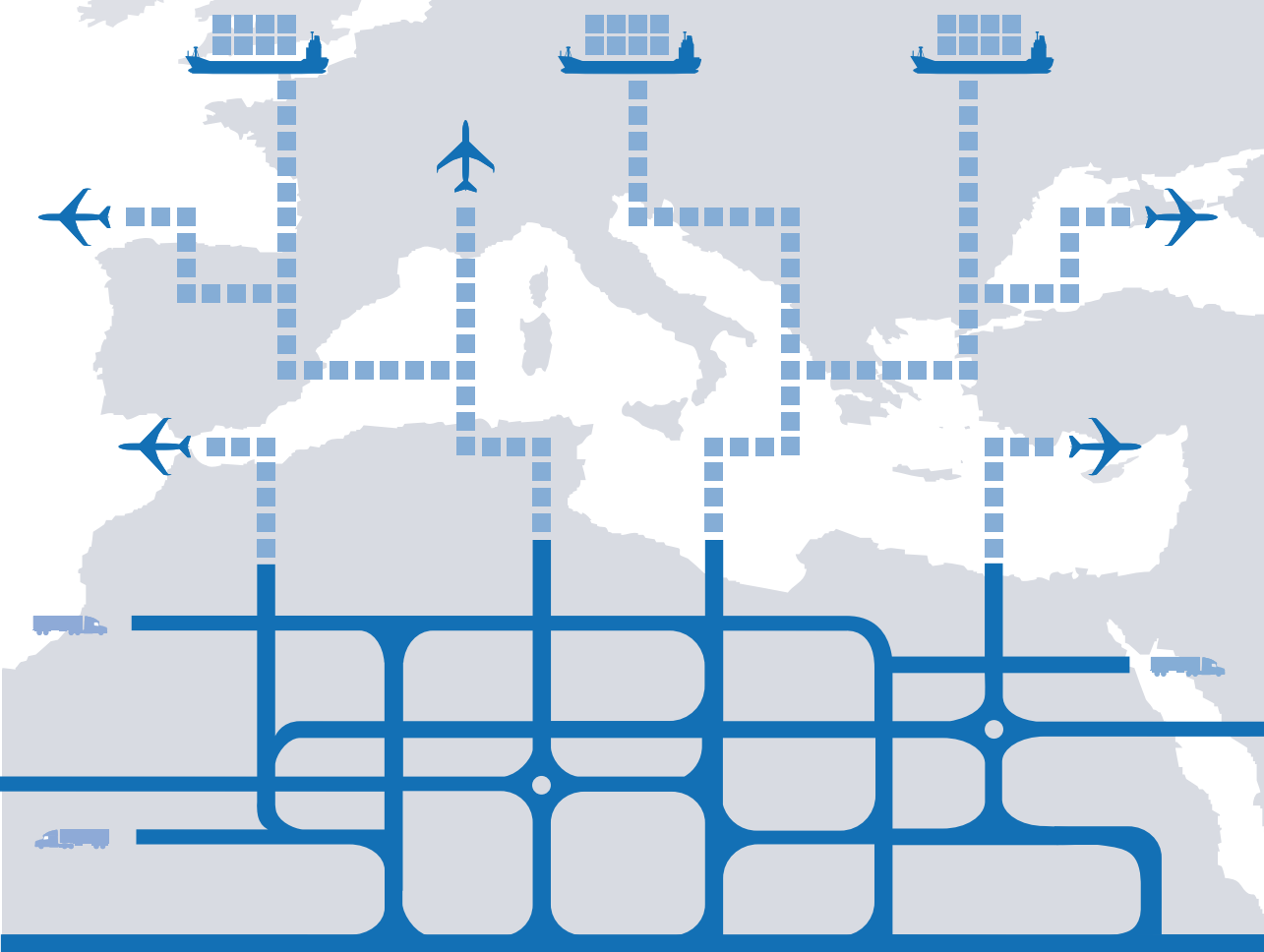




LOGISTICA E SVILUPPO ECONOMICO

PARTE WEB

Competitività del sistema logistico in Italia





LOGISTICA E SVILUPPO ECONOMICO

PARTE WEB

Competitività del sistema logistico in Italia

Pubblicazione aggiornata con dati e informazioni disponibili ad agosto 2013.

La riproduzione fedele del testo, anche parziale, non può essere effettuata senza l'autorizzazione di SRM. I contenuti della ricerca rappresentano i risultati di uno specifico progetto di SRM e non hanno la pretesa di essere esaustivi. È consentito l'uso della ricerca e delle informazioni in essa contenute ai fini di studio ed approfondimento di settore, citando regolarmente la fonte.

Grafica di copertina, editing e sviluppo editoriale:

Marina RIPOLI (SRM)

INDICE PARTE WEB

Introduzione	5
Capitolo 1 - Analisi dei fattori e delle politiche regionali per lo sviluppo del settore in Lombardia	7
1. Premessa	7
2. Gli scenari demografici e la domanda di logistica in Lombardia	8
3. La dotazione infrastrutturale della regione logistica milanese	10
4. Le problematiche dei traffici transalpini	16
5. Il ruolo della programmazione regionale nel settore della mobilità delle merci	19
6. Malpensa ed il primato del cargo aereo in Lombardia	23
7. Conclusioni	29
Capitolo 2 - Nuove strategie di crescita per il Mezzogiorno nelle relazioni intermediterranee: la leva dello SSS e della logistica a valore	31
1. Trasporto marittimo Ro-Ro, Autostrade del Mare e corridoi mediterranei	31
2. Cenni su fonti energetiche rinnovabili e combustibili alternativi	36
3. I flussi Short Sea, la portualità dedicata e le Autostrade del mare nei programmi UE	38
4. Analisi della competitività portuale nel mercato Ro-Ro	43
5. Il caso del nuovo terminal AdM di Venezia	46
6. Conclusioni	48
Capitolo 3 - Competitività ed efficienza della supply-chain: un'indagine sui nodi della logistica in Italia	51
1. La logistica e la competitività del sistema produttivo nazionale	51
2. I nodi della logistica in Italia	52
3. I risultati della rilevazione presso gli spedizionieri	55
4. Questioni aperte e prospettive del settore logistico	65
5. Conclusioni	68
Capitolo 4 - Imprese e competitività logistica: i risultati di un'indagine campionaria sul settore manifatturiero	71
1. Premessa	71
2. Imprese e territorio: la modalità organizzativa della distribuzione logistica aziendale	72
3. Imprese e territorio: le scelte in tema di infrastrutture	74
4. Imprese e logistica: un approfondimento in base alla dimensione e al fatturato aziendale	76
5. Conclusioni	79

Capitolo 5 - Innovazione e integrazione logistica di processo per l'export delle filiere agroalimentari italiane	81
1. Premessa	81
2. La logistica di filiera come innovazione di processo	82
3. Effetti sulla produttività dell'innovazione logistica	86
4. Integrazione funzionale per l'efficienza di processo delle filiere agroalimentari	89
5. I servizi logistici per la sostenibilità, qualità e sicurezza delle esportazioni agroalimentari	94
6. Casi di azioni per l'export delle produzioni di eccellenza	100
7. Conclusioni	108
TESTI INTEGRALI DELLE INTERVISTE REALIZZATE	111
Bibliografia	167
Notizie sugli autori	175

INTRODUZIONE

Il presente lavoro sulla competitività del sistema logistico in Italia rappresenta la Parte Web della ricerca **“Logistica e sviluppo economico. Scenari economici, analisi delle infrastrutture e prospettive di crescita”**.

Il testo propone le analisi complete relative ai cinque *case study* sul sistema logistico già presentati in sintesi nella prima parte della ricerca.

I casi qui esposti offrono al lettore un approfondimento sul settore in una duplice ottica:

- *Territoriale:*
 1. il caso del sistema logistico lombardo, che include un’analisi dei principali fattori di contesto e delle politiche regionali adottate per lo sviluppo del settore;
 2. un’analisi sulle nuove strategie di crescita per il Mezzogiorno nelle relazioni intermediterranee, che considera nello specifico la leva dello *Short Sea Shipping* e della logistica a valore;
 3. un’indagine sui nodi della logistica in Italia, riportante i risultati della rilevazione presso gli spedizionieri.
- *Settoriale:*
 4. un’analisi della competitività logistica attraverso i risultati di un’indagine campionaria sul settore manifatturiero;
 5. un’analisi sull’innovazione e l’integrazione logistica di processo per l’export delle filiere agroalimentari italiane.

Segue un’appendice dedicata alle interviste integrali dell’indagine rivolta ad esponenti del mondo delle associazioni di categoria e della finanza, ed in particolare, ad importanti realtà imprenditoriali del settore di livello nazionale ed internazionale.

Il lettore potrà infatti approfondire le opinioni di prestigiosi protagonisti del sistema logistico italiano, e le testimonianze di imprese europee (danesi, croate, ungheresi), asiatiche (cinesi) e di stakeholder esteri come ad esempio i porti di Qingdao e Tanger Med.

Le interviste sono state strutturate in modo da focalizzare l’attenzione sulle principali caratteristiche e problematiche che interessano le attività svolte dalle imprese. Sono state affrontate diverse tematiche con lo scopo di delineare non solo un quadro generale della situazione in essere, ma anche un possibile percorso di sviluppo del settore.

CAPITOLO 1

ANALISI DEI FATTORI E DELLE POLITICHE REGIONALI PER LO SVILUPPO DEL SETTORE IN LOMBARDIA¹

1. Premessa

Nel corso degli ultimi dieci anni il sistema territoriale lombardo é stato uno dei pochi esempi in Italia ad essere interessato da un più evidente sviluppo della logistica, sia per l'insieme di politiche infrastrutturali legate alla mobilità delle merci messe in campo dal programmatore su scala regionale ed in stretto coordinamento con le iniziative interregionali ed internazionali, sia per il numero e la varietà di iniziative private legate al settore, sorte per rispondere alle mutate esigenze di un tessuto imprenditoriale che doveva necessariamente confrontarsi con i diversificati fabbisogni della clientela finale, sempre più segmentata, interessata a consegne veloci e certezza dei tempi, fortemente orientata al contenimento dei costi in generale, e di trasporto in particolare.

La centralità geografica in ambito europeo e l'insediamento dei principali attori della logistica nazionale sul proprio territorio, hanno consentito alla Lombardia di sperimentare alcune innovazioni in merito alle modalità di finanziamento delle infrastrutture, ai modelli organizzativi e alla *governance* della logistica che potrebbero rivelarsi valide e replicabili, con le dovute calibrature, anche in altri contesti nazionali.

Il contributo proposto fornisce quindi un approfondimento dei diversi fattori che in un arco temporale di medio periodo hanno caratterizzato in misura più marcata il trend e le dinamiche di sviluppo del trasporto merci nel territorio lombardo, tanto da candidare l'area della Regione Logistica Milanese tra le più rilevanti in Europa per concentrazione di attività e di imprese legate al settore della logistica.

Nel primo paragrafo sono stati quindi esaminati i principali indicatori demografici in grado di influenzare le dinamiche della mobilità di persone e merci che hanno evidenziato un'evoluzione positiva della Lombardia, superiore alla media delle Regioni del Nord e dell'Italia nel complesso.

Nel secondo paragrafo si è passati ad individuare la dotazione infrastrutturale ed il livello di accessibilità di una porzione di territorio denominata "Regione Logistica Milanese" che comprende le province di Milano, Monza e Brianza, Lodi, Pavia e parzialmente quelle di Como, Varese e Bergamo, estendendosi oltre i confini amministrativi regionali ed includendo anche Novara e Piacenza.

Il terzo paragrafo è dedicato alle problematiche dei traffici transalpini verso la Svizzera le cui politiche trasportistiche condizionano i piani ed i programmi infrastrutturali sul territorio lombardo, direttamente coinvolto rispetto alle altre regioni d'Italia dal traffico merci dei valichi sulla direttrice nord-sud.

Nel quarto paragrafo quindi si ripercorrono le tappe principali della programmazione infrastrutturale regionale finalizzata, da un lato, allo sviluppo dell'intermodalità del

¹ Contributo a cura del Prof. Lanfranco Senn dell'Università Bocconi di Milano e della dott.ssa Clementina Persico del Gruppo Clas.

trasporto delle merci e, dall'altro, ad una efficace e miglior razionalizzazione delle strutture logistiche già presenti sul territorio. In questa parte è stato inoltre introdotto il tema del coinvolgimento diretto della Regione Lombardia nell'adozione di modelli organizzativi pubblico-privato e nel ricorso a strumenti innovativi di finanziamento delle opere che potrebbero essere utilizzati come esempi di riferimento per la crescita del settore e dell'economia dei territori più in generale.

L'ultimo paragrafo, infine, approfondisce il tema del trasporto aereo delle merci come specificità settoriale ed esperienza territoriale allo stesso tempo, poiché il volume di tonnellate merci movimentate in Italia dal cargo aereo è per il 66% generato esclusivamente negli aeroporti lombardi.

2. Gli scenari demografici e la domanda di logistica in Lombardia

La domanda di logistica a servizio del commercio e dei consumi ha dovuto far fronte ad un incremento della popolazione in Lombardia fra il 2000 e il 2010 di circa 1.000.000 di persone con una crescita che è stata del 9,5% rispetto al 6% della media italiana. Sulla base delle proiezioni ISTAT al 2020 l'incremento previsto della popolazione rispetto al dato registrato al 2012, sarà del 7% (media italiana del 5%), pari a circa 700.000 abitanti in più. Il 70% dei nuovi residenti si concentrerà nelle province di Milano, Bergamo e Brescia.

La Lombardia infatti nel 2012 ospita circa 930 mila abitanti in più rispetto al 1992, in un contesto in cui anche il Veneto, l'Emilia Romagna e il Piemonte guadagnano abitanti, ma rispettivamente solo 500 mila, 469 mila e 75 mila. La forte attrattività della Lombardia ha comportato un importante aumento del numero di residenti quasi pari alla somma degli incrementi registrati nelle tre grandi regioni confinanti. L'incremento dei residenti non è stato omogeneo sul territorio regionale: le province di Bergamo, Brescia e Lodi sono di gran lunga le più dinamiche con tassi a doppia cifra. Oltre il 90% della crescita è legato al saldo migratorio di cittadini stranieri. Tutto ciò ha implicato anche una maggior pressione demografica sul territorio (ab./kmq), arrivando a valori più che doppi rispetto al Piemonte e all'Emilia Romagna, con l'aggravante che circa il 65% della variazione della popolazione ha una distribuzione spaziale concentrata nel 35% del territorio costituito dalla fascia centrale della regione che comprende le province di Milano, Bergamo e Brescia.

La pressione demografica è quindi rilevante e concentrata dal punto di vista spaziale e tutte le previsioni sono concordi nel sottolineare come questo trend positivo permarrà nei prossimi anni, con stime proposte per il 2030 che prevedono una popolazione regionale compresa fra i 10,5 ed i 10,9 milioni.

I macro trend regionali – confronto 2012 vs 1992

Regioni	La crescita demografica (numero di abitanti)			La pressione demografica (densità della popolazione, ab/kmq)	
	1992	2012	Δ %	1992	2012
Lombardia	8.860.344	9.794.525	10,5%	371	410
Piemonte	4.298.884	4.374.052	1,7%	169	172
Veneto	4.381.146	4.881.756,00	11,4%	238	265
Emilia Romagna	3.908.454	4.377.487,00	12,0%	177	195
Totale Nord Italia	25.325.479	27.382.585	8,1%	211	227

TABELLA 1 - Fonte: Elaborazione degli autori su dati Demo Istat

L'evoluzione della domanda di mobilità di merci e persone nel prossimo decennio sarà evidentemente condizionata da fattori demografici, con circa 500.000 abitanti in più, che si andranno ad aggiungere ai quasi 10 milioni attuali. Le scelte localizzative dei nuovi residenti comporteranno il ridisegno ed il rafforzamento dei flussi legati al soddisfacimento dei bisogni, ed il maggior carico si concentrerà quasi esclusivamente nelle aree che già presentano un'elevata densità abitativa.

Per quanto riguarda la distribuzione commerciale le imprese hanno dovuto adattare le strategie e i comportamenti alle nuove esigenze imposte dal consumatore, sempre più sofisticato e volubile. La domanda di beni e servizi si è andata disarticolando e segmentando per qualità desiderata e per sostenibilità dei costi commisurata alla diversa propensione di spesa da parte dei clienti finali.

Si sono così moltiplicate e frammentate le “consegne” tanto da richiedere, per far fronte alle diseconomie di scala insostenibili, forme organizzative nuove di “compattamento” delle origini e delle destinazioni dei flussi commerciali: il riordino degli aspetti logistici e dei flussi dei trasporti pianificata nell'ultimo decennio dalla Regione Lombardia non è altro che una risposta organizzativa alle mutate necessità del territorio.

Nel corso degli anni infatti la carenza di una politica d'area vasta riservata alla logistica e all'intermodalità e la mancanza di coordinamento tra scelte insediative e programmazione infrastrutturale dei territori, hanno comportato la sostanziale indifferenza localizzativa delle piattaforme logistiche, basata esclusivamente sul minor valore immobiliare delle aree esterne e minore congestione. Per tale motivo la viabilità regionale a tutti i livelli nel territorio lombardo risultava essere sovraccarica e necessitava di interventi di potenziamento importanti. Particolare attenzione è stata quindi posta da parte del programmatore alla realizzazione di interventi di potenziamento delle infrastrutture di trasporto delle merci.

Nei poli, piattaforme, interporti ed altre forme di concentrazione sono state introdotte non solo attività di compattamento delle merci ma anche di trattamento, trasformazione e stoccaggio, fino ad allungare la filiera logistica a monte verso vere e proprie fasi di produzione, soprattutto per le merci di importazione. Dal punto di vista trasportistico anche l'organizzazione logistica ha generato quindi nuovi flussi: funzionando come degli “hub” di trasporto terrestre (prevalentemente su gomma, più raramente anche con linee ferroviarie), i “poli” logistici lombardi attraggono e ridistribuiscono beni a vari stadi di trasformazione. La loro localizzazione inevitabilmente risente della pressione della domanda finale che li fa quindi collocare spesso a ridosso delle aree urbane e metropolitane o in prossimità di altre grandi infrastrutture di “rottura di carico”, in particolare gli interporti, o lungo gli assi autostradali principali. Il contesto lombardo è

però ormai caratterizzato dalla saturazione e dall'obsolescenza degli scali intermodali in prossimità del centro città (alcuni dei quali chiusi per questo motivo all'inizio degli anni 2000, come quelli di Milano Porta Romana e Milano Rogoredo), oltretutto da una forte proliferazione "spontanea" di insediamenti logistici particolarmente acuta nella zona Ovest della Provincia di Milano (area di Melzo) e più di recente in alcune aree poste a Sud del capoluogo (Lacchiarella).

In sintesi quindi, l'incremento demografico registrato nell'ultimo decennio e la domanda crescente di beni da parte della clientela finale sono i principali fattori che hanno determinato la localizzazione diffusa di poli intermodali ed attività logistiche nel territorio lombardo tanto da far sviluppare più velocemente il settore rispetto ad altre aree nazionali nel corso degli anni ma, per garantirne la crescita anche in futuro, occorre l'intervento diretto del pianificatore per un adeguato e corretto ridisegno delle infrastrutture a supporto della razionalizzazione dei flussi logistici.

3. La dotazione infrastrutturale della Regione Logistica Milanese

In base ai dati diffusi dalla Regione Lombardia nel 2012 il settore logistico conta 18.000 imprese, 90.000 addetti e un fatturato di 10 miliardi di euro l'anno, pari a circa il 35% di quello a livello nazionale.

La regione Lombardia si caratterizza infatti come la più grande area di snodo della mobilità nazionale di persone e merci con un ruolo e una funzione strategica rispetto al sistema economico ed infrastrutturale italiano. È inoltre un'importante via di transito nell'arco alpino verso la Svizzera e, attraverso questa, verso il principale partner commerciale per l'interscambio internazionale, la Germania. In effetti, nell'ambito del progetto europeo PROTRANS promosso dalla Commissione Europea² alcuni anni fa, emergeva che la Lombardia si trovava al secondo posto in Europa nella classifica che confronta le 13 principali aree in cui si concentrano le attività di tipo logistico.

Principali risultati del progetto Protrans

Region studied	Element				Score
	Infrastructure & accessibility	Supply of logistics services	Demand of logistics services	External environment	
Basel	3.75	3.75	3.50	1.25	12.25
Belgian-Limburg	3.25	4.50	3.00	2.50	13.25
Berlin-Brandenburg	3.25	4.00	3.00	1.00	11.25
Poznan (Wielkopolski)	2.50	2.75	1.25	2.25	8.75
Hungary	3.00	3.00	1.25	2.25	9.50
Lombardia	4.25	5.00	3.00	1.50	13.75
London + South East	4.00	4.50	3.50	1.25	13.25
Madrid	3.00	3.75	2.25	1.25	10.25
Nord Pas-de-Calais	3.50	5.00	2.50	2.25	13.25
Oresund	3.75	2.75	3.00	1.25	10.75
Prague	2.50	3.00	1.50	2.25	9.25
Rotterdam	5.25	5.00	4.00	2.50	16.75
Vienna	3.25	3.00	3.50	1.00	10.75

TABELLA 2 - Fonte: "The Role of third part logistics Service providers and their impact on Transport" – final public report

² Studio internazionale promosso nell'ambito del V Programma Quadro – agosto 2003.

In particolare, il raffronto utilizzava come riferimento quattro macro-parametri rappresentati da: infrastrutture di trasporto e accessibilità, offerta di servizi logistici (presenza di operatori internazionali e livello di servizio offerto), domanda di servizi logistici (industriale e di consumo) e fattori di contesto (politiche per i trasporti e la logistica ed iniziative per la promozione degli investimenti). La Lombardia si posizionava quindi seconda, dopo la regione di Rotterdam e precedendo aree che invece nel corso degli anni hanno investito e fortemente potenziato la loro vocazione logistica, si pensi a Belgio e Germania.

Il tema della logistica è stato considerato negli anni anche tenendo conto degli effetti sul territorio in un'ottica funzionale, anziché legato ai confini territoriali. Al posto di definire l'area a maggior concentrazione di domanda e offerta logistica del paese come "Lombardia" si è scelto di utilizzare il termine "Regione Logistica Milanese" ricomprendendo tutti i territori delle province di Bergamo, Como, Lodi, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Novara Piacenza e Varese (quindi, anche oltre i limiti regionali) in cui si sono indirizzate le scelte localizzative dei diversi operatori seguendo i criteri di:

- prossimità alle infrastrutture di trasporto;
- presenza di nuove aree edificabili;
- valorizzazione delle economie di relazione.

La RLM è l'area delimitata ad ovest da Novara, a nord dalla Provincia di Como, a est da Bergamo e a sud-est da Piacenza e si estende quindi oltre i confini regionali in quanto il suo raggio di azione negli ultimi trent'anni si è andato ampliando e differenziando in funzione delle diverse modalità di trasporto e in relazione alla dinamica evolutiva delle principali infrastrutture nodali e di rete presenti nei territori coinvolti.

I confini della Regione Logistica Milanese



FIGURA 1- Fonte: "I flussi della Regione Logistica Milanese" di Dallari, Curi

Il criterio di fondo che definisce i confini “logistici” dell’area considerata è in funzione della vicinanza temporale, individuabile con i tempi medi di consegna, dei nodi logistici rispetto al sistema economico milanese sia lato produzione che lato consumo. Il confine più esterno indica ad esempio il luogo dei punti raggiungibili entro un’ora dai veicoli commerciali che partono da Milano ma, sebbene la localizzazione geografica sia un fattore centrale che influenza il livello di attrattività di un territorio, da solo non basta: l’attrattività dipende in larga parte anche dalla capacità del sistema dei trasporti (in termini di offerta di servizi e tempi medi di percorrenza) di connettere quel territorio alle località più lontane.

In generale le infrastrutture logistiche tendono ad addensarsi intorno alla metropoli lombarda irradiandosi da essa lungo i principali assi viari. Entro il raggio di 45 km dal centro di Milano, raggiungibile quindi in un’ora di tempo, si concentra oltre il 90% delle superfici ad uso logistico in conto terzi data la strategicità della localizzazione in termini di accessibilità del mercato e di prossimità alle principali arterie di comunicazione.

La crescente domanda di territori da destinare alla localizzazione di magazzini ed impianti logistici nell’area centrale della Regione Logistica Milanese ha innalzato il livello dei costi immobiliari, tanto da spingere alcune delle principali grandi imprese della distribuzione organizzata a servire il mercato da poli logistici localizzati al di fuori della Lombardia. Sono stati pertanto preferiti quei territori a forte e recente vocazione logistica sia di tipo distributivo sia di tipo industriale quali Novara (dove si trovano due interporti di rilevanza internazionale), Piacenza (ad esempio per IKEA ed UniEuro) e Verona (sede del Quadrante Europa e delle principali aziende della logistica dedicata al settore automotive). Tale scelta localizzativa ha contribuito all’incremento delle distanze medie da percorrere in territorio lombardo per le consegne finali e all’incremento dei livelli di congestione delle principali arterie viarie.

Lo sviluppo dei traffici intermodali ha portato alla necessità di potenziare gli impianti esistenti o di costruirne di nuovi, come ad esempio è accaduto per il terminal di Busto Arsizio-Gallarate (particolarmente importante per i servizi diretti verso la Germania e la Scandinavia), gestito dalla società svizzera Hupac che ad oggi ha una capacità di circa 6 milioni di tonnellate l’anno. Con l’ampliamento realizzato il terminal è ora in grado di togliere dalla strada circa 240.000 mezzi pesanti a lunga percorrenza e, grazie alla possibilità di concentrare grandi quantitativi di traffico ferroviario nell’impianto, può movimentare via treno circa il 30% del traffico.

Il terminal di Segrate invece, localizzato nelle immediate vicinanze della Tangenziale Est di Milano e della SS n.11 Padana Superiore, costruito nel 1990, non era mai entrato in funzione; l’apertura è avvenuta nel 2002 e la fruibilità è stata resa possibile grazie ad un sistema di accessibilità viaria concordato tra il Comune di Milano ed il Comune di Segrate.

L’interporto e Polo Logistico di Mortara inaugurato nel 2009 rappresenta la realizzazione ex-novo di un terminal intermodale, in parte finanziato dalla Regione, ubicato nell’area industriale del CIPAL (Consorzio intercomunale per l’alta Lomellina) che consente la movimentazione di 1.500.000 di tonnellate/anno sulla direttrice Genova-Rotterdam. L’interporto di Mortara occupa una superficie di circa 700.000mq e rappresenta un’utile struttura interportuale tra lo scalo di Novara e l’area di Milano rispondendo soprattutto alle esigenze della gronda Sud della Lombardia. È direttamente

interconnesso con le vie di collegamento: valichi transalpini (Modane-Frejus, Sempione-Loetschberg, Luino e Gottardo), sistema portuale ligure, connessione diretta alla prevista autostrada Broni-Pavia-Mortara.

Nella Regione Logistica Milanese sono presenti attualmente 17 terminal intermodali, di cui 6 nelle immediate vicinanze di Milano, mentre fuori dai confini regionali, prevalentemente nella zona sud-occidentale che comprende le province di Piacenza, Alessandria e Novara, si contano circa dieci altri terminal intermodali. Infatti le province di Novara e Piacenza a partire dal 2002 sono state oggetto di importanti investimenti da parte di società specializzate nell'immobiliare logistico.

La figura successiva mostra il livello di popolosità e la distribuzione geografica dei magazzini logistici in conto terzi e dei centri di smistamento all'interno dell'area logistica milanese "estesa" che si dirama fino alla provincia di Verona, in Veneto. Dall'analisi focalizzata sul sistema logistico in Lombardia nel 2011³ la dimensione media degli insediamenti logistici della RLM risulta essere pari a 15.000 mq di superficie coperta ed il 20% degli impianti supera i 30.000 mq complessivi.

Localizzazione dei magazzini conto terzi nella Regione Logistica Milanese



FIGURA 2 - Fonte: "Il sistema logistico in Lombardia- trasformazioni in atto e scenari evolutivi"

Se si osservano i nodi logistici, ovvero quelle piattaforme e distretti con un'elevata densità di centri distributivi, magazzini ed impianti di smistamento delle merci, si può

³ "Il Sistema logistico in Lombardia: trasformazioni in atto e scenari evolutivi" – di Dallari, Curi, Creazza.

affermare che il 40% dei magazzini conto terzi attualmente presenti sul territorio nazionale si collocano nella Regione Logistica Milanese, la cui superficie coperta è pari al 32% della superficie dello stock complessivo di magazzini su scala italiana.

In particolare, le prime 5 province per superficie coperta di magazzini logistici in Italia (Milano, Pavia, Novara, Bergamo, Piacenza) appartengono a quest'area.

La ricerca IReR in tema di logistica e competitività condotta nel 2008, mostra che la Lombardia è la principale origine/destinazione per il trasporto delle merci in Italia. Il volume delle merci trasportate ammonta a circa 400 milioni di tonnellate/anno, suddivise pressoché equamente tra il traffico interno e quello proveniente o diretto da/per altre Regioni o Stati esteri. Circa il 90% delle merci utilizza il trasporto su gomma, ma in Lombardia più che nel resto d'Italia, si è andato consolidando il trasporto intermodale. Sui circa 24 milioni di tonnellate/anno movimentate su ferro in Lombardia, 2/3 sono costituiti da trasporto intermodale, 1/3 dal traffico tradizionale (vagoni merci classici). Il trasporto "tutto-strada", in ragione della contiguità territoriale con i principali mercati di sbocco continentali, rappresenta storicamente la modalità più utilizzata. Contrariamente alle altre modalità, il trasporto internazionale su gomma con la caduta delle barriere doganali non ha più punti obbligati di passaggio, se non i valichi alpini (in particolare Brennero e San Gottardo); minore è invece il peso del trasporto ferroviario, soprattutto quello "tradizionale", in quanto le peculiarità dei moderni sistemi produttivi lo rendono meno favorito rispetto a quello stradale che risulta più flessibile, affidabile e meno costoso.

Il trasporto combinato strada-rotaia gioca invece un ruolo importante proprio nelle relazioni internazionali, in particolare per un paese come l'Italia che ha nelle Alpi un significativo ostacolo orografico verso i suoi principali mercati di sbocco.

Anche il trasporto marittimo rappresenta in assoluto non solo la modalità più importante, ma anche quella che in questi ultimi anni è cresciuta maggiormente. Il processo di globalizzazione dell'economia ha portato ad un drastico aumento dei volumi di interscambio a lunga distanza, non soltanto per quanto riguarda le materie prime, ma anche i semilavorati e i prodotti finiti di maggiore valore unitario. Con lo sviluppo del container e con la standardizzazione delle unità di carico, sono stati introdotti metodi industriali di stoccaggio della merce in corrispondenza di ogni rottura di carico, abbattendo i costi di movimentazione e quindi di trasporto. Questo fenomeno, nel tempo, ha comportato un avvicinamento degli spedizionieri ai clienti e alle infrastrutture terminalistiche, anche quindi in aree senza sbocchi sul mare, come nel caso della Lombardia. Per quanto riguarda il trasporto aereo delle merci, si tratta al contrario di una modalità poco rilevante in termini di tonnellate trasportate, poiché l'elevato costo del trasporto cargo aereo limita l'ambito di utilizzo alle sole merci ad alto valore aggiunto e di volume limitato. Si segnala però che i volumi registrati dagli aeroporti appartenenti alla RLM, sebbene inferiori a quelli dei principali scali europei, rappresentano oltre il 60% del totale Italia.

La Regione Logistica Milanese rappresenta quindi il primo snodo di collegamento con i mercati esteri connettendo il Nord Italia con le principali economie mondiali.

Negli ultimi 15 anni l'area di Milano è stata interessata da un costante allontanamento delle piattaforme logistiche accompagnato dalla proliferazione non coordinata di impianti e magazzini logistici nel territorio regionale, con commistione delle destinazioni d'uso

delle aree tra insediamenti produttivi ed attività logistiche da un lato e complessi e strutture residenziali dall'altro e conseguenti ripercussioni in termini di congestione ed organizzazione dei flussi sugli assi viari.

Gli interventi posti in campo dalla Regione Lombardia per mitigare questi effetti hanno riguardato da un lato la predisposizione e lo sviluppo di itinerari merci per il trasporto ferroviario e fluviale e, dall'altro, la diretta partecipazione alla realizzazione di una serie di interventi infrastrutturali complessi per il sistema autostradale. Si tratta della Pedemontana che collega Varese e Como con Bergamo, della Tangenziale Est Esterna di Milano che collega l'autostrada A1 e A4, decongestionando la Tangenziale Est del capoluogo ed infine la Bre.Be.Mi che collega Brescia con Milano, il tutto nell'ottica di fornire adeguati strumenti per ridurre la congestione (effetti stimati -10%), ampliare il numero di comuni raggiungibili da un'ideale rete distributiva e permettere alle imprese di logistica di trovare localizzazioni funzionali in prossimità degli svincoli.

Mappa dei principali progetti stradali in fase di esecuzione in Lombardia

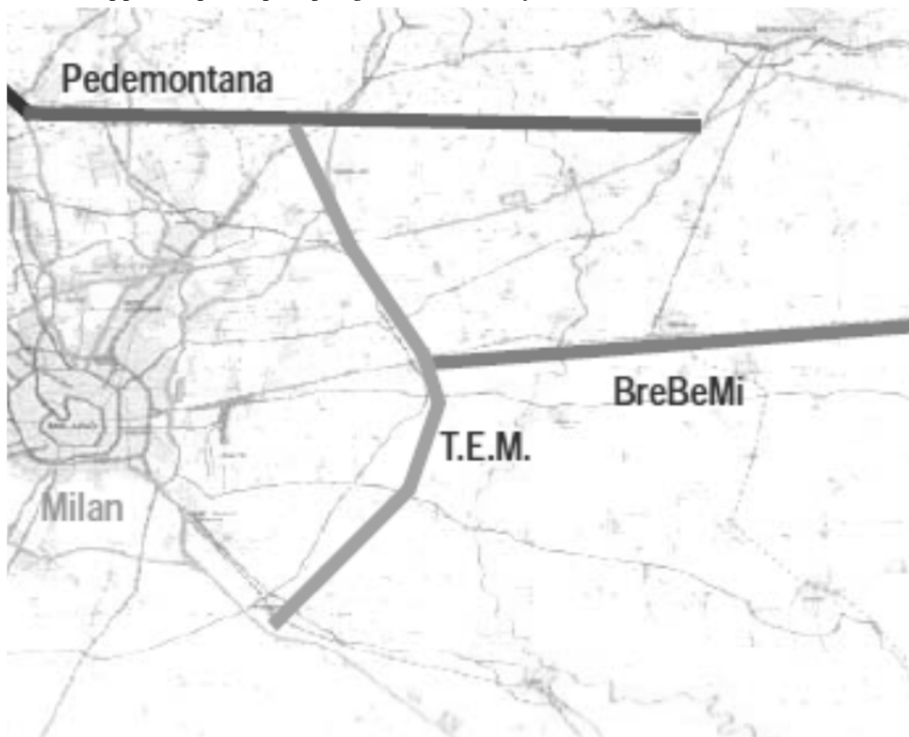


FIGURA 3 - Fonte: Regione Lombardia

4. Le problematiche dei traffici transalpini

Il traffico ferroviario merci da e per l'Italia fra il 2001 e il 2011 lungo le direttrici alpine Nord-Sud di maggior interesse per la Lombardia, quelle del Gottardo e del Sempione, nonostante la crescita complessivamente nulla del sistema economico italiano nello stesso periodo, è cresciuto del 34% in termini di tonnellate.⁴

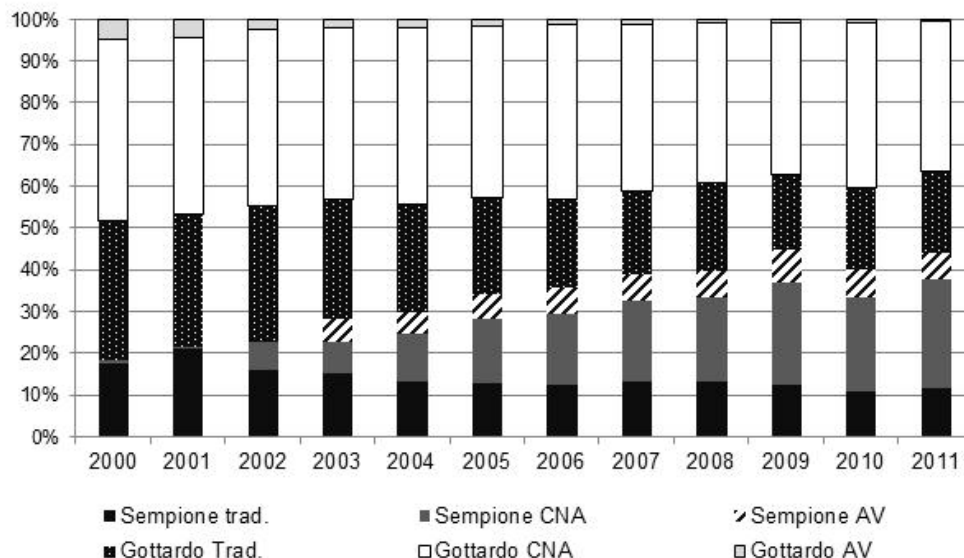
Per quanto riguarda la direttrice nord-sud verso la Svizzera, tratta in cui la quota di mercato della ferrovia è superiore a quella della strada (64% contro 36%), nel grafico successivo è possibile evidenziare l'evoluzione modale dei flussi ferroviari di tipo internazionale attraverso i valichi del Sempione (attraversato nel 2010 in media da 70 treni merci al giorno) e del Gottardo (83 treni merci al giorno di cui 41 verso Luino e 42 verso Chiasso), ed emerge chiaramente un trend molto differenziato fra traffici di tipo intermodale strada-rotaia, in forte crescita, e flussi di tipo tradizionale in calo rispetto ai primi anni 2000 (nonostante la ripresa del 2010 e del 2011).

Inoltre, è da registrare il forte incremento dei passaggi lungo la direttrice del Sempione-Lötschberg, dove alcuni interventi infrastrutturali, come l'adeguamento alla sagoma P/C 80 fra Novara, Borgomanero, Domodossola ed il traforo del Sempione (dal 2001) ed il completamento del tunnel di base del Lötschberg (34 km di tunnel di base di cui 22 a canna unica, inaugurato il 9 dicembre 2007), hanno garantito l'ammodernamento dei servizi ferroviari e una maggiore efficienza nella catena intermodale⁵.

⁴ *“L'Italia in Europa. Le politiche dei trasporti per rimanere in rete”* di Baccelli O., Barontini F.

⁵ Nella tecnica delle ferrovie con il termine di sagoma limite (gabarit in francese) viene indicata la dimensione massima di larghezza e di altezza sul piano del ferro che deve essere rispettata da qualunque tipo di rotabile ferroviario perché possa liberamente circolare. La codifica delle unità di carico del traffico combinato si effettua attribuendo all'unità di carico il codice di compatibilità “C” (per le casse mobili) “P” (per i semirimorchi caricati sui carri Poche) abbinandolo al numero che identifica il profilo tangente. In relazione al profilo limite effettivo degli ostacoli della linea presa in considerazione, viene stabilito quali profili del trasporto codificato possono iscriversi sulla stessa senza interferenze. La codifica delle linee è costituita da una lettera “P” o “C” e da un numero variabile da 00 a 80 oppure da 330 a 410, rispettivamente per le unità aventi una larghezza fino a 2500 mm e per unità aventi una larghezza oltre 2500 mm. La codifica P/C a due cifre indica, quindi, un trasporto di casse mobili e semirimorchi aventi una larghezza massima di 2500 mm. La sagoma P/C 80 rappresenta il gabarit maggiormente utilizzato nel trasporto combinato strada-rotaia nel sistema di autostrada viaggiante. Fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

*I traffici ferroviari internazionali con la Svizzera
(valico del Sempione e del Gottardo, quota modale)*



(CNA: Combinato non accompagnato e AV: Autostrada Viaggiante)

GRAFICO 1 - Fonte: Elaborazione CERTeT su dati Alpinfo, 2012

Sulla direttrice del Sempione i traffici ferroviari, equivalenti a 3,7 milioni di ton nel 2000, sono aumentati sino a 10 milioni di tonnellate nel 2008, per poi calare nel 2009 a 9,2 milioni e risalire nel 2011 fino a raggiungere il record di 11,3 milioni di tonnellate, grazie esclusivamente allo sviluppo delle varie forme di intermodalità ferroviaria che hanno permesso un aumento sino ad 8,4 milioni di tonnellate nel 2011 mediante servizi di trasporto combinato non accompagnato e accompagnato.

La crescita dell'asse del Lötschberg –Sempione è sicuramente legata alle politiche svizzere di lungo periodo di incentivo al trasporto ferroviario, ma anche agli effetti della liberalizzazione in atto nel settore su spinta di interventi dell'Unione Europea che hanno permesso l'ingresso di nuove imprese ferroviarie internazionali in grado di offrire servizi differenziati per prezzo e qualità. Considerando invece il valico del Gottardo, nel 2011 si registra un sostanziale pareggio rispetto al 2010 con 14,4 tonnellate via ferro, anche se in marcata contrazione rispetto al 2000 (-9,1%). La modalità prevalente su questa direttrice è il combinato non accompagnato (63,9% dei traffici nel 2011) seguito dal tradizionale (34,7%). Più marginale la quota dell'autostrada viaggiante, all'1,4%, pari a 200.000 ton.

La tabella successiva riporta il dettaglio dei trend di sviluppo dei traffici stradali di mezzi pesanti verso la Svizzera. Come si può osservare tra il 2000 e il 2011, fatto salvo il 2009, è stato registrato un costante aumento del trasporto di merci su gomma da e per la Confederazione.

*Traffici stradali internazionali con la Svizzera
(valico del Gottardo, del Sempione, del Gran San Bernardo e del San Bernardino,
milioni di ton e var.%)*

Anni													
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var. 00/11
Strada	8,9	10,4	10,5	11,6	12,5	13,0	12,9	14,2	14,4	13,4	14,3	14,4	62,7%
Var. annua	-	16,9%	1,0%	10,5%	7,8%	4,0%	-0,8%	10,1%	1,4%	-6,9%	6,7%	0,7%	-

TABELLA 3 - Fonte: Elaborazione CERTeT su dati Alpinfo, 2012

Tale dinamica è dovuta essenzialmente ad una revisione della normativa, avviata per step progressivi dal 2001, che imponeva i limiti di peso ai mezzi pesanti a 28 tonnellate mediante l'introduzione di pedaggi basati essenzialmente su una tassa per il traffico pesante proporzionale alle prestazioni (distanza ed esternalità-TTPCP). Si segnala tra l'altro come, per rispondere a questo forte sviluppo dei traffici, la pianificazione autostradale portata avanti da ANAS e dai diversi concessionari (Autostrade per l'Italia e Pedemontana Lombarda) abbia previsto la realizzazione della terza corsia della A8 fra Milano e la frontiera svizzera e la Pedemontana Lombarda, opere in fase di cantiere che saranno completate entro il 2015.

Le dinamiche dei traffici transalpini saranno radicalmente modificate a partire dal dicembre 2016, quando entrerà a regime il nuovo tunnel ferroviario di base di 54 km del Gottardo (mentre la galleria fra Bellinzona e Lugano del Monte Ceneri è prevista per il 2019), in grado di ridurre i costi della ferrovia grazie a minori percorrenze, eliminazione della necessità di utilizzo di doppia trazione, maggior carico assiale e maggior lunghezza dei treni. Il nuovo asse permetterà il pieno completamento delle politiche dei trasporti svizzere che prevedono l'obiettivo di ridurre a 650.000 gli attraversamenti della Svizzera con mezzi pesanti (rispetto ai 1,25 milioni attuali). Le ipotesi più cautelative prevedono al 2020 un incremento del numero di tonnellate trasportate via ferrovia del 90% rispetto al 2010, con la conseguente necessità di dover predisporre una rete di interporti in Lombardia, in particolare nella zona Est dell'area milanese, in grado di gestire in modo efficiente questi nuovi flussi.

La tabella di seguito sintetizza gli interventi in risposta agli investimenti sull'asse del Gottardo. Tenendo conto che le tratte Seregno-Novara e Rho-Gallarate saranno dedicate principalmente ai traffici regionali passeggeri e che le altre tratte sono ad uno stato di avanzamento limitato, emerge in modo evidente che il sistema lombardo avrà difficoltà a fornire adeguata risposta con nuove infrastrutture all'incremento dei flussi transalpini previsti dalla Confederazione Elvetica.

*I principali interventi ferroviari dedicati anche
ai flussi merci internazionali in Lombardia*

Interventi ferroviari	Costo (mln di euro)	Finanziamenti disponibili (mln di euro)	% copertura del costo	Data avvio lavori	Data messa a regime
Quadruplicamento Chiasso-Seregno	1.412	40,0	3%	2017	2025
Collegamento Seregno-Bergamo	1.000	82,6	8%	2017	2025
Ferrovia Seregno-Malpensa-Novara: potenziamento	515	428,0	83%	2006	2014
Collegamento ferroviario Laveno-Bellinzona: “Gronda merci ovest” di Milano	1.270	-	0%	2020	2025
Ferrovia Rho-Arona: potenziamento tratta Rho-Gallarate	522	392,0	75%	2014	2019

TABELLA 4 - Fonte: “Scenario per il Nord ovest in tema di infrastrutture per il trasporto merci” di Oliviero Baccelli

5. Il ruolo della programmazione regionale nel settore della mobilità delle merci

Le tensioni derivanti dall’essere un’area al centro di un network in cui si concentrano i principali attori della logistica operanti in Italia, non solo dal punto di vista della geografia dei flussi ma anche per la capacità di trovare soluzioni innovative rispetto a problematiche complesse, hanno permesso alla Regione Lombardia di proporre alcune sperimentazioni e soluzioni che, dopo la necessaria taratura e validazione, potrebbero essere replicate in altri contesti nazionali.

Le principali innovazioni riguardano ad oggi le modalità di finanziamento, i modelli organizzativi e la governance della logistica.

Per quanto riguarda le azioni dedicate alla governance del settore, attraverso l’adozione del “Piano del Sistema dell’intermodalità e della logistica in Lombardia” (1999) la Regione Lombardia ha coordinato gli interventi relativi all’attivazione degli impianti per lo shift modale a Brescia (avvenuto nel 2000), il primo modulo dell’importante progetto di Segrate (2002), il raddoppio del terminal Hupac di Gallarate (2006), l’entrata in funzione del terminal di Mortara (2009) ed il completamento di Segrate, grazie alla messa a regime della viabilità esterna di collegamento diretto verso le autostrade (2009). Nel corso del 2010 è stato portato a termine anche il centro intermodale di Sacconago, il primo sulla rete delle Ferrovie Nord, nella zona industriale di Busto Arsizio, in grado di movimentare circa un milione di tonnellate l’anno in operazione di interscambio ferro-gomma.

Al termine del 2000 la Regione ha poi presentato il “Piano Regionale della Mobilità e dei Trasporti, Logistica e trasporto merci” che riprendeva gran parte degli obiettivi già formulati nel precedente piano. In particolare, il Piano Regionale individuava alcune criticità su cui occorreva porre attenzione quali, ad esempio, la strategia degli operatori di treni intermodali ad uscire dal nodo milanese per posizionarsi nella seconda cintura

(Mortara, Lodi/Casalpusterlengo, Brescia), nei luoghi crocevia della rete ferroviaria. Tale scenario prefigurava per i nodi la funzione di hub del trasporto intermodale di lungo raggio e la risposta ai nuovi fabbisogni logistici dei bacini locali giustificati da un punto di vista logistico-trasportistico: gli interventi di ampliamento della capacità e qualificazione delle attività esistenti e le nuove realizzazioni di centri di smistamento avrebbero migliorato i tempi di accesso alla città, fattore principale da cui dipende l'efficienza dei servizi logistici distributivi.

La logica regionale di programmazione si concentrava sulle infrastrutture intermodali – anche di dimensioni medio-piccole – a servizio dei distretti industriali. In tal senso, anche sulla base di autocandidature, venivano individuati una serie di siti tra i quali quelli a servizio metropolitano e quelli più esterni con diverse specializzazioni di supporto ai differenti distretti produttivi (Brescia per l'acciaio, bassa Lombardia per l'industria mantovana, interporto di Mortara etc). L'approvazione nel 2010 del “Piano Territoriale Regionale” e successive integrazioni, ha consentito alla Regione di individuare gli obiettivi prioritari di interesse regionale e sovrapregionale in termini di poli di sviluppo regionale, infrastrutture per la mobilità e zone di preservazione e salvaguardia ambientali. Concepito come strumento di pianificazione dinamico, con aggiornamento annuale, il PTR individua le infrastrutture strategiche per il conseguimento degli obiettivi in raccordo con le previsioni e le priorità di finanziamento nazionali ed europee.

La realizzazione di grandi infrastrutture strategiche è stata poi perseguita mediante la stipula di Accordi di Programma per consentire l'avvio delle fasi progettuali e realizzative delle opere. I principali accordi attivati riguardano il sistema viabilistico Pedemontano, la Tangenziale Est esterna di Milano, l'Autostrada direttissima Milano-Brescia (Bre.Be.Mi) e l'accessibilità alla Valtellina.

Un aspetto rilevante nella programmazione del territorio per il superamento di inefficienze dell'assetto infrastrutturale primario in Lombardia è rappresentato dal pieno coinvolgimento di risorse e strumenti finanziari privati a sostegno delle infrastrutture di trasporto e della logistica nella Regione Logistica Milanese. Tale apporto costituisce un primato non solo nel confronto nazionale ma anche in quello europeo.

Infatti, negli investimenti in corso nel nuovo sistema autostradale lombardo, che ha come obiettivo primario il superamento di livelli di congestione dovuti ai traffici merci lungo l'asse est-ovest, si concentrano oltre 6 miliardi di euro di capitali di debito e di rischio provenienti dal sistema bancario. Pedemontana Lombarda, Bre.Be.Mi e Tangenziale Est Esterna saranno completate entro il 2015 e modificheranno fortemente l'accessibilità all'area centrale della Regione Logistica Milanese contribuendo alla razionalizzazione degli sviluppi in merito alle scelte localizzative dei grandi operatori.

In particolare, lungo il tracciato della Tangenziale Esterna sono già presenti molte imprese del settore della logistica con una concentrazione importante nei comuni di Melzo, Gorgonzola, Segrate e Settala. L'approccio adottato dalla Regione Lombardia a partire dal 2001 ha modificato radicalmente il sistema di concessioni nel settore autostradale consentendo così l'accelerazione degli investimenti, grazie ad una normativa specifica sulle Concessioni Autostradali di infrastrutture comprese nel territorio regionale ed al conferimento ad Infrastrutture Lombarde SpA delle funzioni in materia di concessioni originariamente affidate alla esclusiva competenza della Giunta Regionale. La Lombardia ha quindi sperimentato la nascita di nuovi modelli organizzativi atti a

promuovere e realizzare tutte quelle opere infrastrutturali strategiche a vocazione regionale, e non solo.

Infrastrutture Lombarde dal 2005 riveste il ruolo di ente concedente per le autostrade regionali Cremona-Mantova e Broni-Pavia-Mortara per le quali sino ad ora ha gestito l'organizzazione sia dello sviluppo dei progetti preliminari sia della assegnazione delle concessioni autostradali per le fasi di progettazione, realizzazione e gestione della Cremona Mantova, avvenuta nel novembre 2007, e per l'individuazione del promotore della Broni-Mortara, avvenuta nel settembre del 2006.

Inoltre, nel 2007 è stata costituita la società per azioni Concessionarie Autostrade Lombarde (CAL) in modo paritetico da Regione Lombardia, attraverso Infrastrutture Lombarde, e dal Ministero delle Infrastrutture con ANAS. La società possiede tutte le qualità e le prerogative dell'ente concedente e si occupa delle procedure di affidamento, della realizzazione e della gestione di tre importanti progetti autostradali collocati in territorio lombardo: Pedemontana, la direttissima Brescia-Bergamo-Milano (Bre.Be.Mi) e la Tangenziale Est Esterna di Milano (Tem).

CAL è stata un'iniziativa innovativa ripresa poi in Veneto e Liguria, attraverso cui è possibile regolare e controllare la progettazione, la realizzazione e la gestione delle opere in modo più efficiente e rapido, essendo esplicitamente dedicata all'attuazione degli interventi nella sola Lombardia.

Principali progetti stradali in fase di esecuzione in Lombardia

Intervento	Descrizione dell'intervento	Finanziamento
Autostrada direttissima Brescia-Bergamo- Milano (Bre.Be. Mi)	Il futuro collegamento autostradale diretto Milano-Brescia contribuirà al decongestionamento della rete stradale ordinaria e autostradale (A4) lungo la direttrice Milano-Bergamo-Brescia. Il nuovo asse sarà in grado di attrarre una parte significativa del traffico di lunga percorrenza (soprattutto quello pesante) che attualmente si concentra sulla A4, o congestiona la viabilità ordinaria dei centri abitati delle pianure bergamasche e bresciane; ne risulterà anche un miglioramento della viabilità che interessa i due capoluoghi lombardi, grazie ad una più equilibrata distribuzione dei flussi di traffico in entrata e in uscita lungo diversi e molteplici itinerari.	1.611 milioni di Euro Totalmente in project financing
Pedemontana Lombarda	Ideata come alternativa all'autostrada A4 Torino-Trieste, l'opera risponde all'esigenza di collegare i centri di Varese, Como e Bergamo, superando l'ostacolo che il nodo milanese costituisce per le relazioni viarie sulla direttrice est-ovest ed ha come obiettivo quello di servire e favorire lo sviluppo economico dell'area nord-occidentale della regione lombarda. La Pedemontana Lombarda è composta da 67 km di autostrada, che costituiscono l'asse principale da Cassano Magnago a Osio Sotto, 20 km di tangenziali (articolati nei sistemi tangenziali di Varese e Como, lunghi rispettivamente 11 e 9 km) e 70 km di opere stradali connesse, che contribuiranno a risolvere la congestione della viabilità locale.	958 milioni di Euro (legge Obiettivo) 3.200 milioni di Euro Autostrada Pedemontana Lombarda SpA

Tangenziale Est Esterna di Milano	L'intervento intende valorizzare il territorio nell'area di massima concentrazione di attività logistiche nazionali (terminali intermodali di Segrate e Melzo e sede dei principali operatori di logistica internazionali), oltre che alleggerire il traffico dell'attuale tangenziale Est e permettere l'integrazione con la Brebemi e con la Pedemontana lombarda.	1.579 milioni di Euro Totalmente in project financing
-----------------------------------	--	---

TABELLA 5 - Fonte: Certet-Bocconi – “Studi preparatori alla revisione del Piano Nazionale della Logistica – La Lombardia”

A partire dal 2011, inoltre, la Regione Lombardia ha attivato il “Tavolo regionale per la mobilità delle merci” con l’obiettivo di individuare i problemi che frenano lo sviluppo della logistica e dell’intermodalità in ambito regionale e promuovere tutte le azioni necessarie per risolverli.

Il Tavolo riunisce oltre settanta fra società, imprese, enti ed associazioni di operatori coinvolti a vario titolo nella filiera logistica lombarda: aziende logistiche, case di spedizione, imprese di autotrasporto, imprese ferroviarie, società di trasporti intermodali, gestori di reti ferroviarie, gestori di terminal ferroviari, autorità portuali, società aeroportuali, parti sociali e sistema camerale.

Le istanze provenienti dagli operatori del settore nei confronti del pianificatore pubblico sono sintetizzabili nella richiesta di realizzare itinerari ferroviari dedicati alle merci, di razionalizzare e specializzare i flussi evitando di polverizzare i centri intermodali e promuovendone l’efficienza organizzativa e gestionale, di definire un sistema di incentivi regionali a sostegno dell’intermodalità, di sviluppare progetti per l’aggregazione di piccole imprese di trasporto e di ridisegnare le politiche in materia di city logistics.

Uno degli ambiti in cui si articola il Tavolo che vale la pena menzionare è quello dedicato alla formazione orientata all’occupazione nel settore logistico mediante l’attivazione di corsi di specializzazione per la formazione permanente, anche attraverso forme di alternanza presso aziende, esplicitando il quadro dell’offerta formativa nell’ambito della mobilità e della logistica disponibile sul territorio lombardo e coinvolgendo le associazioni di categoria interessate e gli enti di formazione accreditati. Si tratta quindi di un programma finalizzato a rilevare le competenze professionali specifiche per il settore su cui gli enti di formazione modellano i programmi dei corsi, sia per quanto riguarda la formazione obbligatoria (ragazzi 14 – 18 anni) sia per quanto riguarda la formazione permanente e continua (adulti), pervenendo così alla realizzazione di una filiera formativa specifica per la mobilità e la logistica.

In ultimo si sottolinea la valenza in Lombardia del continuo coordinamento con le iniziative trasportistiche delle regioni e paesi confinanti, per raggiungere il versante tirrenico dei porti liguri ad esempio o per i traffici di attraversamento verso la Svizzera. Il monitoraggio dell’evoluzione della politica dei trasporti transalpini, che senza dubbio andrà nella direzione di una maggior salvaguardia dell’ambiente, è infatti un elemento centrale di condizionamento dei programmi e piani da mettere in campo in territorio regionale, essendo la Lombardia direttamente coinvolta dai flussi nord-sud, con Francia e

Svizzera ad esempio, e sulla direttrice est-ovest per i traffici diretti e provenienti dai porti liguri.

I Ministri dei Trasporti di Germania, Francia, Austria, Svizzera, Slovenia e Italia hanno infatti costituito un organismo denominato “Seguiti di Zurigo”, con il compito di ottimizzare il trasferimento del traffico e la sicurezza stradale. Il Comitato direttivo dei “Seguiti di Zurigo” sta valutando l’ipotesi di approfondire tre sistemi di gestione del traffico pesante transalpino, denominati ACE (borsa dei transiti), ETS (sistema di scambio delle emissioni) e Toll + (interventi sui pedaggi). La Borsa dei transiti alpini è uno strumento per la gestione delle limitate capacità stradali dei valichi alpini o del numero di transiti attraverso i meccanismi di mercato. Il Parlamento svizzero ha deciso l’introduzione di questo strumento, a condizione che ciò avvenga contemporaneamente anche negli altri paesi alpini e sia coordinato con l’Unione Europea. Un modello ipotizzabile è costituito dalla variante “limite massimo e negoziazione” con diritti di transito alpino negoziabili. A livello internazionale, l’idea è attualmente sottoposta ad un esame approfondito coordinato con i ministri dei trasporti dei paesi alpini poiché la scelta fra le diverse opzioni comporta effetti differenziati per il sistema logistico nazionale che potrebbero comportare traffici di aggiramento o incrementi dei costi in grado di distorcere la competizione fra operatori economici.

6. Malpensa ed il primato del cargo aereo in Lombardia

La rete aeroportuale lombarda conta quattro scali che si rivolgono a diversi segmenti di mercato: Linate per il traffico passeggeri nazionale ed internazionale, Malpensa pensato come hub per passeggeri e merci, su cui opera attualmente come handling agent cargo la società Malpensa Logistica Europa di proprietà per il 75% della Argol Air Logistics che gestisce anche la Cargo City di Roma Fiumicino. Bergamo Orio al Serio, dedicato in particolar modo al traffico low cost ed al traffico merci e postale gestito dai grandi courier express (come DHL e UPS) e l’aeroporto di Brescia Montichiari pensato invece come scalo all-cargo con funzione di hub per Poste Italiane e recentemente affidato attraverso il rilascio di una concessione quarantennale alla società “Aeroporti Sistema del Garda” che gestisce anche lo scalo di Verona.

L’analisi dei dati per singolo aeroporto mostra una forte polarizzazione del trasporto delle merci via aereo negli aeroporti di Malpensa, Brescia, Bergamo e Linate che complessivamente, anche nel 2012, rappresentano il 66% del mercato italiano totale, con un calo però del 5% essendo passati da 622mila tonnellate del 2011 a 591mila nel 2012 e trainando la flessione registrata sul dato nazionale (-4,9%).

Tonnellate di merci transitate negli aeroporti lombardi nel 2012

Aeroporto	Merci Avio	var % 2011	Merci Superficie	var % 2011	Totale Merci	var % 2011	Posta	var % 2011	TOTALE	var % 2011
Milano MXP	405.858	-7,8	0		405.858	-7,8	8.459	-17	414.317	-8
Bergamo	116.733	4	272	-11,1	117.005	4	0		117.005	4
Brescia	2.718	38,7	10.983	0,8	13.701	6,6	27.045	-0,9	40.746	1,5
Milano LIN	15.514	-2,1	0		15.514	-2,1	4.293	14,8	19.807	1,1

TABELLA 6 - Fonte: Assaeroporti, 2012

Confronto traffico cargo RLM sul Totale Italia (2012)

	Merci Avio	% sul tot. Italia	Merci Superficie	% sul tot. Italia	Totale Merci	% sul tot. Italia	Posta	% sul tot. Italia	TOTALE	% sul tot. Italia
Totale RLM	540.823	69%	11.255	23%	552.078	66%	39.797	67%	591.875	66%
Totale Nord Italia	604.737	77%	42.457	85%	647.200	78%	41.615	70%	688.819	77%
Totale Italia	784.462		49.901		834.368		59.738		894.112	

TABELLA 7- Fonte: Elaborazione degli autori su dati Assaeroporti, 2012

Rispetto al resto d'Italia, infatti, la Lombardia vanta il primato della presenza di aeroporti dedicati anche al traffico aerocargo, evidente risposta alle esigenze della logistica delle merci provenienti e dirette ad un territorio produttivamente più dinamico nel confronto nazionale. La crescita del cargo aereo è però strettamente legata alla funzionalità ed efficacia delle infrastrutture e dei servizi logistici messi a disposizione negli scali, quali ad esempio, l'efficienza nel processo di sdoganamento delle merci, la qualità delle infrastrutture relative al trasporto, la competenza e la qualità dei servizi logistici, la frequenza ed i tempi di attesa che, se non opportunamente gestiti, ritardano i tempi prestabiliti dell'intera catena logistica riducendo la competitività complessiva dei prodotti *made in Italy*.

Tra i primi aeroporti europei per traffico cargo in Europa spiccano i risultati degli aeroporti tedeschi (Francoforte, Colonia, Lipsia e Monaco) che, assieme a quelli di Bruxelles e Zurigo, beneficiano già da molti anni delle strategie industriali messe in campo dalla Lufthansa Cargo con una serie di partnership che hanno reso la compagnia tedesca leader nel mercato europeo. Stesso discorso vale per gli aeroporti di Parigi ed Amsterdam che grazie allo sviluppo di collegamenti e servizi logistici del gruppo Air France-KLM mantengono primarie posizioni nelle classifiche di traffico mondiali, in cui invece non compaiono né Roma Fiumicino né Milano Malpensa.

Nel valutare la capacità di un aeroporto di svolgere anche un'importante funzione logistica per il territorio su cui insiste va quindi considerato che una quota rilevante delle merci vola nella stiva degli aerei passeggeri. Ne consegue che la funzione logistica viene enfatizzata dalla numerosità dei collegamenti e delle destinazioni raggiungibili da quel dato aeroporto, nonché dalla loro "qualità". A tale proposito il calcolo degli indicatori di

accessibilità aerea prodotto dal Certet per Unioncamere Lombardia considerava congiuntamente il numero dei voli e l'importanza delle destinazioni collegate per ciascun nodo. Dall'ultimo dato disponibile (giugno 2010) dell'analisi emergeva come Malpensa fosse l'ottavo nodo europeo nel mercato intercontinentale dall'Europa, con un indice di accessibilità pari a 19 (42 destinazioni intercontinentali connesse con 204 voli/settimana) rispetto ad un valore di confronto pari a 100 assegnato a Francoforte (135 destinazioni e 1.347 voli settimanali). Davanti a Malpensa si collocavano non solo gli aeroporti di Londra Heathrow, Parigi Charles De Gaulle e Amsterdam ma anche quelli di Lussemburgo (importante hub merci europeo), Monaco e Bruxelles che mostravano un indice di accessibilità migliore in quanto collegati con aeroporti di maggiore rilevanza economica e dimensionale rispetto allo scalo milanese.

Con l'intento di sviluppare traffico aircargo sullo scalo di Malpensa e di rafforzare la competitività delle produzioni territoriali e del Nord Italia più in generale, la SEA (Società di gestione degli aeroporti di Malpensa e Linate) ha come obiettivo di breve periodo la realizzazione della nuova Cargo City a Malpensa. L'ambizioso progetto è stato modulato per fronteggiare le previsioni di sviluppo del traffico cargo nel lungo periodo con l'obiettivo di aumentare l'attuale capacità (600.000 tonnellate/anno) di circa 400.000 tonnellate/anno entro la fine del 2014.

Milano Malpensa Cargo attualmente si estende su un'area di 180.000 mq collocata nelle parti sud occidentale dell'aeroporto di Milano Malpensa. Al suo interno sono state realizzate infrastrutture e impianti per il trattamento delle merci aeree in grado di gestire tutte le tipologie di beni (dal general cargo alle merci speciali di ogni categoria) in conformità ai più elevati standard operativi. I magazzini merci di Milano Malpensa Cargo si affacciano direttamente sul sistema di piste dello scalo: un piazzale dedicato al cargo, in grado di ospitare sino a 8 aeromobili è disponibile di fronte ai due magazzini e consente di ottimizzare le operazioni di approntamento dei carichi e del loro trasferimento da/per gli aeromobili.

Le strutture operative comprendono:

- due magazzini per l'handling di merci aeree di circa 20.000 mq ciascuno, dedicati alle operazioni di lavorazione e di stoccaggio ed equipaggiati con impianti ed attrezzature idonee a supportare la piena capacità di merci prevista;
- un impianto meccanizzato completamente automatico per la movimentazione e lo stoccaggio delle merci;
- due strutture a temperatura controllata per le merci deperibili (di origine animale, vegetali e prodotti farmaceutici) situate all'interno dei magazzini ed aventi una superficie complessiva di oltre 4.500 mq, con annessi due centri di ispezione frontaliera per le merci in importazione, presidiati dalle autorità sanitarie di controllo;
- aree attrezzate per lo stazionamento ed il controllo di animali vivi di taglia piccola e grande (un "animal hotel" per animali di piccola taglia ed una stalla attrezzata in grado di ospitare sino a 12 animali di taglia medio-grande);
- una zona uffici destinata agli operatori ed alle autorità di controllo (per complessivi 8.000 mq).

I magazzini sono utilizzati dai due handler merci presenti nello scalo e sul land side è disponibile un ampio piazzale autocarri in grado di accogliere la sosta di circa 150 mezzi.

Il Piano di sviluppo della Cargo City prevede la realizzazione di ulteriori:

- 7 nuove piazzole di sosta per aeromobili all cargo;
- magazzini di prima linea per circa 23.500 mq più 6.500 mq ad uso uffici;
- magazzini di seconda linea (superficie di 11.000 mq circa oltre 2.000 mq per uffici).

Ci saranno inoltre ampie aree di manovra e parcheggio per gli autocarri.

Il progetto, unitamente alle azioni messe in campo per migliorare l'efficienza dei sistemi di controllo e sdoganamento delle merci, potrebbe potenziare il ricorso al trasporto aereo delle merci e favorire il recupero del traffico 'aviocamionato'.

Questa tipologia di trasporto ormai molto diffusa in Europa, rappresenta una perdita netta di volumi di traffico e di mancati introiti per il principale hub cargo italiano, e di riflesso per le compagnie aeree nazionali che effettuano voli intercontinentali con disponibilità di spazi nelle stive degli aeromobili. Il mancato profitto per il comparto aereo italiano va invece a tutto vantaggio dei principali competitors europei, sia lato terra (grandi hub intercontinentali quali Amsterdam, Francoforte e Parigi) sia dal lato dei vettori (Air France-KLM, Lufthansa) che possono così in parte recuperare i costi dei voli di lungo raggio attraverso la vendita di spazi cargo. Nel corso di una settimana tipo di luglio 2012 il numero di frequenze *road feeder service* dell'aeroporto di Malpensa rappresentava il 60% delle frequenze cargo programmate in totale sullo scalo⁶.

La merce 'aviocamionata' pur essendo gestita all'interno di magazzini e mediante handler operativi sullo scalo, infatti, viene poi trasferita attraverso i servizi di *road feeder service* verso i principali hub intercontinentali di Francoforte, Parigi ed Amsterdam. Negli ultimi anni il fenomeno ha assunto in Italia dimensioni crescenti, tanto che dall'osservazione della quota di merci 'in superficie' complessivamente movimentata nel 2012 sarebbero circa 50 mila le tonnellate annue instradate via camion verso i principali hub stranieri, quando erano appena la metà nel 2009.

I programmi di sviluppo del cargo promossi dalla SEA prevedono inoltre, nel medio-lungo termine, la realizzazione del Nuovo Parco Logistico di Malpensa, primo centro intermodale italiano collocato all'interno dell'aeroporto. All'interno dell'area è prevista la creazione di un terminal ferroviario destinato ad alimentare il polo intermodale.

⁶ Voli programmati su dati *Official Airlines Guide* – luglio 2012.

Mapa del Piano di sviluppo Cargo City di Malpensa

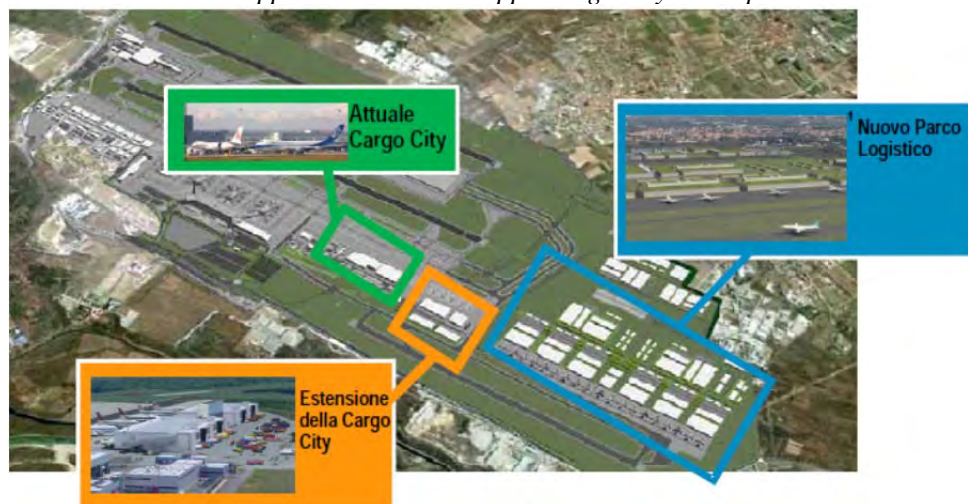


FIGURA 4 - Fonte: SEA

Gli aeroporti della Regione Logistica Milanese sono svantaggiati soprattutto dal punto di vista dei “tempi a terra” (es. procedure doganali, controlli fito-sanitari, ecc.) rispetto ai principali scali europei concorrenti. Le merci in import/export vengono mediamente rilasciate solo dopo 24 ore dall’arrivo, rispetto alle 3-6 ore necessarie negli altri hub europei. I tempi burocratici in Italia hanno un impatto tale sul trasporto delle merci rivoluzionando quindi la geografia dei flussi che non tiene necessariamente conto dei chilometri da percorrere bensì del tempo totale necessario per la spedizione, ed è anche questo uno dei motivi che giustificano il ricorso ai servizi di *road feeder service* da parte di operatori logistici che si rivolgono ad hub esteri per l’arrivo e partenza di carichi aerei.

Proprio nell’intento di potenziare il ricorso al trasporto delle merci via aereo e di poter competere con i principali scali europei, a partire dal novembre 2011 e fino a marzo 2012 è stata attivata a Malpensa in via sperimentale la semplificazione dei controlli merceologici su alcune tipologie di merci ben individuate (animali vivi, frutta fresca e cosmetici), attività promossa anche nell’ambito del “Tavolo regionale per la mobilità delle merci”. La fase sperimentale ha anticipato gli effetti previsti dallo Sportello Unico Doganale quando vi saranno le condizioni tecniche ed operative per la piena attuazione in Italia (prevista a partire dal 2014). Nel merito del sistema organizzativo, la filiera del controllo delle merci in arrivo e in partenza tramite vettori aerei coinvolge soggetti privati ed enti pubblici (governativi e regionali) preposti a diverse funzioni amministrative di fonte internazionale, europea e nazionale. L’azione, a costo zero per le amministrazioni coinvolte, è stata coordinata dall’Assessorato al Commercio, Turismo e Servizi e, attraverso la riduzione dei tempi di ispezione e sdoganamento delle merci, ha ottenuto importanti risultati migliorando gli scambi informativi e le prassi operative a tutto vantaggio degli attori privati (case di spedizione/agenti merci, spedizionieri doganali, operatori dell’handling merci aeroportuali, Società di gestione aeroportuale - SEA) e

degli Enti pubblici coinvolti preposti ai controlli doganali, sanitari, veterinari e fitosanitari.

La fase sperimentale ha permesso l'esecuzione da parte degli enti controllori di visite congiunte realizzate alla presenza di un funzionario doganale superando la prassi dei controlli unilaterali e disgiunti. Tra i principali risultati conseguiti dalla fase sperimentale vale la pena menzionare la misurazione, per la prima volta, della tempistica media dei processi di controllo coordinato e integrato della filiera, il dimezzamento dei tempi necessari allo sdoganamento delle merci, la redazione di un documento articolato per codici doganali in cui risultano individuati gli incroci di competenze di controllo sugli animali vivi e sulla frutta fresca, l'esecuzione in un'unica sessione dei processi di controllo fisico delle merci e la diminuzione dei tempi di attesa per gli operatori economici.

Durante tutto il periodo coperto dalla sperimentazione, sono state monitorate circa un migliaio di spedizioni e sono stati ridotti i tempi di ispezione e sdoganamento delle merci fino al 50% rispetto ai valori precedentemente registrati: tale risultato è ancora più significativo per le tipologie merceologiche scelte il cui ritiro da parte del cliente in tempi rapidi dopo l'arrivo in aeroporto costituisce un fattore determinante ai fini della commerciabilità del prodotto stesso. Inoltre, su richiesta degli operatori economici, è stata successivamente avviata un'ulteriore sperimentazione (giugno - luglio 2012) per il rilascio interamente telematico del nullaosta sanitario all'importazione in accordo con le imprese di logistica, le associazioni di categoria SEA e FEDESPEDI e l'Ufficio di sanità marittima, aerea e di frontiera (USMAF) – Ministero della Salute di Malpensa. I risultati conseguiti hanno comportato la messa a regime da settembre 2012 della possibilità del rilascio interamente telematico del nullaosta sanitario presso Linate e Malpensa limitatamente ad alcune merci a causa di difficoltà o insufficiente utilizzo della procedura da parte degli operatori, con la possibilità di un'estensione graduale nel corso dei mesi a tutte le merci oggetto di controllo USMAF.

La partnership pubblico-privato protagonista della fase sperimentale ha, infine, elaborato un documento condiviso sugli esiti dell'azione di semplificazione evidenziando importanti aspetti critici di competenza delle autorità nazionali finalizzati alla semplificazione ed informatizzazione delle procedure di controllo e all'armonizzazione, estensione degli orari di operatività ed adeguamento degli organici degli Enti controllori, proponendo inoltre un confronto istituzionale atto a consolidare e replicare tale esperienza su altre realtà aeroportuali italiane. A seguito della sperimentazione messa in campo in materia, la SEA ha inoltre presentato nel 2012 la Carta dei Servizi Merci dell'aeroporto di Malpensa finalizzata ad individuare gli indicatori di qualità e gli obiettivi di performance annuali. Attraverso un questionario distribuito a tutti gli operatori interessati dalle attività cargo nell'aeroporto, la SEA rileva con frequenza semestrale il livello di gradimento e di soddisfazione della clientela rispetto alla qualità e disponibilità di servizi presenti nella Cargo City.

L'approccio adottato da parte del programmatore pubblico e dell'ente gestore anche nel settore del trasporto aereo delle merci dimostra quindi il buon esito delle partnership pubblico-private in materia di trasporti e logistica, mediante la condivisione di azioni da intraprendere e di obiettivi da raggiungere per incrementare la competitività dei soggetti e dei territori relativamente alla certezza dei tempi, al contenimento dei costi dei servizi

intermodali e alla sicurezza delle operazioni in linea con quanto avviene nelle principali regioni logistiche europee.

7. Considerazioni finali

Gli interventi diretti alla crescita e potenziamento del settore logistico nel corso degli ultimi quindici anni, per far fronte alle mutate esigenze e alle dinamiche sviluppatesi nei territori di riferimento, hanno consentito alla Lombardia di distinguersi rispetto al resto d'Italia, sebbene però nel confronto europeo risulti ancora lontana dai livelli di efficienza e di competitività raggiunti dalle principali aree logistiche europee.

La presenza sul proprio territorio della quota più ampia a livello nazionale di operatori e servizi logistici, l'innovazione in tema di governance e di partnership pubblico-privata per il finanziamento e realizzazione di infrastrutture a servizio delle merci, i programmi e piani regionali dedicati allo sviluppo della logistica e dell'intermodalità, le tonnellate di merce movimentate nei poli intermodali, negli aeroporti o di transito sui valichi, sono tutti elementi che dimostrano la forte attenzione ed il grande interesse che negli anni è stato riservato al settore rispetto ad altre realtà nazionali. Tuttavia ancora molti passi restano da compiere, soprattutto se si guarda alla centralità che investe la Lombardia nelle direttrici di traffico est-ovest e nord-sud, avvalorata ad esempio dall'essere attraversata da tre dei dieci corridoi ferroviari prioritari TEN-T (corridoi Nord-Sud del Genova-Rotterdam e del Brennero, corridoio Mediterraneo Est-Ovest fra Lione-Torino Venezia).

La posizione di privilegio rispetto alle altre macroregioni europee deve essere valorizzata nel corso dei prossimi anni attraverso politiche dei trasporti tese a permettere un salto qualitativo nelle performance del settore della logistica, sia per la riduzione dei costi operativi delle imprese sia per la mitigazione degli effetti sociali ed ambientali sulla collettività. La programmazione infrastrutturale lombarda dovrà andare verso il pieno coordinamento con le infrastrutture di tipo transfrontaliero, favorendo sia le logiche di coerenza programmatica, attraverso ad esempio la realizzazione di quegli interventi tesi al miglior sfruttamento della rete già esistente, sia sostenendo l'infrastrutturazione di lungo periodo che procede per "fasi" e "priorità" nell'ambito di progetti complessi come quelli relativi alle reti TEN.

Più in generale tutte le politiche di settore dovrebbero avere lo scopo di:

- avviare un processo di riequilibrio modale, in particolare nei contesti ad elevato grado di congestione e di commistione fra traffici merci tipici delle aree metropolitane;
- creare le economie di scala e di rete nei servizi ferroviari necessarie per poter competere con le regioni logistiche europee, anche in termini di localizzazione di imprese logistiche ad alto valore aggiunto (centri di distribuzione su vasta scala oppure headquarters per il Sud Europa di spedizionieri internazionali);
- favorire l'ammodernamento dei mezzi tecnici (terminal intermodali, locomotori, vagoni ferroviari, mezzi per l'interscambio modale) in modo da ridurre i costi operativi attraverso il miglioramento dell'efficienza;

- sostenere il coinvolgimento di soggetti privati quali possibili cofinanziatori (società terminalistiche, fondi specializzati, fondi pensionistici, ecc.) in modo da ridurre gli oneri finanziari delle operazioni e mitigare il rischio di ritardi nella realizzazione di opere strategiche o di futuri maggiori oneri tariffari per gli utenti finali.

CAPITOLO 2

**NUOVE STRATEGIE DI CRESCITA PER IL MEZZOGIORNO
NELLE RELAZIONI INTERMEDITERRANEE:
LA LEVA DELLO SSS E DELLA LOGISTICA A VALORE ¹**

1. Trasporto marittimo Ro-Ro, Autostrade del Mare e corridoi mediterranei

Nell'approccio di logistica economica, quale nuova frontiera dell'Economia dei Trasporti, è necessario partire dai concetti di *trasversalità* e *longitudinalità* ai fini della individuazione dei corridoi **multimodali/co-modali** articolati su **itinerari trasversali ed itinerari longitudinali** che attraversano geograficamente, e interessano industrialmente, l'economia italiana per le funzionali sinergie produttive, da un lato, e per le proiezioni dei flussi con l'Europa, l'Africa ed il Medio Oriente dall'altro. Essendo l'Italia una *quasi isola*, obiettivo strategico della politica economica del trasporto merci e della logistica è, nel medio lungo periodo, di affidare in prevalenza alla navigazione marittima il trasporto delle merci sulla media e lunga percorrenza, mentre il compito di fare da collegamento tra i terminali marittimi ed aerei e le diverse zone del paese dovrebbe rimanere appannaggio dei trasporti terrestri, meglio su ferrovia, laddove al solo trasporto stradale dovrebbe essere affidato il "mondo" del **last mile** che non pochi problemi genera ai flussi (il costo del trasferimento su trailer di un container tra il porto di Napoli e l'interporto di Nola è quasi pari al costo di trasporto via mare tra Shanghai e Napoli) . Anche il PGM (Piano Generale della Mobilità) predisposto dal MIT (Ministero Infrastrutture e Trasporti) dovrà seguire una politica di trasporti co-modali, come risulta dagli studi preparatori al Piano di cui chi scrive ha preso parte nella qualità di responsabile scientifico dell'economia del mare, porti, retroporti e logistica.

Nella comodità un ruolo strategico assume l'alternativa marittima tramite naviglio **RO/RO, cruise ferry e multipurpose**, cioè il combinato trasporto stradale e marittimo che trova una vigorosa offerta di servizi nelle Autostrade del Mare rappresentate nei **corridoi** plurimodali e comodali proposti e sostenuti dall'U.E. Il concetto-strumento di corridoio quale collettore e connettore di funzioni tra territori, centri urbani, attività produttive e distributive, nasce dalla stessa funzione che ha nell'abitazione e, nella storia della pianificazione dei trasporti, trova negli USA nel corridoio Washington-Boston un'esperienza luminosa negli anni '60 del novecento nel senso di un'ampia fascia di territorio con cento milioni di abitanti da razionalizzare ed ottimizzare nella mobilità.

La figura 1 illustra i corridoi che interessano l'Italia ed il Mediterraneo.

¹ Contributo a cura del Prof. Ennio Forte, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università degli Studi di Napoli Federico II.

Corridoi trasversali e longitudinali nelle relazioni intermediterranee ed oltre



FIGURA1 - Fonte: Elaborazione su immagine tratta dal sito www.trail.liguria.it

Con riferimento all'Italia, i quattro corridoi trasversali individuati all'interno dei quali possono attivarsi ulteriori linee di Autostrade del Mare sono:

- I. il **Corridoio del Centro-Nord nella fascia** :Barcellona, Marsiglia, Genova, La Spezia, Livorno, Ravenna, Venezia, Trieste.
- II. il **Corridoio del Centro nella fascia** :Valencia, Porto Torres, Olbia, Civitavecchia, Formia-Gaeta, Pescara-Vasto-Termini, Ancona, Spalato.
- III. il **Corridoio del Sud nella fascia**:Lisbona, Valencia, Cagliari, Napoli, Salerno, Bari, Brindisi, Taranto, Gioia Tauro, Corigliano, Patras, Durazzo, Burgas, Varna, Costanza, Odessa, Igoumenitsa, Salonico, Istanbul.
- IV. il **Corridoio Sicilia-Nord Africa nella fascia**: Tangeri, Tunisi, Palermo, Catania, Messina, Augusta, Port Said, Alessandria.

I corridoi trasversali facilmente si prestano alla progettazione di itinerari comodali o plurimodali (mare-gomma-ferro) integrati e combinati.

I corridoi longitudinali viceversa rappresentano, oltre ai collegamenti nord-sud del Mediterraneo, le proiezioni terrestri verso i porti del Northern Range (Amburgo, Anversa, Rotterdam, Brema, Zeebrugge, Le Havre, Amsterdam) e marittime verso il Nord Africa (Tangeri, Tunisi, Port Said) ed oltre fino alla Turchia.

I due corridoi longitudinali sono:

- I. il Corridoio Tirrenico (Genova, La Spezia, Livorno, Porto Torres, Olbia, Civitavecchia, Formia-Gaeta, Cagliari, Napoli, Salerno, Gioia Tauro, Messina,, Palermo).
- II. il Corridoio Adriatico (Trieste, Venezia, Ravenna, Pescara, Ancona, Bari, Brindisi, Taranto, Corigliano, Catania, Augusta).

I suddetti corridoi avranno, quindi, dimensione nazionale ed internazionale e fungeranno da anello di congiunzione tra territori e, soprattutto, tra sistemi di **Short Sea Shipping** (Mar Mediterraneo, Mar Rosso, Mar Baltico, Mar Nero, Mar del Nord dove detti sistemi sono in gran parte già operativi). In tale contesto è evidente come i porti commerciali attrezzati a tale scopo assumano un ruolo strategico.

Si evidenzia, a titolo di esempio, che nel tratto Termoli-Croazia, lungo i corridoi Civitavecchia-S.Vittore-Isernia-Termoli, Bari-Termoli-Bologna e Salerno-Potenza-Can-dela-Foggia-Termoli, già figurano 50 partenze annue dal Porto di Termoli, con sole due navi ro-ro.

La figura 2 riporta la sovrapposizione dei suddetti corridoi mediterranei delle AdM con le piattaforme logistiche nazionali individuate negli studi preparatori al Piano Nazionale della Logistica.

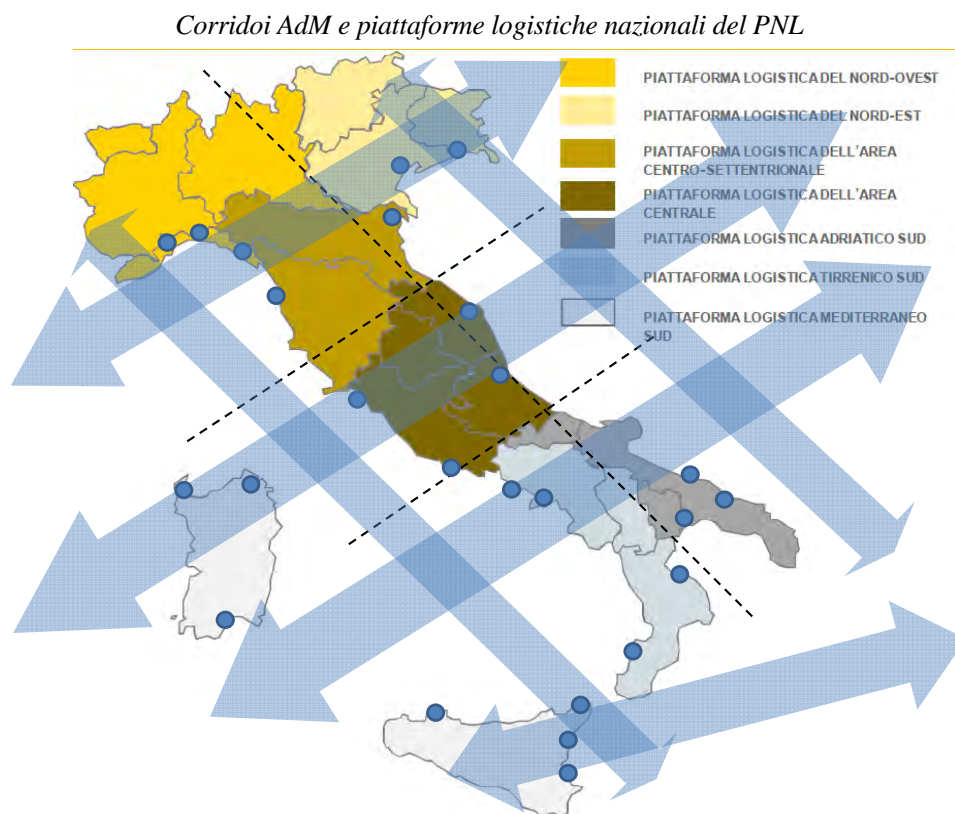


FIGURA 2 - Fonte: Elaborazione degli autori

Sono state analizzate le caratteristiche dei porti, in particolare le connessioni stradali e ferroviarie agli assi di trasporto principali e la presenza di aree retroportuali industriali da riconvertire per lo svolgimento di servizi logistici a valore, al fine di valutare la loro eventuale predisposizione a divenire nodi fondamentali di complessi itinerari intermodali e importanti potenziali per l'export e l'occupazione. La concezione sottesa a tali considerazioni è che i porti non siano considerati solo un centro di movimentazione o di attività industriali, ma anche porte europee nel Mediterraneo dotate di "piattaforme logistiche" interfacciate con le filiere produttive e distributive dal livello globale al livello locale.

Nonostante la crisi economica ancora in atto e la sofferenza dimostrata dal settore dello *shipping* a livello internazionale², il cluster marittimo italiano, che costituisce un campo di eccellenza del Paese, ha mostrato la sua solidità mantenendo un trend di crescita seppure contenuto nel 2012 e facendo presagire una più decisa ripresa nel 2013. Il IV Rapporto sull'economia del mare testimonia che il PIL generato dal sistema marittimo nazionale, comprensivo sia della componente industriale manifatturiera e terziaria che di quella istituzionale (marina militare, capitanerie di porto, autorità portuali e sistema previdenziale e assicurativo dei marittimi), nel 2009 ha raggiunto i 39,5 miliardi di euro, pari al 2,6% del totale nazionale (Censis, 2011).

Il contributo maggiore è dato dai comparti manifatturieri e terziari, con un PIL pari a circa 35 miliardi nel 2009, previsto in crescita nel breve-medio termine fino ad una somma compresa tra 38 e 39,7 miliardi. In quindici anni pertanto da una produzione di beni e servizi per un valore di oltre 21 miliardi si è passati a oltre 35 miliardi. L'occupazione nel comparto è salita da 120mila addetti diretti e 190mila indiretti a 170mila e 310mila rispettivamente. La crescita del settore, pur rallentata negli ultimi anni dalla crisi finanziaria ed economica, è di oltre il 60%. Come si evince dalla figura 3, la modalità di trasporto marittima è quella che ha retto meglio alla crisi.

² I principali carriers hanno subito perdite, nel 2011, pari a circa 6 miliardi di euro (Alphaliner, 2012).

Andamento delle diverse modalità di trasporto 2007-2011

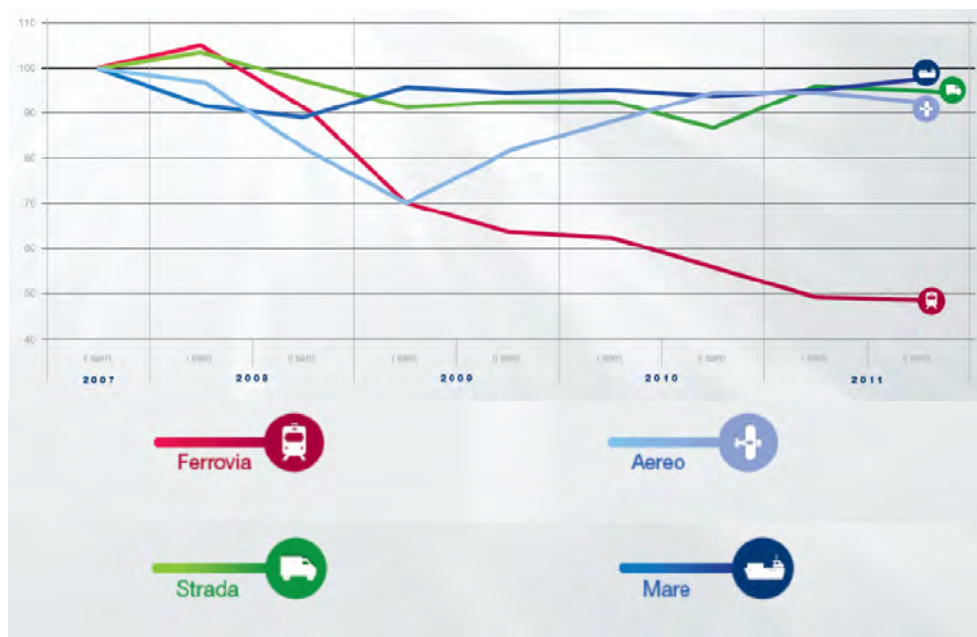


FIGURA 3 - Fonte: Elaborazione Centro Studi Confetra

Nel trasporto marittimo di merci l'Italia si conferma al 2° posto in Europa, seconda solo al Regno Unito, con 472,5 milioni di tonnellate. Con riferimento al segmento dello *Short Sea Shipping* nel Mediterraneo, l'Italia occupa la prima posizione con 235,6 milioni di tonnellate, pari al 42% del traffico complessivo dell'EU-27 (SRM, 2011).

Il grafico 1 mostra come i flussi di traffico Ro-Ro nei porti italiani abbiano subito una certa flessione in seguito alla crisi economico-finanziaria internazionale che ha avuto il suo culmine nel periodo 2008-2009. La ripresa dei traffici è stata piuttosto decisa e nel 2010 si è tornati ai livelli 2007 (Assoport). Alcune stime dei valori 2011 indicano un calo del 3,8% del traffico marittimo Ro-Ro (Confetra, 2012). Se si considera, però, il coinvolgimento dei paesi del nord Africa nelle lotte intestine della "primavera araba" e la guerra in Libia, i dati sono più che incoraggianti e si prospetta, una volta superata questa fase di assestamento politico dell'area nordafricana e mediorientale, un ritorno ad un trend crescente dei rapporti tra l'Italia e questi paesi. Inoltre, alla luce del *gap* infrastrutturale ancora presente nei porti e nelle infrastrutture di trasporto terrestri africane, nonostante il notevole progresso dovuto agli ingenti investimenti degli ultimi anni, il trasporto marittimo Ro-Ro e *multipurpose* sembra essere la soluzione più adatta allo sviluppo economico di questi paesi coerente con il proprio modello di crescita.

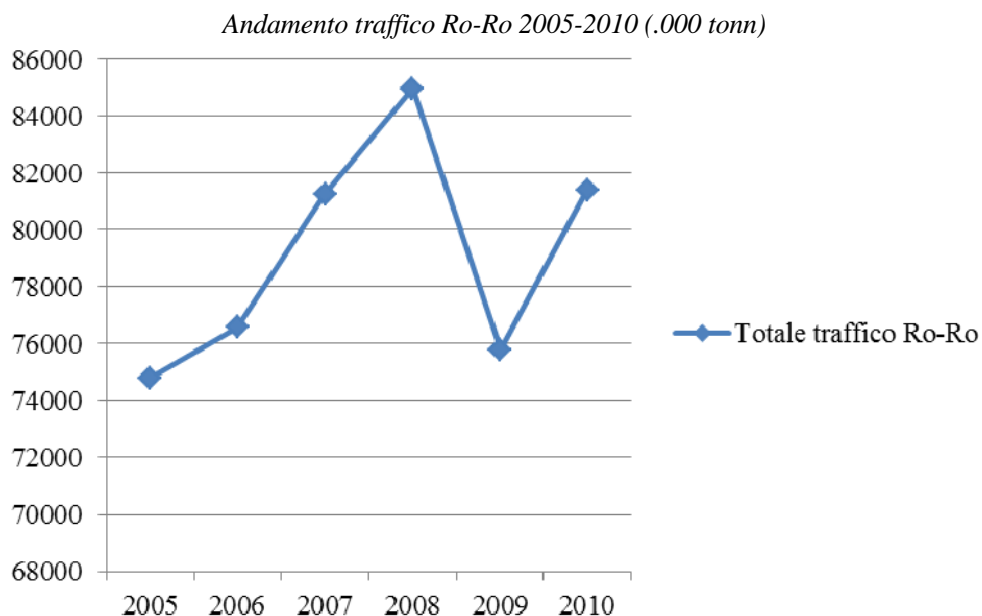


GRAFICO 1 - Fonte: Elaborazione su dati Assoporti

2. Cenni su fonti energetiche rinnovabili e combustibili alternativi

La convenienza del trasporto combinato mare-terra come alternativa al “tutto strada” dipende in misura maggiore negli ultimi anni, anche se non esclusivamente, dall’andamento del prezzo del gasolio per autotrazione. Nell’arco del 2011 il prezzo del gasolio per autotrazione ha registrato un sensibile aumento, dopo una leggera flessione nel maggio/giugno 2011 è aumentato fino a far registrare un incremento di oltre il 20% nel mese di aprile 2012. Nello stesso periodo il *brent* (il valore di riferimento europeo per il prezzo del petrolio) ha registrato un andamento più contenuto in controtendenza rispetto al prezzo del gasolio (Confetra, 2012). Questo tendenziale aumento del prezzo del gasolio rende sempre più conveniente la scelta della co-modalità nella combinazione di itinerari a media-lunga percorrenza ed il ricorso nella tratta dominante, per pesi e distanze, alla modalità marittima.

Il petrolio rappresenta oltre il 97% del carburante utilizzato nei trasporti comportando una dominanza assoluta dei combustibili fossili nell’economia della trazione in tutti i mezzi-modi di trasporto. Per le energie alternative si rilevano nei paesi del Mediterraneo notevoli potenzialità di sviluppo, in particolare la sponda sud-med. Le energie alternative alle fonti tradizionali sono dette **energie pulite**, non nocive all’atmosfera e rientrano nelle politiche della **green economy**, industria labour intensive e basso impatto ambientale.

Allo stato, il 70% della domanda di settore è presente al nord ma la quota dei paesi del sud med è destinata a salire fino al 42% nel 2030, anche per gli investimenti che si stimano nell’area dei paesi sudmed sui 350 MLD euro di cui il 50% per le rinnovabili,

non molto se si guarda alle potenzialità climatiche davvero enormi di queste aree. In alcuni paesi dell'area SudMed sono presenti programmi per centrali solari ed eoliche, con incentivi rivolti allo sviluppo locale per l'occupazione e con il supporto di partnership pubblico-private.

Obiettivo strategico delle politiche UE è il minor ricorso nelle economie di trazione ai combustibili fossili attraverso nuovi carburanti e sistemi innovativi di propulsione. Per soddisfare i bisogni di mobilità di una domanda crescente soprattutto nel sud med è necessaria una maggiore efficienza energetica dei motori che ancora disperdono enormi quantità di energia attraverso il recupero in movimento e con il ricorso a combustibili alternativi, anche perché insorgeranno per gli impatti climatici standard rigorosi di emissioni di CO₂ con limitazioni dei consumi in presenza di impieghi crescenti o costanti di energie da fonti fossili, e tale scenario potrebbe fare aumentare il ricorso alle fonti alternative in ragione delle emissioni di CO₂ ed in presenza di standard di efficienza energetica e compatibilità ambientale. Affiancando target di intensità di CO₂ dei carburanti a standard di efficienza energetica dei veicoli si potrebbero conseguire gli obiettivi della c.d. decarbonizzazione dei trasporti e l'impiego sempre più esteso di combustibili alternativi. Pertanto, nel medio lungo termine, riducendosi le riserve di petrolio, dovrebbero incrementarsi le alternative nei sistemi di propulsione dei trasporti attraverso il ricorso a biocarburanti liquidi (quando fu inventato il motore Diesel non esisteva il gasolio ma l'olio nei diversi composti anche e soprattutto da fonte agricola), all'idrogeno ed all'energia elettrica, con impieghi diversi rispetto alla scala di distanza del trasporto: il motore elettrico per le brevi distanze, l'idrogeno ed il metano per le medie e i biocarburanti e sintetici, oltre al GPL e GNL per le lunghe percorrenze. I biocarburanti quindi potrebbero essere impiegati per motori marini, con soglie di convenienza forse già praticabili, visto l'incidenza esagerata del costo del bunker per l'industria armatoriale, mentre si ritiene l'idrogeno più adatto ai natanti per le idrovie e comunque imbarcazioni da diporto e pesca, il GPL e GPN, per il trasporto stradale di ultimo miglio con mezzi leggeri, mentre il GNL, meno il nucleare, meglio si adattano alle navigazioni in acque profonde.

I principali biocarburanti sono l'etanolo, il biodiesel ed il biogas che presentano il vantaggio di quasi nulle emissioni di CO₂ durante la combustione, mentre il rilascio di CO₂ è connesso positivamente alla crescita della pianta. Non vanno trascurate le possibili miscele con combustibili fossili che comunque riducono in proporzione l'inquinamento non richiedendo modifiche strutturali ai motori ed alla rete di distribuzione dei carburanti. Come si vede sono tutti scenari che prevedono un elevato impiego di mano d'opera specializzata, ma il mercato dei biocarburanti dipenderà sempre più dal prezzo della benzina e diesel e dalle regolamentazioni e normative ambientali e di mercato, nonché dalle tecnologie di adeguamento delle motorizzazioni: comunque una grande rivuluzione nell'economia della trazione.

Facendo un confronto tra i costi di produzione del biodiesel e l'idrogeno stimati da IEA (International Energy Agency), quest'ultimo può essere impiegato direttamente come carburante nei motori a turbina con un'efficienza tripla rispetto al cherosene, ma il suo impiego ideale in termini di emissioni è tramite celle a combustibile, ed in tal senso la ricerca compie progressi continui. Attualmente anche l'idrogeno viene derivato dai fossili tramite processi di *steam reforming* del gas naturale, opzione in assoluto più

conveniente ma non più pulita. Infine la trazione elettrica che dal treno, dove il suo impiego è generalizzato, si è estesa ai veicoli di ogni genere nelle scale di distanza urbane. I vantaggi sono la possibilità di integrare il motore nel mozzo della ruota, la silenziosità nella trazione, l'efficienza energetica, la minore manutenzione, una buona accelerazione ed una maggiore durata. Interessanti risultano altresì i nuovi veicoli ibridi che riducono i consumi di carburante.

3. I flussi Short Sea, la portualità dedicata e le Autostrade del mare nei programmi UE

Il grafico 2 riporta il confronto tra il 2007 precedente alla crisi ed il 2010 con riferimento ai flussi Ro/Ro tra i principali porti italiani dell'area nord-ovest quali Genova e Livorno. I porti siciliani, al contrario del resto d'Italia, negli ultimi anni hanno fatto registrare aumenti di traffico consistenti costituendo i terminali della maggior parte delle linee nazionali, Palermo e Catania in primis.

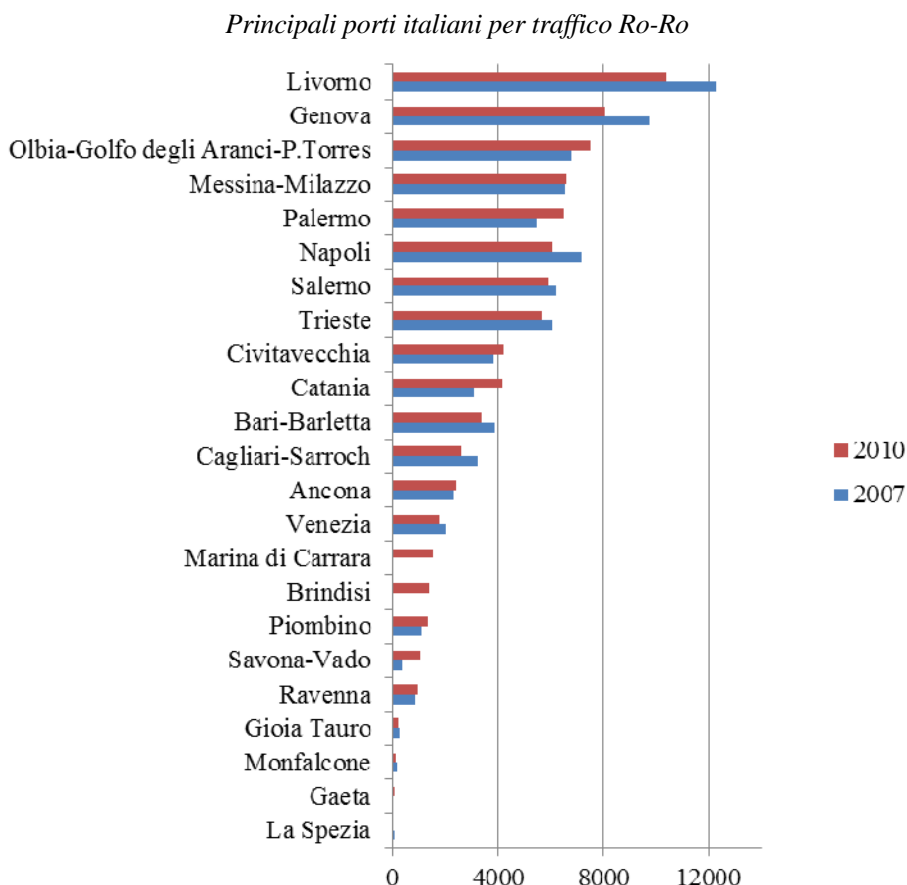


GRAFICO 2 - Fonte: Elaborazione su dati Assoporti

Si evidenzia che nel porto di Trieste, unico attrezzato quale terminal in Italia per l'intermodalità di carichi rotabili, è presente il trasporto "Ro-La", cioè il trasporto combinato mare-ferro di carichi rotabili: le merci arrivano via traghetto sulle banchine ed invece che proseguire su gomma vengono caricate su speciali treni Ro-La (*rollende autobahn*, cioè autostrada viaggiante) capaci di ospitare sia rimorchio che motrice. Nel porto di Trieste nel 2011 sono stati prodotti 809 treni ro-la³ per un numero complessivo di 15.269 camion sulla tratta Trieste-Salisburgo (erano 787 e 13.608 nel 2010). La maggior parte dei rotabili in arrivo al porto di Trieste proviene dalla Turchia ed i traffici sono destinati ad aumentare, anche grazie alle agevolazioni doganali previste dal regime di porto franco; nel 2011, tra imbarchi e sbarchi si contavano 215mila camion (contro i 202mila del 2010). Non deve trascurarsi l'accesa concorrenza dei porti croati e sloveni, in particolare Koper dove la competizione non è tanto sulle tariffe ma sull'efficienza delle movimentazioni.

La crescita dei volumi di traffico e l'aumento delle dimensioni delle navi, insieme ai problemi di capacità di alcuni porti e all'emergere del trasporto marittimo a corto raggio (*short sea shipping*), ha portato alla fase di "regionalizzazione portuale". Tale fase è stata caratterizzata dall'importanza crescente di aggregazioni o raggruppamenti di porti regionali (*cluster*). I porti non sono più considerati semplici centri di trasferimento, ma stanno diventando aree di passaggio all'interno di un complesso di catene logistiche legate in via funzionale agli sviluppi della distribuzione nell'*hinterland*.

L'allargamento dell'UE ha aggiunto ulteriori potenzialità di sviluppo. Mentre gli *hinterland* dei porti erano alquanto limitati in passato, ora risultano ulteriormente estesi in direzione dell'Europa centrale e orientale. Tale tendenza emerge chiaramente dalla figura 4, che mostra le aree di potenziale *hinterland* che si trovano nell'ambito dei principali *cluster* portuali europei.

³ Le compagnie ferroviarie utilizzate sono Trenitalia e Rail Cargo Austria.

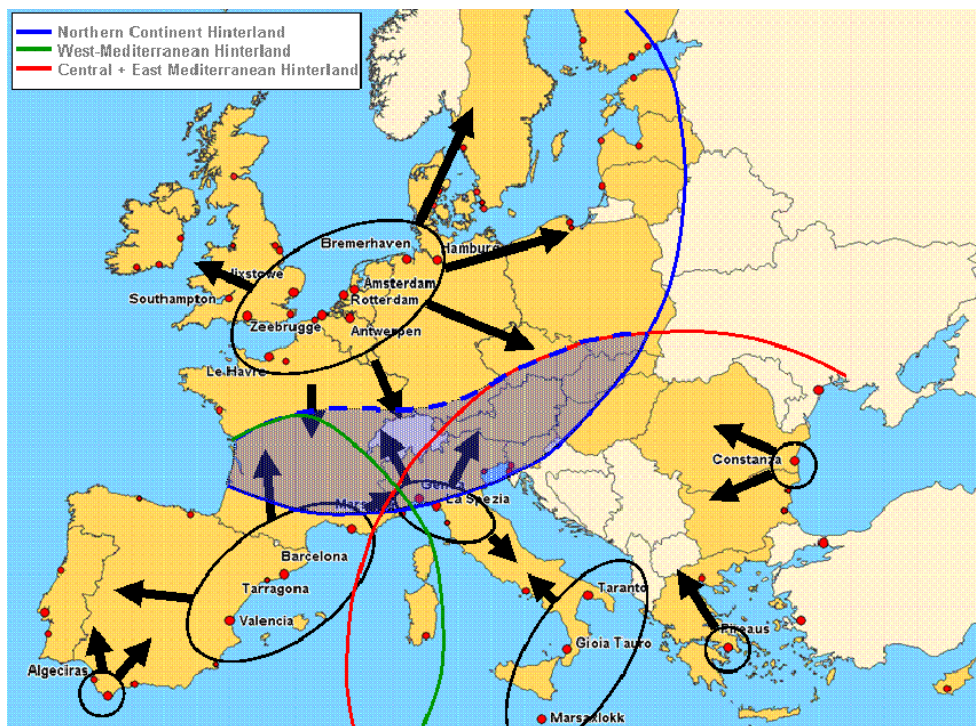
Cluster portuali e potenziali hinterland

FIGURA 4 - Fonte: Buck consultants International, 2008

Un'area di particolare interesse per il mercato del trasporto marittimo europeo meridionale è rappresentata inoltre dai paesi del Nord Africa, generalmente descritti insieme agli Stati del Medio Oriente con l'acronimo "Mena" (Middle East and North Africa). Nonostante la diversità di culture, grado di sviluppo economico e struttura sociale, questi paesi sono accomunati dalla contiguità geografica, oltre che da prospettive di grande richiamo per gli investitori quali Cina ed India, ma anche Stati Uniti ed Europa. L'intera regione ha vissuto una notevole crescita economica negli ultimi anni registrando un aumento costante del PIL; nonostante la crisi economica globale, la Banca Mondiale prevede per detti paesi una ripresa veloce dovuta alle risorse naturali disponibili (petrolio) alla crescita dei consumi, all'aumento di dotazione infrastrutturale e degli investimenti e, inoltre, all'alta percentuale di giovani, potenziale prezioso di forza lavoro e intellettuale che potrà contribuire al progresso di questi paesi (IMF, 2011).

Uno dei progetti prioritari delle reti TEN-T dell'Unione Europea (Progetto 21), è rappresentato proprio dalle *Motorways of the Sea – MoS* (Autostrade del Mare). Il progetto mira al trasferimento del traffico merci dalla strada al vettore marittimo, grazie all'impiego di navi Ro-Ro che colleghino i paesi costieri dell'Unione Europea con i paesi rivieraschi dei mari Baltico, Atlantico, Mediterraneo e Nero, con estensione attraverso il canale di Suez verso il mar Rosso. Le autostrade del mare sono da considerare come segmenti di itinerari trans-europei che danno continuità territoriale e

funzionale alle reti terrestri, e quindi interessano non solo il singolo stato membro dell'UE, ma tutti i paesi e le aree geografiche che da tali servizi co-modali possono ricevere benefici. L'alternativa Ro/Ro presenta il vantaggio di non richiedere copiosi investimenti nelle infrastrutture portuali e lineari terrestri. Il trasporto via mare produce anche altri effetti positivi quali la riduzione delle emissioni nocive e di CO₂ generate sulle vie di comunicazione terrestri, la maggiore certezza dei tempi di viaggio e la minore incidentalità. La prospettiva di una riduzione di tali esternalità negative ha spinto a livello europeo e nazionale a formulare programmi di incentivi e finanziamenti al trasporto attraverso le vie d'acqua interne e del trasporto marittimo a corto raggio, comprese le autostrade del mare, quali il "Marco Polo I" ed il "Marco Polo II" che hanno favorito la crescita del trasporto combinato gomma-mare.

Il concetto di autostrade del mare è quindi un passo ulteriore rispetto al tradizionale trasporto combinato marittimo: un servizio di cabotaggio tra differenti zone dell'Europa finalizzato a collegare, con frequenza ragionevolmente alta e viaggi veloci, regioni differenti di uno stesso stato o di stati differenti. Tali collegamenti nascono dunque da una nuova e più moderna concezione del trasporto marittimo, non più visto come un vettore utilizzato ove non sussistano reali alternative stradali o ferroviarie, ma come un'offerta alternativa ed in competizione, confrontabile quindi per costi e tempi di percorrenza, al trasporto delle merci tutto strada o solo monomodale.

Ottimizzare la *performance* delle catene logistiche multimodali, anche utilizzando maggiormente modalità di trasporto efficienti dal punto di vista energetico, rappresenta dunque uno dei nuovi obiettivi da raggiungere entro il 2030 come prevede il Libro Bianco del 2011 dell'UE: "Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti - Per una politica dei trasporti competitiva e sostenibile" (COM, 2011-144). La nuova dimensione del quadro di interventi ha portato la Commissione a lanciare nel 2009 una sostanziale revisione della politica delle TEN-T; è stato proposto un approccio di programmazione a doppio livello, formato da un'ampia rete, il livello di base (*comprehensive*) ed una sovrapposta detta *core network*, che rappresenta la parte strategicamente più importante delle TEN-T. Le autostrade del mare costituiscono la dimensione marittima della rete essenziale CORE.

I corridoi della *core network* si fonderanno sull'integrazione intermodale, l'interoperabilità e gestione coordinata delle infrastrutture al fine di consentire un trasporto comodale efficiente. Vanno sottolineate all'uopo alcune caratteristiche fondamentali che dovranno:

- includere almeno tre modalità di trasporto;
- attraversare almeno tre Stati membri;
- coprire le principali distanze transfrontaliere della *core network*;
- prevedere l'accesso ai porti marittimi.

La figura 5 mostra la rete dei porti italiani ai due livelli proposti dalla UE.

Reti Comprehensive e Core portuali italiane



FIGURA 5 - Fonte: EU, 2012

L'inclusione dei porti italiani nella *core network* europea può quindi essere considerata strategica ai fini della costruzione di itinerari e fasci di rotte transeuropee che utilizzino la co-modalità marittimo-terrestre, considerando le connessioni trasversali che idealmente è possibile individuare nel Mediterraneo da nord a sud. Infatti i porti italiani, sia sul versante tirrenico che adriatico, rappresentano i *gateway* principali europei attraverso le connessioni marittime con l'Europa occidentale ed il Maghreb, da un lato, e l'Europa orientale, il Mar Nero ed il Medio Oriente, dall'altro. Tali fasci di rotte marittime mediterranee devono evidentemente trovare nei porti italiani le migliori possibili condizioni di inoltro da e verso l'Europa continentale attraverso adeguate connessioni longitudinali nord-sud lungo le dorsali tirrenica ed adriatica.

Tale quadro geo-economico trova nel trasporto marittimo il naturale sistema a supporto degli scambi infra-europei e tra l'Europa e le aree economiche del bacino del Mediterraneo, qualora esso verrà integrato con efficienti servizi logistici all'interno dei corridoi transeuropei, oggetto della recente revisione, con la previsione di necessarie *facilities* di accesso ai porti e per la trimodalità a livello infrastrutturale e quindi dei servizi disponibili. Il trasporto combinato marittimo-ferroviario, con l'utilizzo di unità di carico rotabili adatte alle modalità stradale, marittima e ferroviaria, rappresenta pertanto un segmento del mercato dell'intermodalità ancora poco sviluppato in Italia con caratteristiche, modelli di gestione e fabbisogni infrastrutturali specifici, che meglio rispondono alle indicazioni di operatività dei corridoi della *core network*.

4. Analisi della competitività portuale nel mercato Ro-Ro

L'integrazione funzionale tra diversi operatori, lungo la filiera delle attività logistiche appartenenti al settore marittimo, ha portato alla nascita di gruppi logistici e operatori multimodali che offrono un'ampia gamma di servizi ai loro clienti industriali e commerciali. Per questi gruppi, la scelta dei porti dipende dall'efficienza ed economicità dei servizi offerti dal porto all'interno della specifica catena logistica ed alla corrispondente affidabilità dei servizi offerti. Il ruolo commerciale delle autorità portuali è diventato relativamente meno importante, in quanto si presta maggiore attenzione all'affidabilità e livello dei servizi offerti direttamente dagli operatori. Questa nuova condizione spiega anche perché, nella scelta dei porti, gli spedizionieri e gli armatori danno sempre più valore a determinate caratteristiche della gestione della catena di approvvigionamento, tanto da assumerne in molti casi la diretta responsabilità e un tale processo, presente da sempre nella filiera del trasporto dei contenitori, si sta diffondendo anche nel settore del trasporto marittimo di carichi rotabili e misti.

Con una flessione media dei volumi del 20% a causa della crisi, è probabile che la capacità di penetrazione nell'hinterland ed i livelli dei servizi intermodali risulteranno più importanti anche nel settore Ro-Ro.

Al fine di valutare il grado di competitività portuale con riferimento alla capacità di attrarre traffico Ro-Ro, e di smistarlo all'interno del territorio continentale, sono state considerate alcune variabili determinati con riferimento allo scenario italiano e di seguito riportate:

1 - Accosti Ro-Ro. Tale variabile esprime la capacità di un porto di offrire servizi di attracco a navi specializzate nel trasporto di carichi rotabili. La tecnica di trasporto, e di carico e scarico di rotabili, prevede il posizionamento a terra di rampe posteriori e/o laterali attraverso le quali i veicoli possono salire e scendere dalle navi. Anche se riferibile ad un aspetto tecnico della dotazione infrastrutturale, e quindi alla sua efficienza tecnica, tale variabile può esprimere il grado di specializzazione di un porto e la sua competitività in termini di capacità di ricevere navi Ro-Ro.

2 - Attrezzature movimentazione Ro-Ro. Per la movimentazione dei carichi rotabili Ro-Ro senza motrice, come i semirimorchi, vengono utilizzate speciali attrezzature chiamate “ralle” e/o motrici da piazzale per il carico e scarico di merce contenuta in veicoli. Tali attrezzature indicano la specializzazione di un porto con riguardo al traffico di carichi rotabili ed esprime la competitività di un porto specializzato in tale tipo di traffico in termini di capacità e di tempo di movimentazione e carico e scarico delle merci.

3 - Relazioni ferroviarie con centri intermodali. Tale variabile verifica l'esistenza o meno di servizi ferroviari tra il porto di riferimento e i centri intermodali e/o interporti posti in genere nell'*hinterland*. Il dato vuole cogliere principalmente l'aspetto competitivo del porto. La connessione ferroviaria è un' importante caratteristica dei porti maggiormente competitivi in quanto ad essa viene associata la possibilità di un porto di allargare il suo bacino di utenza e di riferimento territoriale. I servizi ferroviari presenti direttamente nei porti italiani sono limitati ai pochi porti che dispongono di terminal con connessioni dirette alla rete nazionale. In molti casi, nei decenni scorsi, tali fondamentali infrastrutture di raccordo sono state dismesse anche a causa della grave crisi che contraddistingue da anni il settore ferroviario cargo in Italia e della mancanza di visione strategica che ha caratterizzato la politica di sviluppo portuale e ferroviaria in Italia.

4 - Indice di dotazione stradale. Il trasporto combinato marittimo-stradale evidentemente utilizza le infrastrutture stradali per l'accesso ai terminali marittimi. La dizione europea di Autostrade del Mare (*Motorways of the Sea - MoS*) rende molto bene il significato e l'importanza della dotazione stradale di un territorio e la continuità o proiezione marittima costituita proprio dai servizi marittimi effettuati con navi Ro-Ro. E' ben chiaro che tale variabile costituisce un elemento di competitività del territorio per il quale un determinato porto costituisce il naturale “sbocco a mare”.

5 - Porti nazionali collegati. I collegamenti nazionali sono particolarmente significativi del livello di connettività della rete nazionale di servizi Ro-Ro. In particolare sono stati considerati sia i servizi misti merci e passeggeri (Ro-Pax) sia i servizi solo merci. La competitività di un porto dovrebbe essere direttamente legata alla presenza di servizi di trasporto combinato con altri nodi della rete delle rotte nazionali.

6 - Porti Mediterraneo collegati. La presenza di collegamenti Ro-Ro con porti del Mediterraneo consente al porto di offrire una più vasta gamma di opportunità logistiche in termini di progettazione di itinerari congiunti anche in alternativa al trasporto tutto strada. Infatti i collegamenti trasversali tra Italia e Mediterraneo orientale ed il Mar Nero

(Grecia, Turchia, Romania) ed occidentale (Francia, Spagna) sono quelli che registrano le migliori prestazioni in termini di traffico e di risultati economici positivi per gli operatori.

7 - *Porti collegati con linee Euro-Med.* L'inserimento in circuiti internazionali europei consente ad un porto di offrire servizi a scala continentale e possibili interconnessioni anche a scala intercontinentale. In tale senso i porti possono rappresentare anche per il traffico Ro-Ro e Con-Ro (container trasportati da navi Ro-Ro) importanti nodi di interconnessione di rotte tra continenti come tra Europa e America e Europa e Africa. Tale variabile è tesa a cogliere tali aspetti dei porti italiani considerati. Nel rispetto dei principi di regolarità, rapidità e affidabilità del trasporto combinato marittimo di linea, sono stati considerati i soli collegamenti con porti europei con frequenza non inferiore ad una toccata a settimana con navi Ro-Ro.

8 - *Operatori presenti.* Le compagnie che operano in un porto sono indicative dell'importanza del porto stesso con riferimento alle destinazioni servite ed al grado di concorrenza potenziale tra operatori. La differenziazione dei servizi tra diversi operatori anche nello stesso porto è generalmente ritenuta un fattore di competitività legato alle economie di scopo derivanti dalla pluralità di servizi che possono sfruttare fattori di produzione comuni a più servizi offerti, nel caso specifico principalmente i fattori della produzione derivanti dall'uso delle infrastrutture e dei servizi terminalistici portuali.

La misurazione della *performance* dei porti italiani specializzati nella movimentazione di carichi rotabili è stata ottenuta mediante la costruzione di un indicatore composito, denominato PCI-RO-RO (**Port Competitiveness Index Roll On Roll Off**) che riassume singoli indicatori pesati in relazione alle suesposte variabili determinanti per la competitività di un porto commerciale attrezzato. Le otto variabili sono state rilevate per i porti italiani specializzati nel traffico Ro-Ro per il periodo di analisi 2009-2010. Non si riporta, per semplicità espositiva, la copiosa analisi statistica del procedimento ma solo riportano i risultati raggiunti.

Il peso maggiore nella determinazione dell'indice di competitività è attribuito agli accosti Ro-Ro, ai porti collegati nel Mediterraneo ed al numero di operatori di trasporto marittimo specializzato presenti. L'indice di dotazione stradale, all'opposto, mostra non avere particolare peso, le altre variabili considerate sono comunque rilevanti.

La tabella seguente e la figura 6 riportano la graduatoria dei porti in ragione dell'indice di competitività, in ordine decrescente. Alcune differenze nelle potenzialità di sviluppo si riscontrano rispetto alla lista dei porti con attività Ro/Ro riportata in precedenza.

Port Competitiveness Index traffico Ro-Ro

1	Genova	11.682
2	Livorno	9.999
3	Civitavecchia	7.644
4	Palermo-Termini	6.806
5	Cagliari-Sarroch	6.474
6	Salerno	6.232
7	Bari	5.486
8	Ancona	5.480
9	Trieste	5.267
10	Venezia	5.246
11	Olbia-Golfo Aranci-P.Torres	5.197
12	Brindisi	4.915
13	Catania	4.870
14	Napoli	4.594
15	Savona-Vado	4.234
16	Ravenna	2.349
17	Messina-Milazzo	1.844
18	Marina di Carrara	0.864
19	Piombino	0.728
<i>Media</i>		5.258
<i>Dev.Stand.</i>		2.749

TABELLA 1 - Fonte: Elaborazione degli autori

In relazione allo specifico segmento di mercato analizzato (Ro-Ro), si potrebbero considerare sicuramente appartenenti alla nuova rete europea *core* i porti con valori dell'indicatore superiori alla media. In effetti, però, i porti di Civitavecchia, Cagliari e Salerno risultano al di sopra della media dell'indicatore composito ma al momento sembrano esclusi dalla *core network UE*. In particolare, il porto di Catania è del tutto escluso dalla rete portuale europea, pur facendo registrare un discreto valore dell'indicatore composito elaborato e costituendo già fulcro di congiunzione hub tra Adriatico e Tirreno. Napoli e Ravenna, incluse nella *core*, fanno registrare invece un valore dell'indicatore al di sotto della media.

5. Il caso del nuovo terminal AdM di Venezia

Un caso virtuoso è rappresentato dal progetto per la realizzazione del nuovo terminal dedicato alle Autostrade del Mare che sorgerà in area Fusina (Marghera, Venezia), ideato e progettato da un pool di imprese veneziane⁴, risultato vincitore di un bando di gara in

⁴ La società consortile si chiama Venice Ro-Port MoS è composta da: Impresa di Costruzioni Ing. E. Mantovani S.p.A., Adria Infrastrutture S.p.A., CO.VE.CO Coop. S.p.A., Thetis S.p.A., Nuova Fusina Ingegneria S.c.a.r.l. e Venezia Terminal Passeggeri S.p.A. Un raggruppamento di imprese specializzate nella realizzazione di infrastrutture portuali e operatori logistico-portuali per la gestione dei traffici ro-ro e ro-pax che si impegnano con un investimento complessivo di 193 milioni di euro.

regime di *project financing* che prevede sia la realizzazione dell'opera che la gestione – in concessione per 40 anni – dei servizi commerciali e turistici e dei servizi a supporto dell'attività del terminal destinato allo *Short Sea Shipping*.

Oltre all'infrastruttura portuale, che sarà dotata di due darsene con quattro banchine specializzate nell'accoglienza del traffico rotabile⁵, l'opera prevede anche la realizzazione di una piattaforma logistica dotata di infrastrutture viarie e ferroviarie e di nuovi fabbricati, magazzini, piazzali portuali e parcheggi per un'area complessiva di 36 ettari.

I numeri che caratterizzano il progetto sono:

- 250 milioni di euro di investimenti total da fonte pubblico-privata;
- 36 ettari di superficie;
- 1.250 metri di banchine;
- 12 metri di profondità dei fondali;
- 4 navi ormeggiabili simultaneamente;
- 2 sezioni ferroviarie;
- aree separate per traffico Schengen e non-Schengen.

Il nuovo terminal veneziano incarna a pieno l'idea di sviluppo territoriale basata anche sulla leva portuale, per altro labour intensive, in particolare se si considera che l'opera sorgerà su un'area industriale dismessa il cui recupero rientra nell'ambito delle operazioni di riconversione e bonifica della vasta area di Porto Marghera.

Rendering del nuovo terminal delle Autostrade del Mare del porto di Venezia



FIGURA 6 - Fonte: www.port.venice.it - www.informare.it

⁵ Ovvero traghetti che trasportano camion o i loro rimorchi (Ro-Ro) e traghetti che possono trasportare anche auto e passeggeri (Ro-Pax).

6. Conclusioni

I servizi di trasporto intermodale e combinato marittimo presentano caratteristiche distintive in relazione ad aspetti di mercato, oltre che tecnici, che inducono gli studiosi ad analizzare specifici fattori al fine di definire la differenziazione tra servizi e, quindi, il confine di segmentazione del mercato dell'intermodalità nel suo complesso. Nel caso del trasporto marittimo, la differenziazione dei servizi di interscambio modale prevede l'esistenza di fattori di sistema, infrastrutturali ed operativi, che vanno oltre la volontà strategica delle imprese operanti in tale mercato con competizione tendenzialmente oligopolistica vista la presenza di elevati costi fissi.

I servizi offerti dai porti ed il ruolo da essi giocato all'interno del contesto internazionale delle reti di produzione e distribuzione globali sono uno dei fattori strategici per la possibilità delle imprese di navigazione specializzate di ampliare la diversità dei servizi offerti ed operare in qualità di *logistics global player*. La localizzazione di attività logistiche in relazione alle attività marittime e portuali, in particolare l'import-export di beni finiti e semilavorati, costituisce un elemento di forte attrazione di traffico internazionale per la presenza di servizi di distribuzione e la fornitura di altri servizi logistici a valore aggiunto all'interno di un porto o nell'immediato retroporto, inteso come area prossima al porto logicamente idoneizzata. La capacità di tali servizi di costituire un vantaggio competitivo per i porti che ne sono dotati, dipende dalla struttura e dalla configurazione operativa delle filiere e delle reti produttivo-distributive, specie in ragione della necessità e disponibilità frequente e ripetitiva e prevedibile di beni da importare ed esportare.

Tra le potenziali funzioni logistiche intermodali presenti nei porti, si sono approfonditi alcuni aspetti riguardanti il trasporto combinato marittimo di carichi rotabili in relazione alla costruzione di itinerari co-modalità europei alternativi al trasporto stradale, anche in ragione della recente revisione della politica dell'Unione europea delle reti TEN-T con la previsione di corridoi prioritari appartenenti alla *core network* all'interno della rete di livello base definita *comprehensive*. In tale contesto potrebbe anche in Italia essere sviluppato e incentivato il trasporto intermodale stradale-marittimo-ferroviario di carichi rotabili (*Roll on/Roll off Rail: Ro-Ro-Ra*). In Italia, infatti, la distinzione e la segmentazione del mercato del trasporto intermodale ferroviario terrestre e marittimo trova riscontro più nel contesto operativo che a livello di interventi governativi e di politica dei trasporti, laddove, invece, sembra persistere una notevole confusione nel considerare un'omogenea categoria di servizi intermodali strada-ferrovia, che trova origine nella pianificazione e nel finanziamento pubblico degli interporti avviata negli anni '90.

In relazione alla potenziale nuova offerta di servizi logistici innovativi a supporto del trasporto marittimo ed intermodale di carichi rotabili, è stata effettuata un'analisi comparativa dei porti italiani che attualmente presentano traffico merci *Roll on/Roll off* con lo scalo di linee di Autostrade del Mare ed altre linee di collegamento con porti europei e del Mediterraneo. Obiettivo è individuare quei porti italiani che presentano la maggiore capacità di attrarre traffico Ro-Ro e la maggiore potenzialità competitiva in relazione all'inserimento all'interno dei corridoi transeuropei appartenenti alla cosiddetta *core network*.

Alcune problematiche relative all'attuale organizzazione dello *Short Sea Shipping* a livello nazionale sono state evidenziate e consentono alcune riflessioni:

- a) l'incremento dell'utilizzo del "rimorchio e del "semirimorchio" (traffico combinato marittimo "non accompagnato") nei traffici Ro-Ro. E' stata definita una soluzione al problema per la riluttanza degli operatori dell'autotrasporto ad immobilizzare il proprio capitale per viaggi più lunghi rispetto all'alternativa del tutto-strada;
- b) potenziamento delle Autostrade del Mare e delle strutture ed infrastrutture di supporto al combinato marittimo (Ro-Ro), in particolare, con la creazione di terminal specificamente attrezzati ed aree retroportuali (anche recuperando aree dismesse industriali), per l'insediamento di aree logistiche di movimentazione e parcheggio dei rotabili, dei rimorchi e dei semirimorchi e di attività produttive di logistica a valore;
- c) creazione di una rete nazionale portante integrata tra nodi intermodali marittimi e terrestri con l'obiettivo di attrarre grandi volumi di traffico consolidato dalla strada per la riduzione del costo unitario generalizzato e delle esternalità negative;
- d) conferma, rifinanziamento e consolidamento strutturale dell'incentivo tariffario "ecobonus" per il combinato marittimo;
- e) promozione di progetti di "filiera territoriale" ad alta intensità logistica per l'utilizzo sulle medie-lunghe distanze del combinato marittimo e terrestre e relativa incentivazione finanziaria, fiscale e contributiva (sul modello dei Programmi UE Marco Polo) con il coinvolgimento di soggetti imprenditoriali privati;
- f) separazione delle operazioni preliminari dei rotabili all'imbarco in ambiti retroportuali attrezzati (gateway) ed inoltre facilitato in mobilità esclusiva su infrastrutture dedicate per l'imbarco (vedi il progetto del porto di Salerno che prevede due gallerie che connettono al porto una ampia area ricavata da una cava dismessa).
- g) Il ricorso a *partnership* con soggetti privati, in particolare, è sempre più auspicabile e necessario in un contesto quale quello attuale, in cui la scarsità di risorse, in assenza di riforme strutturali che consentano alle Autorità portuali di contare su maggiori risorse finanziarie, rallenta se non impedisce la maggior parte degli investimenti strategici per lo sviluppo dei porti e, di conseguenza, dell'economia locale e nazionale di cui questi costituiscono punti nevralgici. Un motore fondamentale dello sviluppo europeo portuale, in altri contesti internazionali, è dato infatti dalla collaborazione pubblico-privato attraverso il meccanismo della finanza di progetto con cui si sono ottenuti risultati importanti: un caso è quello di Anversa, dove operatori italiani come Grimaldi ed MSC gestiscono terminal dedicati.

Il tema della creazione e dell'ampliamento degli spazi retroportuali attrezzati per lo svolgimento di attività logistiche riguarda tutti i porti italiani, caratterizzati, in grande maggioranza, da un antico impianto all'interno dei centri urbani. La disponibilità di spazi è fondamentale sia per la movimentazione ed i servizi di logistica "a valore" che riguardino i container, sia per la movimentazione dei rotabili, dei rimorchi e dei semirimorchi che caratterizzano i traffici Ro-Ro.

Il porto di Napoli, ad esempio, sesto porto nazionale per traffico Ro-Ro, con circa 6 milioni di tonnellate di merci nel 2010, è caratterizzato da un potenziale di crescita notevole ma non riesce a svilupparsi maggiormente a causa dello scarso numero di

ormeggi dedicati ai servizi Ro-Ro ma anche e soprattutto a causa del congestionamento degli spazi a terra, con ripercussioni sull'intera viabilità sia interna che esterna al porto, dovuto alla mancanza di sufficienti aree attrezzate di parcheggio, movimentazione, deflusso, transito, ecc. dei rotabili. I flussi di traffico pesante, leggero e turistico, inoltre, non sono funzionalmente separati e sono concentrati negli stessi spazi. Ciò ha ingenti ripercussioni sulle prestazioni e sulla competitività del porto e sulla qualità dei servizi offerti.

CAPITOLO 3

COMPETITIVITÀ ED EFFICIENZA DELLA SUPPLY-CHAIN: UN'INDAGINE SUI NODI DELLA LOGISTICA IN ITALIA ¹

1. La logistica e la competitività del sistema produttivo nazionale

La logistica è un processo integrato che combina le attività di trasporto, di magazzinaggio, di movimentazione delle merci e di gestione dei relativi flussi informativi. Essa presenta diverse dimensioni: questo lavoro prende in esame in particolare quelle connesse al trasporto di merci sul mercato domestico e internazionale e ai rapporti fra i player della supply-chain; non tratta invece altri aspetti, del pari importanti, quali ad esempio quello della city logistics.

In base ai dati dell'Istat riferiti al 2012, in Italia il settore del trasporto dei passeggeri e delle merci produce quasi il 6 per cento del valore aggiunto e quasi il 5 per cento dell'occupazione. La filiera della logistica, pur riguardando le sole merci, assume un peso complessivo rilevante, sia in termini diretti che indiretti (Confetra, 2008; Rodrigues et al., 2005). Essa include infatti anche le attività di deposito delle merci, la movimentazione interna alle aziende e il controllo dei flussi informativi che le accompagnano. Tutti questi servizi, che talora vengono curati direttamente dagli stessi produttori dei beni, sono inclusi entro l'industria manifatturiera e la distribuzione commerciale nella classificazione dei conti nazionali.

Un funzionamento efficiente della filiera logistica costituisce una condizione cruciale per la competitività del paese, riflettendosi in primo luogo sulla struttura dei costi per le aziende produttrici. Su questi aspetti, nonché sul posizionamento del nostro Paese nel contesto internazionale vi sono riferimenti nei documenti recentemente predisposti dal Ministero delle infrastrutture e dei trasporti (MIT - Consulta generale per l'autotrasporto e per la logistica, 2010 e 2011). Una logistica inefficiente ostacola anche la produttività perché allunga i tempi di consegna e rende più complessi i rapporti di fornitura e sub-fornitura tra imprese e l'integrazione a valle con la filiera della distribuzione commerciale.

La World Bank (2007, 2010 e 2012) ha costruito un indice denominato LPI (Logistics Performance Index), che prende in considerazione numerosi indicatori relativi a sei aree: efficienza delle dogane; qualità delle infrastrutture di trasporto e di information technology; possibilità di organizzare spedizioni competitive dal punto di vista del prezzo; competenza e qualità dell'"industria logistica" locale; tracciabilità e monitorabilità delle spedizioni; frequenza con la quale le spedizioni raggiungono il

¹ Contributo a cura di Enrico Beretta, Alessandra Dalle Vacche, Andrea Migliardi - Banca d'Italia, Sede di Genova, Ufficio Analisi e ricerca economica territoriale. Le opinioni espresse sono quelle degli autori e non impegnano la responsabilità dell'Istituto di appartenenza. Versioni precedenti di questo lavoro sono state pubblicate in Banca d'Italia, *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, Seminari e convegni, n. 7, aprile 2011, e in "Economia e Diritto del Terziario", n. 2, 2012.

destinatario entro i tempi originariamente previsti. Sulla base dei giudizi in merito a questi fattori, viene elaborato un indice di “competitività logistica”, che consente di attribuire un rank a ciascun paese. Premettiamo che occorre cautela nel descrivere le classifiche, poiché esse risentono delle valutazioni soggettive ottenute da una rilevazione worldwide svolta presso un campione di responsabili di compagnie di spedizioni e trasporto merci internazionali. L’indice LPI colloca l’Italia al 24° posto nel mondo, dopo quasi tutti gli altri principali paesi UE. Il posizionamento del paese nei confronti dei principali partners mondiali per ciascuno dei sei sub-profilì identificati è relativamente sfavorevole.

A fronte di questo quadro, appare necessario domandarsi quali fattori limitano l’efficienza del ciclo logistico nel nostro paese. Il secondo paragrafo affronta sinteticamente questa tematica sulla base di evidenze derivanti da documenti istituzionali, da statistiche internazionali e da alcuni contributi di letteratura in materia di economia dei trasporti. Il terzo paragrafo si propone di fornire un contributo originale al dibattito su efficienza e competitività della logistica in Italia, basato sull’esame delle opinioni espresse sui vari ordini di criticità da un campione di operatori nazionali specializzati nelle spedizioni, raccolte nel corso di un’indagine condotta dalla Sede di Genova della Banca d’Italia tra la fine del 2009 e i primi mesi del 2010. Il quarto paragrafo prende in esame le proposte degli operatori in merito alle azioni che potrebbero essere intraprese per ridurre il gap competitivo del nostro sistema logistico rispetto a quelli dei principali paesi europei. Il quinto paragrafo, infine, conclude.

2. I nodi della logistica in Italia

I fattori di criticità che impediscono al sistema logistico nazionale di svolgere in modo efficiente il proprio ruolo possono essere ricondotti a tre gruppi fondamentali: il primo risiede nella scarsa interconnessione tra le diverse reti di trasporto, che ostacola l’intermodalità e porta talvolta a situazioni di congestione, specialmente lungo la rete stradale e autostradale, attorno ai grandi agglomerati urbani. Il secondo gruppo è più eterogeneo, e rinvia alla complessiva struttura e governance del ciclo logistico e alla qualità dei servizi prestati: vi rientrano ad esempio la frammentazione degli operatori, la scarsa integrazione tra di essi, le inefficienze localizzate nelle singole modalità di trasporto (che creano problemi di tempi, programmabilità e affidabilità), i problemi nel raccordo tra i vettori di diverso tipo (ossia l’inadeguatezza degli scambi intermodali). Il terzo gruppo di fattori è riferibile ad alcune inadeguatezze di carattere programmatico e normativo.

2.1 Interconnessioni, nodi di scambio e congestione

Diverse fonti suggeriscono l’esistenza di alcune criticità e di congestioni che riguardano soprattutto i collegamenti fra nodi e reti di trasporto (si pensi ad esempio alla questione dell’ultimo miglio presso i porti) e che influenzano negativamente la percezione della funzionalità delle dotazioni infrastrutturali del paese. La rilevanza delle congestioni presso i nodi urbani, ad esempio, trova conferma nell’analisi di Polidoro,

Musso e Marcucci (2006), che attribuiscono ad esse il 30 per cento delle esternalità negative generate dal trasporto; vi influirebbe tuttavia in gran parte il traffico di passeggeri, mentre quello di merci avrebbe un'incidenza inferiore a un terzo. Situazioni simili si riscontrano in altri paesi: ad esempio, in Gran Bretagna, quasi il 90 per cento dei ritardi dovuti a congestioni si concentrerebbe sulle strade urbane (Eddington, 2006). Inoltre, secondo uno studio basato su Key Performance Measurement surveys condotte dal 1997 nel Regno Unito, il 9 per cento dei ritardi (pari in media a 24 minuti) sarebbero dovuti alle congestioni (Mc Kinnon *et al.*, 2009).

Inoltre, l'utilizzo delle infrastrutture per il trasporto terrestre nel nostro paese è sbilanciato a favore del trasporto stradale. Secondo dati Eurostat, nel 2010 in Italia il 90,4 per cento del traffico mercantile via terra viaggiava su gomma, mentre solo il 9,6 per cento utilizzava la ferrovia. A titolo di confronto, nella UE a 27 le ferrovie assorbivano il 17,1 per cento del movimento (e il 22,2 per cento in Germania), e un ulteriore 6,5 per cento utilizzava le vie navigabili interne (12,9 per cento in Germania). Ne consegue un eccessivo sfruttamento della rete autostradale: nel 2010 il rapporto tra le tonnellate/Km di merci transitate sulle strade italiane e l'estensione complessiva della rete autostradale era pari a 26,4 (24,4 in Germania, 16,0 in Francia e 14,7 in Spagna).

Lo stesso decisore pubblico segnala l'esistenza di inadeguatezze qualitative nelle infrastrutture nazionali di trasporto, nonché gli effetti sulle potenzialità di sviluppo del paese: sviluppando un discorso già avviato con il Piano generale dei trasporti e della logistica del 2001 e precisato con il Piano della logistica del 2006, l'"Allegato Infrastrutture" al DPEF 2010-13 (di seguito "AI") identifica diverse "negatività strutturali", quali la congestione del sistema logistico, la saturazione di alcuni assi di trasporto e la monodalità nell'offerta di trasporto, eccessivamente incentrata sulla strada. I sopra richiamati lavori del MIT (2010 e 2011) hanno fornito ulteriori elementi informativi anche di maggior dettaglio su questi punti, suggerendo nel contempo una serie di misure per un possibile superamento.

2.2 *Struttura e governance della logistica*

Il settore logistico del nostro paese si caratterizza per un'elevata frammentazione e una scarsa integrazione tra gli operatori che, ostacolando il conseguimento di economie di scala e di scopo, penalizza la struttura di costo complessiva e la qualità dei servizi. Gli operatori della logistica sono ripartiti in un elevato numero di categorie; ai vettori veri e propri (autotrasportatori, gestori del servizio ferroviario, armatori, gestori di linee aeree) si associa una pluralità di intermediari quali agenti, raccomandatori, spedizionieri, mediatori, brokers. Ne derivano, fra l'altro, difficoltà anche per l'integrazione informatica e per la tracciabilità del flusso delle merci e per il ricorso all'intermodalità (Isfort, 2008a).

Alla frammentazione tra diverse categorie si associa la polverizzazione degli operatori all'interno di ognuna di esse: le singole imprese risultano molto piccole nel confronto internazionale. Secondo dati Eurostat, nel 2010 le imprese di trasporto italiane avevano mediamente 6,8 addetti, a fronte di una media di 8,6 nella UE27 e di valori molto più elevati per alcuni primari paesi competitors (19,2 per la Germania, 14,4 per la Francia e 11,6 per l'Olanda). La piccola dimensione tende a condizionare il raggio di azione delle imprese e a limitare la possibilità di conseguire economie di scala; ciò nonostante, le

piccole aziende di autotrasporto merci riescono a garantire prezzi molto contenuti e grande flessibilità nel programmare i viaggi.

Più in generale, tra le imprese logistiche italiane mancano quasi del tutto i grandi operatori integrati presenti all'estero: basti considerare che non ci sono operatori italiani tra le più importanti aziende di logistica mondiale. Questa caratteristica si collega alle modalità con le quali le imprese produttrici nazionali si raccordano con i clienti (franco fabbrica) e con i fornitori (franco destino) per organizzare il trasporto. A tale proposito, il MIT (2001 e 2011) individua specifiche possibili iniziative da intraprendere.

È necessario rimarcare che la struttura del ciclo logistico è collegata alla configurazione morfologica e orografica del paese e a quella del suo sistema produttivo: in altre parole, nel valutare l'offerta logistica del paese bisogna avere ben presente le esigenze specifiche della domanda. In questo senso, la polverizzazione del tessuto produttivo nazionale, nonché la dispersione di aziende e centri di consumo su una pluralità di località talora non facili da raggiungere, costituiscono potenti incentivi all'alternativa del "tutto strada". Il modello logistico italiano è strutturato in maniera tale da massimizzare la flessibilità e l'adattabilità alle caratteristiche delle filiere produttive nazionali e alle localizzazioni delle imprese domestiche: la "domanda di distribuzione" nazionale richiede rapidità e capillarità delle consegne; l'"offerta" risponde movimentando carichi unitari ridotti, effettuando spostamenti poco programmati e a frequenza elevata e offrendo servizi fra punti di origine e di destinazione molto dispersi sul territorio (Appetecchia-De Ascentiis, 2009). Queste sono esigenze tipicamente gestite con il ricorso al trasporto stradale, che mal si conciliano invece con un maggiore ruolo delle ferrovie e dell'intermodalità.

Tale modello, pur assicurando supporto all'attività manifatturiera, presenta alcuni profili di fragilità e una scarsa efficienza operativa: è, in sostanza, un modello "efficace ma poco efficiente" (Isfort, 2007). I suoi elementi di debolezza in termini di costo ed efficienza potrebbero, in chiave prospettica, attenuarne le caratteristiche positive e accentuarne quelle negative, a fronte della crescente competizione internazionale.

2.3 Programmazione e normativa

Vi sono diversi ordini di criticità nell'assetto normativo che regola le varie modalità di trasporto in Italia; alcune caratteristiche di base vengono richiamate di seguito, per un esame di dettaglio si fa rinvio a contributi specifici di carattere settoriale (Bentivogli e Panicara, 2011; Beretta *et al.*, 2009; Marangoni e Marinelli, 2011; Migliardi, 2011; Firpo e Monti, 2011; Isfort, 2008b e 2009).

La programmazione nazionale e regionale risulta molto articolata. A partire dal 2001 si sono succeduti numerosi piani e quadri strategici nazionali, ai quali si sono associate diverse leggi di settore e le attività di pianificazione a livello regionale.

Il Piano generale dei trasporti e della logistica del 2001 (PGTL) ha delineato un quadro per strutturare in modo coordinato la programmazione dei trasporti da parte delle Regioni, che hanno acquisito competenze in materia di infrastrutture, logistica e trasporto merci in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione. Nel PGTL sono infatti definite le linee guida per la redazione dei Piani regionali dei trasporti (PRT). A questo proposito, la situazione nelle Regioni è assai eterogenea, e in pochi casi appare

soddisfacente: non tutte le Regioni hanno un PRT e non tutte quelle che l'hanno varato l'hanno successivamente aggiornato, né prevedono di aggiornarlo. Gli aggiornamenti vengono effettuati in modo non uniforme; in generale vi è la tendenza a disarticolare o segmentare il piano nei diversi comparti del settore, in modo da poter individuare obiettivi e risultati raggiunti in modo più efficace. Gli aggiornamenti comportano tempi medi pari a 6-8 anni e sono motivo di scontro politico. Spicca, in particolare, l'arretratezza dei PRT delle regioni del Nord Ovest, per le quali i piani sono assenti o molto datati, pur in presenza di specifiche leggi regionali e di altri strumenti normativi, dalla portata e dal contenuto differenziato. Un numero limitato di regioni ha istituito agenzie o osservatori per il settore; in pochi casi sono state introdotte procedure innovative come la Valutazione strategica di ambiente.

In questo contesto nei periodi più recenti sono stati compiuti diversi passi, ad esempio attraverso gli studi del MIT (2010 e 2011) che rappresentano un importante momento di conoscenza e programmazione del settore logistico. Da ultimo, inoltre, il Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti ha presentato un atto di indirizzo per la definizione del Piano Nazionale per lo sviluppo aeroportuale che propone un riordino organico del settore.

3. I risultati della rilevazione presso gli spedizionieri

3.1 Vantaggi e svantaggi competitivi della logistica secondo gli operatori

Nel paragrafo precedente sono state delineate in sintesi le principali criticità logistiche del sistema-Italia, così come individuate sia dalla letteratura, sia dalle fonti istituzionali. Allo scopo di meglio comprenderne la reale incisività, nonché di provare a quantificarne l'importanza relativa, abbiamo ritenuto opportuno rivolgerci direttamente agli utilizzatori di infrastrutture di trasporto e servizi logistici, per ottenere un parere qualificato e articolato riguardo alla loro efficienza. A questo scopo abbiamo effettuato, tra la fine del 2009 e i primi mesi del 2010, un'indagine presso un campione di spedizionieri. Come già accennato, si tratta degli intermediari che individuano, per conto dei produttori, le modalità di trasporto più opportune, nonché la loro migliore combinazione: ne consegue che essi, se da un lato sono una delle parti in causa nel processo logistico, dall'altro lato devono conoscerne le criticità e gli snodi più problematici, nonché tenere presenti le caratteristiche gestionali dei diversi operatori del trasporto che ne rendono conveniente l'utilizzo. Si tratta quindi di una categoria idonea a fornire un quadro informativo analitico e disaggregato territorialmente.

È stato chiarito agli spedizionieri intervistati che quello che interessava conoscere non era tanto ciò che essi avrebbero trovato utile per la propria categoria, ma ciò che ritenevano più importante ai fini di conferire efficienza e competitività al sistema logistico nel suo complesso. Ciò nondimeno, quella che emerge dall'Indagine è necessariamente una visione "di parte": gli spedizionieri agiscono su mandato dei produttori, e quindi i loro interessi, che influenzeranno le risposte, tendono a contrapporsi a quelli dei trasportatori. Si tratta tuttavia, come accennato, della "parte" che ha un ruolo chiave nel definire l'articolazione della domanda di trasporto, quindi il suo punto di vista ha un peso sicuramente rilevante nella definizione di quali sono le maggiori criticità e di

quali potrebbero essere, di conseguenza, gli interventi più utili. Comunque, le indicazioni contenute in questo lavoro traggono beneficio anche dagli approfondimenti svolti con controparti diverse dal campione degli spedizionieri, quali Autorità portuali e Agenzia delle dogane.

L'indagine, che si è giovata della collaborazione delle associazioni di categoria degli spedizionieri nazionale (Fedespedi) e genovese (Spediporto), ha coinvolto complessivamente 33 operatori, selezionati in base alla conoscenza diretta delle Associazioni di categoria e della disponibilità individuale all'intervista. Gli operatori selezionati sono per circa la metà liguri, e per la restante parte distribuiti in modo da coprire le principali aree territoriali del paese. Tra gli spedizionieri liguri sono stati individuati sia alcuni forwarders internazionali, che possono fornire un quadro informato del trasporto all'ingrosso, sia alcune piccole case di spedizioni a operatività contenuta in specifici ambiti territoriali, che sono in grado di rappresentare meglio le problematiche del trasporto al dettaglio. Gli operatori extraliguri sono in generale di dimensioni grandi o medio-grandi.

Alle aziende selezionate è stato sottoposto un questionario e sono state effettuate specifiche interviste volte ad acquisire dettagli qualitativi sugli aspetti analizzati. Il questionario si articola in sette aree per le quali sono state prospettate specifiche domande sui vantaggi e sugli svantaggi competitivi della catena logistica nazionale rispetto alla situazione media dei paesi europei, distinte per modalità di trasporto. Le aree sono le seguenti: infrastrutture di trasporto; costi di utilizzo delle infrastrutture di trasporto; durata e prevedibilità dei tempi di trasporto; efficienza e affidabilità degli operatori della supply-chain; processi doganali e altri adempimenti previsti alle frontiere; organizzazione e integrazione del sistema logistico; qualità e adeguatezza dei servizi di ICT disponibili. Le aree e i singoli profili indagati sono stati selezionati sulla base di quelli che la letteratura in materia mostra essere i punti più dibattuti in relazione alla competitività della catena logistica e traggono spunto, in parte, dagli aspetti approfonditi per l'elaborazione dell'indice LPI. La ripartizione delle valutazioni su una pluralità piuttosto articolata di aspetti rappresenta, in un certo senso, una forzatura: si tratta infatti di aspetti notevolmente interconnessi, che contribuiscono alla definizione di un quadro generale unitario dal quale non è del tutto possibile leggere separatamente le parti. Nondimeno, si tratta di un tentativo necessario, nella misura in cui si desidera tenere distinto il contributo delle diverse tipologie di criticità, e in particolare distinguere tra gli effetti della qualità delle infrastrutture e gli effetti della qualità del servizio sull'efficienza complessiva del ciclo.

Per tutte le domande è stato chiesto di esprimere una valutazione numerica di sintesi in un range compreso fra -2 (svantaggio di importanza fondamentale) e +2 (vantaggio fondamentale). Nella tabella 1 sono riportate le indicazioni quantitative medie fornite dagli operatori, nonché la loro deviazione standard, quale indicatore di dispersione o uniformità dei giudizi espressi. Le indicazioni di svantaggio comparato statisticamente significative sono evidenziate nella tavola con un asterisco².

² La bassa numerosità del campione, i dubbi sull'indipendenza delle osservazioni e l'impossibilità di attribuire ai punteggi una natura pienamente cardinale rendono particolarmente problematico il giudizio di significatività statistica. Abbiamo effettuato sia un t-test, la cui validità

Alla luce delle risposte fornite dagli operatori, è possibile da un lato individuare una gerarchia delle criticità che riguardano trasversalmente il settore logistico, dall'altro lato analizzare quali siano le modalità di trasporto per le quali viene percepita una qualità del servizio meno adeguata rispetto alle attese della domanda (con il caveat e la cautela interpretativa già evidenziata del ruolo rivestito dagli spedizionieri).

Sotto il primo profilo, le valutazioni di svantaggio rispetto alla media dei paesi UE riguardano in particolare i processi doganali, le infrastrutture di trasporto (congestioni e connessioni tra nodi e rete), i costi di utilizzo nei vari tipi di trasporto e l'organizzazione e integrazione del sistema logistico. Sotto il secondo profilo, la modalità di trasporto che al momento registra le valutazioni di maggior svantaggio è quella ferroviaria; le interviste con gli operatori hanno mostrato in diversi casi che la flessibilità dell'autotrasporto è considerata un valore in grado di attenuare alcune delle criticità che lo caratterizzano.

Le aree analizzate e il metodo utilizzato sono parzialmente diversi da quanto effettuato in altri lavori che hanno effettuato rilevazioni su campioni di operatori; tuttavia, alcuni risultati sono in linea con quanto riscontrato da buona parte della letteratura in materia. Trovano conferma, ad esempio, il fatto che il costo dei servizi di trasporto non è il principale elemento di riferimento per le valutazioni degli operatori (Bergantino, 2007; Isfort, 2008; Danielis e Marcucci, 2009), l'esigenza di miglioramenti sotto il profilo dell'integrazione e dell'utilizzo dell'ICT (Isfort, 2008) e la capacità dell'autotrasporto di rispondere con efficacia alle specificità della domanda espressa dai produttori. Un ulteriore elemento in comune con un'indagine svolta da SRM (2007) riguarda le criticità delle infrastrutture, con particolare riferimento all'esigenza di intervenire sulle connessioni per attenuare i problemi di congestionamento dei traffici.

richiede che i punteggi abbiano natura cardinale, sia un test χ^2 per la significatività della differenza tra il numero di giudizi negativi e positivi espressi. Nella tavola abbiamo contrassegnato con l'asterisco solo quelle indicazioni che superano entrambi i test a un livello di significatività dell'1 per cento.

*Vantaggi e svantaggi competitivi del sistema logistico italiano⁽¹⁾
(nei confronti della media dei paesi UE; valutazioni assegnate dagli operatori)*

	<i>Media</i>	<i>Deviazione standard</i>	<i>Significativo</i>
Valutazione di sintesi	-0,8	1	*
Infrastrutture di trasporto	-0,8		
Reti stradali	-0,5	1,3	
Reti ferroviarie	-1,8	0,4	*
Porti	-0,6	1,3	
Aeroporti	-0,7	0,9	*
Interporti e centri logistici	-0,3	1	
Raccordi tra le diverse modalità di trasporto	-0,7	1	*
Costi di utilizzo delle infrastrutture di trasporto	-0,5		
Tariffe del trasporto stradale	-0,6	1,2	
Tariffe del trasporto ferroviario	-1	1,2	*
Tariffe portuali	-0,5	1	*
Tariffe aeroportuali	-0,3	0,9	
Tariffe di interporti e centri logistici	-0,2	0,9	
Durata e prevedibilità dei tempi di trasporto	-0,2		
Trasporto stradale	-0,1	1,5	
Trasporto ferroviario	-1,3	1	*
Trasporto marittimo	0,2	1,1	
Trasporto aereo	0,1	1	
Tempistica operazioni presso interporti e centri logistici	0	0,9	
Efficienza e affidabilità degli operatori della supply-chain	0		
Operatori del trasporto stradale	0,3	1,1	
Operatori del trasporto ferroviario	-1	1,1	*
Operatori del trasporto aereo	0,1	0,8	
Operatori del trasporto marittimo	0,4	0,9	
Operatori del trasporto intermodale-combinato	-0,2	1	
Interporti e centri logistici	0,1	0,9	
Ausiliari del trasporto (brokers, mediatori, assicuratori, ...)	0,5	1	
Associazioni di logistica e trasporti (per supporto fornito a operatori)	0,2	0,9	
Processi doganali e altri adempimenti previsti alle frontiere	-1,3		
Tempi medi per l'espletamento delle operazioni doganali	-1,1	1,1	*
Prevedibilità dei tempi effettivi per le operazioni doganali	-1,4	0,9	*
Costi connessi alle operazioni doganali	-1,3	1,1	*
Percentuale media di ispezioni fisiche effettuate sulle merci	-1,3	0,9	*
Organizzazione e integrazione del sistema logistico	-0,5		
Adeguatezza distribuzione sul territorio di infrastrutture e nodi logistici	-1,1	1	*
Ricorso all'outsourcing logistico da parte del tessuto produttivo	-0,3	1,2	
Integrazione fra gli operatori della catena logistica	-0,5	1	*
Programmazione delle attività da parte dei clienti e dei fornitori	-0,2	1,1	
Qualità e adeguatezza dei servizi di ICT disponibili	-0,2		
Dotazioni informatiche degli operatori della catena logistica	0	1,3	
Livello di integrazione informatica tra gli operatori logistici	-0,4	1,2	
Diffusione dei sistemi di supply-chain management	-0,3	1,1	
Tracciabilità informatica e altri sistemi di controllo del flusso merci	-0,1	1	

⁽¹⁾ Alle risposte fornite dagli operatori (33 osservazioni) sono stati assegnati i seguenti valori: +2: vantaggio fondamentale; +1: vantaggio di medio rilievo; 0: fattore non molto rilevante; -1: svantaggio di medio rilievo; -2: svantaggio fondamentale.

TABELLA 1 - Fonte: indagine sugli spedizionieri della Sede della Banca d'Italia di Genova.

Il giudizio complessivo sulla puntualità e affidabilità dei servizi logistici è stato pari a -0,8; ciò equivale a dire, nella nostra scala di valutazione, che l'assetto del sistema logistico nazionale determina uno svantaggio competitivo di medio rilievo per i produttori nazionali. Di seguito esaminiamo i principali punti di debolezza registrati, raggruppando i profili emersi come i più significativi in tre categorie: infrastrutture di trasporto, servizio ferroviario e attività delle Dogane.

3.2 Le infrastrutture di trasporto: disponibilità, qualità e distribuzione sul territorio

La situazione infrastrutturale del paese viene presa in esame nel primo gruppo di profili proposto nel questionario. Secondo gli spedizionieri, in generale nell'area settentrionale del paese la situazione infrastrutturale appare migliore, mentre nel Mezzogiorno la rete risulterebbe del tutto insufficiente.

Il giudizio negativo globale è dovuto in primo luogo alle carenze infrastrutturali che riguardano le ferrovie: la loro valutazione media, pari a -1,8, si caratterizza tra l'altro per una dispersione dei giudizi estremamente contenuta. Tra gli altri profili che ricevono valutazioni sufficientemente omogenee, vi sarebbero diffusi problemi nei raccordi fra diverse modalità di trasporto, ossia nelle infrastrutture che consentono l'intermodalità (-0,7) e presso gli aeroporti (-0,7). Anche per le altre infrastrutture di trasporto i giudizi sono in media negativi, ma con una maggiore disomogeneità.

Per quanto attiene alle ferrovie, secondo gli spedizionieri, le priorità da affrontare sarebbero costituite dalla realizzazione dei grandi assi in grado di connettere il paese alle principali direttrici di traffico europee. Andrebbero inoltre potenziate le linee in grado di assicurare in modo efficace e funzionale il collegamento fra il Nord e il Sud del paese: le gallerie lungo tali percorrenze, ad esempio, non sempre sarebbero adeguate rispetto agli standard europei e, in taluni casi, le loro dimensioni non consentirebbero il transito dei container di ultima generazione (high cube). Sui possibili interventi di minore portata strategica, gli esponenti intervistati hanno segnalato l'esigenza di un potenziamento dei raccordi ferroviari nei punti di carico/scarico delle merci, specialmente presso i porti: in alcuni casi tali raccordi sono rimasti inalterati dalla metà degli anni novanta, nonostante lo sviluppo significativo dei traffici presso i terminal portuali. In tale ambito, vi sarebbero inoltre svantaggi dovuti a carenze infrastrutturali (limitato numero di binari che arrivano alle banchine e presenza di terminal privi di tali infrastrutture) e organizzative. Viene inoltre segnalata la carenza di linee dedicate alle merci che ostacola la fluidità del trasporto e contribuisce ad acuire i ritardi, anche in relazione alla priorità di norma attribuita al traffico passeggeri. Infine, verrebbe richiesta una maggiore disponibilità di bacini ferroviari che funzionino come snodi di scambio per le merci destinate ad un ambito limitrofo di località.

Relativamente alle strutture portuali, gli operatori segnalano l'esistenza di un forte svantaggio competitivo rispetto agli scali del Nord Europa e di una situazione meno sfavorevole nei confronti dei porti del West Med, giudizio che trova riscontro in una precedente indagine sul sistema portuale italiano nella quale sono ampiamente documentati i differenziali nelle dotazioni infrastrutturali esistenti rispetto ai paesi competitors. Secondo gli operatori, occorrerebbero interventi volti a meglio integrare le banchine portuali con la rete ferroviaria e la promozione del traffico con navette di

collegamento fra gli scali e i centri logistici interni; questo appare coerente con la diffusa percezione di carenza nelle strutture di raccordo tra le diverse modalità di trasporto. L'utilizzo di treni shuttle potrebbe estendersi anche alle zone di manovra interne agli scali, favorendo il superamento dei vincoli e delle rigidità operative che attualmente vi si riscontrano.

Per quanto riguarda gli aeroporti è stata sottolineata la necessità di una politica che miri al recupero dell'efficienza operativa e gestionale, anche attraverso una maggiore specializzazione dei singoli scali. L'attività tende a concentrarsi presso pochi scali e riguarda in prevalenza prodotti deperibili, beni di alto valore e prodotti farmaceutici.

La rete stradale e autostradale viene ritenuta nel complesso sufficientemente funzionale, anche se non mancano giudizi più critici, che si appuntano in generale sulle situazioni di congestione nei pressi dei principali centri urbani, specialmente nel Nord del paese. Queste sarebbero però in parte fisiologiche, ed eventuali interventi di potenziamento potrebbero risultare scarsamente efficaci, data la continua crescita del traffico.

Viene comunque diffusamente segnalato che vi sarebbero buone potenzialità di sviluppo del trasporto stradale con interventi non rientranti fra le grandi opere di rilievo strategico. Un contributo alla viabilità potrebbe derivare da ammodernamenti, ampliamenti del numero complessivo di corsie e istituzione di una maggior numero di corsie dedicate ai mezzi pesanti.

Considerato il minor utilizzo del vettore aereo e di quello marittimo per le spedizioni nazionali, nel corso delle interviste non sono state segnalate altre specifiche priorità che riguardano le relative infrastrutture (porti e aeroporti). Per rendere più funzionale il trasporto marittimo, comunque, alcuni operatori ritengono che dovrebbe essere assicurata – specialmente nel Mezzogiorno - una maggiore disponibilità di terminal per il cabotaggio e per le Autostrade del Mare.

Con riferimento alla distribuzione delle infrastrutture sul territorio, il blocco di profili relativo a “organizzazione e integrazione del sistema logistico” fornisce un'informazione importante: la dislocazione dei centri logistici viene valutata poco adeguata alle esigenze del mercato (-1,1). In particolare, i centri distribuiti sul territorio sarebbero troppi, di piccole dimensioni e la rete sarebbe frammentata, poco specializzata e presenterebbe alcune criticità organizzative e gestionali. Vi sarebbe inoltre eterogeneità nella diffusione territoriale, con aree di potenziale sovrapposizione e altre in cui vi sarebbero carenze. Secondo alcuni operatori occorrerebbe attribuire priorità alla realizzazione di aree retroportuali collegate con le banchine e all'accrescimento dell'efficienza presso quelle esistenti, piuttosto che incentivare la realizzazione di nuove piattaforme logistiche nell'entroterra.

3.3 Una visione d'insieme sul servizio ferroviario merci

I numerosi profili di inefficienza riscontrati nel servizio ferroviario e l'elevata integrazione delle problematiche emerse (gestione, tempi, costi, affidabilità) ne suggeriscono una trattazione unitaria. Si sottolinea ancora una volta che le valutazioni, essendo fornite dagli spedizionieri talvolta potenzialmente in conflitto di interessi con i fornitori del servizio, vanno considerate con la dovuta prudenza.

Le tariffe ferroviarie vengono giudicate sfavorevolmente, nonostante esse siano in alcuni casi più convenienti rispetto al trasporto stradale. Sulle distanze relativamente brevi, i minori costi rispetto all'autotrasporto non sono sufficienti a rendere appetibile l'utilizzo della rotaia. La percezione e le valutazioni degli operatori tengono conto degli incrementi tariffari che si sono determinati lungo specifiche tratte. Si consideri che sulla base di un'altra survey, condotta nella primavera del 2008 dalla rivista Ship2shore, specializzata nel settore marittimo, su un campione di 180 operatori, le tariffe nazionali non rappresentavano un elemento di criticità rispetto a quanto praticato all'estero.

L'elemento sul quale si concentrano i giudizi relativi agli svantaggi competitivi più rilevanti è rappresentato dalla tempistica operativa, prolungata e scarsamente affidabile. I punti di debolezza individuati sono molteplici: in primo luogo il fattore lavoro, specie negli scali ferroviari portuali, manca di flessibilità. Nel Nord Europa le attività sono svolte continuamente, con una particolare attenzione alla reliability. Presso i terminal ferroviari di arrivo la merce destinata agli importatori non viene trattata con speditezza: ad esempio, sarebbe frequente il caso in cui un carico pervenga nel primo pomeriggio presso un nodo ferroviario e non possa essere consegnato al cliente fino alla giornata successiva. In secondo luogo i mezzi utilizzati per l'intermodalità sono soggetti a frequenti rotture e guasti che comportano ritardi e incertezza sui tempi di consegna. Secondo alcuni intervistati, ci sarebbe maggiore certezza sui tempi di trasferimento di un container per la tratta marittima dal Far East agli scali nazionali rispetto alla tratta terrestre fra lo scalo nazionale e la destinazione finale; gli imprevisti sarebbero assai frequenti, al contrario di quanto avviene all'estero.

Infine alcune fasi di lavorazione (ad esempio quella relativa agli allacci dalle banchine alle linee ferroviarie) sono soggette a ostacoli di funzionalità; mentre all'estero tali lavorazioni competerebbero di frequente alla società che gestisce il terminal portuale, in Italia esse sono gestite in monopolio da società controllate dal Gruppo FS che presentano difficoltà gestionali, per le quali viene tra l'altro lamentata l'eccessiva conflittualità sindacale.

In conclusione, il confronto sulla qualità del servizio risulterebbe assai penalizzante rispetto ad altri sistemi internazionali, quali ad esempio quello tedesco e quello elvetico. L'offerta risulterebbe caratterizzata da rilevanti rigidità e qualitativamente scarsa, anche a causa della netta dominanza dell'ex monopolista. In Italia il trasporto su rotaia verrebbe utilizzato, sia pure in modo non sistematico, pressoché esclusivamente dagli esportatori: alcune aziende esportatrici, piuttosto grandi e geograficamente concentrate, sarebbero infatti in grado di assicurare un'adeguata massa critica di merce da un determinato nodo con tempi e modalità standardizzabili. Di contro, gli importatori – molto più frammentati e geograficamente dispersi – non si presterebbero ad utilizzare il trasporto ferroviario, perché esso, in assenza di adeguati sistemi di scambio intermodale ferro-strada, non consente la necessaria capillarità di destinazioni finali. Per gli importatori, che tra l'altro tendono a richiedere consegne just in time, la struttura attuale degli incentivi appare dunque decisamente favorevole al trasporto su gomma, che assicura personalizzazione e affidabilità delle consegne. In assenza di un radicale riorientamento del sistema dei trasporti nazionali, difficilmente si potrà assistere ad un consistente riequilibrio modale.

3.4 Le procedure doganali e gli altri adempimenti previsti alle frontiere

Si tratta, secondo le valutazioni degli operatori, di un'area piuttosto critica. Va sottolineato, in via preliminare, che l'onerosità degli adempimenti percepita dagli operatori in Italia (in particolare per quanto riguarda quote di merce ispezionata, tempi e analiticità delle verifiche) potrebbe essere riconducibile alla maggiore accuratezza dei controlli e quindi alla maggiore efficacia nel raggiungimento di obiettivi di tipo non market. In altri termini, in presenza di carenze nell'armonizzazione della normativa europea (che all'estero consente arbitraggi sul tipo di controlli e sulla relativa frequenza), potrebbero venirsi a creare disparità di trattamento nei diversi paesi. Al di là di tali considerazioni, le valutazioni poco favorevoli scontano il fatto che fattori quali la durata del processo e la scarsa prevedibilità dei suoi tempi effettivi si traducono, per gli operatori, in maggiori costi nel confronto con altre realtà estere.

Di seguito si propongono i principali aspetti sui quali si sono soffermati gli operatori. Innanzitutto i servizi richiesti verrebbero prestati con scarsa flessibilità. Non vi sarebbe, da parte sindacale, disponibilità a operare su più turni (come avviene all'estero) in modo da garantire l'attività continuativa sulle 24 ore. Vi sarebbero casi in cui la consegna di documenti oltre le ore 12 potrebbe comportare lo slittamento del disbrigo delle pratiche fino al giorno successivo (di norma, l'attività cesserebbe dopo le ore 16) e vi sarebbe rigidità nella presa in carico dell'iter amministrativo fra i diversi addetti.

Gli intervistati lamentano inoltre l'eterogeneità nel funzionamento delle dogane sul territorio nazionale; prevarrebbe una visione di tipo particolaristico e ne deriverebbe la tendenza a privilegiare le localizzazioni dove gli adempimenti vengono curati in modo più celere. Vi sarebbe infatti la possibilità di effettuare le operazioni doganali presso i nodi logistici dell'entroterra anziché presso gli scali marittimi. Il ricorso a tale prassi accelererebbe i processi, ma sarebbe condizionato sia dall'obbligo per lo spedizioniere di prestare alcune garanzie, sia dal fatto che buona parte degli addetti degli operatori è concentrata presso gli scali marittimi (ne deriverebbero costi fissi improduttivi). Le disposizioni dell'Agenzia delle dogane sarebbero finalizzate ad omogeneizzare i comportamenti, ma in concreto resterebbero confermati i rischi di comportamento difforme attraverso l'utilizzo di sistemi e di percentuali di controllo diversi nelle aree territoriali. Presso alcuni scali i controlli sarebbero particolarmente incisivi e genererebbero code di merce in verifica; in tali casi, considerato che il costo per le soste dei contenitori non esaminabili in giornata sono elevati, gli oneri logistici complessivi si innalzerebbero significativamente.

La terza possibile area di intervento riguarderebbe la proporzionalità dei controlli da effettuare nei confronti degli operatori. Secondo alcuni intervistati, le dogane effettuerebbero controlli a campione in maniera indifferenziata a prescindere dai risultati pregressi (ad esempio, grado di compliance storicizzato) registrati dai diversi operatori; all'estero, di contro, le verifiche sarebbero commisurate al comportamento passato dei soggetti che si vedrebbero attribuite classi di accredito differenziate (esse sarebbero inoltre commisurate al valore della merce e dei dazi e alla categoria merceologica). Secondo altri esponenti, vi sarebbe una previsione teorica di verifiche graduate in base alle pregresse anomalie e al codice di rischio attribuito a ciascun operatore (oltre che ad altri fattori quali la rischiosità del paese di destinazione della merce) ma sarebbe

necessaria una maggiore trasparenza (come avverrebbe all'estero) in modo da rafforzare la struttura degli incentivi a favore dei comportamenti corretti. Alcuni miglioramenti potrebbero derivare dalla recente introduzione della certificazione di AEO (Authorized Economic Operator), grazie alla quale le aziende che hanno mostrato correttezza e professionalità verrebbero sottoposte a controlli più leggeri. Tuttavia, al momento, sarebbe sufficiente che uno solo degli operatori coinvolti nella spedizione non possieda tale certificazione per far sì che il carico sia sottoposto ai controlli di tipo standard.

Il coordinamento e l'integrazione fra i vari tipi di controllo effettuati, nonché la facilità di relazione tra chi effettua i controlli e chi li subisce, rappresentano una quarta area di possibile intervento, dal momento che in alcuni casi specifici potrebbero rendersi necessari fino a 17 tipi di controllo diverso alla frontiera o presso lo scalo portuale. L'introduzione dello Sportello Unico, previsto dalla legge finanziaria del 2004, ha finora incontrato diversi ostacoli. Sarebbe però utile procedere a una sua effettiva implementazione, in modo da potervi effettuare ogni adempimento di tipo amministrativo e sanitario. Infine, si renderebbero necessari miglioramenti per l'utilizzo dell'ICT e l'automazione dei processi in ambito doganale. In Italia di norma i controlli documentali vengono effettuati solo dopo che la merce è sbarcata e il cosiddetto pre-clearing, che consente di stabilire ex ante quali contenitori possano uscire dai gates portuali senza essere controllati, risulterebbe meno utilizzato rispetto quanto avviene all'estero. Risulterebbe poco diffusa la possibilità per gli operatori logistici di curare attività on line, evitando la presenza fisica, utilizzando ad esempio il cosiddetto remote filing (assai diffuso negli Stati Uniti). La procedura informatica relativa alle bolle doganali risulterebbe connotata da rigidità tali da determinare possibili blocchi di numerosi contenitori se uno di essi viene sottoposto a verifica, per le difficoltà di scorporo dello stesso dalla citata documentazione. Dal mese di gennaio 2011 sono entrate in vigore alcune novità in tema di controlli previste da Regolamenti comunitari; esse sono rivolte a garantire maggiore sicurezza delle merci e a facilitarne i flussi e comportano, fra l'altro, un utilizzo più intenso della telematica da parte degli operatori.

Significativi passi avanti sarebbero tuttavia stati compiuti con l'istituzione dei Centri di assistenza doganali (CAD), che consentirebbero un miglior sfruttamento della telematica per gli adempimenti sulle operazioni di export. Altre evoluzioni positive sarebbero state l'introduzione di nuove procedure (ad esempio la procedura Aida e il Nuovo sistema informativo doganale) e l'integrazione dei servizi telematici doganali con quelli degli enti portuali ed aeroportuali.

3.5 Gli altri profili affrontati dal questionario

I costi di utilizzo delle infrastrutture di trasporto costituiscono svantaggi competitivi di rilievo limitato. Per le tariffe ferroviarie, la valutazione degli spedizionieri si attesta a -1,0. Il confronto fra l'onerosità delle tariffe ferroviarie e quelle stradali dipenderebbe dal tipo di merce e dalle distanze da percorrere: tuttavia, un consistente spostamento di traffici dalla strada alla rotaia trova ostacoli nei vantaggi strutturali che il trasporto stradale mantiene grazie alla sua maggiore flessibilità. Le tariffe dell'autotrasporto risulterebbero comunque più onerose rispetto all'estero (-0,6); tale assetto viene imputato anche alle pressioni che verrebbero esercitate delle lobbies di settore.

Anche in ambito portuale le tariffe sono ritenute meno competitive di quelle internazionali (-0,5). I prezzi dei servizi portuali si sono ridotti, grazie alla maggiore concorrenza introdotta con la legge 28 gennaio 1994, n. 84; gli svantaggi competitivi relativi al sistema tariffario utilizzato dagli interporti e dalle strutture logistiche risulterebbero di rilievo minimo (-0,2).

Per quanto attiene alla durata e alla prevedibilità dei tempi di trasporto, la valutazione media sconta una notevole eterogeneità fra il trasporto ferroviario, quello stradale e gli altri comparti. Il traffico su rotaia, infatti riceve un giudizio negativo (-1,3), dovuto sia alla durata media, sia alla scarsa prevedibilità della durata effettiva. Tale valutazione si attenua notevolmente per il trasporto stradale, pur nell'ambito di un'elevata dispersione dei giudizi, grazie alla flessibilità e all'efficienza degli operatori (-0,1). In questo ambito si richiama quanto riportato nel paragrafo 2.1, circa il fatto che la gran parte dei problemi di prevedibilità dei tempi di trasporto dipende dall'esistenza di criticità presso le connessioni e i collegamenti fra i nodi e le reti, così come indicato in diversi studi nella letteratura relativa al comparto logistico.

Nel traffico marittimo e in quello aereo i giudizi sono leggermente favorevoli (rispettivamente 0,2 e 0,1), anche se per quest'ultimo i principali hub domestici vengono utilizzati in maniera marginale (e gli scali aeroportuali minori non vengono quasi utilizzati); alcuni operatori, tuttavia, lamentano problemi di funzionalità e di affidabilità, dovuti fra l'altro ai cambiamenti negli scenari consolidati del comparto (deregulation; vicenda Alitalia) con successivi spostamenti dei voli fra aeroporti.

L'efficienza e l'affidabilità degli operatori della supply-chain appaiono come i soli aspetti per i quali non vengono riscontrati svantaggi competitivi rispetto ai sistemi logistici esteri. Ai vettori stradali viene assegnato un punteggio pari a 0,3; secondo le indicazioni fornite dagli spedizionieri, anche se la loro efficienza è penalizzata da piccole dimensioni e frammentazione, giocherebbero a loro favore i rapporti di fiducia consolidati e la flessibilità operativa che consente di superare i molteplici ostacoli incontrati nelle altre fasi relative alla consegna delle merci. Di contro, gli operatori ferroviari registrano una valutazione di svantaggio piuttosto rilevante (-1,0).

Circa l'organizzazione e l'integrazione del sistema logistico, il profilo più rilevante è quello, già citato, relativo alla distribuzione territoriale dei centri logistici. Tra gli altri profili di debolezza relativa rispetto alla media dei paesi UE rileva la scarsa integrazione fra gli operatori logistici (-0,5); alcuni operatori segnalano altresì un limitato ricorso all'outsourcing logistico da parte del tessuto produttivo nazionale (-0,3). L'esternalizzazione delle funzioni aziendali relative all'attività logistica verrebbe effettuata sporadicamente e senza che vi sia una politica che fornisca indirizzi comuni e integrati. L'eccessiva frammentazione degli operatori della catena logistica nazionale e la polverizzazione delle imprese che curano le spedizioni contribuiscono a limitare il ricorso all'outsourcing da parte delle imprese importatrici ed esportatrici, che privilegiano l'organizzazione in-house della logistica. Ciò comporterebbe tuttavia una scarsa efficacia ed economicità del settore logistico a livello di sistema, mancando la presenza di un'industria strutturata, robusta e specializzata come riscontrabile in altri paesi. Le attività di programmazione da parte delle imprese fruitrici dei servizi logistici (-0,2) risentirebbero negativamente della struttura dimensionale del tessuto produttivo domestico, poco idoneo a sviluppare significativamente gli investimenti in tale ambito.

Le valutazioni circa la qualità e adeguatezza dei servizi di ICT risultano piuttosto differenziate: alcuni operatori sottolineano i notevoli passi avanti compiuti rispetto al passato, altri enfatizzano una situazione che comunque risulterebbe tuttora meno avanzata rispetto ai paesi competitors; anche l'uso di sistemi di supply-chain management non risulterebbe sufficientemente praticato. Secondo alcuni esponenti risulterebbe relativamente poco utilizzato il web. È stato fra l'altro citato l'esempio del porto di Amburgo, che fornisce informazioni dettagliate on line sull'accessibilità ai terminal che consentono di limitare le presenze fisiche dei soggetti interessati all'utilizzo dei servizi. L'integrazione informatica fra gli attori della catena logistica risulterebbe carente, in quanto mancherebbe un soggetto capofila che si ponga come riferimento per le prassi e gli standard da utilizzare in modo uniforme. Tale scarsa integrazione influirebbe anche sul non completo tracciamento della merce che potrebbe essere, in taluni casi (secondo alcuni intervistati), frutto di un comportamento deliberatamente non cooperativo da parte di alcuni operatori.

4. Questioni aperte e prospettive del settore logistico

In questa parte del lavoro si descrivono alcune questioni aperte che sono state sottolineate dagli operatori del mercato, sulla base delle domande qualitative previste dalla seconda parte del questionario. Esse attengono ad aspetti ritenuti importanti per un rilancio prospettico della competitività dell'industria logistica e sono ripartite in tre sottogruppi: questioni che riguardano il decisore pubblico, aspetti che interessano a livello strategico gli attori della catena logistica e iniziative che potrebbero essere intraprese dalle categorie di appartenenza o dai cluster di operatori portuali e logistici. Alcune di queste questioni si sovrappongono ovviamente agli aspetti già esaminati nel paragrafo precedente sulla base dei profili quantitativi del questionario, altre costituiscono invece veri e propri spunti: in alcuni casi, si tratta di criticità potenziali, che non costituiscono ancora un autentico svantaggio competitivo, ma che possono diventarlo in futuro, ove non adeguatamente affrontate. Nel periodo trascorso dalle interviste alcuni di questi punti hanno trovato parziali risposte; nel complesso, tuttavia, stanti le perduranti incertezze sul quadro istituzionale e le priorità attribuite alle misure per contrastare la crisi, buona parte delle questioni aperte sopra indicate non sono state affrontate in maniera organica.

4.1 Normativa e indirizzi di politica industriale

Circa le varie linee di azione che possono essere intraprese dal decisore pubblico, è opportuno mantenere distinte le questioni relative alla normativa e quelle relative agli indirizzi generali e settoriali di politica industriale.

Sotto profilo della normativa, gli spedizionieri hanno richiamato l'opportunità di procedere a una sostanziale risistemazione della regolamentazione dell'autotrasporto. Tale settore presenterebbe un quadro normativo soggetto a frequenti revisioni, risentendo delle pressioni lobbistiche della categoria che, contando su un numero consistente di operatori e su un potere contrattuale di rilievo (si pensi ai blocchi che possono essere

determinati in caso di scioperi), riuscirebbe a condizionare il dibattito regolamentare. Gli operatori auspicerebbero inoltre un allineamento agli standard normativi vigenti all'estero e soprattutto un sistema in grado di assicurare l'effettivo rispetto delle disposizioni, che non sempre verrebbe riscontrato.

Per il comparto ferroviario viene suggerita una liberalizzazione più spinta, da realizzare non solo sul piano della normativa ma anche facilitando l'effettivo ingresso sul mercato di nuovi operatori, italiani ed esteri; ciò sarebbe particolarmente importante nelle aree portuali e retroportuali.

Per l'attività doganale una prima possibile azione potrebbe consistere nell'introduzione di maggiore flessibilità e orientamento al mercato (in termini di orari, turni e iter amministrativi). Occorrerebbero interventi, basati sull'individuazione di best practices, che consentano di assicurare uniformità di comportamenti delle dogane su tutto il territorio nazionale; inoltre andrebbe sollecitato un confronto sull'armonizzazione minima degli adempimenti a livello europeo, in modo da garantire a tutti gli operatori un *level playing field* sulla filiera logistica; su questo versante è stato citato come esempio positivo l'istituzione della certificazione comunitaria AEO (*Authorized Economic Operator*) per i soggetti aventi determinati requisiti che usufruiranno di vantaggi nei controlli da effettuare. Infine, è avvertita l'esigenza di una semplificazione e una minore burocratizzazione dei compiti, ad esempio attraverso l'istituzione del già citato sportello unico.

In ambito portuale, la legge di riforma del settore potrebbe riconoscere una maggiore autonomia finanziaria alle Autorità portuali, per assicurare loro un maggior ruolo nella selezione, nel finanziamento e nell'esecuzione degli investimenti nelle aree di competenza; questo potrebbe avere ricadute di rilievo anche nel mitigare i gap infrastrutturali, in particolare nei raccordi tra i porti e la viabilità terrestre a lungo raggio.

Per quanto riguarda gli indirizzi di politica industriale per il settore, oltre alle carenze programmatiche, si riscontrano criticità per quanto riguarda il sistema degli incentivi: esso appare eccessivamente favorevole al trasporto stradale, a scapito della modalità ferroviaria e dell'intermodalità. Inoltre, alcuni operatori sottolineano l'opportunità di accrescere gli interventi volti a stimolare la domanda, anziché puntare sulle agevolazioni rivolte ai fornitori dei servizi di trasporto.

Nel comparto dei trasporti marittimi, alcuni esponenti intervistati ritengono che potrebbe essere utile individuare un numero relativamente ristretto di scali di rilevanza nazionale presso i quali concentrare gli interventi strategici, in modo da assicurare a essi le condizioni necessarie per competere a livello europeo. Nel Mezzogiorno potrebbero essere individuati scali o aree portuali candidate a svolgere un ruolo di nodo intermodale di respiro internazionale; ciò presupporrebbe però ovviamente un adeguamento della rete ferroviaria e un'attenta valutazione preliminare sull'esistenza di vantaggi comparati tali da giustificare gli investimenti necessari. Alcuni operatori suggeriscono di potenziare il servizio delle Autostrade del Mare, specialmente nel Mezzogiorno, in modo da sfruttarne pienamente i vantaggi in termini di costo e di minori emissioni ambientali.

4.2 Gli operatori della logistica

Le questioni aperte che interessano le singole imprese logistiche sono rappresentate in primo luogo dal tema delle operazioni di concentrazione volte a razionalizzare l'offerta a beneficio dell'efficienza. Il settore dell'autotrasporto, ad esempio, si caratterizza per la presenza di numerosissimi operatori di piccole dimensioni, che rendono difficile il conseguimento di economie di scala. Di contro vi sono mercati esteri nei quali operano grandi imprese, in grado di assicurare servizi di migliore qualità e più efficienti. Una struttura eccessivamente frazionata del settore accresce tra l'altro il rischio di comportamenti scorretti da parte di operatori marginali, in termini di mancato rispetto delle regole, di prezzi non coerenti con la sana gestione aziendale e di scarsa qualità del servizio offerto. Un consolidamento dell'industria logistica nazionale potrebbe essere promosso in primo luogo direttamente dal mercato, ma anche le politiche pubbliche potrebbero contribuirvi.

Come già evidenziato al paragrafo 3.2, sarebbe importante un recupero di efficienza da parte dell'operatore ferroviario, accompagnato da una maggiore flessibilità e funzionalità del servizio svolto. Gli interporti potrebbero, a giudizio degli operatori, ampliare la propria offerta, coinvolgendo anche gli spedizionieri: in qualche caso, infatti, essi risultano al momento riluttanti a fruire dei relativi servizi per timore di perdere quote di mercato dell'attività svolta nelle loro localizzazioni di insediamento. Uno sviluppo delle attività di manipolazione a maggior valore aggiunto presso i centri intermodali contribuirebbe a elevare la competitività del comparto.

Anche il comparto degli spedizionieri, come già accennato, presenta alcune peculiarità, in termini sia di ampiezza del ruolo svolto – in sostituzione dei grandi operatori logistici integrati – sia di frammentazione. Alcuni operatori, pertanto, riterrebbero opportuno un rafforzamento del sistema attraverso concentrazioni volte a rendere più competitivi i gruppi più efficienti. I soggetti che hanno intrapreso percorsi di crescita per linee esterne progressivi e prudenti, presenterebbero, secondo alcuni intervistati, le migliori performance economiche e disporrebbero di standard organizzativi e strutturali in grado di rendere più efficiente l'attività e di affrontare impegnativi programmi di investimento in ICT, variabile sempre più strategica in campo logistico.

Le imprese importatrici ed esportatrici, infine, potrebbero ampliare il proprio ricorso all'outsourcing logistico, contribuendo a rafforzare la catena logistica e traendone tra l'altro benefici in termini di costo. Affinché il sistema produttivo prenda in considerazione tale opzione, appare però necessario in via preliminare che il sistema logistico migliori la propria efficienza, in modo da rendere il proprio servizio più appetibile: si tratterebbe dunque di instaurare una sorta di circolo virtuoso.

4.3 Le Associazioni di categoria

Gli spedizionieri intervistati ritengono che alcuni miglioramenti potrebbero derivare anche da interventi concertati nell'ambito della categoria di appartenenza oppure del sistema degli operatori logistici. In questo senso, anche il citato lavoro sui costi delle congestioni nel Regno Unito si sofferma sulle modalità con le quali gli operatori hanno cercato di adattarsi ad esse, mitigandone gli effetti negativi: fra queste, si annoverano

l'incremento della capacità e delle dimensioni dei mezzi, l'implementazione della pianificazione dei viaggi attraverso una più spinta informatizzazione e l'utilizzo di software per l'efficiente rotazione dei veicoli, l'incentivazione delle consegne nei periodi off-peak (compresi – ove possibile – gli orari notturni), la maggiore efficienza nella gestione delle scorte e dei centri di distribuzione.

Secondo gli spedizionieri del campione una possibile iniziativa, sulla quale era già stato sollevato il dibattito, riguarderebbe l'opportunità di istituire una carta dei servizi per i soggetti dei cluster portuali e logistici, in considerazione del fatto che le inefficienze di un singolo operatore si riverberano negativamente su tutte le fasi di lavorazione che coinvolgono altri attori. Si tratterebbe di stabilire ex ante livelli minimi di servizio che dovrebbero essere garantiti dagli operatori e, contestualmente, penalizzazioni, anche di tipo economico, per chi non riesce a mantenere tali standard. In questo modo, la ricerca di ottimizzazione risulterebbe spostata dal singolo operatore all'insieme della lavorazione logistica.

Un'altra proposta riguarda l'implementazione di un sistema informatico di comunicazione integrata fra i soggetti della supply-chain. In questo ambito, risulterebbero utili l'integrazione dei servizi telematici doganali con quelli degli enti portuali e aeroportuali e, in generale, l'incentivazione degli investimenti in ICT. Alcuni esponenti riterrebbero utile, in prospettiva, costituire un portale informatico unico che raccolga i dati sulle spedizioni di tutti gli operatori e gli ausiliari del trasporto. A tal fine, risulterebbe propedeutico armonizzare i sistemi informatici e prevedere accessi selettivi (ogni operatore solo per le spedizioni alle quali partecipa); un tale sistema consentirebbe di rendere più efficiente il flusso delle spedizioni e incrementerebbe la tracciabilità delle merci nonché l'affidabilità complessiva del ciclo logistico nazionale. Nel medio-lungo periodo, ne risulterebbe anche facilitata l'integrazione operativa tra i diversi attori della catena. Per addivenire a tale risultato può essere utile un sostegno di tipo pubblico, ma l'impulso principale dovrebbe provenire, come in alcune esperienze estere, dalle Associazioni di categoria degli operatori.

Nei paragrafi precedenti abbiamo illustrato come il porto di Genova costituisca sia un'infrastruttura determinante ai fini del funzionamento della catena logistica nell'area nordoccidentale del paese, quindi in senso lato della competitività del tessuto produttivo dell'area, sia una primaria fonte di occupazione e di creazione di valore per la città e per la regione. Affinché queste funzioni siano espletate al meglio, è però necessario che il porto funzioni in maniera efficiente. Questo obiettivo postula, a sua volta, l'esistenza di alcune condizioni di carattere infrastrutturale, gestionale e amministrativo la cui importanza va tra l'altro crescendo a mano a mano che la globalizzazione del mercato del trasporto acuisce la concorrenza tra scali anche geograficamente non prossimi.

5. Conclusioni

Muovendo dalla considerazione della complessiva debolezza del comparto logistico nazionale, che condiziona la competitività del sistema-Italia, questo lavoro ha preso in considerazione i diversi aspetti che ne sono alla base, sulla scorta di un'indagine svolta

presso un selezionato campione di spedizionieri. Le principali indicazioni che ne sono emerse sono le seguenti.

Per quanto attiene alle infrastrutture, gli operatori riterrebbero utile il completamento degli assi ferroviari in grado di connettere il paese alle principali direttrici di traffico europee, nonché di assicurare un efficace collegamento fra il Nord e il Sud del paese, ma anche un potenziamento dei raccordi locali con altri tipi di vettori, specie quello marittimo. Le altre modalità di trasporto risentono di diverse criticità (in particolare, per quanto riguarda il trasporto stradale, il congestionamento dei nodi di Milano, Bologna e Genova), che però – oltre a essere di per sé meno gravi e più gestibili – sarebbero riscontrabili diffusamente anche all'estero. Problemi generalmente rilevati sono quello degli allacci delle aree portuali alla viabilità ordinaria e quello dell'insoddisfacente funzionamento dei nessi intermodali tra le diverse forme di trasporto. I centri logistici vengono ritenuti nel complesso sufficienti, anche se si riscontrano problemi circa l'eccessiva frammentazione e la distribuzione sul territorio.

Tariffe del trasporto, durata e prevedibilità dei tempi, efficienza e affidabilità degli operatori sarebbero nel complesso sufficienti, a eccezione del comparto ferroviario. I problemi di quest'ultimo, rendendone di fatto in molti casi poco attraente l'utilizzo, costringerebbero a un uso del trasporto stradale superiore a quello desiderabile.

Un altro problema rilevato da quasi tutti gli intervistati risiede nelle pratiche doganali, che risultano lente, onerose e diversificate sul territorio, con risvolti negativi per la competitività internazionale del settore logistico.

Si riscontrano problemi, sia pure di gravità inferiore, per quanto attiene all'organizzazione della catena logistica (scarsa programmazione delle attività, ridotto ricorso all'outsourcing, insufficiente integrazione tra gli operatori e loro eccessiva frammentazione). Ciò risulta penalizzante rispetto a esperienze estere che si caratterizzano per la presenza di grandi gruppi totalmente integrati, che seguono l'intero ciclo della merce.

Le dotazioni informatiche degli operatori e il ricorso all'ICT vengono giudicate nel complesso sufficienti. È però carente l'integrazione dei sistemi tra i diversi operatori, con conseguenze negative sul trattamento complessivo del ciclo della merce e sulla tracciabilità delle spedizioni.

Dall'indagine sono emerse anche diverse indicazioni di policy. Alcune rientrano nella sfera di competenze del decisore pubblico e riguardano l'assetto normativo (deregulation e liberalizzazione; alleggerimenti burocratici e flessibilizzazione della gestione operativa di dogane e centri logistici) e gli indirizzi di politica economica (scelte circa la destinazione ottimale dei fondi disponibili per gli investimenti; sistema degli incentivi). In altri casi viene sottolineato il ruolo potenziale degli stessi operatori (possibilità di concentrazione e razionalizzazione dell'offerta, ampliamento del ricorso all'outsourcing logistico). Sono state sottolineate infine questioni in relazione alle quali potrebbero essere le Associazioni di categoria ad assumere un ruolo attivo (quali armonizzazione dei sistemi informativi e formulazione di "carte dei servizi" condivise).

Pur a distanza di qualche tempo dall'indagine, le questioni aperte sopra evidenziate sembrano avere natura strutturale e finora, laddove sono state affrontate, hanno trovato solo parziali risposte. Una considerazione trasversale che emerge dall'insieme dei contatti intercorsi con gli operatori è la seguente. Il settore della logistica e dei trasporti è una

realità complessa e articolata, che può e deve essere analizzata in dettaglio, prendendo a riferimento individualmente le diverse modalità di trasporto e le rispettive peculiarità e criticità. L'efficienza complessiva del sistema, però, fa perno in misura determinante sulle interconnessioni tra le diverse modalità di trasporto (ossia sulla capacità di sviluppare un autentico sistema intermodale), e sulla capacità del paese di considerarlo, programmarlo e gestirlo come un "tutto unitario", alla stregua di quanto avviene in realtà estere più efficienti. Da questo punto di vista, questo lavoro ha mostrato come il sistema-Italia abbia ancora molto terreno da percorrere.

CAPITOLO 4

IMPRESE E COMPETITIVITÀ LOGISTICA: I RISULTATI DI UN'INDAGINE CAMPIONARIA SUL SETTORE MANIFATTURIERO

1. Premessa

Questo lavoro ha come punto di partenza un'indagine svolta da SRM su un panel di imprese del settore manifatturiero in tema di trasporti e logistica e mira a delineare un quadro dei principali risultati che ne sono scaturiti.

In particolare, si punta ad analizzare due aspetti. Un primo *step* mira ad indagare quale sia il rapporto tra l'impresa e la distribuzione dei suoi prodotti e, quindi, se tale attività sia parte integrante del processo aziendale o sia affidata a figure terze o, ancora, se vi sia un mix tra queste due possibilità. Un secondo *step*, invece, si sofferma sulla scelta del canale distributivo e, quindi, su quali sono le infrastrutture utilizzate (strade, ferrovie, porti ed aeroporti) e quali le motivazioni che hanno portato a tale decisione o che, in alternativa, hanno ostacolato le altre opzioni disponibili.

Entrambi questi elementi vengono analizzati per lo più in riferimento alla collocazione geografica delle imprese intervistate; ma, per meglio rappresentare la realtà emersa dall'indagine, vengono inoltre svolti due approfondimenti che, seppur riferiti alla totalità del campione, suddividono lo stesso in base al fatturato ed alla dimensione delle imprese coinvolte in termini di numero di addetti. In riferimento a quest'ultimo punto, si specifica che vengono considerate piccole imprese quelle con 10-49 unità, medie quelle con 50-250 unità e grandi quelle che vanno oltre tale *range*.

Il campione analizzato è costituito da circa 2.600 imprese interessanti tutto il territorio nazionale; in termini di settori, invece, le principali categorie economiche coinvolte sono quella delle produzioni metallifere e quella dei macchinari e delle apparecchiature elettriche con, rispettivamente, il 16,5% ed il 14% del totale.

*Il campione di riferimento:
ripartizione % per macro aree e principali categorie economiche coinvolte*

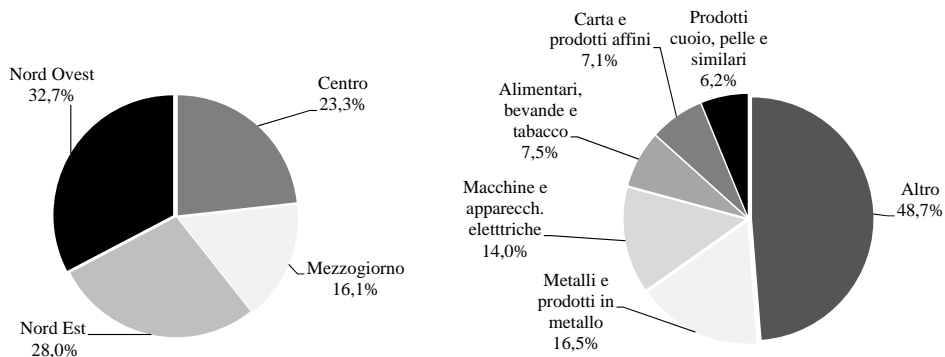


GRAFICO 1 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

2. Imprese e territorio: la modalità organizzativa della distribuzione logistica aziendale

La logistica distributiva aziendale può rappresentare una parte molto importante del processo produttivo configurandosi come una fase integrante dello stesso e partecipando in modo diretto alla creazione di valore aggiunto. Nonostante ciò, non tutte le imprese la gestiscono per conto proprio preferendo affidarla, in tutto o in parte, ad altri operatori.

Nel caso del campione intervistato, è emersa per lo più la prevalenza della gestione in conto proprio (con una propria flotta) con percentuali che raggiungono il 38,2% del totale del campione ed il 44,3% delle sole imprese intervistate per le regioni del Centro. In seconda battuta vi è la scelta di esternalizzare tale processo e, infine, una gestione mista.

La gestione logistica aziendale: le modalità organizzative per macro area

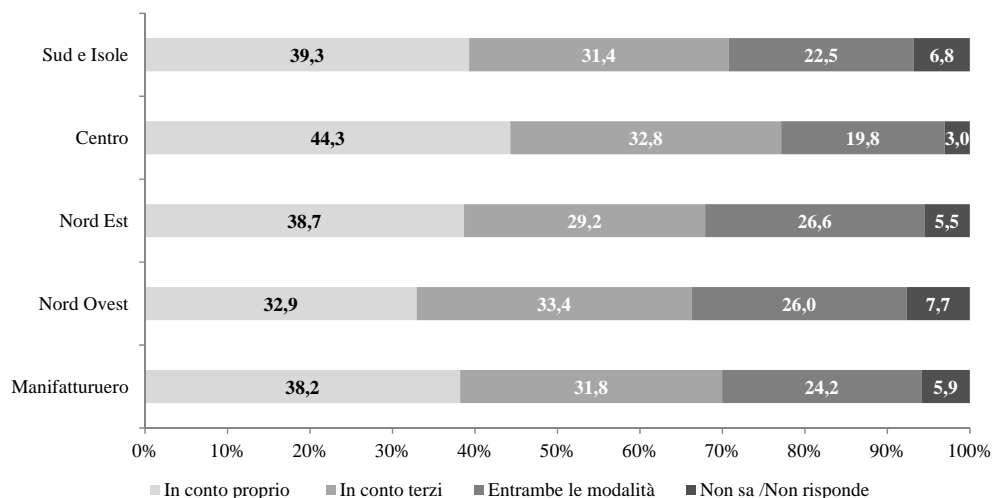


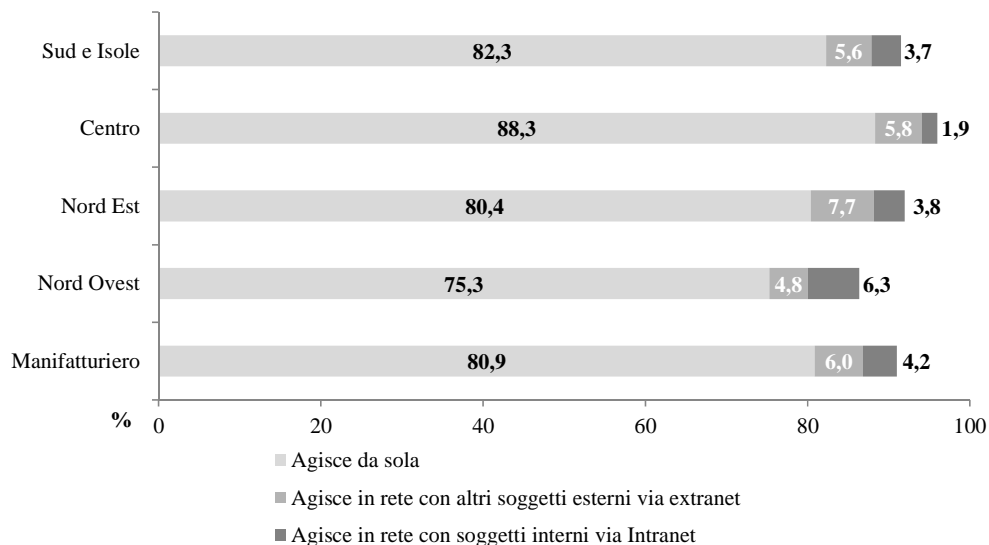
GRAFICO 2 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

Tale scenario rispecchia solo in parte quello riferito ai singoli territori regionali. Fanno, infatti, eccezione il Friuli V.G. e la Liguria le cui imprese dichiarano per lo più di optare per una gestione mista, nonché Piemonte, Valle d'Aosta, Marche, Abruzzo, Campania e Sardegna le cui imprese preferiscono esternalizzare tale attività.

Alla domanda su quali siano le modalità e gli strumenti che l'azienda utilizza per la gestione della catena di distribuzione e nei rapporti con i fornitori/clienti, inoltre, oltre l'80% delle imprese del campione dichiara di agire da sola. Essendo possibili più risposte, i risultati dell'indagine non sono a somma 100, ma appare comunque evidente quale sia la configurazione complessiva del quadro che ne deriva.

In tal caso, tutti gli scenari regionali rispecchiano la situazione vista per le macroaree e, a volte, riportano situazioni ancora più esclusive. Le imprese intervistate per la Basilicata, ad esempio, hanno dichiarato di agire da sole nel 100% dei casi; mentre per quelle abruzzesi e trentine tale percentuale raggiunge la quota del 97,9% e del 94,3%.

*La gestione logistica aziendale:
modalità e strumenti per la gestione della catena di distribuzione**



*Non sono comprese le voci “altro” e “non sa/non risponde”.

GRAFICO 3 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

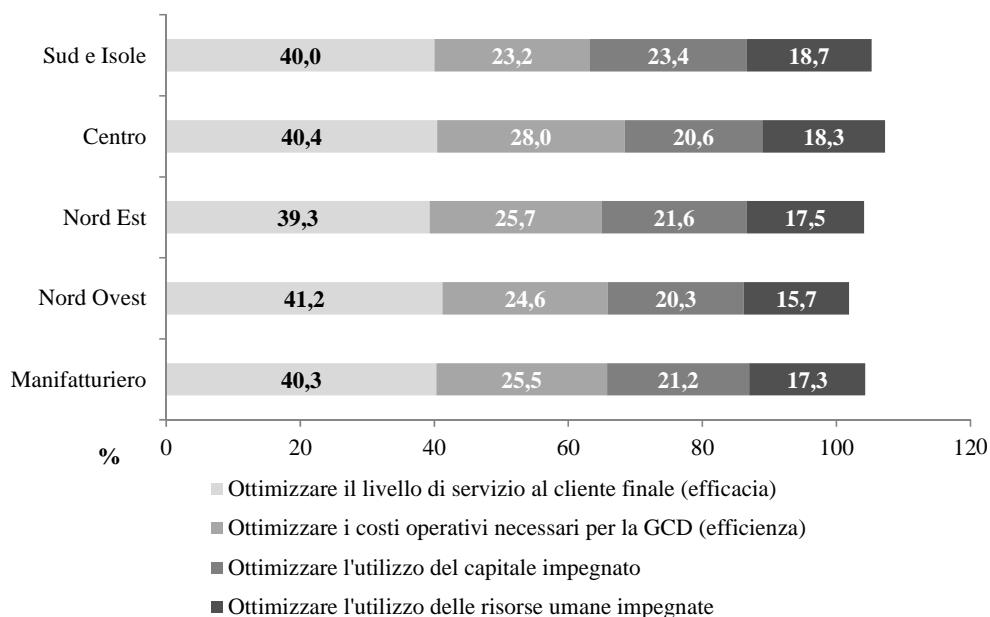
Se, poi, si considerano le categorie economiche interessate, dalle interviste emerge che - fatta eccezione per i settori del tessile, quelli riguardanti i prodotti minerali e metallici, nonché la fabbricazione di poltrone e divani e di mezzi di trasporto – le imprese gestiscono la catena logistica distributiva per lo più in conto proprio e agendo da sole.

Le singole scelte effettuate possono avere alla base motivazioni diverse che riguardano valutazioni non solo di tipo economico ma anche relative al miglior utilizzo del capitale umano aziendale e all’ottimizzazione del servizio reso al cliente. È quanto emerge dalla domanda relativa agli obiettivi che l’azienda si propone di raggiungere attraverso le specifiche scelte logistiche effettuate.

Anche in tal caso erano possibili più opzioni e, in considerazioni delle risposte aggregate per macro aree, è stata l’attenzione al cliente quella ritenuta la principale, seguita, ed eventualmente associata, dall’ottimizzazione dei costi operativi necessari per la Gestione della Catena Distributiva dell’utilizzo del capitale umano.

In termini di singole regioni, fanno eccezione a tale configurazione le Marche ed il Molise - le cui imprese intervistate indicano quale principale finalità la razionalizzazione dei costi operativi - e la Sardegna, le cui imprese puntano per lo più all’ottimizzazione dell’utilizzo del capitale umano impiegato.

La gestione logistica aziendale: gli obiettivi che si punta a raggiungere



**Non sono comprese le voci "altro" e "non sa/non risponde".*

GRAFICO 4 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

3. Imprese e territorio: le scelte in tema di infrastrutture

Dopo aver indagato su quali siano le scelte aziendali in tema di logistica, un secondo *step* dell'analisi ha riguardato l'ambito infrastrutturale per capire non solo quali siano quelle maggiormente utilizzate dalle imprese per la spedizione delle proprie merci, ma anche quali siano i motivi che hanno portato a tali scelte ed, eventualmente, quali le difficoltà che hanno incontrato e che incontrano nel prendere tali decisioni.

La risposta al primo dei due quesiti converge in larga parte sulle strade: pur essendo possibile scegliere più modalità, infatti, a tale alternativa fa ricorso oltre il 90% delle imprese intervistate, tanto per singole macroaree quanto in riferimento all'intero settore manifatturiero. Analoga situazione si rileva per i singoli campioni regionali con le imprese di Abruzzo, Basilicata, Calabria e Valle d'Aosta che dichiarano di usufruire di tale infrastruttura nel 100% dei casi.

In seconda battuta, la scelta ha eventualmente coinvolto anche i porti e gli aeroporti con differenze a carattere regionale strettamente legate ai contesti territoriali di riferimento. In particolare, sono le imprese della Valle d'Aosta a manifestare la più alta preferenza per le infrastrutture portuali (scelte dall'81,6% del campione); mentre per quelle aeroportuali sono il Friuli, l'Umbria ed il Molise le aree in cui le imprese dichiarano maggiormente di farvi ricorso.

Con percentuali che non superano il 10% vi sono, infine, le ferrovie e gli interporti.

Le infrastrutture di trasporto utilizzate

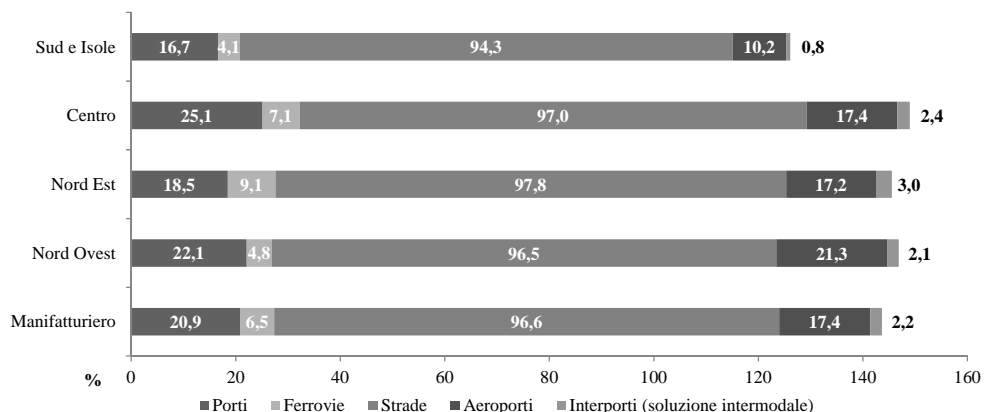
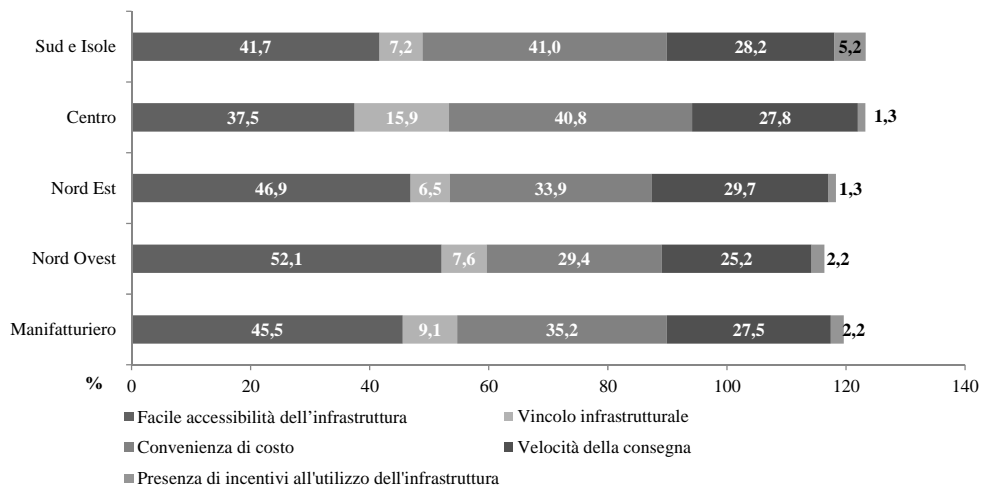


GRAFICO 5 - Fonte: elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

Alla base di tali scelte vi sono motivazioni diverse legate per lo più alla posizione geografica dell'impresa e al costo di accesso dell'infrastruttura.

In termini regionali fa, ancora una volta, eccezione quanto emerso per la Valle d'Aosta le cui imprese hanno tutte dichiarato di prestare molta attenzione al fattore tempo: la velocità di consegna, infatti, è stata indicata quale motivo principale delle proprie scelte infrastrutturali dal totale delle imprese intervistate, a fronte di un valore medio nazionale del 27,5%.

Le infrastrutture di trasporto utilizzate: i fattori che hanno orientato la scelta*



*Non sono comprese le voci "altro" e "non sa/non risponde".

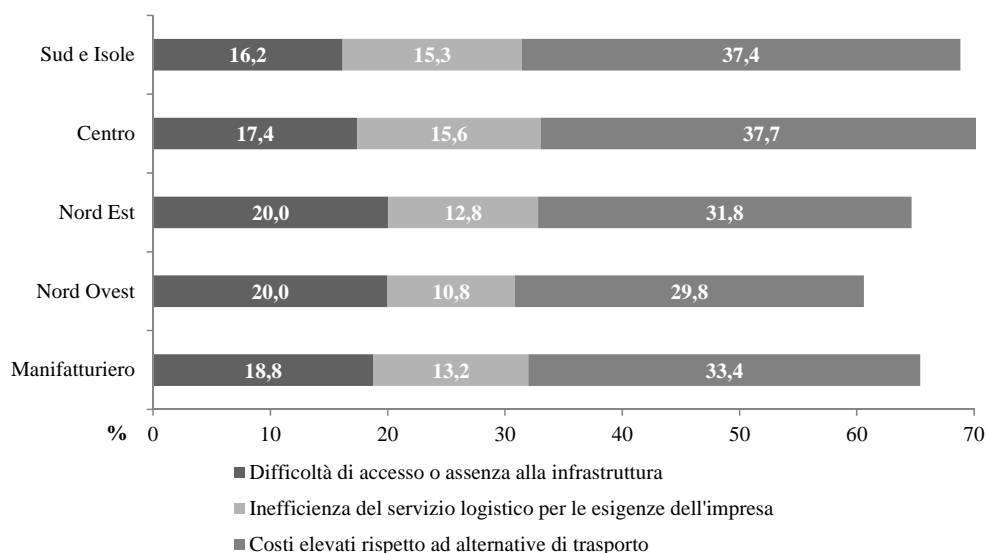
GRAFICO 6 - Fonte: Elaborazione SRM su dati indagine OBI-SRM

Parallelamente è stato chiesto alle imprese quali sono stati i principali motivi che hanno ostacolato la scelta delle infrastrutture non (o poco) utilizzate nell'ambito della loro attività.

In generale, il fattore economico è stato il deterrente maggiore: le imprese intervistate hanno, infatti, dichiarato di non aver effettuato determinate scelte per i costi relativi, considerati troppo alti rispetto alle altre alternative a disposizione.

Anche in tal caso ci sono delle eccezioni se si osservano le risultanze per i singoli campioni regionali: per quello della Valle d'Aosta, ad esempio, ha prevalso l'inefficienza del servizio logistico (indicato dal 52,5% delle imprese), mentre per le imprese di Friuli, Umbria, Liguria, Calabria e Sardegna il principale ostacolo è stato quello relativo alla difficoltà d'accesso ad una determinata infrastruttura o l'assenza della stessa.

*Le infrastrutture di trasporto non utilizzate: i fattori che hanno ostacolato la scelta**



*Non sono comprese le voci "altro" e "non sa/non risponde".

GRAFICO 7 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

4. Imprese e logistica: un approfondimento in base alla dimensione e al fatturato aziendale

Analogamente a quanto visto in precedenza, la scelta di gestire in conto proprio la logistica distributiva aziendale è quella che va per la maggiore anche se si considerano le imprese sulla base della loro dimensione aziendale. In particolare, sono le imprese grandi (oltre 250 dipendenti) a prediligere di più tale alternativa: il 45,4% di quelle intervistate e che rientrano in tale segmento ha, infatti, dichiarato di occuparsene direttamente, a fronte di un 30,7% che ha affermato di esternalizzare tale attività e di un 19,9% che ha, invece, optato per una gestione mista.

Stesse considerazioni possono essere fatte per le imprese di piccole dimensioni (10-49 unità), mentre per quelle medie (50-250 unità) prevale l'affidamento a terzi (37,4%).

La gestione logistica aziendale: le modalità organizzative per dimensione aziendale

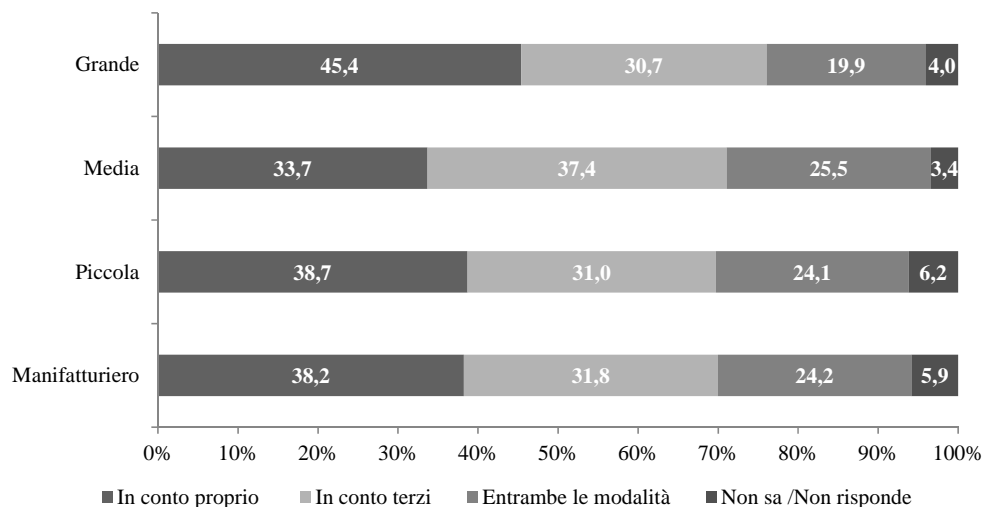


GRAFICO 8 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

Per quanto riguarda le infrastrutture utilizzate, per le imprese del campione e indipendentemente dalla loro dimensione, la strada rappresenta la prima alternativa scelta con percentuali che superano il 90%. In seconda battuta e con pesi diversi a seconda della tipologia di imprese, vi sono porti ed aeroporti.

Le infrastrutture di trasporto utilizzate per dimensione aziendale

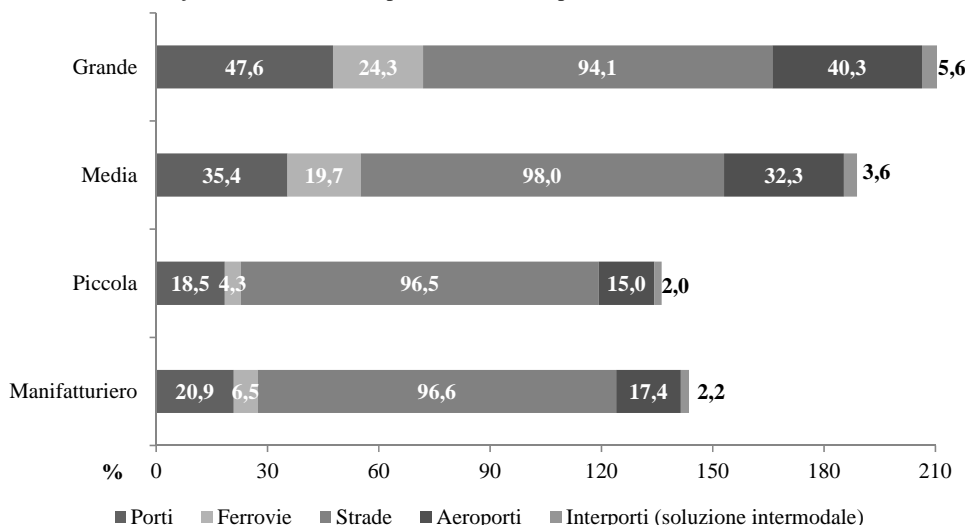
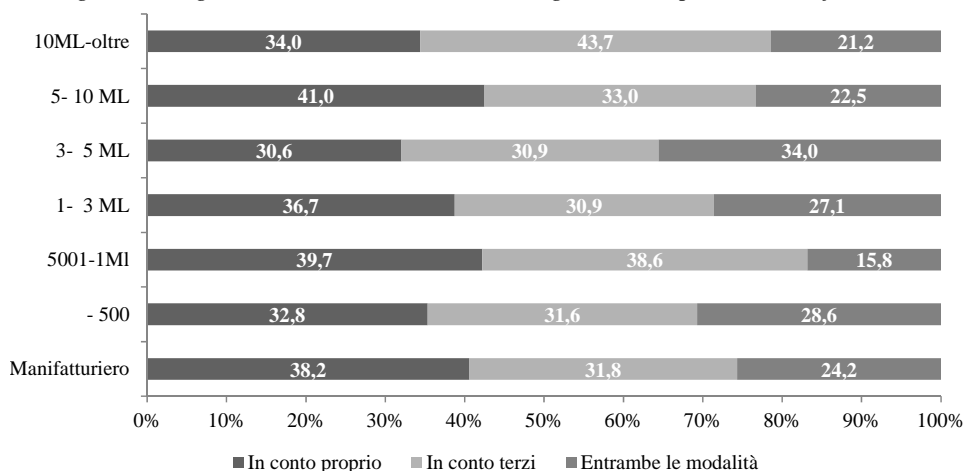


GRAFICO 9 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

Analizzando gli esiti delle interviste in base alle classi di fatturato emerge come la maggior parte delle scelte relative alla logistica, seppur con percentuali maggiormente equilibrate rispetto a quanto visto in precedenza, propendono ancora una volta verso la gestione diretta della distribuzione delle merci. Unica eccezione si ha per le imprese con fatturato superiore ai 10 milioni di euro che prediligono avvalersi di soggetti esterni nel 43,7% dei casi.

Ancora una volta, inoltre, la strada è la principale infrastruttura di cui usufruiscono le imprese di tutti i segmenti analizzati, seguita da porti ed aeroporti.

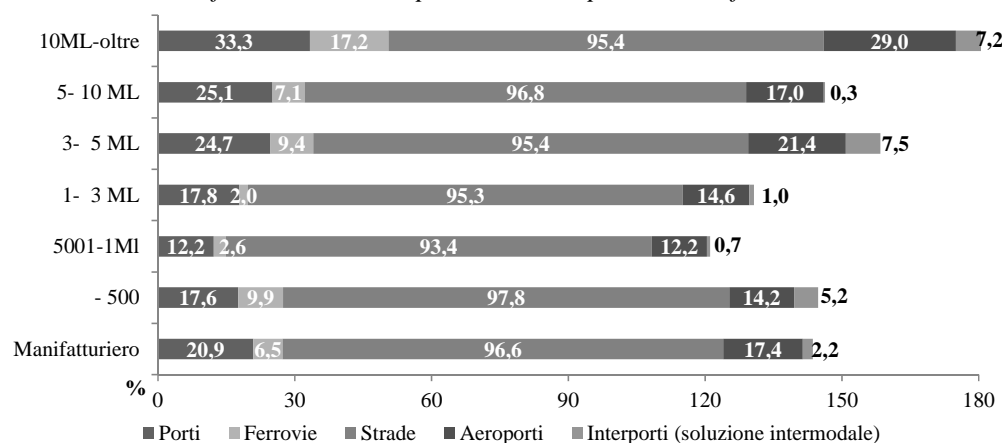
*La gestione logistica aziendale: le modalità organizzative per classe di fatturato**



*Non sono comprese le voci "altro" e "non sa/non risponde".

GRAFICO 10 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

*Le infrastrutture di trasporto utilizzate per classe di fatturato**



*Non sono comprese le voci "altro" e "non sa/non risponde".

GRAFICO 11 - Fonte: Elaborazione SRM su dati Indagine OBI-SRM

5. Conclusioni

Le interviste effettuate alle imprese del campione in riferimento alle loro scelte aziendali in tema di logistica distributiva ed infrastrutture permettono di rinvenire ad alcune considerazioni di sintesi:

- la distribuzione delle merci è per lo più gestita internamente per ottimizzare non solo i costi operativi collegati a tale processo ma anche il livello di servizio offerto al cliente;
- la principale infrastruttura di trasporto di cui le imprese si avvalgono è la rete stradale. Tale scelta è collegata per lo più a tre motivi: la facilità di accesso alla stessa, la convenienza economica della scelta e la velocità che è possibile raggiungere nella consegna delle merci attraverso tale modalità.

Inoltre, dopo aver illustrato nell'indagine svolta i risultati per macro area, appare qui utile delineare le principali scelte effettuate a livello regionale, da un lato per completare il quadro generale della situazione in essere e, dall'altro, per meglio confrontare quanto emerso dai diversi contesti territoriali.

Logistica e infrastrutture: le principali scelte delle imprese per regione

	Gestione della distribuzione logistica	Infrastruttura utilizzata
Abruzzo	In conto terzi	Strade - Aeroporti
Basilicata	In conto proprio	Strade - Porti
Calabria	In conto proprio	Strade - Aeroporti
Campania	In conto terzi	Strade - Porti
Emilia Romagna	In conto proprio	Strade - Aeroporti
Friuli V.G.	Mista	Strade - Porti
Lazio	In conto proprio	Strade - Porti
Liguria	Mista	Strade - Porti
Lombardia	In conto proprio	Strade - Aeroporti
Marche	In conto terzi	Strade - Porti
Molise	In conto proprio	Strade - Porti
Piemonte	In conto terzi	Strade - Aeroporti
Puglia	In conto proprio	Strade - Aeroporti
Sardegna	In conto terzi	Strade - Porti
Sicilia	In conto proprio	Strade - Porti
Toscana	In conto proprio	Strade - Porti
Trentino A.A.	In conto proprio	Strade - Porti
Umbria	In conto proprio	Strade - Porti
Valle d'Aosta	In conto terzi	Strade - Porti
Veneto	In conto proprio	Strade - Porti

TABELLA 1- Fonte: Indagine OBI-SRM

**INNOVAZIONE E INTEGRAZIONE LOGISTICA DI PROCESSO PER
L'EXPORT DELLE FILIERE AGROALIMENTARI ITALIANE ¹****1. Premessa**

I concetti di innovazione e di integrazione logistica di processo sono strettamente legati ai cambiamenti in atto nei processi produttivi e distributivi internazionali. Nel settore agroalimentare si è per primo sviluppato l'approccio di filiera alle catene produttive e distributive sia con riferimento ai prodotti agricoli avviati al consumo, sia ai prodotti trasformati appartenenti ai diversi comparti agroindustriali. L'importanza dell'apertura ai mercati internazionali, specie in una fase del ciclo economico recessiva e di contrazione della domanda interna, appare sempre più una delle principali strade da percorrere da parte del sistema produttivo e distributivo italiano per il recupero di reddito ed occupazione. A tal fine appare prioritario per le filiere agroalimentari investire ed innovare in termini di produttività ed efficienza specie in funzione di una maggiore capacità di esportazione che, insieme alla formidabile qualità delle produzioni agroalimentari italiane, potrà consentire l'allargamento dei mercati e l'innalzamento del valore nelle diverse fasi delle filiere.

Vanno pertanto studiate nuove attività di partenariato e di coordinamento tra agenti dei sistemi territoriali, nelle componenti fondamentali di domanda e offerta, attraverso l'elaborazione di ipotesi di integrazione di processo, calibrate attentamente sul contesto di riferimento, al fine di verificare la profittabilità ed il potenziale di valore aggiunto nel realizzare progetti ed accordi di filiera tra imprese. Tema fondamentale approfondito in tale sede è pertanto il ruolo che rivestono i servizi di trasporto e di logistica avanzata ed in particolare l'innovazione e l'integrazione che reti di imprese funzionalmente legate possono sviluppare nei processi produttivi e distributivi.

Dal punto di vista delle principali criticità logistiche, le filiere agroalimentari italiane e meridionali in particolare, si presentano per lo più frammentate in piccole imprese familiari a conduzione diretta, scarsamente strutturate in realtà sovra-aziendali (cooperative, consorzi, reti di produttori, ecc.) ove è presente: scarsa cultura aggregativa e associativa per la condivisione di funzioni strategiche come il marketing internazionale e la logistica; una dimensione territoriale locale in molti casi emarginata dai grandi flussi di traffico in transito a scala globale e forte dispersione dei luoghi in cui le merci sono trattate poste o all'interno delle maggiori aree urbane fortemente congestionate o in aree interne con bassa accessibilità ai mercati esteri.

Tra le misure di sostegno a favore delle filiere locali agroalimentari che riguardano la messa a rete degli attori delle filiere e la creazione di mercati, i servizi di trasporto, logistica delle merci e logistica dei processi produttivi e distributivi a scala

¹ Contributo a cura di Lucio Siviero - Università di Catania, con la collaborazione della dr.ssa Giovanna De Falco.

internazionale, possono rappresentare il terreno ideale di condivisione ed incontro fisico e/o virtuale di incontro tra agricoltori, produttori e distributori locali che permette di ridurre i costi di transazione, di ricerca di partner, di formare reti, di trasmettere conoscenza ed innovazione.

Casi di successo come “Eataly” la catena di supermercati dedicata interamente ai cibi di alta qualità italiani con l’idea di renderli accessibili a tutti, valorizzando con la distribuzione internazionale i prodotti del territorio scelti con attenzione per qualità e sostenibilità ambientale dei processi produttivi e di distribuzione, testimoniano come è possibile ottenere sensibili incrementi di valore nelle catene produttive agroalimentari di eccellenza italiane allargando i mercati di sbocco.

2. La logistica di filiera come innovazione di processo

La filiera agroalimentare costituisce, secondo una definizione pionieristica data da Malassis (1968), l’insieme degli agenti (imprese e amministrazioni) e delle operazioni (di produzione, di ripartizione, di finanziamento) che concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto (o di un gruppo di prodotti) allo stadio finale di utilizzazione, insieme che include i meccanismi di “regolazione” del flusso di prodotti e fattori di produzione lungo la filiera e nel suo stadio finale. L’assunzione di questo approccio conduce ad approfondire una pluralità di aspetti connessi con i meccanismi di formazione del valore finale del prodotto alimentare, con il funzionamento dei canali distributivi e con l’entità dei flussi in valore e in quantità che circolano tra i diversi stadi (INEA, 2007).

L’innovazione di prodotto e di processo, motore della produzione e fattore di valorizzazione della conoscenza e della ricerca, è l’elemento cruciale per rafforzare il vantaggio competitivo di un sistema economico moderno mirando a risolvere l’equazione tra crescita economica, competitività e occupazione, da una parte, sostenibilità ambientale e coesione sociale, dall’altra. L’evoluzione del concetto stesso di innovazione vede la stessa nascere come risultato di un processo frutto di interazioni tra le imprese, organizzazioni, compreso il loro relativo ambiente operativo e le istituzioni locali, realizzando un circolo virtuoso nel quale la conoscenza scientifica genera innovazione che, a sua volta, sostiene la crescita economica, seguitando ad assecondare la ricerca al fine di creare nuove conoscenze (COM, 2003).

L’innovazione di processo nelle filiere agroalimentari, unita alla consapevolezza di quanto sia necessario conservare e tutelare le conoscenze “tradizionali”, gli aspetti socio-culturali e la valorizzazione delle produzioni tipiche dei diversi territori, costituiscono per l’Italia un elemento fondamentale per consolidare e rafforzare la posizione di *leadership* a livello internazionale in campo agroalimentare. Le prospettive di crescita del sistema agroalimentare italiano, infatti, dipendono anche da un continuo processo di aggiustamento dell’allocazione dei fattori produttivi e delle produzioni ai fini del mantenimento di adeguati livelli di produttività e competitività sui mercati internazionali. L’export di prodotti agroalimentari italiani infatti continua a crescere e nel 2012 ha raggiunto il record di sempre in valore (oltre 31 miliardi di euro).

Fondamentale in tali osservazioni è diventato il congiunto e connesso concetto di “filiera logistica” agroalimentare dove i servizi integrati di trasporto e logistica rivestono un ruolo centrale per valorizzare fasi e stadi della produzione e della distribuzione che altrimenti sarebbero soltanto origine di costi. L’integrazione, la sincronizzazione e il coordinamento, non più a livello delle singole funzioni di produzioni, ma ricondotto a livello dei processi di approvvigionamento, trasformazione e distribuzione all’interno della catena logistica produttiva e distributiva, costituiscono i fattori critici necessari per l’ottimizzazione dei flussi fisici e informativi lungo i diversi anelli della catena stessa, oltre che per lo sviluppo economico dei contesti locali e sovra locali in cui le filiere si inseriscono.

La sfida competitiva italiana ai mercati internazionali è quanto mai legata al recupero di alcune inefficienze che caratterizzano il nostro sistema commerciale e distributivo. Il 78% dei costi logistici sostenuti dalle imprese è originato da attività svolte da terzi, tuttavia, si rivela che le operazioni legate alla logistica sono ancora oggi attività prevalentemente “fisiche”. Infatti, l’89% dei costi è generato da attività di trasporto e di magazzinaggio e incidono sul fatturato dal 2% al 7% circa a seconda dei settori, una tendenza che si prevede rimarrà costante anche nel prossimo triennio. Si avverte pertanto la necessità di un cambiamento culturale nel contesto imprenditoriale italiano nel garantire maggiore efficienza nella relazione tra clienti e fornitori all’intero delle catene di approvvigionamento e fornitura ed una migliore integrazione dei processi e dei flussi informativi. Nei prossimi anni si prevede un incremento degli investimenti che avranno come oggetto la revisione del *network* logistico e il ridisegno delle strategie distributive (40%), oltre che il miglioramento delle attività di previsione, pianificazione e programmazione della distribuzione (Accenture, Bocconi, 2011).

Gli investimenti in moderni sistemi informatici di comunicazione (ITC) interaziendale, rappresentano il principale mezzo di diffusione dell’innovazione *multipurpose* per l’ammodernamento delle filiere, soprattutto in termini di gestione dei dati, di scambio di informazioni fra gli anelli della *supply chain*, di gestione degli ordini, di *tracking* e *tracing*, di controllo della sicurezza alimentare e della sostenibilità ambientale, ma anche di miglioramento delle relazioni con il mercato, sia a sostegno dell’integrazione con i soggetti, sia per l’ottimizzazione delle fasi o stadi di filiera (Fondazione Faber, 2006).

L’innovazione logistica, per la sua importanza strategica, per la dimensione globale e per le complesse ristrutturazioni e riorganizzazioni che essa comporta, segnerà ancor più decisamente gli scenari competitivi del settore agroalimentari nei prossimi anni. In alcuni settori produttivi, come quelli dei prodotti freschi e deperibili, la logistica è lo strumento irrinunciabile di controllo della variabile principale della loro azione economica: il fattore tempo. Per l’ortofrutta, ad esempio, i tempi commerciali devono tener conto dei tempi biologici dell’agricoltura ma non possono prescindere dai tempi logistici e quindi non solo dai tempi di consegna (*lead time*) delle merci ma anche dal mantenimento delle condizioni di qualità delle merci alla consegna.

La *supply chain* o *value chain* è la rete globale composta da entità economiche quali ad esempio: fornitori, aziende di produzione e trasformazione, magazzini, centri di distribuzione, operatori logistici ed informatici. La *supply chain* agroalimentare è costituita essenzialmente dalle entità coinvolte nel processo di produzione,

trasformazione, distribuzione e erogazione servizi, da monte a valle, quindi, da un punto di vista delle organizzazioni, può essere vista come insieme di operatori sostenuti dalle connessioni organizzative e dai processi di *business* che si sviluppano attraverso le interazioni ai vari livelli. Gli attori di una *supply chain* possono essere distinti in due macro categorie: gli operatori di produzione e gli operatori di servizi. (Ismea, 2006a).

La funzione logistica è individuabile lungo l'intera filiera agroalimentare, è molto più del semplice trasferimento di una merce da un luogo a un altro o del passaggio da uno stadio all'altro della produzione, ma rappresenta l'insieme di tutte quelle tecniche e funzioni organizzative legate dall'obiettivo di garantire la consegna del prodotto al cliente nei modi, nei tempi e ai costi desiderati da quest'ultimo. Si tratta di un ripensamento in chiave *pull logistics system* dell'intero processo logistico, ovvero un sistema integrato con la domanda che traina l'offerta.

Lo sviluppo competitivo dei mercati mondiali “senza barriere geografiche”, ha condotto alla necessità che i soggetti a tutti i livelli di gestione coinvolti in un processo di filiera debbano pensare ed agire in termini di funzionalità integrata con l'adozione di un approccio complessivo per ottenere pre-determinati obiettivi economici che possano essere suddivisi e ripartiti in ragione della maggiore e/o minore grado di compartecipazione all'efficienza ed alla produttività complessiva. Un sistema logistico efficiente consente ad una regione geografica di sfruttare i suoi vantaggi intrinseci specializzandosi e concentrando i propri sforzi produttivi in quei prodotti che una volta trasferiti in un altro mercato di consumo, mantengono per costo (produzione più costo della logistica) e qualità tali vantaggi se non anche maggiori viste le diverse condizioni competitive del mercato di destinazione. In tal senso, la logistica contribuisce ad aggiungere valore lungo la filiera/catena di attività costituendo una delle principali attività “non naturali” di incremento di valore “posizionale”, “temporale” e di “forma” dovuto alla maggiore utilità delle prodotti agroalimentari percepita nei mercati di destinazione o consumo (*value-chain*).

La corretta gestione della catena logistica si occupa pertanto di rimuovere i blocchi e le frizioni che conducono ad incrementi di costo e di tempo lungo la catena/filiera. Le fonti di questi blocchi sono, ad esempio, i “colli di bottiglia” nei nodi di trasporto, la congestione infrastrutturale, gli eccessivi inventari e stoccaggi, l'elaborazione sequenziale degli ordini, ecc. Il miglioramento economico nel processo logistico richiede un *focus* sul fattore tempo nel suo complesso piuttosto che sulle singole componenti, ottimizzando le fasi di creazione del valore rispetto a quelle di incremento dei costi (Christopher, 2005). In particolare, le fasi statiche o di *stock*, contribuiscono al solo incremento dei costi e non del valore aggiunto, mentre il contrario avviene nelle fasi dinamiche della produzione e della distribuzione (figura 1).

Costi e valore aggiunto nelle fasi di produzione e distribuzione

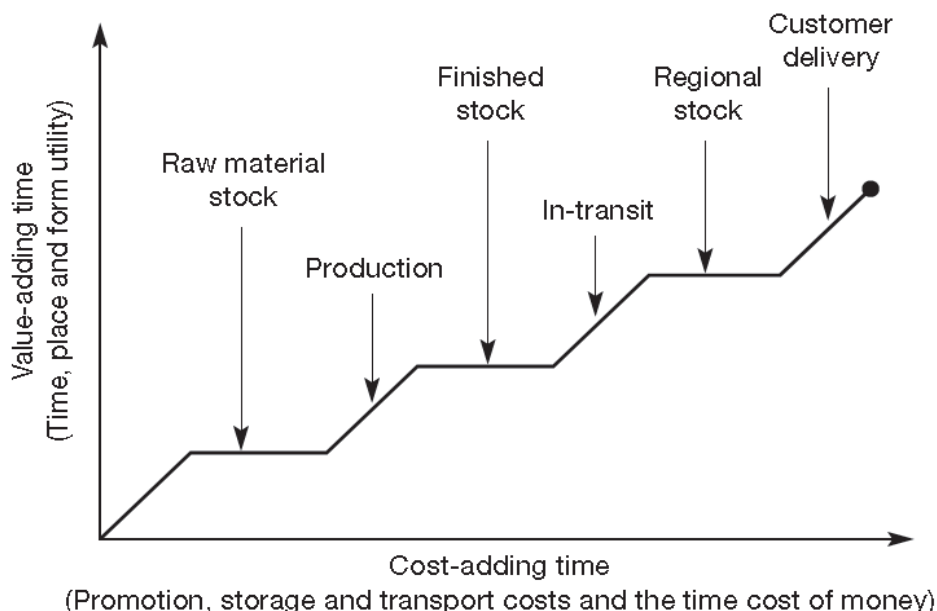


FIGURA 1 - Fonte: Christopher, 2005

Il ruolo della logistica e della gestione dei flussi nel sistema agroalimentare diventa quindi centrale, giacché il problema del tempo necessario per trasportare il prodotto deperibile da un luogo ad un altro non può essere semplicemente considerato nella sua componente di distanza ma piuttosto in quella organizzativa e dei servizi associati alla funzione trasportistica. La logistica di filiera pertanto richiede la razionalizzazione dei flussi, nonché la diffusione e la gestione delle piattaforme logistiche “di filiera”, intese come aree in cui non solo transitano le merci in funzione dell’organizzazione delle consegne, ma anche aree in cui possono essere svolte attività che incrementano il valore della merce trasportata, dei centri di distribuzione (CeDi) e la loro riorganizzazione attorno a nodi intermodali e poli logistici specializzati trasformandoli in aree a forte vocazione distributiva e di concentrazione dell’offerta, oltre che a vocazione produttiva. La “filiera logistica”, che si integra con quella puramente produttiva, è da intendersi quindi come innovazione di processo, giacché comporta il coordinamento, l’integrazione e l’organizzazione sia verticale che orizzontale tra i diversi soggetti coinvolti tra i quali si instaurano rapporti di tipo cooperativo e non più di sola fornitura (Tan, Zailani, 2009).

L’innovazione di processo logistico è tanto più necessaria quando le relazioni tra soggetti economici risultano avere il carattere della complementarità e dell’omogeneità in presenza di imprese, operanti in diversi settori, tra loro interconnesse da relazioni di reciprocità che determinano l’emersione di un “sistema intersettoriale” molto spesso verticalmente integrato. In questo ambito, la logistica riveste un ruolo di primo piano per la complessità operativa, ma anche per via del potenziale strategico determinato dal suo ruolo di “ponte” tra le diverse realtà interconnesse, che necessitano di collegamento

spazio-temporale. L'innovazione di processo può essere intesa, ad esempio, come un modo per individuare soluzioni logistiche e distributive innovative che migliorino le *performance* dell'intera filiera agroalimentare, garantendo migliori soluzioni tecnologiche di conservazione, trasporto e rintracciabilità al fine di mantenere le proprietà qualitative ed organolettiche degli alimenti.

3. Effetti sulla produttività dell'innovazione logistica

La logistica di filiera genera valore non solo abbattendo i costi, quanto piuttosto consentendo che nuove forme di organizzazione della produzione e della distribuzione possano svilupparsi superando barriere temporali e spaziali.

Studi della Banca Mondiale mostrano come, a parità di reddito procapite, i Paesi con una migliore prestazione logistica sperimentano una maggiore crescita nella misura dell'1% del Pil e del 2% nel commercio (MIT, 2012).

Il motore della produttività può ripartire non solo adottando misure di riduzione dei costi, associate al recupero di efficienza, ma occorre agire in modo più radicale, partendo da un intervento sui modelli di *business* delle imprese. La produttività è strettamente connessa alla capacità di sfruttare le proprietà generative e moltiplicative della conoscenza, conferendo ai prodotti italiani un maggiore valore immateriale (servizi) e garantendo una migliore collocazione sui mercati globali.

Il modello di produzione industriale emergente è profondamente diverso da quello di massa che ha caratterizzato la fine dello scorso secolo. Il concetto di economie di scala e di scopo è stato applicato all'interno di un nuovo modello organizzativo, basato sull'integrazione, sincronizzazione e coordinamento, non più a livello di funzioni delle singole imprese, ma tra le diverse imprese che appartengono al medesimo *network* e le stesse prospettive di sviluppo della singola impresa dipendono dalle relazioni, sempre più articolate e complesse, che si costituiscono in esso. Da ciò emerge che i rapporti esistenti tra le diverse realtà aziendali, sia a livello internazionale sia locale, non possono essere analizzate all'interno di un approccio neoclassico tradizionale, dove un determinato livello di *output* è dato dall'utilizzo di fattori produttivi quali il capitale e il lavoro, date le caratteristiche della tecnologia. Il modello neoclassico, infatti, non è in grado di tenere conto simultaneamente della continua mobilità nel tempo e nello spazio dei flussi di prodotti, servizi, fattori produttivi ed informazioni tra diversi mercati caratterizzati da grande complessità delle forme di complementarità e integrazione esistenti tra gli stessi e tra le imprese in essi operanti. Occorre, inoltre, considerare come l'attuale livello tecnologico consenta un interscambio con i clienti in grado di agevolare la "personalizzazione di massa" (*mass customization*) nonché il controllo, in tempo reale, dei lotti di prodotti dal momento di avvio della lavorazione sino alla consegna al cliente finale.

La produttività totale dei fattori (TFP - *Total Factor Productivity*) che può considerarsi come un fattore moltiplicatore della combinazione dei tradizionali fattori della produzione capitale e lavoro, idealmente può essere scomposta in due parti, la prima parte, è determinata dal progresso tecnologico, mentre la seconda parte può essere considerata come l'efficienza nella combinazione degli input per ottenere un determinato

prodotto o servizio. Le differenze della produttività non dovute allo sviluppo tecnologico vengono quindi considerate come dovute a diversi gradi di efficienza nella combinazione produttiva. In questa sede rileva il concetto di TFP settoriale con specifico riferimento al settore agroalimentare in cui la logistica di filiera può determinare importanti miglioramenti sia in termini di tecnologia sia di efficienza. L'organizzazione della produzione e della distribuzione di prodotti "multi-differenziati" con riferimento a variabili qualitative, quantitative, temporali e spaziali, non può che determinare sensibili differenziali di produttività tra sistemi che adottano soluzioni più o meno *logistics intensive*. L'innovazione logistica sia di prodotto che di processo, associata a una efficiente gestione integrata in tema di qualità, sicurezza e tutela dell'ambiente, consente incrementi di produttività che si traducono in produzioni di maggiore qualità disponibili in mercati più vasti rispetto al passato.

Le variazioni della TFP settoriale nel periodo 2005-2009 (2005=100) evidenziano in Italia per l'agricoltura in generale un incremento dell'1,6% con un incremento medio nel periodo dello 0,1%, mentre per l'industria alimentare un decremento pari al -5,7% con un decremento medio nel periodo del -5,5% (EU Klems, 2012). Tali dati indicano la perdita di produttività in particolare delle produzioni dell'industria manifatturiera alimentare italiana che verosimilmente è attribuibile all'efficienza organizzativa ed all'innovazione tecnologica combinate all'interno delle funzioni di produzione totali degli aggregati settoriali.

Nel caso specifico del settore agroalimentare, l'ottimale gestione logistica delle filiere, può essere ritenuta come una delle principali leve in grado di incrementare la produttività totale del sistema anche ai fini della maggiore internazionalizzazione. Un sistema territoriale, costituito da reti di imprese, che guarda all'internazionalizzazione del sistema (filiera, *network*, *supply-chain*, *value-chain*) a cui la singola impresa appartiene, è preferibile anche nei confronti di sistemi territoriali più dotati di infrastrutture dal punto di vista fisico ma deficitari dal punto di vista delle economie di organizzazione logistica presenti. È il sistema che deve internazionalizzarsi, non la singola impresa, non è importante se la singola impresa esporta o investe all'estero, ma se fa parte di un sistema che ha distribuito le sue attività e funzioni a scala ampia, internazionale (Ipres, 2012).

La distanza con i nostri principali competitor sul tema della gestione logistica della catena del freddo, ad esempio, è uno degli elementi che esprime la misura del ritardo e delle difficoltà di tutto il sistema Italia sul fronte competitivo della distribuzione internazionale dei prodotti deperibili. Se è vero che una razionale gestione logistica dei prodotti alimentari è essenziale, essa non può non basarsi su di un'altrettanto efficace gestione della catena del freddo, non solo in termini di trasporto ma anche di stoccaggio e di gestione di magazzino; il settore dei prestatori logistici deve quindi fare sforzi ulteriori per accompagnare questa crescente domanda di servizi ad alto valore aggiunto.

Significativi in tale senso sono i dati Ismea relativi alla "catena del valore" prodotto dalla branca dell'Agricoltura, dove emerge che nel 2009 ogni 100 euro spesi dalle famiglie in prodotti agricoli destinati al consumo fresco senza trasformazioni industriali (principalmente prodotti ortofrutticoli) e negli altri beni e servizi della branca (prodotti alimentari trasformati dalle stesse aziende agricole e servizi agrituristici), 7 euro riguardano prodotti finali agricoli esteri, 20 euro restano alla stessa branca agricola produttrice (*farm share*), mentre 73 euro rappresentano il cosiddetto margine di

distribuzione lordo (*marketing share*), sono cioè destinati, da un lato, al settore commerciale, distributivo e del trasporto e, dall'altro lato, al pagamento delle imposte sul consumo, dove la quota attribuibile alle imposte indirette sul consumo è stimata pari a circa 3 euro nel 2009 (figura 2).

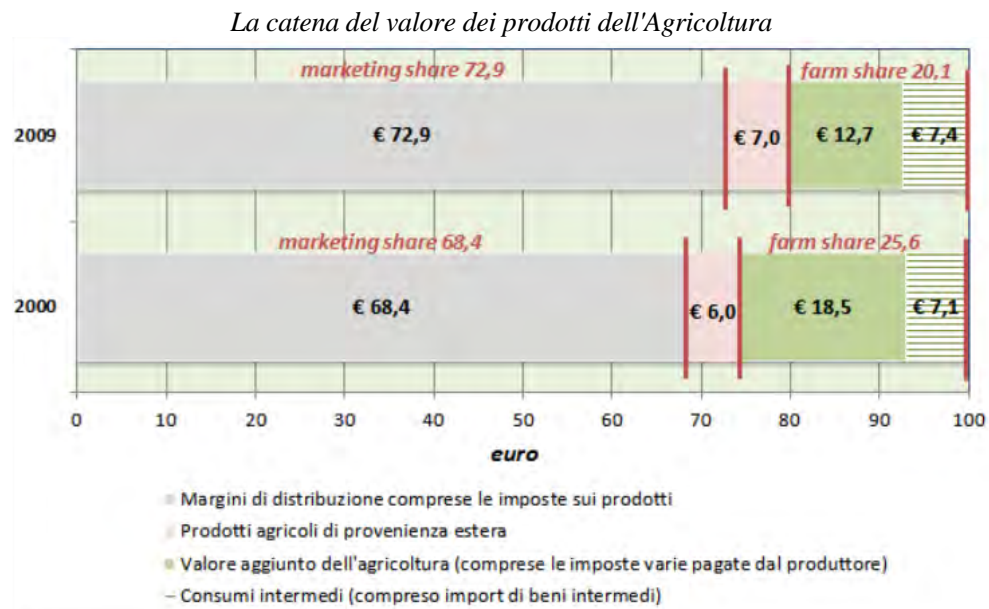


FIGURA 2 - Fonte: elaborazione ISMEA su dati Istat

La catena del valore dei prodotti della branca dell'Industria alimentare evidenzia che nel 2009 su 100 euro di spesa delle famiglie per i prodotti alimentari trasformati, quasi 10 euro sono stati spesi per prodotti d'importazione, mentre 42,2 euro costituiscono la quota che resta all'industria alimentare e sono destinati alla remunerazione del lavoro e del capitale impiegati e, inoltre, al pagamento delle imposte sulla produzione e all'acquisto di materie prime e beni intermedi, sia nazionali che esteri, oltre che di servizi necessari per la produzione. In questo caso, il margine di commercio e trasporto (*marketing share*) assorbe quasi 42 euro, mentre circa 6 euro sono destinati al pagamento delle imposte indirette sul consumo (figura 3).

La catena del valore dei prodotti dell'Industria alimentare

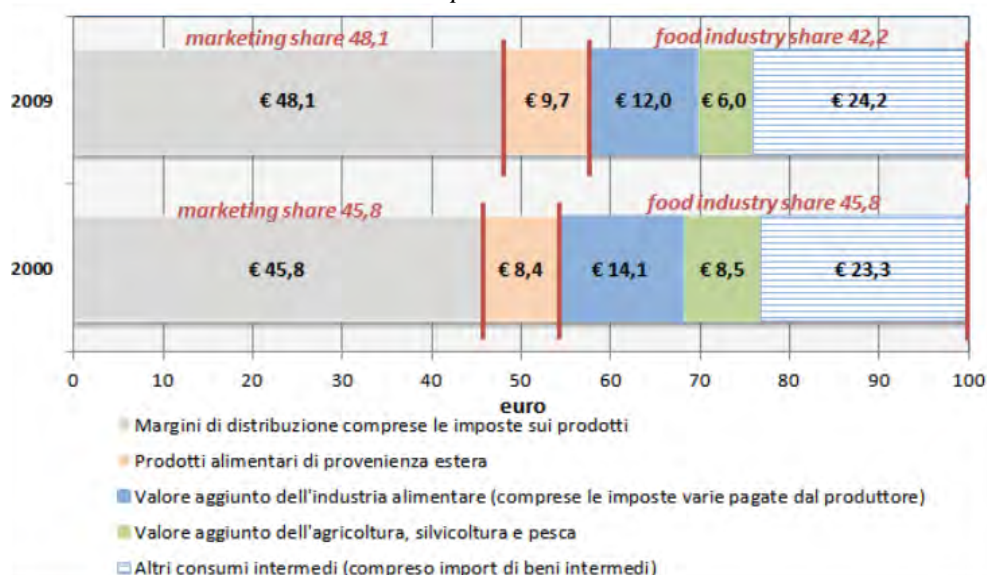


FIGURA 3 - Fonte: elaborazione ISMEA su dati Istat

Il margine di distribuzione indica il costo per il servizio di trasporto e di commercio per portare i beni dalle aziende produttive ai luoghi di acquisto e che è incluso nel prezzo pagato dai consumatori, il margine di distribuzione indica il fatturato e non il solo “valore aggiunto” degli agenti facenti parte della fase distributiva.

L'analisi della catena del valore evidenzia l'aggravarsi nel decennio degli squilibri e delle criticità tipiche delle filiere agroalimentare italiane. Nell'ultimo decennio, la presenza di vincoli strutturali, di inefficienze del sistema logistico e degli accresciuti costi energetici che si trasmettono sui costi di trasporto, hanno determinato la lievitazione dei costi di distribuzione, incidendo sulla crescita del margine distributivo (Ismea, 2012a).

4. Integrazione funzionale per l'efficienza di processo delle filiere agroalimentari

Il nuovo paradigma competitivo globale pone l'impresa al centro di una rete interdipendente, un insieme di reciproche e complementari competenze e capacità, che compete come una catena integrata “contro” altre catene di approvvigionamento e fornitura. Per raggiungere la *leadership* di mercato nel mondo della *network competition* è necessario un cambiamento di approccio spostando l'attenzione dall'idea di mercati di massa serviti dalla “produzione di massa” all'idea di “personalizzazione di massa”. Quello che oggi è richiesto alle catene di approvvigionamento e fornitura è di far fronte in modo più agile e flessibile ai rapidi cambiamenti ed ai più elevati livelli di varietà e di personalizzazione dei prodotti. I sistemi produttivi e distributivi hanno bisogno di essere

in grado di far fronte alle esigenze della domanda anche con piccoli numeri e di reagire in tempi sempre più brevi.

La struttura industriale italiana trainante degli ultimi decenni, anche nel settore alimentare, è costituita da distretti che appartengono al campo dei casi internazionali delle agglomerazioni industriali e hanno caratteristiche specifiche sia per quanto riguarda la loro struttura che per i processi che avvengono sul piano tecnologico. Tali agglomerazioni industriali sono classificabili in ordine alle relazioni interaziendali esistenti in: a) agglomerazioni orizzontali diversificate, rappresentate da aziende di piccola o media dimensione che fabbricano uno stesso tipo di prodotto, tipiche del *made in Italy*; b) agglomerazioni verticali con attività disaggregate, rappresentate da imprese con attività di produzione in cascata che si integrano verticalmente nella fabbricazione del prodotto finale lungo la sua filiera di produzione e le cui economie sono controllate dalla specializzazione e dalla subfornitura; c) agglomerazioni gerarchiche localizzate, rappresentate da imprese agglomerate tipicamente di subfornitura che in genere dipendono da grandi aziende per le loro commesse e la tecnologia. I recenti fenomeni della delocalizzazione, despecializzazione, riduzione dei legami tecnologici ed organizzativi tra imprese locali, hanno influito anche sul legame tra imprese e territori di localizzazione e, di conseguenza, le tradizionali forze agglomerative rischiano di dispiegare in misura molto più blanda i loro effetti rispetto al recente passato.

La struttura organizzativa e territoriale delle imprese, pertanto, si è progressivamente allontanata dai canoni tradizionali del distretto industriale assumendo le caratteristiche di un sistema, anche se ancora radicato nella comunità locale, che si è andato strutturando in un sistema sempre più gerarchizzato con nuove forme di relazioni inter-industriali più vicine all'idea di filiera che a quella di distretto.

Nel settore agroalimentare, l'approccio di filiera permette di affrontare problemi in modo continuo, promuovendo soluzioni trasparenti che richiedono il coinvolgimento di diversi soggetti che operano nel settore sia a monte sia a valle della produzione, superando le frequenti situazioni di scarsa aggregazione di obiettivi imprenditoriali comuni e sinergici tra operatori dello stesso segmento o di segmenti diversi. L'integrazione tra le funzioni della filiera logistica agroalimentare genera, inoltre, una modalità operativa caratterizzata da una logica strategica e di sistema in grado di amplificare e moltiplicare gli effetti benefici prodotti dai singoli interventi volti a migliorare la competitività e la forza del settore agroalimentare (Ventura *et al.*, 2011).

La tendenza verso un approccio integrato di filiera è sottolineata anche negli obiettivi trasversali e nelle priorità definite a livello comunitario per aumentare il grado di efficacia ed efficienza del raggiungimento degli obiettivi quali la ristrutturazione, l'ammodernamento e l'innovazione, migliorando così la qualità della produzione nonché il potenziamento e lo sviluppo delle dinamiche del settore agro alimentare. Da un punto di vista puramente economico, la mancanza di integrazione verticale tra gli operatori della filiera comporta un'esternalità negativa derivante dal rischio della *double marginalization* che si manifesta quando sia l'impresa a monte sia quella a valle fissa il prezzo di vendita aggiungendo il proprio *markup* al costo sopportato. In tale contesto le due parti internalizzano il problema di massimizzazione del proprio profitto, determinando un incremento del prezzo finale a danno del consumatore. La desiderabilità

dell'integrazione verticale aumenta a mano a mano che salgono i costi di transazione da sostenere lungo la catena.

L'integrazione tra le parti e la gestione integrata della *supply chain* offre pertanto, non solo l'opportunità di una redistribuzione di ruoli e di responsabilità lungo la filiera, ma favoriscono anche il raggiungimento di un alto grado di efficienza (Chopra, Meindl, 2001).

La riduzione dei costi di transazione è uno dei principali vantaggi dell'integrazione di filiera nel senso delle opportunità, specie nei cicli produttivi complessi e multi localizzati, di agire in modo comune per aumentare il valore dell'output finale e ridurre i costi totali. Nei processi di integrazione produttiva, quindi, l'integrazione logistica rappresenta l'elemento che, in maniera più veloce e incisiva, è in grado di migliorare il livello di prestazioni della filiera in termini di efficienza economica, ma permette anche un aumento del livello di servizio. L'integrazione operativa di filiera deve pertanto fondarsi, come base di partenza, sulla correlazione delle attività logistiche interne a ciascuna impresa e poi saranno le attività iniziali e terminali del processo logistico di filiera a potersi integrare, a monte e a valle, con i rispettivi interlocutori.

L'esigenza di una razionalizzazione e regolazione dei flussi è legata alla maggiore efficienza derivabile della rete distributiva ed al rafforzamento dei sistemi intermodali, indispensabili per migliorare la competitività di tutte le produzioni italiane che hanno registrato sensibili incrementi di costo di trasporto. L'integrazione funzionale permette la razionalizzazione dei flussi nella filiera la quale, a sua volta, migliora il servizio (incremento della puntualità e dell'affidabilità) produce vantaggi a tutti gli attori (riducendo i viaggi a vuoto e le consegne respinte per ritardi), ma diventa anche uno strumento di grande efficacia in termini di tutela ambientale (riducendo i mezzi circolanti, le emissioni e i chilometri percorsi insaturi). Se il principio dell'integrazione funzionale è alquanto intuitivo, implementarlo invece presenta notevole complessità poiché è necessario disporre di volumi, clienti, mezzi, viaggi e tecnologie per gestire operativamente i processi di sincronizzazione.

Nell'analisi dei rapporti di forza tra la grande distribuzione e il settore produttivo bisogna tener conto del fatto che un sistema produttivo frammentato potrebbe non essere comunque desiderabile per la GDO. La ridotta dimensione media delle imprese produttrici se da un lato garantisce un elevato potere contrattuale, dall'altro implica un aumento dei costi di transazione. Gli effetti negativi si estendono, infatti, alla logistica ed ai controlli di qualità particolarmente rilevanti nel caso della produzione di *private label* (marche private) e potenzialmente anche sui prezzi finali.

Nel sistema agroalimentare inoltre, ai fini del raggiungimento dell'efficienza di filiera un ruolo particolarmente rilevante è attribuito alla "tracciabilità di filiera", che può essere vista come un insieme di procedure e di regole che determina significativi cambiamenti nell'organizzazione verticale di filiera e, di conseguenza, modifica i meccanismi di coordinamento verticale fra gli agenti economici, portando a una crescita dell'*asset specificity* delle transazioni stesse, collegata a un aumento della *bilateral dependency* fra gli agenti della filiera e nello stesso tempo favorendo una diminuzione del grado di incertezza dovuta alla maggiore trasparenza nelle transazioni (Banterle, 2008).

In particolare, la tracciabilità di filiera consta nell'identificazione delle aziende che hanno contribuito alla formazione di un dato prodotto alimentare. Tale identificazione è

basata sul monitoraggio dei flussi materiali ed immateriali dal produttore della materia prima al consumatore finale. Da ciò emerge che il soggetto protagonista della garanzia di filiera non è un'azienda, ma l'insieme delle aziende che contribuiscono alla realizzazione del prodotto.

In un contesto d'integrazione e tracciabilità emergono cambiamenti nella struttura dei rapporti che si definiscono tra gli attori della *supply chain*, i quali incidono sui costi di transazione e facilitano l'adozione di forme ibride di governo delle transazioni. Infatti, l'aspetto più interessante di questa chiave di lettura riguarda proprio l'analisi di come si modificano le forme di *governance* delle transazioni nelle filiere a seguito dell'introduzione della tracciabilità. Una recente indagine condotta in alcune filiere agro-alimentari italiane, ha individuato tre diverse situazioni di modificazione di *governance*: nelle filiere dove erano diffusi gli accordi verbali, si rileva un passaggio a contratti scritti formalizzati; nelle filiere in cui erano già usati i contratti scritti, si registra un rafforzamento dei contratti stessi prevedendo incentivi di prezzo; nelle imprese integrate verticalmente, includendo le cooperative, non si notano modifiche sostanziali di *governance*, ma vi possono essere cambiamenti nei processi dovuti all'adozione di specifici disciplinari e un aumento del grado di coordinamento verticale fra le imprese delle filiere, che in questo modo appaiono più efficienti dal punto di vista organizzativo (Banterle, 2008).

L'adozione dei sistemi di tracciabilità garantisce benefici non solo in termini di riduzione dei costi della non conformità e quindi maggiore efficienza, ma comprendono il miglioramento della sicurezza alimentare, la garanzia della qualità del prodotto, il rafforzamento della reputazione del marchio, la maggiore efficienza negli scambi. In ogni caso, la tracciabilità appare uno strumento con importanti valenze in termini di coordinamento dei rapporti interni alla filiera, quindi nelle relazioni *business to business*, al di là di come essa sia percepita dal consumatore.

La logistica affidata in *outsourcing* non è da considerarsi più un'attività sussidiaria alla produzione, ma una funzione complessa che consente di ridisegnare le relazioni di fornitura e distribuzione, di coordinare le attività manifatturiere e di servizio fra imprese localizzate in aree distanti e di abbreviare le distanze operative (prossimità inter-organizzativa e tecnologica di processo) della produzione con gli utilizzatori e i consumatori finali. In genere le attività terziarizzate presentano caratteristiche e *performance* migliori proprio perché sono meno complesse e più dirette le relazioni sia in senso orizzontale tra attività relative allo stadio o fase della produzione, sia in senso verticale tra imprese e soggetti diversi.

La logistica deve essere considerata in chiave innovativa, in stretta relazione con gli assetti territoriali, determinando il superamento di gran parte delle tradizionali teorie di allocazione delle risorse e di localizzazione delle attività economiche, grazie all'azione di forze esterne di agglomerazione derivanti dall'efficienza logistico-economica del sistema territoriale di riferimento (Porter, 2003).

Nell'ambito degli studi per l'ottimizzazione logistica si possono individuare due scenari di reti di imprese (*network organization design*): le reti di imprese legate per tipo di "specializzazione orizzontale"; b) le reti di imprese legate per tipo di "specializzazione verticale".

Nel primo caso input e output sono uguali per ciascuna di esse. Il processo di approvvigionamento/produzione/distribuzione è piuttosto semplificato: si ha un certo numero di punti di consegna/presa (pari al numero di imprese) delle stesse tipologie di merce all'interno di una più o meno ristretta area territoriale. Una piattaforma o centro di distribuzione potrebbe in questo caso accentrare e coordinare le fasi di approvvigionamento, stoccaggio e distribuzione della merce in entrata e quelle di raccolta, stoccaggio e distribuzione della merce in uscita. La distribuzione e la raccolta potrebbero essere in questo modo ottimizzate con notevoli risparmi da parte delle diverse imprese che operano nella medesima area regionale-territoriale (maggiore saturazione dei mezzi, minori costi di implementazione e settaggio, decentramento della fase di stoccaggio della merce, lavorazioni comuni, gestione pratiche amministrative, doganali e fiscali, ecc.).

Nel caso in cui le imprese del medesimo territorio partecipano viceversa alla elaborazione di uno stesso prodotto finale (filiera verticalmente integrata), la presenza di varietà di flussi dovuta ai carichi/flussi interni all'area tra i vari centri di produzione e a quelli di approvvigionamento provenienti dall'esterno, implica una maggiore complessità di coordinamento tra le azioni dei diversi attori del processo produttivo, proprio perché molte delle imprese hanno come input ciò che è output di altre. Il conseguimento di maggiori benefici economici interni ed esterni dovrebbe in questo caso prevedere un accentramento della gestione, bisognerebbe cioè realizzare non solo funzioni logistiche comuni e condivise, considerando i vari operatori della filiera come organi interni di un processo industriale finalizzato al conseguimento di un unico prodotto e pertanto costruire e ottimizzare i legami tra i processi di diverse aziende, fornitori e clienti (Arti, 2008).

La creazione di *network* di imprese, affiancate da infrastrutture di trasporto e strutture per la logistica delle merci incrementa l'ammontare delle attività orientate all'esportazione di produzioni finali locali e regionali. I produttori specializzati, appartenenti a strutture "reticolari", tendono ad internazionalizzarsi molto più attraverso il canale dell'export o con acquisizioni all'estero che non frammentando su scala internazionale i processi produttivi. A tali reti aperte di imprese corrispondono *network* logistici ispirati sempre più ai concetti di "reattività" e "agilità". Per le imprese la rilevanza della ricerca di *network* logistici flessibili ed agili è mostrata maggiormente dall'attuale congiuntura economica dove la competitività delle imprese operanti sui mercati è provata dalla crisi. Pertanto, ogni scelta connessa alla configurazione e alla gestione della catena logistica diviene un fattore cruciale per assicurarsi un vantaggio competitivo sostenibile. Per questa ragione la definizione del corretto livello di centralizzazione della pianificazione della *supply chain* e la scelta della configurazione ottimale della rete logistica, ricoprono un'importanza di assoluto rilievo (Dallari, Creazza, 2009).

Progetti innovativi che riguardano le attività logistiche, inoltre, se da un lato hanno lo scopo di ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive e logistiche, dall'altro sono economicamente convenienti. Efficienza e sostenibilità ambientale, nella misura in cui si raggiunge un obiettivo allocando la minore quantità possibile di risorse, sono aspetti correlati, l'efficienza fa bene all'ambiente, ma il rispetto per l'ambiente genera margini non indifferenti sui prodotti e servizi logistici che sono offerti. L'adozione di politiche

innovative adottate per l'attività di magazzino, dove il principale impatto è prodotto dalle aree riscaldate o raffreddate, oppure dalle infrastrutture che consentono la movimentazione meccanizzata del pallet, contribuisce alla riduzione progressiva delle emissioni di anidride carbonica e/o al risparmio energetico.

La creazione di efficienti filiere logistiche agroalimentari, quindi, mediante una forte integrazione tra attori a monte e a valle, associata a una politica d'investimento ad alto contenuto tecnologico ed a basso impatto ambientale devono essere considerati gli aspetti necessari per la maggiore apertura ai mercati internazionali dei prodotti di alta qualità del *made in Italy* agroalimentare.

5. I servizi logistici per la sostenibilità, qualità e sicurezza delle esportazioni agroalimentari

La partecipazione dell'industria alimentare al processo d'internazionalizzazione dell'economia italiana è stata determinante soprattutto nell'ambito dell'affermazione del *made in Italy* sui mercati mondiali. La conoscenza dei processi di partecipazione agli scambi internazionali, agli investimenti diretti verso l'estero ed ai processi di delocalizzazione rappresentano elementi importanti per comprendere il contesto in cui operano le filiere agroalimentari e le sfide che dovranno affrontare nei prossimi anni.

Le trasformazioni e la sopravvivenza delle stesse e delle PMI che le caratterizzano, dipenderanno dalle strategie che saranno messe in atto, considerando anche la grave crisi internazionale che dal 2008 a oggi si è trasferita sull'economia reale e in particolare sull'industria manifatturiera, con un'intensità che non ha precedenti negli ultimi decenni.

I dati Istat mostrano per il 2012 un export agroalimentare di circa 32 miliardi di euro e un import di quasi 40 miliardi di euro, il primo in aumento del 5,4%, il secondo in contrazione del 2,4% rispetto all'anno precedente. La bilancia commerciale agroalimentare presenta quindi un deficit di 7,7 miliardi di euro, in calo del 25,4% rispetto al 2011.

In particolare, è stato il settore dell'industria alimentare a registrare una consistente riduzione del disavanzo (-61,6%), cui si è sommato una non trascurabile diminuzione (-9,9%) di quello del settore primario. Quasi l'82% delle esportazioni è costituito da prodotti dell'industria alimentare che presentano un incremento del 6,7% rispetto all'anno precedente, mentre l'export agricolo si è mantenuto pressoché stazionario (-0,2%). Relativamente alle importazioni risulta una riduzione abbastanza consistente di quelle di prodotti agricoli (-5,5%) e, in misura meno evidente, con riferimento ai prodotti lavorati (-0,9%). Tuttavia le esportazioni agroalimentari sono cresciute di più e le importazioni si sono ridotte in misura più contenuta rispetto a quelle del totale delle merci. In dettaglio, solo le esportazioni di prodotti lavorati hanno movimentato gli scambi agroalimentari con l'estero, mentre gli altri flussi sono risultati in contrazione o, al più, stazionari. Il *made in Italy* agroalimentare può essere identificato in quell'insieme di prodotti sia freschi, sia trasformati, ai quali viene riconosciuta una forte tipicità, dato lo stretto legame con il territorio, e per i quali l'Italia può godere di vantaggi competitivi legati all'ambiente, ai sistemi produttivi e alle tradizioni locali. Nel complesso si tratta di

prodotti e/o comparti fortemente orientati all'export o, comunque, con un'elevata incidenza sulle esportazioni agroalimentari nazionali (Ismea, 2012b, 2013).

Esportazioni di prodotti del Made in Italy agroalimentare nel 2012 (mln di euro)

Prodotto	mln €	Peso %	Saldo norm.	Var. %annue				
				08/07	09/08	10/09	11/10	12/11
- Vini e spumanti, di cui:	4.655	22,0	88,0	3,8	-4,6	11,4	12,4	6,6
- Vini	4.031	19,1	91,9	2,3	-3,0	11,0	11,0	5,5
- Spumanti	624	3,0	66,3	15,0	-15,6	14,5	23,5	13,8
- Frutta fresca e secca (escl. banane, noci di cocco, datteri, fichi, ananassi, avocado, manghi)	2.873	13,6	28,9	9,0	-19,2	21,7	2,1	4,7
- Preparazioni di ortaggi, legumi e frutta, di cui:	2.848	13,5	47,3	14,4	-1,4	3,3	5,4	6,1
- Conserve di pomodoro	1.351	6,4	86,1	21,8	8,6	-1,7	0,4	3,2
- Succhi di frutta e agrumi	555	2,6	40,7	11,7	-17,4	14,7	12,8	6,7
- Pasta	2.067	9,8	93,7	29,8	-9,5	-1,8	8,0	6,7
- Formaggi e latticini, di cui:	1.975	9,4	9,8	8,1	-0,9	15,0	15,1	3,5
- Formaggi grana/parmigiano	768	3,6	99,5	5,5	1,1	25,9	20,5	-0,7
- Pecorino fiore sardo	117	0,6	91,6	0,2	-6,0	-13,4	7,9	17,9
- Gorgonzola	89	0,4	99,9	1,5	-5,6	4,4	13,0	3,4
- Prodotti della panetteria, della biscotteria e della pasticceria	1.441	6,8	40,1	9,7	2,1	10,9	7,2	8,7
- Prodotti dolciari a base di cacao	1.265	6,0	40,1	2,1	-2,4	14,7	9,0	17,1
- Olio d'oliva	1.202	5,7	3,9	4,0	-13,2	15,0	6,1	2,4
- Preparazioni e conserve suine, di cui:	1.068	5,1	71,6	1,1	2,4	13,6	6,7	6,9
- Prosciutti, speck, culatelli	572	2,7	86,2	-2,2	2,2	12,1	6,4	6,1
- Salumi e insaccati	344	1,6	73,4	5,4	3,2	15,0	6,4	5,7
- Ortaggi freschi (escl. patate, cipolle e cetrioli)	931	4,4	33,4	3,7	-0,7	32,6	-9,9	2,7
- Riso semilavorato e lavorato	406	1,9	86,3	44,0	-2,8	-6,2	-2,9	-0,3
- Aceti commestibili	224	1,1	83,9	-0,4	-3,4	19,7	8,1	5,9
- Vermouth	172	0,8	97,6	-10,4	-10,1	9,8	2,0	11,6
Totale made in Italy agroalimentare	21.127	66,3	47,3	9,6	-6,2	11,4	6,9	6,2
Totale agroalimentare	31.851		-10,8	8,7	-6,2	12,8	8,7	5,4

¹ Il peso % dei singoli prodotti si riferisce alla voce "totale made in Italy agroalimentare", quello del totale made in Italy agroalimentare alla voce "totale agroalimentare".

TABELLA 1 - Fonte: elaborazione ISMEA su dati Istat

I prodotti *made in Italy* hanno rappresentato nel 2012 il 66,3% delle esportazioni agroalimentari complessive e da diversi anni fanno registrare tassi di crescita positivi, come riscontrabile dalla tabella 1. Maggiormente esportati sono i vini e gli spumanti (costituiscono il 22% del *made in Italy* agroalimentare), seguiti dalla frutta fresca e secca, dalle preparazioni di ortaggi, legumi e frutta, dalla pasta e dai formaggi e latticini.

Garantire una maggiore efficienza dei processi produttivi e distributivi delle filiere agroalimentari permetterebbe di incrementare i volumi di merce esportati, caratterizzati dalla prevalenza dei prodotti lavorati, e si potrebbe pervenire a un recupero dei margini di competitività sul versante della qualità piuttosto che su quello dei prezzi. In tale contesto, la logistica diventa un elemento decisivo nella valorizzazione commerciale dei prodotti agroalimentari e si configura come risorsa del sistema territoriale, capace di agire quale leva principale per la competitività dei diversi attori dell'economia locale e nello stesso

tempo come fattore competitivo nella concorrenza fra aziende di Paesi diversi e nei rapporti clienti/fornitori, grazie al suo grande potenziale di riduzione dei costi e di incremento della produttività totale del sistema (Ismea, 2006a).

Inoltre, la logistica riveste un ruolo chiave nel sistema agroalimentare nazionale ai fini della valorizzazione qualitativa dei prodotti: la corretta gestione della catena del freddo, lo sviluppo di piattaforme logistiche specialistiche, il monitoraggio continuo della qualità e della rintracciabilità, la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, sono elementi decisivi per le filiere nazionali più esposte alla concorrenza internazionale. L'attenzione si sposta pertanto sul concetto di servizio innovativo "a valore aggiunto" lungo i canali integrati di commercializzazione e distribuzione nei quali, infatti, è particolarmente attiva la grande distribuzione organizzata.

Il settore produttivo italiano è frammentato e se, da un lato, consente alle piccole imprese, spesso a conduzione familiare, un elevato potere contrattuale, dall'altro costituisce il principale problema nell'interazione con l'industria, soprattutto per il riflesso sui costi di transazione e della logistica e per l'incapacità delle piccole e medie imprese di garantire gli elevati volumi produttivi richiesti dalla GDO. Tale configurazione produttiva, secondo indagini di settore, sarebbe uno dei motivi per il quale alcuni operatori esteri della GDO troverebbero più conveniente approvvigionarsi sui mercati internazionali, a dispetto della forte preferenza dei consumatori italiani per i prodotti nazionali. Anche le imprese produttrici riconoscono che il grado di frammentazione è un elemento di forte debolezza. Nonostante l'inasprimento delle condizioni di mercato, alcuni produttori convengono che la diffusione della GDO, innalzando i livelli di concorrenza complessivi, ha stimolato l'accrescimento dell'efficienza e degli standard qualitativi (Banca d'Italia, 2012).

Le filiere logistiche co-modalità e/o intermodali, ad esempio, sono le più competitive nello scenario definito dal nuovo assetto economico internazionale, dove i processi produttivi e distributivi che si vanno affermando interessano sempre più localizzazioni transnazionali. I nodi di interscambio assumono in tale contesto un'importanza sempre maggiore, sia per la gestione integrata dei trasferimenti a lunga distanza, finalizzata a ridurre il costo complessivo del trasporto, sia per la gestione dell'"ultimo miglio", ovvero della fase distributiva regionale delle merci. Oltre agli aspetti infrastrutturali, questo processo di efficientamento investe gli operatori del trasporto e della logistica, ai quali il mercato chiede una sempre maggiore capacità di controllare flussi intermodali e processi logistici complessi.

La polverizzazione dimensionale e territoriale delle imprese italiane non favorisce l'evoluzione dell'offerta logistica in tale direzione, né il pieno sfruttamento delle opportunità localizzative e infrastrutturali (porti, interporti, centri merci, poli distributivi) che il territorio italiano può offrire. Oltre alle esternalità negative generate dall'uso inefficiente delle reti (congestione, inquinamento, usura delle infrastrutture, incidentalità), il modello italiano estremamente diffuso in molti casi ostacola lo sviluppo di un'offerta evoluta di servizi logistici, che inevitabilmente necessita di un volume di domanda coordinata per riorganizzare i posizionamenti di filiera in strutture complesse, integrate e qualificate. Ciò si traduce anche in una bassa accessibilità a modalità di trasporto diverse da quella stradale; le modalità ferroviaria e marittima, in specie nel Mezzogiorno, risultano infatti penalizzate sia a causa della frammentazione e dispersione

dei carichi, sia per la mancanza di punti di concentrazione e consolidamento delle merci ove sviluppare forme di intermodalità, integrazione e interscambio.

Per permettere al sistema agroalimentare italiano di creare valore aggiunto è opportuna la presenza non solo di efficienti terminali di trasporto, ma anche di un sistema basato sulla progettazione di filiere logistiche agroalimentari, dove vengono localizzate competenze, si sviluppano relazioni e siano forniti innovativi servizi materiali ed immateriali sia all'imprenditoria locale che ad operatori esterni, anche a livello internazionale. L'obiettivo è anche quello di creare le condizioni per lo sviluppo di specifiche filiere di eccellenza e funzioni operative articolate in iniziative imprenditoriali autonome, ma al tempo stesso fortemente integrate, che vedano nel processo trasportistico e logistico la naturale via per la creazione di valore sui mercati finali di consumo.

Il settore agroalimentare sta inoltre vivendo profonde trasformazioni per rispondere efficacemente alle evoluzioni normative e alle nuove esigenze di mercato condizionate tra l'altro dai problemi connessi alla sicurezza alimentare. In questo contesto è sempre più necessario, per le imprese del settore, evolversi e modificare i propri meccanismi organizzativi e gestionali per conformarsi a standard normativi e di qualità e per impostare efficaci strategie competitive cogliendo nel contempo tutte le possibili opportunità derivanti dalla espansione dei mercati emergenti.

La valorizzazione delle filiere agroalimentari è realizzabile non solo mediante un riassetto organizzativo nazionale, ma anche in funzione di quelle che sono attualmente le esigenze e i bisogni del consumatore, diventato sempre più esigente e attento nelle scelte alimentari anche in considerazione delle emergenze sanitarie (malattie infettive e virali, contagi negli allevamenti di animali, ecc.) che l'hanno reso particolarmente sensibile ai temi della sostenibilità, della qualità e della sicurezza alimentare.

Il concetto di logistica "sostenibile" comprende una serie di tecnologie, di procedure e di attività che hanno il fine di ridurre l'impatto ambientale dei vari anelli della catena logistica, senza penalizzare, anzi in molti casi incrementando, la qualità del servizio e la redditività economica. Secondo i suoi promotori e sostenitori, è possibile ottenere una logistica più efficiente dal punto di vista della produttività, che nello stesso tempo abbia un minore impatto sull'ambiente. Il concetto di logistica sostenibile deriva da quello più esteso di "sviluppo sostenibile" che sembra aver messo d'accordo alcune parti del mondo ambientalista e di quello industriale: la crescita economica non costituisce più l'unico strumento per il perseguimento del benessere collettivo, giacché si è andata via affermando l'importanza attribuita al patrimonio ambientale.

Con riferimento particolare alle azioni per la sostenibilità della logistica agroalimentare è possibile effettuare una separazione tra le fasi di logistica a monte del distributore (dagli input al centro di distribuzione/margini dei centri urbani dove avviene il consumo), di distribuzione urbana (dai centri di distribuzione/margini dei centri urbani ai negozi), di acquisto effettuata dal consumatore finale (dal negozio al domicilio). In effetti, la letteratura promuove tipologie di azioni diversificate per ognuna di queste tre fasi, che inoltre divergono per la natura quali-quantitativa degli impatti. Un primo gruppo di politiche per la promozione della sostenibilità nel trasporto a monte dei centri di consumo riguarda l'efficienza logistica del sistema di distribuzione. Per aumentare il carico dei veicoli e ridurre il numero di veicoli-km, le aziende possono attuare

prevedimenti organizzativi circa la “colletta” dei carichi, le dimensioni dei veicoli utilizzati e la localizzazione dei centri di distribuzione. Tali misure possono essere implementate dalle aziende per conto proprio, ma si possono anche attuare strategie di collaborazione tra imprese o di affidamento (terziarizzazione) della distribuzione ad aziende specializzate ed in grado di raggiungere un più elevato livello di efficienza (Pan *et al.*, 2010). Inoltre per migliorare la gestione dei carichi e delle rotte, sono disponibili diverse tecnologie telematiche quali sistemi di pianificazione delle consegne o sistemi di navigazione a bordo: *Global Positioning System* (GPS), *Electronic Data Interchange* (EDI), *Radio Frequency Identification* (RFID), *Technology and Electronic Ordering System* (EOS).

L'impatto ambientale (in questa fase si guarda principalmente alle emissioni di CO₂ e al consumo energetico) dipende dalle caratteristiche dei mezzi utilizzati e come già detto, per garantire modalità di trasporto meno inquinanti. Con riferimento al trasporto continentale, quando questo risulta efficiente, possono essere promosse le modalità ferroviarie e marittime combinate con il trasporto stradale (autostrade del mare) nell'ambito di itinerari e percorsi intermodali promossi dall'Unione Europea attraverso diversi programmi di promozione e incentivazione (Marco Polo, TEN-T, MoS).

Il trasporto stradale, anche nelle fasi a monte dei centri urbani, rimarrà sicuramente a lungo la modalità dominante nel settore agroalimentare per cui un obiettivo da promuovere è quello di un utilizzo più efficiente dei veicoli e del passaggio a flotte più pulite, meno energivore e più sicure (McKinnon, 2007.)

Nella fase di distribuzione urbana la letteratura sottolinea i vantaggi che si possono ottenere dall'uso di veicoli puliti (elettrici, ibridi, ecc.), silenziosi, con dimensioni più adatte ai centri urbani e dotati di ICT per migliorare rotte e orari di consegne. Assieme a ciò è stato dato un grande risalto alla creazione di piattaforme logistiche urbane e di sistemi di consegne ad esse associate. Si tratta di raggruppare i carichi destinati ai centri urbani in un punto al margine/cintura della città per poi permettere la distribuzione terziarizzata più efficiente e con mezzi più idonei alla circolazione urbana e nei centri storici. Infine si possono implementare misure di regolazione del traffico merci, quali pedaggi, orari di consegne, zone di sosta e transito (Isfort, 2013).

E' ancor più evidente, nel caso di produzione di un prodotto per il quale si perseguano strategie di qualità e sicurezza alimentare, quanto le diverse fasi della filiera debbano essere necessariamente ed efficacemente coordinate proprio al fine di creare, mantenere e valorizzare quegli elementi differenziali sui quali si basa la percezione di qualità dei consumatori finali. La qualità, infatti, dipende dai processi adottati, sia a livello agricolo che di trasformazione, ma risente anche degli altri fattori di produzione utilizzati sia in agricoltura che a livello di industria, così come delle modalità di confezionamento, di trasporto, di conservazione, di presentazione, nonché di preparazione finale e di consumo.

Per i prodotti agricoli che più assomigliano a vere e proprie materie prime, per la loro forte omogeneità e/o per l'alto grado di trasformazione che in genere subiscono prima di raggiungere il consumatore finale, esistono opportunità di intervento finalizzate a perseguire politiche di valorizzazione dei prodotti basate sulla differenziazione. Si tratta, ad esempio, della possibilità di differenziare il prodotto agricolo mediante il marchio “biologico”; alternativamente potrebbero agire in modo simile, scelte quali “OGM-free”

o eventuali altri marchi o certificazioni ambientali (ad esempio EMAS o ISO14001) e/o etici (ad esempio la certificazione SA8000). In altri casi, invece, si possono utilizzare gli strumenti di differenziazione geografica come DOP e IGP per i prodotti agroalimentari, DOC, DOCG e IGT per i vini. Questi stessi strumenti di differenziazione, inoltre, possono combinarsi anche con quelli del biologico o con le altre certificazioni etiche o ambientali. Al di là degli strumenti specifici, tuttavia, le strategie di differenziazione dei prodotti sono finalizzate a raggiungere l'obiettivo di un premio di prezzo finale che si traduca in una migliore qualità per il consumatore finale.

E' evidente, quindi, come unitamente al prodotto, debba giungere fino al consumatore anche un flusso adeguato di servizi che arricchiscono il prodotto, ma, soprattutto, di informazioni che favoriscano una più chiara percezione delle sue caratteristiche, materiali e immateriali. Queste informazioni, almeno in parte, possono anche essere comunicate in modo sintetico mediante appositi marchi, se la loro gestione nel tempo ha saputo costruire e rafforzare la reputazione, cioè un apprezzamento stabile e forte per il prodotto, i processi, i servizi, e le altre caratteristiche qualitative rispetto alle quali i consumatori si sentono adeguatamente garantiti (Ismea, 2006c).

L'assicurazione della qualità al mercato, tramite adeguate forme di verifica e attestazione della conformità ai requisiti applicabili (certificazione), che è richiesto in tutti i settori di attività quale presupposto per la sicurezza alimentare, la tutela dell'ambiente e la fiducia del cliente e del consumatore finale, riveste grande importanza nel settore agroalimentare, dato il carattere primario e diffuso dei bisogni che i relativi prodotti sono chiamati a soddisfare.

La qualità igienico-sanitaria (sicurezza alimentare) è garantita dalla legislazione in materia e da un adeguato sistema di controlli. Essa è oggi governata da una molteplicità di standard, nel cui ambito i principi HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) rivestono certamente un ruolo di rilievo. La relativa certificazione di conformità, ove esistente, si configura come vera e propria certificazione cogente. Alle esigenze di tipicità, tradizionalità e abitudine dei consumatori, il legislatore ha risposto con l'emanazione dei Regolamenti Comunitari in materia di prodotti a Denominazione di Origine Protetta (DOP), Indicazione Geografica Protetta (IGP), Specialità Tradizionale Garantita (STG), e, con riferimento ai vini, vini di qualità prodotti in regioni determinate (DOC e DOCG).

Nell'ambito della certificazione "qualitativa" di prodotto, particolare importanza riveste la cosiddetta certificazione di rintracciabilità di filiera che si configura, di fatto, come certificazione di processo. Questa garantisce la rintracciabilità del prodotto alimentare in tutti i passaggi del processo produttivo ed è anch'essa effettuata da competenti organismi di certificazione di parte terza. A complemento e integrazione delle forme, più o meno dirette, di assicurazione della qualità (certificazione) dei prodotti agroalimentari richiamate, si sono affermate, sia pur in gradi diversi, anche forme indirette di assicurazione, rappresentate dalla certificazione dei sistemi di gestione che pure rivestono considerevole importanza per la produzione agricola e l'industria agroalimentare in genere, quali la certificazione di sistema di gestione per la qualità (SGQ - regolata dalla Norma ISO 9001:2000) e la certificazione dei sistemi di gestione ambientale (SGA - regolata dalla norma ISO 14001:2004) e volontaria di prodotto.

Il vantaggio competitivo delle filiere agroalimentari necessario per l'incremento del volume delle esportazioni si basa quindi non solo sulla creazione di efficienti *network* caratterizzati dalla contemporanea presenza di relazioni orizzontali e verticali ma anche da efficienti controlli supportati da certificazioni di qualità e di sicurezza alimentare oltre che nelle fasi manifatturiere sia in quelle dei servizi a supporto a monte ed al valle del processo produttivo.

Un esempio concreto di certificazione di prodotto agroalimentare è rappresentato dallo standard IFS (*International Featured Standard Food*) sviluppato nel 2003 che si pone come obiettivo il raggiungimento della trasparenza ed efficienza nell'intera filiera agroalimentare ed in particolare è utilizzata per la verifica di produttori a marchio privato della GDO. I *retailer* tedeschi e francesi in collaborazione con esperti internazionali hanno redatto inoltre lo standard IFS *Logistic* con l'obiettivo principale di poter monitorare le fasi di trasporto e stoccaggio che rappresentano in molti casi un anello debole nella filiera, soprattutto relativamente alla catena del freddo.

L'IFS *Logistic* è applicabile per prodotti *food* e non *food* e copre tutte le attività logistiche come trasporto, stoccaggio, distribuzione, carico/scarico, ecc. Si applica a tutti i modi di trasporto, su strada, ferrovia, nave, aereo, a temperatura controllata o senza condizionamento. Tutti i fornitori di servizi logistici possono essere valutati in accordo all'IFS *Logistic* sia che lavorino con la grande distribuzione, sia per aziende alimentari che forniscono prodotti alla GDO. L'obiettivo principale è promuovere la sicurezza alimentare, la legalità e la qualità dei prodotti a marchio privato (*private label*). Con la certificazione IFS *Logistic* i fornitori di servizi di logistica hanno la possibilità di ampliare il ventaglio dei propri clienti, proponendosi sul mercato della GDO europea, possono avvicinarsi con maggior facilità e confidenza ai nuovi requisiti legislativi in materia di sicurezza e qualità dei trasporti, sfruttare sinergie ed elementi comuni ai sistemi di gestione per la qualità secondo la ISO 9001, migliorare il proprio sistema di gestione del rischio/HACCP. L'IFS *Logistic* dà particolare enfasi alla gestione dell'igiene e del rischio, la gestione degli stock, il controllo della temperatura, dell'igiene, della pulizia e della tracciabilità.

6. Casi di azioni per l'export delle produzioni di eccellenza

La difficile congiuntura interna italiana evidenzia l'opportunità di puntare decisamente sull'export e sull'internazionalizzazione per il rilancio e la crescita dell'industria alimentare che rappresenta il secondo comparto produttivo manifatturiero del paese con circa 130 miliardi di fatturato, di cui oltre 26 costituiti da esportazioni. Solo allargando i mercati serviti e aumentando continuamente le proprie potenzialità con continui investimenti, è possibile portare il *made in Italy* agroalimentare al maggior successo e mantenerlo ai più alti livelli mondiali anche nelle fasi di difficoltà della congiuntura interna.

Al di là della soddisfazione per la recente buona dinamica delle esportazioni agroalimentari, è corretto sottolineare la bassa propensione all'export dell'agroalimentare, nel confronto con altri paesi. L'Italia, infatti, presenta un'incidenza delle esportazioni sulla produzione agricola e sul fatturato dell'industria alimentare

rispettivamente dell'11,4% e del 17,8%, inferiore sia rispetto alla media comunitaria e sia a quella dei principali competitor (Spagna, Francia e Germania) (Ismea, 2012a).

I mutamenti della geografia del commercio agroalimentare mondiale possono essere sostanzialmente colti attraverso l'analisi dei cambiamenti nella composizione del gruppo dei venticinque grandi esportatori (tabella 2). Si è confermato il ruolo di alcuni Paesi (Brasile, Argentina, Cina, India, Indonesia, Australia), inoltre, in seguito all'apertura degli scambi dei Paesi dell'ex-Unione Sovietica e all'allargamento ad Est dell'Unione Europea, alcuni di questi, Polonia e Ucraina in particolare, hanno fatto il loro ingresso nel gruppo dei venticinque *leader*.

Quote di mercato e crescita dell'export dei primi 25 Paesi esportatori di prodotti agroalimentari

	Quota % su tot mondo				Tmva %			
	1996/97	2000/01	2005/06	2010/11	1997-01	2001-06	2006-11	1997-11
1 Stati Uniti	13,2	12,9	9,5	10,5	-3,0	3,8	13,5	5,1
2 Francia	8,4	7,6	7,1	5,8	-4,8	8,9	6,6	4,0
3 Paesi Bassi*	7,7	7,4	7,7	6,4	-3,3	11,2	7,2	5,5
4 Germania	5,8	5,9	6,8	6,4	-2,2	13,7	9,6	7,5
5 Regno Unito	3,9	3,4	2,9	2,4	-5,3	6,9	6,6	3,2
6 Belgio**	3,8	4,1	4,2	3,4	-0,7	10,9	6,8	6,0
7 Canada	3,7	4,4	3,7	3,4	2,0	6,8	9,3	6,3
8 Spagna*	3,5	3,8	4,1	3,2	-0,2	11,7	5,8	6,1
9 Italia	3,5	3,6	3,8	3,2	-1,5	11,6	7,4	6,2
10 Brasile	3,3	3,4	4,8	5,9	-1,5	18,3	16,0	11,5
11 Cina	2,9	3,5	4,0	4,4	1,8	13,3	13,4	10,0
12 Australia	2,9	3,0	2,5	2,0	-1,7	6,6	6,8	4,2
13 Argentina	2,6	2,7	2,8	3,4	-2,0	11,1	15,9	8,8
14 Danimarca	2,5	2,4	2,3	1,7	-3,3	9,0	4,1	3,6
15 Thailandia	2,3	2,4	2,0	2,4	-2,1	6,8	15,7	7,2
16 Irlanda	1,5	1,4	1,4	1,0	-2,9	9,9	3,5	3,8
17 Malesia	1,5	1,3	1,4	2,4	-5,0	11,6	23,7	10,5
18 Nuova Zelanda	1,4	1,5	1,6	1,5	-1,2	11,9	10,8	7,6
19 Messico	1,4	1,9	1,8	1,7	5,4	9,2	9,5	8,2
20 India	1,4	1,4	1,5	2,0	-2,1	11,4	18,9	9,9
21 Indonesia	1,3	1,3	1,6	2,5	-2,4	15,4	22,0	12,2
22 Hong Kong	1,2	0,9	0,4	0,6	-10,5	-4,4	18,0	1,1
23 Turchia	1,0	0,9	1,1	1,1	-6,1	15,7	10,8	7,3
24 Singapore	1,0	0,7	0,6	0,7	-10,1	6,4	14,3	4,0
25 Cile	0,9	1,1	1,2	1,1	3,1	12,6	9,0	8,5
Totale 10	56,8	56,6	54,6	50,5	-2,3	9,8	10,7	6,5
Totale 25	82,6	82,8	80,6	79,0	-2,5	9,6	9,5	6,0
Totale 122	100,0	100,0	100,0	100,0	-2,4	10,4	11,2	6,8

* Per Paesi Bassi e Spagna l'ultimo dato disponibile è il 2010.

** Belgio e Lussemburgo fino al 1998.

TABELLA 2 - Fonte: Un-Comtrade

Il trend relativo alla variazione delle esportazioni è particolarmente positivo per l'Italia negli ultimi cinque anni (7,4%) anche se non da primato rispetto sia ai paesi più sviluppati sia a quelli emergenti. Il contesto competitivo è pertanto molto dinamico ed evidentemente non bastano soltanto le grandi eccellenze qualitative delle produzioni italiane per una maggiore affermazione sui mercati esteri ma è necessario investire e potenziare la capacità esportativa attraverso interventi finalizzati al miglioramento delle condizioni generali e dei servizi di penetrazione dei mercati globali fondate principalmente sulla capacità commerciale e di marketing, sull'incremento di scala e sull'aggregazione dell'offerta a parità, se non di miglioramento ulteriore, delle tradizionali caratteristiche qualitative dei prodotti italiani.

La specializzazione geografica delle esportazioni italiane, che per quasi il 60% raggiungono mercati di Paesi europei, che negli ultimi decenni sono cresciuti meno, penalizza l'Italia. Le merci italiane fanno fatica a raggiungere le aree più dinamiche dell'economia mondiale, come l'Asia meridionale e orientale e l'America Latina, a causa sia della ridotta dimensione delle imprese italiane, che delle carenze in servizi avanzati di logistica, distribuzione, finanza, innovazione tecnologica, ecc., essenziali nel promuovere l'internazionalizzazione a vasta scala (Romano, 2012).

Servizi logistici avanzati ed efficienti all'interno di filiere logistiche parallele alle filiere produttive e distributive agroalimentari ed incentrate su processi internazionali di scambio di semi-lavorati, beni intermedi e prodotti finiti, danno origine a catene del valore nelle quali le attività organizzative e logistiche di "pre" e "post" produzione (design, marketing, distribuzione, assemblaggio, ecc.), se effettuate in larga scala, costituiscono per la maggior parte delle filiere la principale fonte di valore aggiunto, anche oltre il 50% del valore finale del prodotto.

Punto centrale di un modello di sviluppo basato su filiere logistiche è il convogliamento ed inoltro di flussi di produzioni locali di eccellenza attraverso processi innovativi. La logistica è l'area più critica, ma anche quella in cui è maggiore la disponibilità delle imprese a collaborare "lungo la filiera". Qualsiasi progetto di razionalizzazione logistica non può non tenere conto dei vincoli e delle opportunità che si pongono in relazione alla prevalente architettura dei flussi che governano le relazioni di scambio commerciale che insistono sul territorio. Le architetture "centralizzate" dei flussi logistici, sono in prospettiva destinate a diffondersi con la crescita dimensionale della distribuzione organizzata, con l'ampliarsi degli spazi e dei volumi di vendita e con l'allungamento delle catene di approvvigionamento a livello internazionale. Va evidenziato inoltre che la filiera logistica, le reti fisiche presenti sul territorio e gli operatori specialistici che di essa fanno parte, a differenza delle filiere manifatturiere, consente vantaggi competitivi anche in una dimensione orizzontale o trasversale producendo servizi a favore di clienti diversi che operano in filiere diverse o, comunque, con marchi diversi.

Secondo una recente ricerca Accenture/SDA Bocconi, la collaborazione "tra competitor" è ancora poco sviluppata e in Italia gli esperimenti di collaborazione "orizzontale", ossia tra aziende che operano allo stesso stadio della catena del valore è adottata soprattutto con riferimento ad alcune attività di trasporto e di condivisione dei magazzini. Esistono tuttavia ampi margini di sviluppo in prospettiva. Mostra una maggiore propensione alla collaborazione orizzontale proprio il settore *retail*, che ne ha

già sperimentato i benefici attraverso esperimenti e progetti settoriali del passato, con riferimento alle attività di trasporto. Lo scopo dei progetti di collaborazione non competitiva più ricorrenti è tendenzialmente la condivisione di informazioni a valore aggiunto sui mercati, sulle forniture, sui servizi disponibili e sulle performance dei processi logistici.

Relativamente ai progetti per il futuro, le aziende intervistate hanno sottolineato che gli investimenti per il prossimo triennio saranno concentrati prevalentemente sulla revisione del *network* logistico, sul ridisegno delle strategie distributive e infine sul miglioramento delle attività di previsione, pianificazione e programmazione della produzione e della distribuzione. In particolare, il 40% del campione destinerà risorse a progetti di revisione del *network* e della strategia logistica; il 20% circa si concentrerà sul miglioramento dell'attività di pianificazione e controllo della logistica. Tali azioni saranno sostenute con l'introduzione e il miglioramento dei sistemi e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Accenture, SDA Bocconi, 2011).

L'obiettivo principale in tali casi è di minimizzare e “variabilizzare” i costi di aree, servizi e manodopera che in quanto fattori della produzione della logistica, condizionano la produttività e la scelta per una corretta localizzazione tra diverse tipologie di insediamento, di struttura, di gerarchia di rete e funzione dei depositi.

L'evoluzione del sistema distributivo dei prodotti agroalimentari ha avuto come principale effetto l'integrazione logistica fra i soggetti chiave del processo di distribuzione delle merci: il produttore, il distributore ed il trasportatore, con l'obiettivo di ridurre i costi e di elevare la qualità del servizio offerto. I prestatori di servizi (considerando l'intera catena di soggetti ed attività coinvolte) sono diventati *partners* logistici, sia nei confronti della grande distribuzione, sia nei confronti dei produttori e si sono funzionalmente integrati in molti casi con imprese di trasporto tradizionali svolgendo attività complementari di trasporto e logistica. Entrambi gli obiettivi citati sono strettamente legati a due caratteristiche tipiche del prodotto agro-alimentare, che rendono particolarmente strategico il fattore logistico-organizzativo della catena produttiva: a) il basso valore aggiunto di alcune categorie di prodotti trattati; b) la deperibilità del prodotto.

A ciò si aggiunge inoltre la tendenza, comune ormai a diversi settori manifatturieri, a ridurre drasticamente gli spazi per l'immagazzinaggio delle merci. Negli ultimi anni, infatti, nel sistema agroalimentare italiano si assiste alla trasformazione delle aziende di trasporto in prestatori di servizi logistici che abbinano la professionalità nei trasporti alla gestione integrata della *supply chain* imperniata sulle attività di gestione di piattaforma.

Dal punto di vista dell'organizzazione della gestione logistica dei carichi, si sottolinea l'importanza delle piattaforme logistiche, dove si fa “rottura di carico”, rispetto ai magazzini o ai nodi intermodali (dove la merce “non si vede” e non c'è rottura di carico) perché la preparazione degli ordini e quindi la composizione di carichi multi prodotto oltre che multi cliente sono assolutamente strategici per il moderno sistema distributivo. Nella piattaforma logistica, i vettori in entrata vengono scaricati, i pallet di diversa provenienza vengono raggruppati secondo la destinazione finale. L'unità di misura logistica non è più il carico, ma il pallet ed il “valore aggiunto del transito in piattaforma” è dato dalla capacità dell'operatore logistico di gestire al meglio la composizione del carico in uscita (la preparazione degli ordini, appunto). In questo caso, per garantire

questo servizio non è più sufficiente un trasportatore e/o un vettore, ma occorre un operatore logistico più completo e più efficiente.

La piattaforma logistica è la superficie dove transitano le merci per essere organizzate per la consegna. Qui è possibile modificare il vettore di trasporto, le dimensioni dell'unità di scambio, aggiungere servizi materiali e immateriali, con l'obiettivo di permettere le operazioni di *groupage* (destinazione unica per merci provenienti da fornitori diversi) e di *dégroupage* (rottura del carico e successiva dispersione dei colli in direzione di più punti di consegna).

Dalle piattaforme partono, generalmente, carichi monoclente e multi fornitore per ottimizzare la funzione trasporto attraverso carichi completi. Le consegne corrispondono ad ordini individuali trasmessi dai punti di vendita ai diversi fornitori. Dopo il frazionamento e il raggruppamento degli ordini per magazzino, le merci sono consegnate a gruppi ad ogni punto vendita. Gli obiettivi proposti in questo tipo di organizzazione si iscrivono dunque in una logica d'ottimizzazione economica dei flussi di trasporto.

La Francia ha fatto della razionalizzazione dei canali di distribuzione (riduzione dei centri di transito delle merci, aumento delle distanze medie percorse, maggiore attenzione ai trasporti ed alla logistica) la sua principale strategia riorganizzativa per il rilancio competitivo delle attività commerciali fin dai primi anni ottanta. Il suo sistema agroalimentare è quello che ha registrato i maggiori cambiamenti ed oggi la distribuzione dei prodotti è caratterizzata da una fitta rete di piattaforme di raccolta, spedizione, transito e di distribuzione ai punti di vendita, localizzate nelle zone di produzione, centri intermodali, piattaforme logistiche della GDO o delle società commerciali, mercati terminali all'ingrosso localizzati nei grandi bacini di consumo (Ismea, 2006a).

Una recente indagine svolta dall'ISMEA è stata realizzata mediante interviste telefoniche ed ha coinvolto circa 1.800 imprese del settore della domanda (imprese agroalimentari private e cooperative, OP ortofrutticole e grossisti dell'import/export dell'ortofrutta) e 50 imprese tra le più importanti in termini di fatturato che offrono servizi di trasporto e logistica al settore agroalimentare. Alla luce dei risultati dell'indagine e con l'obiettivo di migliorare le condizioni di competitività del sistema agroalimentare attraverso il potenziamento del sistema logistico, emergono importanti indicazioni di *policy* che riguardano sia la sfera della "competitività" sia la dimensione più propriamente infrastrutturale e territoriale.

Sul tema specifico delle infrastrutture e dei trasporti e della localizzazione e strutturazione territoriale delle piattaforme logistiche l'indagine evidenzia le seguenti priorità di intervento manifestate dal sistema delle imprese sia dal lato della domanda che dell'offerta:

- favorire la razionalizzazione del trasporto ed il ricorso all'intermodalità attraverso incentivi alle imprese;
- potenziare le piattaforme logistiche, per la raccolta, lavorazione, confezionamento e stoccaggio dei prodotti agroalimentari;
- promuovere investimenti per la gestione della catena del freddo, attraverso interventi mirati a livello di stoccaggio, lavorazione, trasporto delle merci;
- individuare e costituire poli logistici agroalimentari (aree a forte vocazione ridistributiva e di concentrazione dell'offerta, oltre che a vocazione produttiva),

favorendo la concentrazione territoriale e la specializzazione sui temi infrastrutturali, come misure di sostegno al *marketing* territoriale, nonché politiche di riassetto del territorio per l'integrazione dei poli logistici agroalimentari con i nodi intermodali (Ismea, 2006a).

In chiave di rafforzamento sui mercati internazionali delle imprese italiane specializzate nel settore agroalimentare, non va sottovalutata la crescita dei traffici marittimi di prodotti deperibili, ortofrutta in particolare. La posizione dell'Italia, al centro del Mediterraneo ma con forti relazioni commerciali con il resto d'Europa, presenta importanti opportunità in termini di commercializzazione di prodotti ortofrutticoli. I paesi terzi mediterranei vedono nell'Italia il "ponte" ideale per il transito verso l'Europa del nord dei loro sempre più apprezzati prodotti ortofrutticoli mentre, dall'altro lato, i cosiddetti "prodotti fuori stagione" dell'emisfero sud sbarcano in quote crescenti presso i *reefer terminal* dei porti italiani (Vado, Genova, Ravenna, Livorno, Salerno). Ciò comporta per il sistema logistico italiano (imprese di trasporto, operatori logistici, infrastrutture, ecc.) una nuova e grande opportunità, legata alla capacità di attrarre traffici crescenti di prodotti deperibili nei porti italiani per essere smistati verso il nord Europa ed il resto del mondo. La forte specializzazione degli operatori logistici del trasporto marittimo di prodotti freschi presenti in Italia è infatti una garanzia di efficienza e di efficacia della gestione commerciale e un elemento di fiducia per i produttori che intendono penetrare nuovi mercati. In particolare, l'incremento sensibile dei costi del trasporto stradale e la congestione presente lungo i principali corridoi di trasporto su gomma europei dovrebbe consentire al trasporto combinato marittimo effettuato con navi RoRo (navi che trasportano carichi rotabili: camion, autoarticolati, semirimorchi, *trailer*, ecc.) di costituire una valida alternativa logistica in termini di costi, di tempi e di servizio reso. In Italia, i buoni risultati fatti registrare dalle "autostrade del mare" gestite da gruppi armatoriali italiani in questi anni, alimentano positivamente tali aspettative di ulteriore crescita e sviluppo (SRM, 2012).

Spiragli di luce si intravedono anche il fase di rallentamento della crescita economica attraverso l'implementazione di strategie commerciali e logistiche innovative adottate per incrementare le esportazioni italiane di prodotti agroalimentari di qualità, in specie prodotti da piccole e medie imprese, come nei casi delle produzioni *private label* (marche private) della GDO e della catena di distribuzione internazionale "Eataly".

La maggioranza dei consumatori è sempre più attenta alla qualità e soprattutto è in grado di riconoscere il prodotto in base al rapporto qualità/prezzo, fidelizzandosi al marchio che meglio offre questo servizio. Su tale concetto si è basata la strategia vincente delle *private label*, cioè prodotti venduti con il marchio (e la garanzia) della GDO. Le catene della GDO acquistano i prodotti direttamente dalle industrie alimentari o dalle aziende agricole per poi venderli con il loro nome e un *packaging* studiato appositamente, ciò ha permesso negli ultimi anni che la marca privata registrasse uno sviluppo del giro d'affari superiore al 6% all'anno.

Appena nati i prodotti a marchio privato non avevano nella qualità un punto di forza, avevano *pack* semplici e molto orientati all'imitazione del *leader*. Negli anni i *retailer* hanno investito molto nel miglioramento dei prodotti e del marketing mix. Con il tempo alcuni di loro hanno sfruttato il vantaggio rispetto al *brand* industriale di poter coprire

nessità trasversali a bisogni diversi e a Paesi diversi. Il risultato è che, al pari di un'architettura di marca, alcuni *retailer* stanno strutturando le loro *private label*, attraverso vere e proprie linee di prodotti, orientate a soddisfare target diversi e bisogni diversi, anche di qualità elevata.

Oggi si delinea un paradigma di consumo internazionale dove, nonostante domande e offerte dei singoli Paesi rimangano differenti, i consumatori sempre più convergono verso bisogni simili: se da una parte il focus è sul valore, espresso dall'attenzione a prezzi, promozioni, *pack sizes*, *performance*; dall'altra un incrementale bisogno di valori trova posto nella *corporate sustainability*, nell'esplosione delle linee bio, nella riscoperta della tradizione e delle tipicità locali. A differenza di quanto accadeva in passato, quindi, il consumatore ha acquistato fiducia e riconosce nella *private label* un'alternativa reale al prodotto di marca, egli si aspetta che il prodotto del distributore sia "più economico" dei prodotti di marca, di contro, è interessante che si aspetta allo stesso tempo che la qualità del prodotto a marchio sia buona almeno quanto quella del prodotto a marca nazionale. Ad esempio, il marchio "Creazioni d'Italia" di Conad è destinato a quei mercati esteri dove il *made in Italy* ha più appeal.

Lo sviluppo delle *private label* deve essere inteso, soprattutto, nella sua eccezione di canale indiretto per collocare i beni agroalimentari italiani, forniti dai piccoli e medi agricoltori e produttori sui mercati esteri. Dietro ai colossi della grande distribuzione, operano, infatti, piccole e medie imprese che possono essere paragonate a una galassia di produttori che non riesce a inserirsi nei mercati esteri. In questo modo si crea valore e si offre alle PMI la possibilità di "agganciarsi" ai grandi distributori; sono infatti circa 1500 le aziende, di cui il 90% piccole, impegnate come fornitrici di merci per la marca commerciale, per un giro d'affari stimato in circa 7 miliardi di euro. Questi produttori, definiti *co-packer* sono scelti dai distributori in base ad alcuni elementi che indicano la capacità del produttore di soddisfare le esigenze qualitative richieste dal distributore (Netti, 2011).

Qualità e affidabilità nelle *private label* sono garantite dal produttore, che non ha interesse a distruggere la propria reputazione con chi vende anche i suoi prodotti firmati, laddove li produce. Le catene della grande distribuzione organizzata effettuano controlli capillari che vanno dall'approvvigionamento delle materie prime a tutti i processi industriali garantendo la rintracciabilità. L'implementazione di sistemi di rintracciabilità nelle aziende e nelle filiere agroalimentari costituisce lo strumento indispensabile non solo per rispondere agli obblighi di legge, ma anche per valorizzare particolari caratteristiche di prodotto, quali l'origine/territorialità e le caratteristiche peculiari degli ingredienti, e per soddisfare le aspettative del cliente inteso sia come GDO, sia come consumatore finale. Infatti, qualora si manifesti una non conformità di tipo igienico-sanitario, il sistema consente da un lato di risalire fino al punto della filiera in cui si è originato il problema, dall'altro di procedere, se necessario, con il ritiro "mirato" del prodotto.

Altra strategia vincente nel settore agroalimentare in Italia è invece basata sulla realizzazione di *format* distributivi innovativi che hanno contribuito al successo di scelte commerciali, determinando ricadute positive per l'intera filiera agroalimentare, come nel caso della catena "Eataly".

“Eataly” è una catena distributiva di prodotti alimentari di alta gamma che si caratterizza per l’attenzione all’offerta di cibi di alta qualità. Essa ha 19 punti vendita in Italia, Stati Uniti e Giappone e il fatturato 2011 del gruppo è stato pari a 220 milioni di euro. Il suo successo ha contribuito a promuovere il cibo italiano di qualità nel mondo e a renderlo un vero e proprio *status symbol*. Il punto vendita di New York è il terzo luogo più visitato di Manhattan dopo l’Empire State Building e il Metropolitan Museum e genera un fatturato di 80 milioni di dollari all’anno.

Il progetto nasce dall’idea di promuovere il *made in Italy* in tutto il mondo creando un supermercato, unico nel suo genere dove si coniuga vendita, ristorazione e cultura: un luogo in cui prodotti di alta qualità della tradizione agroalimentare italiana non solo si comprano, ma si consumano e si studiano. La realtà “Eataly” è innovativa nel sistema della distribuzione alimentare e della commercializzazione dei prodotti artigianali italiani, ispirandosi a parole chiave quali sostenibilità, responsabilità e condivisione. Si vuole dimostrare l’esistenza della possibilità di offrire a un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili, comunicando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia di tanti produttori che costituiscono la struttura parcellizzata del sistema agroalimentare italiano.

Il marchio riunisce un gruppo di piccole aziende che operano nei diversi comparti del settore enogastronomico: dalla pasta di grano duro di Gragnano alla pasta all'uovo “*lingarola*”, dall’acqua delle Alpi Marittime piemontesi al vino piemontese e veneto, dall’olio della riviera ligure di Ponente alla carne bovina di razza Piemontese, e ancora salumi e formaggi della tradizione piemontese e italiana. “Eataly” propone il meglio delle produzioni artigianali a prezzi sostenibili, riducendo la catena distributiva dei prodotti e creando un rapporto di contatto diretto tra il produttore e il distributore finale, saltando i vari anelli intermedi della catena. Per far fronte al fatto che i prezzi dei “piccoli” sono in genere alti e la loro logistica non sufficiente per reggere le dinamiche della distribuzione di massa e non rischiare di compromettere la loro eccellenza, si sono selezionati fornitori in grado di offrire ad “Eataly” l’innovazione tradizionale di cui necessita, acquistando il controllo di alcune filiere produttive particolarmente cruciali in modo da garantirsi il rifornimento delle categorie merceologiche chiave.

Rispetto al caso precedente è interessante notare che la partecipazione di “Eataly” in queste imprese non ha in nessun caso comportato un cambio di marchio. Ad oggi non esiste alcun prodotto che venga commercializzato a marchio “Eataly” per salvaguardare i marchi storici e tradizionali delle piccole e medie imprese “semi-artigianali” selezionate. Conservando i marchi dei produttori “Eataly” riesce a presentarsi come un semplice intermediario tra i consumatori moderni e i produttori tradizionali (Venturini, 2011).

“Eataly” di fatto mette insieme due cose fino ad oggi ritenute assolutamente inconciliabili: le pratiche della grande distribuzione e gli ideali della eco-gastronomia e della difesa della tradizione e della biodiversità. Per avere successo sul piano commerciale e resistere alla concorrenza delle altre catene distributive, “Eataly” tuttavia deve riuscire a trasformare la logistica e l’organizzazione della distribuzione moderna avvicinandole ai ritmi e alle dinamiche delle produzioni tradizionali, in modo che siano compatibili con il *format* della grande distribuzione organizzata mettendo a punto a punto un’organizzazione logistica e commerciale competitiva nel mercato della distribuzione di massa.

7. Conclusioni

L'importanza della logistica nel caso delle produzioni agricole ed alimentari è anche maggiore rispetto ad altri settori della produzione. Infatti, il settore agroalimentare è per sua natura strutturato ed organizzato con modalità tipiche della filiera che, come riscontrato nell'analisi, caratterizza e distingue in modo netto l'intero comparto. L'approccio di filiera implica sostanziali differenze di analisi e studio delle possibilità di espansione in particolare sui mercati esteri laddove le produzioni agroalimentari italiane rappresentano un vero e proprio modello non soltanto legato al semplice consumo alimentare ma soprattutto allo stile di vita ed alla una corretta e salutare alimentazione anche in termini di prevenzione di patologie e di sicurezza alimentare. La dieta mediterranea, riconosciuta scientificamente a livello mondiale per le caratteristiche di sana e corretta alimentazione, è il più valido esempio della qualità delle produzioni di eccellenza del *made in Italy* agroalimentare. Di uguale importanza è inoltre divenuta la sicurezza produttiva agroalimentare, ovverosia la garanzia riconosciuta di produrre nel rispetto dei parametri normativi in vigore e ai consumatori di poter accedere a cibo sicuro e sano. La sostenibilità economica e ambientale è allora intrinseca in questo equilibrio che è necessario garantire in tutte le fasi dei complessi processi di coltivazione/allevamento, produzione e distribuzione agroalimentari.

La specializzazione geografica delle esportazioni italiane, che per quasi il 60% raggiungono mercati di Paesi europei, che negli ultimi decenni sono cresciuti meno, penalizza l'Italia. Le merci italiane fanno fatica a raggiungere le aree più dinamiche dell'economia mondiale, come l'Asia meridionale e orientale e l'America Latina, a causa sia della ridotta dimensione delle imprese italiane, che delle carenze in servizi avanzati di logistica, distribuzione, finanza, innovazione tecnologica, ecc., essenziali nel promuovere l'internazionalizzazione su vasta scala.

La struttura organizzativa e territoriale delle imprese italiane si è progressivamente allontanata dai canoni tradizionali del distretto industriale assumendo le caratteristiche di un sistema radicato nella comunità locale ma strutturato sempre più in un sistema gerarchizzato con nuove forme di relazioni inter-industriali più vicine all'idea di filiera che a quella di distretto.

In tale quadro, azioni finalizzate all'integrazione funzionale di filiera attraverso servizi di logistica organizzati a loro volta in vere e proprie filiere logistiche, possono essere finalizzate alla realizzazione di centri servizi per le imprese esportatrici, di infrastrutture strategiche utili alla competitività e allo sviluppo sostenibile, di strutture per la ricerca e l'innovazione, nonché alla creazione di organizzazioni formative e al miglioramento della qualità del capitale umano. Inoltre, possono contribuire a migliorare "l'atmosfera" che caratterizza le filiere agroalimentari, contribuendo alla creazione di una maggiore attitudine alla reciproca fiducia negli scambi economici, al consolidamento delle regole, dei codici di comportamento e delle convenzioni che regolano le relazioni tra gli operatori di filiera e promuovere l'identità e il senso di appartenenza degli operatori economici al territorio e alla filiera produttiva.

Tra tali azioni, infatti, un ruolo strategico e di assoluta preminenza può essere svolto dai nodi delle reti di imprese, sia in senso fisico (piattaforme, centri intermodali, poli distributivi, ecc.), sia in senso immateriale (*food-hub*, centri servizi tecnologici,

piattaforme web di gestione documentale, ecc.), in cui vengono realizzate e applicate innovazioni di processo che con sempre maggiore intensità caratterizzano l'implementazione a larga scala dimensionale e geografica di progetti di penetrazione dei mercati esteri.

La gestione di piattaforme logistiche “di filiera”, intese come aree in cui non solo transitano le merci in funzione dell'organizzazione degli arrivi/destinazioni, ma anche aree in cui possono essere svolte attività che incrementano il valore della merce trasportata e ne facilitano l'esportazione, localizzate strategicamente sul territorio ed integrate con i nodi intermodali tali da configurarsi come poli logistici specializzati per l'export, faciliterebbe la trasformazione dei “distretti” in “sistemi di filiera” agroalimentari italiani in aree a forte vocazione distributiva globale e di concentrazione dell'offerta, oltre che a vocazione produttiva. In particolare, attraverso opportune forme di sostegno si potrebbe promuovere la creazione di reti territoriali che garantiscano un'adeguata offerta di servizi logistici avanzati (*value chain management*, ICT, ecc.) che possano favorire una maggiore e migliore accessibilità ai mercati internazionali anche quelli non tradizionali ed emergenti delle produzioni agroalimentari italiane. Inoltre emerge l'importanza di sensibilizzare ed affiancare le imprese del settore nell'attuazione di progetti integrati di filiera diretti a incrementare la diffusione delle certificazioni di qualità dei processi produttivi, distributivi, ambientali e delle tecnologie a minore impatto ambientale con utilizzazione più efficiente dell'energia.

In estrema sintesi si tratta di conciliare le produzioni artigianali e semi-industriali e le tecniche di commercializzazione e distribuzione ampiamente sperimentate dalla grande distribuzione organizzata. Le due stavano agli opposti del settore agroalimentare: da un lato le tradizioni delle comunità e del territorio del cibo italiano, dall'altro, le innovazioni della logistica moderna. Tra le due non esiste quasi sempre alcun contatto: produzione di qualità e distribuzione di massa sembravano incompatibili. Alcuni casi di successo citati, tendono a trasformare la logistica e l'organizzazione della distribuzione moderna avvicinandole ai ritmi e alle dinamiche delle produzioni più tradizionali e locali e, allo stesso tempo, trasformare le produzioni tradizionali, in modo che siano compatibili con il format della grande distribuzione. Ad esempio, i produttori sono spinti a modernizzare il confezionamento dei loro prodotti, aggiungendo elementi come il codice a barre, marchi e certificazioni di qualità, tracciabilità, di sicurezza alimentare, svolgendo quindi attività di logistica “a valore” del prodotto, che probabilmente non sarebbero altrimenti presenti. Obiettivo finale della filiera deve essere in grado di mettere a punto un'organizzazione logistica e commerciale competitiva nel mercato della distribuzione di massa, specialmente sui mercati esteri. Tali casi di produzione e distribuzione di filiera a marchio italiano tipico, di prodotti di eccellenza controllati, garantiti e certificati, basati su vincenti ed innovativi progetti di penetrazione sui mercati esteri, anche grazie al forte supporto di un'organizzazione logistica efficiente, dimostrano la validità dell'approccio analizzato.

**TESTI INTEGRALI
DELLE
INTERVISTE REALIZZATE**

Nel corso della ricerca sono state raccolte testimonianze privilegiate di Associazioni di Categoria, Imprese, Infrastrutture che hanno contribuito a fornire valore aggiunto e consentito di svolgere un'analisi più approfondita del settore; a tutti va un ringraziamento particolare di SRM e dei ricercatori che hanno curato il lavoro. Nel dettaglio di seguito sono indicati tutti coloro che sono stati intervistati e/o hanno fornito saggi e/o documentazione specifica. Sono elencate in ordine alfabetico le Associazioni di categoria e a seguire le Infrastrutture e le Imprese.

Associazioni di Categoria

ASSOFERR, Presidente Guido NICOLINI
ASSOLOGISTICA, Presidente Carlo MEARELLI
ASSOPORTI, Presidente Luigi MERLO
CONFITARMA, Presidente Paolo D'AMICO
FEDERAGENTI, Presidente Michele PAPPALARDO
UIR-Unione Interporti Riuniti, Presidente Alessandro RICCI

Infrastrutture e Imprese

PORT OF QINGDAO, Cina
TANGER MED PORT AUTHORITY, General Manager Najlaa DIOURI
BEI, Divisione Finanziamenti alle Infrastrutture Lars ANWANDTER
AGROKOR, Executive Vice President for Export Markets Damir KUSTRAK
ARGOL VILLANOVA, Head of External Relation Carlo MEARELLI
COMAGRO SARDO, Amministratore Unico Bernardino PUSCEDDU
ERICSSON NIKOLA TESLA, CEO Gordana KOVACEVIC
FAGIOLI, Responsabile della Fagioli Spa in Tunisia Enrico LUCONI
FEVITA HUNGARY ZRT, CEO Fisli József
GERMANETTI MAROC Sarl, Presidente Khalil CHABAB
INTERPAOLI EUROPE, Responsabile Amministrazione e Finanza Daniel PAOLONI
MAERSK ITALIA, CEO Orazio STELLA
WORLDEX, Cina

1. Intervista al Presidente di ASSOFERR, Guido Nicolini

Possiamo conoscere le priorità portate avanti da Assoferr in tema di trasporto ferroviario cargo?

La priorità principale, che poi di fatto ne racchiude un'intera serie, è quella di dotare l'Italia finalmente di una politica ferroviaria di medio lungo termine che consenta al sistema ferroviario merci di uscire dalla marginalità in cui è confinato oggi e dare uno strumento reale ed efficiente allo sviluppo e alla reindustrializzazione del nostro Paese.

Sin dalla sua nascita ASSOFERR, ma ancor più in questi ultimi mesi, ha rivendicato per la ferrovia un ruolo assolutamente complementare a quello dell'industria e dei servizi.

Al di là di proclami, desideri e slogan la competitività del sistema ferroviario merci ha dovuto in Europa dapprima scontare un avvio del processo di liberalizzazione farraginoso e ostacolato da parte degli ex apparati monopolisti e successivamente una crisi economica perdurante e senza precedenti di cui ancora non se ne intravedono limiti ed effetti.

In Italia, Paese di per sé infrastrutturalmente debole (non tanto per il numero di infrastrutture presenti quanto per loro localizzazione, frammentazione, utilizzo e organizzazione) ed eccessivamente dipendente da altre modalità di trasporto, i dati degli ultimi quattro anni mostrano che a fronte di un cospicuo aumento del traffico merci da parte delle nuove Imprese Ferroviarie nate con il processo di liberalizzazione il traffico merci complessivo continua a diminuire inesorabilmente.

Siamo passati dai 65 milioni di treni km del 2008 ai 39 milioni di treni km del 2011 ed ai 37 milioni di treni km del 2012, con un calo di quasi 6 p.p. nell'ultimo anno rispetto al precedente. Tali dati indicano che solo una parte del traffico perso o abbandonato dall'Impresa Ferroviaria incumbent è stato assorbito dai nuovi player con l'impossibilità di attrarre nuovi flussi e clienti sui binari liberalizzati. Nel 2008 – grazie alla legge 166 che prevedeva incentivi al trasporto ferroviario ma anche per chi costruiva casse mobili adatte al trasporto ferroviario, per chi acquistava beni per la movimentazione di unità di carico negli impianti, per chi costruiva carri ferroviari per merci pericolose, etc. – c'è stato un mantenimento dei volumi movimentati rispetto agli anni precedenti. Poi, a seguire, due anni fa è stata la volta del *ferro bonus*, grazie al quale sono stati stanziati 25 milioni di euro, non spesi dall'autotrasporto, a disposizione del trasporto ferroviario. Anche questa iniziativa ha permesso di non perdere grosse quote nel 2012.

ASSOFERR sta portando avanti il Progetto "*Cresci Ferrovia Merci*" che vuole proprio rappresentare, partendo da una fredda analisi della situazione attuale, le azioni – anche di dettaglio e molto operative – necessarie allo sviluppo sostenibile del sistema ferroviario merci.

Le priorità che ASSOFERR individua sono relative innanzitutto alla normativa. A tale proposito c'è da sottolineare che molte regole stabilite a livello europeo in Italia ancora non sono state recepite.

Tra gli obiettivi primari che l'Unione Europea si pone vi è quello molto ambizioso di ridurre del 60% l'emissione dei gas serra. Questo vorrà dire ottimizzare l'efficacia delle catene logistiche multimodali, incrementando tra l'altro l'uso di modi di trasporto più efficienti sotto il profilo delle

emissioni inquinanti. Nel settore merci questo obiettivo potrà essere raggiunto laddove entro il 2030 su percorrenze superiori ai 300 Km almeno il 30% del trasporto merci su strada venga trasferito su ferrovia o vie navigabili. Entro il 2050 il flusso delle merci trasferite dalla strada verso una modalità più ecosostenibile dovrà raggiungere almeno il 50%.

Nonostante diversi piani della Logistica e dei Trasporti sviluppati in questi ultimi anni il nostro Paese ha avuto attenzioni solo per alcune modalità di trasporto senza invece tener conto di una visione globale di sistema promuovendo un necessario riequilibrio modale a favore della ferrovia.

I maggiori costi esterni delle modalità diverse da quella ferroviaria sono ormai riconosciuti e quantificati a livello internazionale da autorevoli studi e ricerche. Il Joint Research Centre – Società di ricerca in-house della Commissione Europea – in un recente studio ha enunciato che la modalità stradale genera costi esterni per 19,5 €/1000 Tonn/km rispetto ai 7,8€ calcolati per il trasporto ferroviario. Nel 2010 sono state trasportate via strada 149.251 milioni di Tonn/km, di cui 61.186 milioni di Tonn/km con percorrenze superiori per esempio a 300 Km, soggetti potenzialmente allo shift modale. Realizzando appieno quello shift modale genereremmo costi esterni per appena 138 milioni di Euro contro gli attuali 1,19 Miliardi originati dalla strada. Quindi con un differenziale a favore della ferrovia di oltre un miliardo di Euro.

Un altro pilastro di un possibile intervento riguarda le infrastrutture. Occorre che vengano costruiti nuovi *hub* e nuovi centri intermodali, come pure è necessario cercare di trovare quelle soluzioni che con un costo contenuto possano eliminare i colli di bottiglia. Regole che possano consentire di far sì, per esempio, che treni che arrivano dall'estero non si fermino al confine italiano dove vengono tagliati in due perché non c'è l'infrastruttura sufficiente per poter fare un unico treno: ciò fa aumentare i costi e non consente di essere competitivi.

Altre azioni necessarie riguardano il materiale rotabile. Occorre cercare di creare un network di officine di manutenzione per carri ferroviari. Nel momento in cui un carro ha problemi tecnici, se di lieve entità è l'officina che va sul posto, ma se si tratta di problematiche più complesse, il carro deve essere trasferito in officina. Per tale trasferimento, al di là dei tempi, i costi da sostenere sono molto alti. Serve un'impresa che traina il carro fino all'officina più vicina, e si può arrivare a spendere anche 3-4000 euro, non contando che ad esempio i carri per il trasporto di merci pericolose richiedono costi ancora più alti. ASSOFERR ha proposto la creazione di una rete di impianti per la manutenzione proprio al fine di ridurre i costi e di risolvere le problematiche tecniche in tempi più accettabili. Nel passato c'erano diverse officine che facevano capo a Trenitalia; con la riduzione dei servizi forniti a livello generale (a seguito del taglio dei costi del trasporto cargo da parte di Trenitalia) molte officine sono state chiuse. Oggi gli stabilimenti che riparano carri ferroviari sono solo quattro in tutta Italia, di cui 3 al Nord (una a Foggia, poi Mantova, Tortona e Torino).

Un ulteriore punto è legato all'operatività del trasporto. In primis è necessario sviluppare un network di traffico diffuso secondo un contratto di programma per tutte le imprese ferroviarie. Poi occorre stabilire dei nuovi incentivi al trasporto su ferro.

In Italia si sta cercando di trovare delle collaborazioni per vedere se è possibile applicare formule sul modello europeo. Consideriamo per esempio ciò che accade in Svizzera o in Germania, paesi in cui i fondi a favore del trasporto ferroviario sono costituiti dai pedaggi dei transiti pagati dagli autotrasportatori.

Guardando alle esigenze di rafforzamento delle infrastrutture ferroviarie del Paese, possiamo conoscere la vostra opinione circa le strategie territoriali da perseguire (es. puntare sul Mezzogiorno, oppure su tratte specifiche, oppure sulle reti TEN...)?

È un tema complesso. Sicuramente servono delle nuove infrastrutture per le merci (pensiamo alle merci pericolose, alle gronde dei grandi centri urbani, ecc.) ma anche l'adeguamento di quelle esistenti. Basterebbero pochi adattamenti di sagoma di ponti e gallerie, nonché allungamento di banchine nei terminal o loro elettrificazione per trasformare ed efficientare situazioni oggi critiche e insostenibili. Il tutto deve essere fatto con il coinvolgimento attivo degli operatori e di chi gestisce queste infrastrutture sul territorio. E' inutile pensare ad uno sviluppo ferroviario se non esiste la possibilità di avvicinarsi quanto meno ai moduli esistenti in Europa, cioè treni da 750 mt. da 1600/1800 tonn. Se non ci sono le possibilità oltre i 440/550 mt. e le 1300 tonn., il camion farà sempre la parte principale perché alla fine è la tariffa che comanda e per rendere competitivo il trasporto ferroviario occorre migliorarne le prestazioni. Riteniamo si debba puntare a sviluppare o a migliorare quegli impianti più vicini ai distretti industriali del paese, un esempio sono gli interporti. In Italia ne esistono più di 20 e che sviluppano traffico anche ferroviario ce ne sono solo 8/9, ci sono piattaforme private che sviluppano molto più traffico ferroviario solo perché ubicate in zone ad alta concentrazione industriale, alcuni progetti, come ad esempio il centro intermodale adiacente a Gioia Tauro che è stato finanziato a cosa servirà? Il Gestore dell'infrastruttura della rete ha già provveduto a fare lavori sui binari di collegamento da/per tale porto ma oggi il risultato è che non viene effettuato nemmeno un treno, occorre quindi eventualmente, prima di proporre nuovi investimenti o nuovi centri modali, agire senza i condizionamenti di alcuni enti locali o Regioni che a volte solo per campanilismo promuovono iniziative che costano denaro pubblico ma che non servono sicuramente a sviluppare trasporto.

Nel nostro Paese si è sempre sviluppato un dibattito circa l'esigenza di creare incentivi stabili alle imprese per stimolare ad utilizzare il trasporto ferroviario, come dovrebbero essere strutturati?

Gli incentivi dovrebbero essere strutturali e basati sul principio del "chi più inquina e genera esternalità più paga" per sostenere lo sviluppo di modalità eco-sostenibili. La Direttiva *Eurovignette*, i dati sulle esternalità nei trasporti e recenti studi sulla riduzione della CO₂ vanno tutte in questa direzione. Devono appunto seguire politiche e azioni attuative.

Riteniamo che gli incentivi non finalizzati all'integrazione modale e al contenimento degli impatti negativi sull'ambiente e sulla circolazione si risolvano alla fine in un danno economico generale del Paese. Spesso sussidi pubblici vengono intercettati dalle mafie tramite la costituzione di imprese fittizie e la corruzione di pubblici funzionari. Già oggi la logistica, ma in particolare l'autotrasporto è considerato dalla legge ad alto rischio di infiltrazione mafiosa.

Il nostro Paese ravvisa la forte esigenza di ammodernare e consolidare il sistema infrastrutturale; come fare gli investimenti in un momento in cui la finanza pubblica è di entità modesta?

In attesa che possa esserci un ritorno della finanza pubblica negli investimenti strategici nazionali gli unici investimenti possono essere quelli di capitali privati, soprattutto esteri. Ma affinché questi capitali possano essere attratti dal cargo ferroviario servono di nuovo politiche e indirizzi credibili a medio – lungo termine.

Riprendendo la domanda sul rafforzamento delle infrastrutture, nonostante in questi anni non si è fatto che parlare di project financing, da uno studio pubblicato dalla Banca D'Italia fatto dall'Ufficio Tecnico Finanza di Progetto del MEF, sono emerse le seguenti criticità:

1. insufficienti meccanismi per premiare l'applicazione corretta della convenzione da parte dei privati
2. insufficiente richiamo agli elementi quantitativi economico-finanziario, troppo debole attività di controllo da parte dell'amministrazione concedente nel corso delle varie procedure del contratto.

Con i problemi di bilancio che oggi gli stati devono affrontare sarà sempre più difficile trovare delle risorse per fare nuove infrastrutture. I privati non investono, diventa sempre più indispensabile usare al meglio quei pochi fondi che ci sono facendo interventi precisi e puntuali, limitandosi come dicevamo prima ad intervenire su colli di bottiglia, senza pensare ad opere faraoniche costruite ex novo.

Avete recentemente parlato di liberalizzazione quale unico strumento per il rilancio e lo sviluppo di una ferrovia merci al servizio del sistema industriale e distributivo del Paese. Quali sarebbero gli *step* da seguire per giungere a tale obiettivo?

Sicuramente quello di avere una più marcata autonomia del Gestore della Rete, che sotto la vigilanza e coordinamento di MIT, URSF e ANSF, si faccia da reale promotore di un servizio ferroviario merci completo ed efficiente in piena collaborazione e condivisione con i soggetti operanti sul mercato.

ASSOFERR infatti ritiene che una autoreferenzialità di alcuni soggetti operanti nel mercato non aiuti nessuno e che tutti gli atti di indirizzo, comprese decisioni su chiusure/aperture dei terminal, servizi non a mercato, merci pericolose, ed altre decisioni strategiche non possano essere prese senza la condivisione di tutto il settore.

Per sviluppare la logistica nel nostro Paese (di cui il sistema ferroviario è parte fondamentale) il piano sviluppato dalla Consulta dell'Autotrasporto può ancora rappresentare una base da cui ripartire?

Di piani nel tempo ne sono stati fatti molti e anche di pregevole fattura da un punto di vista tecnico. Però questi strumenti presentano un grande deficit di base, sono già obsoleti nel momento che vengono redatti. La dinamicità con cui il mondo moderno muta necessità di strumenti più istantanei nella reattività per prendere le decisioni giuste.

Più che un ennesimo piano forse serve quell'organismo consultivo tra tutti i soggetti del mercato e le istituzioni che possa agire nel più ampio spettro possibile delle decisioni: da quelle operative più immediate a progetti e azioni più strutturati nel tempo.

La creazione di un Authority indipendente sul trasporto a vostro avviso porterebbe benefici al settore e di che tipo?

Absolutamente sì. Un sistema liberalizzato senza una forte autorità di regolazione rischia di implodere su stesso e spendere parte delle energie buone in conflittualità inutili e sterili.

In questo momento è forte il dibattito su come impostare correttamente le politiche di coesione (l'Italia avrà per il periodo 2014-2020 30 miliardi dall'UE). Assoferr ha delle proposte in tal senso e quali?

La ferrovia se è funzionale ed efficiente è già intrinsecamente uno strumento di coesione. Pertanto maggiore sarà lo sviluppo e capillarità di penetrazione di questa modalità tanto maggiori saranno le coesioni tra territori produttivi, tra la domanda e l'offerta con evidenti ed immediate ricadute sulle comunità e sulla socialità.

In definitiva cosa manca al nostro Paese per strutturare un sistema logistico competitivo?

Manca proprio la "Ferrovia".

Parliamo di ferrovia che è il nostro pane, la competizione tra la strada e la rotaia sarà sempre a favore della strada finché l'utente industriale continuerà a valutare solo il fattore prezzo. Qualche cambiamento di mentalità però è in atto, proprio dal punto di vista culturale, la dimostrazione di questo ci viene dall'esperienza del progetto ECR Intermodability. ECR è la sigla sotto la quale industrie di marca hanno iniziato a riunire i loro sforzi per l'innovazione, (p.es. Barilla Campari Conserve Italia Danone, Ferrarelle, Ferrero, Heineken Kellog Italia, Kimberly, Kraft Food Italia, Lavazza, L'Oreal, Nestlé Waters, Nestlé Purina, Perfetti, Procter&Gamble, Unilever)

Hanno lavorato assieme ai ricercatori del Politecnico di Milano e della Libera Università di Castellanza per studiare la possibilità di trasferire dalla strada alla rotaia i loro traffici. Da questo progetto è emerso che circa 450 mila unità di carico all'anno potrebbero tecnicamente essere trasferite dalla strada alla rotaia, non sono state fatte ancora valutazioni sulla fattibilità economica ma è comunque importante il diverso approccio culturale. Una di queste aziende, la Procter & Gamble, ha dichiarato che l'obiettivo del suo gruppo è di trasferire il 50% delle spedizioni in Europa su ferrovia.

Nel nostro paese manca una vera politica del trasporto ed a maggior ragione non esiste una politica ferroviaria che possa consentire a coloro i quali credono in questa

modalità di fare investimenti in questo specifico settore, di poter essere parte attiva nelle decisioni e di conseguenza di poter programmare il proprio lavoro ed il futuro delle proprie aziende.

2. Intervista al Presidente di ASSOLOGISTICA Carlo Mearelli

Da tempo Assologistica richiama l'attenzione sulle scelte urgenti da compiere in merito alle nostre infrastrutture logistiche, in particolare porti, aeroporti ed interporti; può dirci quali sono le vere emergenze?

Per anni il nostro Paese ha insistito in non scelte in termini di pianificazioni strategiche, preferendo la strada di interventi a pioggia sull'intero territorio nazionale, in una logica di clientelismo politico locale. Il risultato è visibile ad occhio nudo ed offre una proliferazione di infrastrutture non coordinate e prive di massa critica di gestione, questo ha generato una complessiva confusione di offerta ed uno sperpero di finanza pubblica. Dobbiamo interrompere immediatamente questo approccio inutile ed operare scelte di vera strategia intermodale del paese: 3 porti, 1 aeroporto merci, un sistema di retroporti effettivamente tale e strettamente connesso ai porti con collegamenti ferroviari interconnessi. Aggiungerei una reale imposizione di politica merci ai gestori ferroviari ed un nuovo disegno di una compagnia aerea di riferimento.

L'ultimo piano della Logistica elaborato dalla Consulta per l'Autotrasporto può essere una base valida da cui ripartire?

La consulta per l'autotrasporto rappresenta una parte, seppur importante del complesso sistema dell'offerta logistica, ma è una parte. il problema italiano è proprio questo: la visione autotrasportistica dell'organo legislatore, frutto di mero calcolo politico elettoralistico e di complessiva ignoranza della classe politica sul tema della supply chain e dei suoi virtuosi risvolti in termini di competitività del Paese. quanto emerso dal piano nazionale della logistica, rappresenta un mirabile esercizio accademico di fotografia dell'esistente, ma platonicamente non decide su nulla, in quanto frutto di una azione di mera esigenza di visibilità politica. su quei dati a disposizione possiamo operare chirurgicamente per la realizzazione di un progetto coordinato di mobilità sostenibile.

Concetto che spesso citate è quello del passaggio da "Distretto Industriale" a "Distretto Logistico"; può esplicitarlo in termini operativi e quali dovrebbero essere i parametri per definire tale un Distretto Logistico?

È indispensabile coordinare le attività di alimentazione e di scarico dei flussi per aree, indifferentemente dalle specifiche settoriali di produzione, il termine di piastra logistica meglio si adatta a quanto di necessario per una competitività reale delle nostre imprese che negli anni hanno focalizzato il grosso del loro sforzo attorno alla produzione di beni di eccellenza, tralasciando il tema del loro trasferimento fisico al cliente finale, non preoccupandosi dunque di una parte del manufatto che vive di corretta alimentazione dei magazzini delle materie prime e di completamento del rapporto con il cliente finale. il

salto per l'industria manifatturiera italiana del xxi secolo è proprio questo, ed in questa logica si deve operare per realizzare un ordinato sistema di supporto logistico per piastre.

Da tempo ormai si parla di creare lo sportello unico doganale; ma sono quantificabili i benefici che si otterrebbero in termini di tempo per le imprese? Come strutturare lo sportello (a livello regionale; portuale, etc..)?

Il passaggio semplificativo ed accompagnatorio nella gestione dei flussi economici generati dagli scambi commerciali è fattore imprescindibile per un paese leader quale l'Italia.

Il coordinamento delle attività di controlli amministrativi deve essere in capo ad una port authority che ne garantisca efficacia "round the clock", imponendo ai soggetti interessati indici di performance sostenibili per i mercati globalizzati. la definirei una rivoluzione concettuale per i vari soggetti pubblici interessati oggi più ad un mero esercizio di marcamento del proprio potere di interdizione che a esser parte di un processo di facilitazione degli scambi. su questo non ci debbono essere sconti, il salto è non procrastinabile o ineludibile, e la razionalizzazione delle infrastrutture strategiche sarebbe l'humus per un utilizzo senza soluzione di continuità dei servizi e delle risorse necessarie.

Si ritiene che una delle basi di partenza per rilanciare la logistica possa essere lo sviluppo del cargo ferroviario; è d'accordo? E come si potrebbe fare per stimolare il ricorso al ferro da parte delle imprese manifatturiere abituate al *door to door* ed a gestire la logistica in proprio?

Non ci sono ricette generalizzate, di certo il ricorso al ferro è fondamentale per un paese lungo più di duemila chilometri. gli assi paneuropei che interessano l'Italia saranno fondamentali in questo senso, e la loro connessione multimodale rappresenterà il giusto completamento strategico. l'offerta combinata ferro-gomma, ferro-mare e gomma-aria dovrà essere accompagnata da una strategia di supporto logistico delle piastre e su questo il ruolo degli interporti sarà fondamentale. non dobbiamo dimenticare il ruolo fondamentale della formazione soprattutto per i piccoli e medi imprenditori dove maggiore è la difficoltà di esternalizzazione e cooperazione in questo settore.

Nel difficile momento economico che vive il nostro Paese si parla spesso di promuovere l'utilizzo dei capitali privati nella gestione delle opere pubbliche (quindi anche logistiche); ad oggi in Italia vi sono pochi (se non nessun caso) esempi in tal senso; a suo avviso è ragionevole pensare a questo o vi sono altre vie?

Chi le parla è un liberista convinto quando osserva paesi maturi socialmente parlando, sono fortemente scettico a pensare che le attuali imprese infrastrutturali del nostro paese possano realmente svolgere funzioni di questa natura, mi spiego meglio: il processo che ha portato alla privatizzazione del sistema delle infrastrutture del nostro paese ha realizzato nuovi monopoli, la cui qualità e benefici per l'utente finale sono tutti da verificare. mi riferisco agli aeroporti, ma anche alle autostrade. i contratti di programma sono difficili esercizi di convivenza che vivono sostanzialmente la sudditanza degli organi di controllo pubblico sulle concessionarie private che evidentemente hanno missioni di remunerazione del capitale ben diverse da quanto sostenibile in questi settori.

oggi le società di gestione aeroportuale navigano ad ebitda a doppia cifra dove la prima è 3, le sembra che i nostri aeroporti reggano in termini di offerta complessiva rispetto ai competitors europei?

In questo momento è forte il dibattito su come impostare correttamente le politiche di coesione (l'Italia avrà per il periodo 2014-2020 30 miliardi dall'UE). Assologistica ha delle proposte in tal senso e quali?

L'Europa è una enorme opportunità per i sistemi industriali e per la prosperità dei paesi, solo se la visione sarà di tipo europeistico e non statocentrico; in particolare i sistemi di razionalizzazione delle offerte nelle reti si sta rivelando un vulnus a livello generale, amplificando essenzialmente i vantaggi verso monopoli di imprese concentrate negli stati di riferimento quali : Germania, Francia ed in parte regno unito. l'asse Parigi Berlino rischia di vanificare questa visione di coesione che si dovrebbe realizzare attorno a politiche di omogeneità fiscale e di regole comuni, piuttosto che a veri e propri atti di pirateria finanziaria operata a svantaggio dei paesi a velocità diversa.

3. Intervista al Presidente di ASSOPORTI, Luigi Merlo

Il valore economico che un Porto può fornire ad un territorio aumenta se esso è inserito in un contesto logistico. A suo avviso cosa manca al sistema portuale del nostro Paese per competere con i principali player europei (Germania, Francia, Regno Unito, Olanda...)?

In tema di logistica integrata, secondo la sua esperienza, quali sono le esigenze di maggior rilievo segnalate dagli operatori che risiedono in aree portuali?

Da sempre si parla nel nostro Paese di sviluppo dell'intermodalità e di realizzazione di infrastrutture di collegamento tra porti ed interporti; è verosimile pensare che una cosa simile sia realizzabile oppure i problemi sono altri?

Per rispondere compiutamente devo fare una breve premessa.

L'Unione Europea ha delineato uno scenario della portualità che tiene conto dell'evoluzione del sistema oggi in atto; in questo scenario sono individuati sistemi portuali (dal Nord Europa all'alto Adriatico) in relazione al mercato servito. La stessa, evidenzia poi la rilevanza di una portualità diffusa, indispensabile per un corretto sviluppo delle relazioni intramediterranee e degli hub di transhipment.

Un esame attento di questa mappa delle principali regioni logistiche europee e dei sistemi portuali di accesso, è la base di una strategia della portualità nazionale che, ricordo, è un sistema composito e vario.

Assoporti ritiene necessario assicurare una crescita complessiva del sistema dei porti italiani e di tutte le singole componenti di quel sistema, che assolvono funzioni di movimentazione di merci direttamente provenienti o dirette oltre oceano, ma anche, la redistribuzione dei grandi flussi di merce sul territorio, dove le attività produttive e le aree di consumo sono diffuse nonché la logistica dei prodotti energetici; i collegamenti con le aree insulari maggiori e i collegamenti interni alternativi alla modalità terrestre; la funzione turistica-passeggeri, che ha specificità e rilievo nella componente crocieristica;

l'approvvigionamento via mare di grandi impianti industriali costieri o *sea-oriented*, ivi compresi quelli energetici.

Per incrementare il valore economico dei porti, inserendolo in un contesto logistico che possa competere ancor di più con gli altri *player*, è indispensabile pensare ad importanti opere necessarie e, tra queste, i collegamenti ferroviari tra i terminal, le aree ed i parchi di manovra portuali; le connessioni stradali e ferroviarie “di ultimo miglio”.

Gli operatori che investono nei nostri porti ci segnalano l'esigenza di trovare servizi di qualità nei porti, non soltanto su banchina ma anche nell'area retro portuale e nei collegamenti stradali e ferroviari lungo le direttrici delle merci. È qui che dobbiamo lavorare come sistema Paese.

L'Autorità Portuale da sola non può garantire tutto questo poiché per le sue caratteristiche e funzioni.

I porti oggi costituiscono un valore economico rilevante per il Paese ma, se non ci muoviamo velocemente verso l'integrazione reale e completa con tutte le componenti della logistica, rischiamo di rimanere delle buone “banchine” per il mercato o, peggio ancora, potremmo trovarci fuori dalle principali rotte internazionali di trasferimento delle merci.

In questo senso deve essere, pertanto, consolidata la capacità delle Autorità Portuali di svolgere un ruolo determinante per lo sviluppo di sistemi logistici di aree vaste. Le Autorità Portuali, infatti, hanno il compito e le potenzialità di farsi promotrici dell'istituzione di sistemi logistici portuali in modo da garantire servizi di connessione con il territorio retrostante.

I Paesi (e con essi i porti) dell'area MED nordafricana stanno insidiando i porti italiani in termini di traffico; secondo Lei in questi paesi quale è il fattore di competitività logistica che da noi è carente (hanno infrastrutture migliori, dogane efficienti o altro). Quali sono i porti che dobbiamo “temere” maggiormente a livello del Bacino del Mediterraneo? Quali sono le opportunità che il nostro sistema può trarre dallo sviluppo di questi Paesi?

La concorrenza da parte di questi paesi è senz'altro molto forte e percepibile, soprattutto in alcuni porti.

I cosiddetti porti italiani di *transshipment*, hanno sentito la forte concorrenza da parte di questi Paesi, subendo, di conseguenza più di altri gli effetti della crisi.

Dovendo competere con realtà di un altro continente, quindi con regole non europee e con costi non comparabili, è necessario che ci sia un'autorevole politica nazionale. Per garantire una ripresa devono essere varati provvedimenti strutturali e non episodici per mantenere la competitività di questi scali. Su questo tema, l'azione politica in sede dell'Unione diventa fondamentale.

In considerazione della pianificazione Europea in tema di reti transeuropee che ho menzionato prima, ritengo non più rinviabile l'elaborazione di un piano strategico del sistema logistico nazionale, proprio perché alcuni porti che hanno fortemente risentito la concorrenza dei paesi nordafricani. Con un piano strategico si possono riuscire a coniugare le esigenze di interscambio delle reti europee con quelle estese del Mediterraneo (e quindi dei paesi extra Ue).

Ritengo, inoltre, molto importante un lavoro sinergico con questi porti, laddove possibile che potrebbe portare benefici complessivi. Infatti, lo sviluppo delle aree retrostanti questi scali, può costituire anche una valida opportunità di crescita per la portualità italiana qualora si riesca a proporre, attraverso una strategia complessiva, come punto d'accesso europeo sul fronte del Mediterraneo.

È ormai noto che l'ostacolo burocratico sia una delle componenti che blocca di fatto la realizzazione di infrastrutture nel nostro Paese; su questo fronte qual è il principale nodo da sciogliere e quale invece potrebbe essere il rimedio?

L'obiettivo dell'Unione Europea di riduzione del peso della burocrazia, o meglio della semplificazione di processi ed iter amministrativi inutilmente complessi, è visto da noi, come priorità urgente e condivisa. Quest'obiettivo è condiviso anche dagli altri attori del mondo portuale e della logistica.

La semplificazione delle procedure è necessaria per diversi aspetti.

Con riguardo ai processi di pianificazione e realizzazione delle opere portuali e di interesse dei porti (a partire dagli interventi di dragaggio), ad esempio, che rendono gli scali più competitivi.

Le procedure per la redazione dei Piani Regolatori dei Porti andrebbero altresì semplificate proprio in funzione delle necessità di procedere rapidamente alla realizzazione delle opere necessarie.

Ciò è necessario anche se pensiamo a tutte le procedure per le quali sono previste intese, concertazioni e pareri di altri enti, amministrazioni, ecc., che devono essere rese in tempi certi e preventivabili.

Tutto ciò va visto nell'ottica della valorizzazione e maggiore definizione della funzione di coordinamento che già oggi la legge attribuisce al Presidente dell'Autorità Portuale. Tuttavia, tale previsione va rafforzata, in quanto oggi ritengo sia "debole". Per questo motivo, in più sedi abbiamo chiesto una rivisitazione della normativa già in essere.

In altre realtà portuali europee, come dimostrano, tra l'altro, lavori fatti da ESPO (l'associazione europea che raggruppa i porti marittimi), l'Autorità Portuale ingloba funzioni e figure che, nel nostro ordinamento, fanno capo ad articolazioni diverse della Pubblica Amministrazione.

In questo senso abbiamo più volte sottolineato l'esigenza di ottimizzazione ed efficientamento del segmento portuale e del processo logistico attraverso l'implementazione dello "sportello unico portuale", e lo sviluppo della piattaforma infotelematica portuale, tali da intensificare e consentire la comunicazione tra tutti i sistemi operanti in porto, con il coordinamento affidato alle Autorità Portuali.

Un altro dibattito molto sentito è quello relativo alla carenza di risorse finanziarie; a suo avviso è perseguibile una strategia che preveda con più incisività l'attrazione di investimenti privati che gestiscano infrastrutture logistiche (es. project financing); quali altre strade possono essere perseguibili per "garantire" risorse finanziarie al sistema portuale? Per una crescita effettiva del sistema logistico del nostro Paese, quali dovrebbero essere le priorità da seguire?

Per migliorare il quadro nazionale della portualità, riteniamo essenziale, come ho già detto, il varo di un quadro strategico nazionale per il settore portuale (coerente con quello più complessivo della logistica).

Ciò per consentire alle Autorità Portuali di svolgere pienamente il ruolo a supporto dello sviluppo e del sistema Paese. E' necessario procedere, in tal senso, in tempi brevi all'attuazione di quelle misure che possano consentire la tenuta del sistema portuale italiano altrimenti si rischia di rimanere indietro e perdere competitività. Questo tema deve essere affrontato guardando al sistema Paese e non ad interventi "spot" non tanto per la validità di uno o di un altro progetto, ma perché soltanto guardando alla portualità nella sua interezza si riesce a renderla veramente competitiva in ambito internazionale. Negli altri paesi, nonostante il periodo di crisi generalizzato, si continua ad investire sui porti, e soprattutto, si attuano piani strategici complessivi per la portualità.

In Italia ciò non è avvenuto e, quindi, dando per scontato che la "mano pubblica" continui ad essere il principale investitore per la realizzazione di opere di grande infrastrutturazione nei porti, ritengo che il partenariato pubblico-privato sia importante per il nostro Paese. Questo strumento può essere utilizzato per consentire la realizzazione di quelle opere portuali (terminal, banchine, aree di deposito, ecc.) tali da generare un reddito che può ripagare l'investimento del capitale e ripagare l'utilizzo della risorsa pubblica, bene demaniale, attraverso il canone concessorio all'Autorità Portuale.

Per quanto riguarda le priorità per il sistema, che ho condiviso all'atto della mia nomina e che ritengo non più rinviabili, ho già avuto modo di evidenziarle precedentemente ma le indico di nuovo sinteticamente. Innanzitutto, di primaria importanza per i porti italiani è la realizzazione di un sistema informatico portuale nazionale che, fermo restando l'attuazione dei singoli progetti di sviluppo informatico da parte di ciascuna autorità portuale, operi per costruire una reale integrazione sistemica. Assopporti può essere di ausilio per coordinare i singoli e diversi sistemi e valorizzare le migliori pratiche.

Un aspetto particolare da tenere presente è costituito dai c.d. porti italiani di *transhipment*, i quali in considerazione della forte concorrenza da parte dei porti del Nord Africa, dei quali abbiamo già parlato, hanno subito più degli altri la crisi a causa della mancanza di politiche di sostegno.

Inoltre, le politiche ambientali hanno rappresentato per i porti in questi anni un elemento di criticità pesante e a volte insuperabile a causa di un approccio totalmente slegato dalle esigenze operative e funzionali.

Per una nuova politica ambientale di settore occorre tener presente i principali temi prioritari europei.

Tra questi: l'uso delle fonti di energia rinnovabile e la promozione dell'efficienza energetica, la politica dei trasporti competitiva e sostenibile, e la drastica riduzione delle emissioni, l'incremento della modalità ferroviaria, la riduzione di emissioni di CO2 nel settore del trasporto marittimo.

Infine, sottolineo quanto già detto in precedenza, ovvero quell'argomento che ciclicamente riguarda le Autorità Portuali e, talvolta, ne lade la credibilità e l'equilibrio, il finanziamento delle infrastrutture e la necessità di affrontare questo tema come sistema.

Infine, credo che manchi una cabina di regia che sia in grado di dare l'impulso necessario al settore, e dare una pianificazione complessiva. L'Italia ha una naturale

vocazione per il mare e per i porti proprio perché è una lunga penisola sul Mediterraneo. I porti hanno sempre generato ricchezza per il Paese, adesso i tempi sono maturi per richiedere, con urgenza, una pianificazione di questo sistema che è così strategico per il Paese proprio per tutto ciò che è stato detto.

4. Intervista al Presidente di Confitarma, Paolo D'Amico

Il valore economico che il settore armatoriale può fornire ad un territorio a nostro avviso aumenta se esso è inserito in un contesto logistico dinamico. A suo avviso cosa manca alla nostra nazione in tema di logistica per competere con i principali player europei (Germania, Francia, Regno Unito, Olanda...)?

Dobbiamo innanzitutto ricordare che l'Italia è situata al centro di un bacino, il Mediterraneo, che abbraccia 25 Stati di tre continenti e che nel 2020 rappresenterà un mercato potenziale di 525 milioni di persone nel quale si trovano più di 80 porti di rilevanza internazionale. Un mare attraverso il quale transita il 19 % dell'intero traffico marittimo mondiale, pari a circa 1,4 miliardi di tonnellate di merci l'anno vengono trasportate da oltre 2.000 navi presenti ogni giorno nel nostro mare. Non solo il 30% del petrolio mondiale e quasi i due terzi delle risorse energetiche necessarie all'Italia e agli altri Paesi europei passano per il Mediterraneo, comprese quelle trasportate dai gasdotti sottomarini. È evidente quindi il ruolo strategico del trasporto marittimo per l'economia italiana ed europea. Inoltre, il sistema portuale italiano movimentava più di 470 milioni di tonnellate di merci all'anno ed è terzo a livello europeo. Nonostante ciò il gap con i porti del North Range (Amburgo, Rotterdam, Anversa e Brema) continua ad ampliarsi a causa delle inefficienze del nostro sistema logistico basti considerare che, nonostante la maggiore distanza dei porti del nord Europa (quattro giorni in più di navigazione), i vettori che operano sulle direttrici di traffico che provengono dal Far East continuano a trovare più conveniente scalare questi porti trasferendo la merce destinata al mercato italiano via rotaia, su canali navigabili o su gomma.

In tema di logistica integrata, secondo la sua esperienza, quali sono le esigenze di maggior rilievo segnalate dagli armatori?

Per realizzare un efficiente sistema di logistica integrata sarebbe indispensabile realizzare nei nostri porti dei terminal ferroviari capaci di trasferire la merce a destino in tempi rapidi e a condizioni economiche competitive, ma questa integrazione mare ferro stenta a decollare mentre negli altri porti nord europei rappresenta da anni un volano per la loro competitività. Sarebbe inoltre necessario realizzare e potenziare le infrastrutture di collegamento dei porti con le grandi reti autostradali, mettere i nostri porti in rete con gli interporti, creando un sistema telematico integrato che fornisca dati attendibili in tempi brevi, realizzare a pieno lo sportello unico doganale riducendo al minimo le procedure di arrivo e di partenza della merce e sburocratizzare le pratiche di arrivo e di partenza delle navi alla stregua di quanto già avviene nei porti europei maggiormente competitivi.

I Paesi (e con essi i porti) dell'area MED nordafricana stanno insidiando i porti italiani in termini di traffico; secondo Lei in questi paesi quale è il fattore di competitività logistica che da noi è carente (hanno infrastrutture migliori, dogane efficienti o altro). Quali sono i porti che dobbiamo “temere” maggiormente a livello europeo ed a livello del Bacino del Mediterraneo?

Le compagnie di navigazione sono particolarmente sensibili ai costi operativi e tendono di conseguenza a prediligere, quando sussiste una capacità di scelta, gli scali marittimi che offrono servizi a costi più contenuti ed in tempi certi, specie nei periodi di crisi. Per lungo tempo Gioia Tauro, Taranto e Cagliari hanno avuto una indiscussa leadership dei traffici mediterranei ma oggi, nonostante Tunisia, Egitto e Libia siano ancora teatro di tensioni, le cose sono cambiate. I paesi del Nord Africa hanno avviato e stanno completando importanti progetti di sviluppo marittimo-portuale e grazie anche a costi nettamente inferiori a quelli dei porti italiani, sono diventati e diventeranno sempre più competitivi. Nei nostri porti, invece, le infrastrutture portuali non risultano in linea con l'evoluzione dei traffici, penso ad esempio alla mancanza di infrastrutture e di fondali non abbastanza profondi per accogliere le grandi navi, senza contare che troppo spesso sono penalizzati da lungaggini burocratiche e da una normativa inadeguata oltre che da una cronica mancanza di finanziamenti.

La maggiore distanza geografica dei porti nord africani, rispetto a quelli centro e nord mediterranei, dai mercati di destino della merce proveniente dal Far East, è oggi ampiamente compensata dalla maggiore economicità degli stessi. Il gap in termini di costi e produttività tra la sponda nord e quella sud del Mediterraneo è particolarmente elevata basti considerare che a Gioia Tauro la produttività media nella movimentazione dei contenitori è di circa 24 movimenti/ora mentre a Tangeri è di 30. Senza contare la forte incidenza dei costi della manodopera, il costo medio orario del lavoro nei porti di transhipment italiani è pari a circa 22,1 euro contro i 3,1 euro del Marocco e l'1,9 euro dell'Egitto. Analoghe differenze sussistono anche per il personale impiegatizio nei porti italiani 22,9 euro contro i 10,1 euro in Egitto ed i 7,1 nel Marocco. Non ultima anche l'incidenza minima dei costi fiscali in questi porti rispetto a quelli italiani.

Ciò costituisce per la nostra portualità un grave handicap sul piano della competitività e rappresenta un fattore di grave rischio per lo sviluppo futuro del nostro sistema logistico nazionale.

Da sempre si parla nel nostro Paese di sviluppo dell'intermodalità e di realizzazione di infrastrutture di collegamento tra porti ed interporti anche per facilitare lo smistamento dei container e delle merci in generale che le navi sbarcano; è verosimile pensare che una cosa simile sia realizzabile oppure i problemi sono altri?

Lo sviluppo dell'intermodalità e la realizzazione di infrastrutture di collegamento tra porti ed interporti è una priorità del nostro Paese. La nostra posizione geografica offre grandi possibilità logistiche perché il mare è un'infrastruttura naturale a costo zero (niente valichi, niente tunnel, a minore impatto ambientale). In passato si parlava dell'Italia quale piattaforma logistica al centro del Mediterraneo, capace di attirare traffici, anche non destinati al nostro Paese. Dobbiamo riprendere questo discorso, consapevoli che un efficiente sistema logistico integrato è in grado di creare valore

aggiunto alla merce che ricade direttamente sul territorio, a prescindere dalla destinazione della stessa. Infatti i benefici economici per ogni container lavorato (manodopera, tasse, diritti vari ecc.) non solo per il porto ma per l'intera collettività, risultano essere fino a 10 volte superiori a quelli di un container in transito. Occorre quindi sviluppare e integrare la logistica portuale, retroportuale ed in-land; non possiamo più permetterci un sistema logistico carente il cui costo (qualche anno fa Confindustria aveva quantificando in 12 miliardi di euro l'anno) grava pesantemente sulla competitività del nostro sistema imprenditoriale e quindi sull'intero sistema economico.

Cosa si potrebbe fare concretamente e senza costi elevati a carico del settore pubblico per incentivare il ricorso all'intermodalità nel nostro Paese?

Purtroppo in tale contesto non esistono strumenti a costo zero. Penso ad esempio all'eco-bonus, uno strumento che ha realmente contribuito in modo evidente allo sviluppo dell'intermodalità strada mare ma che purtroppo oggi non è più attivo. Ma anche in questa circostanza è emersa in modo evidente l'eccessiva burocratizzazione degli uffici comunitari che troppo spesso puntano alla tutela dei principi generali prescindendo dall'efficacia degli strumenti utilizzati. In questo modo paradossalmente si finisce per paralizzare di fatto qualunque iniziativa.

È ormai noto che l'ostacolo burocratico sia una delle componenti che blocca di fatto la realizzazione di infrastrutture nel nostro Paese e frena anche gli investimenti degli armatori; su questo fronte qual è il principale nodo da sciogliere e quale invece potrebbe essere il rimedio?

Sicuramente l'approvazione della riforma della legge 84 /1994, è la priorità. Sono ormai diversi anni che si parla di un aggiornamento della legge sui porti. Purtroppo la chiusura anticipata della legislatura ha nuovamente bloccato l'iter di approvazione della riforma nonostante fosse stata già approvata dal Senato e assegnata in sede legislativa alla Camera dei Deputati, ma anche in questo caso hanno finito per prevalere i personalismi ponendo in secondo piano gli interessi generali del Paese.

Un altro dibattito molto sentito è quello relativo alla carenza di risorse finanziarie; a suo avviso è perseguibile una strategia che preveda con più incisività l'attrazione di investimenti privati che gestiscano infrastrutture logistiche (es. project financing); quali altre strade possono essere perseguibili per "garantire" risorse finanziarie al sistema portuale?

Occorre dare priorità, visto il periodo di crisi, agli investimenti infrastrutturali nei porti collegati con le grandi direttrici di traffico europee (corridoi transeuropei multimodali). E' necessario, cioè, investire le scarse risorse disponibili nei porti che presentano prospettive di sviluppo in termini di sistema. Ciò consentirà di evitare una antieconomica dispersione dei finanziamenti statali creando le condizioni per incentivare la partecipazione del capitale privato nei progetti di infrastrutturazione portuale anche attraverso lo strumento del project financing. In passato il mondo finanziario aveva lanciato una interessante proposta di sviluppo delle infrastrutture portuali attraverso il ricorso alla finanza partecipata (PPP) con la costituzione di società miste pubblico e privato. Purtroppo, senza voler entrare nel merito di questa proposta, essa è risultata

incompatibile con l'assetto normativo della portualità nazionale che assegna alle Autorità portuali un ruolo di regia e di coordinamento del sistema portuale nel suo complesso.

Quali sono le idee e le proposte di Confitarma per migliorare l'efficienza e l'efficacia della catena logistica della nostra nazione? E quali le emergenze da risolvere?

L'analisi del sistema logistico italiano appare francamente impietosa quando evidenzia che nonostante la favorevole posizione geografica della nostra penisola i nostri porti non solo stentano ad intercettare i flussi di traffico diretti in altri Paesi ma addirittura le stesse industrie italiane fanno spesso riferimento a porti esteri per la movimentazione dei loro prodotti o per l'approvvigionamento di materie prime.

L'efficienza portuale consiste principalmente nel far fluire le merci nei porti nel minor tempo possibile e ad un prezzo competitivo.

Per fare ciò è indispensabile che i porti operino in modo coordinato, cioè tale da valorizzare le specializzazioni dei singoli porti garantendo un elevato livello di interconnessione tra gli stessi.

Purtroppo tale coordinamento finora è risultato molto scarso, al di là di alcune iniziative di facciata, ognuno purtroppo in questo Paese guarda al proprio particolare e perde di vista l'efficienza dell'intero sistema. La difficoltà che incontra il nostro Paese a far crescere la competitività dei propri scali si può far risalire a diverse ragioni ma certamente quella che più incide in senso negativo è la scarsa offerta di infrastrutture portuali e di collegamento con le grandi reti di trasporto. E' l'intero sistema logistico che risulta carente e scarsamente interconnesso incapace di far fronte alle esigenze di celerità, efficienza ed economicità richieste dal traffico mercantile nazionale ed internazionale.

In pratica, la nostra scarsa competitività rispetto a quella dei porti nord europei e del sud del Mediterraneo non è solo dovuta al costo del lavoro, che comunque ha la sua importanza, ma sono le carenze organizzative e strutturali che rendono non conveniente per i grandi vettori far transitare le loro merci sul territorio e nei porti italiani è questo il dato empirico negativo che siamo chiamati tutti a risolvere se vogliamo che l'Italia possa svolgere un ruolo da protagonista nello scenario economico internazionale.

Manca un coordinamento, un indirizzo strategico unitario che consenta di legare tra loro i vari progetti di sviluppo, evitando dispersione di risorse e di investimenti.

La crisi economica internazionale e la conseguente scarsità delle risorse pubbliche disponibili impongono, almeno in questa delicata fase dell'economia, di razionalizzare al massimo i finanziamenti nei porti, dando priorità a quei progetti di infrastrutturazione che più rispondono alle esigenze strategiche del sistema portuale nazionale.

Questa verità del tutto lapalissiana si scontra però con i localismi, ne è la riprova il fatto che i finanziamenti pubblici nei porti seguono spesso logiche che ancora si ispirano al tanto famigerato "sistema a pioggia" che si riassume nel principio "poco ma a tutti" senza capire il grave errore che si nasconde dietro questa politica.

Senza contare poi il fatto che i ritardi nelle scelte e nelle politiche in questo settore, difficilmente si riusciranno a colmare e ciò contribuirà a rendere sempre più marginale il ruolo del nostro Paese sulle direttrici di traffico che interessano il bacino del Mediterraneo.

5. Intervista al Presidente di FEDERAGENTI, Michele Pappalardo

Quale funzione assolve l'agente marittimo nella filiera marittima?

L'agente marittimo in Italia ha funzione di agente raccomandatario marittimo, un ruolo prettamente pubblicistico, che è quello di rappresentare l'armatore nei riguardi dell'autorità marittima. È l'anello di congiunzione tra la nave e la Capitaneria di Porto, tra la nave e l'Autorità Portuale per tutto ciò che concerne le pratiche imposte per l'arrivo e la partenza della nave, per il carico e lo sbarco della merce. Inoltre la legge 135 del '77 impone un ulteriore obbligo, ossia la salvaguardia dei creditori che hanno prestato la loro opera durante l'approdo; l'agente marittimo per le navi di nazionalità straniera ha il compito di rilasciare un attestato di benefondi al fine di permettere alla nave di partire dal porto, e deve inoltre essere garante verso i terzi.

Altro ruolo molto importante riguarda la tutela dei lavoratori italiani in caso di ingaggio su navi battenti bandiere straniere, ma anche in generale la tutela nel caso di ingaggio di lavoratori di nazionalità diversa da quella della bandiera della nave.

Oltre all'aspetto pubblicistico dell'agente marittimo c'è l'aspetto commerciale. Fino all'avvento della Legge 84 del '94 prevaleva l'aspetto commerciale su quello pubblicistico perché in effetti l'agente marittimo era colui che ingaggiava le navi, organizzava lo sbarco, curava l'inoltro della merce o raccoglieva la merce nel porto in attesa della nave. La legge 84/94 non ha fatto altro che convertire di fatto quasi tutte le banchine pubbliche dei nostri porti in terminal di concessione; è subentrata così la figura del terminalista che ha in parte ridimensionato la figura dell'agente marittimo. Ciò non toglie che l'agente marittimo è rimasto un operatore portuale a tutto tondo, interessandosi a "vendere" il porto in giro per il mondo, e quindi vendendo la facilità di stoccaggio, l'economicità del porto, la bontà dei collegamenti. Da un lato, dunque, l'agente marittimo continua ad essere principalmente fiduciario degli armatori ma dall'altro cerca anche di essere un buon venditore di quelle che sono le offerte che possono nascere dal territorio in cui opera e dal porto. Quindi l'area di influenza dell'attività di un agente marittimo è sicuramente legata al territorio in cui si è.

Qual è il fattore di competitività che fa scegliere un agente marittimo rispetto ad un altro?

Gli agenti marittimi si differenziano nella professionalità ma anche nella specializzazione (è difficile trovare agenti a tutto tondo): c'è l'agente specializzato in passeggeri, c'è l'agente che ha allargato i propri orizzonti anche verso il terminal e magari è diventato anche azionista di un terminal e quindi fa riferimento ai prodotti merceologici che vengono manovrati nel terminal. Molto spesso l'agente è collegato alle grosse compagnie armatoriali (per fare un esempio, una MSC piuttosto che una Maersk hanno i loro agenti; quindi sono legate ad una serie di agenzie che spesso entrano anche nella proprietà di queste società).

Nel passato tra armatore e agente c'era un rapporto molto personale, oggi questo legame è andato attenuandosi.

Oggi per un agente c'è poco spazio per espandersi se non quello di globalizzarsi. Un grosso agente deve riuscire a convincere qualche grosso carrier che può offrire un

servizio altrettanto efficiente a costi più competitivi per allargarsi anche in un'altra fetta di mercato.

C'è un altro fenomeno poi che bisogna prendere in considerazione: una volta l'agente marittimo era il fiduciario dell'armatore; oggi si sta consolidando anche un'altra figura e cioè l'agente fiduciario del noleggiatore, cioè di chi ha la merce. L'agente viene nominato dall'armatore perché gli standard form dei contratti di noleggio prevedono questo, così come anche l'autorità marittima vuole che la nomina arrivi dall'armatore che approda, ma di fatto è il noleggiatore (ovvero colui che ha preso l'impegno di trasferire la merce) che indica l'agente. Ciò significa che a volte il rapporto che si ha con chi deve spedire o ricevere la merce è addirittura prevalente sul rapporto che si può avere con l'armatore.

In pratica, l'agente marittimo non ha rapporti con l'impresa manifatturiera? Se devo trasportare della merce e mi devo avvalere delle navi di un determinato armatore chi contatto?

Non c'è una regola valida; dipende dai livelli. Più grandi si è più i contatti sono diretti. Più si è piccoli e più si ha bisogno di un fiduciario e di un intermediario, questo per diversi motivi. Innanzitutto perché non si ha la facilità di accesso alle informazioni, ossia a sapere quanti carrier sono interessati a caricare quella merce, e poi anche per un fatto di competenza. Se invece parliamo di livelli più alti i rapporti sono sempre più diretti: ad esempio le grandi case di spedizione (DHL, etc.) ogni anno chiamano i grossi vettori e comprano un tot di contenitori per esempio sulla rotta dal Far East, chiudono il prezzo e poi durante l'anno usufruiscono di quei contenitori.

L'agente marittimo è una figura molto legata al territorio e molto legata a degli armatori che hanno interesse a quel territorio, se l'armatore perde interesse per quel territorio e vuole trasferirsi, cambierà anche l'agente marittimo di riferimento.

Ecco perché bisogna essere lungimiranti, cercare di non rimanere solo su un determinato campo ma allargarsi ad altre esperienze parallele, diventando magari oltre che agenti marittimi, mediatori marittimi e armatori.

Essere un agente monomandatario è un fortissimo rischio ma anche una forte soddisfazione perché c'è un grosso armatore, un grosso nome che ti dà fiducia e supporto.

Spesso se un agente è legato ad un vettore che ha un brand molto forte difficilmente potrà legarsi anche ad un altro vettore.

Quante Agenzie ci sono in Italia?

Ci sono circa 600 aziende. In Italia c'è un numero notevole di porti e un numero notevole di agenzie. Sul numero dei porti in Italia occorrerebbe fare qualche riflessione. Sulla carta gli scali sono 140 (considerando anche i più piccoli da cui ad esempio in estate parte un traghetto alla settimana). Di questi circa 80 svolgono attività commerciale (40 sotto legge dell'Autorità Portuale). Nelle prime risoluzioni della commissione Callas sono stati individuati in tutta Europa 319 porti di importanza (c.d. Key port) per i corridoi trans-europei e per l'Italia ne sono stati individuati 39. Non sono pochi, il problema è riuscire a vederli in un'ottica di interconnessione, al fine di sfruttarne le potenzialità, puntando anche a migliorare la capacità ricettiva di terra.

Bisognerebbe capire quali sono i porti più interessanti dal punto di vista delle connessioni logistiche, quelli che in questo momento veramente hanno bisogno di poco per poter immediatamente aumentare i loro volumi di traffico. Occorrerebbe capire in quali porti conviene investire, analizzando ciò che si ha per cercare di mettere tutto a sistema.

Parliamo di risorse finanziarie. L'autonomia finanziaria dei porti risolve in parte il cronico problema di carenza di fondi?

Penso che l'autonomia finanziaria ormai sia necessaria, ma sul grado di autonomia finanziaria ci sarebbe da discutere. L'autonomia è importante, che sia assoluta, parziale o con la riserva da parte dello Stato di intervenire per i grandi progetti, ma su questo è necessario ragionarci quando si capirà cosa lo Stato vuole fare per i nostri porti.

Ci sono margini di sviluppo del nostro sistema marittimo verso i paesi dell'Area Med?

Per quanto riguarda la possibilità di sviluppo nel Mediterraneo abbiamo tutta la parte Sud e la parte Est del Mediterraneo che è in tiro. Purtroppo le nostre aziende, e il nostro export subiscono la concorrenza della Turchia, della Spagna (che è molto vicina all'area dei porti del Maghreb e quindi abbatta i costi di trasporto) ecc. Se la nostra industria non fosse così penalizzata dai costi di produzione e dai costi della logistica, si potrebbe fare molto di più. Per me i margini ci sono e sono tanti; si può fare tanto con le autostrade del mare ad esempio.

Quali sono le linee strategiche di Federagenti per il futuro del settore marittimo?

Tra le cose su cui occorrerebbe intervenire necessariamente ci sono i problemi burocratici; stiamo andando ad una velocità che non è nemmeno $\frac{1}{4}$ di quello che fanno negli altri porti europei e non ce lo possiamo permettere. È impensabile che non abbiamo ancora un sistema di informatizzazione nei nostri porti, è impensabile che lo sportello unico doganale è partito a livello sperimentale e che non riusciamo a farlo decollare.

Bisognerebbe poi individuare a livello governativo chi debba avere la delega per il mare, al fine di avere un interlocutore che abbia una visione a 360 gradi del sistema portuale italiano, con l'obiettivo di capire chi fa cosa e come lo si deve fare.

6. Intervista al Presidente di UIR, Alessandro Ricci

Parliamo della riforma della Legge 240. L'iter parlamentare non è riuscito ad arrivare a conclusione. Alla luce di questo e delle esperienze passate come vede in prospettiva il settore interportuale?

La legge 240 è il primo punto da cui partire. Credo che, oggettivamente, considerando quali difficoltà di approvazione hanno avuto sia la legge sugli interporti che quella sui porti, sarebbe forse più saggio pensare ad un provvedimento unico, che tenga assieme le due proposte di riforma più significative su cui si è lavorato nel corso degli ultimi mesi per quanto riguarda il settore della logistica, e che questo possa

diventare oggetto di uno dei primi provvedimenti che il nuovo Parlamento e il nuovo Governo con decreto possano provare a fare.

Noi sosteniamo che queste proposte di riforma dovrebbero essere accompagnate anche da qualche altra azione concreta legata a forme di politiche industriali della logistica. Pensiamo, in primo luogo, ad un intervento che segni la scia di quello che era previsto nelle azioni principali del Piano della Logistica, finalizzato a ridurre il franco fabbrica e quindi a creare condizioni per aumentare la domanda di gestione logistica. A questo possono dare risposta le imprese che si occupano di outsourcing logistico, così da creare ed alimentare la crescita di imprese nazionali. Ciò che è importante è che ci siano operatori nazionali che riescano ad intercettare questa fetta di mercato; considerando che oggi fra le prime 10 imprese che lavorano in Italia per fatturato nel settore della logistica, solo due hanno cuore e testa italiane.

Occorre poi razionalizzare il sistema degli interporti. Sostengo che sia inutile ipotizzare nuovi insediamenti in tal senso nel nostro Paese perché già oggi disponiamo di superfici tali da poterci consentire di essere maggiormente competitivi. Ritengo che sarebbe estremamente utile sviluppare un piano d'azione legato alla valorizzazione dell'intermodalità in alcune aree di riferimento (Nord-Est, Nord-Ovest, Puglia e Campania) con politiche incentivanti finalizzate a premiare nuovo traffico ferroviario e nuovi collegamenti. L'incentivo dovrebbe supportare la sola fase di start up del progetto che dovrà poi riuscire a stare sul mercato anche senza aiuti economici.

Si tratta di un sistema incentivante diverso dal ferro bonus. Il ferro bonus ha coperto uno spazio di mercato e un'esigenza contingente. Ora però è necessario cambiare.

Auspica un provvedimento rivolto alle imprese che usufruiscono del servizio ferroviario o alle imprese ferroviarie?

L'incentivo può essere rivolto a entrambi, ma di certo non può essere il surrogato di altri provvedimenti per finanziare l'impresa ferroviaria fine a sé stessa. Deve essere un'operazione finalizzata a supportare lo sviluppo di nuovo traffico. Ad esempio, se in base ad un'analisi di mercato stabilisco che dal punto A al punto B c'è una determinata domanda e un determinato fabbisogno, lo soddisfo e posso raggiungere determinati risultati. A raggiungimento di un livello di caricamento del treno e di una certa frequenza settimanale, posso stabilire che quel collegamento è in grado di stare sul mercato a prezzi competitivi. A quel punto chi fa la domanda e chi gestisce tutta l'operazione può essere l'MTO (Multimodal Transport Operator), il committente, l'impresa ferroviaria o un altro soggetto.

L'esperienza dell'Emilia Romagna ha dimostrato che i risultati si possono ottenere. Questa regione 4 anni fa ha stanziato 3 milioni di euro all'anno per un periodo di 3 anni per un progetto che prevedeva il finanziamento di nuovo traffico ferroviario con origine o destinazione della merce in Emilia Romagna, e il passaggio per porti o interporti. Il contributo era dato in termini di Tonnellate/km prendendo in riferimento la distanza media di 100 km (si finanzia al massimo una tratta di 100 Km che è la lunghezza di uno spostamento regionale). Il finanziamento triennale era a scalare. Chi vi accedeva doveva garantire, per almeno 5 anni, il servizio alle condizioni prestabilite. C'erano scale di priorità per l'erogazione dei fondi, a seconda degli interlocutori che chiedevano il finanziamento. L'operazione ha dato buoni risultati: ha dimostrato come

la quantità di merce trasportabile su ferrovia esiste, anche oggi che gli incentivi non ci sono.

Il Piano della Logistica, una volta formato il nuovo Governo, può ancora costituire un elemento fondamentale della programmazione per lo sviluppo della logistica nel nostro Paese?

Il Piano della Logistica è un'analisi puntuale; l'unica cosa che mi aspetto è di non dover iniziare da capo; abbiamo già studiato abbastanza, adesso è il momento di fare delle scelte. In quel Piano ma in generale in tutto il lavoro prodotto in questi anni ci sono tutte le indicazioni. Se si vuole cominciare a fare cose concrete, è abbastanza chiaro da dove e come partire.

Come bisogna ri-partire secondo UIR?

In primis bisogna mettere insieme i due progetti di riforma (anche facendo un progetto unico integrato), portando avanti un'azione congiunta sulle politiche industriali nel settore dei trasporti e della logistica. Un messaggio al mondo del manifatturiero: riappropriatevi della gestione del processo, tornate ad essere protagonisti di questo, fate crescere la domanda interna di servizi logistici in modo tale da poter far crescere anche l'offerta da parte degli operatori; facciamo sì che quella parte di PIL resti nel nostro Paese, agendo in maniera diretta sul tema dell'intermodalità.

Parliamo più specificamente di interporti. Occorre puntare su tutti gli interporti che esistono oppure ne basterebbero solo la metà o forse anche un terzo?

Nel progetto di riforma UIR aveva indicato una serie di soglie più o meno alte grazie alle quali si rendeva evidente chi aveva le caratteristiche per essere parte della rete nazionale. Ci sono interporti che non sono ancora operativi e che secondo me non hanno ragione di partire. Anche qui la politica dovrebbe avere il coraggio di stabilire quelle realtà dove non c'è probabilmente una reale esigenza di mercato altrimenti strutture di questo tipo sarebbero già nate, di fare delle scelte e di fermare gli investimenti.

Bisogna pensare che scelte fatte venti anni fa possono essere messe in discussione; non è detto che sia ancora adeguato al contesto attuale ciò che si è pianificato anche solo tre anni fa.

In più, è fondamentale per un interporto non aspettare che arrivi la merce ma andare a cercarla sul mercato, agire, capire quali sono i collegamenti, le attività e le alleanze che bisogna costruire. Una volta fatto ciò ci potranno essere le condizioni perché un interporto faccia parte della rete, svolgendo magari anche la funzione di alimentatore di un altro interporto e di integratore fra territori.

Ritiene che possa essere una soluzione alle criticità del settore un'Authority dei trasporti?

È una condizione necessaria e indispensabile ma non per risolvere i problemi politici. L'Authority non dovrebbe avere la funzione di fare delle scelte di carattere

politico; essa dovrebbe garantire che tali scelte siano coerenti con i processi di liberalizzazione, di apertura del mercato, vigilando sul funzionamento del settore e verificando che i risultati attesi siano raggiunti.

All'Italia spetteranno 30 miliardi nell'ambito delle nuove politiche di coesione per il periodo 2014-2020. Cosa suggerisce UIR a tale proposito?

Se si guarda a progetti in cui si tiene insieme portualità, retroportualità e interportualità, alla possibilità di rilanciare verso il Nord e dal Nord verso il Sud i traffici, qualcosa di concreto si potrà fare.

Parliamo di porti. I porti italiani negli anni passati hanno perso terreno a favore dei porti del Nord Africa. Poi con la primavera araba nel 2012 c'è stato un sostanziale recupero dei volumi movimentati dai nostri scali. Quale strategia può rafforzare l'economia del nostro sistema portuale così da trarre un giovamento per l'economia in generale?

L'integrazione piena fra i porti e gli interporti, fra la portualità e la retroportualità, e dunque la presenza di sistemi logistici integrati è la condizione essenziale per presentarci alla sfida con i porti del Nord Europa e per catturare pezzi di traffico. Non bisogna pensare che l'unico problema sia il numero delle autorità portuali, o la necessità dei dragaggi, anche lo sportello unico doganale ad esempio è una priorità. E' un problema se un container resta in un porto in Italia per un certo numero di giorni mentre in uno scalo del Nord Europa ci sosta la metà del tempo. Dobbiamo rimuovere i colli di bottiglia che contribuiscono a creare le criticità all'interno del sistema.

Investimenti infrastrutturali e carenza di risorse pubbliche. Una strada possibile è la partnership con i privati?

Molte delle società aderenti a UIR sono private e quindi non abbiamo nessun tipo di problema da questo punto di vista. In questo momento la nostra priorità non sono le grandi opere ma i microinterventi, per costruire un'intermodalità senza colli di bottiglia, che oggi ostacolano il fluire delle merci da porti e interporti.

1. Intervista al Porto di Qingdao

Can you tell us briefly about the main goals achieved by the Port in recent years?

We have been the unique “model” company in the port industry of China since 1995 with multi prizes won. We have been the leading company in terms of the development of China's port construction with 5 core business areas: container, coal, crude oil, iron ore, grain.

We have made the Port of Qingdao a modern port of international level and we are the second largest port in China after Shanghai Port in terms of foreign trade throughput and the tenth port in the world in terms of containers.

Which strategic guidelines is this major infrastructure pursuing to further improve the services it offers companies and the territory at large?

The port of Qingdao has 15 docks and 72 berths, we make trade business with more than 450 ports of 130 countries. The throughput of the Port of Qingdao has reached 400,000 mln ton and 14 mln TEUs in 2012.

In your view, which geographical areas in the world are providing the strongest boost to maritime shipping in the present phase?

Shipping demand in the Asia-Pacific region.

Can you tell us about the Port's recent performances in terms of container traffic and the handling of goods in general?

The throughput of the Port of Qingdao has reached 400,000 mln ton and 14 mln TEUs in 2012, being one of the top 7 of the world.

What are the main international routes served, and which are the main shipping companies that use the Port?

The main international routes: south-west Africa, Central and South America, Russia, U.S. East Coast, Australia, Middle East and Europe, Southeast Asia, Korea and Japan.

The main shipping companies: Shun Fat, Pan Ocean, Octopus, Zim, COSCO, Wan Hai, Italian Post, Yangming, Mitsui OSK Lines, Pan Ocean, Mediterranean Shipping Company, COSCO, Qantas, North Eurasia boat, CMA CGM, Evergreen, Hyundai Merchant Marine

In your view, what is the main feature, the “trump card” that makes the Port attractive for the shipping industry and for logistics players, compared to other ports?

Our development strategy is to make the Port of Qingdao a bigger, better, stronger and newer port. We have got the Management System Certification in terms of quality, environment protection and safety. Our management model is an intensive management model.

Is the Port connected with other infrastructures? What are the most important intermodal links (rail, interports, airports)?

The Port of Qingdao is connected with railway, highway and motor way.

What are the future prospects for the Port, and what are the most interesting projects you intend to implement in the short, medium, and long term?

Within 2015, the throughput of the Port of Qingdao will reach 600 mln ton, the container 20 mln TEUs.

Within 2020, the throughput of the Port of Qingdao will reach 800 mln ton, the container 30 mln TEUs.

2. Intervista a Mrs. Najlaa Diouri, General Manager di Tanger Med Port Authority

Can you give us a brief outline of the port (traffic 2011-2012-2013, location, type of cargo handled, etc.)?

The traffic has been developed since the opening of the port in 2007.

However in the past 2 years new activities (Hydrocarbon & Cars) have started, and are showing a big growth.

Most important, the TM1 is majorly known for the container traffic, where the volumes will increase by 25% this year compare to 2012.

For trucks and passenger traffic, last year was a record year. In 2012, the Passenger Port returned total throughput figures of 2.01 million pax – more than 345 thousands passengers more than the previous year (+19.72%), and 681.486 cars (+6%) and 177.678 trucks (+7%).

Top ten dei porti del Mediterraneo (teus)

Activity	2011	2012	2013 Trend
Container_Teu	2.093.408	1.826.313	2.300.000
Bulk_Tonnes	301.412	306.296	340.000
Hydrocarbons_Tonnes (in + out)	-	1.055.642	4.300.000
Cars (car Carrier terminal)		81.130	140.000
Trucks IRT	166.170	177.678	190.000
Cars	643.213	681.486	720.000
Passengers	1.752.061	2.097.419	2.200.000

FONTE: SRM su dati Tanger Med Port Authority, 2013

Throughout 2012, Port Authority has pushed through a steady program of development projects, which brings to the fore port authority plan for reducing transit time and enhancing port capabilities, a feature of port strategy over recent years.

Can you tell us what are the most important strategic objectives achieved by the Port of Tanger Med in the past year and the major projects completed and projects to be completed in the future?

Projects completed:

Port Tanger Med has achieved two strategic objectives in 2012 with starting operations in two Terminals. Hydrocarbon and Vehicle Terminals (Renault and common user).

Both terminals are having a big success thanks to the Renault factory for the car traffic, and thanks to the Bunkering and Fuel import for the hydrocarbon volumes.

Vehicle Terminal (Renault):

The vehicle terminal dedicated to Renault traffic started operations in January 2012; the terminal has a nominal Capacity of 400 000 cars / year and a storage area of 13 hectares. The main activity of the terminal is the export of vehicles manufactured at Melloussa.

Vehicle Terminal (Common user):

The common user vehicle terminal started operation in January 2013, the terminal has a nominal capacity of 120 000 cars / year and storage area of 5,5 hectares.

This Terminal main activity is the Car transshipment and some local Car import.

Hydrocarbon Terminal:

Operations started in February 2012; the terminal has a storage capacity of 500.000 tons in 12 hectares land area as well as two berths.

The terminal has three major target activities: bunkering, transshipment of refined products to different markets such as Europe, USA and Africa and import of refined products for local market. The terminal has achieved more than 1Mt (in+out) in its first year of operation and should reach 4.3 million tones this year.

Projects to be completed:

Port Tanger Med2:

is in project phase and will be completed in the end of 2014. The project includes two containers terminals having a total capacity of 5Mil Teu, 2.8 km of quay berth and a storage area of over 160 hectares. Today, the construction work of phase1 which includes the container terminal T4 has been achieved at 76% and should be completed by second semester of 2014 and will be operating by end 2015.

Road works and access to Tanger Med Complex:

the Work consisted of expanding the national road N°16 and the access of the Tanger Med passenger Port and Tanger Med 1 infrastructure built, as well as the relocation of some services affecting the road traffic such as travelling agencies. Current NR16 is expected in the short run to be attached to the port complex, and replaced by a new route of around 7 km.

This access road contemplates a double carriageway, inner and outer hard shoulders, a central reservation and 4 roundabouts that have been redesigned for a better fluidity and safety.

The work also consists in the extension of the access area No. 3 thanks to the building of 800 linear meters containment wall and a backfilled platform of almost 3 hectares.

The work defines also the drainage design of all the area under work to make it compatible with the existing network. It also defines street-lighting, water supply and sewage networks.

Work has progressed towards the end of June 2013 with the conclusion of 30% of all work. We are currently expecting the whole of the project to come to completion at the end of the second quarter of 2013.

Passenger Port and access gates:

with the experience acquired since its opening to the public on May 17, 2010, the Tanger Med port has set for the year 2013 an ambitious program of renovation and adaptation of infrastructure dedicated to passengers.

To this end, the passenger port will benefit since the Marhaba campaign starting in June 2013 of a dedicated infrastructure allowing to separate import and export vehicle traffic, to double the processing facilities capacity, and to optimize the transit time of users in the best conditions of safety and security.

User comfort is also a top priority of the port authority. Control areas will be equipped with all the necessary services, green spaces developed and shaded areas doubled.

In addition, and given the high traffic recorded during the campaign Marhaba 2012 with an influx of more than 120,000 passengers and 40,000 vehicles in less than five days, the passenger port has undertaken significant work for the realization of a buffer for storage of vehicles waiting to access the port in order to prevent congestion of traffic lanes. As a novelty for this year 2013 is the opening of a new passenger terminal integrated in Tanger Med business center dedicated to pedestrian passengers enjoying the highest quality and safety standards.

The new ferry terminal dedicated to pedestrian passengers will offer users a quick and immediate access to the various means of transportation such as taxis, buses and trains. The year 2013 will mark the start of the rail link for passengers with fast and frequent shuttles connecting the railway station and the city of Tanger to the port. At the passenger terminal, the Port Authority has launched the construction of two maritime station's satellites to improve both pedestrian and passenger with vehicle comfort while in transit. These satellites include restaurants cafes, duty free shops, shopping services, infirmaries...etc.

The Port of Tanger Med has also a new Bunkering area in the anchorage zone of Fnideq.

This is an opportunity for the bunker industry as well as maritime agents to benefit from a protected Zone where other services will be developed such as crew change, shipchandling...

MedHub is the Logistical Free Zone of Tanger Med port located in the heart of the port complex, this global distribution free zone is an ideal platform for the establishment of logistics bases to cover Europe, the Mediterranean and Africa.

The synergy between the port and its logistics free zone via a single customs area places Medhub at the door of markets and business centers in the region, allowing a rapid and efficient outreach to a market of over 600 million consumers.

Operational since November 2008, Medhub is developed, in its first phase on a total area of 150 hectares, mainly dedicated to value-added logistics such as consolidation,

distribution and supply across international flows. Medhub is also a storage point for distribution to other free zones in Morocco and the release for consumption in the territory of goods that have not been transformed within the Logistics Free Zone.

Many operations can be performed within the area: Picking, warehousing, kitting, co-packing, labeling, assembly and quality control. After four years of operation at the end of 2011, 46 companies have already trusted Medhub.

Do you think that the countries of the Mediterranean (North Africa in particular) may be an opportunity to develop to the European shipping (in particular Italy) and in what terms? What in your view the areas of the world that they are giving more opportunities for the shipping?

North African countries particularly Morocco has a geostrategic location.

Today the Port Tanger Med reinforces Morocco's position by bridging Europe and Africa and by offering an easy access to Mediterranean markets. Since 2007, the Port of Tanger Med offers logistic solutions such a large connectivity, competitive transit time, variety of shipping lines, free logistic zones, these solutions are essential to developing trades between morocco and European countries.

Tanger Med as a Hub is serving many African countries where all the World economist attest that many future developments will be in these countries.

The international port of Tanger Med; what are the strategic guidelines that you gave to this great infrastructure make it increasingly serving businesses and land?

All the guidelines are towards serving and satisfying the Clients.

Tanger Med is offering a world class port and a multipurpose platform with wide services and ensuring different traffics (containers, hydrocarbons, bulk, passenger, RORO, vehicles).

Clients find many advantages which can be technical such as the port Draft, allowing the world biggest vessels to berth in a safe port; we have world class container operators and shipowners; high productivity, tax benefits...

The port operates in conformity with international norms and guidelines (ISO 9001) and his highly ranked by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) in terms of word connectivity. In addition, Tanger Med Port Authority has invested in logistic free zones which are becoming today a key factor in developing business opportunities and economy growth.

The Tanger Free Zone, is also ranked within the top 5 best Free Zones in the World.

Has Tanger Med agreements with other Italian and foreign ports and on what terms?

An agreement has been signed in 2005 between Port Tanger Med and Algeciras Port, a sister port agreement has also been signed between port of Baltimore and Tanger Med Port Authority a year later and a memorandum of understanding has been ratified between Virginia Port Authority and Tanger Med Port Authority in 2008.

The objective of these agreements is to establish an alliance of cooperation for information sharing and to generate new business opportunities.

Since November 2010, three weekly scheduled services serving passengers and ro-ro traffic are operating between the two ports of Tanger Med and Genoa.

To support the development of passenger and ro-ro between the two ports of Tangier Med and Genoa (Italy) sea links, the respective port authorities signed on February 25th, 2011, a cooperation agreement. Specifically, a joint working group has been established and is in charge of reviewing logistical issues commonly identified by the two port authorities to formulate proposals that would streamline and strengthen the exchanges between the two ports.

Also, both parties endeavor to actively participate in trade missions of common interest, held in Italy and Morocco, in order to present the logistics asset offered for this purpose by the Tanger Med-Genoa link to promote the ro-ro traffic.

Has Tanger Med agreements or synergies with other infrastructure/companies (railways, distripark, agreements with major carriers, etc.) and what kind?

Our Main agreements have been signed with the big operators such as:

- APMTT in 2004;
- Eurogate in 2005;
- HTTSA in 2006;
- Renault in 2007;
- Many logistical operators from 2008 to 2012;
- Marsa Maroc in 2010.

The Port Tanger Med has also signed a convention agreement in December 2012, with the National Rail Operator (ONCF) to manage the rail terminal and promote traffic between port Tanger Med and Casablanca.

Can you give us the future prospects of the port and most exciting projects will be implemented in the short, medium and long term?

Short Term:

As we said before, the current projects are the:

- CTI (30.000 m² Business Center);
- Medhub;
- Findeq bunkering Zone;
- New maritime Terminal for the passenger Port;
- New Bus and Rail terminal for the passengers and employees.

Tanger Med is preparing the near opening of its mega-business center within the port. This is a 30.000 m² building that will hold, offices, shopping center, maritime terminal for passengers, rail terminal, and a bus terminal.

Medium term:

Completion of two container terminals 4 and 3, this will bring the total container port capacity to 8Mil Teu.

Long Term:

TMSA as a holding is developing more and more Land Free Zones, such as TFZ.

Today almost 1000 hectares are developed and is operating.

TMSA's long term projects is to develop an extra 1000 hectares.

3. Intervista a Damir Kustrak, Executive Vice President for export Markets, Agrokor

Il Partenariato Pubblico Privato (PPP) è applicato con successo nel settore dei trasporti e della logistica (porti, interporti, ferrovie, piastre logistiche, district park, terminali intermodali, etc.)? Quali sono le principali problematiche che si riscontrano in questa tipologia di iniziative?

Il settore trasporti e logistica, rispetto agli altri settori, presenta una particolare problematica legata al cosiddetto rischio "mercato"/rischio traffico. Questa è una prima distinzione rispetto ad altre forme di Partenariato Pubblico Privato, come ad esempio quelle che riguardano i servizi fondamentali con domanda più prevedibile, ad esempio il settore dell'acqua e dei rifiuti. Nel settore trasporti e logistica i ricavi, o sia il flusso di cassa in entrata, dipendono, tra l'altro, dalla competitività dell'infrastruttura offerta, in quanto le merci scelgono ovviamente il canale a minor costo.

La competitività è insita nella produttività dell'offerta, sia nella vicinanza ai mercati rilevanti.

Questi aspetti sono particolarmente rilevanti, e nel contempo anche variabili; dato che nel PPP avere un flusso di cassa stabile è il tema chiave, garantire stabilità finanziaria in un settore come quello dei trasporti e della logistica è relativamente più complesso.

A quanto so non ci sono per esempio *contratti di off-take* a lunghissimo termine, come nel caso di project finance nel settore energetico. Sulle infrastrutture legate alle merci, infatti, si riescono a fare contratti di utilizzo di 2-3 anni, come succede per esempio nei porti; ma sicuramente non si tratta di contratti che coprono la l'intera durata del finanziamento.

Quindi quali caratteristiche generali di base dovrebbe avere un progetto logistico per avvicinarsi ad una richiesta finanziaria?

È ovvio che per una banca avere un canone di disponibilità fisso da parte di una struttura pubblica è più rassicurante perché è indipendente dai volumi. Al contrario, in questo caso, il progetto dipende dal generale andamento dell'economia, non solo locale ma anche mondiale.

Questo è il principale aspetto, che però viene in parte mitigato dal fatto che su questi progetti si richiede un apporto di capitale proprio più alto. Si chiede quindi al promotore di crederci in prima persona. Se in un ospedale il fautore mette un *equity* del 20% nei progetti, nel caso di un progetto di un porto proposto da un operatore di porti, già presente nel mercato, al fine di assicurare che sia pienamente coinvolto nello sviluppo del progetto si chiede una sua partecipazione anche del 50%.

La problematica è quindi trovare delle controparti che abbiano le spalle molto robuste e l'esperienza per assicurare quella produttività nella gestione delle merci che è uno dei fattori chiave di successo. Controparti che abbiano già esperienza di quell'attività di logistica, che dimostrino un'efficienza e produttività superiore rispetto a quella dei *competitor* e delle alternative valide. Oltre al livello di apporto di capitale proprio da parte del promotore privato, è quindi anche importante il livello di apporto di esperienze concrete e di una rete di contatti per assicurare il pieno utilizzo dell'infrastruttura. Per esempio, sempre sui porti, a volte si firmano dei sotto-contratti tra gli operatori terminali e gli operatori delle navi di trasporto, che già "ipotecano" una certa quantità di utilizzo dell'infrastruttura. Ecco in questi casi già si cerca di fare dei contratti più lunghi o comunque degli impegni di utilizzo.

A tal proposito, abbiamo letto nel *Market Update Report* dell'EPEC che nel primo semestre si sono già concluse sei operazioni di PPP nel settore dei trasporti, delle quali una nel settore portuale, specificata con la dicitura "Port Expansion": parliamo quindi di ampliamento di un'infrastruttura portuale. In che termini il PPP è applicato ad una operazione di questo tipo? Nello specifico, come si configura l'intervento del PPP?

In questi casi, c'è un'autorità pubblica. Spesso, infatti, i porti sono gestiti da un'autorità pubblica, laddove la proprietà è dello Stato, e la gestione viene data in concessione. Un esempio è il progetto che si sta sviluppando in Italia a Vado Ligure. Si tratta di un esempio dove l'autorità portuale deve costruire una nuova piattaforma che sarà realizzata in parte con fondi pubblici e in parte tramite un *project financing*. Parliamo perciò di un PPP tra l'Autorità Pubblica del Porto di Savona e una controparte privata che fornirà l'equipaggiamento e i macchinari, e in futuro gestirà una grossa parte del porto. Un finanziamento combinato, quindi, dove una parte viene portata da un privato e dal mondo bancario privato, che ha basato le ipotesi di rientro del finanziamento principalmente su certe ipotesi di volumi di traffico. Volumi di traffico che dipendono dall'interconnessione con i mercati, e quindi tutto ciò che concerne la gestione delle merci nel porto, ma anche l'uscita delle merci dal porto, e perciò in che misura quel porto riesce ad evacuare le merci verso le destinazioni.

Nel Regno Unito invece, abbiamo un porto, il London Gateway, completamente sviluppato dal privato. Il London Gateway è un'iniziativa autorizzata sicuramente dagli enti pubblici, ma è un *greenfield* sviluppato da uno dei principali operatori di terminal privati con esperienza in tutto il mondo, che ha fatto la proposta, ha acquistato i terreni e vuole realizzare un porto. Questo non è un PPP, perché non vi è una Concessione pubblica ed il privato si assume pienamente il rischio.

Il pubblico ha il ruolo di dare i permessi, le autorizzazioni ma per il resto è un progetto pienamente gestito dal privato. Lo strumento di finanziamento è un *project*

financing in quanto il ripagamento del finanziamento si basa sul ritorno che deriva dai volumi di traffico. La vera sfida è quindi sempre sul lato ricavi.

La BEI interviene anche con finanziamenti all'impresa armatoriale che deve trasportare merci o sviluppare una rotta, come nel caso delle Autostrade del Mare. Queste sono tipologie di finanziamento "classiche" della BEI, oppure sono ritenute delle operazioni particolari ?

Sì, queste sono operazioni di tipo *corporate loans*. Si tratta di un prestito all'impresa, non di un *project financing*. È un'operazione che la BEI può fare se l'armatore percorre certe rotte ritenute di importanza europea, i famosi canali TEN-T (*Trans-European Transport Network*) e le Autostrade del Mare, e se le imprese armatoriali si inseriscono in questa logica, oppure se le imprese sono localizzate nelle zone convergenza (ad esempio le Regioni del Mezzogiorno).

Quindi il presupposto che l'armatore deve avere per essere finanziato, è che la rotta da percorrere sia inserita nel programma TEN?

La BEI segue sia un criterio geografico che un criterio tecnico legato alla tipologia e bontà dei progetti dal punto di vista della loro sostenibilità economica, finanziaria, tecnica, ambientale e sociale. Nelle zone Convergenza (Quando parliamo di un progetto in Sicilia, Calabria, Campania, Basilicata, Puglia), molti settori sono finanziabili al fine di promuovere lo sviluppo regionale, a parte alcuni settori esclusi. Quando siamo invece fuori da zone di convergenza, è importante il settore e la tipologia di opere. Nel campo della logistica il progetto deve essere collegato ad un'Autostrada del Mare che sia un TEN, oppure dev'essere un porto o un aeroporto qualificato come TEN o un interporto localizzato su una rotta TEN. Quindi il finanziamento è legato a questi canali della logistica.

L'Italia non dispone di una vera e propria legislazione che disciplina il PPP, ciò è considerato un ostacolo, oppure no? Quando in una precedente intervista parlammo di risorse idriche, il quadro normativo era considerato un problema serio, vale anche in questo caso?

Direi che nel settore trasporti e logistica no. Il settore idrico è molto diverso. Si tratta di un settore regolato ed è un monopolio naturale e in un certo senso se si guarda alle grosse categorie di PPP, parliamo di un settore a rischio regolazione, ma non a rischio volume, perché ovviamente il rifornimento d'acqua è necessario. Inoltre, la tariffa viene determinata dal regolatore ed è quindi evidente l'importanza di quel quadro di regolazione che adesso si sta gradualmente evolvendo. I porti invece dipendendo dal flusso di ricavi del mercato, non c'è il problema della regolazione. Resta il problema del rischio di mercato. Non è infatti così comune, anche da parte di banche commerciali, affrontare questo tipo di rischio. Sono necessari una serie di *mitigant*. Come menzionato prima c'è bisogno innanzitutto di storie molto convincenti, e di un promotore molto forte che sia disposto a fornire egli stesso un significativo supporto al progetto. Quando sono presenti questi presupposti ci sono poi degli strumenti finanziari di garanzia che possono aiutare. Per esempio la BEI ha un prodotto che si chiama LGTT (Loan Guarantee Instrument for Trans-European Transport

Network Projects), uno strumento che aiuta soprattutto nella fase iniziale se le previsioni di traffico sono inferiori a quelle previste in quanto fornisce una garanzia che copre la differenza tra il previsto e il traffico realizzato.

Questi strumenti finanziari di supporto utili soprattutto nelle fasi iniziali coprono però solo certi scenari. Se il traffico va molto al di sotto delle aspettative, questa garanzia non vale più, e comunque è applicabile solo se la struttura di base è solida, altrimenti anche il costo della garanzia sarebbe eccessivo.

Tra i casi che la BEI sta seguendo l'Italia, c'è solo quello ligure da Lei citato, o ci sono altre iniziative che si stanno sviluppando?

La BEI sta guardando in generale alle realtà di finanziamento delle Autorità portuali con interesse, e molti di questi finanziamenti in Italia funzionano con contributi pubblici, quindi in questo caso non si tratta di *project financing*, ma della attualizzazione del contributo pubblico che è pluriennale e a volte arriva a 15 anni. Vi è quindi un flusso annuale da parte dello Stato che viene scontato per fare le opere nel presente e poi il servizio al debito viene coperto dal contributo che viene dato all'autorità portuale. Questa tipologia di opere e di finanziamenti è un settore importante a cui la BEI sta guardando.

Oltre al settore portuale o interportuale la BEI sta seguendo qualche iniziativa nel settore dell'intermodalità ferroviaria oppure c'è qualcosa da segnalare in particolare, problemi riscontrati o casi di successo?

Ci sono stati degli interporti finanziati spesso con il supporto di banche italiane come garanti o intermediari, perché si tratta di progetti con un profilo di rischio relativamente alto, in quanto dipendono molto dall'interconnessione con altre infrastrutture al fine di poter catturare alti livelli di traffico. Con le ferrovie c'è un discorso generale relativo a prestiti di tipo corporate alle Ferrovie dello Stato oppure prestiti per materiale rotabile per il trasporto regionale con garanzia da parte della Regione.

4. Intervista a Damir Kustrak, Executive Vice President for export Markets, Agrokor

Can you briefly outline your company's profile, its business areas, and target markets?

Agrokor has two main divisions, retail and food&drink industry.

In which part of the country is your company's activity mostly concentrated?

Agrokor has production facilities in Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia and Hungary and retail operations in Croatia, Serbia and Bosnia and Herzegovina.

Can you tell us if the company is targeting a local market or also exports its products?

We are exporting to CEFTA and EU countries.

To which countries do you export your goods, and what kind of goods do you export exactly? Are there problems in transporting goods within Croatia, and if so, what kind of problems? (Infrastructural, bureaucratic, etc.)

The most important countries for export are Bosnia, Serbia and Italy. We export commodities and processed food.

We are using all possible infrastructure like railway, river ports, sea ports, motorways and we are operating some of these facilities.

Can you tell us if the company carries its own goods or uses other companies?

In Croatia, Bosnia and Herzegovina and in Serbia we mainly use our own distribution fleet and on other markets we use other companies.

Based on its strategic geographical position, and in relation to the countries to which your company exports, do you think Croatia lends itself well to act as a “logistics portal” towards Europe?

Absolutely and after we become EU member it will be even more obvious.

What are the needs of your company in terms of logistics? Which means of transport do you use, and why, to transport your goods? Do you use logistics infrastructures in Croatia or abroad (inter-ports, ports...), and which?

So far we have invested in our own logistics centers and a river port on the Danube as well as the port in Zadar.

Compared to your expectations when you established a presence in the country, how has the Croatian market responded to your business offer? Has your company had to adjust its strategy?

Agrokor is market leader in most of its businesses so our strategy is doing well.

Have you entered into partnerships or alliances with other Croatian companies, and if so, for what reasons?

No, but however because of our size we have a lot of partners.

Have you invested in research and technological innovation, in logistics, or made more general investments in your company? What kind of investments have you made?

Our main focus in investments made over the last few years was on how to increase the competitiveness of Agrokor, which included all kinds of investment.

In order of importance, what are the business factors you consider key to stepping up competitiveness? What is your company's competitive edge, the strength that makes it more competitive than the others?

People; our main customers are people who are shopping at our stores every day and on the other hand our employees who are the key factor.

What are the most important projects you intend to realise in the future?

Agrokor's most important project is to ensure growth.

5. Intervista a Carlo Mearelli, Head of External Relation, Argol Villanova**Può fornire un profilo sintetico dell'azienda e delle sue aree di business?**

Il Gruppo Argol Villanova, recentemente oggetto di fusione, rappresenta uno dei maggiori gruppi italiani privati di logistica integrata a basso ricorso di esternalizzazione. Nato alla fine degli anni 50 il gruppo opera nei settori dell'automotive, oil & gas, difesa ed aerospazio, editoria, cargo aereo, food e white goods. Con oltre 400 milioni di fatturato e 3.500 dipendenti, il Gruppo Argol Villanova è presente in 13 paesi con 55 piattaforme logistiche. La logistica fortemente orientata al multimodale dispone di circa 1,2 mln di strutture coperte e 1,5 mln di piazzali, 60 km di raccordi ferroviari ed un parco mezzi su gomma di 400 motrici di ultima generazione. Le attività completano l'intera filiera della supply chain: dall'ingegnerizzazione dei processi al packaging, dai trasporti multimodali alle attività di spedizione allo sdoganamento, il tutto integrato con i processi del cliente

Argol ha numerose sedi all'estero, in particolare ha realizzato investimenti in Egitto e Turchia; può illustrarci in breve quali sono le motivazioni che hanno fatto nascere queste sedi, le problematiche incontrate nell'insediamento e gli obiettivi che ci si è posti di raggiungere una volta insediati?

Il Gruppo ha quale missione il supporto logistico di una clientela fatta di industrie globalizzate e con loro studiamo esigenze di filiera a livello internazionale, integrando i flussi di alimentazione tra i vari paesi. In Egitto in particolare abbiamo avviato una attività di supporto alla produzione del deperibile lungo il corridoio del Nilo, garantendo la continuità delle operazioni della catena del freddo. L'approccio globale in termini di mentalità industriale si è sempre confrontata con la realtà locale, coniugando ed avvicinando esigenze di carattere multinazionale a declinazioni localistiche.

In quale dei due Paesi citati estero a livello amministrativo-burocratico ha trovato meno difficoltà a realizzare investimenti e quale sta rappresentando la maggiore area di business?

L'Egitto in questo momento è attraversato da un momento di ridefinizione degli equilibri socio-politici che vanno rispettati, ma nel passato ha sempre sostenuto una forte propensione al dialogo industriale internazionale, favorendo ingressi di best practises nel paese. La Turchia ha compreso la sua strategicità geografica e politica in un contesto in fermento ed ha posto in essere delle evoluzioni di attrazione degli investimenti interessanti e decisamente facilitati per gli operatori esteri. Un vero salto di qualità.

Più in generale, quale è la nazione in cui Argol ritiene che ora vi siano grandi potenzialità logistiche e maggiore “cultura logistica”?

Il Brasile rappresenta il nuovo eldorado, un paese ricco di materia prima, giovane ma pieno di contraddizioni, una pentola in ebollizione, piena di energia che sta dicendo la sua nel sistema globale. Si stanno realizzando grandi infrastrutture in una logica da grande paese non solo esportatore.

In quale territorio Italiano si concentra maggiormente l’attività aziendale?

Siamo maggiormente presenti in Piemonte, Lombardia, Veneto e Toscana, ma guardiamo con molta attenzione alle regioni del Sud Italia, Puglia in particolare, in attesa che i governi si determinino in termini di strategia di posizionamento logistico nel Mediterraneo. Per noi Taranto è una priorità.

Che tipo di modalità di trasporto preferiscono le imprese Italiane vostre clienti e perché ?

Forse in controtendenza, ma per noi la scelta condivisa con il cliente della strada ferrata è la strada maestra a cui coniugare il trasporto su gomma e quello marittimo. Abbiamo investito in piattaforme logistiche aeroportuali privilegiando quelle interne agli aeroporti, le riteniamo più semplificative di un sistema diffuso di strutture off airport.

Sono stati instaurati vi sono partenariati o alleanze con realtà estere e quali sono le motivazioni?

Una azienda che pensa internazionale non può prescindere da accordi locali: è il caso degli Stati Uniti, dell’Egitto e della Cina. Il polso locale è fondamentale per una migliore e più rapida integrazione con i sistemi dei paesi.

Quali sono le vostre aree settoriali in cui riscontrate vi sia maggiore esigenza di logistica (Aerospazio, Automotive, Agroalimentare, altro...) e perché?

Non esistono primi della classe, il processo di integrazione internazionale ha largamente diffuso l’esigenza di logistica, intesa come vero e proprio facilitatore di processi complessi di produzione e distribuzione globale. Esistono al contrario paesi che non hanno appieno compreso tale economia: e l’Italia è purtroppo ancora uno di questi.

Sono stati realizzati investimenti in ricerca e innovazione tecnologica in campo logistico e di che tipo?

La ricerca e sviluppo è un unicum con le imprese avanzate di logistica integrata. I nostri clienti sono alla costante ricerca di nuovi modelli di integrazione, faccio il caso del gruppo Fiat e del suo world class manufacturing, una vera e propria macchina da guerra per i suoi fornitori.

In una ipotetica graduatoria quali sono fattori di impresa che ritiene più importante dover raggiungere per accrescere la competitività di Argol; qual è il fattore vincente dell'azienda che la rende più competitiva rispetto alle altre?

Mettersi in discussione, nessuna rendita di posizione, vince solo il mercato.

Sembreranno frasi fatte, ma se messe in pratica determinano il successo che abbiamo registrato in questi anni. Siamo una media azienda di provincia dove si parla e si ragiona prevalentemente in inglese, ed il tailor made verso il cliente mette la ciliegina sulla torta.

I più importanti risultati raggiunti negli ultimi anni ed i più importanti progetti che ci si propone di realizzare in futuro?

Abbiamo unito due aziende importanti italiane: Argol e Villanova oggi sono una bella realtà che integra a tutto tondo la catena del valore logistico e questo il cliente lo ha compreso: facciamo sinergie fino a qualche mese fa impensabili, abbiamo realizzato uno spirito di squadra incredibile, riusciamo persino a prenderci in giro tra colleghi. Un vero team!

Con una squadra così si può andare dappertutto, e lo stiamo facendo!

6. Intervista a Bernardino Busceddu, Amministratore Unico Comagro Sardo

Può fornire un profilo sintetico dell'azienda e delle sue aree e mercati di business?

La Comagro-Sardo kft opera nel settore agro zootecnico concentrando le proprie forze principalmente nella produzione degli alimenti destinati a garantire il benessere e il migliore rendimento nell'allevamento delle proprie bovine da latte. L'allevamento delle bovine permette anche di produrre energie elettrica da biogas.

Una breve descrizione del processo di internazionalizzazione: quali sono le motivazioni che hanno fatto nascere l'investimento in Ungheria; le problematiche incontrate nell'insediamento e gli obiettivi che ci si è posti di raggiungere una volta insediati.

L'ambizione di costruire una grande azienda e la scarsità di territorio in Italia mi hanno spinto a varcare il confine alla ricerca di nuove terre da coltivare. I primi tempi, complice la non conoscenza della lingua ungherese e del territorio, incontrai non poche difficoltà a insediarmi. Gli ostacoli dettati dalla “paura dello straniero” determinarono negli abitanti del posto, un distacco palpabile quotidianamente ma la costanza e la tenacia ci hanno permesso di realizzare, ad oggi, un allevamento all'avanguardia con una mission ben chiara indirizzata a chiudere la filiera della produzione. Oggi produciamo le materie prime per l'alimentazione delle nostre bovine, un latte di altissima qualità e l'obiettivo prossimo è la bioenergia e la caseificazione del nostro latte.

L'Ungheria per la sua posizione strategica ed in relazione ai Paesi con cui la sua azienda esporta si presta ad essere una “porta della logistica” verso l'Europa?

La posizione geografica dell'Ungheria è sicuramente strategica per il mercato Europeo. Nel caso specifico del nostro settore una componente importantissima la riveste l'ottima qualità dei terreni ungheresi e la disponibilità delle persone che popolano questo Paese.

Quali sono le esigenze “Logistiche” della sua impresa, che tipo di mezzi usa per trasportare le merci e perché? Utilizza infrastrutture logistiche in Ungheria o all'estero (interporti, porti) e quali?

Utilizziamo quotidianamente il “trasporto su gomma” per la consegna dei nostri prodotti affidandoci a terzi che operano per nostro conto. La tipologia delle merci necessita di cisterne refrigerate per la consegna del latte e di camion cestinati per le merci alla rinfusa, grano, mais, ecc.

Gli autotrasportatori che operano per noi sono sia ungheresi che di altra nazionalità, la scelta è dettata dalla competitività nel prezzo e nella serietà prestata nel servizio offerto.

Verso quali Paesi lei esporta le proprie merci e di che tipo di merci in particolare si tratta? E per trasportare i prodotti all'interno dell'Ungheria vi sono problemi e di che tipo? (infrastrutturali, burocratici etc.)

I paesi con i quali intratteniamo rapporti commerciali sono l'Ungheria, la Germania e l'Italia. I prodotti che esportiamo sono il latte e i derivati della lavorazione casearia. In condizioni climatiche favorevoli commercializziamo anche il surplus della produzione cerealicola.

Ad oggi non abbiamo riscontrato difficoltà logistiche nei trasporti.

Rispetto alle aspettative che ci si è posti all'inizio dell'insediamento, il mercato ungherese ha risposto alla vostra offerta oppure l'azienda ha dovuto cambiare direzione?

La direzione che intraprendemmo al momento dell'insediamento della nostra azienda è sempre stata di natura agricola e imperniata nell'allevamento delle bovine da latte. Il nostro impegno nel produrre principalmente latte di alta qualità riscontra attualmente maggiore interesse nella popolazione ungherese sempre più attenta alle qualità degli alimenti che acquista.

Sono stati instaurati partenariati o alleanze con realtà ungheresi e quali sono le motivazioni?

Attualmente miriamo a costruire una serie di alleanze atte a ottenere una certificazione qualitativa dei nostri prodotti tale da renderli maggiormente appetibili al mercato interno e estero.

Sono stati realizzati investimenti in ricerca e innovazione tecnologica in campo logistico o più strettamente aziendale e di che tipo?

Il nostro impegno nei confronti delle innovazioni è quotidiano. Costantemente ci confrontiamo con altre realtà simili alla nostra ma anche con istituti di ricerca che fanno capo ai migliori allevamenti europei, nello specifico italiani e tedeschi. Attualmente utilizziamo le migliori tecnologie presenti nel mercato per quanto

concerno le lavorazioni agricole e stiamo ultimando, anche nel settore dell'allevamento, un impianto tecnologicamente fra i più moderni e all'avanguardia.

In una ipotetica graduatoria quali sono i fattori di impresa che ritiene più importante dover raggiungere per accrescere la competitività; qual è il fattore vincente dell'azienda che la rende più competitiva rispetto alle altre?

Per essere maggiormente competitivi nel mercato attuale abbiamo l'obiettivo di chiudere la filiera produttiva nella produzione casearia. Il nostro obiettivo primario è sempre orientato alla qualità dei prodotti che produciamo, migliore alleato per vincere nei confronti della concorrenza. La continua ricerca, l'innovazione e il reinvestimento continuo nella nostra azienda sono le armi vincenti per il futuro.

I progetti più importanti che intende realizzare in futuro?

La realizzazione del nuovo impianto, attualmente in corso d'opera, rappresenta un progetto aziendale molto ambizioso al quale verrà affiancato anche un caseificio. Possediamo tutte le sinergie necessarie affinché a questo venga affiancato, in un futuro prossimo, un impianto di serre per la produzione ortofrutticola alimentato dal calore generato dal biogas.

Il nostro impegno è rivolto anche alla realizzazione di un impianto di irrigazione per migliorare le produzioni agricole così da fronteggiare, almeno in parte, alle difficoltà generate da una eventuale siccità.

7. Intervista a Gordana Kovacevic, CEO Ericsson Nikola Tesla

Can you briefly outline your company's profile, its business areas, and target markets?

Ericsson Nikola Tesla is a leading regional provider of innovative ICT products, solutions and services in telecommunications, health care, transport, state administration, municipal services and multimedia. It is also Croatia's leading knowledge exporter through its Research and Development activities and Services Delivery Center. Being a member of Ericsson Group the company operates within the Region Western and Central Europe (RWCE).

At Ericsson Nikola Tesla, we share the vision of a networked society, due to our awareness of its impacts on human life, productivity and sustainable development.

In which part of the country is your company's activity mostly concentrated?

Ericsson Nikola Tesla has head-quarter in Zagreb, with round 1300 employees, and the second site, with almost 300 employees, in Split, Dalmatia.

Can you tell us if the company is targeting a local market or also exports its products?

Export markets are the dominant ones since our capabilities are far beyond the local market needs. In total sales revenue in 2012 the domestic market share is 14%, and the export reached a record high 86%.

To which countries do you export your goods, and what kind of goods do you export exactly? Are there problems in transporting goods within Croatia, and if so, what kind of problems? (Infrastructural, bureaucratic, etc.)

Although exposed to a demanding market environment, and negative economic trends, we strengthened our market share on dozens of markets we operate in. Most of the goods are software and services (almost 70%) and the rest is high-tech equipment. The revenue structure by markets is significantly changed in favor of export markets, mostly CIS markets, Sweden and the neighboring countries Bosnia and Herzegovina, Kosovo, and Montenegro.

We are not facing any problems in transporting goods within Croatia due to excellent logistics organization within our Company and quality partners' network.

Can you tell us if the company carries its own goods or uses other companies?

The Company has outsourced most services not related to the core business. Therefore, we use other specialised companies for warehousing and distribution to deliver the goods.

Based on its strategic geographical position and in relation to the countries to which your company exports do you think Croatia lends itself well to act as a "logistics portal" towards Europe?

Yes, we are quite sure of its potential. Having in mind capabilities of Croatian ports as well as improved road infrastructure, the country should position itself as doorway to Central and East Europe, with great connection to further east. Also, modernization of railways infrastructure could provide integrated logistics services, which are the needed standard in modern logistics.

What are the needs of your company in terms of logistics? Which means of transport do you use, and why, to transport your goods? Do you use logistics infrastructures in Croatia or abroad (inter-ports, ports...), and which?

Ericsson Nikola Tesla provides a whole package of solutions and services to its customers in the field of information and telecommunications in mobile and fixed networks. The goods are complex and sometimes quite sensitive so we must apply wide range of transport and deal with domestic and foreign logistics suppliers.

Compared to your expectations when you established a presence in the country, how has the Croatian market responded to your business offer? Has your company had to adjust its strategy?

In more than 60 years in business in Croatia, the Company has succeeded to maintain its position because it is fast adopting organization, allways using innovative business models. The continious strategy adjustments responded to them and inversely. The same way of working is adopted in logistics.

Have you entered into partnerships or alliances with other Croatian companies, and if so, for what reasons?

Yes, we have. In some projects (not in logistics), the partnerships have expanded our capabilities and portfolio in more efficient way. Also, the benefits are present in the field of new business areas, new markets, etc.

Have you invested in research and technological innovation, in logistics, or made more general investments in your company? What kind of investments have you made?

In logistics, we have invested in EDI, Electronic Document Interface, which enables connection between our business system with the business system of logistics partner in a real time.

In addition, major investments have been made in processes and recourses like process tools, working environment, environmental adjustments, education and knowledge of experts, certificates, etc.

Generally, the major part of our activities and the related revenues refer to ICT research and development and other expert activities, where the company permanently expands its portfolio and responsibilities and our experts are engaged in numerous demanding projects. Bearing in mind the importance of this segment for the future of the entire Company, we shall continue with the investment in the R&D area in order to improve our competitiveness.

In order of importance, what are the business factors you consider key to stepping up competitiveness? What is your company's competitive edge, the strength that makes it more competitive than the others?

Our permanent focus on innovations gives excellent results. We have been recognized by the Ericsson Group for our quality, innovation processes and creativity of our experts. Our teams and individuals put their maximum focus on competences' improvement and technology leadership in order to stay competitive on the global ICT market.

What are the most important strategic results that the company has achieved in recent years?

We strengthened our market share and implemented a few strategically important projects and contracts, respectively, which show that continuous market presence and listening to the needs of our customers combined with technological leadership and competent expert resources bring the results.

What are the most important projects you intend to realise in the future?

The strategy of Ericsson Nikola Tesla is focused on further strengthening of the position in domestic, Ericsson and export markets, on further expanding of the customer base, acquiring new responsibilities and offering the cutting edge solutions, products and services. The key factors to achieve this are technological leadership, development of new models that encourage permanent learning and development of innovations.

ICT industry will continue to have an important role in business performance development and in the society in general. Therefore, our strategic priorities are focused on the areas with a potential to grow, such as mobile broadband access, services and operational and business support systems.

8. Intervista a Enrico Luconi, Responsabile della Fagioli Spa in Tunisia

Uno dei problemi che incontrano le imprese, in quasi tutti i Paesi del mondo, sono i problemi burocratici, amministrativi, eccessiva produzione di carta; anche in Tunisia avete questo problema?

La Tunisia, dal punto di vista burocratico, non è tra i Paesi peggiori, almeno tra quelli di mia conoscenza; c'è una burocrazia sempre abbastanza pesante però ha un certo occhio di riguardo verso le imprese straniere. La Tunisia, in particolare nei primi anni '90, ha messo in piedi un sistema di aziende offshore, quindi dando la possibilità ad aziende 100% straniere totalmente esportatrici, di produrre localmente in totale esenzione di Iva, dazi e imposte. Questo ha permesso lo sviluppo notevole di tutta una certa imprenditoria, anche italiana, che ha delocalizzato beneficiando di questi privilegi fiscali. Non è purtroppo il caso del nostro settore perché il settore dei trasporti è, insieme ad altri, un settore protetto dalla legislazione tunisina, per cui non è possibile aprire una società di trasporti 100% a capitale straniero in quanto la legge impone che ci sia almeno un 50% del capitale di appartenenza tunisina.

Nel nostro caso questo ha rappresentato un grosso limite perché non avevamo voglia né volontà di metterci in casa un socio tunisino, ed è per questo che la nostra scelta strategica è stata quella di operare attraverso un'agente e quindi di limitare di conseguenza l'investimento.

Essendo una società di trasporti evidentemente si avvale delle infrastrutture di cui il Paese dispone, siano esse portuali, retro portuali, stradali e ferroviarie; ci può dare una valutazione complessiva di come è il sistema infrastrutturale tunisino?

Direi che è piuttosto buono, però bisogna fare una distinzione di quella che è la realtà di Tunisi e dei due porti che sono serviti da Tunisi, La Goulette e Rades, mentre il resto della Tunisia è un po' indietro rispetto alla capitale, però in generale il livello delle infrastrutture è piuttosto buono. I porti sono attrezzati, c'è una discreta disponibilità delle autorità locali nei confronti delle aziende straniere perché sanno che sono di vitale importanza per l'economia tunisina. Il giudizio è sicuramente positivo. Poiché il core business della Fagioli è il trasporto eccezionale ed i sollevamenti eccezionali, (parliamo di trasporti fuori sagoma che abbiamo fatto spesso di 200-300 tonnellate), questi ci portano a dover interpellare spesso i ministeri locali per ottenere tutte le varie autorizzazioni al trasporto, alla circolazione dei mezzi pesanti, alla modifica di quelli che sono i tratti stradali a seconda delle dimensioni del convoglio ecc. Tutto sommato la disponibilità è piuttosto buona, paragonabile a quella italiana.

Il fatto che voi siete specializzati in trasporti eccezionali ed avete ritenuto di andare in Tunisia vuol dire che abbiate individuato, che in questo Paese, ci sia una domanda di questo tipo di trasporto. In particolare dove si focalizza questa domanda?

Ci sono due tipologie legate al settore dell'energia e tutto il settore petrolifero; la domanda si focalizza nel sud della Tunisia, dove sono state individuate nuove zone di estrazione, di esplorazione che richiedono macchinari importanti, in termini di peso e di dimensioni, e quindi per noi rappresenta un mercato interessante. A partire da tre anni fa abbiamo individuato anche una possibilità di utilizzare i porti tunisini come via per accedere al sud dell'Algeria perché ci ha consentito di risparmiare in termini di opere stradali e in termini chilometrici (è più corto il tragitto per arrivare nel Sahara algerino attraverso le frontiere del sud della Tunisia che non attraverso i porti algerini che sono tutti al nord e in termini di trasporto bisogna poi fare i conti con le montagne algerine che spesso sono ostiche per convogli che pesano 500 tonnellate e lunghi 60/70 metri); per cui abbiamo individuato quella strada nonostante i problemi doganali che comporta, perché fare dei transiti in Tunisia per l'Algeria è stato piuttosto complicato però il nostro mercato di riferimento è quello: lavorare per il mercato petrolifero, da Eni a Siemens, a General electric, a petrofac e via dicendo.

Quindi, di fatto la vostra clientela principale è rappresentata da imprese italiane che effettuano lavori in Tunisia e non proprio da imprese tunisine in senso stretto.

Per quanto riguarda il traffico Ro-Ro su semirimorchi le categorie sono miste, nel senso che abbiamo dei trasporti regolari di aziende offshore che importano il semilavorato e riesportano il prodotto finito oppure anche delle aziende tunisine che esportano poco, a parte qualcosa di agroalimentare, ma che però importano parecchio (macchinari, materie prime).

Rispetto alle aspettative che vi eravate posti, facendo un bilancio fino ad ora, il mercato tunisino sta rispondendo alla vostra offerta logistica oppure è un mercato che è ancora a grossi margini di crescita oppure è un mercato saturo di offerta? Ritene questo territorio ancora un'area di business?

Faccio una premessa: Fagioli opera in Tunisia almeno da una ventina di anni, se non di più, e quindi abbiamo conosciuto periodi alterni; c'è stato un boom fino al 2007/2008 con dei trend costantemente in crescita e poi, o per la crisi o per la saturazione del mercato, i trend sono andati continuamente in discesa e negli ultimi due anni c'è stato un notevole calo del flusso e dei volumi generali, per noi ma anche per gli altri. Adesso la situazione non è certo soddisfacente, si spera in periodi migliori.

Lei mi diceva prima che, operando attraverso l'agente locale, quando Fagioli riceve una commessa deve fare arrivare dall'Italia i mezzi necessari per espletare la commessa.

Se parliamo di trasporti eccezionali, sì.

Ma questo crea problemi nel dare una risposta tempestiva al cliente? Dovete prima vedere quanti e quali mezzi occorrono per espletare la commessa, poi attivare i vostri canali in Italia, poi farli arrivare tramite nave; non si perdono alcuni giorni per far venire questi mezzi fin lì e poi portarli dove devono essere portati, oppure non è assolutamente un problema?

Il problema ci può essere ma tenga conto però che, nel caso di progetti che prevedono una grossa quantità di trasporti eccezionali, sono opere che si mettono in cantiere tanti mesi prima. Si mette sempre in conto la tempistica necessaria all'importazione temporanea di tali mezzi in Tunisia. L'importazione temporanea diventa sempre più problematica a seconda delle tipologie di mezzo, perché la tendenza della dogana tunisina è quella di limitare o proibire addirittura l'importazione di mezzi che siano già presenti sul territorio tunisino da parte di società straniere. Bisogna fare molta attenzione e valutare caso per caso ed è anche per questo che abbiamo fatto una partnership con un'altra azienda locale che ha alcuni mezzi. I mezzi di uso più comuni li abbiamo già a disposizione localmente attraverso questa partnership. Alcuni mezzi, che non sarebbe conveniente tenere fermi in Tunisia ed utilizzare solo in casi eccezionali, vengono importati, a seconda dell'esigenza, dall'Italia o da altrove a seconda di dove si trovano i mezzi.

Siccome avete quattro presenze in Africa, il fatto di avvalersi di un'agente locale, è un modo comune di agire?

Abbiamo delle partnership locali ad esempio anche in Algeria o in Libia però anche lì, al contrario della Tunisia, siamo presenti con nostre società di trasporti perché la legislazione lo permetteva. In particolare in Algeria siamo riusciti, in tempi non recentissimi, ad aprire una società di trasporti a capitale 100% straniero, cosa che non è più possibile fare perché adesso in Algeria la legge è cambiata e prevede, come in Tunisia, il socio a maggioranza locale. Anni fa siamo riusciti a farcela e quindi, possiamo operare direttamente cosa che invece non possiamo fare in Tunisia, dove peraltro abbiamo due società, una di logistica e l'altra di servizi, che però non possono operare direttamente nei trasporti.

Quindi è stato un fatto essenzialmente guidato dalla legislazione vigente in questi Paesi.

Alla fine sì, poi il mercato tunisino, rispetto ai paesi limitrofi, presenta delle caratteristiche molto diverse, per cui la nostra scelta strategica è stata quella di limitare l'investimento e di operare attraverso dei partner locali.

In questi paesi, soprattutto in Tunisia, quel è il vostro fattore di competitività? Ci sono concorrenti su quest'area di business? Quel è il fattore vincente che rende più competitiva l'azienda rispetto ad eventuali concorrenti?

Anche qui bisogna distinguere tra l'attività Ro-Ro e l'attività dei trasporti eccezionali; per quanto riguarda la prima categoria, la nostra competitività è scesa nel corso degli anni proprio a causa di questa nostra scelta strategica, prima di tutto perché non è un settore vitale per la nostra azienda ed anche perché a livello di investimenti siamo stati inferiori rispetto alla concorrenza e forse gli unici, tra i grandi operatori di

trasporti su gomma in Tunisia, a non aprire una propria struttura localmente. Questo da un lato, ci ha penalizzato per un discorso di gestione di costi, ma dall'altro, in un periodo di crisi come questa, ci consente di mantenere un certo aplomb in quanto siamo poco coinvolti come investimento locale e quindi, in un periodo di crisi e di caduta libera dei flussi, tutto sommato riusciamo a sopravvivere senza grossi problemi finanziari. C'è poi da dire che il mercato del trasporto su gomma ormai è saturo di offerta perché con le crisi che si sono avute in Europa molti operatori, soprattutto italiani, si sono riversati in Tunisia credendo di trovare la soluzione a tutti i loro problemi, ma in realtà così non è perché il mercato tunisino è piuttosto complicato e che bisogna conoscere; questo ha prodotto un eccesso di offerta che poi si è tradotto in un abbassamento notevole dei prezzi, si è aperta una guerra dei prezzi a cui Fagioli non ha mai voluto sottostare e quindi abbiamo cercato di mantenere le nostre posizioni mantenendo anche un certo decoro sul livello delle quotazioni, cosa che altrove non avviene purtroppo.

Per quanto riguarda invece i trasporti eccezionali, non esistono operatori locali qualificati per certi tipi di progetti e quindi le aziende, che sono sempre le solite multinazionali, fanno riferimento ai soliti 2-3 operatori internazionali come Fagioli e tutti operiamo più o meno allo stesso modo. Il vantaggio di Fagioli è che è presente sul territorio da 20 anni e conosciamo molto bene il sistema Paese Tunisia, sappiamo come muoverci sia nei porti che nei ministeri per ottenere le varie autorizzazioni e possiamo mettere a disposizione un know-how in termini di personale qualificato che può spesso fare la differenza.

L'ultima domanda riguarda il futuro. In Tunisia ed estendendosi nel Nord Africa ci sono nuovi progetti, che intenderete sviluppare, di ampliamento o di apertura di nuove sedi?

Per il momento vista la congiuntura internazionale grosse volontà di investimento non ci sono; ci sono grosse aspettative sul mercato libico che dovrebbe finalmente ripartire dopo la rivoluzione, cosa che non sta accadendo; si lavora con progetti minori (i più importanti sono congelati) in attesa che la situazione si stabilizzi anche dal punto di vista politico ma anche della sicurezza. Sicuramente appena la Libia si stabilizzerà ripartiranno nuovi progetti dando un nuovo impulso, e ovviamente noi siamo direttamente coinvolti perché direttamente presenti in Libia, in Tunisia, in Algeria con la sinergia di tutte le filiali. L'Algeria sta conoscendo un calo però tutto sommato tiene; se si continua a lavorare i progetti ci sono, nonostante i recenti accadimenti nel sud dell'Algeria (ci sono stati rapimenti e un assalto ad un campus a In Aménas) che hanno un po' frenato l'entusiasmo degli operatori internazionali. Per quanto riguarda la Tunisia si spera, anche lì, in una ripresa anche se la vedo più difficile perché, in termini di energia, è sempre stata un paese minore rispetto all'Algeria o alla Libia perché non ci sono grosse risorse naturali, non c'è petrolio, non c'è gas se non in forma molto ridotta. Le aspettative dunque non sono enormi, si cerca di rimanere presenti sui piccoli progetti locali che si possono determinare. Per quanto riguarda il Ro-Ro cerchiamo di tenere le nostre posizioni, però anche lì non abbiamo grossissime aspettative di crescita almeno nel breve termine perché anche la Tunisia sta conoscendo una crisi, che è arrivata forse in ritardo rispetto all'Europa, ma che adesso la sta colpendo non solo per

gli accadimenti politici che conosciamo, ma anche perché vive di riflesso del mercato europeo che è in crisi, per cui le aziende offshore che producono localmente in Tunisia hanno ridotto drasticamente le produzioni creando problemi di disoccupazione perché hanno dovuto ridurre gli organici.

Il vostro lavoro sia anche agganciato ai lavori del settore pubblico. Lì almeno il pubblico sta continuando ad investire un po' o è fermo anche quello?

No. Hanno fatto grossi sforzi a livello della viabilità stradale con la costruzione di nuove infrastrutture, hanno ampliato alcune centrali elettriche. Noi abbiamo partecipato ad alcuni progetti ma la Tunisia rimane, rispetto ad altri Paesi, un mercato piccolo.

9. Intervista a Fisli József, CEO Fevita Hungary Zrt

Can you briefly outline your company's profile, its business areas, and target markets?

The core activity of FEVITA Hungary Zrt is based on fast frozen preservation process. Our products are mostly frozen vegetables, which we keep in storage units with a capacity of ca. 20 thousand tons.

Today more than half of our production is sold in export markets, after satisfying the domestic needs.

In which part of the country is your company's activity mostly concentrated?

The production is at the company's headquarter in Székesfehérvár but we do not have a company seat.

How is segmented your customers? What are the main categories of customers do you have?

A significant part of the domestic sales get to the consumers through the chain of department stores, but we have a more significant relationship with the industrial users. Of course there are also smaller shops, hotels and hospitals among our clients. The export business is processed through brokerage trading partners, but we also have an own export department.

Based on its strategic geographical position, and in relation to the countries to which your company exports, do you think Hungary lends itself well to act as a "logistics portal" towards Europe?

The company maintains trade relations with several European and non-European countries and this number increases from year to year. Of course there are also very well-established old relationships, but we are constantly looking for new sales opportunities. In terms of the expansion of the markets this is very important to us to deliver on acceptable terms, safely and appropriately. In this regard the geographical location is not substantial, although in forming prices the costs related to transporting the goods represent an increasingly important item.

What are the needs of your company in terms of logistics? Which means of transport do you use, and why, to transport your goods? Do you use logistics infrastructures in Hungary or abroad (inter-ports, ports...), and which?

By our company the review of the production structure and the reduction of unit costs became the key issue over the past few years, by the side of it the most efficient improvements were executed.

Logistics was part of screening our activities, and as a result of the decision external companies were charched with this task for several years.

To which countries do you export your goods, and what kind of goods do you export exactly? Are there problems in transporting goods within Hungary, and if so, what kind of problems? (Infrastructural, bureaucratic, etc.)

The target countries of our export sales were primarily Germany and almost every European country, but we are also present in the Middle East and the Arab world. The main export products are sweet corn, green peas, and various mixtures of vegetables. Our experiences in relation to the carriage performed by the external contractors are very good, the transportation of our products is attained in good time with preserving their quality as well.

Have you invested in research and technological innovation, in logistics, or made more general investments in your company? What kind of investments have you made?

Fevita did not perform any R & D activity and we are not planning to carry out in the near future either, but we continuously carried out investments, which were to primarily help the objects of the production and to increase the efficiency.

So we expanded our line of processing sweet corn, we built in shelving to improve the utilization of the storage unit, expanded an own chain of well, and further significant building renovations were performed resulting moder, fully corresponding conditions to the requirements of the hygiene and the employment.

In order of importance, what are the business factors you consider key to stepping up competitiveness? What is your company's competitive edge, the strength that makes it more competitive than the others?

The company obtains the raw material for the core business from its contractual relationship. We can follow the products to be delivered from the phase of the seed purchase till the harvest, thus we can provide a high level of quality and food safety standards for compliance, which is now extremely important not only for export but also for domestic markets.

The brand name FeVita was launched in 1995 and the fruits and vegetables delivered under the new brand name had represented reliable, high-quality frozen products. The ambition which is aimed to preserve the past status ensures for us our presence on the market in the future and the conditions of growth.

What are the most important projects you intend to realise in the future?

In the following period our most important plan is to put into operation a new packaging system, which would be capable to serve the customer's needs in every respect, and upgrading the cooling system for a more efficient management of energy while enhancing the security of production.

10. Intervista a Khalil Chabab, Presidente Germanetti Maroc Sarl

Can you briefly outline your company's profile and its business areas?

Germanetti Maroc route has been operating **since 1985** when regular maritime connections were not available and transport was by road.

In **2003**, to satisfy the new needs of our customers resulting from the economic development and the arrival of the just in time way of working, our company organised itself to offer new transport methods.

To guarantee the right transit cost - time mix, we improved our service by **opening two structures, commercial and operational, in Casablanca** in order to directly provide assistance to the customers.

Germanetti Maroc has:

- a modern integrated logistic warehouse to handle goods and bonded goods.
- a logistics platform in an important logistic area just outside Casablanca.
- a bonded warehouse in the port area of Casablanca for the handling and management of groupage goods in the customs area.

All this includes 3000 m2 of warehouses, 700 m2 of operational offices and 10,000 m2 of parking area with 24/7 video surveillance.

We are also present in Tangiers to follow directly the customs operations and provide assistance to our vehicles that travel by sea or road. We work with local personnel in order to better understand the many and varied needs of our customers.

What are the most important goals you have achieved in recent years?

Our most important goal which we have achieved in recent years is our reputation in Morocco for providing a good and dependable service at a good and fair price.

What are the reasons which prompted you to invest in Morocco? Which issues did you encounter in establishing a presence in the country, and which goals did you lay out after the establishment?

Morocco has a stable political and economic environment which lure everyone to want to invest in it. This was the reason which prompted us to invest in Morocco.

The goals we have laid out after the establishment were to build for ourself a good reputation while being profitable.

Do you think the economic crisis is still involving the logistic sector or you see improvements?

We believe the economic crisis is still effecting the logistic sector because our today's sales far less compare to few years back prior to the start of the economic crisis.

The economic indicators for the Euro zone are not promising and we will have to hold our breath and see what the future will unveil for us.

In which part of the country is your company's activity mostly concentrated, and which main infrastructures do you rely on for your activity? (For instance, which port do you use most?)

Our company operates in all of Morocco. However, we use only the port of CASABLANCA and the port of TANGER for both our import and export

What are the needs of the territory and its companies in terms of logistics? What means of transport and services do the companies located in the territory prefer, and why?

The Moroccan roads require a float which can handle almost about everything. Our float of vehicules is fairly new and is well taken care of. The companies is Morocco prefer the means which are dependable with a reasonable and a fair cost.

Have you entered into partnerships or alliances with Moroccan companies, and if so, for what reasons?

No, we have not entered into partnerships and alliances with any Moroccan company.

Have you invested in research and technological innovation, in logistics? If so, what kind of investments have you made?

NO, we have not invested in research and technological innovation.

In order of importance, what are the business factors you consider key to stepping up Germanetti's competitiveness? What is your company's competitive edge, the strength that makes it more competitive than the others?

We believe our strength and company competitive edge is our excellent service and our constant listening to the needs of our clients. The international transport business has been very competitive in the recent years, but we believe that the customer is always looking for quality service in a timely manner with a reasonable and a fair price, something we have.

11. Intervista a Daniel Paoloni, Responsabile Amministrazione e Fiananza, Interpaoli Europe

Può fornire un profilo sintetico dell'azienda e delle sue aree di business.

La ditta Interpaoli Europe Srl opera nel settore trasporti internazionali con specializzazione nella tratta Italia/Marocco/Italia. Siamo specializzata nel trasporto di capi appesi e abbigliamento in genere.

Quali sono le motivazioni che hanno fatto nascere l'investimento in Marocco; le problematiche incontrate nell'insediamento e gli obiettivi che ci si è posti di raggiungere una volta insediati?

La nostra azienda opera in Marocco da oltre 20 anni. Con lo spostamento della produzione in Marocco di grossi operatori nazionali, siamo stati tra i primi ad attivare la tratta Italia/Marocco costituendo una filiale in territorio marocchino per meglio organizzare le operazioni doganali e/o la logistica in genere. Lo stato Marocchino agevola notevolmente chi costituisce aziende nel suo territorio e quindi non si sono incontrati particolari problemi per costituire la filiale. L'obiettivo principale che si voleva raggiungere era quello di diventare leader della tratta con particolare riferimento al trasporto di abbigliamento.

Il Marocco a livello amministrativo-burocratico ha contribuito a favorire l'insediamento oppure vi sono stati problemi in tal senso? In quale territorio del Paese si concentra maggiormente l'attività aziendale?

Come accennato non si sono incontrate particolari problematiche amministrativo-burocratiche per far nascere la filiale in territorio marocchino. La filiale è situata in Tangeri, porto di ingresso ideale per le merci che arrivano o partono dal Marocco vista la vicinanza alla Spagna. La nostra filiale, comunque opera in tutto il territorio marocchino con particolare attenzione a Casablanca, vera capitale economica del Marocco.

Quali sono i principali elementi di competitività che un Paese deve offrire per attrarre un grande operatore logistico come il vostro (infrastrutture portuali o retroportuali, servizi a terra di qualità, infrastrutture di collegamento)?

Un po' di tutto questo ma la logistica viene dopo rispetto a tutto il resto. Nel senso che se in un paese non ci sono infrastrutture adatte per attirare aziende manifatturiere il tipo di logistica che offriamo noi non serve. Infatti noi non facciamo trasporti interni al Marocco ma facciamo trasporti da e per il Marocco.

Quali sono le esigenze "Logistiche" del territorio marocchino e delle sue imprese? In Marocco il trasporto interno opera prevalentemente su via stradale; in questo senso quale è lo stato del sistema stradale?

Le strade in Marocco sono molto buone, almeno le vie principali di comunicazione. Inoltre notevoli investimenti sono stati fatti per migliorare la rete stradale interna.

Rispetto alle aspettative che ci si è posti all'inizio dell'insediamento, il mercato ha risposto alla vostra offerta oppure l'azienda ha dovuto cambiare direzione?

Il mercato ha risposto in pieno alle nostre aspettative. Noi abbiamo sempre offerto un servizio di alta qualità e abbiamo trovato la nostra nicchia di mercato.

Sono stati instaurati partenariati o alleanze con realtà locali e quali sono le motivazioni?

Abbiamo dei partner marocchini soprattutto per quel che riguarda la riconsegna interna al Marocco e ai transitari per quel che riguarda le operazioni doganali. Questo è stato fatto proprio per offrire la massima puntualità e velocità del servizio offerto.

Avete anche meccanismi volti a favorire il trasporto intermodale (es. accordi con operatori ferroviari, marittimi)?

Abbiamo accordi con azienda italiana per quel che riguarda il trasporto aereo e marittimo, sempre comunque rivolto ai trasporti da e per il Marocco con destinazione Italia o Europa.

Sono stati realizzati investimenti in innovazione tecnologica e di che tipo ?

Nessun investimento in tal senso è stato fatto in Marocco.

In una ipotetica graduatoria quali sono fattori di impresa che ritiene più importante dover raggiungere per accrescere la competitività di Interpaoli; qual è il fattore vincente dell'azienda che la rende più competitiva rispetto alle altre?

La nostra forza è il servizio e tutti gli sforzi fatti e che si faranno sono volti a migliorare tale aspetto.

12. Intervista a Orazio Stella, AD Maersk Line Italia

In relazione alla persistente crisi economica che sta coinvolgendo l'Europa e l'Italia quale è stata la "reazione" più immediata dell'azienda (più investimenti, più formazione, razionalizzazione dei costi etc.)? A Vostro avviso la situazione economica è destinata a migliorare?

La crisi economica ha spinto Maersk a reagire su diverse direttive:

- Ri-allineamento della strategia su obiettivi di profitability nel breve e medio termine, soprattutto mediante un progressivo incremento delle tariffe di nolo su specifici *trade*;
- Razionalizzazione della capacità offerta sul mercato, a fronte di un rallentamento della crescita della domanda di trasporto;
- Semplificazione e ottimizzazione del catalogo di prodotti e servizi offerti alla clientela (numero di porti serviti, frequenza delle toccate);
- Razionalizzazione dei costi operativi (super-slow steaming, bunker etc.);
- Razionalizzazione dei costi di agenzia, mediante ulteriori off-shoring di attività transazionali, mantenendo al contempo un focus elevato sulla qualità del servizio offerto al cliente e in generale sulla Customer Satisfaction;

- Revisione delle strutture organizzative centrali della Casa Madre, in ottica *lean* e di semplificazione.

Come per tutti gli operatori economici anche per Maersk è impossibile fare previsioni certe sugli andamenti globali o Europei. L'importanza di previsioni quanto più accurate possibile è comunque fondamentale, considerato che lo Shipping segue i trend mondiali di domanda e offerta di merci. Di sicuro quindi, il nostro è un settore ciclico, che tale resterà in futuro.

Quello che osserviamo ultimamente è che tali cicli, che storicamente duravano dai 5 ai 7 anni, tendono ora ad accorciarsi durando 1 o al massimo 2 anni. Ci stiamo attestando quindi su quello che definiamo *new normal*, una situazione nuova, dove cicli più brevi, e quindi minore stabilità rispetto al passato non rappresentano più l'eccezione, ma la regola.

Ne consegue che, essendo il nostro un settore capital & asset intensive, la chiave del successo sta nel saper “navigare” in queste nuove acque nel miglior modo possibile, restando cioè profittevoli e garantendo un ritorno certo sui capitali investiti dagli azionisti, pur in un contesto di forti oscillazioni.

Per l'Italia, possiamo conoscere le principali aree di business dell'azienda, le rotte principali servite e le principali categorie di merci trasportate?

Maersk Italia opera nell'ambito del trasporto via mare containerizzato di merci da e per tutto il mondo. Tuttavia, le rotte principali da e per l'Italia rimangono il continente nordamericano e l'Estremo e Medio Oriente.

La gamma di merci trasportate è molto ampia: le categorie merceologiche trasportate variano dai macchinari agli articoli metallici ed elettronici, dai mobili a cibo e bevande, senza dimenticare i prodotti chimici, le piastrelle, la carta da macero, il materiale metallico da riciclo.

Quale è stato il fattore/i fattori principale/i che hanno indotto Maersk a scegliere Genova come sede italiana?

Genova è, storicamente, la sede nazionale delle principali aziende che operano nello Shipping e in generale in tutto ciò che ha a che fare con il mondo marittimo (assicurazioni, brokeraggio, manning, etc.). La scelta di Genova è stata quindi una scelta pienamente in linea con le prassi del mercato.

Quali sono a Vostro avviso i principali elementi di competitività che un porto deve avere per attrarre un grande Carrier come Maersk (disponibilità di banchine, servizi a terra di qualità, infrastrutture di collegamento)?

Al di là di banchine, efficienti servizi a terra e infrastrutture di collegamento, è cruciale poter disporre di:

- fondali di profondità adeguate ad ospitare navi che viaggiano su rotte intercontinentali. La tendenza al gigantismo navale che contraddistingue il nostro settore dimostra che la capacità di operare navi di stazza sempre più elevata è fondamentale per lo sviluppo portuale;

- Infrastrutture tecnologiche avanzate per la gestione della documentazione e in generale del carico in entrata e in uscita dai terminal (pratiche doganali, gate-in/gate-out, container, etc.).

Maersk realizza investimenti in ricerca e innovazione tecnologica e di che tipo?

Sì, Maersk investe in maniera importante in ricerca e innovazione tecnologica, attestandosi su posizioni di leadership assoluta relativamente a:

- Design delle navi e di tecniche di propulsione sempre più efficienti, anche dal punto di vista ambientale;
- Infrastrutture terminalistiche;
- Container refrigerati per il trasporto di merci deperibili;
- Sistemi informativi in genere, per tutte le attività che vanno dal tracking dei container via satellite alle operazioni e alle attività commerciali di agenzia.

In Italia con quali porti lavora di più Maersk e con quali porti intende lavorare in futuro?

Maersk scala in Italia 10 porti, garantendo così la copertura dell'intero territorio nazionale (nord e sud, Tirreno ed Adriatico). I maggiori volumi in import ed export passano per il porto di Genova (50,4%), seguito dagli scali di Livorno (13%) e Trieste (11,3%). Nel breve e medio periodo non ci sono piani per un incremento del numero dei porti scalati.

Secondo Voi quali sono i problemi nel settore dello shipping che debbono essere risolti con maggiore urgenza, in particolare cosa è che manca all'Italia rispetto ad altri Paesi competitor?

All'Italia manca, semplicemente, la realizzazione di quanto di buono è stato identificato nei vari Piani Nazionali della Logistica negli ultimi 2/3 decenni: non serve inventare altro. Si dovrebbe valutare attentamente la rilevanza di ogni porto nazionale, realizzando i piani di sviluppo (molte volte esistenti ma inapplicati) sulla base di tali priorità. Inoltre, si dovrebbero definire e realizzare i piani infrastrutturali a terra (ferrovie, strade, passi/valichi, ma anche terminal/depositi interni), consentendo finalmente ai Porti prioritari di disporre di accessi più fluidi, sicuri e capienti, oltre che collegamenti e sfruttamento di aree di stoccaggio lontane dal mare, con aumento del potenziale di tutto il sistema portuale/logistico.

Infine, oltre al miglioramento del sistema logistico nazionale a servizio della nostra comunità, dovremmo finalmente trarre completo vantaggio dalle opportunità che il posizionamento geografico dell'Italia consentirebbe se davvero potesse operare come piattaforma logistica per il transito delle merci da Porti del Sud Europa verso parte di Francia, Germania, Svizzera, Austria a Paesi dell'Est.

Il fenomeno del “Gigantismo Navale” e delle M&A da parte dei grandi carrier a vostro avviso è destinato a proseguire oppure la crisi ha imposto strategie diverse?

La scelta di Maersk Line di progettare e costruire navi capaci di trasportare 18,000 TEU conferma la tendenza al gigantismo navale, ma segna contemporaneamente

un'innovazione strategica sia dal punto di vista commerciale che dal punto di vista tecnico e ingegneristico. Navi di queste dimensioni permettono infatti di ridurre i costi unitari di trasporto, producendo contemporaneamente effetti positivi in termini di emissioni di CO₂.

Navi di tali dimensioni saranno naturalmente utilizzate unicamente sulle rotte principali lungo la direttrice Asia-Europa, ma a cascata produrranno effetti anche sulle altre linee. Le navi oggi dislocate sui servizi di maggiore impatto in termini di volumi saranno spostate su rotazioni meno importanti, come già oggi si sta verificando nel Mediterraneo, nei cui porti stanno iniziando a operare navi da 12,000 - 13,000 TEU.

Per quanto riguarda M&A e in generale la tendenza al consolidamento, investimenti di questa portata impongono la necessità di operare in un contesto aziendale sano e sostenibile dal punto di vista finanziario. È per questo motivo che eventuali fusioni, piuttosto che acquisizioni, potrebbero realizzarsi sul mercato nei prossimi anni, proprio in relazione alle difficoltà economiche che alcuni global carrier potrebbero trovarsi a dover affrontare nell'immediato futuro.

Nel breve, medio e lungo termine quali sono i progetti e gli obiettivi più ambiziosi che Maersk si propone di realizzare?

Maersk opera per garantire ai propri clienti un prodotto standard di qualità che permetta ai propri clienti di focalizzarsi al massimo sul proprio business e sulla massimizzazione del proprio profitto.

Il nostro obiettivo è mettere i clienti nelle condizioni di conoscere in ogni momento che tipo di servizio si può attendere da noi, sia in termini di prodotto che di customer service. È per questa ragione che a partire da gennaio 2013 abbiamo lanciato il Customer Charter, ovvero una sorta di contratto per punti con cui ci impegniamo a garantire al cliente una determinata Customer Care.

Inoltre, continuiamo a focalizzare la nostra attività su altri due pilastri strategici. Da un lato ci impegniamo a mantenere i più alti livelli di puntualità sul mercato, dall'altro lavoriamo per ridurre l'impatto ambientale delle nostre attività attraverso il controllo delle emissioni di CO₂, etc.).

13. Intervista a Orazio Stella, SeaGo Line

Quali sono state le motivazioni di fondo che hanno indotto alla creazione di SEAGO? Quali obiettivi si propone di raggiungere?

Garantire una adeguata copertura di servizi nella Area intra-Europa/Mediterraneo/Mar Nero, al fine di far crescere la presenza ed i volumi del Gruppo in questo territorio. Pertanto servizi marittimi quanto più possibile diretti, rapidi e capillari, per poter competere propriamente in un mercato, lo short-sea, dove camions e traghetti possono essere considerati a loro volta 'concorrenti'.

Quali sono i principali servizi offerti da SeaGo Line?

Servizi di trasporti in containers da/per Italia, Mar Nero e Nord Europa, da Port Said fino a San Pietroburgo, sempre settimanali e quanto più possibile a giorni fissi, per consentire ai propri clienti una efficace esecuzione della loro catena logistica.

Chi è il cliente tipo della SeaGo Line? Che tipo di servizio richiede?

Un cliente che abbia bisogno di tempistiche molto rapide e servizi affidabili, sia nell'“hardware” (navi) che nel “software”(fattore umano). Le stesse Compagnie di navigazione deep-sea (es. Maersk Line) sono clienti importanti, o potenzialmente tali, per la distribuzione e/o raccolta dei loro carichi provenienti da origini e/o destinazioni al di fuori del territorio coperto da Seago Line.

Quali tra i porti dell'Area Med (Nordafrica e Turchia in particolare) e del Nordeuropa hanno le maggiori prospettive di crescita e con quali strategie guarda Seago quest'area?

Turchia ed Egitto sono cresciute molto in questi ultimi anni. Le prime ristrutturazioni dei servizi ereditati da Maersk Line hanno riguardato in particolare questi due Paesi, con un rafforzamento dei servizi East Med/Nord Europa avvenuto già nei primi mesi di vita di Seago Line.

Su quali fattori la società intende puntare per conseguire un vantaggio nei confronti dei competitors?

Economie di scala, sinergie con la Casa Madre, buona copertura geografica nel Trade di riferimento (sia in termini commerciali che di servizi) e qualità dei servizi.

Quale ruolo può ricoprire l'Italia nelle strategie di crescita della SeaGo Line?

L'Italia è un grande Paese ed ha relazioni e scambi importanti con molti altri Paesi dell'Aerea Europa/Mediterraneo. Detto questo, il nostro è però un Paese molto ben presidiato dalla concorrenza e che sta attraversando una fase economica critica, motivi per i quali è presumibile che lo sviluppo ulteriore della nostra presenza in Italia richiederà un po' di tempo.

14. Intervista a Worldex**Can you briefly outline your company's profile and its business areas?**

The company's profile:

Our goal is to find the most suitable tailored logistics solutions for the customers through an in-depth understanding of the characteristics of the customer's product and of the various aspects of the logistics and transport and using our rich logistics resources, to select the best means of transport and to ensure the full implementation of logistics solutions, to reduce the logistics costs for customers and to help our clients improve competitiveness of its products in the domestic and foreign markets.

What are the most important goals you have achieved in recent years?

The goals are: to complete the industrial chain, to operate on a larger scale and at an advanced level of management and technology, to consolidate the existing core business. Cross-border logistics business is the basis of the Group's future development. We will try to further expand our market influence and to increase our market share.

In which part of China is your company's activity mostly concentrated, and which main infrastructures do you rely on for your activity? (For instance, which port do you use most?)

We focus on the import-export sector of China. The main infrastructure: Port of Qingdao, Port of Rizhao, Port of Lianyungang, Port of Dalian.

What are the needs of the territory and its companies in terms of logistics? What means of transport and services do the companies located in the territory prefer, and why?

Needs: Stable domestic and international trading environment. The goal of the industry as a whole is specialized logistics services in terms of shipping agency, commercial distribution and multimodal transport.

Transportation is the key link in the logistics industry, also in order to increase the efficiency.

Have you invested in research and technological innovation, in logistics? If so, what kind of investments have you made?

Yes, we have made investment in the field of research and development and technological innovation. Our company has the independent intellectual property rights on the booking service information platform. We have also constructed a 200,000-square meters container yard and a 60,000-square meters bonded warehouse. The yard area continues to expand.

In order of importance, what are the business factors you consider key to stepping up Worldex's competitiveness? What is your company's competitive edge, the strength that makes it more competitive than the others?

Advantage: We have a stable group of upstream and downstream customers with excellent reputation after years of business cooperation with the Port of Qingdao. Our company has a good reputation for our excellent service. We are a logistics company with a complete business chain and a leading rank in the logistic sector in Qingdao.

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 1

ANALISI DEI FATTORI E DELLE POLITICHE REGIONALI PER LO SVILUPPO DEL SETTORE IN LOMBARDIA

- BACCELLI O., BARONTINI F., (2013) *L'Italia in Europa. Le politiche dei trasporti per rimanere in rete*, Egea, Milano
- BACCELLI O., RAVASIO M., SPARACINO G., (2007) *Porti italiani. Strategie per l'autonomia finanziaria e l'intermodalità. Il caso dei porti liguri*, Egea, Milano
- BACCELLI O., (2001) *La mobilità delle merci in Europa. Potenzialità del trasporto intermodale*, Egea, Milano
- BANCA D'ITALIA, (2012) *Indagine campionaria sui trasporti internazionali dell'Italia. Benchmark 2011*, Roma
- DALLARI F., CURI S., (2011) "I flussi della regione logistica milanese", *Impresa e Stato – CCIAA Milano*
- DALLARI F., CURI S., CREAZZA A., (2012) "Il sistema logistico milanese: infrastrutture ed accessibilità", *LIUC papers –Serie Tecnologia n. 252*
- DI GIACINTO V., MICUCCI G., MONTANARO P., (2012) "Network effects of public transport infrastructure: evidence on Italian regions", *Working Paper n.869 della Banca d'Italia*
- UNIONCAMERE LOMBARDIA, CERTET BOCCONI (2010) "Analisi periodica dell'accessibilità aerea - il mercato cargo"
- SEA, "Carta dei servizi Merci-2012"; "Piano di Sviluppo Aeroportuale"

CAPITOLO 2

NUOVE STRATEGIE DI CRESCITA PER IL MEZZOGIORNO NELLE RELAZIONI INTER-MEDITERRANEE: LA LEVA DELLO SSS E DELLA LOGISTICA A VALORE

- AGUIARI G., MARINI G. (2004), *La logistica nell'economia senza frontiere*. Franco Angeli, Milano, Italia
- ALPHALINER (2012), *Fuel price increase dents rate gains*, Weekly Newsletter, Volume 2012, Issue 16
- AMADIO A., (2006), *Supply chain excellence. La supply chain management, il networking strategico, l'outsourcing integrato, il miglioramento continuo, il controllo delle performance*. Franco Angeli, Milano, Italia
- BANCA D'ITALIA (2010), Banca d'Italia - Indagine campionaria sui trasporti internazionali riferita al triennio 2008-2010 – Sintesi finale
- BNL (2011), Focus settimanale del servizio studi n. 16/2011
- BATTISTA A. (2002), Legge obiettivo e programma decennale delle infrastrutture: scopi, procedure, opere, finanziamenti con riguardo alla logistica integrata

- BAUKNIGHT D., BADE D.J., (1999), *Fourth Party Logistic-Breakthrough Performance in Supply Chain Outsourcing*. Supply Chain Management Review, Global Supplement
- BORRUSO G., DANIELIS R., MUSSO E., (2010), *Trasporti, logistica e reti di imprese. Competitività del sistema e ricadute sul territorio*. Franco Angeli, Milano, Italia
- BURRUANO R. (2009), *Nuovi modelli per la gestione logistica ed operativa del sistema portuale*. Tesi di Dottorato di Ricerca, Università degli Studi di Palermo
- CAROLI A.(2010), *Il ruolo dei porti nel bacino del Mediterraneo*, Università degli studi di Trieste
- CENSIS (2011), *IV Rapporto sull'economia del mare. Cluster marittimo e sviluppo in Italia e nelle regioni*
- CENSIS e UIR (2009). *Il disegno dell'interportualità italiana*, FrancoAngeli, Milano
- CHRISTOPHER M. (2005), *Supply chain management. Creare valore con la logistica*. Pearson Education, Torino, Italia
- CONFETRA (2012), *Nota congiunturale sul trasporto merci*
- DALLARI F., CURI S. (2010), *Network Milano. Morfologia dei flussi logistici internazionali*. Bruno Mondadori, Torino, Italia
- DEL PUNTA, TRIULZI (2000), *Fondamenti di Economia Internazionale*, Terza Edizione, La Sapienza Editrice, Roma
- DIOMIS UIC (2010), *Evolutions of intermodal rail/road in Central and Eastern European Countries to 2020*, Management Report
- FADDA P., (2002), *Concezione dei progetti di trasporto in ambiente sistemico*. Rubbettino, Soveria Mannelli, Italia
- FEDERTRASPORTO, NOMISMA (2010), *Scenari dei trasporti, l'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana*, Numero 13 Luglio 2011
- FEGETELLI S. ed altri (2008), *Manuale per la rilevazione statistica sui trasporti marittimi - ISTAT*
- FILIPPI F. (2006), *Le innovazioni logistiche nei porti: i distripark*. Relazione tecnica
- FORTE E. (1999), *Competizione nella portualità tra Nord e Sud Europa nei traffici unitizzati*, Trasporti Europei, Anno 5, n. 12, agosto
- FORTE E. (2003), "Logistica Economica ed equilibri spazio-territoriali", working paper presentato al seminario: I fondamenti concettuali della Logistica economica, Dipartimento di Architettura e Pianificazione, Politecnico di Milano, 29 Maggio
- FORTE E. (2003), "Logistica Economica e Paesi in via di sviluppo: teoria ed applicazioni per l'analisi dei mercati globali", Atti della VI Riunione Scientifica Annuale della Società Italiana degli Economisti dei Trasporti, Università degli Studi di Palermo, 13-14 Novembre
- FORTE E. (2008), *Trasporti, logistica, economia*. CEDAM, Padova, Italia
- FORTE E. (2009), *La trasformazione logistica del territorio urbanizzato*. Franco Angeli, Milano, Italia
- FORTE E. (2011), *Portualità, Retroportualità e inland terminal nel basso Lazio*. Università di Napoli Federico II – Dipartimento di Economia e Provincia di Latina

- FORTE E., DEL VECCHIO F., MILONE G.(2010) LA BILANCIA DEI NOLI NEL MONDO *della globalizzazione e della logistica: alcuni spunti metodologici*
- FORTE E. (2011), Le vie del mare - Portualità, Retroportualità e Inland Terminal del basso Lazio: Sviluppo dei Mercati della Logistica e dei Trasporti con riferimento alla Provincia di Latina – Università degli Studi di Napoli Federico II - Dipartimento di Economia, Provincia di Latina
- FORTE E. (2012), Il Sud Italia e il Mediterraneo, Southern Range: un “ponte” sud-sud per la crescita – SVIMEZ
- FORTE E., SIVIERO L. (2011), *Le filiere territoriali logistiche per il rilancio strategico del mezzogiorno*, in Rivista economica del Mezzogiorno, Anno XXV n.1-2, Il Mulino
- FORTE E., SIVIERO L. (2011), *Infrastrutture e servizi di trasporto e logistica per il rilancio strategico del mezzogiorno*, capitolo XV del “Rapporto SVIMEZ 2011 sull’economia del Mezzogiorno”, Il Mulino
- FRANKEL M. (1997), Regional Trading Blocs in the World Economic System, Institute for International Economics, Washington, DC
- GATTORNA E., *Il sistema logistico-retroportuale ligure, L’analisi simulativa del sistema dei retroporti in periodo di crisi economica*. tesi di dottorato di ricerca, Università degli Studi di Genova
- GHOSH B., DE P. (2004), Investigating the linkage between infrastructure and regional development in India: era of planning to globalisation, *Journal of Asian Economics* 15, 1023–1050
- GIANNOPOULUS G. A. (2005), *Perspective changes in freight transport between Europe and the emerging countries*, ISTIEE
- GIUSTI, VITALI (1993), Statistica Economica, Cacucci editore, Bari
- GREENE (2000), Econometric Analysis, Prentice-Hall International, Inc., New York University, Fourth Edition
- GRIFFITHS, HILL and JUDGE (1993), Learning and Practising Econometrics, John Wiley & Sons, New York
- HOFFMANN, CHAMIE (1999), Standard Statistical Classifications: Basic Principles. Statistical
- ISPI – ISTITUTO STUDI POLITICA INTERNAZIONALE (2010), Med Executive Briefing - L’integrazione regionale nel Mediterraneo: verso la creazione di un’area di libero scambio dopo il 2010 progetto Med Business di Intesa San Paolo s.p.a.
- ISTAT (2011), Commercio estero e attività internazionali delle imprese - Annuario 2010. Vol. 1 Merci, servizi, investimenti diretti
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2011), *Middle East and North Africa. Economic outlook and key challenges*. Deauville Partnership Ministerial Meeting, Marseille, France
- KRUGMAN P. (1991), Geography and trade, MIT Press, Cambridge, Massachussets
- KRUGMAN P. (1991), Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy*, vol. 99, no. 3

- MCCANN P. (2002), *Industrial location economics*. Edward Elgar Publishing, Northampton, USA
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2011), Programma Infrastrutture Strategiche, 9° Allegato Infrastrutture. Programmare il Territorio le Infrastrutture le Risorse. Le strategie
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2011), Piano della logistica 2011-2020. Analisi socio-demo-economica e infrastrutturale delle piattaforme logistiche territoriali. Giugno 2011
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2011), Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti - Anni 2009-2010
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2011), Programma Infrastrutture Strategiche, 9° Allegato Infrastrutture. Programmare il Territorio le Infrastrutture le Risorse. Le strategie
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2011), Piano della logistica 2011-2020. Analisi dei processi di filiera morfologia dei flussi logistici internazionali internazionali. "Feelings and insight del sistema logistico italiano. Agosto 2011
- NOTTEBOOM T., RODRIGUE J.P. (2008), "Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and LinerShipping Networks", *Maritime Economics&Logistics*, 10, (152–174)
- NOTTEBOOM T. (2009), *Economic analysis of the european seaport system*, Relazione tecnica
- ROSO V., WOXENIUS J., LUMSDEN K. (2009), *The dry port concept: connecting container seaports with the hinterland*, *Journal of Transport Geography*
- SIVIERO L. (2011), *Port system competitiveness in Southern Italy: present scenario and forecast*, in "Economic relations between Italy and the Mediterranean area. Annual Report 2011, SRM - Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, Giannini
- SOCCO C., (2010), *Il piano urbano di mobilità sostenibile*. Alinea, Firenze, Italia
- TOMPKINS J.A., (2010). *Facilities Planning*. John Wiley & Sons Ltd, USA
- TONGZON, J., HENG, W. (2005), Port privatization, efficiency and competitiveness: some empirical evidence from container ports (terminals), *Transportation Research Part A*, 39, p. 405-424
- UNCTAD (2011), *The Review of Maritime Transport (RMT)*
- UNCOMTRADE (2008), *International Merchandise Trade Statistics: Supplement to the Compilers Manual*
- UNCOMTRADE (1998), *International Merchandise Trade Statistics: Compilers Manual*
- UNIONTRASPORTI (2012), *Atlante delle priorità e delle criticità Infrastrutturali: Il punto di vista del mondo economico*, Rapporto annuale Unioncamere
- VERGI W. (2010), *I Paesi del Sud del Mediterraneo: Crescita e Opportunità di Business nel Contesto delle Relazioni con l'Unione Europea*, Servizio Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo
- WTO (2011), *International Trade Statistics: World trade developments*

YUCESAN E., (2007), *Competitive Supply Chains: a Value-Based Management Perspective*. Palgrave Macmillan, New York, USA

CAPITOLO 3

COMPETITIVITÀ ED EFFICIENZA DELLA SUPPLY-CHAIN: UN'INDAGINE SUI NODI DELLA LOGISTICA IN ITALIA

- APPETECCHIA A., DE ASCENTIIS D. (2009), *Eppur si muove. Genesi e sviluppo del modello logistico italiano tra spinte innovative, capacità di adattamenti e rischi di sostenibilità*, Edizioni Scientifiche Italiane
- BENTIVOGLI C., PANICARA E. (2011), *Regolazione decentrata e servizio concentrato: le ferrovie regionali viaggiano su un binario stretto?*, Banca d'Italia, Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione, Seminari e convegni, aprile 2011
- BERETTA E., DALLE VACCHE A., MIGLIARDI A. (2009), *Il sistema portuale italiano: un'indagine sui fattori di competitività e di sviluppo*, Economia dei Servizi, Il Mulino, No. 2, maggio-agosto
- BERETTA E., DALLE VACCHE A., MIGLIARDI A. (2011), *Connessioni logistiche, efficienza e competitività: un'indagine sul sistema portuale italiano*, Banca d'Italia, Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione, Seminari e convegni, aprile 2011
- BERGANTINO A.S. (2007), *Il valore dei servizi di trasporto: un confronto tra il nord e il sud del Paese*, Rassegna Economica SRM Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, No. 2
- C.I.E.L.I. (2007), *Osservatorio sui flussi merceologici*, Mimeo, Genova
- CONFETRA (2008), *La fattura Italia dei servizi logistici e del trasporto merci*, Quaderni, No. 2, aprile
- DANIELIS R., MARCUCCI E. (2009), *Trasporto merci: stradale o intermodale ferroviario? La struttura delle preferenze di un campione di aziende manifatturiere italiane*, L'industria, No. 3
- EDDINGTON R. (2006), *The Eddington Transport Study*, www.dft.gov.uk
- FIRPO G., MONTI P. (2011), *Gli aeroporti italiani: dotazione e gestione delle infrastrutture*, Banca d'Italia, Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione, Seminari e convegni, aprile 2011
- FREIGHT LEADERS COUNCIL (2008), *Nodi e snodi del sistema logistico italiano*, Quaderni, No. 18, giugno
- ISFORT (2007), *Logistica italiana: i limiti e i vantaggi di un "modello fragile"*, OSSERVATORIO NAZIONALE SUL TRASPORTO MERCI E LA LOGISTICA, No. 8, dicembre
- ISFORT (2008), *Spedizionieri: un comparto in bilico tra nuovi concept logistici e i vincoli del mercato locale*, Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica, gennaio
- ISFORT (2008), *Le due velocità di governo della logistica in Italia*, Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica, dicembre

- MARANGONI D., MARINELLI G. (2011), *Il crescente ruolo delle Amministrazioni locali nella programmazione e gestione della viabilità stradale*, Banca d'Italia, Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione, Seminari e convegni, aprile 2011
- MC KINNON A., EDWARDS J., PIECYK M. e PALMER A. (2009), *Traffic Congestion, Reliability and Logistical Performance: A Multi-Sectoral Assessment*, International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 2, No. 5
- MIGLIARDI A. (2011), *Caratteristiche e prospettive del trasporto ferroviario delle merci in Italia*, Banca d'Italia, Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione, Seminari e convegni, aprile 2011
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI – CONSULTA GENERALE PER L'AUTOTRASPORTO E LA LOGISTICA (2010), *Le linee politiche del Piano Nazionale della Logistica*
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI – CONSULTA GENERALE PER L'AUTOTRASPORTO E LA LOGISTICA (2011), *Piano Nazionale della Logistica 2011-2020 – Sintesi degli studi di approfondimento*
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI (2009), DPEF 2010-2013: Allegato "Programma infrastrutture strategiche. Programmare il territorio, le infrastrutture e le risorse"
- RODRIGUES A., BOWERSOX D. E CALANTONE R. (2005), *Estimation of Global and National Logistic Expenditures*, Journal of Business Logistics, Vol. 26, No. 2.
- SRM (2007), *Poli logistici, infrastrutture e sviluppo del territorio. Il Mezzogiorno nel contesto nazionale, europeo e del Mediterraneo*, Giannini, Napoli
- WORLD BANK (2007), *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*, International Trade Department, Washington D.C.
- WORLD BANK (2010), *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*, International Trade Department, Washington D.C.
- WORLD BANK (2012), *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*, International Trade Department, Washington D.C.

CAPITOLO 5

INNOVAZIONE E INTEGRAZIONE LOGISTICA DI PROCESSO PER L'EXPORT DELLE FILIERE AGROALIMENTARI ITALIANE

- ARTI - AGENZIA REGIONALE PER LA TECNOLOGIA E L'INNOVAZIONE (2008), *L'innovazione possibile nella logistica in Puglia*, Bari
- BANCA D'ITALIA (2012), *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare in Italia*, *Questioni di Economia e finanza* n. 119
- BANTERLE A. (2008), *Tracciabilità, coordinamento verticale e governance delle filiere agro-alimentari*, in *Agriregionieuropa*, numero 15
- CHOPRA S, MEINDL P. (2001), *Supply Chain Management*, Prentice-Hall

- CHRISTOPHER M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*, Pearson Education
- COM (2003/112) - COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Comunicazione della Commissione al Consiglio al Parlamento europeo al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni - *Politica dell'innovazione: aggiornare l'approccio dell'Unione europea nel contesto della strategia di Lisbona*, Bruxelles
- DALLARI F., CREAZZA A. (2009), *Reti logistiche. Agilità globale*, Centro di Ricerca sulla Logistica, Università Carlo Cattaneo LIUC
- EU KLEMS Project (2012), *Productivity in the European Union: A Comparative Industry Approach*, EUKLEMS database, october 2012 release
- FONDAZIONE FABER (2006), *Strategie per la gestione delle alternative tecnologiche del futuro nella filiera agroalimentare*. Regione Emilia-Romagna
- FORTE E., SIVIERO L. (2012), *La logistica come fattore di sviluppo dell'economia pugliese* in "Puglia in Cifre 2011", IPRES - Istituto Pugliese Ricerche Economiche e Sociali, Carocci Bari
- FORTE E., SIVIERO L. (2011), *Le filiere territoriali logistiche per il rilancio strategico del Mezzogiorno*, Rivista economica del Mezzogiorno, Anno XXV n.1-2, Il Mulino, 2011
- INEA, *La progettazione integrata di filiera*, Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali Rete Rurale Nazionale 2007-2013
- ISFORT (2013), *La sostenibilità delle filiere Agroalimentari. Valutazione degli impatti e inquadramento delle politiche*. Rapporti periodici n. 18
- ISMEA (2006), *La logistica come leva competitiva per l'agroalimentare italiano*, Roma
- ISMEA (2006), *La qualità come strategia per l'agroalimentare italiano*, Roma
- ISMEA (2012), *Check up 2012. La competitività dell'agroalimentare italiano*, Roma
- ISMEA (2012), *La congiuntura in sintesi*, Bilancia Agroalimentare. Gli scambi con l'estero del settore Agroalimentare, Vol. 1/12, Roma
- ISMEA (2013), *Le tendenze del 2012*, Bilancia Agroalimentare. Gli scambi con l'estero del settore Agroalimentare, Vol. 1/13, Roma
- MCKINNON A.C. (2007), *CO2 Emissions from Road Freight Transport in the UK*. Commission for Integrated Transport, London
- MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (2012), *Piano Nazionale della Logistica 2012-2020*. Bozza Finale: "Dopo il confronto con gli operatori, i territori e le audizioni parlamentari
- NETTI E. (2011), "Private label, affare da 7 miliardi, sono 1.500 le PMI che realizzano beni venduti con i brand della distribuzione organizzata", Il Sole 24 Ore, gennaio
- PAN S., BALLOT E., FONTANE F. (2010), "The reduction of greenhouse gas emissions from freight transport by pooling supply chains", *International Journal of Production Economics*
- PORTER M. (2003), The Economic Performance of Regions, *Regional Studies*, Vol. 37.6&7, pp. 549-578

- ROMANO D. (2012), *Commercio internazionale e crescita in Italia*, in De Filippis F., a cura di, "L' agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche", Quaderni Gruppo 2013, Edizioni Tellus
- SRM (2012), *Trasporto marittimo e sviluppo economico. Scenari internazionali, analisi del traffico e prospettive di crescita*, Giannini Napoli, Napoli
- SVIMEZ (2012), *Rapporto Annuale 2012 sull'economia del Mezzogiorno*, Il Mulino
- TAN J., ZAILANI S. (2009), Green Value Chain in the Context of Sustainability Development and Sustainable Competitive Advantage, *Global Journal of Environmental Research* 3 (3): 234-245
- VENTURINI T. (2011), *Il nostro pane quotidiano Eataly e il futuro dei supermercati*, Centro Studi Slow Food

Di tutte le entità, pubbliche e private, citate nella ricerca sono stati consultati i siti web.

Le interviste concesse hanno rappresentato fonte bibliografica.

Tutte le interviste realizzate, i cui testi sono stati regolarmente approvati dai protagonisti, sono curate da SRM che non è in alcun modo responsabile dei fatti, delle opinioni, delle notizie e dei dati menzionati.

NOTIZIE SUGLI AUTORI

La ricerca è stata progettata, coordinata e realizzata da SRM; in particolare hanno curato lo studio (ordine alfabetico):

Anna Arianna BUONFANTI, Ricercatrice Area “Infrastrutture, Finanza Pubblica e Public Utilities”, SRM

Consuelo CARRERAS, Ricercatrice Area “Infrastrutture, Finanza Pubblica e Public Utilities”, SRM

Agnese CASOLARO, Ricercatrice Area “Infrastrutture, Finanza Pubblica e Public Utilities”, SRM

Massimo DEANDREIS, Direttore Generale, SRM

Alessandro PANARO, Responsabile Area “Infrastrutture, Finanza pubblica e Public Utilities”, SRM

Al *team* di ricerca hanno inoltre lavorato, con saggi specifici, collaboratori esterni che con le loro competenze, esperienze e professionalità hanno contribuito a fornire importante valore aggiunto. Di seguito l’elenco degli autori (ordine alfabetico per capitolo):

Case study 1 - Analisi dei fattori e delle politiche regionali per lo sviluppo del settore in Lombardia

Lanfranco SENN, Professore ordinario di Economia regionale ed Economia urbanistica dell’Università Bocconi di Milano e direttore del CERTeT – Centro di Economia regionale, dei Trasporti e del Turismo dell’Università Bocconi

Clementina PERSICO, consulente per il Gruppo CLAS, svolge la propria attività nell’ambito dell’economia dei trasporti e del monitoraggio dei fondi strutturali destinati alle infrastrutture

Case study 2 - Nuove strategie di crescita per il Mezzogiorno nelle relazioni intermediterranee: la leva dello SSS e della logistica a valore

Ennio FORTE, Ordinario di Economia dei Trasporti dell’Università di Napoli Federico II

Case study 3 - Competitività ed efficienza della supply-chain: un’indagine sui nodi della logistica in Italia

Enrico BERETTA, Titolare Ufficio Analisi e ricerca economica territoriale della Sede di Genova della Banca d’Italia

Alessandra DALLE VACCHE, Ufficio Analisi e ricerca economica territoriale della Sede di Genova della Banca d'Italia

Andrea MIGLIARDI: Ufficio Analisi e ricerca economica territoriale della Sede di Genova della Banca d'Italia

Case study 5 - Innovazione e integrazione logistica di processo per l'export delle filiere agroalimentari italiane

Lucio SIVIERO, Università di Catania, Dipartimento di Economia e Impresa



Via Toledo, 177 - 80134 Napoli - Italia
Tel. +39 0817913758-61- Fax +39 0817913817
comunicazione@sr-m.it - www.sr-m.it

Presidente: Paolo Scudieri

Direttore generale: Massimo Deandreis

Consiglio Direttivo: Francesco Saverio Coppola, Gregorio De Felice, Franco Gallia, Adriano Giannola, Pierluigi Monceri, Marco Morganti, Piero Prado

SRM si avvale di un Comitato Scientifico composto da docenti universitari ed esperti in materia. La composizione del Comitato Scientifico è pubblicata sul sito web www.sr-m.it

Collegio dei Revisori: Danilo Intreccialagli, (presidente), Giovanni Maria Dal Negro, Lucio Palopoli

Organismo di Vigilanza (art.6 D.Lgs. 231/01): Gian Maria Dal Negro

Comitato Etico (art.6 D.Lgs. 231/01): Lucio Palopoli

**AZIENDA CON SISTEMA
DI GESTIONE QUALITÀ
CERTIFICATO DA DNV
= ISO 9001 =**

SRM adotta un Sistema di Gestione per la Qualità in conformità alle Normative UNI EN ISO 9001 nei seguenti campi: Studi, Ricerche, Convegni in ambito economico finanziario meridionale: sviluppo editoriale e gestione della produzione di periodici.

Soci Fondatori e Ordinari

INTESA  SANPAOLO

 BANCA DELL'ADRIATICO

 BANCO DI NAPOLI

IMI INVESTIMENTI



 BANCA
DI CREDITO SARDO

e con il contributo della

