

OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCI E LA LOGISTICA

*Le due Velocità di Governo
della Logistica in Italia*

11

dicembre 2008

OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCİ E LA LOGISTICA

LE DUE VELOCITÀ DI GOVERNO DELLA LOGISTICA IN ITALIA

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 e Flaviana Pessina;
2. LabELT - Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio del Dipartimento di Architettura e Pianificazione - Politecnico di Milano: Flavio Boscacci, Ilaria Mariotti, Aleid Brouwer (Università di Groningen), Elena Maggi, Chiara De Camilli, Matteo Caglioni;
3. TLSU - Transport, Logistics and Supply chain management Unit del Centro Tedis della Venice International University e TRL – Transport Research Laboratory dell’Università IUAV di Venezia: Marco Mazzarino, Andrea Furlanetto, Donatella Vedovato e Marco Della Puppa (Osservatorio LOGOSS).

Si ringrazia la Fondazione BNC per aver sostenuto finanziariamente le indagini attraverso le risorse messe a disposizione di ISFORT nell’ambito del programma annuale delle attività istituzionali ed in particolare dell’Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica.

Testi di: Andrea Appetecchia (introduzione e primo capitolo) Dania De Ascentiis e Flaviana Pessina (primo capitolo); Marco Mazzarino, Andrea Furlanetto, Donatella Vedovato e Marco Della Puppa (secondo capitolo); Ilaria Mariotti e Aleid Brouwer (terzo capitolo).

Editing e grafica: Angela Cesaroni

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

INDICE

Tra il dire e il fare...	Pag.	1
Il quadro delle policy di settore	“	6
Premessa	”	6
Programmazione nazionale: una complessità che giustifica l’eterogeneità dei provvedimenti regionali		7
L’intervento delle regioni in materia di trasporto merci e logistica: strumenti, strategie e prassi di intervento	“	8
Conclusioni	“	23
L’eccellenza logistica delle imprese italiane: i fattori critici di successo	“	25
Definizione del problema	“	25
La mappatura delle reti logistiche ed il <i>framework</i> analitico	“	25
L’analisi delle <i>best practice</i> : sintesi	“	27
Il rapporto con il <i>logistics network design</i>	“	29
Conclusioni	“	31
La <i>performance</i> economica delle imprese logistiche in Italia	“	33
Introduzione	“	33
Gli investimenti italiani all’estero	“	33
Gli investimenti esteri in Italia	“	34
La <i>performance</i> delle imprese logistiche nazionali e multinazionali estere in Italia	“	35
Bibliografia essenziale	“	39

Tra il dire e il fare...

Il filo conduttore della governance

Come è ormai consuetudine, la presentazione dei principali risultati delle attività di ricerca condotte dall'Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica, è l'occasione per aggiornare l'avanzamento del modello logistico italiano mettendone a fuoco punti di forza, ma anche di debolezza.

Sulla scorta delle indicazioni emerse nei precedenti lavori, il network¹ dell'Osservatorio ha approfondito gli orientamenti in materia della pubblica amministrazione, in particolare delle Regioni (capitolo 1), le *best practice* di organizzazione logistica di alcune filiere produttive e commerciali collocate nel settentrione d'Italia (capitolo 2), le dinamiche degli investimenti esteri passivi e attivi che hanno coinvolto imprese nazionali del settore (capitolo 3). Nonostante la disomogeneità degli ambiti di investigazione, l'analisi trasversale dei contributi lascia trasparire un filo conduttore che unisce il complesso delle ricerche. L'amministrazione del territorio, l'ottimizzazione delle catene logistiche e la proiezione nei mercati esteri richiedono infatti sistemi di *governance* sofisticati in grado di equilibrare la domanda e l'offerta e di tenere conto di fattori di scenario piuttosto delicati.

Il governo di processi e di flussi (materiali e immateriali) tiene insieme in linea teorica logistica privata e pubblica, ma, quando dalla teoria si passa alla prassi, questi si separano. Gli itinerari e gli orizzonti strategici infatti divergono, o meglio sembrano essere indifferenti gli uni agli altri, e i tempi di intervento non allineati. Le imprese sono "schiacciate" su dinamiche competitive piuttosto stringenti che impongono flessibilità e tempestività di intervento, l'amministrazione pubblica, al contrario, procede a rilento ed è confusa da indicazioni politico-strategiche e programmatiche intermittenti e, a volte, contraddittorie, cui, non di rado si aggiunge la carenza di risorse, sia umane che finanziarie.

Ma se differenti tempi di reazione e di intervento tra imprese e amministrazione, in fin dei conti, sono più che comprensibili (anche se non giustificabili), ciò che appare più preoccupante è l'assenza di un terreno comune di lavoro. L'orientamento degli investimenti all'estero delle imprese nazionali, ma anche la concentrazione territoriale degli investitori esteri in Italia non sembrano essere guidati, né tanto meno accompagnati, dall'intervento pubblico (nonostante la pluralità di istituzioni ed il volume di investimenti destinati a questo fine). Allo stesso modo l'analisi delle eccellenze logistiche segnala una totale assenza del fattore pubblico, sia per

¹ L'Osservatorio è stato ideato dall'Isfort 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 ed il Transport Research Laboratory dell'Università IUAV di Venezia.

l'incentivazione di procedure virtuose, sia per il contrasto di comportamenti nocivi per il territorio. Tra i cosiddetti *driver* o mutamenti di contesto che hanno stimolato l'adeguamento o il potenziamento delle catene logistiche vi sono solo variazioni nelle dinamiche imprenditoriali guidate dalla domanda o dall'offerta, mai interventi di regolazione pubblica (eppure il riequilibrio modale è una priorità della politica dei trasporti non certo recentissima).

I due obiettivi della logistica pubblica: sostenibilità e sviluppo economico

La *governance* privata dei sistemi logistici procede quindi autonomamente adattandosi alle esigenze del mercato e non perdendo di vista l'equilibrio tra costi e ricavi. Le strategie commerciali elaborate dalle imprese e i modelli organizzativi applicati sono autoreferenziali e ignorano la componente pubblica (o meglio gli impatti sulla collettività di tali modelli). L'amministrazione viene per lo più percepita come un fattore di rallentamento dei processi evolutivi della catena logistica.

Non a caso si lamenta l'assenza dell'intervento pubblico per quel che riguarda l'ampliamento e il potenziamento delle infrastrutture e raramente in relazione all'assenza di politiche industriali di sviluppo del settore. Eppure l'analisi delle *best practice* - riportate nel capitolo 2 - dimostra che nel medesimo contesto infrastrutturale le *performance* logistiche non solo possono essere radicalmente diverse, ma che quelle migliori possono anche adeguarsi tempestivamente all'evoluzione del mercato ottenendo risultati più che soddisfacenti. Continuare a lamentare il "gap infrastrutturale" rischia di diventare un alibi - come nel corso degli incontri dell'Osservatorio si è più volte ribadito - per evitare di affrontare il nodo dell'equilibrio delle catene logistiche rispetto alle traiettorie di sviluppo dei territori attraversati da tali catene.

In tal proposito le indagini svolte negli scorsi anni dall'Osservatorio segnalano come il modello logistico italiano funzioni solo nei contesti forti da un punto di vista economico e industriale. Tanto che buona parte degli operatori logistici nazionali e internazionali si concentrano nell'area centro settentrionale del Paese. Un'area forte, ma congestionata. La graduatoria dell'accessibilità alla rete logistica infrastrutturale dei Sistemi Locali del Lavoro italiani elaborata dall'Osservatorio², indica che i Sistemi collocati nelle circoscrizioni settentrionali del Paese (orientale e occidentale) sono quelli meglio posizionati. Si tratta di un vantaggio spesso annullato dalla densità dei flussi di merci (che viaggiano soprattutto sui camion) che rende piuttosto complicato muoversi all'interno di tali aree. Al contrario, le aree meno forti da un punto di vista industriale, ma ben posizionate lungo assi trasportistici rilevanti, sono privi di servizi logistici necessari per lo sviluppo dei distretti produttivi.

Per un completo e più equilibrato dispiegamento del modello logistico lungo tutto il Paese servirebbe un uso più saggio del territorio orientato verso una redistribuzione della collocazione delle infrastrutture e dei servizi logistici, favorendo una

² L'indice di accessibilità è uno strumento di misurazione che consente di cogliere l'interazione dinamica tra tessuto produttivo e rete logistica, misurando le distanze e le relazioni tra i nodi infrastrutturali di accesso alle reti di trasporto e la concentrazione degli operatori economici che quelle reti utilizzano (misura dell'effettiva "disponibilità", gerarchicamente definita, e non della pura "dotazione" d'infrastrutture).

razionalizzazione delle concentrazioni nelle aree più forti e saturate (Centro Nord), e agevolando l'insediamento di servizi nelle aree più deboli (Centro Sud) quale strumento di politica industriale. E' inutile dunque costruire un nuovo aeroporto, o un nuovo centro intermodale nelle aree deboli se poi non vengono attivati servizi di linea e incentivati gli operatori logistici ad insediarsi.

Ecco dunque le ragioni di una nuova stagione dell'intervento pubblico nel settore della logistica:

- governare gli impatti delle catene logistiche competitive sul territorio (sostenibilità);
- utilizzare la logistica quale strumento di incentivo per l'attrazione di investimenti produttivi (sviluppo economico).

Alla luce delle considerazioni svolte circa il duplice impatto della logistica, da una parte positivo quale volano del sistema produttivo, dall'altra potenzialmente negativo, quale agente di inquinamento e consumo del territorio, appare evidente che il tema della *governance* delle reti trasportistiche regionali rappresenta la chiave di volta per l'ottimizzazione del sistema logistico nazionale. Tale *governance*, per essere efficace e soprattutto pertinente rispetto alle esigenze del territorio (imprese, famiglie e ambiente), dovrà essere fondata su una strategia logistica in grado di ordinare le priorità di intervento e regolare le modalità di consumo di territorio e di utilizzazione della rete trasportistica.

I costi del “non fare”... e i danni del “fare male” (il nodo delle “grandi opere”)

L'Agici, Finanza d'Impresa, ha presentato nel corso del 2008 i risultati dell'osservatorio su “i costi del non fare”³. Si tratta di un monitoraggio sulle realizzazioni infrastrutturali in Italia nel quadriennio 2005-2008 nei settori dell'energia, dei rifiuti, delle autostrade e delle ferrovie ad alta velocità. Lo studio arriva a stimare, sia i benefici dell'aver fatto, sia i costi delle mancate realizzazioni sottolineando in entrambi i casi la centralità del ruolo della pubblica amministrazione. In sostanza, secondo lo studio nei prossimi anni il “non fare” costerà all'Italia qualcosa come 220 miliardi di euro.

Le responsabilità del “non fare” non sono solo da attribuire alla pubblica amministrazione, ma è una responsabilità di cui l'intero Paese (nelle sue componenti pubbliche e private) deve farsi carico. Senza voler prendere le difese dell'apparato amministrativo centrale e locale, è importante sottolineare che, almeno in quest'ultimo decennio, il mondo della politica ha indubbiamente agevolato l'inerzia dell'intervento pubblico. Nell'ambito dell'analisi circa le politiche regionali, riportate nel capitolo 1, si percepisce chiaramente l'impatto della discontinuità di orientamento della politica nazionale di settore dell'ultimo decennio. Dall'approvazione dell'ultimo Piano Generale dei Trasporti e della Logistica del 2000 da parte del I Governo Prodi (cui è succeduto nella medesima legislatura prima D'Alema e poi Amato), è seguito un quinquennio del II Governo Berlusconi, cui ha fatto seguito il II Governo Prodi,

³ Agici “Osservatorio sui costi del non fare” edizione 2008, www.agici.it.

subito sostituito dopo neanche due anni dall'attuale III Governo Berlusconi. Mentre i governi di centrodestra hanno avuto quale primo obiettivo l'accelerazione dell'adeguamento infrastrutturale del Paese con un forte ruolo di indirizzo e di coordinamento strategico da parte del governo centrale (Legge Obiettivo), i governi di centrosinistra hanno dato maggiore enfasi all'inquadramento strategico della politica dei trasporti e auspicato un maggior coinvolgimento delle amministrazioni locali nella definizione degli interventi sul territorio (Linee guida per la Mobilità).

Non è questa la sede per valutare pertinenza ed efficacia dei due orientamenti politici e programmatici, tuttavia è evidente che in entrambi i casi i processi avviati avrebbero richiesto tempi di realizzazione più lunghi di una legislatura (fra l'altro nel caso del II Governo Prodi la legislatura è stata interrotta ben prima della sua naturale conclusione). Ciò però non ha impedito la predisposizione di documenti di programmazione e di indirizzo più o meno vincolanti (Legge Obiettivo, Piano della Logistica, Piano della Mobilità, Ritorno alla Legge Obiettivo) ma anche l'avvio e l'abbandono di progetti infrastrutturali, basti pensare all'avanzamento a singhiozzo di alcune opere-simbolo quali: il Ponte sullo stretto, la Linea ferroviaria Torino Lione, o il cosiddetto Terzo Valico alle spalle del Porto di Genova.

Forse nella contabilità del "non fare" sarebbe opportuno stimare il costo specifico (non proprio trascurabile) del cambio di orientamento politico dell'amministrazione nazionale e locale (Regioni, Province e Comuni), ma nel frattempo basterebbe stabilire che l'approvazione dei Piani Generali del Trasporto e della Logistica - in considerazione del loro alto valore strategico - dovrebbero essere approvati da maggioranze qualificate più ampie rispetto a quelle necessarie per le leggi ordinarie favorendo così la ricerca del consenso anche da parte dell'opposizione. Forse questo dilaterrebbe i tempi di approvazione, ma di certo l'esperienza di questi ultimi anni non sembrerebbe aver prodotto l'accelerazione auspicata. In questa prospettiva, ovvero quando dalla programmazione si passerà alla reale implementazione, è opportuno chiedersi se il sistema Paese si stia preparando al passaggio dal "non fare" al "fare".

Da più parti si sostiene che gli investimenti nel settore infrastrutturale sono una leva fondamentale in funzione anticiclica in grado di incidere sostanzialmente sulla lunghezza e sulla profondità dell'attuale fase di recessione e di produrre impatti positivi, sia sul versante economico che su quello occupazionale.

L'obiettivo di destinare risorse ingenti al miglioramento del sistema dei trasporti appare assolutamente condivisibile e coerente, sia con gli assi strategici del processo di unificazione comunitaria, sia con la specifica funzione strategica attribuita all'Italia di piattaforma logistica di congiunzione tra Unione Europea, Mediterraneo e le economie emergenti dei Paesi dell'estremo oriente.

Mentre la questione degli impatti richiede qualche considerazione in più che tenga conto anche degli aspetti potenzialmente nocivi. La costruzione di una nuova infrastruttura in un ambito territoriale già ricco di infrastrutture e densamente popolato (come lo è ormai buona parte del territorio nazionale e comunitario) è un intervento piuttosto complesso e delicato poiché rischia di modificare equilibri sociali e ambientali già sufficientemente critici.

Lo stress subito dal territorio direttamente interessato dall'opera è piuttosto consistente e gli impatti negativi molto concentrati, mentre quelli positivi, in termini di crescita dell'occupazione e del valore aggiunto, sono piuttosto estesi e riguardano territori molto più vasti (nazionali e internazionali).

L'Italia non è più quella degli anni '50, quando si costruì l'Autostrada del Sole, né tanto meno quella degli anni '70, quando si costruì quella che oggi viene chiamata Autostrada dei Parchi. Senza dover richiamare le *querelle* circa la necessità o meno del Tunnel ferroviario della Linea Torino-Lione, oppure del Ponte sullo stretto, rispetto alle quali già molte considerazioni sono state fatte, non si può ignorare, guardando al caso della costruzione della rete autostradale che il contesto economico, sociale e ambientale in cui è avvenuta la costruzione dell'Autostrada del Sole e dei Parchi, è completamente diverso da quello in cui oggi si stanno realizzando i lavori della Variante di Valico. L'ambiente naturale è molto più fragile ed il tessuto sociale residente è portatore di una soggettività molto più determinata. Pertanto l'ingresso di un'opera di alto impatto richiede molte più precauzioni rispetto al passato e un nuovo approccio alla ideazione, progettazione, implementazione e messa a regime delle infrastrutture di trasporto.

Ferma dunque restando la necessità di riprendere con vigore una politica dei trasporti volta ad ottimizzare la rete di infrastrutture e di servizi dedicati al trasporto merci e alla logistica è altresì importante che tale politica sia accompagnata da un nuovo approccio alla selezione e realizzazione delle opere. Un approccio basato su una strategia di fondo condivisa (anche oltre gli schieramenti politici) ed elaborata a partire da un dialogo significativo sia con le imprese, sia con le organizzazioni dei cittadini, e basata su un metodo di realizzazione delle opere che ponga al centro la valutazione continua di tutto il ciclo del progetto (dalla ideazione alla entrata a regime) quale criterio guida per l'implementazione.

Una nuova cultura è indispensabile per riavviare il ciclo dell'adeguamento infrastrutturale evitando di pagare, non solo i costi del "non fare", ma anche quelli, ben più onerosi, provocati dall'aver "fatto male".

Il quadro delle *policy* di settore

Premessa

La ricostruzione del complesso degli strumenti di piano e normativi impiegati dalle regioni italiane per governare il settore della logistica e del trasporto merci rappresenta uno degli argomenti analizzati dall'Osservatorio nel corso del 2008.

L'interesse per una tematica così complessa da definire e soprattutto da sintetizzare, vista l'eterogeneità degli approcci e degli strumenti che caratterizza l'operato delle regioni, nasce da alcune considerazioni sviluppate a più riprese nell'ambito delle attività di ricerca condotte da Isfort circa l'impatto economico, sociale e ambientale delle attività logistiche.

Assumono, in quest'ottica, una particolare valenza le misure e gli interventi delle amministrazioni pubbliche tese a governare piuttosto che a subire gli effetti delle attività logistiche. Non di rado la "mano pubblica" stenta a governare, spesso per mancanza di strumenti e di supporti adeguati, i processi di sviluppo di un ambito intorno al quale ruota, peraltro, la crescita economica del territorio.

Il monitoraggio - avviato dall'Osservatorio in via sperimentale e con l'intento di aggregare in una prima piattaforma comune informazioni discontinue e buone pratiche messe a punto dalle regioni italiane sul tema - si basa su una preliminare ricognizione documentale circa i principali provvedimenti normativi e piani di settore, nonché sulla rilevazione di opinioni e sull'avanzamento della programmazione attraverso la somministrazione di un questionario presso le venti amministrazioni regionali.

I temi - affrontati con una prospettiva orientata ad esaminare gli interventi del Pubblico nel settore della logistica e del trasporto merci - riguardano aspetti che possono contribuire a fornire una prima panoramica in materia, ovvero:

- la definizione dello stato dell'arte per quel che attiene l'adozione, l'aggiornamento ma anche l'assenza del Piano Regionale dei Trasporti all'interno di ciascuna regione;
- la presenza di piani di settore dedicati al trasporto merci e alla logistica (piani attuativi, tematici);
- il quadro generale delle principali leggi e dei provvedimenti regionali (delibere, protocolli d'intesa, convenzioni) che disciplinano il sistema logistico locale;
- gli obiettivi, le strategie e gli effetti della regolamentazione sino ad ora applicata al settore a livello regionale;
- il ricorso a nuovi strumenti di supporto alle decisioni in materia, attraverso l'inserimento nell'organico dell'amministrazione regionale di nuove realtà organizzative (strutture dedicate, Osservatori/Agenzie per lo studio e l'analisi dei fenomeni di settore), ma anche l'applicazione di misure tese a monitorare e

correggere l'intervento pubblico (l'autovalutazione del piano) o a prevenirne le eventuali esternalità negative (Valutazione Ambientale Strategica - VAS);

- la realizzazione di progetti sperimentali e un primo raffronto delle buone pratiche in materia logistica messe in campo dalle regioni.

È bene sin da ora sottolineare come lo sforzo di mettere insieme le informazioni eterogenee fornite dalle regioni non ha consentito, talvolta, di definire un set di dati armonizzati tali da poter essere confrontare gli uni con gli altri.

Anche la reperibilità delle informazioni è stata talora ostacolata dalla distribuzione delle competenze in materia fra più uffici e strutture dirigenziali della Regione e rallentata dal fatto che il dato non era spesso nelle immediate disponibilità delle strutture contattate.

Inoltre, è bene tenere presente che non tutti i questionari sono stati restituiti (non sono stati riconsegnati quelli della Regione Sardegna e delle due Province autonome del Trentino Alto Adige). Alcuni, infine, sono stati parzialmente compilati ma questo, all'occorrenza, verrà di volta in volta segnalato.

Programmazione nazionale: una complessità che giustifica l'eterogeneità dei provvedimenti regionali

Il proliferare di documenti di programmazione e determinazione di linee strategiche e di intervento nel settore della logistica e dei trasporti ha concorso a delineare una programmazione nazionale poco chiara e definita. Tali documenti, scarsamente omogenei e spesso difformi tra loro, non favoriscono gli interventi locali né tanto meno propongono una visione unitaria e certa del quadro di riferimento complessivo ma si diversificano per impostazione generale, filosofia e livello di azione.

L'operatività dei molteplici provvedimenti non ha, infatti, ancora trovato in Italia piena realizzazione, né a livello nazionale né tanto meno a livello locale. Il fatto che non si sia ancora riusciti a rendere operativi e a tradurre in iniziative concrete le molteplici linee e gli strumenti di programmazione (legislativi e non) è probabilmente motivato, da un lato, dalla scarsa chiarezza e incertezza del quadro di riferimento generale (insieme ripetitivo e per certi versi contraddittorio e lacunoso) e, dall'altro, dalla mancanza o, in alcuni casi, dalla limitata consapevolezza delle strategie da adottare.

La diversità di approccio al settore maturata a livello di governo centrale, anche in seguito all'alternanza politica degli ultimi dieci anni, concorre, pertanto, a generare incertezza e disorientamento. I principali riferimenti normativi e di programmazione nazionale ai quali guarda la pianificazione regionale presentano un'impostazione di fondo spesso divergente e contengono indirizzi ed obiettivi, in alcuni casi, apertamente contraddittori.

La trasposizione concettuale da una logica di tipo pianificatorio ad una logica di tipo realizzativo di una singola opera è evidente mettendo a confronto i principali strumenti

di programmazione dei trasporti a livello nazionale. La Legge Obiettivo⁴, infatti, pone l'accento su un *programma* di infrastrutture (con una prevalenza di opere stradali ed autostradali) laddove altri documenti di programmazione di livello europeo e nazionale, come il Libro Bianco⁵ e il Piano Generale dei Trasporti e della Logistica (PGTL) adottato nel 2001, o le più recenti Linee guida del Piano Generale della Mobilità (PGM) del 2007, assegnano un ruolo centrale prevalentemente alla *pianificazione* e alle *politiche di mobilità*, nonché al riequilibrio modale.

Al di là delle divergenze di fondo, è l'intero quadro della programmazione nazionale nel suo complesso a presentarsi eccessivamente articolato. Anziché fungere da supporto e guida certa alle amministrazioni locali, concorre piuttosto a fornire i presupposti di quella divergenza applicativa/operativa che caratterizza gli interventi delle regioni italiane nel settore del trasporto merci e della logistica. Oltre al principale riferimento per la pianificazione dei trasporti a livello regionale, il *Piano Generale dei Trasporti e della Logistica* (PGTL)⁶ - gli enti locali hanno dovuto confrontarsi, negli ultimi dieci anni, con una pluralità di strumenti di programmazione settoriale: dal Patto per la Logistica (2005), al Piano della Logistica (2006), fino alle Linee guida del Piano Generale della Mobilità (2007), che ha ereditato e ampliato i contenuti del PGTL del 2001, al Quadro Strategico Nazionale per la politica regionale di sviluppo 2007-2013 redatto con l'obiettivo di indirizzare le risorse che la politica di coesione, nell'ambito dei fondi strutturali, destina al nostro Paese. A tutto ciò si sono andati ad aggiungere alcuni riferimenti legislativi: la Legge Obiettivo, per l'appunto, le disposizioni in materia di infrastrutture e trasporti (L. 166/2002) e la riforma dell'autotrasporto (L. 323/2005) che rappresentano solo alcuni dei principali elementi dell'attuale quadro normativo di riferimento per il settore.

L'intervento delle regioni in materia di trasporto merci e logistica: strumenti, strategie e prassi di intervento

Il ruolo del PRT nel governo della logistica locale

La riforma del Titolo V della Costituzione ha assegnato maggiori poteri alle regioni in materia di trasporti ed infrastrutture, chiamandole a decidere - coerentemente con i principi in essa stabiliti - in tema di reti logistiche e viarie, ma anche di trasporto merci. Nell'affrontare tali "nuove incombenze", un importante punto di riferimento per le regioni è il PGTL, sia per la scelta di obiettivi e priorità, sia per gli elementi

⁴ Legge n. 443 del 21/12/2001 "Delega al Governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive".

⁵ Libro Bianco della Commissione Europea "La politica europea dei trasporti fino al 2010: il momento delle scelte".

⁶ Il PGTL ha individuato le linee guida per la redazione dei PRT "al fine di promuovere un effettivo rinnovamento nelle modalità di predisposizione dei PRT, di assicurare il massimo di coordinamento con le scelte del PGT, di consentire una chiara confrontabilità tra le proposte dei vari PRT (...)".

metodologici che fornisce nella definizione delle linee di approccio ai problemi legati ai trasporti.

Nell'indicare strumenti e procedure di realizzazione del piano, il PGTL mette l'accento su quattro elementi fondanti del piano regionale stesso: I) dinamicità (la programmazione nasce dalla combinazione di più documenti ognuno dei quali rappresenta un tassello di un articolato e complesso mosaico); II) policentrismo decisionale; III) partecipazione delle collettività locali; IV) adozione di metodi scientifici nell'elaborazione dei documenti del processo.

Nell'articolazione del piano regionale la redazione dei Piani "direttori" rappresenta il primo stadio del complesso processo di pianificazione composto, in aggiunta, dai piani attuativi e dagli studi di fattibilità⁷. Ma tre sono i passaggi fondamentali in termini di contenuti, da analizzare sia in relazione alla mobilità delle persone che delle merci: I) determinare la realtà in cui nasce il piano; II) definire gli scenari futuri che dovranno essere affrontati e condizionati; III) valutare le possibili alternative di intervento.

Tali elementi fondanti sono stati esaminati nel corso del monitoraggio allo scopo di fare il punto sull'articolazione e sullo stato di avanzamento procedurale dei Piani Regionali di Trasporto (PRT) nelle regioni italiane.

Lo stato di attuazione

Un inquadramento generale dello stato di attuazione dei Piani Regionali di Trasporto nelle singole regioni italiane rappresenta un fondamentale elemento di conoscenza perché restituisce una prima fotografia dell'eterogeneità che caratterizza l'operato delle amministrazioni regionali in tema di trasporti.

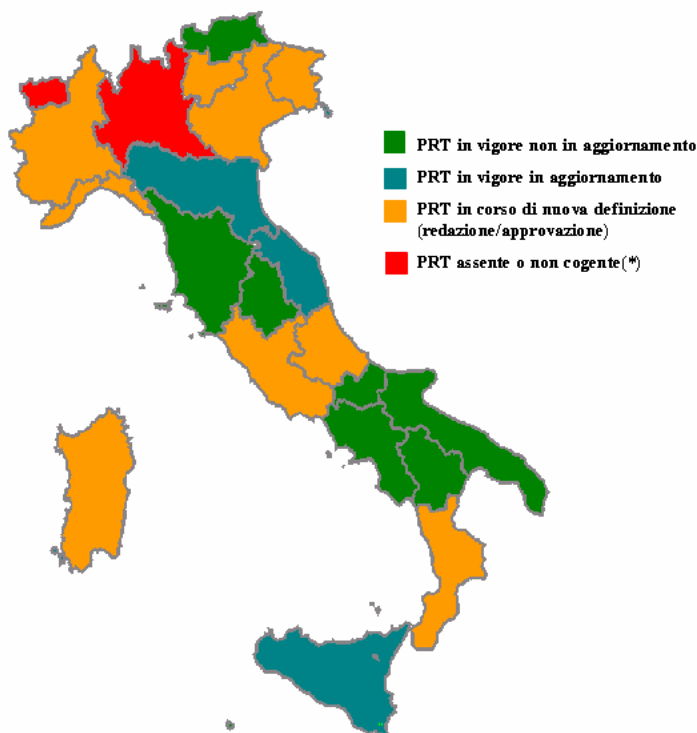
Per le regioni il PRT rappresenta il principale strumento di programmazione di cui dotarsi per affrontare in maniera sistematica i temi del trasporto. Ad oggi, tuttavia, solo parte delle regioni dispone di un piano in vigore, le altre presentano un vuoto di programmazione al quale suppliscono ricorrendo a strumenti di diversa natura in attesa dell'aggiornamento del PRT o della redazione di una sua versione completamente nuova. Altre, invece, sono del tutto sprovviste di un Piano avendo preferito rinunciare alla sua redazione ricorrendo direttamente a procedure e/o strumenti di altro genere. I diversi percorsi di sviluppo della pianificazione in materia di trasporti e le motivazioni che ne sono alla base, ma anche l'eterogeneità delle procedure adottate e dei contenuti nei quali si articolano tali documenti rappresentano un'interessante chiave di lettura della varietà di approccio manifestata dalle regioni nella programmazione dei trasporti.

Nella fig. 1 si può osservare una mappa aggiornata dello stato di attuazione dei Piani Regionali di Trasporto nelle venti regioni italiane. A fine 2008 risultano dotate di un

⁷ Il piano direttore contiene le indicazioni strategiche, i piani attuativi, le "scelte di dettaglio" in riferimento alle singole modalità di trasporto e all'ambito regionale; gli studi di fattibilità vengono realizzati per la valutazione di misure specifiche al fine di individuare l'effettiva convenienza degli interventi.

PRT in vigore del quale non si prevede a breve un aggiornamento¹⁸ sette tra regioni e province autonome, vale a dire: Basilicata, Campania, Molise, Puglia, Toscana, Umbria e Provincia di Bolzano.

Fig. 1 – Mappa dello stato di attuazione dei PRT^(*)



(*) La Lombardia dopo il PRT del 1982 ha fatto ricorso a singoli piani tematici tra cui il Piano del sistema della logistica e dell'intermodalità approvato nel 1999 quale sezione tematica del PRT. La Valle d'Aosta non ha adottato il PRT, ma il Piano di Bacino del traffico.

Fonte: Indagine Isfort 2008

Delle altre regioni, alcune dispongono di un PRT che ha concluso positivamente la procedura di adozione, ma si tratta di fatto di documenti privi di reale cogenza o poco vincolanti per la definizione degli interventi e delle azioni perché datati, dunque superati e non in grado di rispondere alle mutate esigenze del territorio e del mercato (è il caso della Lombardia che ha adottato un piano nel 1982 o del Piemonte, attualmente in fase di aggiornamento, il cui piano precedente risale addirittura al 1979), o perché hanno esaurito la loro funzione di indirizzo e programmazione avendo trovato una piena - o quasi piena - attuazione (è il caso della Provincia di Trento).

¹⁸ Un piano si considera in vigore quando ha concluso per intero l'iter procedurale, comprensivo, oltre che della redazione, anche del voto di approvazione dello schema preliminare in Giunta, della pubblicazione, delle eventuali Osservazioni, dell'adozione definitiva in Giunta e/o in Consiglio regionale. Peraltro, nei fatti, un piano si considera in vigore - e quindi rappresenta un riferimento per le Amministrazioni - se può dirsi cogente anche sotto il profilo dei contenuti.

Nelle rimanenti regioni alcuni PRT in vigore sono, o in corso di aggiornamento (Emilia Romagna, Marche, Sicilia), o in fase di nuova definizione (Abruzzo, Calabria, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Piemonte, Sardegna, Veneto e Provincia Autonoma di Trento) stato, quest'ultimo che – soprattutto nel caso di piani particolarmente datati – ravvisa, talvolta, un importante vuoto di programmazione. In questo caso, i principali documenti di riferimento per gli interventi nel settore dei trasporti sono rappresentati dagli atti di indirizzo contenuti nella programmazione strategica regionale (Piano Strategico Regionale, Piano Regionale di Sviluppo, ecc). Se questo, da un lato, consente di modulare più rapidamente gli interventi nei trasporti in relazione ai mutamenti del contesto economico-territoriale, dall'altro determina una indefinitezza strategica che conduce spesso ad una politica dei trasporti fondata non su un disegno organico e sistemico, ma su singoli interventi frammentari e puntuali, che la rende più simile ad una politica “del rattoppo” che ad una programmazione ben delineata e definita a monte.

L'articolazione

Le regioni che hanno intrapreso l'aggiornamento del piano o la redazione di un PRT totalmente nuovo nell'arco dell'ultimo decennio hanno manifestato approcci piuttosto eterogenei che tuttavia hanno condotto, di massima, all'adozione di due diversi percorsi.

Da un lato, si è assistito ad una radicale revisione del PRT. Il recepimento delle indicazioni procedurali e di metodo contenute nel Piano Generale dei Trasporti e della Logistica hanno concorso a determinare, infatti, una importante revisione delle procedure regionali di pianificazione e l'adesione, talvolta parziale, alle indicazioni in esso contenute in termini di articolazione e di procedura di redazione del piano (Campania, Puglia, Sicilia, Provincia di Bolzano). In diversi casi sono state emanate leggi regionali per ridisegnare, anche sulla scorta delle indicazioni del PGTL, la mappa degli strumenti e dei contenuti del PRT (Campania l.r. 3/2002, Piemonte l.r. 8/2008; Puglia l.r. 16/2008).

Dall'altro, si è registrato un orientamento teso a perseguire specifici itinerari procedurali. Ne è un esempio, oltre alla Lombardia e alla Valle d'Aosta, l'Emilia Romagna che, nell'aggiornamento, ha preferito mantenere a grandi linee la struttura originaria della procedura del piano in vigore (PRIT98) inserendo, tuttavia, elementi innovativi sul piano dei contenuti, in particolare per quel che concerne la strategia di sviluppo territoriale.

Per quel che riguarda l'**articolazione del piano** – a tale proposito sono stati analizzati i piani in vigore non sottoposti, attualmente, ad aggiornamenti o revisioni - si è registrato da parte delle amministrazioni locali una sostanziale adesione alla fase di realizzazione delle analisi esplorative finalizzate a delineare lo scenario regionale sotto il profilo territoriale e delle componenti della mobilità, sia in termini di domanda che di offerta, e un frequente ricorso all'esame degli impatti che le diverse componenti della mobilità e modalità di trasporto producono sull'ambiente (per lo più in termini di inquinamento atmosferico) e sul piano sociale (specificatamente in termini di

incidentalità stradale). I piani risultano invece parzialmente carenti nelle analisi più articolate e complesse che richiedono metodologie particolarmente raffinate – proiezioni tendenziali, valutazione degli scenari alternativi, studi di fattibilità – e in alcune fasi delle procedure di valutazione e di monitoraggio del piano (quelle a monte e a valle, durante le fasi di redazione o nel post-applicazione del piano). Infine, anche il ricorso alle consultazioni e al coinvolgimento delle popolazioni locali appare sottovalutato (tav. 1).

Tav. 1 – L’articolazione del PRT

ASPETTI E FASI DI REDAZIONE DEL PIANO		Basilicata	Campania*	Molise	Puglia*	Toscana	Bolzano	Umbria
Articolazione Piano	P. Unico			X		X		X
	P. Direttore + P. Attuativi	X	X		X		X	
	Piano-processo	X						X
Analisi	Analisi di scenario territoriale	X	X	X	X	X	X	X
	Analisi componenti della mobilità	X	X	X (O)	X	X	X	X
	Analisi impatto ambientale					X	X	
	Analisi impatto sociale **					X	X	
	Scenari futuri/proiezioni			X	X	X		
	Valutazione scenari alternativi di piano			X	X	X	X	
	Studi di fattibilità	X						
Coordinamento con altri piani/politiche di settore	Energia							
	Ambiente/Qualità aria							X
	Sviluppo territorio regionale	X				X		
Consultazioni	ex ante							
	in itinere							
	ex post						X	
Consenso/sensibilizzazione popolazione locale								
Valutazione/Monitoraggio Piano	ex ante						X	
	in itinere	X			X	X	X	
	ex post							

Fonti utilizzate: la tavola raccoglie le informazioni esplicitate nei documenti di Piano disponibili on line e/o nel questionario di indagine.

* Le informazioni su Campania e Puglia sono parziali perché hanno adottato per il momento il solo Piano Direttore; nel caso della Campania l’analisi delle componenti della mobilità riguarda l’offerta.

** Incidentalità stradale

(o) Analisi componenti limitata all’offerta per il trasporto merci e la logistica.

Fonte: Indagine Isfort 2008

Per quanto riguarda l’**articolazione dei contenuti** in termini di logistica e trasporto merci, il maggiore impulso alla redazione dei PRT determinato a partire dal 2001, sulla scia delle novità introdotte soprattutto dal PGTL, ha condotto ad un quadro d’interventi piuttosto diversificati.

- ✓ Parte delle regioni ha affrontato i temi della logistica esclusivamente all'interno del PRT mantenendo lo schema tradizionale antecedente alla nuova articolazione prevista nel PGTL.
- ✓ Altre, per lo più le regioni che attraversano una fase di aggiornamento del documento o di redazione di un nuovo piano, hanno modificato lo schema del precedente PRT (Campania, Piemonte, Puglia, Sicilia, Provincia Autonoma di Bolzano). In questo caso il tema del trasporto merci e della logistica, ancorché affrontato nella parte del piano dedicata alla definizione delle strategie locali (il Piano direttore) viene per lo più approfondito nei piani attuativi.
- ✓ Altre, ancora, disponendo già di piani o altri documenti di programmazione dedicati al trasporto merci e alla logistica hanno preferito proseguire nel percorso intrapreso (Lombardia, Liguria).

Complessivamente la tendenza di fondo che si rileva è il tentativo delle regioni – tentativo peraltro supportato dalla legislazione nazionale – di disarticolare, comunque, il piano in più parti tematiche (figurano, in particolare, il trasporto merci e la logistica, ma anche un aspetto di particolare attualità come la sicurezza stradale o la sostenibilità ambientale della mobilità) per rendere evidentemente più agevole tanto l'aggiornamento, quanto il monitoraggio dei risultati. Per non riproporre un aggiornamento globale del piano, infine, alcune regioni hanno operato in modo da rendere possibile l'aggiornamento degli ambiti tematici svincolandoli anche temporalmente dal resto del documento di pianificazione (Lombardia).

Il piano come leva di scontro politico

Il dibattito politico che si esercita anche a livello locale e la complessità e lunghezza della procedura di elaborazione ed approvazione dei piani concorrono a rallentare notevolmente le attività di pianificazione a livello regionale.

I tempi di realizzazione appaiono comunemente lunghi e l'intera procedura – dalla redazione dei documenti di piano alla approvazione – richiede, peraltro, copiosi investimenti. Fra l'avvio degli studi e l'approvazione del piano spesso intercorrono intervalli anche di 6-8 anni. Lungo, talvolta, anche il lasso di tempo tra l'approvazione in Giunta e l'approvazione in Consiglio, non di rado interrotta dall'alternarsi di governi di diverso orientamento alla guida della Regione. Tutto ciò genera, in definitiva, strumenti che risultano spesso estranei alla dinamica sociale ed economica del territorio. Diversi i casi esemplificativi in proposito. Dal Piemonte, che dispone ancora di un piano adottato nel 1979 perché i due successivi aggiornamenti predisposti e adottati in Giunta non sono passati in Consiglio, al Veneto che ha redatto e approvato in Giunta il nuovo Piano regionale dei trasporti e Logistica nel luglio 2005 ed è ancora in attesa dell'approvazione del Consiglio. Dalla Calabria il cui piano è da lungo tempo in corso di approvazione presso il Consiglio, al Friuli Venezia Giulia che, giunto ad un passo dall'approvazione dell'ultimo PRT, ha visto modificarsi radicalmente i criteri della pianificazione in seguito alle elezioni del 2008 che hanno designato alla guida della Regione un governo con un diverso orientamento politico rispetto al precedente (tav. 2).

Tav. 2 – Cronistoria recente dei Piani Regionali di Trasporto. Le principali tappe dall'ultimo PRT adottato ad oggi

Regioni	Ultimo PRT adottato	Presentazione nuovo PRT (N)/aggiornamento precedente PRT (A)	Approvazione in Giunta	Approvazione in Consiglio	Ridefinizione dei criteri per la pianificazione regionale dei trasporti	Stato di attuazione del PRT (dicembre 2008)
Abruzzo	-				L.r. 28/2002	In via di definizione (approvazione)
Basilicata(1)	2005					In vigore
Calabria	1997	2003(A)	😊	☹️		In via di definizione (approvazione)
Campania(2)	2002					In vigore p. direttore; in redazione p. attuativi
Emilia Romagna	1999					In aggiornamento
Friuli Venezia Giulia(3)	1986	1998(A)	😊		DGR 29/6/2007	In via di definizione (redazione)
					L.r. 3/2008	
					DGR 406 11/2/2008	
					L.r. 16/2008	
Lazio(4)		1992(N)	😊	☹️	Linee guida Piano regionale Mobilità, trasporti, logistica (2007)	In via di definizione (redazione)
		1999(A)	😊	😊		
Liguria	1990				L.r. 31/1998	In via di definizione (redazione)
Lombardia(5)	1982	1999(A)	😊	😊	L.r. 22/1998	Assente PRT; in vigore piani tematici
Marche(6)	1994	2000(A)	😊	😊		In aggiornamento
Molise	2003					In vigore
Piemonte	1979	1997(A)	😊	☹️	L.r. 8/2008	In via di definizione (parte in redazione; parte in approvazione)
		2004(A)	😊	☹️		
Puglia(7)	2008					In vigore p. direttore; in redazione p. attuativi
Sardegna	1993	1997(A)	😊	☹️		In via di definizione (approvazione)
		2002(A)	😊	☹️		
		2008(N)	😊	😊		
Sicilia(8)	2003	2004(A)	😊	😊		In aggiornamento
Toscana	2003					In vigore
Trentino A.A. - Bolzano	2003					In vigore
Trentino A. A. - Trento	1994	2004(N)	☹️		L.r. 1/2008	In via di definizione (redazione)
Umbria	2003					In vigore
Valle d'Aosta(9)	-					Assente
Veneto	1990	2005(A)	😊	😊		In via di definizione (approvazione)

Legenda: 😊 =approvato; 😊 =in attesa di approvazione; ☹️ =non approvato; A=aggiornamento PRT precedente; N=nuovo PRT

- (1) Il PRT del 2005 è un aggiornamento parziale del precedente PRT del 1990. Si limita infatti ad aggiornare il Tpl (sulla scia della Riforma del Tpl del 1998) rimandando per il trasporto merci e la logistica alla realizzazione di "studi e progetti di aggiornamento del Piano Regionale dei Trasporti per il settore delle merci".
- (2) E' stato adottato il piano direttore; i piani attuativi sono in corso di definizione
- (3) L'aggiornamento del 1998 è stato parziale ed ha riguardato il Tpl
- (4) Nel 1999 è stato presentato e poi adottato il solo Piano Regionale delle Merci, mentre del nuovo piano attualmente in redazione - il PRMTL - è già stata approvata la sezione sull'infomobilità
- (5) Dal 1982 la Lombardia non ha redatto un nuovo PRT, ma ha fatto ricorso a singoli piani tematici tra cui il Piano del sistema della logistica e dell'intermodalità del 5/1999, approvato quale sezione tematica del PRT.
- (6) L'aggiornamento del 2000 è parziale. Riguarda esclusivamente il Tpl.
- (7) E' stato definito con la L.r. 16/2008 il Piano Direttivo, mentre è in fase di approvazione il Piano attuativo per la mobilità delle merci in materia di trasporto stradale, ferroviario, marittimo, aeroportuale.
- (8) Nel 2003 è stato adottato il Piano direttore; nel 2004 il Piano attuativo del trasporto merci e della logistica e quello delle modalità stradale, ferroviaria, marittima e aerea. Attualmente è in fase di redazione il Piano attuativo del Tpl e, contestualmente, l'aggiornamento del piano generale e del Piano del trasporto merci e della logistica per riallineare i contenuti dei due documenti ai mutati assetti della programmazione regionale e nazionale (QSR 2006 e QSN 2007-2013).
- (9) La VdA ha adottato il Piano di Bacino di Traffico come unico strumento di pianificazione in materia di trasporti. Al suo interno tratta esclusivamente di Tpl.

Fonte: Indagine Isfort 2008

Gli altri strumenti della programmazione

L'analisi del panorama legislativo e programmatico in materia di logistica e trasporto merci messo in campo dalle regioni mostra come le linee strategiche e le prassi d'intervento applicate a livello locale, e derivanti dalle indicazioni legislative e risolutive nazionali, siano piuttosto articolate e diversificate tra di loro.

A partire dal composito quadro programmatico nazionale di settore, illustrato in precedenza, la situazione a livello regionale si è diversificata ed è emersa una variegata predisposizione di strumenti atti a promuovere e sostenere misure di aiuto alla riorganizzazione del trasporto merci e della logistica. Vi sono regioni, infatti, in cui la strategia di fondo è formalizzata all'interno di un'ampia documentazione programmatica e verificata da un'intensa attività di monitoraggio e di studio (è questo il caso della Regione Emilia Romagna), altre in cui la ricostruzione della strategia può essere dedotta dalla configurazione del mercato della logistica regionale avendo preferito, ad una pianificazione a cascata dall'alto, una pianificazione dal basso (Lombardia).

Al di là delle valutazioni di merito, appare interessante notare il grado di penetrazione della logistica pubblica nelle dinamiche evolutive del settore, nonché l'orientamento che l'amministrazione regionale può fornire a tali dinamiche. Oltre al PRT, esistono dunque molteplici altri provvedimenti normativi e documenti di programmazione e regolamentazione messi in atto dall'amministrazione regionale per gestire le dinamiche del settore del trasporto merci e della logistica.

Si tratta di strumenti, anche in questo caso, piuttosto variegati (si va dalla legge regionale, alla convenzione, alla delibera di giunta) che intervengono in attuazione degli indirizzi e della regolamentazione prevista dall'organo regionale. Ciò che emerge dal monitoraggio è che tali provvedimenti tendono, in linea generale, ad agire frequentemente sull'offerta (infrastrutture e servizi di trasporto merci e logistica) e di rado sulla domanda (assistenza alle imprese-clienti). Mentre il ricorso alle misure di regolazione, volte a controllare gli impatti e i costi indiretti generati dal trasporto merci e dalla logistica, risulta abbastanza assiduo (tav. 3).

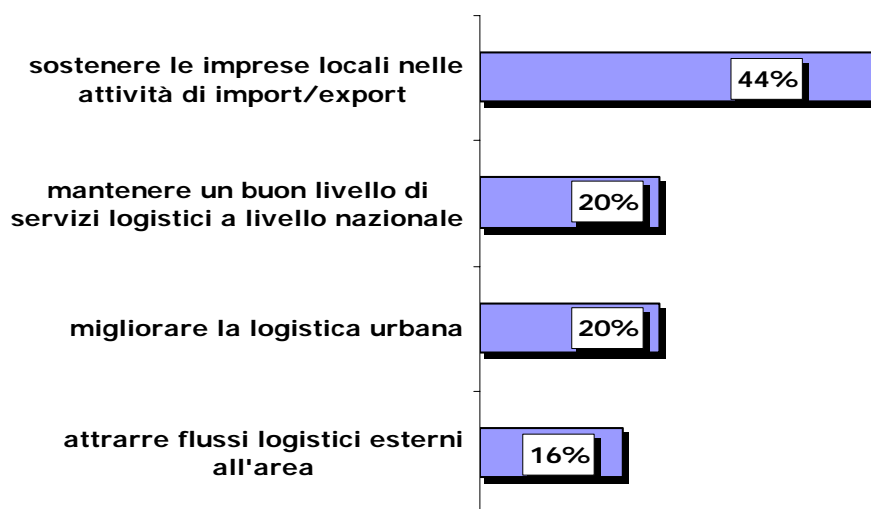
Questa ripartizione, che appare rigidamente strutturata, in realtà comprende un *mix* d'interventi. Ad esempio, molte politiche d'incentivazione nel settore del trasporto merci, puntano a migliorare la qualità dei servizi offerti (*intervento sull'offerta*), regolando allo stesso tempo gli impatti negativi sul territorio (*intervento di regolazione*). Allo stesso modo, un programma di sostegno all'import-export regionale (*intervento sulla domanda*), non esclude la possibilità di avere impatti positivi nella gestione del trasporto merci in ambito urbano o regionale (*intervento sull'offerta*). E' per questo motivo che molti interventi normativi puntuali o di carattere più sperimentale e/o strategico e programmatico possono corrispondere a più strategie complessive di orientamento e incentivazione, ma anche a più ambiti d'intervento. La finalizzazione di tali provvedimenti è riconducibile ad una strategia regionale prevalente (graf. 1).

Tav. 3 - Le strategie regionali in materia di trasporto merci e logistica per ambiti di intervento (Offerta, Domanda, Regolazione)

REGIONI	Offerta	Domanda	Regolazione
Abruzzo	X		X
Basilicata	X		
Calabria			
Campania	X		
Emilia Romagna	X	X	X
Friuli Venezia Giulia	X		X
Lazio			
Liguria	X		
Lombardia	X		X
Marche	X		
Molise			
Piemonte	X		X
Puglia	X		
Sardegna	X		
Sicilia	X		X
Toscana	X		
Trentino Alto Adige	X		X
Umbria	X		
Valle d'Aosta	X		X
Veneto	X	X	X

Fonte: Indagine Isfort, 2008

Graf. 1 - I principali obiettivi regionali in materia di logistica e trasporto merci



Fonte: Indagine Isfort 2008

Quasi la metà delle regioni intervistate (il 44%) ha dichiarato, infatti, di fare perno sulla leva logistica come strumento di sostegno alle imprese locali nelle loro attività internazionalizzazione, nello specifico nelle attività di import/export. Solo in seconda battuta tali interventi mirano a razionalizzare il sistema logistico regionale attraverso il mantenimento di un'offerta logistica nazionale di buon livello (20%) e forme di ottimizzazione della city logistics (20%). L'attrazione dei flussi logistici esterni all'area rimane, per l'amministrazione regionale, un obiettivo residuale (16%).

Dal punto di vista dei contenuti, i provvedimenti messi in campo dalle regioni riflettono abbastanza fedelmente le priorità previste dalla programmazione nazionale ed europea in materia di logistica e trasporto merci. Rispetto al piano tali interventi (espressi in forma di delibere, convenzioni, protocolli d'intesa) appaiono dotati di un maggior carattere di operatività (si rilevano riferimenti puntuali alle fonti di finanziamento, all'ammontare degli stanziamenti, ai requisiti di accesso agli incentivi, ecc) e si caratterizzano per un livello di dettaglio ed una definizione più chiara degli obiettivi, delle azioni e degli strumenti necessari al loro raggiungimento (tav. 4).

Alcuni effetti dell'intervento pubblico nella logistica regionale

Riguardo alla messa a punto e alla realizzazione di strategie e strumenti in relazione al trasporto merci e alla logistica, dall'indagine diretta¹⁹ emerge come le regioni si trovino, generalmente, ancora in una fase di consolidamento delle strutture e delle procedure in materia logistica. Con l'affidamento alle regioni di più ampie competenze in materia di trasporti (e non solo), si è favorito il decentramento di responsabilità e dei centri di spesa (costi), senza tuttavia trasferire alle amministrazioni locali *know how*, strumenti e indicazioni per orientarsi in tali nuove funzioni, mancando di concorrere, peraltro, alla formazione di professionalità competenti in campo logistico.

Le strutture interne alle amministrazioni regionali specificatamente dedicate al trasporto merci e alla logistica risultano ancora poche e, laddove presenti, registrano un numero di addetti decisamente ridotto. Spesso il personale in questione non lavora esclusivamente per il settore logistico e non è a ciò specificatamente preparato (le azioni formative/informative sul tema risultano quasi inesistenti), ma svolge attività in più ambiti del settore trasporti.

Delle 16 regioni che hanno risposto a domande specifiche sul tema, 11 hanno dichiarato di aver attivato una struttura dirigenziale dedicata al trasporto merci e alla logistica e 7 hanno provveduto ad istituire **agenzie e/o osservatori** a supporto di tali strutture nella gestione delle problematiche logistiche o per approfondimenti e studi sul tema. Sono solo 7, invece, le regioni che hanno intrapreso un percorso di **partecipazione in forma diretta o indiretta** a società/imprese che operano fattivamente nell'ambito del trasporto merci e della logistica. Si tratta per lo più di partecipazioni indirette.

¹⁹ L'indagine diretta è stata avviata nel mese di ottobre e si è conclusa tra dicembre 2008 e i primi giorni di gennaio 2009. E' stato chiesto alle 20 amministrazioni regionali di ricostruire – attraverso le risposte chiuse e aperte del questionario - l'articolazione del quadro giuridico-istituzionale, della pianificazione, delle strategie e degli orientamenti, nonché delle procedure operative poste in essere a livello regionale in tema di trasporto delle merci e logistica.

Tav. 4 – I contenuti della programmazione⁽¹⁾

OBIETTIVI	STRUMENTI	Abruzzo (*)	BasiliaCata	Calabria	Campania	Emilia Romagna	Friuli Venezia Giulia	Lazio (*)	Liguria	Lombardia	Marche	Molise (*)	Piemonte	Puglia	Sardegna (*)	Sicilia	Toscana	Trentino Alto Adige (*) (2)	Umbria	Valle d'Aosta	Veneto	
		Sostenibilità	Riequilibrio modale (PnL)	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	xx	x	x
Sostegno trasporto merci marittimo (L. 166/2002)							x															
Incentivi trasporto merci ferroviario (L. 166/2002)/idroviario							x														x	
Efficienza energetica/propulsione ecocompatibile										x	x			x		x					x	x
Riduzione inquinamento ambientale				x	x	x		x		xx						x		x	x	x	x	x
Sicurezza trasporti/Safety (L. 32/2005; PnL; PGM)								x					x								x	x
Sicurezza trasporti/Security (L. 32/2005; PnL; PGM)				x	x			x	x				x	x		x					x	
Partecipazione(riduzione NIMBY)						x											x					
Sostenibilità/ Competitività	Integrazione modale (PnL)	x	x		x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x				
	Intermodalità/Austostrade del Mare (L. 265/2002)	x			x		x	x	x	x	x		x	x		x	x		x		x	
	City logistics	x			x	x		x		x			x	x			x	x		x	x	
Competitività	Riorganizzazione portualità (PnL)			x			x		x		x			x			x				x	
	Riorganizzazione aeroportualità (PnL)						x		x					x								
	Incentivi autotrasporto sviluppo catene logistiche (L. 265/02)			x		xx										x				x		
	Logistica d'area/definizione macroaree (PtL; PnL)	x	x				x		x		x		x	x							xx	
	Innovazione e ITS (Intelligent Transportation System)	x	x	x	x		x		x		x		x	x		x	x			x	xx	
	Progetti sperimentali in materia logistica	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x		x	x			x	xx	
	Sviluppo infrastrutture logistiche	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	xx	
Studi, ricerca e formazione	x	x	x	x	x	x	x			x				x	x	x		x	x	x	x	

(1) Fonti utilizzate: indagine diretta presso amministrazioni regionali e ricognizioni siti istituzionali; (2) Per la Provincia di Bolzano è stato registrato esclusivamente un intervento di riequilibrio modale.

(*) Non risposto

PtL=Patto Logistica; PnL=Piano Logistica; NIMBY=Not In My Back Yard

x =aspetti contenuti nei documenti di piano; X =aspetti contemplati nel resto della programmazione

Fonte: Indagine Isfort 2008

In quanto all'introduzione di procedure innovative, come la **Valutazione Ambientale Strategica** (VAS) e l'autoverifica degli obiettivi di piano, la frequenza della loro applicazione risulta ancora piuttosto bassa, sebbene vi sia da considerare che molti piani sono stati redatti in data antecedente al recepimento della direttiva che ha introdotto, ad esempio, il processo di VAS nel nostro Paese²⁰. Pertanto se Lazio, Puglia e Toscana hanno applicato la VAS, altre regioni come Emilia Romagna, Marche, Molise e Sicilia hanno eseguito una valutazione generica di impatto del piano sull'ambiente prevedendo l'applicazione del processo di VAS, nel caso di Marche e Sicilia, sui nuovi piani che verranno redatti in futuro mentre, nel caso dell'Emilia Romagna, già in sede di aggiornamento del piano attualmente in vigore. Relativamente all'**autoverifica degli obiettivi** di piano, la situazione non appare dissimile: 6 regioni sulle 13 che hanno fornito risposta dichiarano di non applicare alcuna procedura di autoverifica degli obiettivi di piano; tra queste 6 hanno tuttavia preventivato una forma di monitoraggio sui nuovi piani (tav. 5).

Se a monte, vale a dire nell'ambito della gestione della logistica regionale condotta dall'amministrazione locale, i margini di miglioramento appaiono ancora consistenti, gli effetti dell'intervento pubblico a valle, sul territorio, si configurano ugualmente ad uno stadio di sviluppo ancora immaturo.

A livello di strategie, orientamenti e interventi, l'azione regionale riflette quanto già menzionato a proposito del livello nazionale. Risulta infatti complesso e poco attuabile per un governo locale assumere posizioni e punti di vista stabili e duraturi se si presenta frequentemente instabile e provvisorio.

Tuttavia la tendenza che emerge, vede le amministrazioni regionali concentrarsi prevalentemente su interventi di tipo infrastrutturale, siano essi volti alla razionalizzazione e ottimizzazione delle infrastrutture già esistenti (tale item ha ottenuto come punteggio medio 4,1, in un *range* di 1-5) oppure alla costruzione di nuove opere (3,7). Appaiono invece scarsi gli interventi sulla domanda, come peraltro è già emerso precedentemente, mentre si delinea una comune convergenza delle regioni italiane verso una progressiva intensificazione di interventi di tipo "*soft*", vale a dire interventi di regolazione (incentivi/disincentivi) e di accompagnamento nei confronti degli operatori logistici. Risulta, invece, ancora parzialmente contenuto l'intervento regionale sulle esternalità prodotte dal trasporto merci e dalla logistica. Gli impatti sull'ambiente e i costi sociali determinati dalle attività in questione rappresentano un ambito dove le amministrazioni locali investono, in proporzione, ancora poco sia in termini di risorse economiche, che di professionalità. Questo, nonostante sia cresciuta l'attenzione degli amministratori verso tali tematiche, grazie soprattutto dall'opera di sensibilizzazione svolta in questi anni dalle istituzioni comunitarie (graf. 2).

²⁰ Con la Direttiva Europea 2001/42/EC si è imposto a tutti gli stati membri dell'Unione Europea la ratifica, entro il 21 luglio 2004, del processo di Valutazione Ambientale Strategica nelle normative nazionali. L'Italia ha recepito tale direttiva con la parte seconda del D. Lgs. 3 aprile 2006, n. 152 entrato in vigore il 31 luglio 2007, modificata e integrata dal D. Lgs. 16 gennaio 2008, n. 4 entrato in vigore il 13/02/2008.

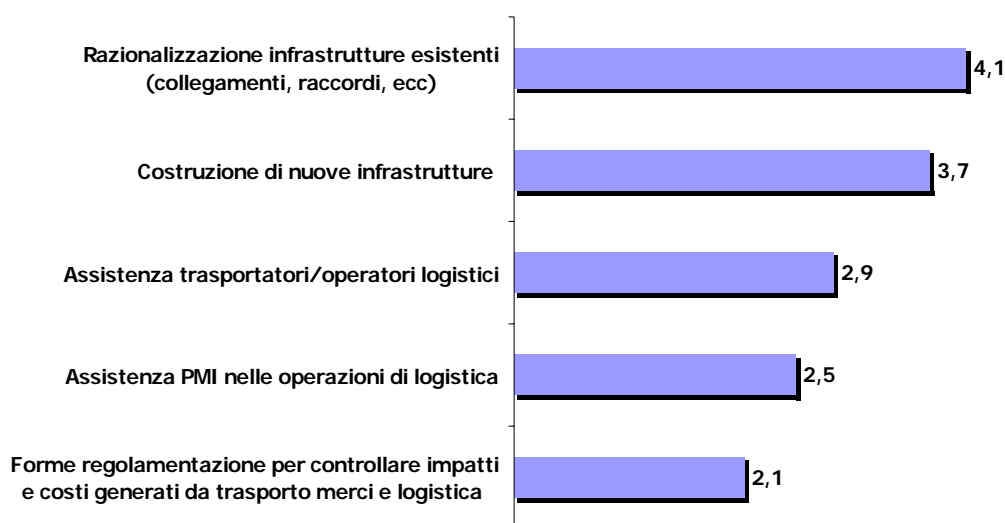
Tav. 5 – Nuove forme di organizzazione e procedure nella gestione della logistica regionale

Regioni (*)	Forme di valutazione dell'impatto di Piano sull'ambiente	Applicazione di una procedura di autoverifica degli obiettivi di piano	Presenza di una struttura dirigenziale dedicata alla logistica e al trasporto merci	Presenza di una Agenzia/Osservatorio dedicata alla logistica e al trasporto merci	Partecipazione a imprese/società attive nel trasporto merci e logistica
Abruzzo	nr	nr	😊	😞	nr
Basilicata	😞	😊	😞	😞	😞
Calabria	😞	😊	nr	nr	nr
Campania	nr	nr	😞	😊	😊
Emilia Romagna	😊	😊	😊	😊	nr
Friuli Venezia Giulia	nr	😊	😊	😞	😊
Lazio	😊	nr	😊	😊	😊
Liguria	nr	nr	😊	😊	😞
Lombardia	😞	😊	😊	😞	😞
Marche	😊	😊	😞	😊😊	😞
Molise	😊	😞	😞	😞	😞
Piemonte	😞	😊	😊	😞	😊
Puglia	😊	😊	😊	😊	nr
Sicilia	😊	😊	😊	😞	😞
Toscana	😊	😊	😊	😞	😊
Umbria	😞	😞	😞	😞	😊
Valle d'Aosta	nr	nr	nr	nr	nr
Veneto	😞	😊	😊	😊😊	😊
LEGENDA	😊 SI, la VAS	😊 SI	😊 SI	😊 SI, a partecipazione pubblica	😊 SI, diretta
	😊 SI, una forma generica di valutazione	😊 NO, ma sarà applicata ai nuovi piani	😞 NO	😊 SI, a partecipazione mista	😊 SI, indiretta
nr = non risposto	😞 NO, ma sarà applicata ai nuovi piani	😞 NO		😞 NO	😞 NO

(*) La Regione Sardegna e le Province di Trento e di Bolzano non hanno restituito i questionari.

Fonte: Indagine Isfort 2008

Graf. 2 – Orientamenti dell'intervento delle Regioni nell'ambito del Trasporto delle merci e della Logistica (media punteggio) ⁽¹⁾



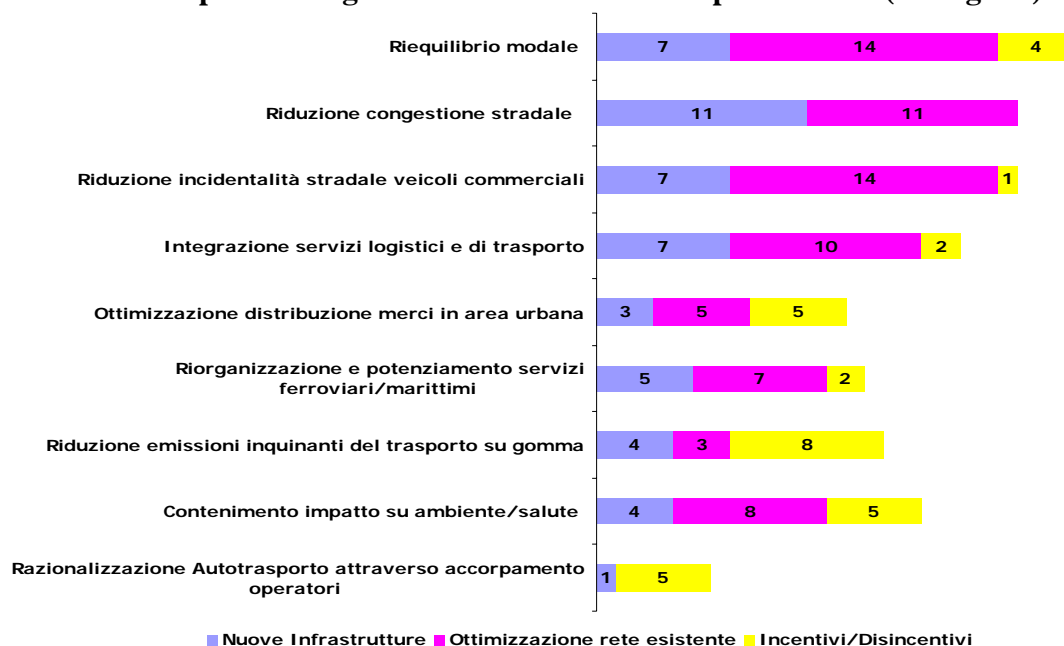
⁽¹⁾ Hanno risposto alla domanda 14 regioni

Fonte: Indagine Isfort, 2008

Nonostante i vincoli imposti dalla limitatezza delle risorse spingano le amministrazioni locali a dare la precedenza ad interventi sulle infrastrutture, tra le priorità perseguite nel trasporto delle merci - oltre al riequilibrio modale - si registra tanto la riduzione della congestione, quanto dell'incidentalità stradale. In questo caso le misure che le amministrazioni regionali ritengono più efficaci sono riconducibili all'ottimizzazione della rete esistente e alla creazione di nuove infrastrutture. Tale risultato appare in linea con quanto precedentemente rilevato, vale a dire che le regioni tendono ad intervenire soprattutto sul miglioramento dell'offerta. Il ricorso allo strumento degli incentivi/disincentivi sembrerebbe fungere, invece, soprattutto da elemento di completamento/sostegno delle altre politiche di intervento. Gli si affida un ruolo più rilevante nell'ambito della *city logistics* e delle operazioni che mirano a rafforzare il processo di concentrazione imprenditoriale nel settore dell'autotrasporto (graf. 3).

Infine, i risultati degli interventi appena illustrati. Gli esiti delle politiche regionali registrati a livello locale portano ad esprimere alcune considerazioni di fondo. L'intervento pubblico nel settore della logistica e del trasporto merci, secondo quanto manifestato dalle amministrazioni regionali, ha dato risultati maggiormente positivi, sia in termini di impatto sul territorio che di competitività delle imprese locali, quando è teso a concentrare le proprie risorse nel miglioramento della rete infrastrutturale e nel sostegno alla creazione di specifici nodi logistici. Gli interventi finalizzati allo studio del settore e al miglioramento del quadro normativo, nonché i provvedimenti di regolazione - dalla concessione di incentivi e contributi, all'istituzione di sgravi fiscali o all'introduzione di misure restrittive e vincolanti nei confronti della movimentazioni merci - non sembrano, essere altrettanto efficaci.

Graf. 3 - Le priorità regionali nell'ambito del trasporto merci (n° regioni) ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Hanno risposto alla domanda 14 regioni. Erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Isfort, 2008

Tale risultato, ad una prima lettura inequivocabilmente a favore degli interventi strutturali sul territorio, può raffigurare in realtà un ritardo o un'inefficiente applicazione di quelle misure "soft" di tipo regolamentativo fondamentali nel sostenere la logistica e le imprese locali, soprattutto in quelle aree del Paese dove la presenza più rarefatta dell'offerta logistica rende indispensabile incentivare la realizzazione di servizi logistici ed un utilizzo migliore delle infrastrutture esistenti, più che l'impianto di nuove opere (graf. 4 e 5).

Graf. 4 - Effetti positivi degli interventi sul territorio ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Hanno risposto alla domanda 11 regioni

Fonte: Indagine Isfort, 2008

Graf. 5 - Effetti positivi degli interventi sulla competitività delle imprese locali⁽¹⁾



⁽¹⁾ Hanno risposto alla domanda 11 regioni
Fonte: Indagine Isfort, 2008

Conclusioni

I risultati del monitoraggio condotto sul panorama della programmazione nazionale e regionale in materia di trasporto merci e di logistica mette in luce, accanto ad elementi puntuali di successo, aspetti di criticità che riguardano le diverse scale della pianificazione e coinvolgono ambiti di diversa natura.

A **livello nazionale** l'alternanza politica, soprattutto nell'arco dell'ultimo decennio, ha generato incoerenze di fondo nella filosofia e nell'approccio alla pianificazione dei trasporti che hanno avuto riflessi significativi sulla programmazione regionale in materia, come si è avuto modo di illustrare. La ricca produzione di provvedimenti e interventi scarsamente omogenei e spesso difforni, ha fornito alle amministrazioni locali un quadro di riferimento poco chiaro concorrendo a generare incertezza e disorientamento.

A **livello regionale** tali riverberi si sono manifestati tanto nell'attività pianificatoria - sia sotto il profilo tecnico-procedurale che di contenuto - quanto negli altri provvedimenti di programmazione che rimandano ad una produzione di interventi spesso autonomi rispetto alle linee strategiche delineate a monte dalla pianificazione regionale.

I contenuti, nel caso dei documenti generali di piano, pur formalmente coerenti con le indicazioni espresse dalla programmazione sovraordinata, appaiono talvolta scarsamente modulati sulle caratteristiche e sulle esigenze del territorio regionale, rivelando in buona sostanza un recepimento "passivo" delle direttive/indicazioni contenuti nei documenti di programmazione di livello europeo e nazionale. Spesso si registra uno scollamento tra la programmazione di natura più "operativa", propria dei provvedimenti non di piano, e la programmazione "alta", propria della strategia di

piano. Se la prima appare per lo più svincolata dalle vicende di natura politica anche di tipo locale, la seconda appare, al contrario, fortemente rallentata/ostacolata da queste stesse vicende.

Allo stato dei fatti, dunque, gli strumenti regionali di programmazione dei trasporti non appaiono propriamente idonei a consentire alle Regioni il pieno svolgimento delle competenze loro affidate sotto il profilo decisionale, né la successiva organizzazione degli interventi sul territorio nell'ambito del trasporto merci e della logistica. Le amministrazioni, infatti, appaiono per lo più in una fase ancora embrionale in termini di promozione del coordinamento e dell'integrazione di competenze e nell'introduzione di procedure moderne di pianificazione e istituzione di enti ed uffici specifici (agenzie, osservatori, ...) nonché nell'attivazione di procedure di controllo del piano.

Oltre a rafforzare l'intervento sulla domanda e gli aspetti tecnici della procedura di piano (analisi, valutazione, monitoraggio) - al fine di svincolare la pianificazione per quanto possibile dalle turbolenze del confronto politico - possono apparire opportune alcune riflessioni in merito ad un nuovo modo di avvicinarsi alla programmazione regionale dei trasporti:

- l'una, vede nell'applicazione della **Valutazione Ambientale Strategica (VAS)**¹¹ - procedura che accompagna ed è contestuale alla stesura del Piano, ma che può essere applicata anche ex-ante, in veste di analisi di compatibilità ambientale preliminare (intendendo con l'espressione "ambientale" sia la componente strettamente naturale che antropica) - un elemento ulteriore di ponderazione e prevenzione di potenziali macro-criticità e strozzature. Essa, infatti, essendo collocata a monte del processo pianificatorio può aggregare consensi e creare una convergenza già intorno ad alcuni elementi, ed escluderne altri;
- l'altra, vede nel **consenso** sulle scelte una delle componenti fondamentali del processo di programmazione al fine di evitare che nel passaggio dalla fase programmatica a quella esecutiva possano intervenire fattori di disturbo che rendano quasi sempre incerti i tempi di realizzazione delle opere;
- un'altra ancora, infine, vede nel ragionare all'interno di un **quadro ordinatore complessivo** dove collocare pochi ma ben definiti macro-obiettivi - disarticolati in obiettivi strumentali (o macroazioni) ciascuno dei quali costantemente monitorato nel tempo - la possibilità di realizzare una strategia di fondo a favore di un sistema dei trasporti sostenibile che tenga insieme le esigenze comuni a tutte le amministrazioni regionali: lo sviluppo e la salvaguardia del territorio da un lato, il governo dell'offerta e della domanda di trasporto dall'altro.

¹¹ Il PRT è uno dei documenti di pianificazione assoggettati a tale valutazione. Sotto il profilo giuridico, il principio guida della VAS è quello della *precauzione*, che consiste nell'integrazione dell'interesse ambientale con gli altri interessi, tipicamente socio-economici, che determinano piani e politiche. La si può considerare un processo (mentre la Valutazione di Impatto Ambientale è una procedura, con soggetti, fasi e casistiche di esiti definibili molto più rigidamente) perché agisce su piani territoriali, programmi e progetti di interesse regionale o di area vasta.

L'eccellenza logistica delle imprese italiane: i fattori critici di successo

Definizione del problema

Il progetto di ricerca, dell'Osservatorio LOGOSS, di natura pluriennale, sviluppato dalla TLSU (Transport, Logistics and Supply chain Management Unit) del Centro Tedis della VIU (Venice International University) e dal Transport Research Laboratory dell'Università IUAV di Venezia, inizia un percorso innovativo finalizzato all'identificazione e all'analisi dei fattori che guidano il successo del "modello italiano della logistica" in rapporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese. Lo studio si riferisce ad un numero selezionato di casi di eccellenza di filiera e ragiona in termini dinamici, ponendosi in una prospettiva storica nella quale tali fattori logistici di successo vengono individuati, esaminati e valutati in riferimento al passato, presente e futuro dei casi di eccellenza oggetto di studio. In sintesi, l'approccio di questa parte degli studi dell'Osservatorio di quest'anno si configura più in termini di realizzazione di un "film" che di una "fotografia" del panorama della logistica italiana.

Il lavoro si configura in tema di supporto alle decisioni in capo alle imprese ed alle istituzioni deputate allo sviluppo della logistica a livello nazionale. In tal senso, lo scopo è quello di dare un contributo in termini di valore aggiunto attraverso il miglioramento delle pratiche della logistica in Italia.

L'analisi di questa annualità vuole fornire alcune linee guida per l'ottimizzazione dei sistemi e delle reti logistiche tipiche del tessuto produttivo italiano attraverso l'avvio di un "archivio di storie logistiche" di successo. La ricerca non si limita quindi ad una mera raccolta e documentazione di casi studio di successo, mira bensì ad identificare le relazioni strategiche tra i fattori che determinano l'**eccellenza logistica** ed il **disegno complessivo della rete logistica (*logistics network design*)** in rapporto ai crescenti processi di internazionalizzazione.

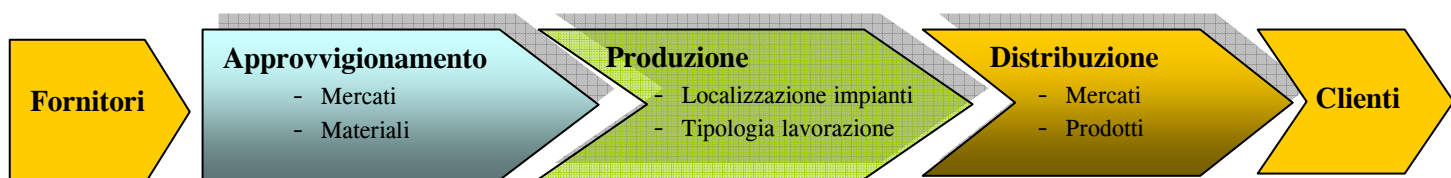
La mappatura delle reti logistiche ed il *framework* analitico

La ricerca consiste nello studio di una serie di *best practice* nazionali attraverso un approccio metodologico che fa riferimento ad una disamina della letteratura di riferimento unitamente all'elaborazione di questionari semi-strutturati, ad una serie ripetuta di interviste in profondità e *focus group* con operatori di riferimento del sistema nazionale sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. Complessivamente sono stati realizzati 21 contatti con riferimento alle filiere del *motomotive*, ittico, legno-arredo, *grocery* e calzatura sportiva.

L'analisi dei casi studio è realizzata attraverso la **mappatura** in chiave storica dei sistemi e delle reti logistiche e l'identificazione di **strategie, modelli operativi e "pratiche tailored"** (da cui si ricavano successivamente i fattori critici di successo) contestualizzate rispetto all'ambiente in cui gli attori si trovano ad operare. Si intende quindi ricostruire l'evoluzione temporale dei sistemi e delle reti logistiche in oggetto dalla loro nascita fino alla definizione del loro assetto attuale, con il fine di individuare le *milestones* che hanno determinato il successo competitivo.

La mappatura dei sistemi e delle reti logistiche è realizzata adottando un approccio per processi/attività sviluppato dal gruppo di lavoro in diversi progetti di ricerca, anche nell'ambito dell'Osservatorio (Progetto Check Log, 2007), approccio opportunamente calibrato alle esigenze del progetto in corso (fig. 2).

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



Fonte: TLSU/TRL, 2008)

L'identificazione delle strategie, dei modelli operativi e delle pratiche *tailored* è svolta utilizzando un *framework* metodologico innovativo che adatta alle finalità del presente lavoro una metodologia applicata per lo studio di casi di eccellenza logistica a livello internazionale (SC 2020 Project; SCOR Model, 2008 e Ballou, 2004). Nello specifico, il *framework* analitico elaborato si basa sulla metodologia sviluppata per il progetto Supply Chain 2020 del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) integrato con quella per la pianificazione logistica proposta da Ballou (2004) e con il modello SCOR (2008) già rielaborato in Check -Log (2007). Dall'integrazione dei diversi approcci è stato ricavato un *framework* metodologico che rispetto agli altri filoni di studio identifica, separatamente, la **strategia corporate** e quella **logistica** (Ballou 2004), considerando quest'ultima funzionale alla prima. Un'altra caratteristica specifica del modello qui proposto riguarda il maggior dettaglio con cui sono espresse le **metriche** (Check Log, 2007; SCOR 2008): non ci si limita infatti ad evidenziarne soltanto la classe di appartenenza (*asset*, servizio o *efficiency*), ma esse vengano indicate ad un maggiore livello di dettaglio.

Nello specifico, nel *framework* rielaborato e adattato alle finalità di questo lavoro:

- la **strategia corporate** rappresenta l'obiettivo a cui ogni impresa mira nella sua globalità;
- la **strategia logistica** indica l'obiettivo che si vuole ottenere in ambito logistico;
- il **modello operativo** esprime la modalità attraverso la quale si realizza la strategia logistica;
- le **pratiche "tailored"** descrivono le azioni concretamente intraprese per realizzare il modello operativo.

A titolo esemplificativo, anticipando alcune risultanze dello studio, si riporta (tav. 6) il *framework* relativo alla filiera del *motomotive*.

Tav. 6 - Framework analitico per l'eccellenza logistica nella filiera *motomotive*

Strategia corporate	Strategia logistica	Modello operativo	Metrica	Pratica "tailored"
Leadership nel mercato italiano ed europeo delle due ruote	Tempi di consegna in linea con quelli richiesti dal mercato	SC reattiva in Italia e all'estero	<ul style="list-style-type: none"> - tempo di consegna effettivo rispetto tempo di consegna richiesto - <i>order delivery time</i> - <i>back orders</i> - <i>delivery performance on time in full</i> - % <i>groupage</i> - indice rotazione scorte - indice di saturazione mezzi 	<p>1. <i>Estero</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - utilizzo rete condivisa; - impiego di camion non specializzati - trasporto delle moto all'interno di gabbie in metallo (standard fisico); - <i>groupage</i> presso i RDC <p>2. <i>Italia</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rete dedicata

Fonte: TLSU/TRL, 2008

L'analisi delle *best practice*: sintesi

Il caso della filiera del *motomotive* è rilevante come esempio di eccellenza logistica *demand-driven*, ossia come esempio di successo nel campo della logistica che è stato realizzato e portato avanti, a livello di filiera, dal soggetto produttore.

Storicamente, nella filiera in esame, la domanda richiedeva **consegne rapide e puntuali**. Tale obiettivo veniva pienamente raggiunto in riferimento al mercato italiano attraverso la configurazione di una rete logistica di tipo dedicato che permetteva l'effettuazione di consegne dirette, scelta ottimale compatibilmente agli elevati volumi trasportati. Questo modello di rete, tuttavia, si manifestava inadeguato sui mercati esteri, laddove i volumi risultavano maggiormente ridotti, causando pesanti performance negative ed una forte aleatorietà in termini di livello di servizio ai principali clienti (concessionari). In particolare, il modello sui mercati esteri si basava sul ricorso a forme di consolidamento dei carichi presso piattaforme intermedie (RDC - *Regional Distribution Centers*), localizzate di fatto in corrispondenza di ciascun mercato principale (UK, Germania, ecc.). I RDC, sotto il controllo diretto dell'impresa *leader*, svolgevano, sia una funzione di *cross-docking*, che di *stock-keeping*. L'ideazione e l'introduzione, attraverso un processo di *co-design* con il trasportatore, di uno **standard fisico** di trasporto - una gabbia metallica - ha permesso il ricorso a spedizioni a *groupage*, con un netto miglioramento complessivo della *performance* della rete logistica generato soprattutto dalle **ottimizzazione dei carichi** rese possibili sul trasporto secondario. Strategicamente, si è realizzato, con uno studio che ha visto impegnata l'impresa per svariati mesi, il passaggio ad una **rete distributiva condivisa**, ciò che ha permesso un aumento delle frequenze dei *deliveries* e dunque del livello di servizio complessivo.

Un ulteriore *step* di miglioramento delle *performance* logistiche complessive è stato realizzato successivamente attraverso il ricorso all'*outsourcing* delle fasi di

consolidamento, il che ha significato una sostanziale eliminazione dei RDC – che svolgevano come detto oltre alle attività di smistamento anche attività di *stock-keeping* - con l'assegnazione dei servizi di consolidamento/deconsolidamento ad una **piattaforma logistica *cross-docking* conto terzi** localizzata in posizione strategica in Europa. A ciò si è accompagnata una scelta di **centralizzazione delle scorte** (*at factory level*), con notevoli benefici in termini di leva finanziaria.

La filiera ittica, parimenti al caso *motomotive*, si configura come *best practice demand-driven*. In relazione a tale settore, l'impresa di riferimento si è affermata storicamente come leader di filiera nella misura in cui è riuscita a soddisfare gli **standard qualitativi elevati** (regole, norme, tempi, ecc.) imposti dalla Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Essendo la *leadership* di filiera legata a tali *standard* di servizio (*GDO-driven*), la logistica è diventata una funzione strategica da gestire *in house* con un **proprio operatore logistico specializzato** nel trasporto del pesce, in grado di garantire un servizio elevato. Precedentemente la logistica costituiva, soprattutto sul lato *inbound*, un'attività in *outsourcing* che rispondeva essenzialmente a logiche di efficienza.

Con la costituzione di un operatore logistico interno si sono **aumentate le frequenze delle consegne** come richiesto dai grandi *customers* (GDO) – mentre precedentemente la frequenza era in media settimanale e di fatto imposta dalle esigenze del terzista logistico – ed **ottimizzando i carichi** attraverso una **politica di acquisizione di imprese concorrenti** che ha permesso un incremento dei volumi complessivi ed un ricorso a tecniche di pianificazione su base previsionale. I principali parametri logistici che sono stati migliorati sono stati l'*order delivery time* ed il *perfect order fulfillment*.

Il conseguente ampliamento della rete logistica, in termini di mercati *inbound* ed *outbound*, ha determinato una maggiore complessità nella gestione dei flussi fisici ed informativi, a fronte di una *performance* complessiva che dipendeva di fatto dalla capacità di realizzare consegne rapide e puntuali. Ciò ha comportato, da parte dell'impresa *leader*, la necessità di dotarsi di un adeguato **sistema informativo** e di realizzare un ridisegno della rete attraverso una ricalibrazione del numero di nodi, sia *inbound* che *outbound* (sono state previste in particolare piattaforme logistiche non di proprietà presso i principali aeroporti europei per l'utilizzo del cargo aereo per l'import di pesce dai mercati mondiali e le vendite estero-su-estero) con la possibilità di realizzare **consegne dirette** ai principali *customers*.

La filiera del legno-arredo costituisce invece un caso tipico di eccellenza logistica trainata dall'offerta (*supply-driven*). In questa filiera, l'operatore logistico specializzato nel trasporto di mobili si è imposto quale *leader* di mercato essendo stato in grado di seguire l'evoluzione nel tempo del settore di riferimento il quale, sia da un punto di vista distributivo che produttivo, si è progressivamente localizzato in nuovi mercati richiedendo servizi logistici sempre più complessi. Inizialmente l'operatore logistico aveva configurato una rete di tipo efficiente, i cui punti di forza erano la realizzazione di attività di **groupage a livello regionale** e l'ottimizzazione dei carichi (**viaggi a carico completo – FTL**) attraverso l'utilizzo di **casse mobili**. Di fatto l'operatore lavorava in simbiosi con gli attori produttivi, eliminando, attraverso il *groupage* e le casse mobili, il problema del magazzino (magazzino viaggiante).

Il processo di crescita ha determinato un aumento dei volumi sia *inbound* che *outbound* ed un **potenziamento della flotta** con ricorso a **trasportatori esterni** sulle direttrici più deboli. Il che ha significato una prima evoluzione verso un profilo di **operatore logistico**. Parallelamente, a seguito di processi di internazionalizzazione sia commerciale che produttiva da parte delle imprese produttrici (clienti) la scelta è stata quella di riconfigurarsi come **spedizionario**, a motivo essenzialmente dell'aumentata complessità dei servizi logistici distributivi richiesti sui mercati esteri, spesso extra-europei (Russia, ad esempio). Allo stato attuale l'operatore logistico gestisce una rete di tipo reattivo con una forte integrazione dei flussi fisici ed informativi.

La filiera del *grocery* costituisce anch'essa un caso di eccellenza logistica *supply-driven*. In questo caso la logistica era inizialmente considerata un'attività *non core*, gestita in *house* dall'impresa produttrice. Anche in questo settore, l'avvento della GDO ha richiesto il rispetto di *standard* qualitativi di servizio elevati ed ha incrementato la competizione nel settore anche in termini di prezzo. Per mantenere questo *trade-off* l'impresa produttrice ha costituito, per *spin-off*, un **operatore logistico interno** che, per **ottimizzare l'utilizzo delle infrastrutture logistiche** ed ottenere rilevanti **economie di scala**, ha ampliato il proprio mercato di riferimento anche ai concorrenti dell'impresa madre. Grazie all'ampliamento del mercato, l'operatore logistico di riferimento attualmente è in grado di garantire i livelli di servizio richiesti dalla GDO realizzando nel contempo una politica distributiva basata su consegne dirette.

Infine, la filiera della calzatura sportiva illustra un ulteriore caso di eccellenza *supply-driven*. La filiera della calzatura sportiva è stata caratterizzato negli anni da crescenti processi di internazionalizzazione che hanno coinvolto prima il fronte distributivo e, successivamente, quello produttivo. Ciò ha comportato, sul fronte logistico, la richiesta di servizi via via più complessi e diversificati. Nelle fasi storiche iniziali l'impresa logistica si configurava come **trasportatore**, che con il passare del tempo, ed il maggior peso dei mercati esteri soprattutto extra-europei e dunque delle direttrici *outbound*, ha visto un'evoluzione verso un profilo di **spedizionario** e di **operatore logistico multimodale**. Uno dei fattori di successo è stato quello, sulla base delle richieste delle imprese produttrici cliente, di ampliare quantitativamente e qualitativamente la gamma di servizi logistici offerti – in particolare **servizi capillari, specializzati ed integrati** – sui mercati esteri in un'**ottica di partnership e non di mera fornitura**.

Anche in questo caso, il *trade-off* servizio-costi è stato raggiunto attraverso un ampliamento del mercato di riferimento, che ha abbracciato, sia filiere affini (es. abbigliamento, occhialeria), sia filiere differenziate (es. bevande).

Il rapporto con il *logistics network design*

Dalle evidenze emerse nella fase di analisi sono stati estrapolati i **fattori critici di successo** che hanno determinato l'eccellenza logistica nelle filiere studiate e sono state individuate le relazioni esistenti tra i **fattori critici di successo** e il **disegno di rete logistica**.

Per una lettura rapida e completa delle risultanze dello studio il quadro sinottico riportato nella tav. 7 evidenzia:

- i driver logistici: ossia le forze interne ed esterne alle filiere che hanno guidato il cambiamento;
- gli obiettivi: cioè le richieste, generate dai driver, che le imprese hanno dovuto fronteggiare e che sono identificabili nelle due macro classi relative al “servizio” ed ai “costi”;
- i fattori critici di successo: ossia le pratiche adottate che hanno permesso il raggiungimento del successo;
- il disegno della rete: evidenzia l’impatto che il fattore critico di successo ha determinato sul disegno della rete (*logistics network design*).

Tav. 7 – Quadro sinottico

Filiera	Driver	Obiettivo	Fattore critico di successo	Logistics network design
Motomotive	Ampliamento mercati esteri di sbocco	Consegne rapide e puntuali	Standard fisico	Rete logistica condivisa
	Aumento frequenza consegne di piccoli lotti	Contenimento costi di magazzino	<i>Outsourcing</i> piattaforme logistiche <i>Delivery to order</i> Centralizzazione scorte	Dismissione magazzini di proprietà
Ittico	Nascita nuovi potenziali clienti (GDO)	Rispetto elevati <i>standard</i> qualitativi	Operatore logistico interno Tecniche per la pianificazione delle consegne	Trasporto <i>inbound</i> realizzato <i>in house</i>
	Ampliamento mercati <i>inbound</i> e <i>outbound</i>	Tempi di consegna rapidi e puntuali	Sistema informativo Consegne dirette	Nuove piattaforme distributive intermedie date in <i>outsourcing</i>
Arredamento	Nuovi mercati di vendita in Europa Ampliamento mercato <i>inbound</i> (nuove realtà produttive) in Italia	Trasporto a basso costo	Carichi completi <i>Groupage</i> Casse mobili	Rete efficiente (gestione flotta parzialmente in <i>outsourcing</i>) Aumento direttrici <i>outbound</i> e <i>inbound</i>
	Nuovi mercati di vendita extra Europa	Servizio logistico completo	Evoluzione a spedizioniere	Magazzino logistico
	Mercato di vendita globale	Elevato servizio fisico/informativo integrato	Logistica integrata	Rete logistica reattiva
<i>Grocery</i>	Nuove mercato <i>outbound</i> (GDO)	Rispetto elevati standard qualitativi, contenimento costi	Operatore logistico interno	Razionalizzazione piattaforme intermedie
Calzatura sportiva	Internazionalizzazione distributiva del settore extra Europa	Servizio base conveniente	Evoluzione a spedizioniere	Aumento direttrici (archi) <i>outbound</i>
	Delocalizzazione produttiva settore Internazionalizzazione distributiva globale	Presenza capillare nei paesi interessati	Operatore multimodale Operatore logistico Presenza capillare	Nuovi nodi logistici di proprietà
	Presenza capillare operatore logistico	Ottimizzazione utilizzo <i>asset/know how</i> (economie di scala)	Estensione a nuove filiere	Utilizzo <i>asset</i> anche per nuove filiere

Fonte: TLSU/TRL, 2008

Conclusioni

La ricerca ha cercato di individuare i fattori critici che hanno determinato il “successo logistico” di un numero di filiere selezionate nel panorama nazionale ed il loro rapporto con le caratteristiche funzionali e spaziali del *logistics network design*. L’obiettivo specifico dello studio è stato per l’appunto quello di far emergere i percorsi evolutivi peculiari nelle diverse filiere ed i fattori di successo logistico specifici. In questo paragrafo conclusivo lo scopo è quello di cercare di individuare ed intravedere alcune prime “generalizzazioni” dei modelli logistici di successo presi in esame (con lo scopo, usando forse un termine importante, di arrivare ad una sorta di “teoria”)

Innanzitutto, appare evidente come il successo logistico sia stato legato ad attività strategiche di riconfigurazione, in diverse fasi storiche, della rete logistica complessiva, con pesi differenziati sul lato inbound ed outbound. Tali riconfigurazioni sono state quasi sempre *triggered* dalle esigenze, via via più pressanti, imposte dai mercati ed in particolare dai principali attori del *network* (GDO sul lato *outbound*, produttori internazionali sul lato *inbound*, ecc.). Su tale fronte vi è stata una chiara selezione nell’ambito degli attori della logistica, determinata dalla capacità di individuare delle soluzioni, da quelle tecniche a quelle organizzative, in grado di soddisfare al meglio le esigenze dei mercati. Spesso i processi storici che hanno selezionato i modelli logistici e determinato il successo logistico di alcune “storie” hanno visto in campo una buona dose di “inventiva”, connotato questo – è inutile dirlo – tipicamente nazionale (vedi il caso del *motomotive*, nato quasi per caso ad una fiera di imballaggi, del mobile centrato sul concetto di “magazzino viaggiante” attraverso l’uso di casse mobili, ecc.).

In termini tecnici, la sfida generale che gli attori della logistica si sono trovati di fronte – come emerge dallo studio – è stata quella di riuscire a coniugare le esigenze pressanti provenienti dalla domanda specifica con quelle relative ad un livello di costi logistici totali che non sfuggisse al controllo. Spesso il processo è stato a due stadi, avendo visto prevalere in un primo momento le esigenze di servizio e successivamente le preoccupazioni sul fronte dei costi.

La risposta è stata, molto spesso, quella di rispettare le pressanti - e diversificate a livello di filiera - esigenze di servizio attraverso un ampliamento del mercato di riferimento che consentisse il raggiungimento di adeguate masse critiche nei flussi, e ciò è stato realizzato, come si è visto, in svariati modi (politiche di sviluppo interno ed esterno).

Ancora: risulta interessante e fondamentale notare come non vi sia, in rapporto ai principali driver di mercato, un cammino evolutivo preciso ed obbligato, come spesso in modo stereotipato viene detto, verso forme di *outsourcing* logistico. Spesso, infatti, la soluzione ai cambiamenti risulta filiera-dipendente, alternandosi soluzioni “di successo” centrate su una strategia *in house*, ad altre che per converso puntano a forme conto terzi. Il tutto, probabilmente, frutto di quel concetto di “*partnership*” tra domanda ed offerta logistica che sembra determinare il successo del modello di

diverse filiere e che sembra quindi spingere verso direzioni di analisi e di azioni pianificatorie che prescindano da modelli generali ed astratti (quello dell'*outsourcing* ad esempio). Piuttosto, altri concetti, ed in particolare quello di “specializzazione” (che è poi quello di filiera) sembrano presentarsi come fattori chiave per l’ottimizzazione delle reti e dei sistemi (si vedano i casi dell’ittico, dell’abbigliamento, del *motomotive*).

In definitiva, allargandosi alle attività che in modo compiuto verranno realizzate nella prossima annualità – quando verranno esaminati gli impatti sul *network design* di alcuni scenari ambientali, energetici e geopolitici – sembra di poter avanzare un’ipotesi, ossia che l’idea del raggiungimento di economie di scala e dell’ottimizzazione dei costi (ciò che in gergo logistico raffinato viene tradotto nel senso di “riuscire a riempire i mezzi”) tenderà a prevalere a fronte di livelli di servizio richiesti dai mercati che si sono fatti progressivamente più irragionevoli. In un panorama mondiale in cui il vincolo delle risorse disponibili e della sostenibilità del sistema (e dunque del prezzo, come si è visto ad esempio nel caso del petrolio) sarà sempre più stringente, probabilmente è giocoforza prevedere che le esigenze di servizio tenderanno a profili più ragionevoli, e ciò potrà avvenire di concerto tra i diversi attori delle filiere. In effetti, le richieste dei mercati, a detta anche di parecchi operatori, hanno ormai raggiunto delle manifestazioni spesso ingiustificatamente esasperate e surreali, frutto probabilmente di logiche in qualche modo slegate da reali esigenze operative e/o pianificatorie ma connesse ad un generalizzato clima economico incentrato sul concetto fideistico di inesauribilità delle risorse. Il contraccolpo del prezzo del petrolio è ancora un buon esempio di ciò che potrebbe accadere.

In realtà, per onestà intellettuale, va detto che questo è un fenomeno che, in modo ancora parziale, sotto la spinta di forze settoriali, sta già avvenendo, ma è indubbio che gli scenari futuri della logistica saranno caratterizzati ed incarnati da reti - e probabilmente con un maggiore impatto in tal senso su quelle “continentali” - in cui la spinta verso soluzioni pianificatorie e gestionali mirate all’ottimizzazione dei costi (economie di scala) sarà la *driving force* principale, a fronte di un livello di servizio inevitabilmente destinato a ritornare in alvei maggiormente ristretti, realistici e, a parere nostro, auspicabili. Lo studio degli scenari citato precedentemente assume importanza strategica alla luce di tali considerazioni, e porta verso l’analisi di quella che potrebbe essere definito, come campo d’indagine, la “logistica sensata”.

La *performance* economica delle imprese logistiche in Italia

Introduzione

Il Laboratorio di Economia, Logistica e Territorio (LabELT) del DiAP-Politecnico di Milano contribuisce alla presente annualità dell'Osservatorio Nazionale sul Trasporto Merci e la Logistica attraverso l'aggiornamento dei dati relativi all'internazionalizzazione attiva e passiva delle imprese logistiche e l'analisi della *performance* delle imprese logistiche ad esclusivo capitale italiano (imprese domestiche) e delle imprese multinazionali (IMN) estere presenti nel nostro Paese nel periodo 2000-2005. Le informazioni sull'internazionalizzazione del settore logistico sono tratte dall'Osservatorio LogINT (Logistica e Internazionalizzazione) che monitora i processi di internazionalizzazione attiva e passiva, nella forma di investimenti diretti esteri (IDE) in entrata e in uscita, dall'anno 2000¹².

L'analisi della *performance* delle imprese logistiche domestiche e multinazionali estere si pone l'obiettivo di evidenziare le principali differenze tra le due tipologie di imprese in termini dimensionali, ovvero sulla base del fatturato e del numero di addetti. La dimensione di impresa è, infatti, una determinante importante della *performance* economica e finanziaria. L'analisi cercherà, inoltre, di delineare i possibili impatti che la presenza di multinazionali estere ha sul settore logistico a livello nazionale.

Gli investimenti italiani all'estero

Nel settore di logistica e trasporti la presenza italiana all'estero risulta articolata ma di modesta entità: l'Osservatorio LogINT registra, al 1.06.2008, 799 imprese all'estero partecipate da 188 IMN italiane. Il numero di investimenti italiani all'estero è, tuttavia, più consistente del numero di IDE esteri nel nostro Paese, analogamente a quanto avviene per il comparto produttivo e dei servizi.

Gli investimenti sono ripartiti per il 69% nel settore "attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti" e per il restante 31% nei trasporti, dove prevalgono gli investimenti nel trasporto marittimo (21%), settore in cui operano le grandi compagnie di navigazione

¹² 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. Per un approfondimento su LogINT si rimanda a Boscacci F., Maggi E., Mariotti I. (2008), *L'internazionalizzazione attiva e passiva dell'industria logistica italiana*, Osservatorio Nazionale sul Trasporto e la Logistica, www.isfort.it/sito/osslog/fe/index.asp.

italiane, e in quello stradale (6%). Alla categoria “attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti” appartengono gli spedizionieri (48%), i logistici integrati e gli intermediari dei trasporti (30%), le agenzie di viaggio (16%), la movimentazione e il magazzinaggio (1%), i gestori di infrastrutture (2%) e le altre attività connesse ai trasporti (2%).

Per quanto riguarda la provenienza delle iniziative di internazionalizzazione, le IMN del Nord Ovest risultano le più dinamiche con il 34,8% degli investimenti, le imprese del Nord-Est (27,5%) e del Centro (26,2%) più o meno si equivalgono, seguono le aziende del Sud e Isole (11,5%). Toscana e Lombardia sono le regioni più attive con circa il 16% degli investimenti ciascuna; seguono Emilia Romagna (10,8%), Piemonte (10,1%) e Campania (8,3%).

Le macro-aree di destinazioni delle partecipazioni italiane sono, in primo luogo, i Paesi europei più sviluppati con poco meno della metà degli investimenti, seguiti da America Latina (13%) e Asia (10%). L'11,3% delle partecipazioni è diretto verso i Paesi dell'Europa Centro Orientale (PECO), che, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, hanno attirato quote significative di investimenti produttivi italiani volti al raggiungimento di vantaggi di costo. Scendendo di scala, Spagna, Francia, Stati Uniti, Gran Bretagna e Germania risultano i primi Paesi di destinazione degli investimenti logistici italiani. Tra i Paesi asiatici risalta la posizione di Hong Kong e della Cina, tra i PECO, Polonia e Romania.

Dall'incrocio delle aree di origine e di destinazione si evince che gli operatori del Nord Est prediligono i vicini PECO ed il continente asiatico; il Nord Ovest l'Europa Occidentale e l'America Latina; il Centro e il Sud e Isole investono, invece, prevalentemente nell'Europa Occidentale.

Gli investimenti esteri in Italia

Per quanto concerne l'internazionalizzazione passiva, l'Osservatorio LogINT registra, all'1.06.2008, 442 imprese logistiche italiane partecipate da 274 gruppi stranieri. Gli investimenti si concentrano nelle “attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti” (69%), mentre il trasporto detiene il rimanente 31%. Alla categoria “attività di supporto ed ausiliarie dei trasporti” appartengono gli spedizionieri (34%), i logistici integrati e gli intermediari dei trasporti (18%), i gestori di infrastrutture e altri servizi (16%), gli operatori che si occupano di movimentazione merci e magazzinaggio (13%), le agenzie di viaggio (12%) e i corrieri (7%). Il settore del trasporto stradale assorbe la maggioranza degli investimenti nell'ambito dei trasporti (17%), seguono il trasporto aereo, il trasporto marittimo e quello ferroviario.

Il 71% degli investimenti proviene dall'Europa Occidentale, il 12% dal Nord America, il 9% dall'Asia, il 4% dal Medio Oriente; infine, l'Europa Centro-Orientale assieme agli altri Paesi generano il restante 4%. La maggior parte degli investimenti nella logistica sono localizzati nel Nord Ovest (56%), “cuore” della logistica italiana, ove si concentrano i maggiori flussi di beni e servizi nazionali e internazionali. Il Centro e il Nord Est attirano il 19% e il 17% delle iniziative, rispettivamente, segue il Sud (7%).

I primi dieci Paesi di origine degli investimenti appartengono all'Europa Occidentale, con l'eccezione di Stati Uniti (11%) e Giappone (4%). In particolare, Germania, Francia, Regno Unito e Paesi Bassi si collocano ai primi posti. La Lombardia (40%), invece, domina tra le prime dieci regioni di destinazione, seguita da: Lazio, Liguria, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte. Tra le regioni del Sud è presente la Campania.

L'incrocio delle aree di origine e di destinazione mostra che la macro-area Nord Ovest attrae il 60% delle iniziative provenienti dall'Europa Occidentale, il 60% provenienti dal Nord America e il 38% dall'Asia. Gli investimenti del Medio Oriente si concentrano prevalentemente nelle regioni centrali, mentre gli investimenti dei PECO sono destinati soprattutto al Nord Est del Paese.

La performance delle imprese logistiche nazionali e multinazionali estere in Italia

La letteratura che si è concentrata sull'analisi della *performance* delle imprese a capitale esclusivamente nazionale (imprese domestiche) e di quelle a capitale estero (IMN) ha enfatizzato che esiste una eterogeneità tra i due gruppi di imprese. Le IMN sono più grandi in termini di addetti e fatturato, più produttive, pagano salari più alti, ecc.¹³ Tali differenze sono dovute al fatto che le IMN adottano tecnologie più avanzate, sviluppano strategie manageriali più efficaci, innovano, possono vantare marchi più noti al pubblico e hanno più facile accesso al credito, al mercato del lavoro e dei prodotti finali. Le IMN estere che investono in un Paese tendono, infatti, ad adottare la strategia *cherry picking*, ovvero acquistano quote di capitale in imprese domestiche che già di per sé sono più grandi, più produttive, più innovative¹⁴.

Prendendo spunto dalle indagini empiriche condotte a livello nazionale e internazionale, la presente analisi si pone l'obiettivo di evidenziare le principali differenze tra le due tipologie di imprese (imprese domestiche – DOM e imprese estere – IMN), in termini dimensionali, ovvero sulla base del fatturato e del numero di addetti, nel quinquennio 2000-2005. Vengono, quindi, condotte due analisi comparative: la prima si concentra sul confronto tra le IMN e l'universo delle imprese logistiche a capitale esclusivamente italiano (DOM), la seconda restringe il confronto ad un campione di imprese italiane il più possibile simili alle IMN, ovvero al campione controfattuale. Questa seconda analisi consente di capire se le differenze esistenti tra i due gruppi di imprese sono effettivamente dovute alla migliore *performance* delle IMN, o se invece dipendono dal fatto che queste ultime tendono ad investire nelle imprese domestiche “migliori”.

¹³ Per un approfondimento si rimanda a Castellani D. (2006), “L'impatto della presenza delle imprese multinazionali sul contesto locale”, in Mariotti S., Piscitello L., a cura di, *Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna, pp. 61-95; Crinò R. (2008), “Imprese a capitale estero e imprese lombarde: un confronto con i dati di bilancio”, in Onida F., a cura di, *Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia*, Egea, Milano, pp.63-162.

¹⁴ Castellani D. (2006), op. cit.

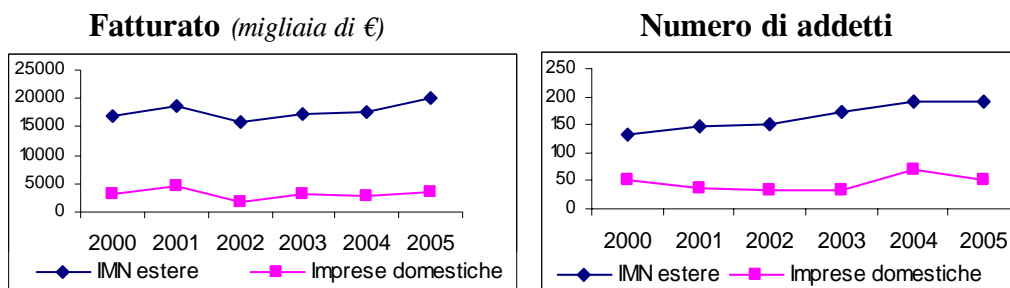
L'analisi utilizza i dati dei bilanci non consolidati delle imprese italiane, estratti dal database Amadeus¹⁵, e i dati sulla partecipazione estera delle imprese di fonte LogINT. Il campione di indagine è composto da 280 affiliate italiane di IMN straniere e 11.402 imprese domestiche.

Le imprese, siano esse IMN o DOM, sono localizzate prevalentemente nella “core area” del Paese, in particolare in Lombardia (55,8% delle IMN e 33,4% delle DOM). Per quanto concerne i settori di investimento, le IMN concentrano il loro business nei servizi più remunerativi e quindi a maggior valore aggiunto rispetto al puro trasporto, quali: logistica integrata, corrieristica e spedizioni, mentre le imprese domestiche appartengono prevalentemente alla categoria “trasporto su strada”.

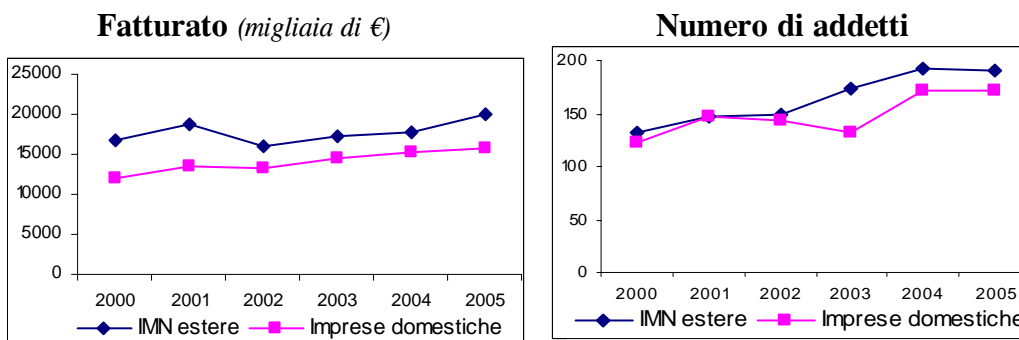
Il confronto tra IMN e DOM sulla base della dimensione di impresa (fatturato e numero di addetti) consente di capire se, come evidenziato in letteratura, le IMN sono significativamente più grandi delle imprese domestiche. La figura 3a) supporta questa affermazione in quanto le IMN registrano un fatturato in media di 4-5 volte superiore a quello delle imprese domestiche e un numero di addetti mediamente superiore di 3-4 volte quello delle imprese a capitale esclusivamente italiano.

Fig. 3 - Confronto dei valori di fatturato e del numero di addetti nel periodo 2000-2005

a) IMN estere e l'universo delle imprese domestiche



b) IMN estere e campione controfattuale



Fonte: LabELT (2008)

¹⁵ Il database Amadeus è sviluppato dalla società di consulenza olandese Bureau Van Dijk (<http://www.bvdep.com>). Si ringrazia l'Università di Groningen che ha messo a disposizione l'accesso al database.

Le IMN logistiche straniere in Italia presentano dimensioni maggiori per ragioni di tipo strutturale poiché operano sui mercati globali mentre le imprese domestiche hanno una forte connotazione territoriale. Le imprese domestiche tendono ad avere dimensioni limitate, soprattutto se operano nel sub-settore del trasporto stradale, ove, il 72% del totale delle imprese ha in media tre addetti (ISTAT, 2007¹⁶).

È ora necessario procedere al confronto della *performance* delle IMN estere con quella di un sottocampione di imprese domestiche aventi caratteristiche molto simili alle prime, al fine di eliminare dal confronto l'effetto di variabili che possono congiuntamente influenzare la *performance* economica delle IMN e la loro decisione di investimento. Essendo la dimensione di impresa una determinante importante della *performance* economica e finanziaria, per capire se la partecipazione estera induce migliori *performance*, è necessario confrontare le IMN estere con imprese non partecipate di simili dimensioni. Un'altra importante variabile da considerare è il settore in cui operano le imprese: la differenza di *performance* tra i due gruppi di imprese potrebbe dipendere dal fatto che le IMN straniere si concentrano in settori a maggior valore aggiunto, caratterizzati da una maggiore propensione all'innovazione e da una maggiore produttività media. Viene, quindi, condotta, attraverso la tecnica econometria del *matching*¹⁷, l'estrazione del campione controfattuale, costituito da un insieme di imprese domestiche aventi caratteristiche molto simili al campione di IMN, secondo le due dimensioni (settore e dimensione di impresa)¹⁸.

Dal confronto del campione controfattuale con le IMN estere si evince che le differenze tra le due variabili dimensionali si sono ridotte: il rapporto tra il fatturato delle IMN e il fatturato delle imprese domestiche è pari a circa 1,3, ed il rapporto tra il numero di addetti a 1,1 (figura 3b). Questa seconda analisi ha, quindi, eliminato le sostanziali differenze dimensionali e settoriali esistenti tra i due gruppi e avvalorata i risultati del primo confronto, ovvero che la partecipazione estera si associa effettivamente ad una migliore *performance* media delle imprese attive in Italia.

L'evidenza circa la maggiore dimensione delle IMN straniere è cruciale per comprendere gli effetti diretti e indiretti che questo comporta sul settore logistico e sul Paese. L'effetto diretto può essere distinto in una componente intersettoriale ed una intrasettoriale¹⁹. L'effetto di composizione intersettoriale deriva dal fatto che le IMN tendono a concentrarsi nei settori a maggior valore aggiunto, nei quali spesso la componente tecnologica gioca un ruolo centrale. Ne consegue che la presenza di IMN in specifici settori logistici contribuisce all'aumento della quota di questo tipo di attività nell'economia, grazie al trasferimento netto di capitali nel paese ospite, la creazione ex novo di capacità produttiva e dunque di posti di lavoro, l'implementazione di pratiche organizzative e *skills* manageriali superiori con ripercussioni sulla forza lavoro. Oltre all'effetto di composizione intersettoriale, le

¹⁶ ISTAT (2007), *Statistiche dei trasporti 2004*, Annuario n° 5, Roma.

¹⁷ Per un approfondimento si rimanda a Becker S.O., Ichino A. (2002), Estimation of average treatment effects based on propensity scores, *The Stata Journal*, N.4, pp. 358-377.

¹⁸ Il numero di IMN estere e di imprese domestiche è molto più simile che in precedenza in tutti i subsettori logistici.

¹⁹ Castellani (2006), op. cit.

IMN possono determinare un significativo impatto anche all'interno dei singoli settori, grazie alle caratteristiche specifiche di questo tipo di imprese che tendono ad essere più grandi, più produttive e più propense a condurre attività innovative rispetto alle imprese nazionali. Le IMN contribuiscono, quindi, ad aumentare la *performance* media dei settori nei quali operano.

Agli effetti diretti si aggiungono quelli indiretti, ovvero, gli effetti che si propagano nel contesto locale in cui le imprese multinazionali estere operano. Tali imprese, infatti, trasferiscono conoscenze e risorse alle aziende fornitrici di servizi, ai clienti e agli operatori concorrenti. Se le conoscenze, le innovazioni e le tecnologie superiori delle IMN vengono parzialmente disperse nel contesto locale, questo può determinare un aumento della produttività delle imprese indigene. Il trasferimento di conoscenze ha promosso, in alcuni casi, anche la nascita di avanzate imprese logistiche italiane, come *spin-off* delle multinazionali²⁰. Altri fattori che accrescono la produttività delle imprese locali riguardano la mobilità del capitale umano creato dalle IMN e le interazioni sociali tra individui che svolgono i medesimi compiti all'interno delle imprese multinazionali e delle imprese domestiche.

Per quanto riguarda il settore della logistica, le analisi hanno dimostrato che la localizzazione di imprese logistiche, e in generale di servizi di alta qualità e a prezzi competitivi, ha importanti implicazioni per l'efficienza complessiva dell'attività economica. La presenza di un terziario efficiente – in termini di disponibilità, costi e qualità – diventa, quindi, un'arma competitiva per l'attrazione di investimenti esteri in altri settori, ad esempio nel comparto manifatturiero.

La presenza di IMN può determinare, tuttavia, anche effetti negativi nel contesto locale, quali lo spiazzamento delle imprese logistiche domestiche che, non riuscendo a competere con gli operatori stranieri, di maggiori dimensioni e dotati di una più alta propensione all'innovazione e ad investire in ricerca e sviluppo, perdono quote di mercato o addirittura vengono espulse dal mercato stesso.

²⁰ Si rimanda a Maggi E., Mariotti I. (2007), "L'attrattività della Lombardia nel settore della logistica. Quali ricadute sul territorio?", *Territorio*, N. 41, pp. 83-88.

Bibliografia essenziale

1. Ballou, R. (2004) *Business Logistics/Supply Chain Management.*, 5th Edition. Upper Saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall.
2. CADSES Interreg III B (2000-2006). I-LOG (Industrial Logistics) Project.
3. Copacino, W., Rosenfield, D. B. (1985) Analytic Tools for strategic Planning, *International Journal of Physical Distribution and Materials management*, Vol.15, No. 3.
4. Ferrozzi, C., Shapiro, R. D. (2002) Dalla logistica al *supply chain* management. ISEDI, Torino.
5. Fisher, M.L.(1997) What is the Right Supply Chain for Your Product?, *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2.
6. Lapide L. (2005) Benchmarking best practices, *The journal of business forecasting*, Winter.
7. Lapide, L. (2006) The essence of Excellence, *Supply Chain Management Review*, April.
8. MIT (2004) “Proceedings of the Supply Chain 2020” Project’s Industry Advisory Council. MIT Center for Transportation & Logistics, sept. 15.
9. <http://ctl.mit.edu/index.pl?id=5439>
10. www.supply-chain.org

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: osservatoriologistica@isfort.it – www.isfort.it/sito/osslog

