

La logistica al servizio del made in Italy – la catena dell'eccellenza

Autore: Sergio Bologna

Il periodo che stiamo attraversando e quello che ci aspetta nei prossimi cinque anni sono al tempo stesso portatori di trasformazioni radicali e ricchi di incognite.

Pertanto occorre soffermarsi brevemente su alcuni elementi di fondo per poter parlare di sviluppo dei trasporti nei prossimi anni.

Il primo elemento sul quale gli esperti concordano è che – salvo il verificarsi di alcuni eventi eccezionali – il tasso di sviluppo dei trasporti merce resterà elevato anche in presenza di una stagnazione ovvero di una flessione del prodotto interno lordo nei paesi più avanzati.

Per comprendere questo fenomeno si ricorre sempre alla metafora della globalizzazione, cioè a una modificazione nella struttura e nella direzione dei flussi. Se ciò è vero, è altrettanto vero che la valutazione del prodotto interno lordo dei singoli paesi è fatta sulla base di un sistema di calcolo all'interno del quale l'importanza attribuita ai vari fattori risulta fortemente sbilanciata sulla voce "consumi", che pesano per circa il 60% del PIL dei paesi dell'U.E. e per circa il 70% del PIL degli Stati Uniti.

Può accadere quindi, com'è il caso oggi degli Stati Uniti, che un'economia sembri in forte ripresa semplicemente perché i consumi interni, che contano per il 70% del PIL, continuano a restare relativamente sostenuti. Ma sappiamo bene che i consumi delle famiglie negli Stati Uniti sono "drogati" da un sistema di credito che ha fatto del cittadino statunitense, per dirla con una sociologa di successo, *an overspent american*. Analogamente, un paese con un livello dei consumi interni stagnante ma caratterizzato da un'industria fortemente esportatrice trainata dagli alti consumi dei suoi mercati di sbocco può apparire come un paese in fase di recessione.

Dobbiamo dunque assumere un atteggiamento cautelativo quando parliamo di correlazione tra trasporti e PIL.

Veniamo all'Italia. Non c'è dubbio che nel dibattito sul cosiddetto "declino" del sistema paese e sulla sua deindustrializzazione ci sia molto di vero, non c'è dubbio che la grande industria scarseggi e che alcuni settori trainanti che ci avevano visti leader europei sono stati in

parte cancellati in parte si trovano in gravi difficoltà. Tuttavia, occorre anche ricordare che sia le analisi dell'Ufficio Studi di Confindustria, sia il monitoraggio effettuato sul sistema industriale italiano dal Ministero delle Attività produttive hanno messo in luce come, dalla metà degli Anni 90 non ci sia più correlazione stretta tra industrializzazione e sviluppo economico.

Secondo gli studi CNEL sul mercato del lavoro l'impresa con più di 500 dipendenti perde in media il 3% della forza lavoro da vent'anni. Il futuro dell'Italia quindi poggia sulla crescita della media impresa. Il punto di riferimento per abbozzare scenari futuri è dunque lo studio Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese presentato nel 2002, i cui follow up più recenti risalgono al giugno di quest'anno.

Lo studio ed i suoi successivi approfondimenti hanno introdotto alcune importanti novità concettuali, che debbono diventare opinione comune presso tutti coloro che si occupano, come attori o come osservatori, del sistema economico del nostro paese. La prima novità riguarda gli indicatori utili a valutare la crescita del sistema delle imprese. Finora si era preso come riferimento il dato sul rapporto tra natalità e mortalità delle imprese e quando il saldo demografico era attivo si diceva che il sistema era sano e continuava a prosperare.

Poi, in particolare nelle relazioni del Governatore della Banca d'Italia, si è cominciato a battere insistentemente sul tasto della piccola dimensione delle imprese e sulla loro bassa capitalizzazione come causa principale della loro scarsa propensione a investire in ricerca e sviluppo e quindi sulla loro difficoltà a competere sul piano internazionale. Era inutile rallegrarsi dell'alto tasso di natalità delle imprese se queste restavano per la massima parte al di sotto della soglia dei 9 dipendenti. La ricerca Mediobanca-Unioncamere, come ha notato il prof. Rullani dell'Università di Venezia, ha invece messo in luce una serie di elementi che ci permettono di assumere come punto di riferimento altri indicatori sullo stato di salute del sistema delle imprese, in particolare gli indicatori del ritorno sugli investimenti, del rapporto tra indebitamento e capitale proprio, tra indebitamento e fatturato e, ovviamente, la crescita del fatturato. Attenzione! Non si tratta di indicatori nuovi, si tratta di "leggere" questi indicatori in maniera diversa rispetto ai parametri tradizionali. (Ricordiamo tra l'altro che una raccomandazione dell'U.E. del maggio 2003, destinata ad entrare in vigore il 1 gennaio 2005, fissa le regole in base alle quali un'impresa può chiamarsi "piccolo-media" e le regole di bilancio e contabili valide ad applicare gli accordi di Basilea 2 sul *rating* e a

fornire criteri per l'assegnazione dei fondi europei degli aiuti di stato).

Analizzando il campione di medie imprese che la ricerca Mediobanca ha ritenuto più dinamiche e ricche di potenziale di crescita si è notato infatti che non esiste una correlazione stretta tra ROI e capitalizzazione. Nell'approccio tradizionale l'elevata capitalizzazione, l'elevata intensità di capitale è considerata sinonimo di elevata produttività e quindi di competitività. Il "modello" italiano sembra seguire un'altra logica, che certe volte appare esattamente inversa, le medie imprese con i rendimenti più elevati non sono quelle a maggiore intensità di capitale perché il "modello" italiano, se così si può dire, non è quello della grande impresa fordista ma quello dell'impresa postfordista che sa usare al meglio, come dice Rullani, "il capitale altrui". Nel campione delle imprese più dinamiche analizzato da Mediobanca i beni e servizi acquistati all'esterno rappresentano in media l'80% del fatturato.

Quindi è sulla flessibilità nei rapporti con la filiera produttiva che si costruisce l'elevata redditività e la competitività rispetto ai concorrenti, tanto che possiamo parlare di una "economia di filiera" o "di rete". Individuare un futuro di maggiori dimensioni, dove la media impresa raggiunga e superi in termini di occupati la soglia dei duemila/tremila dipendenti non è prospettare necessariamente un futuro di sviluppo, non è una via obbligata, perché la carta vincente non è la dimensione né la capitalizzazione ma è la gestione della rete, lo sfruttamento di tutte le risorse di flessibilità della rete.

Per i logistici questa è una sfida eccezionale, solo in questa nuova (ma non tanto) dimensione concettuale il loro ruolo può risultare giustamente valorizzato. E' chiaro che quanto più il modello di sviluppo è quello dell'economia di filiera tanto più la gestione della *supply chain* è il fattore di successo. Ma non era questa la conclusione cui volevo arrivare.

Volevo ancora tentare di fare una previsione di massima sul futuro del sistema Paese. E mi mancano ancora tre elementi fondamentali:

l'internazionalizzazione, la specializzazione produttiva, la localizzazione sul territorio nazionale.

Il campione delle imprese di successo esaminate, circa 200, all'interno delle quali è stato individuato un nucleo di circa 60 che hanno goduto negli ultimi anni di una crescita annua superiore al 5% e che sono

state individuate come "le protagoniste del futuro", ha dimostrato che la strategia vincente è stata quella di

- aggredire mercati di nicchia, sui quali spesso si è raggiunta una leadership mondiale

- spingere l'acceleratore sull'internazionalizzazione con investimenti produttivi e commerciali in diversi paesi.

Questa prospettiva cambia un po' la visione tradizionale dei processi di delocalizzazione produttiva, considerati come un semplice strumento di risparmio del costo del lavoro in produzioni *labour intensive*, i processi di internazionalizzazione seguono logiche molto più complesse, in primo luogo la logica di filiera già citata, che porta da un lato alla ricerca di acquisizione di competenze e dall'altro alla scelta, su alcune forniture strategiche, di non operare in *outsourcing* ma di averne lo stretto controllo ed infine a logiche strettamente legate a preoccupazioni di carattere logistico, per esempio arrivare rapidamente al consumatore finale. Questa tendenza alla internazionalizzazione, l'impiego quindi di massicce risorse di capitale per investimenti all'estero, continuerà a caratterizzare il modello italiano d'impresa a rete, riducendo quindi il potenziale impatto occupazionale sul territorio italiano.

La domanda di fondo però è quella che riguarda la specializzazione produttiva: cambierà la specializzazione produttiva del nostro Paese? E' destinato ad essere superato il modello del *made in Italy* basato sui due grandi assi, da un lato tessile/abbigliamento, calzature e arredo per la casa e dall'altro sulla meccanica strumentale? La risposta dello studio Mediobanca è no. I tre settori che in termini di fatturato sono cresciuti in questi ultimi anni sono proprio quelli del *made in Italy* a due assi ora citati, oltre a quello delle telecomunicazioni e quello delle costruzioni, ma solo il primo appare in buone condizioni dal punto di vista indebitamento netto/capitale proprio o indebitamento netto/fatturato. Sugli altri pesa un'esposizione finanziaria gravida d'incognite, certe grandi imprese del settore costruzioni hanno già toccato i limiti di credito consentiti dalla Banca d'Italia.

Ultimo punto quello che riguarda la distribuzione territoriale del nostro sistema delle imprese. Anche qui occorre fare una notazione di carattere concettuale-metodologico. (v. IPI, "L'esperienza italiana dei distretti industriali", Ministero delle Attività produttive 2003 e "L'economia industriale italiana. Tendenze, prospettive, politiche",

Ministero delle attività produttive, 2004). I distretti censiti dall'ISTAT sono circa 200. Più esatto chiamarli sistemi locali del lavoro. Forse un po' tanti. Il fatto è che dopo l'applicazione della legge 317/91 per la delimitazione territoriale del distretto e dopo che a questa delimitazione è stata agganciato il diritto ad accedere ai diversi incentivi di politica industriale o di politica attiva del lavoro, si sono inventati distretti anche là dove non ci sono. In riferimento sempre agli incentivi si è parlato di "Sistemi locali per la politica regionale" e sono diventati subito 282. Perciò nel 1996 la Fondazione Edison aveva già proposto opportunamente di adottare diversi criteri di classificazione, distinguendo tra "distretto" in senso proprio e "sistema produttivo locale", riducendone quindi il numero rispetto alla valutazione ISTAT. Ora, dalla ricerca Mediobanca risulta che i risultati migliori in termini di redditività delle imprese del campione siano stati raggiunti proprio in quelle localizzate nei "veri" distretti, quelli cioè dove la stragrande maggioranza delle imprese installatevi appartiene alla filiera dominante e che le regioni a maggior sviluppo sono quelle dove la maggioranza della forza lavoro è occupata nelle economie distrettuali.

Resta da dire due parole su quelle 60 medie imprese che vengono individuate come protagoniste del futuro e tra le quali troviamo alcune imprese del settore trasporti, come Grimaldi. In termini strettamente statistici il maggior numero appartiene al settore della meccanica dei beni strumentali, in termini di settori rappresentati, il panorama è ben più vasto e articolato del *made in Italy* a due assi, perché troviamo imprese siderurgiche e della gomma, imprese di elettrodomestici e della carta, in complesso una quindicina di settori diversi.

Tirando le somme, il panorama che si presenta per i prossimi anni non lascia intravedere mutamenti fondamentali né nella specializzazione del sistema-paese né nella densità/moltiplicazione dei suoi insediamenti produttivi, tali da ipotizzare un mutamento delle direttrici e della struttura dei flussi interni – prima considerazione che un'analisi del sistema dei trasporti deve fare – oppure tali da cambiare sostanzialmente la frammentazione del sistema. Questa frammentazione è una caratteristica – è bene ripeterlo – che rappresenta per le imprese una grande risorsa in quanto assicura quella flessibilità necessaria a costruire un modello di accumulazione basato sulle "economie di rete" o di "filiera".

A conferma di questo ci sono i dati sull'occupazione, messi in evidenza dall'ultimo "Rapporto sul mercato del lavoro" del CNEL. In linea di massima questi dati consentono giudizi positivi sulla tenuta

dell'occupazione perché nel decennio 1993-2003 il numero dei lavoratori dipendenti è cresciuto da 14 milioni 611 mila a 15 milioni 849 mila (di cui il 10% circa ad occupazione temporanea) mentre la parte di lavoro autonomo è rimasta pressoché costante lungo tutto il decennio, salendo appena dai 5 milioni 873 mila occupati del 1993 ai 5 milioni 980 mila di oggi – rimane tuttavia, con una quota del 27,4% sull'occupazione totale la più alta d'Europa. Tuttavia questi dati debbono essere valutati con una certa cautela se si pensa che l'aumento di occupazione a tempo indeterminato verificatosi anche negli anni di congiuntura sfavorevole (2001-2003) è in parte attribuibile ad alcune misure di natura fiscale, come il credito d'imposta, il cui effetto è valutato da certe fonti in circa 410.000 posti di lavoro "emersi" dal nero o in contratti di collaborazione coordinata continuativa trasformati in contratti a tempo indeterminato, dei quali ben il 40% sarebbe stato stipulato da imprese senza dipendenti, secondo uno studio della Confartigianato. Ma ancora più cauto deve essere il nostro giudizio se guardiamo alle risultanze dello studio Excelsior-Unioncamere, da cui risulta che la domanda di nuovi occupati degli ultimi anni si concentra soprattutto nelle microimprese.

Da qualunque prospettiva lo si consideri, il "modello italiano" non sembra proprio andare incontro a una struttura d'impresa di grandi dimensioni e ad una struttura dell'occupazione concentrata in grandi unità produttive. La frammentazione non diminuisce, aumenta, e non si capisce per quali ragioni nel settore dei trasporti dovrebbe essere diversamente, in particolare nel settore stradale.

I grandi mutamenti, ma quelli sono già in atto, riguardano i flussi esterni e su questo torneremo più avanti.

Resta infatti da dire qualcosa ancora sulle prospettive dei consumi, cioè su quell'insieme che incide per il 60% sul PIL. Qui purtroppo non disponiamo di analisi strutturali di medio periodo, analoghe, per impostazione a quella di Mediobanca.

Tuttavia alcune osservazioni di grande interesse si possono ricavare dallo studio Indicode-ECR affidato alla Bocconi ed i cui risultati sono raccolti nel volume *Il futuro dei consumi in Italia* che riporta dati aggiornati al febbraio 2004.

Anticipando le valutazioni finali, sottolineiamo che sia le previsioni dello scenario "basso", sia le previsioni ottimistiche si fondano sull'assunto di un risanamento dei conti pubblici, condizione questa

che, a quanto si legge sulla Finanziaria in corso, non sembra facilmente raggiungibile. Merita tuttavia segnalare che il periodo 2001-2003 rappresenta un minimo storico – attribuito dagli autori del Rapporto all'improvvisa riduzione di reddito disponibile sotto forma liquida a causa della caduta dei titoli azionari - rispetto al quale la previsione d'incremento per il 2004 risulta ancora molto modesta. Il punto però, per quanto ci riguarda è un altro. Sotto il profilo del trasporto merci il segmento dei consumi che c'interessa di più, che ha maggiore impatto sul trasporto merci e sulla logistica è quello che riguarda i beni di largo consumo veicolati dai canali della Grande Distribuzione. Ebbene, trattandosi di beni che soddisfano i bisogni primari (alimentazione, abbigliamento, arredo per la casa) la loro crescita è condizionata dal tasso di crescita dei consumi terziari (tempo libero, istruzione, comunicazione, turismo), che già oggi rappresentano circa il 45% del totale.

Essendo i consumi primari soggetti alla concorrenza e facendo parte i secondi di mercati protetti con prezzi tendenzialmente in crescita, indipendentemente dai mutamenti del costume, che si orientano sempre più verso i consumi terziari, la previsione di molti osservatori è che essi finiranno per assorbire una quota proporzionalmente superiore del reddito disponibile, inducendo una contrazione della spesa per i beni primari. Ma un'altra indicazione importante ci viene fornita dallo studio e cioè che la distribuzione dei consumi tra le varie regioni non subirà notevoli variazioni. Trova conferma qui il dato di sostanziale stabilità strutturale del sistema Paese, di mantenimento delle gerarchie e delle differenziazioni territoriali così come si mantiene la frammentazione dell'impresa.

Le previsioni sull'espansione delle superfici di vendita sono note ed è inutile soffermarvisi, l'Italia sembra aver superato largamente le iniziali diffidenze per la Grande Distribuzione organizzata, il commercio al dettaglio, la bottega sembrano in irreversibile declino, quindi i flussi distributivi dei beni di largo consumo dovrebbero subire un'ulteriore razionalizzazione, elemento questo fondamentalmente positivo.

Non manca, nell'analisi Indicode-ECR svolta dal Cermes della Bocconi un elemento sul quale gli osservatori richiamano con sempre maggiore insistenza l'attenzione e cioè l'aggravarsi della forbice tra livelli di reddito all'interno della popolazione. Anche in questo caso il fenomeno più rilevante è l'andamento dei prezzi relativi, come recentemente ha fatto notare Marcello de Cecco. In Italia la concentrazione della ricchezza è molto elevata, il 12% delle famiglie possiede l'80% della

ricchezza. Il ceto medio impiegatizio è quello che ha subito la maggiore penalizzazione dall'inflazione, con una perdita del potere d'acquisto del 13,3% nel biennio 2002/2003 secondo una ricerca Censis, del 9,2% secondo un'indagine Istat. E' possibile prevedere quindi una sempre maggiore polarizzazione nei redditi disponibili delle famiglie, con forti impatti sulla struttura e sui comportamenti del ceto medio. Ma l'Italia è anche il Paese europeo con il più alto tasso di motorizzazione (580/1000 ab.), superiore alla Germania ed è un paese che possiede risorse finanziarie per 2.700 mld di €. Se solo questo patrimonio subisse una rivalutazione dell'1% si creerebbe, secondo gli autori dell'indagine, una risorsa aggiuntiva pari a quella di una legge Finanziaria dello Stato. Un altro aspetto determinante riguarda il mutamento della composizione demografica in Italia. Ricordiamo a questo proposito le ragioni del successo IKEA. Mentre tutti i produttori di mobili, in parte ancor oggi, consideravano la coppia come cliente fondamentale, IKEA intuì che i tempi cambiavano ed il cliente principale dell'arredo per la casa era il o la *single*.

La struttura del reddito delle famiglie, al pari della struttura produttiva, necessitano quindi non solo di stabilità ma di strumenti finanziari in grado di mantenere sia il livello degli investimenti che il livello dei consumi, dal *private equity* al credito al consumo. Una responsabilità enorme ricade quindi sul sistema bancario, sul mondo della finanza, sui poteri di vigilanza e di indirizzo della Banca d'Italia. L'Italia, che di per sé è un Paese bancocentrico, rischia di diventarne sempre di più, si tratta di vedere se lo sarà con lungimiranza o con una visione miope. Ma ho voluto accentuare questo aspetto perché il mio discorso sulla logistica comincia proprio dai servizi finanziari. Leggendo il Rapporto di Presidenza 2004 dei nostri colleghi tedeschi, cioè dell'Associazione di Logistica Tedesca, la Bundesvereinigung fuer Logistik, che conta oggi 6.500 soci, e che per gli speciali rapporti che intrattiene da sempre con il Council for Logistic Management degli Stati Uniti ha un'autorevolezza che supera largamente i confini europei, mi ha colpito che il primo punto all'ordine del giorno nelle attività di formazione e stimolo del mercato che l'associazione si propone sia quella della *Finanzlogistik*. Abbiamo sempre insistito sulla necessità di gestire in maniera efficace il flusso informativo che precede ed accompagna il flusso fisico delle merci, l'introduzione del RFID accentuerà ulteriormente questo aspetto. Non si è parlato abbastanza invece della necessità di monitorare il flusso finanziario all'interno della *supply chain*, operazione preliminare questa alla creazione di nuovi strumenti finanziari dedicati alla logistica, molto più sofisticati di quelli finora conosciuti ed assolutamente indispensabili ad operare su un mercato

globale. Occorrono quindi specialisti della finanza per la logistica e, guardandosi in giro, non sembra per ora che il panorama italiano offra grandi esempi.

La logistica però sta ridisegnando la geografia economica del nostro Paese e non solo del nostro. Per fare delle previsioni sul futuro, per ipotizzare una struttura dei flussi, per disegnare il reticolo logistico nazionale non basterà più riferirsi alla mappa dei distretti industriali o dei grandi insediamenti produttivi, alla mappa degli insediamenti urbani e così via, sarà necessario sempre di più partire dalla mappa degli insediamenti logistici. Dai dati sul cosiddetto "immobiliare logistico" viene confermato il discorso che facevamo all'inizio, anche in presenza di una congiuntura non favorevole, anche in presenza di una stagnazione del sistema, gli immobili logistici continuano a rappresentare un settore in forte crescita e con rendimenti superiori ai rendimenti medi dei servizi logistici conto terzi. Una delle possibili ragioni di questo sviluppo in Italia è il grado ancora arretrato di outsourcing dei servizi logistici, in sostanza staremmo semplicemente recuperando un ritardo storico. Questo interessante trend di sviluppo è trainato dai grandi operatori privati, Prologis, Eurimpo ecc. ed ha nei grandi leader della logistica i suoi clienti migliori. Essi hanno finora concentrato gli investimenti nel Centro-Nord del paese, quindi per ora la mappa degli insediamenti logistici non corrisponde esattamente a quella degli insediamenti produttivi, il Mezzogiorno in particolare ne è rimasto escluso, mentre certe aree, in particolare l'aerea di Milano, hanno visto la loro supremazia salire alle stelle. I requisiti che un'area deve avere per essere appetibile dagli immobilieri della logistica sono dati soprattutto dall'accessibilità stradale, mentre le aree più appetibili sono quelle della cintura metropolitana e quelle all'interno di poli logistici o di interporti già esistenti. La prossimità con stabilimenti di produzione non viene considerata requisito importante. Non vorremmo trarre conclusioni affrettate, ma lo sviluppo così com'è dato di osservarlo oggi, sembra accentuare la concentrazione territoriale degli investimenti, l'Italia della logistica è più piccola dell'Italia dei distretti, ha una struttura più gerarchizzata tra aree ad altissima concentrazione ed aree relativamente sguarnite.

Due parole sulla politica per la logistica e per i trasporti. Va segnalato innanzitutto come un evento molto positivo la costituzione, presso la Consulta dell'Autotrasporto, di un gruppo di lavoro per un Nuovo Piano della Logistica che, tra gli altri compiti, si è posto anche quello di ricostruire una mappa ragionata degli insediamenti logistici. Ed è un passo avanti anche il fatto che questo gruppo di lavoro, più che

disegnare nuovi reticoli logistici nazionali – secondo un approccio infrastrutturale – abbia aperto la strada alla costituzione di quattro progetti pilota che debbono servire, dal farmaceutico alle merci pericolose, a diffondere e testare l'applicazione di *best practices*. Andrebbe invece osservato con maggior cura l'effetto delle misure introdotte dal nuovo Codice della Strada, in particolare per quanto riguarda l'introduzione della patente a punti. La sensazione che abbiamo è che, dopo un periodo iniziale nel corso del quale si sono avuti forti impatti sia sulle pratiche distributive, in particolare sulle consegne a distanze superiori ai 600 km, sia sulla domanda di trasporto su ferro, tutto sia tornato un po' come prima. L'introduzione del pedaggio per il trasporto pesante sulle autostrade tedesche, più volte annunciato e poi sempre rimandato, sembra che stia finalmente per essere attuata. Anche tra i nostri colleghi logistici della Germania le opinioni sono discordi sui possibili effetti di questa misura che, sulla carta almeno, dovrebbe veramente essere dirompente in tutta Europa. Opinioni discordi sul suo effetto a livello di conti delle imprese, di costo del trasporto e di trasferimento modale. La mia opinione personale è che i leader di mercato a questa misura si sono già preparati ad hanno adeguato le loro strutture e le loro pratiche. Un notevole impatto sul trasporto ferroviario potranno avere invece i regolamenti attuativi della 188 ed a questo proposito non si può non ricordare lo sconcerto creato tra le imprese dalla mancata attuazione degli incentivi previsti all'art. 38 con effetti particolarmente pesanti sui conti economici di Trenitalia Cargo (si parla di 50 milioni di € di maggiori perdite). A proposito della 188 tuttavia va sottolineato che il compimento dell'iter legislativo non è la sola condizione indispensabile per l'attuazione delle direttive europee ma necessita anche un forte potenziamento dell'Autorità di regolazione. Malgrado questo, il mercato si sta popolando di nuovi attori, dopo i successi di RTC sul Brennero e l'ambiziosa espansione di Ferrovie Nord Milano, la presenza sul nostro territorio di società di trazione ferroviaria controllate dalla svizzera SBB e dalla tedesca Railion porteranno probabilmente una dislocazione delle quote di mercato il cui maggior prezzo sarà pagato dall'*incumbent*. Tra i cambiamenti importanti che si verificheranno a breve nel trasporto ferroviario non bisogna dimenticare il nuovo assetto gestionale dei terminal intermodali, che passano da Trenitalia e dalle sue consociate (Cemat in particolare) al gestore della rete, RFI. Insisto ancora nel dire, rispetto alla relazione tenuta al CNEL l'anno scorso, che il sistema italiano, sia per quanto riguarda i porti che per quanto riguarda i terminal intermodali sta raggiungendo limiti di capacità che gli impediscono di cogliere le opportunità del mercato. Si pensi ai traffici marittimi con la Cina. Sebbene i porti italiani siano i più dinamici del

Mediterraneo è confermato anche dagli ultimi dati che i porti del Northern Range hanno ripreso il sopravvento anche su linee di traffico che sembravano dover essere riservate in prevalenza al Mediterraneo, come mostra questa slide tratta da uno degli ultimi studi Drewry sul traffico container. La ricerca sulla competitività dei porti italiani che Andrea Costa ha svolto per il CNEL e che sarà presentata il 27 ottobre a Roma ha evidenziato inoltre un "difetto di sistema" all'interno di molte realtà portuali, il che vuol dire, in soldoni, che certi segmenti del ciclo portuale funzionano bene e altri meno bene o male, in modo che alla fine l'affidabilità dello scalo ne viene intaccata in maniera sostanziale (che ne so, funziona benissimo la Dogana ma la manovra ferroviaria no, lavorano benissimo tutte le squadre operative ma la trasmissione via elettronica dei documenti è inesistente e via di questo passo). Inoltre, il sistema decisionale e le regole di applicazione degli interventi infrastrutturali (si pensi ai Piani regolatori portuali) non sono certo all'altezza dei mutamenti del mercato e della rapidità con cui avvengono. La ricerca CNEL ha cercato anche di mettere a posto dei numeri, constatando che il volume del traffico RoRo è maggiore di quello container se calcoliamo di questo solo il *full paying freight*, analogamente, a livello mondiale, a circa 279 milioni di TEU movimentati corrispondono soltanto 78 milioni di TEU "reali". Come si vede da questa slide, uno dei problemi maggiori nel futuro, in particolare con l'esplosione dei traffici con la Cina, sarà quello dei vuoti, la media italiana, prendendo solo i tre porti principali ed escludendo il transhipment, è leggermente superiore alla media mondiale. Che la portualità italiana abbia raggiunto nel traffico unitizzato limiti di capacità, risulta chiaramente dai dati dei due maggiori porti, La Spezia e Genova, che in tre anni sono cresciuti rispettivamente del 3% e del 5%, rispetto a porti come Amburgo o Le Havre che hanno segnato incrementi a due cifre l'anno.

Lo stesso potremmo dire per i traffici intermodali cross border, dati aggiornati al 2003, dove la crescita in quattro anni (2000, 2001, 2002, 2003) è stata relativamente modesta. I dati di quest'anno, sulla base dei treni programmati, mostra la sempre maggiore concentrazione sugli assi della Svizzera e dell'Austria e la rapida decrescita di Modane. Sarà utile rammentare che ad agosto 2004 i treni/km programmati da Trenitalia, malgrado la perdita di circa 100 treni settimanali di Bertani, sono diminuiti soltanto dello 0,86%. Il traffico intermodale *cross border*, su cui puntano tutti i "nuovi entranti" pubblici o privati, ha dei limiti di capacità nei terminal italiani, limiti che potrebbero essere affrontati anche con operazioni di ottimizzazione, utilizzando gli strumenti che l'intelligenza artificiale può offrire, come quelli messi a

punto dalla mia società Antoptima.

Uno dei punti più deboli del nostro sistema logistico riguarda il cargo aereo, che costringe le imprese ad utilizzare massicciamente l'aviocamionato per raggiungere le principali destinazioni aeroportuali europee.

Conclusione: è difficile parlare di eccellenza in una situazione nella quale ancora troppi sono i punti di debolezza strutturale. Tuttavia, poiché ci invitano a guardare il bicchiere mezzo pieno ed a non piangerci addosso, cerchiamo di elencare brevemente i punti che possono rappresentare una leva per lo sviluppo.

Il primo punto è che la logistica finalmente è stata riconosciuta dal mondo imprenditoriale come una priorità a livello nazionale per poter raggiungere un livello accettabile di competitività.

Il secondo punto è che non si parla solo ed esclusivamente di infrastrutture ma si comincia a parlare di una "politica industriale per la logistica", come noi stiamo chiedendo da anni, il che significa diffusione delle *best practics* all'interno dei processi e intensificazione di processi formativi mirati (non solo *master* ma preparazione di figure intermedie). Il terzo punto è che poco alla volta, molto lentamente, la scala delle priorità comincia ad essere percepita e l'importanza di intervenire su alcuni nodi decisivi – abbiamo in parte indicato quali – comincia a diventare opinione comune. Il punto di svolta comunque si avrà solo quando l'universo della domanda comincerà a capire che *l'outsourcing* non è un modo di togliersi il pensiero dalla testa ma l'inizio di una fase di revisione dei processi.

Nel nostro Paese per distribuire il 20% dei farmaci è necessario percorrere due volte il giro dell'Equatore. Queste forme "estreme" di servizio al cliente non hanno ragione di esistere, non è questa l'eccellenza, essa si raggiunge invece quando un'impresa si prefigge di ridurre l'intensità di trasporto necessaria alla produzione, quando si prefigge la riduzione del numero di viaggi per trasportare un'eguale se non superiore quantità di merce. C'è ancora molto lavoro da fare sul piano che riguarda strettamente la "cultura d'impresa". Guardando l'elenco dei leader di mercato nei servizi logistici conto terzi compresi nella lista riportata, troviamo quanto di meglio il settore può offrire a livello europeo. Certe volte ci si chiede se le imprese che rappresentano la domanda sanno veramente usare al meglio i servizi che vengono loro offerti, sarei quindi per cambiare la tradizionale

impostazione che ci siamo rimpallata in questi anni, secondo cui l'offerta è inadeguata alla domanda, proverei a rovesciare il ragionamento.