli unici di cui possono disporre.

Graf. 11 – Tipologia di contratto che intercorre tra lo spedizioniere e le imprese-clienti. Confronto indagini 2006*-2007 (val. %)



* Il *panel* di imprese intervistate relativo all'indagine del 2006 annovera una percentuale di trasportatori di cui è privo il *panel* utilizzato nell'indagine più recente
 Fonte: *Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007*

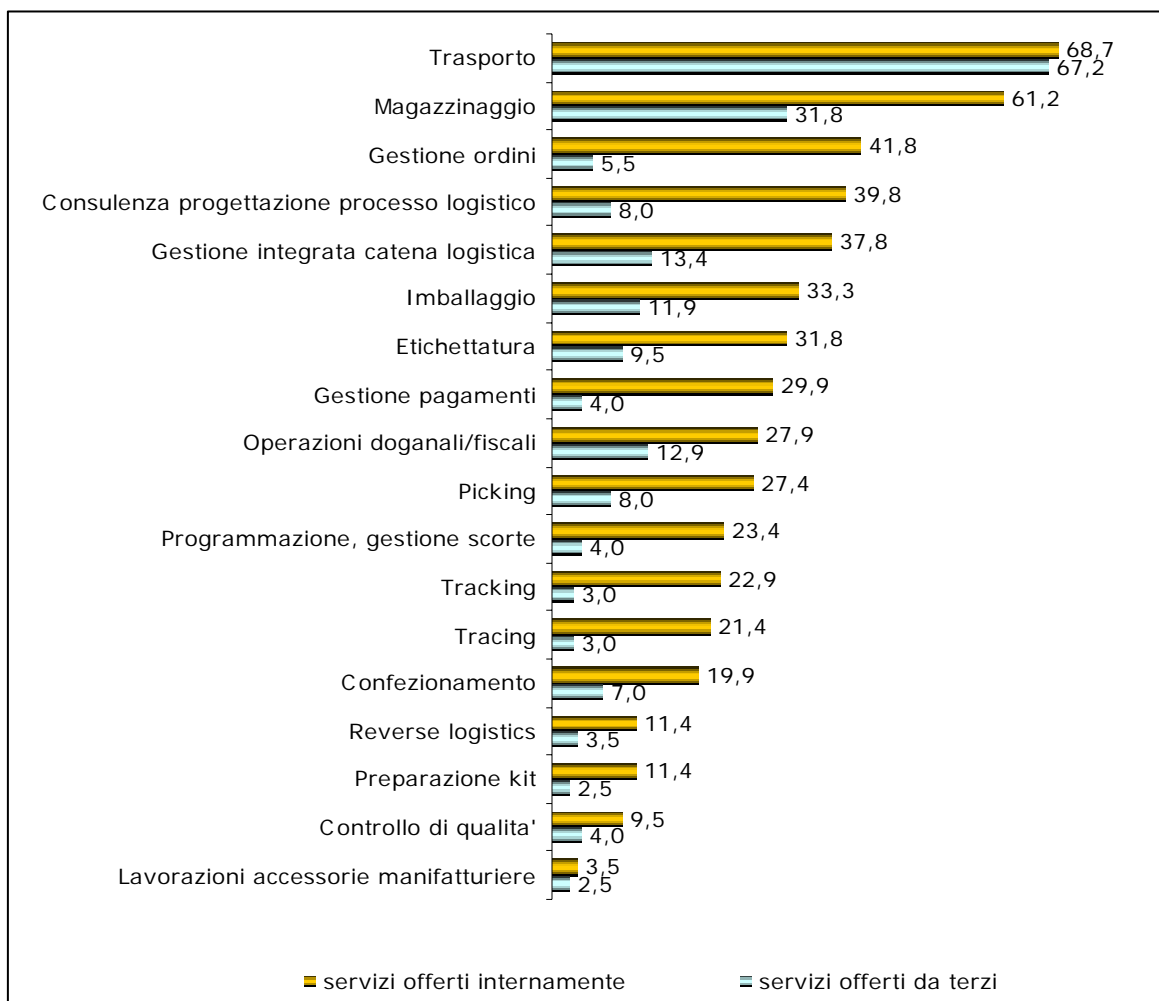
Le attività di flusso al servizio della competitività

Negli ultimi anni la filosofia della domanda di servizi logistici è mutata. Non si chiede soltanto il trasferimento della merce, ma si reclama in aggiunta un complesso di servizi di supporto ed informativi che aumenta il valore e l'efficienza complessiva del ciclo. Ciononostante la gran parte degli operatori è ancora legata ad attività logistiche "tradizionali" (stoccaggio delle scorte, *material handling*, trasporto) e poco orientata alla gestione delle attività di flusso (*quasi manufacturing*, gestione dei flussi amministrativi, *reverse logistic*) che si configurano oggi come funzionalità supplementari seppure in grado di ingenerare collegamenti e rapporti di collaborazione più stretti tra fornitore e cliente rispetto agli esistenti. Si tratta di servizi che spaziano dalla gestione dei flussi di approvvigionamento per la preparazione dei *kit* destinati alla catena di produzione (flussi CKD) alle attività di finissaggio (controllo, rifinitura, etichettatura) e imballaggio. Rappresentano il segmento di mercato a più alto valore aggiunto (le merci vengono lavorate e non solo trasportate o smistate) e necessitano di una cultura logistica evoluta da parte della domanda e di una elevata specializzazione da parte dell'operatore che diventa necessariamente *partner* dell'impresa cliente.

A tale proposito l'indagine, pur rivelando una consolidata presenza di attività tradizionali (trasporto e gestione dei magazzini), mette in luce la presenza di tali servizi "avanzati" seppure circoscritta ancora a pochi casi. Lo spedizioniere tende per lo più a praticare una logistica di tipo distributivo (spedizione con associata la gestione del magazzino) e in misura inferiore attività connesse a fasi logistiche proprie del processo industriale o caratterizzate da un contenuto innovativo. Si cominciano ad

affermare, seppure con molta lentezza, le attività legate alla preparazione dei *kit*, il controllo di qualità e le lavorazioni accessorie manifatturiere che - insieme alle attività di *reverse logistic* - occupano al momento ancora posizioni residuali nell'offerta dell'operatore (graf. 12).

Graf. 12 – I servizi offerti dallo spedizioniere internamente e in c/terzi (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

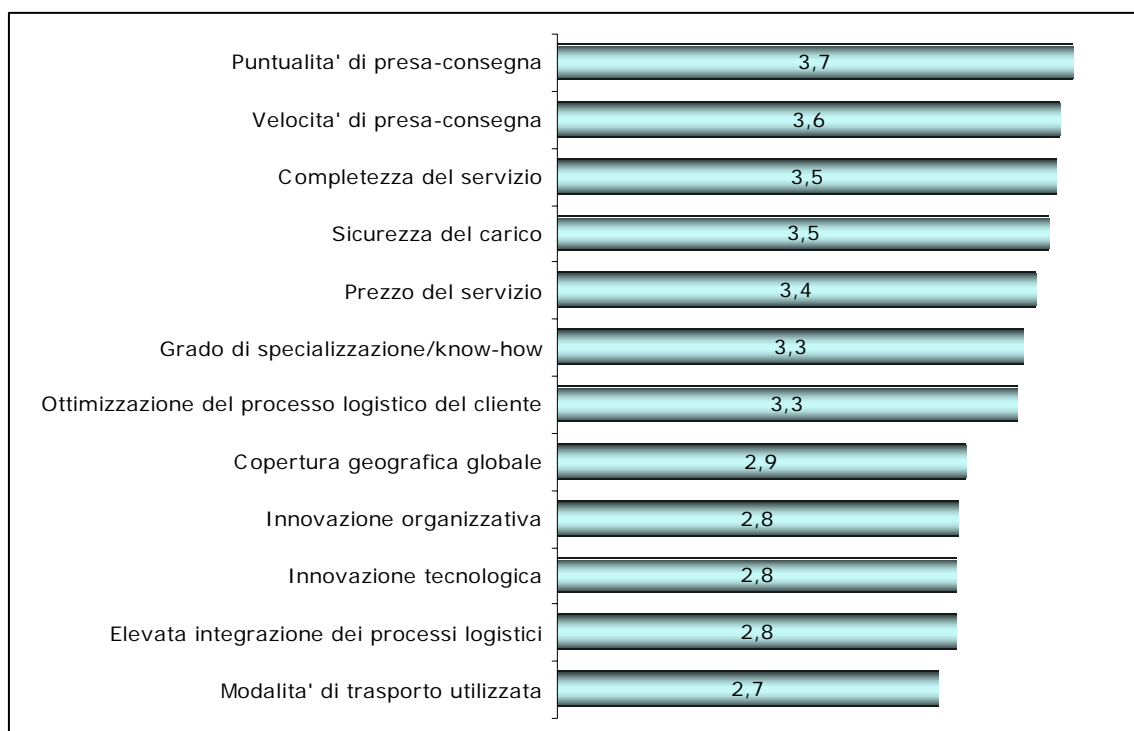
La minore diffusione di questi ultimi servizi tra gli spedizionieri può spiegarsi alla luce del fatto che in genere sono servizi richiesti da grandi imprese plurilocalizzate che presentano consistenti volumi di produzione e *leader* di mercato a livello continentale: tutti aspetti che caratterizzano una tipologia di impresa poco presente in Italia.

Cosa genera valore?

Il successo dell'impresa o del tessuto economico-produttivo di un territorio si fonda oggi non soltanto sulle strategie produttive e di *marketing*, ma anche e soprattutto sulla capacità di creare "valore per il cliente". Tra i fattori che vi contribuiscono non si può non tener conto della *customer care* nel cui ambito gioca un ruolo centrale il sistema logistico. Il costo della spedizione non può più, pertanto, essere il fattore discriminante per la scelta dell'operatore logistico dal momento che risulta fondamentale analizzare e comprenderne tutti i costi, anche accessori, che andranno a costituire il vero costo e il vero valore della spedizione.

I dati dell'indagine a tale proposito rivelano una diffusa consapevolezza nei diversi attori in merito alla necessità di soddisfare la domanda finale non più solo in termini di qualità del prodotto, ma anche di qualità del servizio. Nelle percezioni degli spedizionieri tra i criteri che le imprese-clienti seguono nella selezione dell'operatore logistico al quale affidare la spedizione della propria merce emergono quattro fattori di competitività che precedono la variabile prezzo: puntualità e velocità di presa consegna, completezza del servizio e sicurezza del carico. Il fatto che a tali elementi venga assegnata una rilevanza maggiore rispetto al prezzo conferma i mutamenti nel modo di concepire il mercato da parte delle imprese che di esso hanno non più e soltanto una visione *product demand* bensì *customer demand* (graf. 13).

Graf. 13 – I fattori di competitività che determinano la scelta dell'operatore logistico da parte delle imprese-clienti (val. medio)^(*)



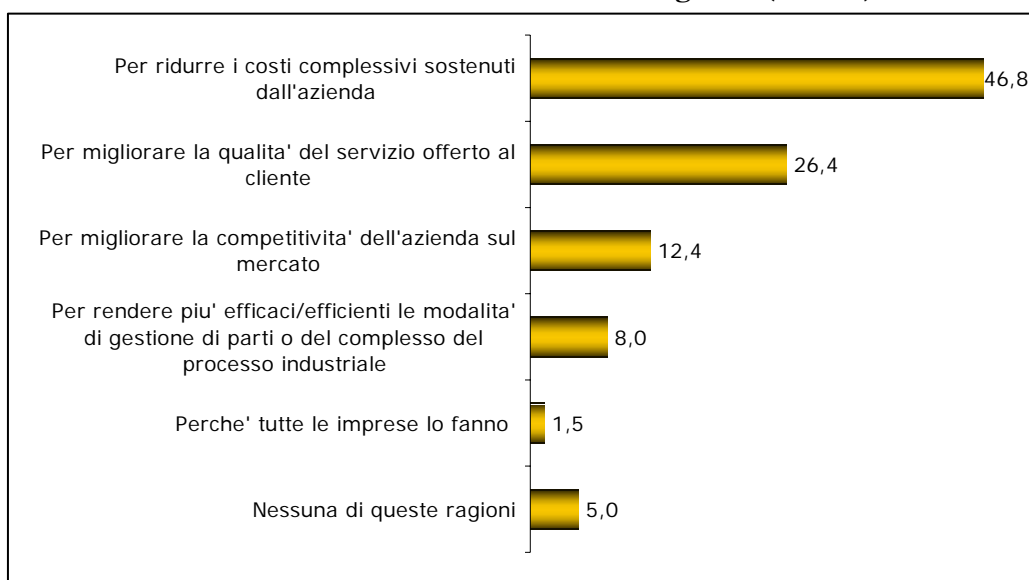
^(*) Punteggio da 1 a 4 con 1=fattore poco rilevante e 4=fattore molto rilevante

Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Seppure le imprese manifatturiere si orientano nella scelta dell'operatore logistico a partire da fattori diversi dal prezzo del servizio, la principale finalità che le spinge ad affidare le attività logistiche ad operatori specializzati nel settore permane, secondo gli intervistati, la contrazione dei costi aziendali (46,8%). Migliorare la qualità del servizio per il cliente rappresenta un obiettivo importante, ma comunque secondario al contenimento dei costi (graf. 14).

L'apparente contraddizione che si coglie nelle risposte fornite dagli spedizionieri in realtà rafforza l'ipotesi di una maturazione della cultura di mercato delle imprese manifatturiere che, pur perseguendo come è giusto che sia il contenimento dei costi, non lo fa più a scapito della qualità del servizio al cliente. In altre parole l'impresa mira all'efficacia logistica, massimizzando il livello dei servizi offerti senza tralasciare l'obiettivo dell'efficienza logistica finalizzata al contenimento degli stessi costi logistici.

Graf. 14 – Il punto di vista dello spedizioniere sul perché le imprese manifatturiere ricorrono ai servizi logistici (val. %)



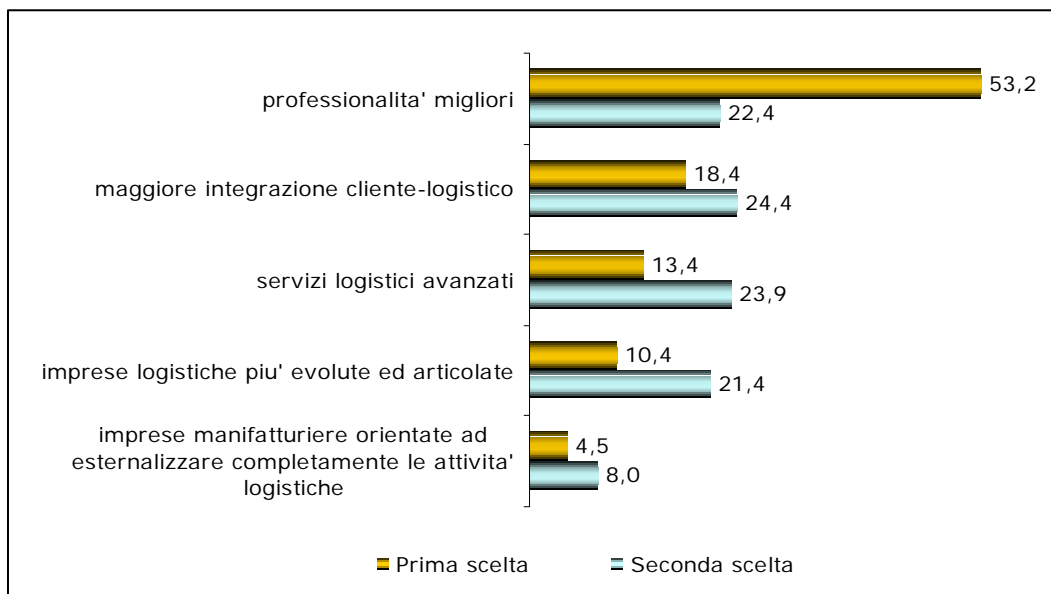
Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Peraltro un confronto a questo proposito tra l'attuale indagine e le precedenti, realizzate sempre sulle componenti della domanda e dell'offerta di servizi logistici, pone in risalto una discontinuità tra le esigenze delle imprese manifatturiere e l'interpretazione di questi bisogni da parte degli spedizionieri.

Accanto a questi elementi che innescano forme di efficientamento del mercato, ve ne sono altri che contribuiscono ad elevare l'efficacia dei servizi logistici. La gran parte degli spedizionieri, che nell'esperienza quotidiana di attività nel settore hanno contatti con una molteplicità di figure professionali del mondo della logistica, considera fondamentale migliorare la professionalità degli operatori.

La maggiore integrazione tra cliente e operatore logistico come la presenza di servizi avanzati o di imprese logistiche più evolute sono aspetti importanti ma secondari rispetto all'elevazione delle competenze e delle specializzazioni degli addetti al settore (graf. 15).

Graf. 15 – I fattori che aumentano l'efficacia dei servizi logistici nelle percezioni dello spedizioniere (val. %)



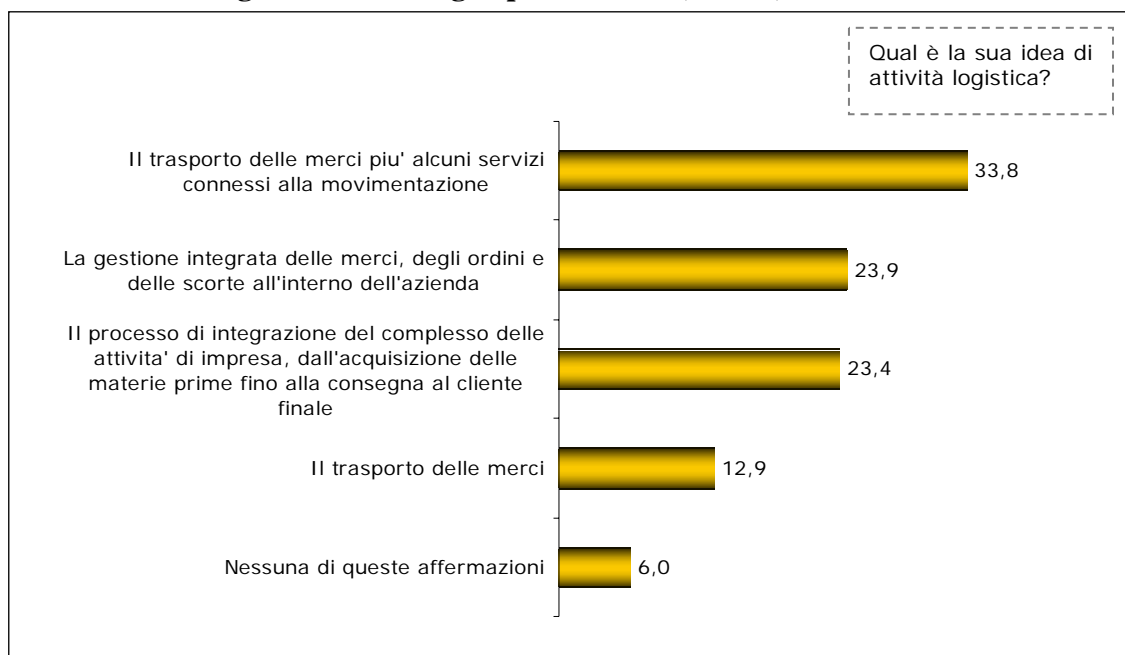
Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Ma accanto alla qualificazione professionale, l'accrescimento del livello culturale logistico e la maggiore diffusione di strumentazioni tecnologiche all'interno delle aziende rivestono un ruolo fondamentale nella valorizzazione del servizio logistico. Una cultura logistica, che tenga conto delle potenzialità più avanzate di tale funzione, non è stata ancora introiettata da gran parte degli spedizionieri.

Quasi la metà degli intervistati ritiene che la logistica altro non sia che il trasporto delle merci (12,9%) talvolta integrato da alcuni servizi connessi alla movimentazione (33,8%). Il 23,9% le assegna una funzionalità circoscritta alla dimensione aziendale e solo il 23,4%, la assimila al processo di integrazione di tutte le fasi della filiera – dall'acquisizione delle materie prime fino alla consegna al cliente finale (graf. 16).

In quanto agli strumenti tecnologici che favoriscono l'integrazione dei flussi informativi di filiera e di canale, gli operatori logistici sono ancora orientati all'uso di strumentazioni tradizionali: fax e telefono permangono gli strumenti ai quali ricorre la quasi totalità delle imprese (96,5%). Il trasferimento elettronico delle informazione (EDI) rappresenta ancora, nonostante l'ampia diffusione in altri settori, un elemento sostanzialmente estraneo al mondo degli spedizionieri (vi ricorre solo il 13,9% degli intervistati).

Graf. 16 – La logistica secondo gli spedizionieri (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

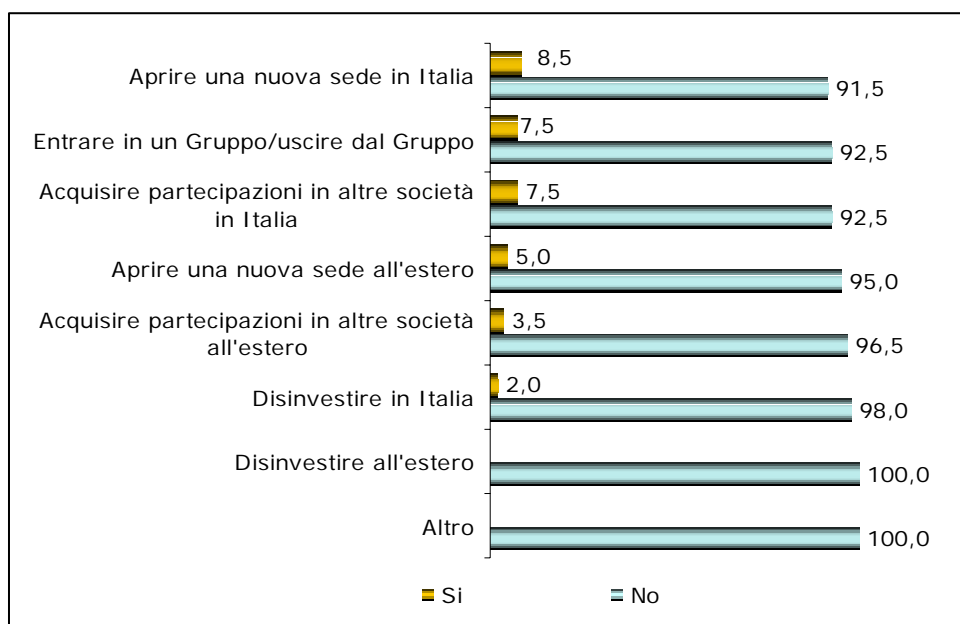
Politiche di espansione e processi di internazionalizzazione: un'esperienza "di frontiera"!

Le politiche di espansione e i processi di internazionalizzazione rappresentano per le imprese italiane un'esperienza tuttora "di frontiera". Sono infatti ancora poche, rispetto alla gran parte del tessuto produttivo le imprese sufficientemente evolute, strutturate e orientate ad una strategia aggressiva di mercato che avviano un percorso di apertura verso l'estero e di costruzione e presidio produttivo e commerciale di nuovi mercati.

Tra le rare politiche di espansione sui mercati nazionale e internazionale messe in atto dalle imprese italiane di spedizionieri è più frequente registrare un investimento sul territorio italiano piuttosto che all'estero, sia che si tratti di aprire nuove sedi (8,5%), entrare a far parte o uscire da un Gruppo (7,5%) o anche acquisire partecipazioni in altre imprese (7,5%). La quasi totalità di queste operazioni sono finalizzate a rafforzare la presenza dell'impresa nel settore dei trasporti e della logistica (graf. 17).

Guardando alle politiche più strettamente di internazionalizzazione, a partire dagli anni '90 molti dei principali operatori logistici italiani sono stati acquisiti da imprese straniere (per molte di esse l'entrare a far parte di gruppi stranieri ha rappresentato l'unico modo per restare sul mercato), ma a tale esempio di vivacità imprenditoriale non ha corrisposto un'uguale capacità delle imprese italiane di avviare un analogo processo di internazionalizzazione attiva.

Graf. 17 – Ipotesi di cambiamenti nell'assetto strutturale dell'impresa di spedizioni o del Gruppo di imprese (val. %)



Fonte: Indagine sugli spedizionieri. Isfort, 2007

Solo l'8,0% delle imprese di spedizionieri a prevalente capitale italiano ha realizzato operazioni di internazionalizzazione che si sono sostanziate per lo più nell'apertura di nuove sedi e, anche se più di rado, nell'acquisizione di partecipazioni in altre imprese con l'intento evidente di crearsi degli avamposti commerciali. La gran parte di queste imprese risiede nel Nord del Paese che manifesta, rispetto alle altre aree, maggiore proattività nel processo di internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione attiva e passiva dell'industria logistica in Italia

Introduzione

L'Italia è definita un “*multinational follower*” in quanto registra un grado di internazionalizzazione attiva (partecipazioni italiane all'estero) inferiore rispetto agli altri paesi industrializzati. Dal lato dell'internazionalizzazione passiva, l'attrattiva dei capitali stranieri nell'industria italiana permane debole, come dimostrano i livelli relativamente modesti delle partecipazioni estere in imprese italiane, soprattutto nei comparti dell'alta tecnologia e di alcuni servizi avanzati.

Tuttavia, l'internazionalizzazione passiva è cresciuta in maniera più consistente, in termini di numero di imprese, dipendenti, fatturato e valore aggiunto, nel settore dei servizi rispetto al settore manifatturiero⁸. Questo fenomeno si evidenzia in modo più significativo nel comparto della logistica e dei trasporti, ove la presenza degli attori stranieri è molto forte soprattutto nell'offerta di servizi integrati ed intermodali a maggiore valore aggiunto rispetto alla pura movimentazione delle merci e delle persone⁹.

Nel presente studio abbiamo contribuito all'Osservatorio Nazionale sul Trasporto Merci e la Logistica dell'Isfort utilizzando i risultati della II annualità dell'Osservatorio LogINT¹⁰ (Logistica e Internazionalizzazione) che monitora i processi di internazionalizzazione attiva (partecipazioni italiane all'estero) e passiva (partecipazioni estere in Italia) delle imprese logistiche dal 2000 ed è aggiornato annualmente. L'Osservatorio LogINT è realizzato dal Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio (LabELT) del DiAP-Politecnico di Milano in sinergia con l'Osservatorio Nazionale sul Trasporto Merci e la Logistica, l'Università del Molise ed altri soggetti del mondo imprenditoriale. Le forme di internazionalizzazione oggetto di analisi sono gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), ovvero partecipazioni azionarie di maggioranza e di minoranza in sussidiarie, filiali, affiliate, *joint venture* ed incroci azionari a supporto di alleanze strategiche. Si tratta di strategie di internazionalizzazione che comportano un impegno di lungo periodo da parte delle imprese, in termini sia strategici che finanziari, considerati gli elevati costi fissi legati all'investimento. Sono, invece, escluse dall'analisi le forme di internazionalizzazione *non-equity* (accordi commerciali e produttivi, acquisto/cessione di licenze, etc.). Viene, inoltre, adottata una definizione di settore della logistica molto ampia, che

⁸ Si rimanda a Mariotti S., Mutinelli M. (2007), Italia multinazionale 2005, Rubbettino, Soveria Mannelli (Catanzaro).

⁹ Per un approfondimento si rimanda a Federtrasporto-Nomisma, Scenari dei trasporti, Quaderno n. 7, 8, 9, Roma.

¹⁰ Per un approfondimento sull'Osservatorio LogINT si rimanda a: <http://www.netdiap.polimi.it/lab/labelt/index.htm>.

include tutte le aziende che si occupano di movimentazione sia di merci sia di passeggeri, iscritte nel settore “I” della classificazione ATECO dell’ISTAT¹¹. Sono state escluse solo le imprese individuali di trasporto merci su strada, le quali, essendo di dimensione molto piccola, difficilmente sono coinvolte in processi di internazionalizzazione. Le principali fonti dell’Osservatorio LogINT sono le seguenti: i) banca dati REPRINT sviluppato dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano con il supporto dell’ICE; ii) Infoimprese delle Camere di Commercio; iii) altre banche dati derivanti dall’apporto di partners dell’Osservatorio; iv) siti internet; v) rassegne stampa (tra cui “Il Giornale della Logistica” per alcuni dati economici); vi) i rapporti di Federtrasporto-Nomisma sull’internazionalizzazione dei trasporti; vii) indagini dirette presso le imprese logistiche, ecc.

L’internazionalizzazione attiva

L’Italia presenta investimenti esteri in uscita nella logistica più consistenti di quelli in entrata. L’Osservatorio LogINT registra, al primo settembre 2007, 811 investimenti esteri effettuati da 172 imprese multinazionali (IMN) italiane. Tali imprese operano per il 66,0% nel settore “attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti” e per il restante 44,0% nei trasporti (graf. 18), con una prevalenza di investimenti nel trasporto stradale (14,0%) e in quello marittimo (16,0%), settore in cui operano le grandi compagnie di navigazione quali Costa Container Lines, Coeclerici, Gruppo Grimaldi e Fratelli Cosulich. Alla categoria “attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti” appartengono gli spedizionieri (40,0%), i logistici integrati e gli intermediari dei trasporti (32,0%), le agenzie di viaggio (16,0%), la movimentazione e il magazzinaggio (4,0%), i gestori di infrastrutture (3,0%) e le altre attività connesse ai trasporti (5,0%).

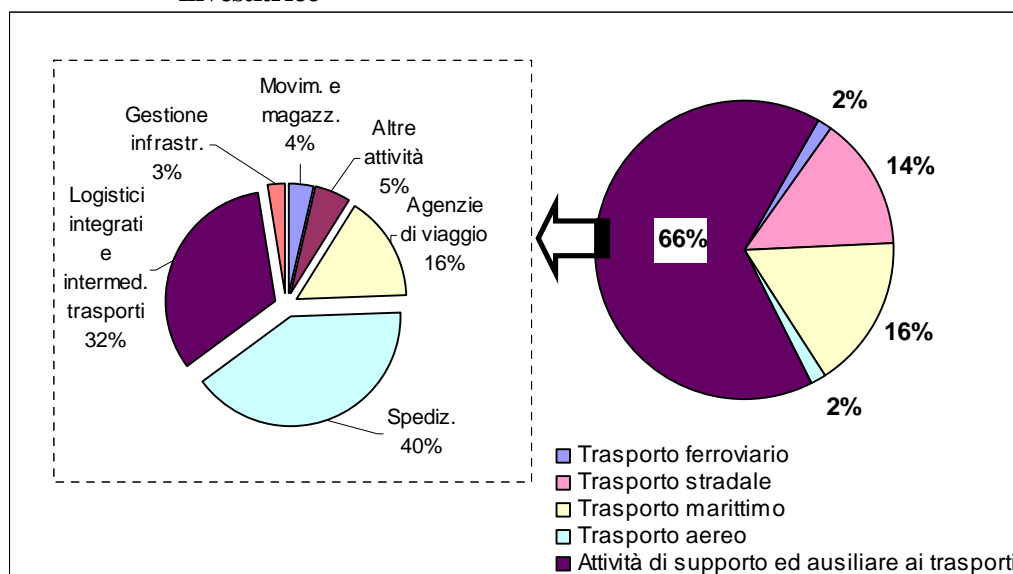
La maggior parte delle iniziative di internazionalizzazione attiva è posta in atto dalle IMN del Nord-Ovest (39,5%), mentre gli investimenti delle imprese del Nord-Est (25,6%) e del Centro (24,5%) più o meno si equivalgono; si distaccano le aziende del Sud ed Isole (10,4%; tab. 1a). Le regioni più attive sono Lombardia e Toscana che registrano all’incirca il 16,0% degli investimenti ciascuna; seguono Liguria (12,6%), Emilia Romagna (11,6%) e Piemonte (11,0%).

Per quanto riguarda, invece, le macro-aree di destinazioni delle partecipazioni italiane, si vede come poco meno della metà delle stesse è rivolta verso i Paesi europei più sviluppati. Seguono l’America Latina (15,4%) e l’Asia (11,7%; tab. 1b).

Circa il 10,0% delle partecipazioni è diretto verso l’Europa Centro Orientale, area che, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, ha attirato quote significative di investimenti produttivi italiani volti al raggiungimento di vantaggi di costo.

¹¹ Si tratta, in particolare delle categorie ATECO 60-64; dal 64 sono escluse le imprese di telecomunicazione.

Graf. 18 – Partecipazioni italiane in imprese straniere – settore dell’impresa investitrice



Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2007

Se si scende di scala, si nota che i primi Paesi di destinazione degli investimenti logistici italiani risultano essere Spagna, Francia, Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania. Tra i Paesi asiatici spiccano la Cina e Hong Kong, tra i Paesi dell’Europa centrale e Orientale, la Romania e la Polonia.

Tab. 1 – Aree di origine e destinazione degli investimenti italiani all’estero

1a) Distribuzione % per aree (100 = aree di destinazione)

Aree di origine	Aree di destinazione						Totale
	Europa Occidentale	America Latina	Asia	Europa Centro-Orientale	Nord America	Altri Paesi	
Nord-Ovest	41,0	50,4	26,3	27,8	28,3	52,2	39,5
Nord-Est	20,3	13,6	50,5	48,1	26,7	16,4	25,6
Centro	23,4	23,2	22,1	21,5	38,3	28,4	24,5
Sud e Isole	15,3	12,8	1,1	2,5	6,7	3,0	10,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1b) Distribuzione % per aree (100 = aree di origine)

Aree di origine	Aree di destinazione						Totale
	Europa Occidentale	America Latina	Asia	Europa Centro-Orientale	Nord America	Altri Paesi	
Nord-Ovest	49,4	19,7	7,8	6,9	5,3	10,9	100,0
Nord-Est	37,5	8,2	23,1	18,3	7,7	5,3	100,0
Centro	45,2	14,6	10,6	8,5	11,6	9,5	100,0
Sud e Isole	70,2	19,0	1,2	2,4	4,8	2,4	100,0
Totale	47,5	15,4	11,7	9,7	7,4	8,3	100,0

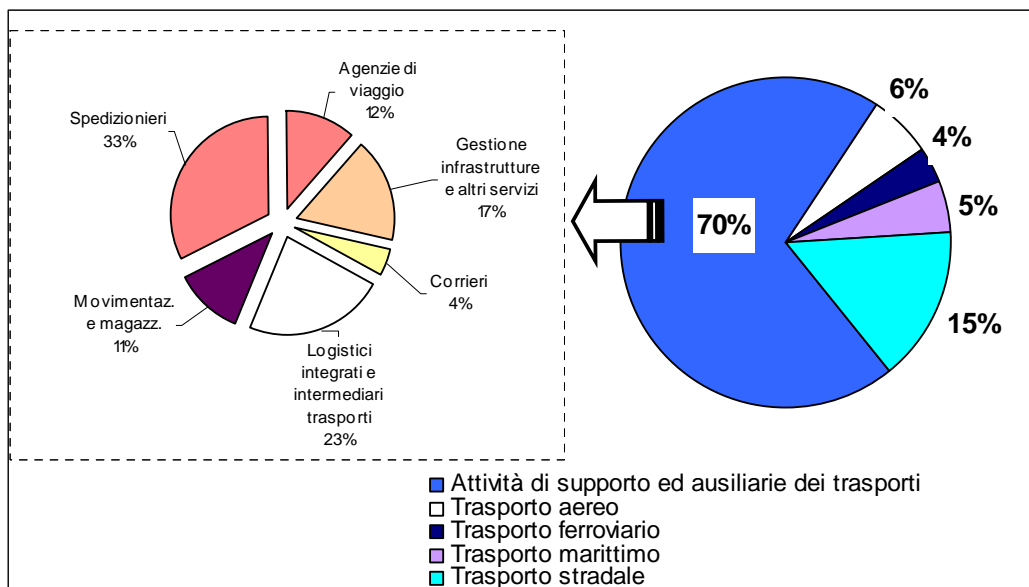
Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2007

L'incrocio delle aree di origine e di destinazione mette in luce come gli operatori del Nord-Est prediligano i vicini Paesi dell'Europa Occidentale e Centro-Orientale ed il continente asiatico; il Nord-Ovest predilige l'Europa Occidentale e l'America Latina; il Centro e il Sud e Isole investono, invece, prevalentemente nell'Europa Occidentale.

L'internazionalizzazione passiva

Per quanto concerne l'internazionalizzazione passiva, l'Osservatorio LogINT registra 462 imprese logistiche italiane partecipate da 280 gruppi stranieri. Gli investimenti si concentrano nelle "attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti" (70,0%), mentre il trasporto detiene il rimanente 30,0% (graf. 19). Alla categoria "attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti" appartengono gli spedizionieri (33,0%), i logistici integrati e gli intermediari dei trasporti (23,0%), i gestori di infrastrutture e altri servizi, soprattutto nel comparto della terminalistica portuale (17,0%), le agenzie di viaggio (12,0%) e gli operatori che si occupano di movimentazione merci e magazzinaggio (11,0%). Nell'ambito dei trasporti si evince una preponderanza di partecipazioni nel trasporto stradale (15,0%) e in quello aereo (6,0%), seguono il trasporto marittimo (5,0%) e quello ferroviario (4,0%).

Graf. 19 – Partecipazioni estere in imprese italiane – settore dell'impresa partecipata



Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2007

Dal punto di vista geografico, le imprese multinazionali logistiche straniere provengono per il 75,0% circa dall'Europa Occidentale, il 10,0% dal Nord America, l'8,0% dall'Asia Orientale, il 3,7% dal Medio Oriente e il 3,7% dall'Europa Centro-

Orientale e da altri Paesi (tab. 2a). Così come per le attività manifatturiere, la maggior parte degli IDE nella logistica sono localizzati nel Nord ovest (55,6%), “cuore” della logistica italiana (tab. 2b). Il Nord-Est e il Centro attirano entrambi circa il 18,0% delle iniziative, mentre nel Sud sono localizzate poche partecipazioni estere (7,6%).

Tab. 2 – Aree di origine e destinazione degli investimenti esteri in Italia

2a) Distribuzione % per aree (100 = aree di destinazione)

Aree di origine	Aree di destinazione				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Europa Occidentale	78,2	79,8	58,1	77,1	74,7
Nord America	12,1	6,0	11,6	0,0	10,0
Asia Orientale	5,4	6,0	17,4	8,6	8,0
Medio Oriente	1,9	2,4	8,1	8,6	3,7
Europa Centro-Orientale	0,4	3,6	2,3	2,9	1,5
Altri Paesi	1,9	2,4	2,3	2,9	2,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

2b) Distribuzione % per aree (100 = aree di origine)

Aree di origine	Aree di destinazione				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Europa Occidentale	58,3	19,4	14,5	7,8	100,0
Nord America	67,4	10,9	21,7	0,0	100,0
Asia Orientale	37,8	13,5	40,5	8,1	100,0
Medio Oriente	29,4	11,8	41,2	17,6	100,0
Europa Centro-Orientale	14,3	42,9	28,6	14,3	100,0
Altri Paesi	50,0	20,0	20,0	10,0	100,0
Totale	55,6	18,2	18,6	7,6	100,0

Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2007

Questo *trend* conferma la forte dipendenza dalla domanda del settore logistico che si stabilisce nelle aree di localizzazione dei clienti manifatturieri.

L'incrocio delle aree di origine e di destinazione mostra che le regioni del Nord-Ovest attraggono circa il 60,0% delle iniziative provenienti dall'Europa Occidentale. Gli investimenti dell'Asia Orientale e del Medio Oriente si concentrano prevalentemente nelle regioni centrali, mentre gli IDE dell'Europa Centro-Orientale sono destinati soprattutto al Nord-Est del Paese, probabilmente favoriti dalla vicinanza geografica e dagli importanti scambi commerciali che avvengono tra queste due aree. Infine, per le stesse ragioni, il peso specifico delle multinazionali del Medio Oriente è maggiore al Sud (tab. 2b).

Se si scende di scala, si osserva che i primi dieci Paesi di origine degli IDE passivi appartengono all'Europa Occidentale, con l'eccezione di Stati Uniti (8,7%) e Giappone (4,3%). Ai primi posti si trovano Germania, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito. Tra le multinazionali estere investono dunque di più quelle provenienti da Paesi ad alto tasso di sviluppo, a conferma del *trend* nazionale.

Tra le prime dieci regioni di destinazione, invece, primeggia la Lombardia (39,4%), seguita da: Lazio (12,3%), Liguria (8,9%), Veneto (6,9%), Piemonte (6,9%) ed Emilia Romagna (6,7%). Tra le regioni del Sud sono presenti la Campania (3,0%) e la Sardegna al decimo posto a pari merito con il Trentino Alto Adige (1,5%). E' evidente, quindi, la tendenza degli operatori internazionali a posizionarsi nelle aree italiane in cui il mercato è più vivo e nelle quali si concentrano gli interscambi nazionali e internazionali e la dotazione infrastrutturale è migliore.

Riflessioni conclusive

I dati dell'Osservatorio LogINT sull'internazionalizzazione attiva e passiva delle imprese logistiche consentono di formulare le seguenti riflessioni conclusive.

1. Gli investimenti italiani all'estero prevalgono sugli investimenti esteri in Italia, analogamente a quanto avviene per il comparto produttivo e dei servizi.
2. La presenza italiana si concentra nei Paesi dell'Europa Occidentale, America Latina ed Asia, aree privilegiate anche dalle imprese manifatturiere. Predominano gli investimenti degli operatori logistici italiani che vantano una posizione di qualche peso nello scenario internazionale del settore (tra cui in particolare, Savino del Bene, Costa Container Lines, Albin & Pitigliani e Coeclerici).
3. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione passiva, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, il settore logistico è stato oggetto di una serie di acquisizioni da parte di importanti operatori internazionali del settore, fenomeno che permane tuttora. Dall'analisi puntuale della provenienza degli investimenti emerge che il 22,0% degli stessi è riconducibile a sette *global player* europei, di cui tre tedeschi (Eurokai, Deutsche Post Worldnet, Fiege) ed i rimanenti quattro francese (Geodis), olandese (TPG-TNT), belga (SNCB) e inglese (Arriva International).
4. In generale, le imprese straniere tendono ad investire in settori a maggiore valore aggiunto rispetto al puro trasporto, settori che in Italia presentano forti debolezze strutturali a causa della polverizzazione degli operatori logistici e dalla scarsa offerta di logistica integrata.
5. Gli investimenti stranieri in Italia e le IMN logistiche italiane sono localizzati soprattutto in Lombardia, cuore dell'economia italiana, ove si concentra la maggior parte dei flussi nazionali e internazionali e dove operano i clienti manifatturieri. L'analisi delle aree di origine e di destinazione degli investimenti suggerisce, infine, che, nei processi di internazionalizzazione, gli operatori logistici, sia italiani che stranieri, hanno per lo più perseguito strategie di ampliamento del mercato, puntando sulle aree su cui più si sono concentrate le imprese manifatturiere loro clienti.

Progetto “CHECKLOG”

Premessa

L’obiettivo principale del progetto CHECKLOG è quello di sviluppare un monitoraggio relativo alle *performance* logistiche nell’ambito di un certo numero di settori rilevanti per l’economia nazionale, in modo da approfondire, in continuità con le attività realizzate finora dall’Osservatorio, i connotati analitici e strategici del “modello italiano” della logistica e monitorare “lo stato di salute” (da cui il nome del progetto per la presente annualità) dell’efficienza ed efficacia dei sistemi logistici – quale elemento di competitività - in un numero selezionato di filiere logistico-produttive di rilievo per il nostro Paese.

L’obiettivo generale trova riscontro in un approccio metodologico che in primo luogo sviluppa una mappatura dei processi e delle attività delle catene logistiche di interesse per il presente studio, e, in secondo luogo, individua una serie di indicatori di performance logistica (metriche) sulla base di alcuni approcci internazionali.

Lo studio enfatizza, in particolare, l’esigenza di sviluppare, con questa annualità, un monitoraggio di tipo *time-series* prendendo a riferimento un *panel* di imprese rappresentative delle filiere logistico-produttive di interesse, ed in questo senso va considerato in un’ottica sperimentale.

I risultati mostrano, in generale, rispetto al tema controverso del rapporto tra competitività e logistica, delle interessanti correlazioni tra il livello di ottimizzazione logistica complessiva (declinata nelle diverse metriche) e la *leadership* settoriale, fattore che può inoltre rappresentare un *benchmark* indiretto rispetto all’universo delle piccole e medie imprese.

Metodologia

L’obiettivo generale del lavoro viene declinato in una metodologia che, innanzitutto, sviluppa in modo originale una mappatura dei processi e delle attività logistiche (approccio per processi/attività) finalizzata alla ricostruzione della catena logistico-produttiva/*supply chain*. Tale metodologia rappresenta, in particolare, un elemento di continuità con le precedenti attività realizzate dalla TLSU nell’ambito dell’Osservatorio in riferimento a diverse realtà distrettuali (sportsystem, mobile-arredo, ecc.), nonché in altri progetti (I-LOG, 2006).

Successivamente, quale elemento innovativo di questa annualità, viene calibrata, nell’ambito dello schema di mappatura dei processi/attività, una metodologia di misurazione delle *performance* logistiche attraverso la selezione di un numero di indicatori (metriche), metodologia che trae spunto da una serie di approcci internazionali sviluppati in tempi recenti (Supply Chain Council, 1997; MIT, 2004). In particolare, l’approccio per processi e attività può essere sintetizzato nella fig. 2.

Fig. 2 - Schema metodologico per processi/attività di ricostruzione della filiera logistico-produttiva



Fonte: TLSU 2007

Nell'ambito della presenta annualità lo schema metodologico riportato risulta funzionale all'individuazione e specificazione, sulla base di una serie di filoni metodologici specifici, di un numero significativo di indicatori di *performance* logistica (metriche). In particolare, le metriche individuate risultano, in modo sintetico e descrittivo, quelle riportate nella tavola 1.

Le metriche individuate possono essere ulteriormente raggruppate in tre macro-categorie, sulla base degli obiettivi strategici aziendali, come indicato, in termini generali, nella fig. 3.

In effetti (MIT, 2004) l'eccellenza di filiera in una o l'altra metrica riflette la strategicità dei diversi processi logistici in rapporto alla strategia generale delle imprese. In questi termini, il valore di ogni metrica può essere interpretato in base al peso strategico che, nello specifico, la "reattività al mercato" (*customer-response*), piuttosto che l'efficienza interna intesa come "minimizzazione dei costi" (*efficiency*) o come "sfruttamento degli impianti" (*asset utilization*) può avere per la singola impresa o l'intera filiera.

Raccolta ed analisi dei dati

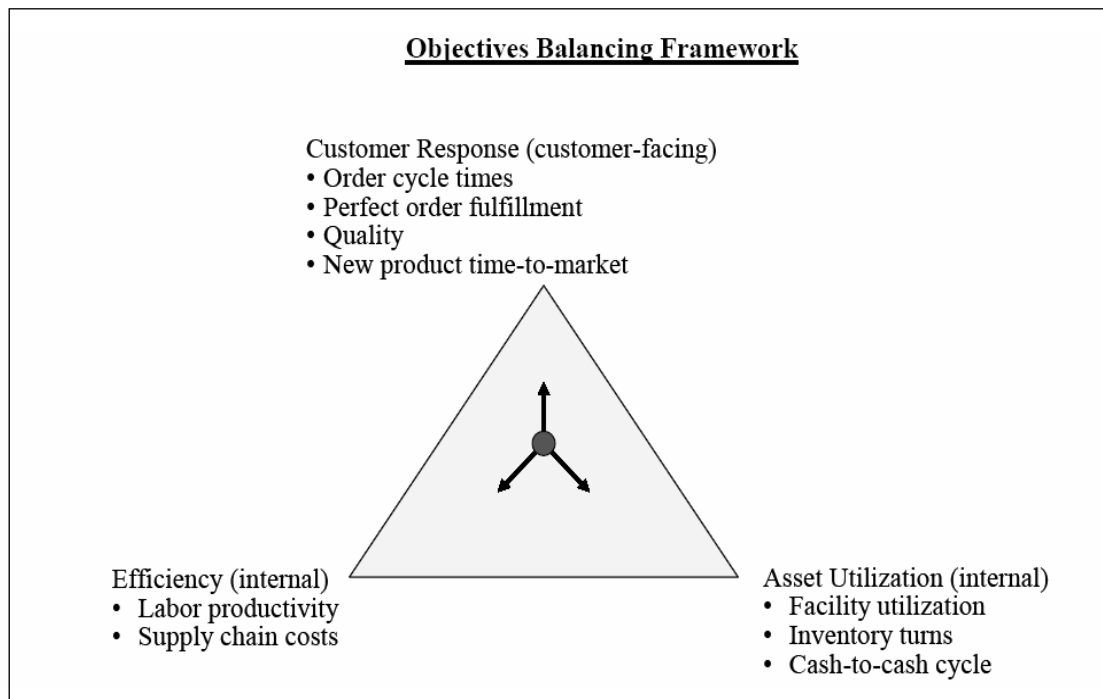
La raccolta delle informazioni è stata effettuata, in un primo momento, mediante predisposizione di un campione stratificato (per settori/filiere), costituito da più di 2000 contatti, a cui è stato sottoposto un questionario. L'obiettivo iniziale era costituito, dunque, dalla realizzazione di un *benchmark* tradizionale basato su un'analisi di tipo *cross-section*.

Tav. 1 - Gli indicatori di *performance* logistica

Processo	Metriche
Approvvigionamento	<i>Lead time</i> di trasporto inbound
	Incidenza del groupage per le attività inbound
	Indice di saturazione dei mezzi
	Costo del trasporto inbound sul fatturato
	(Procurement) network design
	Indice di rotazione delle scorte del materiale approvvigionato
	Percentuale del costo delle scorte di materiale approvvigionato sul fatturato
	Percentuale del costo dei magazzini del materiale approvvigionato sul fatturato
	Delivery performance on time in full, rispetto ai fornitori
Distribuzione	<i>Lead time</i> di trasporto outbound
	Incidenza del groupage per le attività outbound
	Indice di saturazione dei mezzi
	Percentuale di <i>back orders</i> outbound
	Percentuale del costo del trasporto outbound sul fatturato
	Indice di rotazione delle scorte dei prodotti finiti
	(Distribution) network design
	Percentuale del costo delle scorte di prodotti finiti sul fatturato
	Percentuale del costo dei magazzini di prodotti finiti sul fatturato
	<i>Order cycle time</i>
	<i>Order fill rate</i> rispetto ai clienti
	<i>Delivery performance on time in full</i>

Fonte: TLSU 2007

Fig. 3 - Clusterizzazione delle metriche sulla base degli obiettivi strategici



Fonte: TLSU 2007

Tuttavia, l'implementazione di una tale metodologia di approccio è risultata, nel corso del lavoro, in qualche modo non adatta al conseguimento di obiettivi significativi, e questo per una serie di ragioni:

- i dati e le informazioni richiesti sono risultati piuttosto complessi per l'elaborazione richiesta da parte dei rispondenti, sia che si trattasse di imprese *leader* che, ed in misura assolutamente maggiore, nel caso di PMI. Il fatto, in particolare, è foriero di considerazioni di *policy* di non poco conto – e che sviluppiamo nel rapporto completo – in quanto rileva una significativa inadeguatezza del tessuto economico nazionale rispetto alla disponibilità di dati ed informazioni in un settore – la logistica/*supply chain* - diventato strategico per la sua competitività;
- i dati richiesti sono risultati spesso “sensibili”, ossia “da non rivelare” per motivi connessi all'organizzazione aziendale.

E' risultato, dunque, maggiormente appropriato un approccio basato su una serie di colloqui ed interviste individuali “in profondità” (*face-to-face*) – ripetute nel tempo - e di *focus group* su un numero selezionato di casi che, però, avessero la caratteristica di rappresentare degli “esempi di eccellenza” nei rispettivi settori. Si è dunque passati da un'ottica campionaria ad una di *panel*, ciò che, inoltre, ha comportato la rimodulazione del lavoro da un approccio *cross-section* ad uno *time-series*. In altri termini, il progetto di Osservatorio va inteso come un monitoraggio nel tempo su un *panel* selezionato di imprese rappresentative, piuttosto che di un'analisi tradizionale di *benchmark*.

Va tuttavia sottolineato che tale rimodulazione dell'approccio è risultata, nei fatti, maggiormente corretta rispetto ad un *benchmark* "tradizionale". Innanzitutto, perché dai risultati ottenuti è emersa chiara l'evidenza che una comparazione *cross-section* appariva fuorviante, a motivo, sostanzialmente, della difformità dei casi individuati, anche se appartenenti ad uno stesso settore. In generale, ci è parso assolutamente centrato l'accoglimento dei suggerimenti di Ferrozzi e Shapiro (2006), i quali affermano la preferibilità di un monitoraggio nel tempo di singole imprese ed indicano alcuni punti fermi problematici relativi ad un'analisi tradizionale di *benchmark*¹².

- *Con chi confrontarsi*: il confronto generalmente perde di significato a motivo della difformità tra le caratteristiche delle imprese, anche se all'interno dello stesso settore.
- *Che cosa confrontare e come leggere il divario*: i valori delle metriche dipendono dalla strategia logistica complessiva dell'impresa (e dal relativo *network design* totale) che a sua volta si lega alla strategia generale dell'impresa, nonché ad altri fattori¹³.

La conclusione è che il confronto "con l'esterno" (approccio *cross-section*) risulta di fatto poco significativo e dunque "il confronto va fatto prima di tutto con se stessi" in quanto "ciascuno conosce le condizioni in cui lavora" (Ferrozzi e Shapiro, 2006).

In definitiva, nel nostro lavoro sono risultate selezionate nel panel le seguenti filiere:

- meccanica/"bianco";
- tessile-abbigliamento-calzature e arredo-casa;
- metallurgia.

Discussione dei risultati ed indicazioni di *policy*

Va premesso che il commento critico dei risultati emersi chiaramente distingue, in base allo schema di mappatura dei processi/attività, tra il lato approvvigionamenti e quello distributivo, andando ad individuare alcune "regolarità" di fondo nei valori delle metriche, da cui trarre delle indicazioni di *policy*.

Un primo elemento di interesse riguarda il *cluster* di indicatori¹⁴ di "efficienza" logistica, costituito in particolare da:

- costo del trasporto;
- costo delle scorte;
- costo dei magazzini.

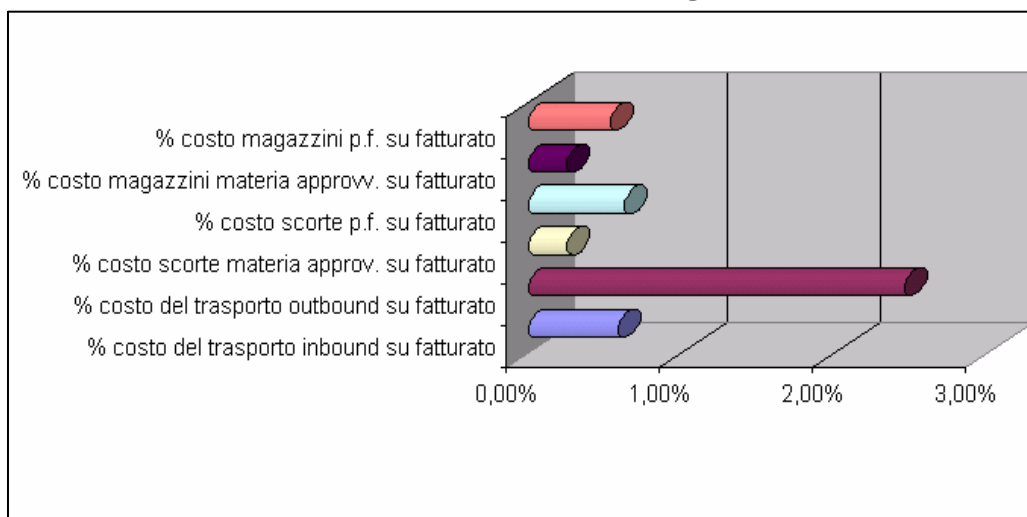
¹² Del tipo "esame del sangue", per intenderci.

¹³ Ad esempio, banalmente, se l'impresa opera in un'area geografica o in un'altra (es. al Sud piuttosto che al Nord).

¹⁴ Tutti espressi in percentuale, ad es. sul fatturato.

Il dato interessante che emerge è che tali valori risultano accomunati dalla caratteristica di presentare valori bassi (che superano il 2,0% solo nel caso del trasporto *outbound*) indipendentemente sia dalla filiera considerata (se si vuole, una sorta di *benchmark* infra-settoriale) che dal processo logistico (approvvigionamento piuttosto che distribuzione), come risulta dal graf. 20.

Graf. 20 - Il cluster delle metriche di efficienza logistica



Fonte: TLSU 2007

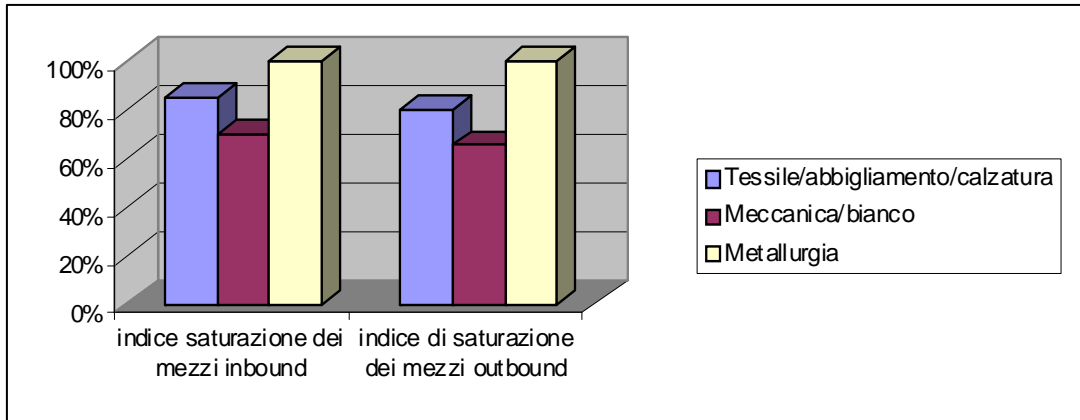
Tale risultato, che come vedremo risulta convalidato anche da altri valori, esprime – come “regolarità” – una correlazione importante tra l’efficientamento logistico raggiunto e la *leadership* di filiera, anche se va notato, chiaramente, come ciò possa essere inficiato dalla limitatezza dei casi (filiere) esaminati.

Un ulteriore risultato interessante riguarda l’indice di saturazione dei mezzi che, anche se con dei distinguo relativi all’unità di misura tra le diverse filiere (volume vs. peso), evidenzia dei valori costantemente elevati a prescindere dalla filiera e dal processo logistico, come emerge dal graf. 21.

È chiaro che tale risultato pone importanti questioni di carattere generale legate al peso della mancata ottimizzazione dei carichi, elemento che rappresenta, a detta di molti, il “male” principale della logistica italiana – in termini di costi, congestione, ecc.. Viene cioè ribadita, in altro modo, la correlazione tra ottimizzazione logistica (in questo caso l’ottimizzazione dei carichi) e *leadership* settoriale.

I valori assunti, invece, dall’*order cycle time*, mostrano una variabilità che dipende dalla filiera considerata e anche, all’interno della stessa, dal tipo di prodotto. In particolare, si ravvisa un intervallo che va dalle 2 alle 5 settimane per i prodotti continuativi (con una prevalenza verso un valore di 40 gg) ed un *range* dai 4 agli 8 mesi per i prodotti stagionali (es. nel tessile-abbigliamento) e per le produzioni su commessa (es. nella meccanica).

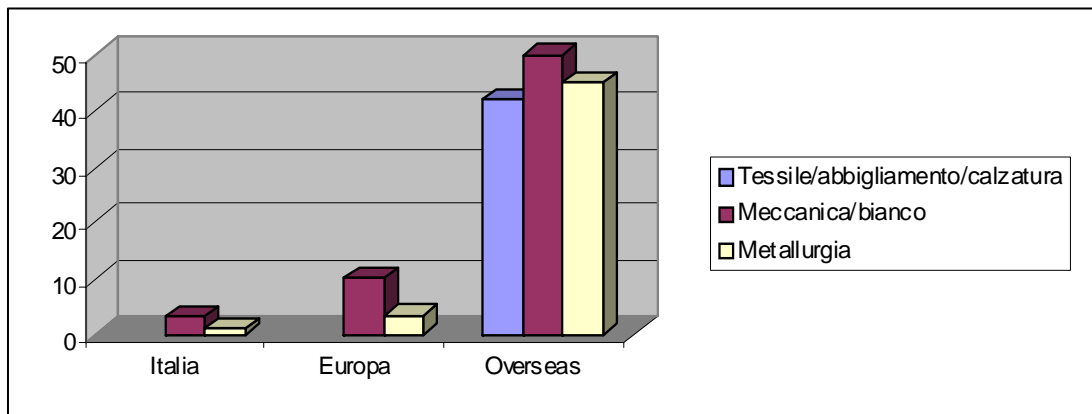
Graf. 21 - La saturazione dei mezzi di trasporto



Fonte: TLSU 2007

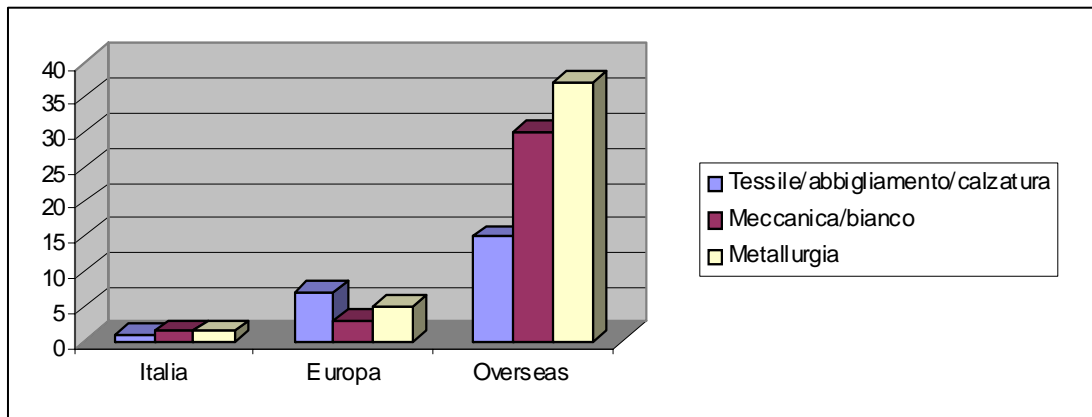
Il *lead time* di trasporto, invece, viene a dipendere, nelle diverse filiere, dal processo logistico e dall'area di origine o provenienza dei flussi, secondo le evidenze riportate nei grafici 22 e 23.

Graf. 22 - Lead time per il trasporto inbound



Fonte: TLSU 2003

Graf. 23 - Lead time per il trasporto outbound



Fonte: TLSU 2003

Dai grafici si evince come, in relazione ai flussi *inbound*, i valori più elevati si riscontrano nell'ambito della filiera meccanica/bianco, mentre il panorama appare più differenziato sul lato distributivo, in quanto per la distribuzione Europa i valori più elevati sono riscontrati per la filiera del tessile-abbigliamento-calzatura-casa, mentre per l'*overseas* è la filiera metallurgica a presentare i maggiori valori.

Un ulteriore risultato interessante è costituito dalla disamina delle strutture di rete (*network design*). In questo caso, emerge innanzitutto come il *network design* risulti piuttosto semplice (ossia caratterizzato da un numero ristretto se non nullo di nodi) nel caso della filiera metallurgica e per le produzioni su commessa. Al contrario, il grado di complessità aumenta nella filiera della meccanica ed in quella del tessile-abbigliamento-calzatura-casa, laddove, per quest'ultima, emerge una maggiore complessità sul lato degli approvvigionamenti ed una struttura più semplificata sul lato distributivo¹⁵.

Sul fronte distributivo appare interessante il risultato del *delivery performance*, che, seppure variabile in base al tipo di settore, risulta decisamente elevato, con valori sempre superiori all'80,0%.

Ulteriori risultati sono quelli relativi ai tassi di rotazione delle scorte, all'incidenza del *groupage* e dei *back orders*, di cui diamo conto nel rapporto completo.

Obiiettivo programmatico dell'Osservatorio è quello, dunque, di sviluppare un monitoraggio nel tempo dei valori delle metriche rilevati dal *panel* di imprese selezionate in questa annualità.

In definitiva, in un'ottica di *policy*, le conclusioni principali che sembrano emergere dal presente lavoro – di carattere sperimentale per l'Osservatorio – riguardano il rapporto, come detto ancora in buona parte controverso, tra logistica e competitività. In effetti, si può affermare, innanzitutto, come le imprese che risultano *leader* nei loro settori – in altre parole, competitive – abbiano di fatto ottimizzato gran parte dei loro processi ed attività logistiche. In altri termini, esse vedono concretamente la logistica/SC come un settore su cui val la pena di impegnare risorse se si vuole risultare competitivi. Da un punto di vista strategico e qualitativo, dunque, emerge una forte correlazione tra leadership di filiera e ottimizzazione logistica.

Inoltre, lo studio in oggetto – seppur, ovviamente, con la limitatezza dei casi di filiera riportati – rileva e riporta quelli che risultano essere nel concreto tali valori “ottimi”.

Il messaggio conclusivo, dunque, può essere quello di indirizzare tali evidenze – seppure, come detto, non generalizzabili in assoluto - sia di carattere strategico (per essere competitivi bisogna investire ed ottimizzare la logistica) che di carattere quantitativo (quali sono i valori soglia di filiera verso cui tendere) - all'universo delle PMI italiane, realizzando così una sorta di *benchmark* indiretto.

¹⁵ Anche se tale valutazione dovrebbe venir sostanziata dalla considerazione non solo del numero di nodi, ma anche dalla loro tipologia (*holding* vs. *cross-docking*).

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 – www.isfort.it/sito/osslog

