

XVII Riunione scientifica SIET, Università BOCCONI, Milano 29 giugno-1 luglio 2015
“Nuovi sviluppi dell’economia dei trasporti: alla ricerca di un equilibrio tra crescita economica,
sostenibilità ambientale e inclusività sociale”

L’outsourcing, la terziarizzazione dei trasporti e delle logistiche nelle filiere traslog.
*Gli impatti dell’uso prevalente dell’Incoterm Franco Fabbrica
EX WORKS sull’economia italiana*

Prof. Ennio Forte (DISES-Federico II, Napoli), Dott. Delio Miotti (SVIMEZ)

PREMESSA

In partenza, il concetto di outsourcing è venuto ad assumere un ruolo sempre maggiore nelle problematiche della Logistica Economica la quale si distingue sempre più dalla logistica di magazzino o aziendale, la famosa “scienza del magazzino” dei cultori d’impresa. Già dagli anni duemila si introducevano le connessioni concettuali multiple tra le 5 P (pianificazione, programmazione, progettualità, processo e prodotto) e le 5 T (trasporti, terziarizzazione, territorio, tempi e transazioni) per partire con un idoneo approccio teorico al valore logistico, dove i flussi delle navigazioni marittime ed aeree disegnavano e determinavano storicamente le infrastrutture terrestri di trasporto e non viceversa, cioè i modi terrestri di trasporto dipendevano dai flussi delle navigazioni nei nodi terminali e nelle corrispondenti reti come, ad esempio, dal modello “hub & spoke”. Nel mercato globale, i paesi che non si sono adeguati ai networks così come derivati dai flussi, risultano esclusi dai processi globali, sempre più poveri ed emarginati ma per fortuna sempre di meno.

Il concetto di globalizzazione secondo un approccio orientato agli scambi di mercato, identifica quel fenomeno per cui le economie e i mercati nazionali, grazie anche allo sviluppo tecnologico di trasporti e logistica, delle telecomunicazioni e dell’informatica, sono divenuti sempre più interdipendenti, fino a diventare parte di un unico sistema mondiale.

Tutto ciò ha influenzato i processi produttivi delle imprese multinazionali soprattutto, contribuendo in modo significativo al riassetto degli stessi modelli d’impresa, alla articolazione delle catene del valore ed alle scelte di localizzazione produttiva. Oggi le imprese hanno la possibilità di suddividere, frazionare ed integrare, le differenti fasi dei processi di creazione del valore identificabili in catene produttivo/logistiche che coinvolgono una moltitudine di soggetti dispersi funzionalmente e spazialmente ma che trovano strategici luoghi di convergenza proprio nei nodi di trasporto generando la *global value chain*.

Il trasporto merci, ed ancor più i servizi di logistica ad esso associati più o meno direttamente, svolgono una funzione più complessa e strategica rispetto anche al recente passato. Il trasporto è oramai parte integrante del processo produttivo, un *input* come gli altri di filiera ed al tempo stesso anche un *output* che diventa parte integrante di processi produttivi che creano valore. La riduzione del costo di trasporto marittimo a lunga distanza, dovuta al

calo delle tariffe di nolo marittimo unitizzato indotto dalla grande efficienza degli operatori del settore che, tramite economie di scala e di scopo, sfruttamento della capacità di carico, accordi strategici di mercato, innovazione tecnologica e la contemporanea caduta di numerose barriere al commercio internazionale, hanno di fatto reso essenziale la programmazione logistica come fase di produzione di valore economico.

Probabilmente si va verso l'evoluzione della delocalizzazione relativa ad attività manifatturiere nei settori delle produzioni di massa, associata alla frammentazione delle fasi di produzione, che ha reso indispensabile la programmazione dello spostamento dei prodotti, verso la multi localizzazione specialistica globale con l'aggiunta di valore a beni intermedi in ogni passaggio della catena, fino ai mercati di sbocco (*new global network*). Le imprese hanno la possibilità di conoscere e sfruttare (tramite ad es i 4PL) i differenziali positivi di costo di numerosi paesi del mondo nella creazione (progetto) di un prodotto finito e, nella maggioranza dei casi, lasceranno nei paesi industrializzati solamente le attività produttive a più alto valore aggiunto ed a maggiore contenuto tecnologico innovativo.

Le delocalizzazioni delle imprese italiane sono state prevalentemente del tipo *low-cost seeking*, fondate cioè sulla ricerca della riduzione del costo della manodopera e si sono addensate in settori produttivi a non elevato valore aggiunto con forte presenza, per fare un esempio, nelle filiere dell'abbigliamento di massa. Il paradigma economico attuale, in particolare quello riguardante i mercati del trasporto e della logistica, è contraddistinto dalla continua innovazione di processo e di servizio che comporta dover considerare sempre nuove condizioni tecnologiche ed economiche, evidentemente molto difficili da valutare in anticipo, con modificazioni continue dei posizionamenti e dei *network* logistici di filiera.

Un modello di sviluppo internazionale delle produzioni manifatturiere non può prescindere dal controllo delle catene logistiche, in particolare nei rapporti di import-export con i paesi partner. L'attuale stadio di sviluppo dell'economia aperta e del libero commercio internazionale (dapprima a livello europeo e poi sempre più anche con altri paesi), che può essere definita "globalizzazione matura", impone al sistema produttivo il controllo delle catene logistiche internazionali o almeno un ruolo attivo nella ricerca di posizioni strategiche all'interno delle catene transnazionali del valore.

Questi processi in Italia si sono svolti in presenza di una scarsa diffusione della cultura logistica e di una inevitabile conseguente mancanza di adeguate risorse professionalizzate. Una trappola dalla quale urge uscire operando da un lato per favorire il convincimento presso le piccole e medie imprese italiane che la logistica non è un costo, o al più un servizio al cliente, ma un vantaggio competitivo per l'azienda stessa; e dall'altro istituire percorsi formativi che portino alla definizione della figura di "Esperto in Logistica e Trasporti". Figure professionali che troveranno in futuro sbocchi occupazionali, in presenza di un crescente peso delle funzioni logistiche e garantiti anche dalle caratteristiche "labour intensive" del settore. Appare necessario, ancorché evidente estendere la formazione in discipline logistiche ai vari gradi di istruzione, da quello secondario che potrebbe sostanzialmente in una figura come il "Perito Industriale in Logistica e Trasporti", a quello terziario con corsi di laurea in Logistica Economica. Non dovrebbero del resto mancare centri o reti di eccellenza per la ricerca applicata per le discipline di Economia della Logistica e dei Trasporti, si pensi ad esempio alla Cranfield University nel Regno Unito o ai centri di ricerca olandesi e statunitensi e di

ingegneria ovvero logistiche dedicate per settore industriale (petrolio, energia, meccanica, ecc.).

Il mercato logistico italiano è il quarto più grande mercato europeo con oltre 77 miliardi di euro fatturati nel 2012. Un mercato che nonostante la crisi mostra segni di apprezzabile dinamismo, secondo l'Osservatorio sulla Contract Logistic del Politecnico di Milano, il fatturato sarebbe salito a 79,1 miliardi nel 2014 e supererebbe gli 81 miliardi di euro nel 2015. **Tavv 2-3 in seguito le sole tabelle da inserire nel testo** . Con riferimento al World Bank Index di performance logistica si sottolinea il miglioramento della posizione italiana che risulta al ventesimo posto rispetto al precedente 24 esimo. I dati in tabella dimostrano il tendenziale avvicinamento in correlazione nel tempo tra industria manifatturiera e industria dei trasporti.

A fronte di un mercato logistico di dimensioni ragguardevoli resiste una struttura settoriale decisamente fragile che riflette del resto la debolezza del sistema produttivo nazionale. Nel settore operano poco più di 160 mila imprese, in flessione rispetto ai primi anni 2000 e formato per quasi il 90% da imprese con meno di 10 addetti; solo 30 imprese occupano in media più di 1.000 addetti. Le micro imprese occupano poco più del 27% degli addetti del settore trasporti e logistica, mentre le medie o meglio medio-piccole imprese con un peso di poco più di un decimo occupano oltre la metà (53,3%) del milione di addetti del settore nel complesso. Significative differenze si notano all'interno dei vari comparti: più concentrati quello marittimo ed aereo, decisamente più polverizzato quello terrestre. (mancanza di incentivi alla dimensione come in Olanda dove le grandi imprese si contano sulle dita e producono il 90% del fatturato.)

Al mancato irrobustimento del mercato logistico nazionale non è certo estranea, come appena detto, una scarsa cultura logistica del sistema economico-produttivo del Paese: i produttori infatti, avvertendo i servizi logistici più come un costo che come un prezioso strumento competitivo da impiegare nel mercato mondiale negli scambi con l'estero, si avvalgono di clausole di resa (incoterms) che, come vedremo più avanti, di fatto finiscono con il compromettere un corretto sviluppo del settore logistico e dei trasporti domestico e di rallentare in misura non trascurabile la crescita e lo sviluppo economico nazionale.

Una logistica efficiente e competitiva, anche in un periodo di grave crisi e di cambiamento strutturale della divisione internazionale del lavoro, favorisce un maggior dinamismo dell'economia in complesso come dimostrano gli andamenti economici della Germania, dell'Olanda e della Francia; peraltro anche in Italia, come appena detto, il fatturato logistico mostra una dinamica positiva in un contesto economico recessivo.

TERZIARIZZAZIONE come scelta strategica

Tavv. 4-7

La Contract Logistics rappresenta oggi un vero e proprio settore industriale a livello nazionale ed internazionale. Nell'ambito dell'attuale contesto, di mercato competitivo e globalizzato, emerge una nuova categoria di imprenditori, gli attori logistici appunto i quali si propongono sul mercato con una offerta di servizi integrati a livello della intera supply chain. A differenza degli operatori tradizionali che eseguono attività decise a livello strategico ed operativo dal proprio cliente, l'operatore logistico è un'impresa integrata nel processo

produttivo e distributivo capace non solo di svolgere una parte o l'intero processo logistico, ma anche di organizzarlo e guidarlo per conto dei propri clienti. (vedi il caso estremo dove la Confindustria diventa piuttosto una Confmarchi nelle attività di finissaggio).

Il ruolo svolto dai più evoluti operatori di servizi logistici integrati si sta ampliando rapidamente e tende verso l'acquisizione di responsabilità di governo di interi segmenti della *supply chain* (specializzazione orizzontale di fornitura di un solo prodotto intermedio a più imprese dello stesso settore o verticale cioè più prodotti a una o più imprese). Le conseguenze positive nel lungo e nel breve periodo sono piuttosto importanti. Infatti, le risorse dell'impresa possono essere concentrate in quelle attività che rappresentano il core business dell'impresa, evitando di dover investire in attività secondarie interne che oltretutto, per raggiungere livelli di competitività assoluta, necessiterebbero di investimenti ingenti, sia in termini economici che di risorse e competenze, comunque non giustificabili da risultati proporzionalmente adeguati ed apprezzabili. Esternalizzando le attività secondarie al core business le strutture interne operative e gestionali diventano più snelle: non si tratta solo di ridurre i costi (ad esempio dell'amministrazione e dei processi di controllo), ma anche di rendere la struttura più pronta e flessibile al mutare delle esigenze di mercato (vedi l'applicazione del SAP in contabilità). Oggi il business dell'impresa ha nuovi confini: *outsourcing o terziarizzazione, specializzazione ed internazionalizzazione* che diventano parole d'ordine di tutte le aziende che intendono aumentare l'efficienza complessiva del sistema produttivo e cogliere le grandi potenzialità di impresa favorite anche dal grande sviluppo delle infrastrutture telematiche ICT (information and communications technology).

E' in significativo aumento il numero di imprese che offrono servizi di Third Party Logistics Management; per Third party Logistics Providers(3PL) s'intendono operatori ai quali l'impresa può affidare tutte o parte delle proprie attività logistiche. Essi sono in grado di gestire l'intera gamma delle attività logistiche, dal trasporto allo stoccaggio, gestione dell'ordine, fino all'assistenza clienti e alla gestione resi, imballaggi, rifiuti. Così come gli spedizionieri e i corrieri, anche i 3PL affidano le attività meramente esecutive a cooperative di facchinaggio e a società di autotrasporto, generando valore ripetitivo, sistematico e prevedibile. A un livello ancora più organizzativo e strategico vi sono i Fourth Party Logistics Provider(4PL) che svolgono attività che a loro volta sono terziarizzate ad un 3PL(ricevimento, etichettatura, spedizione, ritiro resi, gestione anomalie, ecc.) ma aggiungono attività strategiche (amministrative, di controllo, finanziarie, di progettazione, ecc.) connesse alla logistica, relativamente alle quali un'impresa non ha competenze, possibilità o volontà di svolgerle al proprio interno valore logistico o generando ulteriore valore di differente derivazione 4PL. Più specificamente i 4PL, nati nel mercato statunitense, agiscono soprattutto a livello strategico, fissando obiettivi assieme al proprio cliente e proponendo interventi di re-engineering e progettazione-ideazione della supply-chain (Forte 2008). Mentre molte di queste aziende sono di piccole dimensioni (operatori di nicchia) questo tipo di industria ha anche un certo numero di grandi imprese. Esempi di questi ultimi includono UPS Supply Chain Solutions, FedEx Supply Chain Services, IBM Supply Chain Management Services, Ryder, DHL, Menlo Logistics, Penske Logistics, Schneider Logistics, Caterpillar Logistics , Uti Worldwide. Inc, e Agility, Inc.

A seconda della società e della sua posizione nel settore, i termini Contract Logistics e Outsourcing sono a volte utilizzati al posto di Third Party Logistics Management. Per

inquadrare il significato delle due parole si può notare che il termine Contract Logistics include, di solito, alcune forme di contratto e accordo formale ma in definitiva non ci sono vere e proprie differenze tra i due termini. Sebbene la maggior parte di coloro che utilizzano servizi di 3PL sceglie di solito di definire il proprio accordo con un contratto, è interessante constatare che una piccola parte di imprese non ha alcun tipo di contratto con i propri fornitori di servizi logistici.

Il settore della Contract Logistics in Italia, secondo i dati *dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano*, è estremamente eterogeneo e articolato e composto di oltre 114.000 imprese, la maggior parte delle quali appartiene al mondo dell'autotrasporto, con circa 90.000 "padroncini" e 14.500 "Autotrasportatori organizzati in società di capitali". Seguono i "Gestori di magazzino" (ossia operatori che svolgono principalmente attività di movimentazione merci), con circa 5.800 aziende. Gli "Spedizionieri" (ossia orchestratori e fornitori di trasporti internazionali che combinano tutte le modalità di trasporto) sono circa 2.400, gli "Operatori logistici" (ossia fornitori di servizi di logistica integrata) sono 1.100, i "Corrieri/ Corrieri espresso", 80 e i "Gestori di interporti/terminal intermodali" 600, infine e 30 gli "Operatori del trasporto ferroviario e del trasporto combinato strada-rotaia" non superano le 30 unità.

Un'azienda committente, nel processo di terziarizzazione può far ricorso al Commodity Outsourcing oppure allo Strategic Outsourcing. Il Commodity Outsourcing fa riferimento a decisioni tattiche di terziarizzazione di attività logistiche tradizionali, acquistabili dalle aziende committenti come una commodity, mentre lo Strategic Outsourcing a decisioni strategiche di terziarizzazione di un processo logistico intero, o comunque di una sua parte indicativa, ossia comprensiva almeno delle attività di trasporto e stoccaggio, fino ad arrivare all'alimentazione delle linee di produzione o al rifornimento degli scaffali dei punti vendita. Al riguardo, i principali operatori del mercato stanno dimostrando una discreta vivacità e una maggiore attenzione alla relazione con i committenti, cercando di sviluppare nuove competenze e servizi logistici innovativi, come la gestione delle scorte o il supporto alla riprogettazione dei network logistici. La ragionevolezza e la convenienza della scelta "make or buy" o "strategic or commodity" deve essere valutata all'interno del processo di pianificazione strategica di ogni singola impresa, anche alla luce del grado di sviluppo dell'offerta di servizi logistici conto terzi. Oggi, in Italia, nelle relazioni di outsourcing della logistica è dominante l'approccio Commodity Outsourcing, con affidamento di parti del processo logistico a diversi operatori e con significativo ricorso a cooperative per la movimentazione di magazzino e ad autotrasportatori per il trasporto. Nel settore moda si riscontra qualche esempio di 4PL in Cina.

LA LOGISTICA A VALORE

Tav.8

La logistica è il fattore chiave in una competizione internazionale sempre più stringente, e mezzo per conservare la propria identità in un mercato mondiale unico e aperto. Le aziende affrontano una crescente competizione attraverso il miglioramento sia della qualità dei prodotti sia dei servizi con lo scopo di fornire un elevato valore aggiunto al cliente. I

processi logistici costituiscono dunque un importante motore nel processo di creazione del valore.

Da oltre venti anni, le imprese multinazionali o transnazionali europee hanno iniziato a trasferirsi in Europa Orientale o in Africa settentrionale o, ancora, nei paesi asiatici, cosicché mentre le imprese americane hanno realizzato gli stessi processi verso l'America centrale, soprattutto il Messico, quelle giapponesi si sono trasferite nel Sud-Est asiatico. In altri termini un processo "a salti" verso le aree a maggiore potenziale di consumo e a minore costo industriale nei vincoli tuttavia del *total traslog cost (trasporti e logistiche)*. E' allora opportuno chiedersi che impatto abbiano avuto i processi traslog, in specie i trasporti, nel quadro mondiale dei flussi di materie prime, semilavorati, prodotti intermedi e finiti su questi processi di ristrutturazione e riconversione industriale e sulla riprogettazione delle catene del valore a livello globale. In altri termini si sono mosse in sequenza o in parallelo le progettazioni delle filiere traslog rispetto alle filiere merceologiche nelle forniture intermedie e nella scelta della mano d'opera generica e/o specializzata.

Oramai il trasporto è considerato alla stregua di un fattore produttivo essenziale per l'affermarsi della globalizzazione: costi bassi e tempi ragionevoli di spostamento sono garantiti, innanzitutto, dalla modalità marittima più conveniente in assoluto, e dal crescente ricorso al sistema di trasporto basato sull'impiego del container; al trasporto stradale e ferroviario compete, invece, la tratta terrestre degli spostamenti, per collegare i punti estremi di origine e di destino delle merci che nel mondo globale e per gli itinerari prescelti vedono le tratte marittime come dominanti sulle distanze, ponendo in rilievo le problematiche del LAST MILES nelle consegne

In un mercato ormai unicamente mondiale, la delocalizzazione è un fattore acquisito: le imprese sono, infatti, spinte a decentramenti produttivi grazie a costi di lavoro molto più contenuti di quelli che si potrebbero avere nel mercato domestico. La logistica in tal senso mostra un forte impatto soprattutto in quelle parti della produzione quali il finissaggio o l'assemblaggio. Una parte molto significativa del processo di produzione si sposta dunque da un mercato manifatturiero tradizionale ad uno correlato con centri logistici e sistemi nei quali il prodotto viene preparato per la vendita ed è in essi che si forma parte rilevante del valore.

Per far sì che le possibilità offerte dalla logistica siano utilizzate e rilevate correttamente, è necessario prestare maggiore attenzione al valore creato nelle varie fasi legate ai processi logistici. Questo valore si forma attraverso due modelli principali che sono: il finissaggio dove il valore cresce man mano che ci si avvicina alla fine della filiera di perfezionamento attivo del bene e l'assemblaggio dove tutti gli input devono raggiungere simultaneamente dei luoghi di perfezionamento.

Questo nuovo approccio delle aziende verso la *supply chain* è del resto giustificato dal ruolo chiave che la Logistica riveste nella catena del valore, per diverse motivazioni quali la capacità della funzione di ricercare soluzioni in grado di ottimizzare i costi interni aziendali incrementando così l'efficienza complessiva del sistema azienda oppure la capacità di ricercare differenziali competitivi che incrementino l'efficacia verso il mercato attraverso un miglioramento continuo del prodotto ma anche del livello di servizio verso il cliente per la capacità di fronteggiare le criticità interne (aziendali) ed esterne (di mercato). La Logistica in sostanza, se correttamente inserita all'interno del contesto aziendale può rappresentare un vero asset per la stessa

Nel modello sequenziale i prodotti passano da un nodo logistico all'altro e in ciascuno sono interessati da processi generatori di valore. Nell'ultimo stadio avverrà il finissaggio che si occupa della rifinitura di un prodotto.

Alcune tipologie di attività logistiche ad alto valore aggiunto assimilabili al finissaggio sono il Controllo di qualità, il Labelling e il Packaging.

IL TIVA (trade in value added), un nuovo approccio

Tav.9

I processi di trasformazione dei meccanismi di comunicazione sociale con il passaggio alla diffusione della telematica e la riduzione-banalizzazione del costo di trasporto (che ha ridimensionato il peso storico del costo-distanza sovrapponendogli l'effetto rapidità, puntualità e affidabilità nelle consegne e nelle forniture), hanno contribuito alla tendenziale espansione planetaria dei processi economici e sociali determinando il superamento delle teorie della localizzazione delle attività produttive.

Nell'arco di pochi anni l'orizzonte è cambiato: dal "come" produrre si è passati al "dove" produrre, dai distretti industriali al decentramento produttivo, per altro poco attuato nel Mezzogiorno d'Italia, agli impianti in Europa orientale, agli accordi con la Cina.

La globalizzazione, intesa come processo generato dalla liberalizzazione del commercio internazionale, dalla integrazione dei flussi merceologici e finanziari mondiali e dalla riorganizzazione spaziale della produzione, ha aperto insomma un profondo ed irreversibile processo di ridefinizione della divisione internazionale del lavoro in cui nessuno può più pensare di sopravvivere solo guardando al suo mercato interno.

In un mondo sempre più integrato, i criteri tradizionali per misurare l'import e l'export non sono più in grado di cogliere i cambiamenti e i nuovi assetti geo economici. Accade sempre più spesso che un oggetto sia prodotto in un Paese, ma le parti che lo compongono provengano da ogni parte del mondo. Per capire e calcolare meglio gli scambi commerciali bisogna perciò cambiare l'approccio e tracciare il valore aggiunto da ciascun Paese in ogni punto del processo. Se invece di calcolare semplicemente i flussi globali di beni e servizi ogni volta che passano i confini, consideriamo quanto per ogni bene o servizio è riconducibile effettivamente a ciascun Paese, i numeri sugli scambi commerciali cambiano molto.

Il TiVA è un indicatore utilizzato per eliminare il problema del doppio conteggio implicito negli scambi commerciali internazionali misurati con metodologie classiche dei flussi commerciali bilaterali: il paese A esporta US\$ 100 di beni, prodotti interamente in A, verso il paese B che li processa/logisticizza ulteriormente prima di esportarli nel paese C dove infine sono venduti e consumati (mercato finale j).

Il paese B aggiunge US\$ 10 di valore ai beni e dunque esporta US\$ 110 in C. Le misure convenzionali degli scambi mostrano esportazioni e importazioni globali per un totale di US\$ 210 ma soltanto US\$ 110 di valore aggiunto sono stati generati durante la produzione. Esse mostrano inoltre che il paese C ha un deficit commerciale di US\$ 110 con B e non risulta alcuno scambio con A.

La metodologia TiVA consente di valutare i flussi in valore aggiunto, fornendo una nuova prospettiva sugli scambi internazionali. In questo caso il deficit commerciale di C con il paese B diminuirebbe del 90% (passando da \$110 a \$10), poiché in B sono stati generati soltanto US\$ 10 di valore aggiunto.

Allo stesso modo grazie al TiVA è possibile mostrare che il paese C ha un deficit commerciale nei confronti di A principale generatore del valore aggiunto presente nel prodotto finale acquistato da B. Con le metodologie tradizionali una simile scomposizione dei flussi non sarebbe stata possibile e l'unico dato ricavabile sarebbe stato un flusso lordo di US\$ 210. Con l'indicatore TiVA il deficit globale di C non varia, ma si modificano unicamente le posizioni bilaterali. Applicando tale metodologia di analisi alla Bilancia Commerciale Italiana sarebbe possibile identificare più precisamente la natura e la dimensione dei deficit e dei surplus, al fine di implementare politiche di sviluppo mirate ed efficaci ed avere una misura realistica dei rispettivi PIL.

Da una prima ricognizione sul Data Base del WTO-OECD - che è basato su una tavola input-output che unisce 57 tavole input-output riferite ad altrettante economie distinte per Paese, combinate con dati riguardanti i flussi bilaterali di merci e servizi, con una ulteriore suddivisione in 37 settori diversi - appare evidente come più grande è una nazione, più bassa è la componente intermedia straniera di concorso al valore aggiunto logistico, rispecchiando in parte le economie di scala e di costo e la varietà della produzione industriale nazionale.

Nella maggior parte delle economie, circa un terzo delle importazioni di prodotti intermedi è destinato al mercato delle esportazioni. Tipicamente, più piccola è l'economia più alto è il rapporto, ma anche negli USA ed in Giappone queste percentuali sono rispettivamente 15% e 20%, con un'incidenza maggiore di importazioni in settori altamente integrati.

Il DataBase rivela l'esistenza di hub produttivi europei, asiatici ed americani ed inoltre evidenza quanto molte nazioni siano dipendenti dalle importazioni per dar luogo alle proprie esportazioni. Circa un terzo delle esportazioni totali riflette la presenza di contenuti esteri (beni e servizi) e questa stima è ad ogni modo da considerarsi conservativa. (vedi l'esempio della pasta di Gragnano in Campania dove il grano duro proviene da USA e Canada).

Per tutte le 40 nazioni presenti nel database, i servizi contribuiscono tipicamente per un terzo rispetto alle industrie manifatturiere, con quantità significative fornite da produttori sia esteri che nazionali. Per alcuni settori in nazioni specifiche, l'importanza del settore dei servizi è spesso più netta. In Francia ad esempio i dati rivelano che oltre metà del valore aggiunto generato nel produrre equipaggiamenti per il trasporto nasce nel settore dei servizi.

In definitiva le poste contabili della bilance commerciali bilaterali possono cambiare significativamente se misurate in termini di valore aggiunto, anche se il totale resta inalterato. Il surplus della bilancia commerciale della Cina nei confronti degli USA era di oltre 40 miliardi di dollari nel 2009, ma più piccolo del 25% in termini di valore aggiunto, ovvero di 10 miliardi. Ciò riflette parzialmente la quota più alta di beni statunitensi in termini di valore aggiunto richiesti dai consumatori cinesi, ma anche il fatto che circa un terzo delle esportazioni cinesi contengono materiali stranieri, il cosiddetto fenomeno della "fabbrica Asia".

EXWORKS: Limite allo sviluppo della filiera TRASLOG a valore aggiunto

Tav. 10

L'efficienza dei trasporti e l'offerta di servizi logistici avanzati provoca effetti moltiplicativi per la crescita economica dei paesi attivi nelle reti internazionali rendendoli più accessibili nei rispettivi mercati oltre che vantaggiosi nelle comparazioni produttive. Inoltre, la codificazione delle produzioni e l'armonizzazione delle informazioni statistiche rendono più immediata la commercializzazione globale di beni e servizi. In tale contesto, in Italia, nonostante la sua predisposizione di paese manifatturiero e di trasformazione, la formazione dei prezzi dell'import-export avviene prevalentemente utilizzando le clausole *Incoterms* franco fabbrica o al massimo franco banchina FOB (*free on board*) e non CIF (*cost, insurance and freight*) che invece includono nel prezzo finale i costi intermedi di trasporti e logistica, oltre che le assicurazioni¹.

Le competenze, le capacità operative ed i relativi costi, per ottenere licenze e documentazioni per l'[esportazione](#) dalla [nazione](#) di origine e quelle per le operazioni [doganali](#) di esportazione, sono fattori strategici della competizione internazionale che sempre più

¹ Nello specifico, le regole internazionali valide per qualsiasi tipo di trasporto sono:

- EXW - *Ex Works* - Franco Fabbrica. La merce deve essere identificata ed imballata: messa a disposizione del compratore che, tramite un suo incaricato provvederà a farla prelevare. La corretta interpretazione di EXW prevede che il carico della merce sul mezzo debba avvenire a cura del compratore. Lo spedizioniere dovrà inviare un mezzo di trasporto con mezzi idonei al carico e con personale e la necessaria manodopera per le operazioni di carico sul rotabile o in container. Il costo globale del trasporto aumenta quindi notevolmente per il compratore.
- FCA - *Free Carrier* - Franco Vettore. Tale termine si usa quando il venditore fa caricare la merce su un mezzo del vettore oppure fa consegnare la merce al magazzino di terzi (anche del vettore) indicatogli dal compratore. Le parti possono concordare che il luogo di consegna sia rappresentato dai locali del venditore o, in alternativa, da tutt'altro luogo. La doppia opzione risponde ad una logica precisa legata alla quantità della merce.
- CPT - *Carriage Paid To* - Trasporto pagato fino a. E' per molti versi simile al FCA però si allunga la distanza. L'obbligazione di consegna di un venditore con resa CPT si adempie con l'affidamento della merce contrattuale al vettore da lui stesso designato, con l'unica riserva di una vincolante e non del tutto libera scelta del trasporto limitata a termini usuali e consuetudinari sia del trasporto, sia dell'itinerario.
- CIP - *Carriage and Insurance Paid* - Trasporto e assicurazione pagati fino a. Questo termine è simile al CPT con l'aggiunta dell'onere della copertura assicurativa che viene pagata dal venditore e inclusa nel prezzo di vendita.
- DAT - *Delivered At Terminal* - Reso al terminal. Il DAT stabilisce le obbligazioni del venditore in una resa a destino che prevede la consegna sia in un porto che in un aeroporto e/o in altri terminali logistici di ricevimento/rispedizione di merci. Da quel punto in avanti, il compratore che riceverà la merce provvederà alle successive fasi di movimentazione e inoltre alla destinazione finale.
- DAP - *Delivered At Place* - Reso al luogo di destinazione. Il venditore effettua la consegna quando mette la merce a disposizione del compratore al luogo di destinazione convenuto; a carico del venditore stesso sono tutte le spese di trasporto fino al punto concordato, compresi i costi per l'attraversamento di eventuali nazioni terze, nonché le spese per l'ottenimento di licenze e documentazioni per l'esportazione dalla nazione di origine e quelle per le operazioni doganali sempre di esportazione.
- DDP - *Delivered Duty Paid* - Reso sdoganato. Il venditore è obbligato a consegnare a proprie spese e a suo rischio la merce al compratore, mettendogliela a disposizione presso il luogo convenuto già sdoganata all'importazione. In merito alle operazioni logistiche, va precisato che anche lo scarico della merce dal mezzo all'arrivo è sempre curata dal compratore che se ne assume oneri e responsabilità.

Inoltre, quattro tipologie contrattuali sono di esclusiva pertinenza del trasporto marittimo:

- FAS - *Free Alongside Ship* - Franco lungo bordo. Questo termine rappresenta la consegna sottobordo della nave. Pone al venditore minori obbligazioni sia in termini di oneri che di rischi.
- FOB - *Free On Board* - Franco a bordo. È il termine di esclusiva pertinenza marittima in cui l'obbligazione del venditore al carico avviene a bordo di una nave designata dal compratore, a sua convenienza. Il venditore non può che attenersi alle scelte e alle decisioni di trasporto adottate dal compratore.
- CFR - *Cost and Freight* - Costo e nolo. Questo termine assimila diverse caratteristiche e obbligazioni del venditore già presenti nelle altre due formule: CPT e CIP oltre che del FOB. La differenza è che nel FOB il trasporto è curato a onere e rischio del compratore, mentre nel CFR/CIF esso è pagato dal venditore, con il rischio sempre a carico del compratore.
- CIF - *Cost Insurance Freight* - Costo, assicurazione e nolo. Questo termine rappresenta l'evoluzione del CFR in quanto, come per il CIP, prevede l'obbligo del venditore di provvedere insieme al trasporto anche alla copertura assicurativa.

affiancano e si integrano nelle produzioni non solo di beni finiti ma anche di beni intermedi e componenti facenti parte di processi globali di produzione; tali fattori possono essere interpretati in termini di valore logistico con riferimento alle clausole internazionali applicate.

Nell'economia globalizzata il modello "franco fabbrica" quindi manifesta che la produzione italiana non è supportata da operatori logistici integrati in forma di rete con le imprese manifatturiere e della distribuzione internazionale, esso costituisce pertanto un fattore di vulnerabilità del sistema economico nazionale. Le imprese italiane in molti casi progettano processi produttivi globali importando beni intermedi pagati al lordo di servizi di trasporto e logistica ed esportano prodotti finiti a prezzi che non comprendono i servizi di trasporto e logistica per raggiungere i mercati finali di sbocco.

Le esportazioni sono l'unica componente che in Italia registra un trend in crescita negli anni di recessione: infatti, al netto della componente energetica, nel 2013 si rileva un notevole miglioramento dell'avanzo commerciale per i prodotti manufatti (+5,5 miliardi di euro rispetto al 2012), più modesto nel 2014 (+1,6 miliardi di euro). L'avanzo nell'interscambio manifatturiero è stato nel 2013 di 98,2 miliardi di euro, pari al 6,3% del Pil, un livello storicamente tra i più elevati. Questo risultato si deve alla marcata contrazione delle importazioni (-5,5% rispetto al 2012) a fronte di una sostanziale tenuta dell'export in un periodo di crescita contenuta del commercio mondiale. Ad esempio, si è verificato il record storico per il valore delle esportazioni di prodotti agroalimentari italiani che nel 2013 hanno raggiunto il massimo di sempre, arrivando a quota 33 miliardi di euro (+6% rispetto al 2012).

La domanda di trasporto merci internazionale è, come sempre, servita prevalentemente dagli operatori stranieri. Nel 2012, nel modo di trasporto stradale il 27% del traffico è stato soddisfatto da vettori italiani, il 19% nel caso del trasporto aereo e il 13% per quello marittimo. In particolare, i dati 2012 relativi al trasporto marittimo di merci c.d. VARIE (non "alla rinfusa"), indicano che la presenza dei vettori residenti in Italia è del 24% per il Ro-Ro, del 12% per il *general cargo* e del 3% per i container. Pertanto, nelle modalità principali di commercio internazionale (stradale e marittima) di prodotti semilavorati, intermedi e finiti oltre il 70% del traffico in quantità è operato da vettori stranieri. **Tavv. 11-17**

L'analisi di medio periodo dei dati sulla nazionalità delle imprese di trasporto aereo e marittimo – per il mercato passeggeri – è allarmante. La presenza degli operatori stranieri si è fortemente affermata nel tempo. La progressiva perdita di quote nei mercati che servono l'interscambio si riflette sul saldo dei Trasporti nella Bilancia dei Pagamenti, che nel periodo in esame ha registrato un dato sempre negativo.

Dal punto di vista del valore logistico il modello italiano di fare commercio internazionale si ripercuote sul deficit della Bilancia dei Trasporti che, nei suoi saldi negativi, è parte della Bilancia dei Pagamenti cioè della contabilità nazionale. Il deficit della Bilancia dei Trasporti ammonta infatti nel 2014 a 8,3 miliardi di euro in totale **Tav. 11**. Nel 2012, anno per il quale si dispone di dati più analitici oltre la metà del deficit era imputabile al solo trasporto merci. Simmetricamente a quanto registrato per le quote di vettori stranieri i saldi negativi merci maggiori si registravano per le modalità stradale (-2 miliardi di euro) e marittima (-1,3 miliardi di euro), comunque anche il trasporto ferroviario merci misura un deficit di 258 milioni di euro².

² Federtrasporto-Nomisma (2013), Scenari dei trasporti. L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana.

Se la quota degli operatori nazionali del trasporto stradale fosse almeno del 40%, quota più vicina alla media europea, nelle catene logistiche internazionali in import-export con l'Italia, rispetto all'attuale 27%, si può stimare in circa un miliardo di euro l'anno il minore deficit della Bilancia dei Trasporti tra servizi di trasporto e servizi logistici ausiliari. Infatti, se venissero attuati accordi di *contract logistics*, ossia accordi di logistica in *outsourcing* curata da *providers 3PL*, realizzati tra produttori delle filiere del *made in Italy*, cioè tra operatori logistici specializzati ed imprese italiane di trasporto multimodale (accordi già esistenti ad esempio nel settore del trasporto marittimo combinato Ro-Ro), si avrebbe un impatto molto positivo sull'economia italiana, visto che solo il valore del mercato della *contract logistics* delle imprese italiane di logistica "terrestre" (con esclusione quindi delle imprese di trasporto aereo e marittimo), è pari a circa 43 miliardi di euro al 2012³.

Politiche a sostegno delle imprese per i traffici internazionali orientati all'export andrebbero incentrate sul processo di tracciamento fino a destinazione dei prodotti *made in Italy*. Tuttavia, le merci italiane troppo spesso non riescono ad essere seguite fino a destinazione e l'intero trasporto è organizzato dallo spedizioniere estero nominato dal compratore estero, sottraendo il controllo dell'intero processo logistico agli operatori italiani, con inevitabili conseguenze per il sistema economico nazionale, in termini di perdita di potenziale fatturato per le imprese e di entrate per l'Erario.

La diffusa pratica in Italia della vendita franco fabbrica deriva principalmente dall'impostazione degli articoli 1182 e 1510 del Codice Civile, secondo cui la merce va consegnata nel luogo in cui si trova al momento della conclusione del contratto di compravendita e che le spese di trasporto sono a carico del compratore "salvo patto contrario", ove per patti contrari si intendono proprio gli *Incoterms. senza il franco fabbrica*.

D'altro canto, è innegabile come l'industria scelga tuttora il sistema di vendita franco fabbrica o franco destino secondo logiche imprenditoriali che tengono conto dell'organizzazione interna e del profitto legato alla scelta stessa ed anche la casa di spedizione - italiana o estera - scelga il vettore in base alla convenienza economica di noli e tariffe di trasporto.

Da qui l'interesse nazionale ad un'attività sistematica di controllo sui titoli autorizzativi ai vettori non comunitari, che potrà essere facilitata grazie all'effettiva attuazione dello "sportello doganale", per consentire un recupero di traffico agli operatori italiani del trasporto e spingere il mercato ad utilizzare in maniera più equilibrata le diverse modalità.

La gestione del trasporto da parte del venditore è auspicabile soprattutto quando il pagamento è posticipato. Se a questo si aggiunge che con la consegna della merce al vettore si verifica, quasi sempre, anche il passaggio di proprietà, è bene che il venditore provveda egli stesso a scegliersi il vettore. In definitiva, se introduciamo un sistema di incentivo o di facilitazione che orienti ad utilizzare operatori di trasporti e logistica nazionali, è possibile recuperare notevoli quote di traffico e di valore. **Tav.18**

Di seguito viene illustrata l'ipotesi di una norma del ministero dei Trasporti nella sua bozza finale: "Al fine di migliorare la competitività del sistema paese, le imprese produttrici di beni che, in relazione alla compravendita degli stessi destinati all'esportazione, per il loro trasferimento facciano ricorso alle clausole DAP(Delivered At Place of Destination), DDP(Delivery Duty Paid), DAT(Delivered At Terminal), CIF(Cost Insurance and Freight),

³ Politecnico di Milano, Osservatorio Contract Logistics, 2014.

CFR(Cost and Freight), CPT(Carriage Paid To) anziché alla clausola EXW (Ex Works) come definite negli Incoterms (ed. 2010), hanno diritto ad un contributo a carico dell'erario nella misura di:

- 2,0% per un valore delle merci esportate pari a 100.000 €
- 1,5% per un valore delle merci esportate pari a 200.000 €
- 1,0% per un valore delle merci esportate superiore a 200.000 €

Le somme spettanti possono essere recuperate entro 60 giorni dalla data di consegna al destinatario finale, utilizzando il credito d'imposta usufruibile con compensazione in F24. Le modalità di ottenimento del diritto al rimborso saranno fissate con decreto del Ministro per le Infrastrutture e i Trasporti, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, da emanare entro tre mesi dall'approvazione della presente legge.”

Nel Piano della Logistica una delle azioni prioritarie per modificare queste procedure di assegnazione del carico, ovvero da franco fabbrica a franco destino, è indicata come necessaria per migliorare la competitività del sistema Paese e valorizzare la catena logistica.

Il settore sul quale si potrebbero avviare le prime sperimentazioni è quello aereo, che rappresenta, in termini di valore, il 5% delle merci esportate, per un importo complessivo stimato in circa 16 miliardi di euro. E' stato accertato che l'incidenza dei costi di trasporto e logistica mediamente rappresenta il 20% del valore della merce. Con questo criterio di valorizzazione il fatturato dei servizi della catena logistica risulta pari a 3,2 miliardi di euro. Se consideriamo l'ipotesi prospettata, ovvero di un credito di imposta mediamente nella misura indicata del 2% sul valore del fatturato del trasporto aereo, l'importo da erogare sotto forma di compensazione sarebbe pari a 320 milioni di euro. Di contro, il valore dell'IVA sul totale dei servizi di trasporto e logistica sarebbe pari a 640 milioni di euro. In una prima fase, l'importo che sarebbe trasferito con il metodo franco destino è stimabile nel 10% del totale del fatturato del settore aereo. Con questa previsione, l'importo da erogare sotto forma di compensazione risulterebbe pari a 32 milioni di euro mentre il fatturato IVA sarebbe pari a 64 milioni. La norma ipotizzata, in sede di prima attuazione, incide sui conti pubblici, per un importo che va commisurato al livello delle esportazioni, ma che comporta certamente ritorni superiori all'onere per la finanza pubblica, in termini di entrate fiscali, oltre che di maggiore competitività del sistema Paese.

LA LOGISTICA, UN DRIVER PER LO SVILUPPO DEL MEZZOGIORNO

L'innovazione tecnologica e organizzativa della logistica a livello globale ha consentito di scomporre i processi produttivi in più fasi, creando le condizioni per l'estensione su vasta scala geografica delle reti di fornitura e approvvigionamento delle imprese, per il cui raccordo risulta determinante l'efficiente configurazione e operatività dei network logistici. Costo totale logistico (trasporti e altri servizi), e capacità di controllare e coordinare operazioni di un sistema di fornitura geograficamente molto esteso, rappresentano variabili strategiche per l'inserimento competitivo di un territorio e di un sistema economico in tali network. Nei comparti manifatturieri regionali, dove i prodotti intermedi sono scambiati con altre aree internazionali, ogni fenomeno che incoraggia un aumento del contenuto di valore aggiunto incide sulla crescita regionale

In diverse Aree Vaste del Mezzogiorno si possono individuare filiere produttive di eccellenza, soprattutto del settore agroalimentare, dell'hi-tech, della meccanica,

dell'aerospaziale, dell'energia e altri, che mostrano notevoli potenziali di sviluppo attraverso l'integrazione con attività logistiche a valore prodotte per i flussi in export.

Processi di pianificazione e *governance* dei sistemi territoriali meridionali, che promuovano la specializzazione produttiva e la creazione di reti di imprese sovrapposte strategicamente a Filiere Territoriali Logistiche (FTL), possono rappresentare una delle vie anticicliche da seguire, finalizzate alla maggiore integrazione, continuità e prossimità funzionale e organizzativa dei sistemi logistici locali inseriti nel contesto economico globale. Nella progettazione delle FTL e nel coinvolgimento diretto degli attori di filiera, inclusi gli operatori traslog, non è previsto alcun trasferimento in retroporto delle attività produttive che non andranno pertanto delocalizzate, ma solo di quei servizi che molto incidono sulle gestioni delle manifatture in termini di costi e che a volte raggiungono fino al 40% del costo totale, in primis il controllo qualità, l'assemblaggio, il confezionamento, la gestione degli ordini, gli stessi processi di trasporto, etc. Questi servizi verranno messi a fattor comune per specifica tipologia di merce con più produttori presenti nell'area vasta di riferimento sicché le FTL, soprattutto nei flussi in export, si tradurranno in maggiore competitività del made in Italy e daranno luogo, in ambiti retroportuali, a nuova occupazione.

La necessità di modulare offerte dedicate alle PMI che nella fase recessiva al fine di ridurre i costi mostrano sempre più la tendenza a gestire in outsourcing il processo logistico, i grandi operatori logistici in un'ottica di ottimizzazione dei costi tendono a concentrare le attività in poli logistici dedicati. Questa strategia potrebbe essere meglio svolta nelle FTL ed in particolare in aree retro portuali dei porti, sperabilmente quelli del Sud Italia opportunamente idoneizzate.

Esistono margini di crescita del settore logistico nel Mezzogiorno, una stima di massima del potenziale valore del mercato della *contract logistics* nell'area, infatti, può effettuarsi partendo dagli studi a livello europeo (Kille e Schwemmer, 2013), dai quali risulta che il valore dei servizi di *contract logistics* è pari in media europea al 41% del valore del mercato totale della logistica, di cui solo il circa 20% terziarizzato. Considerando che il valore totale della logistica di processo delle filiere produttive, escluso il trasporto, è stimato in media europea pari al 3,7% del PIL ed in Germania al 4,7%, ed assumendo come *benchmark* il valore intermedio del suddetto intervallo di peso percentuale, è possibile stimare un potenziale valore di mercato della logistica a supporto delle filiere produttive di circa 15 miliardi di euro considerando che il PIL del Mezzogiorno a valori correnti è risultato nel 2014 pari a circa 360 miliardi euro.

PER RIASSUMERE: tendenze in atto e raccomandazioni per il futuro

Tavv. 19-20

In definitiva, il sistema diffuso del franco fabbrica (clausola ex fabbrica o ex work degli Incoterms., ovvero franco magazzino nei flussi import – export), in Italia ha causato un limitato sviluppo della filiera traslog ad alto valore aggiunto; il mancato controllo da parte degli operatori italiani, importatori-ricevitori e/o esportatori caricatori, nel commercio internazionale ha, di fatto, generato un deflusso di valore verso altre nazioni. Ciò non significa automaticamente la vittoria della scelta *domestica* delle sequenze traslog perché sul mercato internazionale dei servizi traslog le scelte saranno neutrali e tendenti all'ottimo in un quadro

altamente competitivo ma, di certo, il mancato controllo dell'intera filiera traslog, soprattutto nelle fasi di added value, provoca effetti negativi sulla Bilancia dei Trasporti e un sicuro trasferimento di valore traslog verso operatori terzi e relativi paesi diversi dall'Italia generatrice del flusso valore in export.

Una politica basata su incentivi e volta al recupero domestico della filiera traslog, potrà costituire nei processi globali e per gli input intermedi, una delle leve per ridurre il deficit della Bilancia dei Trasporti quale posta passiva della Bilancia dei Pagamenti che ammonta a circa 9 MLD nel 2014. Allo stato ogni scambio con attività traslog affidate a terzi esteri produce un deficit per il paese che acquista e un surplus per l'acquirente. Il controllo diretto di esportatori e importatori della filiera traslog risulterebbe utile anche ai fini della tracciabilità degli output contro la contraffazione estero su estero del made in Italy stimato in oltre 30 MLD al 2013.

Sembra stia crescendo la consapevolezza nelle PMI del valore strategico della logistica come fattore di competitività sui mercati mondiali, superando quindi la tradizionale diffidenza che induceva a far ritenere il settore solo come elemento di costo aziendale. Una maggiore attenzione al ruolo della logistica sembra, come vedremo, essere imposto dalla scarsa maturità dei servizi logistici nei paesi emergenti, aree di sbocco delle produzioni delle PMI italiane. Una condizione che induce anche le PMI ad abbandonare nelle vendite la pur apparentemente rassicurante clausola di resa del franco fabbrica per orientarsi verso clausole che garantiscano un maggiore controllo delle filiere traslog verso le destinazioni finali in paesi extraeuropei.

A sostegno di tale affermazione soccorrono i risultati dei recenti studi della Fondazione Aristide Merloni⁴ che pongono in luce le mutazioni in atto nel sistema delle PMI qui ricordiamo, tra quelle di rilievo:

- l'incremento della qualità dei propri prodotti, oltre che nel settore del tradizionale "made in Italy", anche in quello della meccanica, con una contestuale crescita della richiesta di servizi logistici avanzati necessari per collocare i prodotti di tali settori presso i mercati di destinazione;
- l'assenza di servizi logistici maturi nei paesi di destinazione di tali prodotti (soprattutto paesi emergenti) che impedisce la tradizionale vendita franco fabbrica (tipica delle PMI italiane) e impone alle imprese di produzione di curare anche la distribuzione dei prodotti;
- l'apertura di un mercato di potenziale interesse per i *player* internazionali della logistica legato alla possibilità di offrire servizi logistici ad alto valore aggiunto per la gestione dell'intera catena logistica di prodotti di qualità (made in Italy) e sofisticati (meccanica), piuttosto che alla gestione di ingenti volumi di traffico.

Si affermerebbero finalmente nell'economia italiana per i flussi import/export in rapporto agli INCOTERMS

a) per la grande impresa multinazionale del manufatto o dei servizi un maggiore controllo delle filiere TRASLOG nelle sequenze del modello logistico di assemblaggio;

b) per le piccole e medie imprese si andrebbe verso un possibile abbandono del franco fabbrica, inteso quale modello culturale di export/import, per estendere il controllo della filiera traslog che potrebbe favorire l'irrobustimento del mercato logistico gestito dagli operatori nazionali.

⁴ Fondazione A. Merloni "Dai distretti alle filiere lunghe modelli di internazionalizzazione delle imprese e competitività del territorio", Fabriano novembre 2013

Una transizione che potrebbe essere favorita da idonei incentivi fiscali, anche in presenza del diffuso modello del finissaggio. Si tratta comunque di un mutamento della cultura economica e manageriale che richiede una maggiore diffusione della cultura logistica attraverso, come sottolineato, l'istituzione di corsi di studi ai vari livelli di istruzione secondaria e terziaria.

Appare del resto necessario anche un coinvolgimento, analogamente a quanto accade in Europa e in altre parti del mondo, delle istituzioni di Scuola superiore e delle Università (si veda il caso della Cranfield University in Inghilterra).

Non di meno appare urgente approfondire la conoscenza statistica e normativa dei mercati traslog in paesi ad antica e radicata tradizione logistica come la Germania, l'Inghilterra, la Francia e l'Olanda; ciò anche al fine di perseguire l'obiettivo strategico di armonizzare le normative doganali e fiscali per i flussi interessanti l'Europa con il resto del mondo. Del resto il fatturato della tedesca DHL e dell'olandese TNT interessanti l'economia italiana nell'outsourcing evidenziano la dimensione del business logistico rispetto al quale risuliamotra gli ultimi della classe rinunciando ad una discreta fetta di PIL.

Bibliografia

ATKearney-Confetra (2011), *Scenario della logistica in Italia*.

Banca D'Italia – Ufficio Italiano dei Cambi: *Manuale della bilancia dei pagamenti e della posizione patrimoniale sull'Estero dell'Italia* – giugno 2004.

Banca D'Italia: *Appalto per l'affidamento di un'indagine statistica sui trasporti internazionali di merci dell'Italia* – Capitolato tecnico – Marzo 2010.

Banca D'Italia: *I costi del trasporto Internazionale di merci – Sintesi dei risultati delle indagini campionarie* - Annate varie.

BRAVARD J.L., MORGAN R., *"I vantaggi dell'outsourcing"*, FT Prentice Hall, 2007

COSTINOT A., VOGEL J., WANG S. (2011), *An Elementary Theory of Global Supply Chains*, CESifo WP Series N. 3402

European Commission, Joint Research Centre (2013), *External cost calculator for Marco Polo freight transport project proposals*. Call 2013 version, by Brons M., Christidis P.

EUROSTAT (2013), *Maritime transport statistics - Short Sea Shipping of goods*

FEDERTRASPORTO-NOMISMA (2013), *Scenari dei trasporti. L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana*

FORTE E. (2008) - *Trasporti, Logistica, Economia*, Cedam

FORTE E., DEL VECCHIO F., MILONE G. (2010), *La bilancia dei noli nel mondo della globalizzazione e della logistica*, Working Paper pubblicato su <http://www.logisticaeconomica.unina.it>

FORTE E., “La rivoluzione logistica”, Quaderno SVIMEZ n°.43 Roma, Novembre 2014

FORTE E.,”Aspetti metodologici e di analisi economica sulla misura del valore logistico, in www.logisticaeconomica.unina.it (2014)

FREIGHT LEADERS COUNCIL (2013), *Dal porto all’hinterland: soluzioni per una catena logistica competitiva*, Quaderni FLC n.23.

KASAHARA H., RODRIGUE J., (2008). *Does the use of imported intermediates increase productivity? Plant-level evidence*. Journal of Development Economics, Elsevier, vol. 87(1), pages 106-118, August.

KILLE, C., SCHWEMMER, M. (2013) *TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2013/2014*, executive summary. , Fraunhofer IIS - Center for Applied Research on Supply Chain Services SCS.

KLIBI W., MARTEL A., GUITOUNI A., (2010). *The design of robust value creating supply chain networks: A critical review*. European Journal of Operational Research pp. 283–293

PENCO L., *La logistica nelle imprese della grande distribuzione organizzata, trasformazioni tecnico organizzative e nuovi modelli gestionali*, Franco Angeli, Milano, Italia. (2007).

Politecnico di Milano, *Osservatorio Contract Logistics*, 2014

RUNGI A. (2012), *Le Catene Globali del Valore dei Gruppi Multinazionali in Italia*, in: *Rapporto ICE 2012*.