

VIII RIUNIONE SCIENTIFICA DELLA SOCIETA' ITALIANA DEGLI
ECONOMISTI DEL TRASPORTI

TRIESTE 29 GIUGNO-1 LUGLIO 2006

I TRASPORTI ED IL MERCATO GLOBALE

Working paper di Pietro Spirito
Amministratore Delegato di SERFER, società del Gruppo Ferrovie dello Stato SpA

**I TRASPORTI TRA GLOBALIZZAZIONE E CRISI DELL'ULTIMO
MIGLIO**

1. Crescita degli scambi, centralità della logistica e crisi della mobilità delle merci

I processi di globalizzazione e di delocalizzazione, nelle economie tradizionalmente industrializzate, comportano una crescita degli scambi di merce con ritmi di incremento più intensi rispetto alla crescita del prodotto nazionale, per effetto di un modello di specializzazione che colloca l'industria manifatturiera e i prodotti di base (siderurgia e chimica in particolare) sempre più nei Paesi di nuova industrializzazione, mantenendo nei Paesi già industrializzati le funzioni di assemblaggio, di lavorazione finale e di commercializzazione.

Questa evoluzione del modello industriale, ormai visibile anche nei comportamenti di consumo di ciascuno di noi, non è stata accompagnata da un ridisegno della logistica coerente con la trasformazione del panorama industriale. Il disallineamento tra queste logiche dello sviluppo industriale e modello di gestione dei flussi logistici costituisce una delle sfide principali del nostro tempo.

Non è un tema nuovo per il sistema economico mondiale. Tale questione è stata di pari rilevanza strategica nella fase della industrializzazione nel corso del diciannovesimo secolo, ed ha contribuito fortemente a strutturare gli equilibri tra i sistemi economici. L'indiano Amartya Sen, premio Nobel 1998 per l'economia, sostiene che "non esiste penuria nel mondo, il solo problema con cui dobbiamo confrontarci è quello della logistica"; l'americano J. L. Heskett, uno dei padri della logistica, afferma che "un frigorifero non è un frigorifero se si trova a Detroit mentre è richiesto a Huston"¹.

La movimentazione delle merci, e tutte le operazioni correlate agli spostamenti fisici, aggiunge valore all'attività produttiva in senso stretto, in quanto consente di mettere in connessione i luoghi della produzione con quelli del consumo: "Il valore della merce nel punto di origine è diverso da quello del punto di destinazione e questo differenziale è il motivo dell'attività di trasporto"². In assenza delle attività connesse al ciclo logistico non avremmo potuto assistere ai grandi mutamenti dei sistemi economici contemporanei.

Nella evoluzione delle economie contemporanee, il paradigma della logistica costituisce, ancor più che nel passato, una delle variabili strategiche per gestire le trasformazioni del modello industriale. C'è anche chi, analizzando l'impatto delle discontinuità logistiche sui meccanismi di funzionamento dei sistemi economici, sostiene che è proprio la logistica ad essere driver dei mutamenti di struttura che si sono determinati nell'assetto produttivo: "Se l'organizzazione scientifica del lavoro (taylorismo) è stata la base per lo sviluppo del modo di produzione cosiddetto fordista, la rivoluzione della logistica può essere considerata la base su cui si è sviluppato il modo di produzione convenzionalmente chiamato post-fordista o post-industriale, basato sul coordinamento operativo tra imprese sulla base di informazioni in tempo reale e non su dati storici"³.

¹ Le citazioni sono in Giulio Aguiari – Giovanbattista Marini, "La logistica nell'economia senza frontiere", Angeli, 1999, p. 11

² Sandro Petriccione, "Manuale di economia dei trasporti", CEDAM, 1999, p. 3

Siamo certamente in presenza di un radicale processo di riorganizzazione dei sistemi produttivi, con fenomeni di delocalizzazione manifatturiera imponenti, che determinano una discontinuità nella geografia dei flussi delle merci, che non conosce paragoni rispetto alle epoche precedenti.

Il gioco della competitività tra sistemi economici è condizionato fortemente anche dalla risposta che gli assetti logistici offrono alle economie, per consentire quella interconnessione tra luoghi di produzione e luoghi di consumo che genera vantaggi comparativi determinanti per l'esito della concorrenza nelle diverse filiere industriali.

Sono mutati profondamente i meccanismi di coordinamento interni al sistema industriale, che non risponde più a modelli di tipo gerarchico, ma si costruisce sempre più sulla base di reti relazionali il cui funzionamento richiede attitudini di management ed un rapporto tra cliente e fornitore del processo produttivo maggiormente sofisticato rispetto al passato.

“Prima della crisi dei modelli fordisti le attività di pianificazione, esecuzione e controllo dei processi di trasformazione rispondevano gerarchicamente ad una sola entità istituzionale che, in funzione delle specificità aziendali, poteva decidere di operare con assetti organizzativi differenti. Tali fondamenti sono stati completamente messi in discussione; ciò in ragione delle accresciute difficoltà operative derivanti dall'adozione di modelli di produzione che prevedono il contributo operativo di soggetti indipendenti, il cui coordinamento viene effettuato non più tramite la leva del potere economico, bensì in base a meccanismi di natura essenzialmente fiduciaria”⁴.

Nel ridisegno della divisione internazionale del lavoro, le economie avanzate presentano ormai una quota rilevante del loro prodotto interno lordo baricentrata sui consumi, mentre i Paesi di nuova industrializzazione accentrano produzioni manifatturiere per effetto di una competitività di prezzo che ha condotto ad una redistribuzione dei siti produttivi. I consumi pesano ormai per circa il 60% del PIL nei Paesi della Unione Europea e per circa il 70% del PIL negli Stati Uniti⁵.

Questa trasformazione cambia radicalmente il posizionamento dei vettori di trasporto, e richiede una capacità di offerta logistica, combinando il puro trasporto con altri servizi a valore aggiunto, dai quali dipende fortemente la competitività complessiva delle singole filiere di produzione e dei sistemi economici.

Le ferrovie europee, ed in particolare quella italiana, hanno conservato una vocazione fortemente sbilanciata nel servire mercati tradizionalmente a vocazione ferroviaria, come l'industria chimica, quella automobilistica e quella siderurgica, settori che però stanno registrando, e continueranno a registrare nei prossimi anni, fenomeni di delocalizzazione produttiva verso i Paesi di nuova industrializzazione.

Stenta invece ad emergere una offerta di servizi ferroviari per il mercato del consumo, che costituisce quota crescente della ricchezza prodotta. Questo fenomeno

³ Fedele Iannone, “Origini ed evoluzione della logistica moderna: dalla logistica militare alla macrologistica”, dattiloscritto, 2003, p.5

⁴ Roberto Vona, “L'impresa di logistica”, CEDAM, 2004, p. XX

⁵ Una acuta analisi sui cambiamenti logistici in corso si trova in Sergio Bologna, “Per una politica logistica”, in ItaliaMondo, Anno VII, n. 67, ottobre 2004.

spiega la contrazione della quota di mercato, in quanto il prodotto ferroviario è rimasto cristallizzato sulle vocazioni tradizionali di un sistema produttivo che intanto ha radicalmente modificato le proprie coordinate di riferimento.

Ripensare l'offerta ferroviaria per servire non solo i settori tradizionalmente a vocazione ferroviaria ma anche i mercati di consumo è una delle condizioni necessarie per ridare slancio competitivo al trasporto ferroviario delle merci.

Per una fase che durerà ancora nei prossimi anni, il modello di crescita delle economie di nuova industrializzazione sarà fortemente basato sulle esportazioni, almeno fino a quando la diffusione del benessere economico non comporterà un rallentamento dei divari competitivi tale da rendere conveniente la produzione per il mercato interno.

In questo ridisegno delle logiche industriali, muta inevitabilmente la qualità della domanda dei servizi di trasporto e dei servizi logistici. E sono cambiati anche i driver di costo che avevano caratterizzato la storia del settore per lunghi decenni.

Il costo del trasporto, nelle lunghe percorrenze transoceaniche (marittime ed aeree), si dimezzato nel corso dell'ultimo quindicennio, consentendo, assieme alla razionalizzazione delle altre componenti logistiche, l'accompagnamento di processi di delocalizzazione industriale che altrimenti avrebbero trovato ostacolo in assenza di un reticolo di servizi logistici adeguato a secondare tale processo di riorganizzazione industriale.

Mentre si guarda con attenzione alla finanziarizzazione delle economie internazionali, con flussi di valute e transazioni finanziarie che crescono ad un ritmo esponenziale rispetto alla crescita economica, si osserva con minore attenzione, commettendo in questo errore di valutazione, alla moltiplicazione dei flussi di merce, anch'essi in incremento ad un ritmo superiore rispetto alla evoluzione dell'economia nel suo insieme.

Negli anni novanta il tasso di crescita del trasporto merci è stato in Europa decisamente superiore al tasso di crescita economica: tra il 1993 ed il 2000 mentre il PIL è cresciuto ad un tasso annuo medio del 2,5%, i volumi di trasporto sono aumentati del 3,8% annui.

Si sta generando, per effetto di questo andamento, "una insostenibilità strutturale del settore, dato che un tasso di crescita del trasporto superiore al tasso di crescita dell'economia nel suo complesso porta ad ipotizzare, nel breve e nel medio periodo:

- un progressivo incremento della quota percentuale di reddito comunitario destinato alla soddisfazione della domanda di mobilità
- un progressivo incremento, in termini assoluti e in termini relativi (in rapporto al PIL) dei costi esterni determinati dal settore⁶.

Ci troviamo quindi in presenza di una globalizzazione logistica che cattura risorse e che determina diseconomie, in termini di congestione, esternalità, disottimizzazioni nella gestione dei flussi. E' proprio in questo spazio nuovo di attività generato dalla crescita dei flussi di merce e dalla perdurante tendenza alle delocalizzazioni

⁶ Fedele Iannone, "Crescita economica e crescita dei trasporti", Italiamondo, anno VI, n. 59, 2003

produttive⁷, che si situa la necessità di concentrare energie, manageriali, gestionali e finanziarie, per utilizzare leve logistiche capaci di generare valore, per le imprese e per la collettività.

La logistica è difatti non solo una leva gestionale dei soggetti economici, ma anche una leva per le politiche pubbliche. Essa “va intesa in senso ampio, anche come logistica pubblica, e cioè:

- logistica per il settore pubblico o per tutti gli enti pubblici con problemi di gestione dei flussi
- logistica come risorsa del sistema-Paese, dove la logistica entra nella sfera di interesse e competenza dello Stato.”⁸.

In questo campo, in molti Paesi industrializzati, ed in particolare in Giappone, i soggetti pubblici hanno messo in campo investimenti, risorse, capacità di progettazione proprio per sostenere un percorso di adeguamento dei sistemi di domanda e di offerta ai cambiamenti che devono essere realizzati.

“Per lungo tempo i problemi pubblici legati al trasporto sono stati affrontati soprattutto sotto tre aspetti: infrastrutturale, normativo ed ambientale. Sembra quindi essere mancata la comprensione della natura dello sviluppo della logistica come processo di industrializzazione del trasporto, nonché fattore di competitività territoriale, basato sull’ottimizzazione del ciclo forniture-ordini-consegne mediante infrastrutture dedicate e tecnologie informatiche e telematiche di rete, e capace perciò di integrare non solo le diverse modalità di trasporto, ma anche il proprio servizio nel processo produttivo dell’industria manifatturiera”⁹.

In questo scenario, fortemente discontinuo rispetto alla eredità storica con la quale siamo abituati a confrontarci, gli attori tradizionali del trasporto e della logistica devono operare mutamenti radicali dei loro paradigmi strategici ed operativi, per poter fronteggiare le sfide del nostro tempo. Non bastano aggiustamenti di rotta. Servono rivoluzioni profonde, tanto più profonde quanto più sono radicati comportamenti ed attitudini gestionali ancora proprie dell’economia fordista.

Intanto, il mercato di riferimento si allarga in termini di quantità delle merci trasportate, e la qualità delle prestazioni richieste si eleva costantemente, in termini di riduzione dei tempi di resa, di tracciamento delle merci trasportate, di servizi di informazione richiesta, di prestazioni accessorie necessarie per conquistare il mercato, e ciò nonostante un valore decrescente di remunerazione del servizio.

Nello spazio economico comunitario, il bisogno di servizi logistici è elevato e crescente: “Per fare fronte alle esigenze di ogni singolo cittadino europeo vengono

⁷ Il fenomeno del decentramento produttivo è destinato a crescere certamente ancora nei prossimi anni, per effetto del consolidamento delle economie asiatiche ed anche a seguito della formazione della Unione Europea a 25 Stati, che genererà senz’altro processi di rilocalizzazione verso l’Est comunitario.

⁸ Ennio Forte, “Logistica economica tra government e governance”, working paper, settembre 2001, p.17

⁹ Fedele Iannone, “Origini ed evoluzione della logistica moderna: dalla logistica militare alla macrologistica”, dattiloscritto, 2003, p. 7

movimentate in media 23 tonnellate-chilometro di beni ogni giorno e questo valore cresce a un tasso medio annuo del 2%”¹⁰.

Evidentemente, ciascun settore industriale incorpora una quantità ed una qualità differente di servizi logistici, che dipendono dal ciclo delle proprie lavorazioni e del proprio meccanismo distributivo: “L’incidenza della logistica in termini di percentuale sul fatturato aziendale (media europea del settore), varia da un minimo dell’8,8% per il settore farmaceutico a un massimo del 13,4% per il settore cartario e dell’editoria, secondo l’Associazione Europea di Logistica”¹¹.

Il reticolo delle presenze territoriali ed organizzative dei sistemi industriali nello spazio economico europeo costituisce un’altra variabile che condiziona i flussi logistici, e che deve essere tenuta nel conto per poter intercettare la domanda di servizi.

La crescente integrazione delle economie europee, e la globalizzazione dei mercati, sta facendo crescere la domanda di servizi non più solo per servire il mercato finale dai luoghi di produzione, ma sta incrementando le movimentazioni intermedie tra impianti che si scambiano semilavorati e prodotti finiti ancor prima di avviare la fase della commercializzazione.

Comincia a nascere una rete di stabilimenti coordinati da soggetti multinazionali che specializzano la produzione di una tipologia di prodotto in uno stabilimento, che diventa il centro per la produzione per l’intero mercato europeo. Così operano la Procter & Gamble e la Kimberly Clark, tanto per citare due esempi.

“Fino ad oggi i centri di distribuzione erano organizzati in prevalenza su base nazionale, così per ogni Paese europeo la casa madre affidava la commercializzazione dei prodotti a una propria filiale nazionale, con una struttura organizzativa, rete commerciale e distributiva propria, il tutto con i relativi costi. Con la caduta delle barriere doganali, sempre più i grandi gruppi hanno cominciato a chiedersi se non avesse più senso ragionare in termini di aree di mercato omogenee, in termini di caratteristiche della domanda e di costi di distribuzione, piuttosto che di aree geografiche nazionali”¹².

In altri termini si sta sviluppando, soprattutto per il crescente peso delle società multinazionali che dispongono di una pluralità di stabilimenti in Europa, un traffico “interstabilimento”, nel quale il sistema ferroviario potrebbe certamente trovare maggiori vantaggi competitivi rispetto ad altre modalità. La compressione dei tempi di resa e la riduzione delle aree di stoccaggio, nel caso del trasporto del prodotto finito alla rete di distribuzione commerciale, rendono più difficile la collocazione competitiva del vettore ferroviario.

“L’ormai vecchio sistema di produzione, in cui gli stabilimenti e i depositi erano dimensionati e operavano su scala nazionale, è stato gradualmente sostituito in molti settori dal “focused manufacturing”, in cui l’intera produzione di un particolare

¹⁰ Oliviero Baccelli, “La mobilità delle merci in Europa. Potenzialità del trasporto intermodale”, Egea, 2001, p. VII

¹¹ Oliviero Baccelli, “La mobilità delle merci in Europa. Potenzialità del trasporto intermodale”, Egea, 2001, p. 47.

¹² Fabrizio Dallari - Davide Uracchi, “Global sourcing e mercato globale”, in Logistica Management, n.140, novembre 2003, p. 102.

prodotto destinato a servire un intero paese o un continente è concentrata in un solo sito produttivo”¹³.

In questo processo evolutivo arriva prima la produzione e poi la logistica, che deve adeguare i propri modelli di offerta ad una specializzazione produttiva che allunga la catena della distribuzione e richiede alle imprese logistiche di essere in grado di ragionare su scala continentale, per ottimizzare i flussi e rendere un servizio adeguato alle aspettative dei clienti che hanno riorganizzato il proprio ciclo industriale.

Occorre ragionare su questo mercato duale che sta emergendo per effetto della riorganizzazione dei sistemi industriali:

- ❖ da un lato i traffici interstabilimento, che sono a forte vocazione ferroviaria e che possono essere serviti anche con la tecnica del traffico tradizionale a carro chiuso; si tratta di una tendenza crescente, che, con il decentramento produttivo anche delle medie imprese, costituisce molto probabilmente una delle traiettorie di fondo del processo di riorganizzazione dei sistemi industriali su scala comunitaria; I vettori ferroviari sono poco presenti sinora su questo mercato, anche se la tipologia del servizio richiesto sembra adattarsi bene alle caratteristiche di questa modalità di trasporto;
- ❖ dall’altro i traffici da stabilimento a rete distributiva, nei quali il trasporto su gomma oggi offre plus competitivi che possono essere aggrediti dal sistema ferroviario molto probabilmente ricorrendo alla tecnica intermodale o alla offerta di un pacchetto di servizio completo, nel quale la vizione ferroviaria è solo una componente che offre all’industria una soluzione door to door.

Emerge come tendenza “l’affermarsi dei modelli di logistica a flusso teso, con le merci stoccate in pochi punti e trasferite verso i clienti mediante network distributivi basati sul principio dell’Hub & Spoke. Queste logiche sono una chiara testimonianza dell’evoluzione verso poli logistici di notevoli dimensioni, capaci di effettuare attività di elevato valore aggiunto, in cui si effettuano condizionamenti e lavorazioni finali (secondo il principio del postponement), in cui avvengono attività di riparazione, assistenza, smantellamento di prodotti resi o dismessi (reverse logistics) o dove vengono aggregate in un’unica partita per uno stesso cliente le merci provenienti da diversi centri di produzione o di stoccaggio”¹⁴.

E’ proprio questa capacità di agglomerazione e di costruzione delle masse critiche necessarie per razionalizzare i processi logistici che costituisce una delle principali lacune strategiche del sistema italiano. Stentano ad emergere poli logistici e piattaforme di dimensione coerente con la nuova strutturazione dei mercati, mentre

¹³ Fabrizio Dallai – Davide Uracchi, “Razionalizzazione dei network logistico-produttivi”, Logistica Management, n.147, giugno-luglio 2004, p. 92

¹⁴ Fabrizio Dallai – Davide Uracchi, “Razionalizzazione dei network logistico-produttivi”, Logistica Management, n.147, giugno-luglio 2004, p. 98

continuano a prevalere localismi che spingono a costruire, o a progettare, interporti privi di quelle caratteristiche indispensabili per offrire alla business community vere opportunità di sviluppo e di servizio in una logica di mercato globale.

Al processo di costruzione di reti produttive specializzate per servire mercati distanti si affianca poi anche il più tradizionale processo di decentramento produttivo, che è stato già vissuto nel corso del recente passato e che ha modificato la geografia e le esigenze della logistica: “Un’auto Fiat media è composta di circa 12.000 parti. Di queste, circa 2.000 sono prodotte negli stabilimenti aziendali, 2.000 sono approvvigionate in Italia e le rimanenti 8.000 sono acquistate in Europa e nel resto del mondo”¹⁵

Per dare risposta competitiva alla evoluzione del mercato occorre dunque valutare complessivamente la traiettoria della domanda, nelle diverse configurazioni di spazio entro le quali la logistica opera: “La logistica si trova a dover operare su tre livelli concomitanti di spazio: uno spazio economico (mercato), uno spazio organizzativo (Marketing, R&D) ed ovviamente uno spazio geografico (territorio). E viene fatalmente coinvolta in possibili continue riconfigurazioni in relazione a tutti e tre”¹⁶.

A questo punto possiamo provare a definire la logistica nelle economie contemporanee; lo possiamo fare utilizzando la definizione adottata dal Council of Logistics Management: la logistica è quella parte del processo della supply chain che programma, gestisce e controlla in maniera efficiente ed efficace il flusso di beni e servizi e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con l’obiettivo di soddisfare le richieste del cliente.

A questa definizione, che già perimetra in modo efficace il concetto possiamo aggiungere che “scopo della logistica è il collegamento dei processi di approvvigionamento e di produzione, fino ai mercati dei consumatori in modo che il cliente ottenga un’eccellente prestazione di servizi, in rapporto al costo sostenuto”¹⁷.

Nella situazione italiana, le potenzialità della logistica sono però ancora largamente sottoutilizzate, per ragioni connesse sia alla scarsa maturità della domanda di servizi da parte dell’industria sia all’inadeguata maturità dell’offerta di servizi logistici da parte degli operatori.

“I servizi richiesti ed erogati ... sono nella maggior parte dei casi per lo più legati al trasporto ed al magazzinaggio delle merci, fra l’altro concentrati all’interno dei confini nazionali ... Sembrerebbe emergere una sorta di banalizzazione della logistica, cui però si contrappone una diffusa convinzione circa il valore e le potenzialità del mercato”¹⁸.

Insomma, mentre si predica spesso sulle opportunità di vantaggio competitivo che la logistica può generare, l’uso che di essa se ne fa da parte del sistema industriale

¹⁵ Giulio Aguiari – Giovanbattista Marini, “La logistica nell’economia senza frontiere”, Angeli, 1999, p. 24

¹⁶ Giulio Aguiari – Giovanbattista Marini, “La logistica nell’economia senza frontiere”, Angeli, 1999, p. 205

¹⁷ Giulio Aguiari – Giovanbattista Marini, “La logistica nell’economia senza frontiere”, Angeli, 1999, p. 267

¹⁸ Isfort, “Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica. Le dinamiche della domanda e dell’offerta”, n. 1, dicembre 2003

nazionale è limitato alle funzioni più tradizionali, e questo soprattutto perché le caratteristiche strutturali dell'industria italiana spingono in una direzione maggiormente conservativa sulle tipologie più tradizionali di servizio.

Nella recente indagine condotta dall'Isfort in collaborazione con il Politecnico di Milano, appare una tendenza all'aumento della consapevolezza sul valore strategico della logistica da parte delle imprese, ma rimane ancora bassa la capacità operativa di attivarne i meccanismi: "Mentre sembra più diffusa tra le PMI italiane la cultura e la percezione del valore strategico della logistica, appare ancora piuttosto rarefatta la capacità manageriale di tradurre la visione integrata delle varie funzioni logistiche in una prassi quotidiana di organizzazione del complesso dei processi che interessano l'azienda"¹⁹.

In un Paese come il nostro, che è caratterizzato da un diffuso tessuto di piccole imprese, il deficit di cultura gestionale moderna sulla logistica costituisce un fattore di rilevante deficit concorrenziale. Nelle nostre piccole e medie imprese, prevale ancora l'approccio di investire nel settore con risorse proprie, con addetti diretti, con basso ricorso all'outsourcing e con una logica prevalente di minimizzazione del costo logistico come driver di riferimento.

"Si nota un chiaro aumento del peso delle spese logistiche in relazione al numero dei dipendenti. Per le piccole imprese con meno di 100 addetti il peso percentuale dei costi logistici sul totale delle spese è in media dell'11,7% (nel 2001 era del 12,9%), mentre per quelle con più di 250 tale peso raggiunge il 13,1% (nel 2001 non andava oltre l'11,2%). Di segno decisamente opposto è il peso percentuale degli addetti, il quale è sostanzialmente cresciuto nelle piccole imprese (50-100 addetti), mentre si contrae per le grandi (oltre 250 addetti). Infatti le prime hanno in media il 15,4% della propria forza lavoro destinata ad attività logistiche (nel 2001 era il 10,8%), mentre per le seconde tale quota si riduce al 6,2% (nel 2001 era l'8,5%)"²⁰.

Con una domanda di servizi con queste caratteristiche, e con la rarefazione delle grandi imprese nazionali, che si sono ridotte di numero e di peso economico nel nostro Paese durante gli ultimi due decenni, non deve sorprendere che poi facciano fatica a svilupparsi soggetti moderni dell'offerta logistica.

"Sebbene la posizione dei cosiddetti "padroncini" si stia progressivamente ridimensionando in favore di un maggiore utilizzo di aziende di trasporto su gomma più organizzate (pluriveicolari), la prevalenza del ricorso allo spedizioniere e la contenuta utilizzazione di imprese di logistica non sembra segnalare una particolare evoluzione del settore"²¹.

Accanto ad una qualità bassa nella domanda di servizi logistici, si affianca anche un uso tattico della logistica da parte dei soggetti industriali maggiormente evoluti, che tendono a privilegiare l'aspetto della messa in competizione dei soggetti dell'offerta

¹⁹ Isfort, "Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica. Le dinamiche della domanda e dell'offerta", n. 1, dicembre 2003

²⁰ Isfort, "Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica. Le dinamiche della domanda e dell'offerta", n. 1, dicembre 2003

²¹ Isfort, "Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica. Le dinamiche della domanda e dell'offerta", n. 1, dicembre 2003

rispetto alla costruzione di alleanze per la logistica che costruiscano un mercato maturo e capace di sviluppare servizi di elevato livello qualitativo.

“Molte aziende si sono orientate verso un outsourcing “a spezzatino”, frammentando la catena logistica su molti fornitori per metterli in competizione feroce tra loro e spuntare prezzi più bassi. Così facendo hanno però mantenuto all’interno tutti i costi di coordinamento e gestione delle anomalie, che di solito sono molto più alti dei possibili risparmi. Il risultato è drammatico: alti costi per le aziende e bassi margini per gli operatori”²².

Un altro aspetto essenziale nella evoluzione del concetto di logistica riguarda la personalizzazione del servizio, che sempre più deve essere disegnato su misura rispetto alle esigenze del cliente, che mutano per effetto dei processi di riorganizzazione industriale e di riconfigurazione delle reti distributive: “La logistica necessita di essere “sartorializzata” con competenza e con un po’ di acume”²³.

Nella sua evoluzione, necessaria proprio per fronteggiare i cambiamenti, la funzione aziendale della logistica ha integrato aree funzionali non presidiate dal marketing e dalla produzione, per cercare di mettere in connessione in modo efficiente ed efficace il versante della produzione con i mercati di sbocco e con i consumatori.

Nel momento in cui è cambiata la logica industriale, e si è passati da un modello tayloristico ad un modello guidato da un mercato sempre più integrato e globalizzato, era assolutamente indispensabile che l’industria comprendesse la necessità di una maggiore adesione alla qualità della domanda espressa dai consumatori.

Nel procedere a questi adattamenti, è l’organizzazione della logistica, più che altri luoghi della organizzazione aziendale, che è stata oggetto di radicali rivisitazioni.

Se molto è cambiato sul versante della domanda di servizi logistici, ancor di più è modificato l’universo delle aziende sul versante della offerta. Anche in questo caso i cambiamenti sono stati tali da spiazzare il sistema ferroviario rispetto ad altre modalità. Sono nati e sono cresciuti nel corso dei decenni recenti operatori logistici che hanno progressivamente consolidato la propria presenza sul mercato, offrendo ai clienti soluzioni chiavi in mano.

Le aziende ferroviarie sono diventate sempre più fornitori di servizi ferroviari per gli operatori logistici e sempre meno hanno avuto un rapporto diretto con i caricatori della merce. Questo processo ha “appannato” la capacità delle aziende ferroviarie di leggere direttamente le trasformazioni che si sono verificate nella struttura della domanda ed ha anche rallentato la capacità stessa delle aziende ferroviarie di essere direttamente protagoniste del processo di trasformazione delle reti logistiche, scenario entro il quale sono stati progressivamente gli operatori logistici ad assumere il ruolo di protagonisti, a assieme all’industria.

Accanto alle aziende logistiche di tipo tradizionale, che tipicamente erano specializzate per modo di trasporto e per segmento di mercato, si sono progressivamente affermati sul mercato soggetti logistici di tipo più complesso e

²² Confetra, “Dinamica economica delle imprese nel settore dei servizi logistici e di trasporto”, Quaderno n. 125, aprile 2004, p.2

²³ Giulio Aguiari – Giovanbattista Marini, “La logistica nell’economia senza frontiere”, Angeli, 1999, p.18

sofisticato, che hanno guidato i processi di trasformazione servendosi come sub-fornitori delle aziende logistiche di tipo tradizionale che non hanno saputo intercettare la corrente del cambiamento.

Cerchiamo di individuare la distinzione che si è determinata tra aziende logistiche tradizionali ed imprese logistiche moderne. Le imprese logistiche classiche sono aziende che trasportano, che smistano, che consegnano, che svolgono – in poche parole – attività logistiche “tradizionali”; si tratta di soggetti che raccordano, in termini fisici, le aziende che producono ai loro clienti finali.

Proprio per questo siamo in presenza per lo più di aziende che hanno con i loro clienti rapporti chiari e lineari di fornitura su servizi logistici di base, essenzialmente sui servizi di trasporto. Insomma, si tratta di imprese che fondano la loro competitività sulle economie di scala, più che sulle prestazioni, quasi mai “tirate” e sofisticate.

Le aziende logistiche moderne svolgono, invece, servizi un poco più complessi ed articolati. Qui entriamo nella sfera della gestione delle scorte, del servizio al cliente, delle personalizzazioni, delle prestazioni, della totale tracciabilità del prodotto (collo per collo), del collegamento informatico integrato, e così via.

E’ facile intuire che la grande differenza tra questi due tipi di imprese sta – oltre che nel tipo di prestazione erogata – nel legame con il cliente. Stretto e personalizzato (vicino alla partnership) nel caso delle aziende moderne, di tipo distaccato ed impersonale (tipico rapporto cliente-fornitore) nelle aziende classiche.

L’impresa logistica moderna è, in sintesi “l’operatore aziendale che acquisisce la responsabilità del coordinamento di parti più o meno ampie del processo operativo, espulse dal controllo diretto da parte dell’industria o della distribuzione commerciale”²⁴. Diventa quindi essenziale la capacità di coordinare e di organizzare servizi rispetto a quella di produrre direttamente una attività contando su risorse proprie.

Nella realtà industriale di un sistema produttivo che si scompone e si ricompone continuamente per essere sempre adeguato alle sfide della competizione, con una mutevolezza a geometria variabile molto rilevante negli assetti industriali e nella organizzazione della produzione, la flessibilità nella offerta dei servizi, e la capacità di modificare costantemente la rete della organizzazione logistica, costituiscono fattori premiali rispetto alla strutturazione diretta di servizi che possono successivamente essere non adeguati rispetto alle mutate esigenze della domanda.

A queste tendenze di fondo, tipiche delle dinamiche delle economie moderne, si aggiunge la caratteristica specifica del tessuto industriale italiano. La polverizzazione dell’offerta di servizi logistici e di trasporto merci è strettamente connessa con le caratteristiche simmetriche della domanda, basata – come abbiamo sottolineato in precedenza - su un reticolo destrutturato di piccole imprese e sulla scarsa rilevanza delle grandi imprese nazionali (entrate oltretutto progressivamente in crisi).

Anche nella forma agglomerativa delle strutture industriali che è tipica del modello produttivo italiano – stiamo parlando dei distretti industriali – non si sono generati

²⁴ Roberto Vona, “L’impresa di logistica”, CEDAM, 2004, p. XXI

fenomeni di razionalizzazione della logistica, per effetto di una “gelosia industriale” accentuata e tipica di un capitalismo di tipo familiare, come è quello italiano, incapace – per sua stessa struttura costitutiva – a generare fenomeni di cooperazione e di aggregazione necessari alla razionalizzazione ed alla crescita delle economie di scala, che avrebbero favorito il ricorso alla modalità ferroviaria.

In mancanza di distretti organizzati e di grandi industrie, il settore dell'autotrasporto ha offerto i propri servizi alla piccola-media industria polverizzata sul territorio e dunque caratterizzata da esigenze gestionali e di servizio molto diverse, peculiari ad ogni singola impresa.

“Le imprese distrettuali italiane hanno una tradizionale vocazione all'export, ma gran parte di esse non sono ancora in grado di valorizzare pienamente le proprie produzioni su scala globale. Infatti, pur potendo ritagliare nel proprio core business delle quote significative anche a livello internazionale, molte imprese ripiegano sovente su più (apparentemente) tranquilli commerci locali, rinverdendo purtroppo il falso trade-off “globale-locale”, due dimensioni che invece si integrano e si potenziano a vicenda.

Un approccio moderno di natura cooperativa tra le imprese dei distretti industriali e tra queste ed entità logistiche esterne appare dunque indispensabile per la conquista di nuovi mercati di sbocco, nonché per migliorare lo scambio di informazioni e il livello di servizio, eliminando le operazioni inutili e la duplicazione delle scorte”²⁵.

Inoltre, anche le imprese che restano posizionate sui mercati dell'export, decidono di delegare agli acquirenti dei loro prodotti il governo del ciclo logistico, vendendo “franco fabbrica”: “Il 75% delle aziende italiane esporta franco fabbrica, delegando al cliente straniero la gestione del trasporto e rinunciando di fatto a preziose informazioni, indispensabili per gestire le dinamiche qualitative dei mercati esteri”²⁶.

In questo modo, il sistema economico italiano perde una quota di valore aggiunto, il cui governo è affidato alle strutture logistiche dei Paesi importatori delle merci italiane. E si perde non solo valore aggiunto, ma competenza professionale nella logistica, che sarebbe invece indispensabile per aprirsi altri mercati di sbocco, che magari si renderebbero possibili nel momento in cui si possiedono le tecniche necessarie per interpretare la logistica come chiave di accesso competitivo per il posizionamento dei prodotti sui diversi mercati.

Se tale quindi è stata e continua ad essere la domanda, l'offerta di trasporto, che per definizione è un servizio, non poteva che seguirne le sorti. Sarebbe per lo meno paradossale, infatti, che un settore di servizio fosse sovradimensionato rispetto ai suoi committenti, che da una domanda di piccole imprese fosse nata – come qualcuno vorrebbe pretendere – un'offerta di trasporto dotata di tipologia industriale e modulare.

Negli altri principali Paesi si è generata invece una profonda riorganizzazione dell'offerta logistica, che ha visto nascere e consolidarsi colossi con proiezione e

²⁵ Fedele Iannone, “Logistica di distretto, distretti logistici e tecnologie di rete”, in “Il giornale della logistica”, anno IV, n. 2, marzo 2004

²⁶ Fabrizio Dallari - Davide Uracchi, “Global sourcing e mercato globale”, in Logistica Management, n.140, novembre 2003, p.98.

dimensione globale, capaci di penetrare successivamente anche mercati meno maturi come quello italiano.

Il declino industriale del nostro Paese ha aggiunto fattori di ulteriore ritardo e di arretratezza: nel decennio 1991-2001 “la quota italiana sull’export mondiale è scesa dal 6,2 al 3,9% (la maggior caduta di tutti i Paesi industrializzati), tagliando fuori i nostri operatori da gran parte dello sviluppo esplosivo del commercio mondiale. Negli stessi anni, in molti Paesi (UK, Olanda, Germania, ecc.) la finanza – sia pubblica che privata – scopriva la logistica ed investiva pesantemente nel settore, facendo nascere i grandi operatori europei (o mondiali) come ABX, Deutsche Post, Exel, Stinnes/Schenker, TNT, ecc., ma anche aziende “famigliari” come Kuhne & Nagel, Fiege, ecc. – operando in prevalenza su mercati più remunerativi di quello italiano – trovavamo mezzi per una forte espansione”²⁷.

L’assetto strutturale dell’industria italiana, accanto all’arretramento competitivo ed alla riduzione del peso dell’Italia nell’export mondiale, è una delle cause anche del ritardo che il nostro Paese registra nell’affermazione del processo di terzizzazione e di outsourcing logistico, che costituisce un altro dei grandi vettori di trasformazione del mercato di cui stiamo parlando.

Secondo una indagine condotta dalla European Logistic Association, su un campione di 500 aziende europee, il peso percentuale della terzizzazione logistica nei principali Paesi dell’Unione è pari al 30% in Gran Bretagna, al 23% in Germania ed in Francia, mentre l’Italia è ferma al 12%, seguita dalla Spagna all’11%.

Utilizzando uno schema proposto efficacemente da Ferrozzi e Shapiro²⁸, è possibile schematizzare il modello delle scelte che possono essere condotte per decidere di internalizzare o delegare a terzi la logistica. Evidentemente, i percorsi delle scelte corrispondono ad una matrice più complessa di variabili, ma pare comunque opportuno verificare quali possano essere le coordinate che conducono alle scelte di internalizzare o esternalizzare le funzioni logistiche.

Occorre partire da due caratteristiche tra loro distanti (strategia ed economie di scala), per convergere successivamente sulla scelta del modello di organizzazione logistica che si adatta alla realtà delle diverse industrie. Il tutto può essere posto su quattro quadranti di una matrice, i cui assi identificano:

- la rilevanza strategica della logistica per l’azienda
- l’efficienza con cui sta operando la logistica in azienda

²⁷ Confetra, “Dinamica economica delle imprese nel settore dei servizi logistici e di trasporto”, Quaderno n. 125, aprile 2004, p.1

²⁸ Claudio Ferrozzi – Roy Shapiro, “Dalla logistica al supply chain management”, ISEDI, 2000, p. 82

Rilevanza strategica della logistica alta e attuale livello di efficienza della logistica basso IN PROPRIO OPPURE PARTNERSHIP	Rilevanza strategica della logistica alta e attuale livello di efficienza della logistica alto IN PROPRIO; LAVORARE ANCHE PER ALTRI
Rilevanza strategica della logistica bassa e attuale livello di efficienza della logistica basso TERZIARIZZARE	Rilevanza strategica della logistica bassa e attuale livello di efficienza della logistica alto IN PROPRIO O TERZIARIZZARE

“In definitiva, nel terzismo logistico, vale una semplice regola: il miglior cliente delle imprese logistiche è quell’azienda che la logistica la saprebbe fare egregiamente anche da sé. Se si appoggia all’esterno è perché ormai, anche sul fronte della innovazione e del know how logistico in genere, vale la regola delle economie di scala. I grandi volumi, in altre parole, consentono di essere comunque primi anche in termini di “intelligente conoscenza” delle migliori cose da fare, delle decisioni da prendere in campo logistico”²⁹.

Propria la debolezza del mercato logistico nazionale sta facendo emergere una tendenza di autoproduzione di servizi logistici da parte di alcune medie e grandi imprese, che poi si proiettano ad offrire prestazioni anche a terzi, partendo dalla propria base del mercato interno e dalle competenze che intanto hanno sviluppato.

Questa stessa debolezza dal lato dell’offerta genera anche una ulteriore anomalia, che consiste nella forza negoziale, da parte delle poche imprese medio-grandi, di imporre i propri modelli di integrazione e di gestione del servizio: “Alcune imprese che possono contare su imprese clienti medio-grandi hanno lamentato il fatto di dover “subire” modelli gestionali e modelli di integrazione da loro imposti, di fatto esercitando un’integrazione a senso unico”³⁰.

Insomma, nonostante gli elementi di arretratezza e scarsa innovazione che sono stati evidenziati, il tema della riorganizzazione logistica emerge come una delle priorità nella agenda del recupero di competitività necessario per il nostro Paese, e, proprio per questa ragione, cominciano ad emergere fattori evolutivi nella struttura dell’offerta dei quali occorre tenere conto.

Un processo di concentrazione degli operatori logistici, nonostante l’arretratezza del mercato italiano, è comunque in corso, come si evidenzia dallo studio recente di Confetta su un campione significativo di oltre 500 aziende del settore: “Nel corso di questi ultimi dieci anni si è sviluppato un importante processo di concentrazione, che ha comportato una crescita dimensionale delle aziende/gruppi oggetto di questo studio. Per misurare questo fenomeno in modo indipendente dall’inflazione, si è calcolato il numero delle maggiori aziende/gruppi che bisogna sommare per

²⁹ Claudio Ferrozzi – Roy Shapiro, “Dalla logistica al supply chain management”, ISEDI, 2000, p. 91

³⁰ Isfort, “Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica. Le dinamiche della domanda e dell’offerta”, n. 1, dicembre 2003, p.36.

raggiungere un certo valore cumulativo di fatturato o di valore aggiunto, fissato arbitrariamente (in euro 2001) in 10 miliardi di fatturato e 2 miliardi per il valore aggiunto ... Il numero delle aziende/gruppi necessarie per raggiungere questi valori è calato enormemente dal 1993 al 2001 (da 319 a 33 per il fatturato e da 251 a 51 per il valore aggiunto)”³¹.

Per concludere questo quadro sulla struttura dell’offerta, una possibile “clusterizzazione” degli operatori logistici in funzione del loro grado di specializzazione e della gamma dei servizi offerti è data dal seguente schema proposto dall’Isfort, e precedentemente analizzato dal Politecnico di Milano, nel suo recente studio sulle dinamiche della domanda e dell’offerta nel settore della logistica. Sull’asse delle ascisse si riporta in modo crescente la numerosità dei servizi offerti, mentre sull’asse delle ordinate si riporta in numero crescente le filiere servite:

OPERATORI TRADIZIONALI (monofunzione e multiprodotto)	INTEGRATORI LOGISTICI (multifunzione e multiprodotto)
OPERATORI DI FILIERA (monofunzione e monoprodotto)	INTEGRATORI DI FILIERA (multifunzione e monoprodotto)

Per gli operatori tradizionali, che sono ancora in numero dominante sul mercato, si apre la necessità di evolvere verso la funzione di integratori. Non si tratta però di un salto culturale ed operativo semplice, in quanto richiede elevato grado di maturazione gestionale da parte dell’impresa, oltre che investimenti adeguati a supportare un riposizionamento radicale del portafoglio dei servizi erogati.

Emerge, dai ragionamenti sin qui condotti, il quadro di una logistica nazionale ancora in affanno ed alla ricerca di una identità, stretta tra il pressante cambiamento dettato dalla velocità del mercato ed alcuni vincoli di natura strutturale del nostro sistema economico, che restano ancora tutti sul tappeto.

Ci pare efficace la descrizione che offre lo studio dell’Isfort: “Da un lato vi è una domanda che dimostra di aver preso coscienza dell’importanza della logistica, ma è ancora incapace di tradurre ciò in una strategia di cambiamento organizzativo e con alti costi dedicati alla logistica (che si devono sommare a quelli, spesso non rilevati, dalle imprese). Dall’altro vi è un’offerta, ancora in gran parte ancorata alla vendita di servizi tradizionali (quelli maggiormente richiesti dalle PMI manifatturiere: trasporto e magazzinaggio) che ha difficoltà a mantenere redditizio il proprio business e oggetto di continui attacchi da parte dei più avanzati fornitori di servizi logistici

³¹ Confetra, “Dinamica economica delle imprese nel settore dei servizi logistici e di trasporto”, Quaderno n. 125, aprile 2004, p.24.

stranieri o di colossi, anche italiani, provenienti da altri settori (quello postale o quello manifatturiero, in primis)³².

2 Le traiettorie possibili del cambiamento del mercato logistico ed il ruolo delle ferrovie

Il sistema ferroviario, che è stato uno degli artefici della rivoluzione capitalistica nel periodo a cavallo tra la seconda metà del XIX secolo e la prima metà del XX secolo, si trova ormai da diversi decenni in una condizione di spiazzamento competitivo, in quanto non ha adeguato la propria struttura operativa ai cambiamenti della domanda di servizi di trasporto e di logistica.

Intanto, c'è da osservare che i grandi sistemi economici mondiali presentano, per il trasporto delle merci per ferrovia, realtà molto differenziate: si va dalla quasi assenza di trasporto ferroviario in Giappone, alla forte rilevanza che tale modalità ha per l'economia statunitense (41,3% della quota di mercato nel 2000, con le principali imprese ferroviarie americane, che si sono evolute verso la gestione logistica, quotate in borsa e profittevoli), passando per l'esperienza europea, che è caratterizzata da un declino di lungo periodo ormai visibile in tutti i Paesi comunitari, anche nei Paesi dell'Est recentemente entrati nell'Unione, che negli ultimi anni hanno registrato una radicale riduzione dei volumi di traffico a vantaggio della strada.

Non esiste un destino ineluttabile alla marginalizzazione per il trasporto ferroviario delle merci, come evidenzia il dato sugli Stati Uniti. Per i Paesi europei si apre anzi una sfida, che è proprio data dal processo di integrazione economica e dall'allargamento verso l'est, che crea le prospettive per la formazione di un grande mercato della logistica e del trasporto, nel quale le imprese ferroviarie possono trovare una propria prospettiva di rilancio, a condizione che rivedano radicalmente le proprie coordinate strategiche di riferimento, modificando quei fondamentali che ne hanno generato, nei passati decenni, il processo di spiazzamento competitivo:

- offerta generalista di tipo esclusivamente ferroviario, con una concezione da servizio pubblico, senza caratteristiche adattive rispetto alle richieste specifiche della clientela
- mancata capacità di integrazione con il resto della catena logistica dei clienti
- alti costi di produzione e bassa produttività, con tariffe di trasporto commisurate al livello di servizio (basso prezzo per bassa affidabilità).

Il vettore ferroviario, che per sua natura è più rigido nelle soluzioni di servizio, è stato progressivamente marginalizzato dal vettore stradale, che invece, per le sue

³² Isfort, "Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica. Le dinamiche della domanda e dell'offerta", n. 1, dicembre 2003, p. 40

intrinseche caratteristiche di flessibilità, più facilmente poteva adattarsi alle mutate esigenze della clientela. Il confine concettuale del binario e del respingente ferroviario è stato abbattuto dalla evoluzione della logistica, ma è ancora nel codice genetico di gran parte delle imprese ferroviarie, che così si sono progressivamente poste fuori mercato.

Ora, forse tardivamente, qualcosa si muove. Le ferrovie tedesche, con una mossa d'attacco, hanno da una parte acquisito uno dei principali gruppi logistici (Stinnes) e dall'altro hanno allargato la dimensione geografica del mercato ferroviario in senso stretto, sostanzialmente acquisendo il controllo dei rami cargo delle ferrovie olandesi e danesi. Si fa strada la consapevolezza che con la sola offerta di vezione ferroviaria non si intercettano i bisogni del mercato e si asseconda un processo di progressivo arretramento competitivo che è in corso da decenni.

Il cambiamento è dunque necessario, ma è di estrema difficoltà manageriale. Adattare il trasporto ferroviario al ciclo della logistica è operazione complessa, soprattutto perché si tratta di invertire una cultura radicata nelle imprese ferroviarie, e di recuperare il tanto tempo perduto.

Esistono ovviamente anche motivazioni di carattere infrastrutturale che hanno generato una progressiva marginalizzazione del trasporto ferroviario in Europa. Le infrastrutture su rotaia per molti decenni non si sono modernizzate, mentre invece si è parallelamente proceduto ad investimenti consistenti e significativi nelle infrastrutture stradali ed autostradali. In particolare nel trasporto delle merci, i raccordi industriali che connettevano i tradizionali siti di produzione delle industrie europee sono andati progressivamente ad inaridirsi come fonti di traffico, per la crisi della siderurgia e della chimica. Molti stabilimenti raccordati hanno chiuso, o hanno ridotto significativamente i volumi di produzione, e per tale ragione il valore commerciale di quelle infrastrutture ferroviarie è venuto meno.

Non si sono d'altra parte create nuove infrastrutture ferroviarie raccordate nei nuovi luoghi di produzione e di consumo, rendendo poi più difficile la penetrazione commerciale in modo competitivo dell'offerta ferroviaria. Quando si aggiunge una rottura di carico, il valore competitivo della soluzione ferroviaria si riduce inevitabilmente, creando per questa via una autostrada competitiva allo sviluppo della modalità stradale. Questo accade anche perché si continuano a privilegiare i grandi investimenti infrastrutturali, mentre si pone minore attenzione agli interventi di minore rilievo finanziario che possono portare un più immediato ritorno in termini di convenienza nella scelta modale.

A tale proposito va segnalato che recentemente la Germania ha proposto un pacchetto di investimenti pubblici mirati a costruire nuovi raccordi ferroviari, per un ammontare di 8 milioni di euro nel 2004 e per un importo annuale di 32 milioni di euro per il periodo 2005-2009. Si tratta di raccordi di proprietà di imprese private ed utilizzati per spedire e/o ricevere merci come parte della propria attività industriale o commerciale, su binari che devono essere collegati direttamente o indirettamente con la rete ferroviaria principale. I finanziamenti sono concessi a quelle industrie che si impegnano poi al trasporto ferroviario con un quantitativo minimo di volumi di merce per un determinato periodo di tempo.

L'Unione Europea ha deciso, il 6 ottobre 2004, di non opporsi al pacchetto di aiuti mirati proposti dalla Germania, e questo è un segno rilevante che è necessario focalizzarsi non solo sui grandi corridoi transeuropei per il trasporto delle merci, ma che sono necessari, ed a questo punto anche consentiti, interventi di sostegno finanziario pubblico per infrastrutture di "ultimo miglio" che possano mutare le convenienze economiche del mercato a favore del trasporto ferroviario rispetto alle altre modalità.

La Commissione della Unione Europea ha approvato questo schema di aiuti sulla base dell'art. 73 del Trattato che stabilisce specifiche deroghe al regime di aiuti, tra cui i finanziamenti delle infrastrutture, considerando che i sistemi di trasporto concorrenti, in particolare la strada, non hanno costi infrastrutturali e quindi che tali aiuti sono compatibili con il funzionamento corretto dei meccanismi del mercato comune.

Accanto alle caratteristiche strutturali che hanno reso il trasporto ferroviario meno immediatamente adattabile al mutamento della concezione logistica, si affiancano altre ragioni: "La scarsa conoscenza dei servizi ferroviari, assieme ad un frenetico proporre al cliente tempi di consegna assurdi, ha fatto sì che il trasporto si sia concentrato nel tempo solo sulla gomma"³³.

L'inseguimento, talora ossessivo, dei paradigmi moderni della logistica, non ha consentito, in altri termini, di valutare - con la necessaria lucidità e con i tempi tecnici necessari - il ricorso anche alle soluzioni logistiche basate sul vettore ferroviario, che altrimenti sarebbero potute essere alternativa al più facile ricorso alla soluzione stradale, che spesso costituisce una scorciatoia per non affrontare le oggettive barriere all'entrata che sono intrinseche alla modalità ferroviaria.

E' pur vero però che la rigidità dell'offerta ferroviaria, e la sua affidabilità ancora precaria, hanno costituito fattore di scoraggiamento a perseguire l'obiettivo di utilizzare la vizione ferroviaria come spina dorsale dei collegamenti di lunga distanza.

Le imprese ferroviarie, per riposizionarsi nel nuovo mondo della logistica, devono profondamente rivedere la propria stessa concezione di business, per riorientarsi dalla produzione ferroviaria al servizio al cliente, dovendo leggere una domanda da parte della clientela che è a sua volta in profonda e continua trasformazione.

Livello di costo, che deve essere compatibile con le necessità del cliente, ed eccellenza della prestazione, costituiscono due fattori che sono di contraddittoria incidenza per le aziende ferroviarie: se dal punto di vista del costo, per le distanze medio-lunghe, il trasporto ferroviario ha senz'altro un vantaggio competitivo rispetto alla strada, l'eccellenza della prestazione è un punto spesso di crisi per le aziende ferroviarie, che, avendo vissuto all'ombra del monopolio, sono ancora poco abituate a confrontarsi con le crescenti esigenze di qualità della clientela e del mercato.

Ora, per effetto della regolamentazione comunitaria, il mercato ferroviario europeo si apre progressivamente alla competizione, ed emergono nuovi entranti che stanno dimostrando la necessità di una complessiva riorganizzazione di questa

³³ Claudio Ferrozzi – Roy Shapiro, "Dalla logistica al supply chain management", ISEDI, 2000, p. 42

industry, a cominciare dalla rigidità dei modelli di produzione e dagli inadeguati livelli di produttività, tecnica ed economica.

Per fare in modo che le imprese ferroviarie possano giocare un ruolo da protagoniste in uno scenario così movimentato come è quello della logistica nelle moderne economie industriali, occorre lavorare molto non solo sulla componente soft della concezione del servizio ma anche sulla componente hard delle infrastrutture, nel cui caso evidentemente si scontano anche i tempi, non brevi, per la realizzazione degli investimenti, necessari per la standardizzazione operativa di processi di funzionamento ferroviario che sono stati finora basati su logiche quasi esclusivamente nazionali.

Solo nei quindici Paesi che hanno dato vita all'Unione Europea, esistono le seguenti forti differenze:

- ❖ cinque diversi sistemi di trazione dei locomotori
- ❖ quattordici sistemi di segnalamento
- ❖ un diverso scartamento tra Francia e Spagna e tra Svezia e Finlandia
- ❖ limiti alla lunghezza ed al peso dei treni che variano enormemente sia tra i diversi Paesi sia all'interno di una stessa nazione
- ❖ differenze nelle sagome dei tunnel che costringono ad utilizzare materiale rotabile speciale nel caso di container di tipo high cube o nel caso di autostrade viaggianti³⁴.

Anche la dotazione infrastrutturale gioca il suo ruolo nella evoluzione dello scenario competitivo. Ed a livello europeo occorre sottolineare che negli ultimi trenta anni sono stati dismessi circa 600 km di ferrovia ogni anno mentre nello stesso periodo sono stati realizzati circa 12.000 km. di autostrade per anno.

Altro elemento che pesa in modo significativo è la distanza media che percorrono le merci: "Ben il 59% delle tonnellate movimentate su strada percorrono meno di 50 km e un ulteriore 25% non supera i 150 km. Di conseguenza ben l'84% delle merci su strada si sposta su distanze inferiori ai 150 km dove la competitività delle modalità ferroviarie, di navigazione interna e di trasporto marittimo è molto bassa nei confronti del trasporto stradale"³⁵.

I trasporti di merce pesante, acciaio, carbone, minerali, dove il treno è più competitivo, sono destinati a diminuire, mentre sono in forte crescita i trasporti di manufatti ad alto valore e di beni di largo consumo, che sembrano poco adatti al trasporto ferroviario, perché richiedono tempi di resa e livelli di affidabilità del servizio con standard non allineati alle attuali capacità di performance dei vettori ferroviari.

Uno degli elementi strategici per un riposizionamento futuro del sistema ferroviario nella competizione modale e nell'assetto delle catene logistiche riguarda le scelte di

³⁴ Oliviero Baccelli, "La mobilità delle merci in Europa. Potenzialità del trasporto intermodale", Egea, 2001, p. 88

³⁵ Oliviero Baccelli, "La mobilità delle merci in Europa. Potenzialità del trasporto intermodale", Egea, 2001, p. 15

insediamento dei centri logistici per lo stoccaggio delle merci. Mentre gli stabilimenti industriali della chimica e della siderurgia sono stati concepiti sin dall'origine con una infrastrutturazione compatibile al trasporto ferroviario, mediante la dotazione di raccordi, i grandi centri logistici per lo stoccaggio e la distribuzione sono spesso nati, nel nostro Paese, lontani e mal collegati dalla rete ferroviaria nazionale, incidendo, fin dalla fase del loro insediamento, sulle successive scelte di organizzazione logistica e dei trasporti.

Difatti, se nella composizione del costo della catena logistica vanno aggiunti costi di terminalizzazione camionistica necessari per giungere allo scalo ferroviario nel quale è possibile operare l'interscambio modale., allora inevitabilmente si incide negativamente sia sulla competitività di prezzo comparata del trasporto ferroviario rispetto alle altre soluzioni, sia sulla qualità del servizio, che, con una rottura di carico aggiuntiva, inevitabilmente degrada.

E' bene tenere quindi presenti le interrelazioni che si generano tra le scelte di insediamento dei grandi centri logistici e le successive articolazioni della catena logistica che da queste scelte discendono. Già è accaduto così con i distretti industriali del nostro Paese, che si sono sviluppati in aree poco servite dalla magliatura della rete ferroviaria nazionale.

Così sta accadendo anche per i grandi centri logistici, che governano i flussi principali di merce e che, collocati in modo eccentrico rispetto alla rete ferroviaria, implicitamente operano già una scelta di servizio di trasporto basato sulla gomma, o tutt'al più sulla soluzione intermodale.

Tuttavia, anche considerando i vincoli che derivano dalle scelte insediative, la riorganizzazione della logistica può cambiare l'assetto delle convenienze a favore del treno. Il mercato dei servizi logistici è in continua trasformazione dal punto di vista:

- dei processi
- dei prodotti
- del rapporto tra i diversi attori.

Nella gamma dei servizi logistici, il trasporto resta comunque una componente di primaria rilevanza, forse persino sottovalutata nel suo peso complessivo rispetto al totale della bolletta logistica. "C'è stata, e persiste tuttora, un'evidente mancanza di presidio del mondo dei trasporti. Ci siamo dimenticati di questa voce della logistica ... nonostante che ... sia la voce più costosa della logistica distributiva (quasi mai scende al di sotto del 50%) ... Si consideravano importanti per le imprese quattro voci: il servizio, le scorte, i magazzini e le reti distributive ... Delle cinque variabili della logistica, se ne sono considerate sempre solamente quattro. La cenerentola è rimasta il trasporto. La logistica ha centrato tutti i suoi obiettivi con molta creatività, con incredibili intuizioni ma, e siamo al punto, a spese del trasporto"³⁶.

³⁶ Claudio Ferrozzi, "Ma sul trasporto i logistici hanno sbagliato tutto", *Logistica Management*, n. 143, gennaio-febbraio 2004, pp.51 e 52.

Viaggi a vuoto, attese allo scarico, scarichi plurimi per consegne da magazzino centrale sono tutte conseguenze di una razionalizzazione della logistica che ha ottimizzato le altre componenti del ciclo e che ha scaricato le inefficienze sul trasporto, facendo leva su una pressione competitiva dei vettori che hanno sopportato la disottimizzazione dei carichi pagando anche dazio in termini di riduzione del prezzo unitario del trasporto.

Il frazionamento delle consegne, effetto di una riduzione degli stock di magazzino sia in fabbrica sia nei centri della grande distribuzione, ha generato una pressione sul segmento trasportistico della catena logistica, sul quale si è scaricato un frazionamento dei carichi che richiede intensificazione delle consegne frazionate, con costi maggiori derivanti dalla disottimizzazione delle saturazioni dei mezzi.

Si giunge fino a situazioni al limite del paradosso: “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 una impresa si prefigge di ridurre l’intensità del trasporto necessaria alla produzione, quando si prefigge la riduzione del numero dei viaggi per trasportare un’eguale, se non superiore, quantità di merce”³⁷.

Insomma, il trasporto è diventato una funzione del ciclo logistico sulla quale si è scaricata una buona parte della ricerca di eccellenza nel processo di erogazione del servizio: aumento delle frequenze di consegna, disottimizzazione dei carichi, crescente peso delle consegne dedicate con la conseguente impossibilità di effettuare con carichi di prodotti diversi convergenti verso uno stesso punto di consegna. E tutto questo è accaduto proprio in una stagione nella quale si è predicata la ricerca di sinergie e di ottimizzazioni per conseguire economie di scala e riduzioni di prezzi. Il paradosso è che si è ottenuta una efficienza nell’intero ciclo, scaricando su un segmento, quello del trasporto, l’onere di una riconfigurazione logistica che ha generato altre economie (riduzione degli spazi di magazzino nei punti vendita, riduzione degli stock) i cui vantaggi si sono distribuiti tra i soggetti a monte e quelli a valle del ciclo, chiedendo agli operatori della logistica, ed ai trasportatori in particolare, di sopportare gli extra-costi di queste trasformazioni.

E’ mutato anche il valore del trasporto nel flusso complessivo delle attività logistiche: “Nella logistica moderna la funzione di trasporto tende a crescere di importanza, sia perché si allungano le distanze sia perché le strategie di magazzino tendono ad essere sostituite da approvvigionamenti e acquisti organizzati con tecniche just-in-time ... Nello specifico, il trasporto diventa un’attività sempre più integrata alla produzione ed alle altre funzioni logistiche. Non è più un’attività di sola veicolazione, ma un’area privilegiata per l’applicazione di nuove tecniche di comunicazione: guida assistita, sistemi di informazione al veicolo, borse telematiche delle merci per l’ottimizzazione dei carichi”³⁸.

³⁷ Sergio Bologna, “Per una politica logistica”, ItaliaMondo, anno VII, n. 67, ottobre 2004, p. 25

³⁸ Aldo Bonomi, “La neoborghesia e il capitale sociale”, in Aldo Bonomi, Massimo Cacciari, Giuseppe De Rita, “Che fine ha fatto la borghesia ? Dialogo sulla nuova classe dirigente in Italia”, Einaudi, 2004, pp. 86-87

Insomma, una funzione, come quella del trasporto, che è stata tradizionalmente considerata come la parte meno sofisticata di un più complessivo ciclo logistico, viene ad essere oggetto di profonde trasformazioni, che sono da un lato il frutto di una contaminazione derivante dalle tecnologie della comunicazione e dall'altro l'esito di un mutamento nelle caratteristiche del flusso logistico, per effetto di scelte che tendono a scaricare sul trasporto stesso modelli organizzativi e costi che precedentemente erano propri di altre funzioni del ciclo stesso.

Tra i fattori del ciclo logistico, i trasporti restano quindi una componente da tenere sotto assoluta attenzione, sia per il peso relativo comunque rilevante nella composizione complessiva del costo logistico, sia per il fatto che costituiscono una componente immateriale, che si consuma nello stesso momento in cui si produce; per questa sua caratteristica, le possibili ottimizzazioni possono essere colte soltanto con una corretta programmazione dei servizi, facendo in modo che poi in fase di esecuzione si cerchi di rispettare ciò che la programmazione aveva individuato come la soluzione ottimale.

Accanto al trasporto, essenziale è il ruolo dei magazzini, altra fase del ciclo logistico che assume nuovamente rilievo strategico fondamentale, soprattutto in un ridisegno delle funzioni di produzione secondo un concetto di “fabbrica estesa”, che determina la necessità di luoghi di ricomposizione del prodotto e di assemblaggio prima di andare alla consegna del prodotto sui mercati finali di consumo.

La geografia dei magazzini è destinata a mutare ulteriormente, con nuovi processi di concentrazione su scala territoriale più estesa e con nuove funzioni e lavorazioni che caratterizzeranno questa funzione, non più luogo statico di mantenimento dei prodotti, ma luogo dinamico di adattamento finale del prodotto prima del suo inoltro verso il mercato del consumo: il magazzino si trasforma “da contenitore isolato del processo produttivo a centro funzionalmente integrato dell'intero processo produttivo, dotato di un'elevata specializzazione operativa e, spesso, di attrezzature tecnologicamente avanzate”³⁹.

Trasporti e magazzino assorbono peso crescente nella composizione dei costi logistici: essi “costituiscono circa i due terzi del totale dei costi della logistica industriale, una quota decisamente più alta di quella stimata nel 1995, il cui valore era complessivamente inferiore al 60%”⁴⁰.

Disporre di moderni magazzini raccordati alla rete ferroviaria è aspetto strategico di riferimento per poter operare in un ciclo logistico con una capacità di offerta di servizi coerente alle aspettative del mercato e della clientela. Anche qui si registra un ritardo infrastrutturale, frutto di una visione del sistema ferroviario incentrata sulla pura vezione e non inserita in un processo logistico articolato.

I magazzini raccordati alla ferrovia sono opere che risalgono per la gran parte ai decenni precedenti alla seconda guerra mondiale, ed hanno quindi caratteristiche (altezze, volumetrie) che in linea di massima non corrispondono ai bisogni di una logistica moderna. Poche realizzazioni sono recenti e moderne, e sono in generale

³⁹ Fabrizio Dallari, “Le dimensioni del mercato dei servizi logistici”, in Freight Leaders Club, “Valutazioni e proposte per lo sviluppo delle statistiche sul trasporto merci”, settembre 2004, p. 129

⁴⁰ Fabrizio Dallari, “Le dimensioni del mercato dei servizi logistici”, in Freight Leaders Club, “Valutazioni e proposte per lo sviluppo delle statistiche sul trasporto merci”, settembre 2004, p. 128

presenti negli interporti di più moderna costruzione. In una parte non irrilevante di questi casi, i magazzini moderni degli interporti raccordati alla rete ferroviaria svolgono funzione di magazzini rimuovendo l'opportunità di connettere i magazzini stessi ad una offerta integrata di trasporto nella quale ci può essere un ruolo per la vezione ferroviaria.

Mentre quindi l'attenzione dei logistici si concentra sulle fasi più sofisticate della domanda di servizi, come il "postponement", si osserva invece che la parte "core" della logistica assorbe quantità crescenti di costi. Forse, come in molti casi, bisogna tornare ai fondamentali, e riportare attenzione laddove emergono i bisogni essenziali del ciclo logistico.

Tra le opzioni per l'organizzazione dei trasporti, la soluzione ferroviaria dispone certamente di elementi di vantaggio competitivo, che devono essere valorizzati. Questo processo è possibile, paradossalmente, proprio se le imprese ferroviarie si aprono al mondo della logistica, in un rapporto di collaborazione e di integrazione che tenda a trasmettere al vettore ferroviario le esigenze mutevoli di servizio da parte della base di clientela.

Una ferrovia che restasse invece vincolata alla logica della pura vezione ferroviaria sarebbe difatti incapace di ridefinire il proprio modello di organizzazione produttiva in modo compatibile con le esigenze del mercato, e si troverebbe a continuare a gestire una parabola discendente della propria quota di mercato, così come è accaduto in Europa nell'ultimo trentennio, nel corso del quale la quota di mercato della vezione ferroviaria si è dimezzata, proprio per effetto di una articolazione qualitativa dell'offerta inadeguata rispetto alle caratteristiche mutevoli della domanda di servizi da parte della clientela.

Solo le imprese ferroviarie che saranno in grado di introdurre una forte discontinuità del proprio modello di offerta, capace di intercettare in questo modo il profilo di servizio coerente con l'evoluzione del mercato, riusciranno ad essere protagonisti del sistema logistico. Si tratta di leggere il trasporto e la logistica con gli occhi del cliente.

Proviamo a fare un esempio, sulla puntualità del servizio. Non si può misurare la performance sul rispetto dei tempi del vettore nella logica puramente ferroviaria da scalo di partenza a scalo di arrivo, leggendo il fenomeno nella dimensione puramente vettoriale., ma si tratta di misurare anche i tempi accessori, che a volte condizionano in modo decisivo il livello della qualità erogata nella percezione, corretta, del cliente finale.

La messa a disposizione dei vagoni per lo scarico negli scali di arrivo, ad esempio, costituisce uno dei vincoli che peggiorano in modo decisivo il livello complessivo della prestazione. Accadono casi nei quali il tempo della messa a disposizione supera di gran lunga il tempo complessivo di viaggio, che ha rispettato le sue tempistiche.

Si può cominciare il percorso della integrazione logistica cominciando con il mettere assieme pacchetti di servizio più "semplici" in una logica door to door, offrendo al cliente una soluzione di trasporto chiavi in mano che integri la vezione ferroviaria per le lunghe distanze con i navettamenti camionistici per le operazioni di presa e di consegna dai luoghi del cliente agli scali ferroviari.

Si realizza in questo modo un primo livello di integrazione, che potremmo definire vettoriale, che consente di dare risposta ad alcune tipologie di servizio per le quali la soluzione ferroviaria in senso stretto non consente di gestire il bisogno del cliente, che non si esaurisce nella prestazione puramente ferroviaria.

Sono le operazioni che Omniaexpress, società del Gruppo Ferrovie dello Stato, ha condotto, assieme a Trenitalia, in due esperienze:

- per il trasporto degli euro per conto delle Poste italiane, garantendo l'approvvigionamento al momento del *change over* tra lira ed euro con un modello di servizio basato sulle terminalizzazioni camionistiche gestite da Omniaexpress e la fornitura di treni completi dedicati realizzata da Trenitalia;
- per il trasporto dei mezzi militari delle forze armate, con lo stesso meccanismo operativo, consentendo alle forze armate del nostro Paese di tornare ad utilizzare, negli anni recenti, in modo più significativo il vettore ferroviario per gli spostamenti di lunga distanza.

Si può poi passare a livelli di integrazione logistica più avanzati, che mettano al disposizione del cliente non solo una soluzione vettoriale integrata tra trasporto ferroviario per la vezione primaria e trasporto camionistico per il corto raggio a monte ed a valle, ma anche servizi di deposito, transit point, handling, fino ad arrivare alla gestione degli ordini dagli stabilimenti di produzione fino al mercato di consumo della grande distribuzione organizzata.

E' il mestiere che svolge Omnia-logistica, società del gruppo Ferrovie dello Stato, per clienti quali Conserve Italia, Rinascente, Uliveto Rocchetta, Kimberly Clark. In questo caso l'affidabilità del trasporto ferroviario, per le caratteristiche della merce che viene movimentata che ha un time to market molto critico, assume un ruolo di primaria rilevanza per mantenere e sviluppare un posizionamento di questa natura.

Possono poi essere individuati nuovi segmenti di mercato per la logistica, nei quali tradizionalmente il sistema ferroviario non è stato presente, per proporre al mercato soluzioni innovative. E' il caso di Ecolog, società anch'essa del Gruppo Ferrovie dello Stato, che si è specializzata nel proporre soluzioni di smaltimento dei rifiuti, urbani ed industriali, nei quali la vezione ferroviaria può svolgere un ruolo positivo per delineare una logistica rispettosa dell'ambiente e capace di generare valore per i clienti. E' stata in questo modo gestita l'emergenza rifiuti della Regione Campania, trasferendo i rifiuti urbani in Germania, oppure il trasporto intermodale dei rifiuti urbani della città di Roma, oppure lo smaltimento dei rifiuti industriali dell'Acna di Cengio.

C'è poi una frontiera ulteriore, che non è ancora esplorata, ed è quella di posizionarsi nelle operazioni a maggiore valore aggiunto della logistica, come quella del *postponement*, "secondo cui è opportuno posticipare il più tardi possibile la

personalizzazione di un prodotto a partire da un semilavorato indifferenziato e la sua conseguente attribuzione a uno specifico cliente/mercato⁴¹.

E' evidente però che, per allargare ulteriormente la gamma dei servizi logistici a corredo di una offerta di trazione ferroviaria, c'è bisogno che la vezione primaria ferroviaria sia caratterizzata da elevati livelli di affidabilità nel ciclo intero della sua lavorazione, dalla progettazione, alla programmazione, alla produzione, alla assistenza in corso di viaggio, ai servizi di terminalizzazione fino alla messa a disposizione dei vagoni.

Il mercato dei servizi ferroviari è, come abbiamo verificato nella esposizione precedente, comunque in forte trasformazione. Sia la qualità della domanda sia l'organizzazione della offerta stanno portando a radicali cambiamenti, le cui conseguenze possiamo intuire solo in parte.

I caricatori delle filiere *automotive, steel, construction, forest, chemicals* e *consumer goods* sono consapevoli che la risorsa ferroviaria può diventare scarsa e che la messa in opera di una catena logistica richiede una programmazione con forte anticipo. Com'è possibile che, allargandosi il mercato dell'offerta, la risorsa ferroviaria possa diventare scarsa?

In misura consistente questo processo può essere generato a seguito della concentrazione delle richieste su determinate tracce orarie e su determinati percorsi. La logistica porta di per sé a una concentrazione dei flussi in determinate fasce orarie e la logica dei trasporti ferroviari porta di per sé alla concentrazione dei flussi su pochi corridoi.

Le compagnie ferroviarie sono alla ricerca di una semplificazione del loro portafoglio clienti, in quanto si rendono conto che i costi del servizio per una pluralità di clienti con volumi limitati e sporadici sono insopportabili e finiscono per gravare sul costo dei servizi *taylor made*.

Nel passato, le merci trasportate con il carro convenzionale, a differenza dei traffici intermodali, erano le merci non sensibili alle esigenze di tempo; sempre più sulla ferrovia corrono merci *time sensitive* ed il fattore tempo, quindi la velocità commerciale dei treni, svolge un ruolo di crescente importanza.

D'altra parte, la stessa velocità commerciale del servizio ferroviario si traduce in minori costi di produzione per le aziende erogatrici del servizio, in quanto tempi più rapidi di esecuzione del servizio stesso abbattano sia i costi di capitale sia i costi di esercizio. Per questa via può anche essere migliorata la competitività delle aziende ferroviarie rispetto alla concorrenza stradale.

Sempre più elevata, nella fase *inbound* e quando nella catena vi sono elementi di *just in time* o di approvvigionamento in linea, è la richiesta di materiale di riserva per intervenire in situazioni di emergenza, determinate da guasti improvvisi e ciò aumenta il costo dell'operazione logistica. La "personalizzazione" del servizio mette in imbarazzo le compagnie abituate ad operare con mentalità da "generalisti" mentre favorisce le compagnie che operano con strategie di nicchia.

⁴¹ Fabrizio Dallari - Davide Uracchi, "Global sourcing e mercato globale", in Logistica Management, n.140, novembre 2003, p. 102

Malgrado la forte tendenza all'outsourcing della logistica, i traffici cargo vengono trattati ancora direttamente tra compagnia ferroviaria e caricatore, mentre i traffici intermodali vengono affidati agli MTO. Alcuni grandi caricatori tendono ad entrare nella gestione diretta delle operazioni ferroviarie, potenziando i loro terminal in modo da consentirne l'utilizzo anche ad altri utenti, attrezzandoli perché diventino delle piattaforme logistiche, costituendo società di trazione.

Le compagnie ferroviarie, o le società proprietarie di carri che pensano di poter entrare nel mercato della logistica, debbono sviluppare i loro dispositivi informatici in modo da consentire al cliente non solo la rintracciabilità della merce ma lo stato dell'evasione dell'ordine. Difficilmente queste riescono ad offrire un servizio multicliente, è più facile che possano farlo in una situazione dedicata.

In conclusione, possiamo concordare con chi prevede uno sviluppo fortissimo dei servizi logistici "personalizzati", con allocazione delle risorse produttive *ad hoc*, che consentiranno:

- l'ingresso nella cultura dei trasporti ferroviari di una mentalità ispirata ai più moderni criteri di efficienza
- lo sviluppo di rapporti di partnership tra caricatori, compagnie ferroviarie e operatori logistici
- una maggiore dotazione di strumenti informatici
- una più razionale allocazione delle risorse
- un più stretto controllo dei costi
- un potenziamento e una specializzazione degli impianti

Questi fattori, in definitiva, sono anche gli elementi chiave di un maggiore sviluppo dei traffici merci su rotaia, per ridisegnare l'offerta logistica e per offrire ai clienti soluzioni adeguate alla qualità della domanda. E' in questo cambiamento, fondato sulla centralità del cliente e sulla modernizzazione dei servizi, che sta la chiave di volta per invertire la tendenza pluridecennale, che si è verificata in Europa, alla marginalizzazione del trasporto ferroviario delle merci.

3. I colli di bottiglia nello scambio modale: porti, interporti, inland terminal

Nel ridisegnare un possibile ruolo per le ferrovie all'interno dello scenario di una logistica in drastica trasformazione si tocca inevitabilmente la questione della intermodalità e della integrazione modale.

Eccezion fatta per quella parte sempre meno rilevante di mercato delle merci che si muove da raccordo a raccordo, essenzialmente per traffici siderurgici e chimici che saranno sempre meno presenti in uno scenario di riposizionamento dei siti industriali, la catena logistica, se vuole utilizzare le potenzialità competitive del sistema ferroviario, deve essere in grado di affrontare e risolvere l'intero ciclo del trasporto, soprattutto negli anelli di interscambio e movimentazione delle merci, siano esse rinfuse, merci palettizzate, containers o casse mobili.

Il costo delle operazioni di interscambio modale, ed i costi delle terminalizzazioni camionistiche a monte ed a valle, hanno storicamente costretto in Italia il prezzo della vezione ferroviaria su prezzi molto bassi, incompatibili con una gestione economica di impresa, pur considerando i rilevanti gap di produttività che deve recuperare l'attuale operatore dominante del mercato, vale a dire Trenitalia.

Questa leva "drogata" di crescita diventa insostenibile nel momento in cui si è avviata, ormai da quindici anni, prima una trasformazione delle ferrovie in soggetto economico regolato dal codice civile che non assicura più, per le merci, un servizio pubblico di tipo universale, e poi, nell'ultimo quinquennio, ci si è incamminati sulla strada della liberalizzazione del trasporto ferroviario delle merci.

Senza un ripensamento complessivo di tutte le fasi nelle quali si articola il complessivo segmento della intermodalità, appare difficile che si possano creare condizioni per uno stabile sviluppo nel tempo di questa tecnica di trasporto, sicuramente strategica per un riequilibrio modale coerente con gli obiettivi di politica dei trasporti che si è dato sia il nostro Paese sia l'Unione Europea.

Le recenti misure di sostegno statale al traffico combinato possono certamente contribuire a riequilibrare una struttura di costi che sinora vedeva l'impresa ferroviaria sopportare l'onere economico per lo sviluppo di questa modalità di trasporto, ma da un lato si tratta di provvedimenti che hanno vigore solo fino alla fine del 2006, e bisognerà vedere se saranno nel tempo confermati, e dall'altro non vanno ad incidere sui recuperi complessivi di efficienza sulla intera catena trasportistica del flusso intermodale che comunque a mio avviso si rendono necessari.

Esiste poi un tema legato alla concentrazione dei flussi di merce, che non si distribuiscono evidentemente in modo omogeneo sul territorio, ma che si addensano nelle concentrazioni industriali e nei principali luoghi di consumo (le grandi aree metropolitane), richiedendo infrastrutture e servizi adeguati soprattutto nei punti terminali di origine e destinazione delle merci, per consentire livelli adeguati di efficienza, sia nei transit time sia nella struttura complessiva dei costi.

La congestione trova quindi il suo punto di maggiore evidenza nei luoghi gerarchicamente prioritari dello scambio modale, vale a dire nei porti, negli interporti e negli inland terminal.

Tali snodi sono stati storicamente concepiti e costruiti in una fase nella quale esisteva il modello industriale del tempo fordista, e quindi i flussi di merci erano orientati ai fabbisogni legati all'import delle materie prime e dei semilavorati, per la distribuzione delle merci prodotte all'interno dello stesso territorio e per l'esportazione verso l'estero dei prodotti finiti.

Ora che cresce fortemente l'import dei prodotti finiti destinati in buona parte al mercato finale di consumo si modifica radicalmente non solo il peso relativo dei flussi, ma si accelera anche il bisogno di un transit time più compresso nei tempi e più certo nella affidabilità, dal momento che l'asse delle quantità prevalenti si sposta dal processo industriale al mercato di consumo finale.

La gerarchia competitiva dei corridoi di traffico, e quindi le decisioni sulle rotte di inoltro delle merci, dipende fortemente quindi dalla velocità e dalla affidabilità assicurata all'intero ciclo del trasporto, per la definizione del quale non contano

soltanto le performances dei vettori, ma anche l'efficienza dei terminali e le vischiosità degli adempimenti burocratici per lo sdoganamento delle merci.

C'è molto da fare in questa direzione, se, come sostiene l'Interporto di Rivalta, il transit time via gomma dei container dal porto di Genova a Rivalta Scrivia è pari mediamente a 12 giorni, una enormità rispetto ai 17 giorni che sono necessari per l'effettuazione della rotta marittima dal Far East al porto di Genova.

Senza una visione complessiva del ciclo logistico si rischia quindi di concentrare l'attenzione sulla diversa flessibilità o velocità del vettore terrestre, quando invece il problema principale, nel caso citato, è evidentemente tutto concentrato nella organizzazione portuale e nelle modalità di gestione amministrativa delle merci in import ed in export.

Inoltre, nella definizione del costo complessivo del ciclo intermodale, si tende prevalentemente a concentrare l'attenzione sul costo della vezione ferroviaria, quando invece questa componente è stata, almeno in Italia, costruita come l'elemento residuale che ha funzionato da cassa di compensazione ad un ciclo complessivo di altri costi, considerati incompressibili, che formano poi la catena complessiva del ciclo del valore: operazioni di handling, manovre, tasse di sosta dei contenitori, terminalizzazioni camionistiche nelle tratte terminali e/o originarie del traffico.

Diventa necessario, se si vuole puntare, come è indispensabile, ad una crescita sana e duratura del trasporto intermodale, rivisitare l'intera catena del valore, definendo modelli organizzativi e di gestione economica che siano orientati alla massima efficienza ed alla massima economicità di tutto il ciclo, e delle singole componenti del ciclo stesso.

Resta poi da confermare una politica pubblica trasparente a sostegno della intermodalità, recentemente introdotta in Italia e peraltro diffusa in tutta Europa; se l'obiettivo di politica dei trasporti è quello di decongestionare il traffico su gomma, la soluzione intermodale, che utilizza il trasporto ferroviario per le tratte di lunga percorrenza, è certamente, assieme allo sviluppo delle autostrade del mare, uno strumento di primaria rilevanza, che giustifica quindi misure di incentivazione mirate a rendere strutturalmente conveniente per il mercato la scelta di questa tecnica.

C'è inoltre il nodo degli investimenti nelle infrastrutture. La risposta che si tende generalmente a dare è quella di concentrare l'attenzione sugli investimenti necessari per adeguare le infrastrutture di linea: grandi opere, dai tempi inevitabilmente lunghi di realizzazione, che però non incidono sui colli di bottiglia che sono costituiti dai nodi di interscambio, ed anzi tendono ulteriormente ad aggravare la congestione proprio laddove oggi si genera una inefficienza di sistema.

Poco si pone il focus prioritario sulle infrastrutture puntuali di interscambio, e pochissimo si pone l'attenzione alle necessarie, ma indispensabili, innovazioni gestionali nei modelli di funzionamento delle infrastrutture esistenti, che richiedono innanzitutto interventi sulle tecnologie della informazione, fondamentali per efficientare i processi di gestione e per accelerare il transit time del ciclo complessivo, individuando ottimizzazioni nei modelli di trattamento delle merci.

E così la grande parte delle risorse, comunque limitate, disponibili per investimenti infrastrutturali, si orienta sull'aumento della capacità di linea, quando poi i colli di bottiglia, ed i limiti di capacità complessiva di trasporto, sono spesso dati dalla

inefficienza, o dalla saturazione, dei sistemi terminali, sia in termini di disponibilità delle infrastrutture, sia in termini di modelli operativi di funzionamento, che spesso limitano la potenzialità delle infrastrutture esistenti.

Quando poi si parla delle infrastrutture di interscambio, lo si fa in uno scenario confuso, orientato più dagli interessi localistici e di campanile, che non da una visione di sistema che sia capace di costruire un modello competitivo di reticolo logistico efficiente per l'Italia nella rete mondiale degli scambi.

Si spiegano così le proliferazioni, in Italia, di porti di primo livello e di porti hub, di interporti di primo livello, di progetti di retroporto che spuntano come i funghi, spesso senza avere consapevolezza del modello di servizio che è necessario per dare efficienza.

Viene così a demoltiplicarsi il potenziale effetto di massa critica di concentrazione dei flussi di merce in poche piattaforme di massima efficienza, che è l'unica strada, come dimostra l'esperienza in giro per l'Europa e per il mondo, per realizzare efficienza e dare strutture competitive alle soluzioni intermodali.

Anche nel caso delle piattaforme di interscambio si rischia quindi di inseguire più logiche di proliferazione e di duplicazione di iniziative, guidate spesso più da obiettivi di valorizzazione immobiliare di breve periodo che non da un disegno di offerta logistica di medio-lungo periodo, oppure orientate a dare una risposta a progetti localistici frutto di interessi.

Emerge così la crisi di congestione dell'ultimo miglio, che rischia di imbrigliare enormi potenzialità di sviluppo per il nostro Paese. Basti pensare alla congestione, ed alla crescente inefficienza, dei sistemi di deflusso ed afflusso delle merci da e per i nostri porti, elemento che ormai comincia a diventare, assieme ai ritardi nell'adeguamento delle infrastrutture portuali alle caratteristiche del naviglio sempre più, non solo un vincolo alla crescita futura, ma anche un fattore di arretramento competitivo rispetto ai volumi attualmente movimentati.

Se non si riesce a mettere mano in tempi rapidi e credibili su tali questioni, si rischia poi che le ingenti risorse che si stanno mettendo in campo per adeguare le potenzialità delle linee e dei corridoi diventino poi denaro buttato al vento, se i sistemi terminali di origine e di deflusso del traffico non sono in grado di attrarre con soluzioni competitive i flussi di merce, altrimenti destinati ad altri Paesi, non solo come il Nord Europa ma anche come la Spagna, che su questo tema stanno compiendo invece le mosse giuste.