

# **LA LOGISTICA E L'INTERMODALITA' IN ITALIA E IN EUROPA**

**Aprile 2008**

---

Uniontrasporti è una società promossa da Unioncamere e dalle Camere di commercio locali, nata nel 1990 per sostenere lo sviluppo del sistema dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture. E' un organismo tecnico, di supporto all'nostra elaborazione delle linee di politica dei trasporti a livello nazionale e locale, alla promozione degli interessi collettivi; fornisce servizi qualificati mirati al potenziamento dei sistemi infrastrutturali locali, alla crescita degli operatori e supporta i progetti di fattibilità e di finanza di progetto.

Il presente lavoro è stato realizzato da Uniontrasporti con il contributo scientifico del dr. Massimiliano Maurizi.

---

***“LA LOGISTICA E L'INTERMODALITA' IN ITALIA E IN EUROPA”***

***APRILE 2008***

## Indice

<b>PREMESSA: IL QUADRO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1 L'EVOLUZIONE DELLA POLITICA NAZIONALE PER LA LOGISTICA E L'INTERMODALITÀ .....</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Il Progetto 80.....</i>	8
1.2. <i>Il Piano Generale dei Trasporti del 1986 .....</i>	9
1.3. <i>La legge 240/1990 e lo sviluppo degli Interporti.....</i>	10
1.4. <i>Il PGTL del 2001 .....</i>	12
1.5. <i>La Legge Obiettivo del 2001 e le Infrastrutture Prioritarie del 2006 ...</i>	13
1.6. <i>Le Linee Guide del Piano Generale della Mobilità (PGM) del 2007 .....</i>	13
<b>CAPITOLO 2 LA LOGISTICA COME FATTORE DI SVILUPPO PER IL SISTEMA - PAESE .....</b>	<b>15</b>
2.1. <i>La logistica e il territorio: il quadro di riferimento.....</i>	15
2.2. <i>La logistica e i nuovi modelli organizzativi di impresa .....</i>	17
2.3. <i>Innovazione tecnologica e processo logistico: svantaggio competitivo delle PMI .....</i>	20
<b>CAPITOLO 3 LOGISTICA E GLOBALIZZAZIONE: ITALIA COME PIATTAFORMA LOGISTICA ?.....</b>	<b>23</b>
3.1. <i>La mobilità delle merci a scala mondiale .....</i>	23
3.2. <i>Caccia al contenitore del Far East. Mediterraneo vs Nord Europa: quadro attuale .....</i>	26
3.3. <i>I traffici nel Mediterraneo: il posizionamento nazionale .....</i>	28
3.4. <i>Fattori di competitività dei Porti del Nord Europa.....</i>	29
3.5. <i>Le prospettive del mercato mondiale e i porti del Mezzogiorno: breve analisi swot.....</i>	33
3.6. <i>La logistica a valore aggiunto come risorsa per il Mezzogiorno .....</i>	36
<b>CAPITOLO 4 PROPOSTE OPERATIVE DI COLLABORAZIONE .....</b>	<b>40</b>

## Premessa: il quadro di riferimento

Il termine *logistica* fino a qualche tempo fa indicava l'insieme di attività poste in essere dalle imprese industriali: approvvigionamento di materie prime e semilavorati, movimentazione degli stessi negli impianti per la produzione, distribuzione finale dei beni prodotti. Questa concezione della logistica, che oggi viene comunemente definita *tradizionale*, rispondeva ad una visione della competitività tra imprese sostanzialmente basata sulla efficienza interna delle imprese stesse. Il focus era posto sulla qualità dei prodotti e sul contenimento dei costi; la strategia per perseguire entrambi questi obiettivi era basata sull'integrazione della cosiddetta *internal supply chain*<sup>2</sup>.

La concezione in esame traspare chiaramente anche dalle definizioni di logistica assunte all'epoca dalle diverse associazioni nazionali del settore. Per tutte si può citare quella approvata nel 1985 all'atto di creazione del **Council of Logistics Management** (USA): "*Il processo di pianificazione, implementazione e controllo di un efficiente ed efficace (dal punto di vista dei costi) flusso e immagazzinamento di materie prime, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo allo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti*".

Questo approccio può essere considerato concettualmente superato. Sia le mutate esigenze dei mercati (consumatori sempre più esigenti), sia le trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto nelle imprese hanno profondamente modificando la concezione della logistica. A queste trasformazioni si aggiunge la crescente esigenza di gestire, in modo globalmente più economico ed ecologicamente più appropriato, gli enormi quantitativi di imballaggi e prodotti al termine della loro vita utile, in modo da renderli riutilizzabili e riciclabili.

---

<sup>2</sup> Un modello concettuale della logistica all'epoca largamente condiviso è stato quello noto come *logistics pipeline*: la missione della logistica era principalmente rivolta al coordinamento delle funzioni che

In definitiva, mentre in passato la competitività era giocata singolarmente tra le aziende, oggi, e presumibilmente sempre più in futuro, **la competitività si giocherà fra sistemi logistici**, fra sistemi cioè che comprendono a monte i fornitori ed a valle i clienti, ai diversi livelli (imprese di distribuzione, gruppi di acquisto, singoli punti vendita), con una forte attenzione ai consumatori finali. E' la cosiddetta (*external supply chain*)<sup>3</sup>.

Ciò implica una modifica sostanziale del quadro complessivo delle esigenze con cui confrontarsi: la gamma dei beni da gestire è in continua dilatazione, si moltiplicano le frequenze di lancio di nuovi prodotti, la puntualità nelle consegne è un fattore imprescindibile e spesso fa riferimento a processi just in time che ne incrementano la frequenza e ne comprimono i tempi di risposta.

In questo nuovo contesto, peraltro, la logistica si trova a dover gestire non solo flussi fisici di materie prime, semilavorati e prodotti, ma anche i relativi flussi informativi, imposti dalle necessità di relazionarsi con i nuovi partners della *supply chain*. Ciò rende i sistemi IT parte strategica integrante del processo logistico.

Una diretta e rilevante conseguenza di queste trasformazioni è l'**ampliamento dell'ambito territoriale di intervento della logistica**. Infatti, mentre l'integrazione della *internal supply chain* coinvolgeva sostanzialmente solo le strutture aziendali ed era quindi in buona misura dominabile dall'azienda stessa, l'integrazione della *external supply chain* coinvolge progressivamente le strutture nazionali e sovranazionali. In altri termini, assumono un ruolo rilevante sia l'efficienza del sistema Paese (diffusione e funzionalità delle infrastrutture quali trasporti e comunicazioni, snellezza dei regolamenti, delle procedure e della burocrazia in senso lato), sia il grado di integrazione di un Paese con i suoi mercati di riferimento.

Con riferimento all'ottimizzazione dei flussi logistici fisici, viene in rilievo l'**Intermodalità**, come fattore di razionalizzazione e integrazione del trasporto merci e di competitività del Sistema - Paese sul mercato dei servizi "*alla merce*".

---

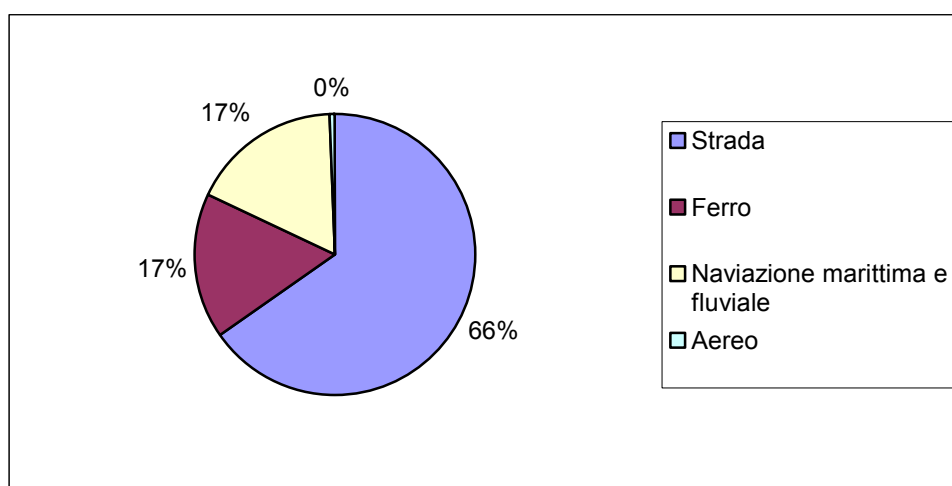
all'interno dell'azienda gestivano, tradizionalmente in modo autonomo e spesso conflittuale tra loro, il flusso dei materiali e delle relative informazioni.

<sup>3</sup> Sul punto, si tornerà nel paragrafo dedicato ai nuovi modelli organizzativi di impresa

L'intermodalità è stata in passato oggetto di un accanito dibattito tra esperti circa la sua corretta **definizione**, finché, nel 1999, la Conferenza Europea dei Ministri dei Trasporti, la Commissione Europea e la Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite hanno definito il **trasporto intermodale** come *il trasferimento di merce mediante una medesima unità di carico o un medesimo veicolo stradale utilizzando uno o più modi di trasporto e senza la manipolazione delle merce*. Interessante, soprattutto rispetto alla realtà italiana, la definizione di **trasporto combinato**, inteso come quel particolare trasporto intermodale *in cui la maggior parte del tragitto si effettua per ferrovia, vie navigabili o per mare, mentre i percorsi iniziali e/o terminali, più corti possibili, sono realizzati su strada*.

In quel *più corti possibili* si rispecchiano le ragioni profonde della necessità di una politica intermodale non solo per il nostro paese ma anche per l'intero continente. Il trasporto merci su strada, infatti, domina la ripartizione percentuale del traffico in tutta l'Unione Europea ma in alcuni Stati membri, tra cui l'Italia, esso raggiunge livelli di guardia. Nel 2004, secondo l'Istat, la **modalità stradale ha intercettato poco più dei due terzi del traffico** avente come Origine/Destinazione il territorio nazionale, con il rimanente suddiviso in parti uguali tra traffico ferroviario e oleodotti (17%) e traffico marittimo e di navigazione interna (17%), mentre il cargo aereo non raggiunge il punto percentuale.

**Ripartizione traffico merci interno per modalità di trasporto  
 Valori Percentuali - Italia**



Va anche segnalato che, nelle occasioni in cui si fa ricorso a scelte di trasporto combinato, è **più frequente l'integrazione strada/mare**, mentre molto più contenute sono l'integrazione strada/aereo e quella strada/ferro. Indubbiamente, per le lunghe distanze ed i grandi carichi è il mare il completamento ideale della strada, mentre per i trasporti rapidi e di valore è la via aerea. Il treno, nonostante i volumi consistenti di import/export della manifattura italiana con i mercati continentali, rimane ancora poco utilizzato rispetto alle sue potenzialità

In termini di policy pubbliche, mentre l'Unione Europea a partire dalla fine degli Anni Novanta ha adottato soluzioni volte a promuovere incentivi e finanziamenti per progetti miranti a spostare traffico dalla strada alle altre modalità (Programma Pact, Marco Polo, Marco Polo II), l'Italia non è invece riuscita a sviluppare una politica coerente rispetto all'obiettivo dell'intermodalità intesa come strumento per ridurre la congestione dei traffici e l'impatto ambientale della funzione trasporto.

## Capitolo 1 L'evoluzione della politica nazionale per la logistica e l'intermodalità

L'esigenza di infrastrutture intermodali e logistiche in grado di rispondere ai requirements della produzione ha stimolato, nel corso degli anni, una serie di interventi pubblici e privati. Tali iniziative sono state promosse in coincidenza con alcune scelte di policy adottate da Amministrazioni pubbliche, in qualche caso rispondenti alle esigenze del mercati, talvolta slegate da quest'ultime.

Sul piano dell'analisi, non può non ritenersi preoccupante il progressivo disimpegno registrabile a partire dal 2001 verso l'opzione intermodale, in precedenza faticosamente posta al centro delle politiche di pianificazione dagli ultimi due Piani nazionali del 1986 e del 2001.

Nelle pagine seguenti si darà conto di questa evoluzione complessiva.

### 1.1. Il Progetto 80

Elaborato nel 1970 dal Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica, il Progetto 80 rappresenta il primo approccio dello Stato al settore. Esso puntava su alcune indicazioni generali e su temi che, a distanza di 38 anni, rimangono drammaticamente attuali. L'accessibilità dei territori, l'integrazione tra modi e una migliore mobilità passeggeri e merci erano infatti gli obiettivi che facevano da cornice alla scelta dello strumento operativo considerato in grado di garantire i risultati attesi: **la realizzazione di centri di smistamento merci in corrispondenza di terminali di trasporto situati in aree strategiche del paese**. Per la localizzazione di tali centri furono individuati 4 macroaree: Alessandria - Genova; Mantova - Verona; Livorno - Grosseto; Napoli - Caserta<sup>4</sup>. Alle Ferrovie era affidato il compito strategico di collegare queste aree tra loro e con il resto del territorio nazionale e internazionale.



## 1.2. Il Piano Generale dei Trasporti del 1986

Il Piano Generale di Trasporti del 1986<sup>5</sup> può essere considerato il primo vero documento di programmazione organica del settore trasporti e logistica. Nei documenti preparatori si evince la piena comprensione di alcuni aspetti strategici di contesto, quali la futura grande crescita del traffico merci, la presenza di criticità infrastrutturali e di sistema da affrontare, l'obiettivo del riequilibrio modale. Nel Piano, inoltre, compare per la prima volta la parola intermodalità. Gli strumenti adottati per raggiungere gli obiettivi sono due: i Corridoi Plurimodali e gli Interporti

Per **Corridoi plurimodali** si intende l'individuazione e la realizzazione di nuove direttrici di trasporto, di tutte le modalità eccetto quella aerea, in grado di consentire il collegamento funzionale di determinare aree del paese e di risolvere il problema di occlusione della domanda di trasporto su alcuni itinerari considerati a rischio di saturazione. Il Piano definiva i Corridoi come "direttrici dove si svolgono le principali relazioni nazionali e internazionali a lunga distanza e auspicava per la loro realizzazione una vasta concertazione tra Stato, enti locali e soggetti gestori. I Corridoi individuati erano:

- La direttrice Pedealpina Torino - Trieste
- La direttrice Pedeappenninica adriatica Milano - Bologna - Rimini - Otranto
- La direttrice Tirrenica Ventimiglia - Genova - Roma - Napoli - Palermo - Trapani
- La Dorsale centrale Brennero - Verona - Bologna - Roma
- La Trasversale orientale Roma - Cesena - Venezia - Tarvisio
- Il Corridoio Sardo - continentale

Le cose sono andate diversamente ma certamente l'introduzione del concetto di Corridoio plurimodale ha consentito di superare la logica della frammentazione territoriale, favorendo una visione unitaria ed europea che 8 anni dopo ha trovato piena concretizzazione nel Consiglio Europeo di Essen e nei cosiddetti Progetti Prioritari.

---

<sup>4</sup> Vale la pena di osservare che solo lo scorso 20 aprile è stato firmato un Protocollo di Intesa tra la Regione Piemonte e la Regione Liguria per la realizzazione e la gestione dell'hub intermodale di Alessandria, come retroporto del porto di Genova.....

<sup>5</sup> La decisione di realizzare il Piano fu adottata dalla legge 245/1984

Quella degli **Interporti**, al contrario, è una storia di maggior successo. Essi furono individuati dal Piano come nodi in grado di concentrare strutture logistiche, designando sul territorio una duplice rete organizzata su interporti di primo e secondo livello. Per il primo livello la scelta cadde su Piemonte (Torino Orbassano), Lombardia (area milanese), Veneto (Verona e Padova), Emilia (Bologna) e Campania (Nola - Marcianise), ai quali si aggiungeva la preesistente struttura di Rivalta Scrivia. Per la rete di secondo livello ci si limitava a prevedere la realizzazione di 10 o 15 nodi interportuali senza alcuna altra precisazione.

### **1.3. La legge 240/1990 e lo sviluppo degli Interporti**

Questa legge reca il nome di “Interventi dello Stato per la realizzazione di interporti finalizzati al trasporto merci e in favore dell’intermodalità”. E’ dunque l’atto formale con cui lo Stato dava concreta attuazione al Piano del 1986. La legge assegnava le competenze in ordine alla organizzazione e alla gestione degli interporti e, fatto di indubbia rilevanza, prevedeva l’istituto della concessione quale strumento di programmazione e controllo degli impianti.

**La scelta della concessione denota la volontà di assoggettare la materia alla regia del potere pubblico**, in funzione della tutela di interessi pubblici e del perseguimento di interessi generali.

La legge inoltre prevede l’adozione di un Piano Quinquennale degli Interporti, approvato dal Cipet nel **marzo del 1992**<sup>6</sup>. La rete di primo livello risulta così composta:

- Piemonte (Rivalta Scrivia e Orbassano)
- Lombardia (Segrate - Lacchiarella)
- Veneto (Verona e Padova)
- Emilia Romagna (Bologna e Parma)
- Toscana (Livorno Guasticce)
- Campania (Nola - Marcianise)

---

<sup>6</sup> Il Cipet era il Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica del Trasporto. Fu abolito alla fine del 1993

Per l'individuazione della rete di secondo livello si adottano criteri di valutazione più larghi che portano il totale degli interporti previsti a 29, anche se i relativi progetti vengono legati a una procedura e a una fase istruttoria interministeriale più vincolante.

Otto mesi prima di essere abolito, nell'**aprile 1993**, il Cipet approva un nuovo piano quinquennale degli interporti che cancella la distinzione tra primo e secondo livello, definendo i presupposti affinché un interporto possa definirsi di rilevanza nazionale. Tra questi si segnalano la fattibilità economica dell'investimento rispetto al mercato servito, l'attrattività rispetto agli operatori del settore, la presenza di strutture ferroviarie, l'inserimento dell'opera nel Piano Regionale dei Trasporti per il territorio di riferimento.

L'intera materia sarà profondamente innovata e, per certi versi, trasformata dalla **legge 204/1995**, recante il nome di "**Interventi urgenti in materia di trasporto**". Infatti, l'articolo 6 cancella l'istituto della concessione e limita l'affidamento della gestione degli interporti alla firma di specifiche convenzioni. Si delinea quindi un nuovo quadro normativo, all'interno della quale il soggetto gestore è dotato di una maggiore discrezionalità derivante dalla rinuncia dei soggetti pubblici al ricorso alla concessione. In termini di risorse, spetta al soggetto gestore il compito di trovare il maggior numero di risorse per la realizzazione dell'infrastruttura, risorse che possono essere messe a disposizione sia dalla mano pubblica, sia da investitori privati.

In sede di analisi, è indubbio che gli interporti rappresentino l'ultima grande scelta strategica italiana sull'intermodalità, costituendo un patrimonio importante e da valorizzare in vista di una politica di sviluppo fondata sulla logistica. Occorre peraltro considerare che tale valutazione positiva deve fare i conti con **ritardi abbastanza diffusi nella realizzazione** delle opere, come dimostra una Relazione della Corte dei Conti del 2003, nella quale, tra l'altro, si sottolineava che a oltre 12 anni dall'emanazione della legge 240 soltanto i 9 interporti "ex primo livello" avevano realizzato gli interventi autorizzati e finanziati.

#### 1.4. Il PGTL del 2001

Il Piano Generale dei Trasporti e della Logistica del 2001, licenziato dal governo al termine della legislatura nel marzo del 2001, parte con premesse nuove e si muove lungo prospettive più in linea con l'evoluzione dei mercati mondiali. Sul piano strategico, esso si fonda su due principi:

- la **liberalizzazione del mercato dei trasporti**, compresi quei comparti tradizionalmente gestiti dai monopoli;
- l'applicazione al settore dei trasporti e della logistica di **elementi di federalismo** concretizzatisi con l'auspicio di una competenza su due livelli, nazionale e federale, in vista di una programmazione integrata

In questo contesto, il Piano punta sul **trasporto combinato strada /rotaia** in vista di una maggiore sostenibilità ambientale e, per la prima volta, introduce la **promozione** come leva concreta per sviluppare un mercato più aperto a ristrutturazioni imprenditoriali e a una nuova supply chain caratterizzata da parametri ambientali condivisi.

L'intermodalità viene posta alla base di un modello concettuale che punta sul **processo logistico** come fattore di competitività del sistema - paese, una sorta di premessa di efficienza complessiva, più che un obiettivo di policy. In tal modo, il trasporto merci diviene solo uno dei sottosistemi di un sistema molto più ampio, quello della logistica, all'interno della quale esso ricopre il ruolo di pura vezione.

Il Piano individua una rete logistica, la cosiddetta **SNIT (Sistema Nazionale Integrato dei Trasporti)**, intesa come un sistema di infrastrutture per servizi di interesse internazionale e nazionale, da garantire anche con investimenti pubblici. Ne fanno parte naturalmente anche gli interporti, rispetto ai quali tuttavia il Piano tende a ridurre la dimensione spaziale, in precedenza fissata a circa 200 ettari, per promuovere in futuro **strutture più agili e collegate a nuove piattaforme logistiche svolgenti funzioni complementari**.

Per quanto riguarda l'articolazione degli interporti previsti dal Piano, si ricorre a un'individuazione fondata sulla legge 240 ma aggiornata tenendo conto delle strutture già realizzate e di quelle programmate. L'elenco comprende: Orbassano, Novara, Rivalta Scrivia, Vado Ligure, Cervignano, Verona, Padova, Parma, Bologna, Livorno, Prato, Nola-Marcianise.

E' interessante notare come ad essi il Piano chieda non solo di garantire razionalizzazione e ottimizzazione dei flussi sul mercato interno, ma anche di svolgere un ruolo nella proiezione dei prodotti italiani nel mondo attraverso un'adeguata azione di concentrazione dei carichi in vista dell'utilizzo della logistica come fattore di penetrazione commerciale nell'area mediterranea.

### **1.5. La Legge Obiettivo del 2001 e le Infrastrutture Prioritarie del 2006**

La legge 443/2001, nota come Legge Obiettivo, ha definito il programma delle infrastrutture pubbliche e private aventi carattere strategico per lo sviluppo del paese. **L'accelerazione delle procedure per la realizzazione delle opere è senz'altro il risultato più evidente conseguito, al pari di una programmazione trasportistica di dettaglio suddivisa per territori.** Tuttavia, per quanto riguarda le infrastrutture di trasporto, la legge non ha previsto alcun intervento prioritario a favore del trasporto intermodale.

Analogo discorso vale per il **Pacchetto Infrastrutture Prioritarie** licenziato nel novembre del 2006 che non contempla, alcuna infrastruttura intermodale tra quelle riconosciute come strategiche.

### **1.6. Le Linee Guide del Piano Generale della Mobilità (PGM) del 2007**

Nell'ottobre del 2007, il governo ha licenziato le Linee Guide di un nuovo strumento di pianificazione che, come si evince dalla stessa denominazione prescelta, pone l'accento sulla mobilità, dalla quale fa discendere i servizi di trasporto e logistica e le stesse scelte infrastrutturali.

La domanda di trasporto e logistica, posta alla base dei precedenti due piani, non viene più considerata elemento centrale per la definizione delle priorità, sostituita dall'esigenza di governare il più possibile un sistema in continua evoluzione garantendo una mobilità sostenibile, efficiente e sicura.

Il documento prevede la realizzazione di un Sistema Informativo per il Monitoraggio e la Pianificazione dei Trasporti (SIMPT), uno strumento in grado di determinare le componenti e le intensità della domanda di mobilità sul territorio.

Vengono individuate inoltre tre aree strategiche per la mobilità merci, la city logistics, il trasporto merci e la logistica territoriale, le autostrade del mare e le cosiddette "porte internazionali", mentre l'innovazione, la ricerca e la formazione vengono considerate aree di azione comuni per il perseguimento di tutti gli obiettivi.

## Capitolo 2 La logistica come fattore di sviluppo per il sistema - paese

Nella premessa è stato chiarito l'allargamento dell'ambito di intervento della logistica. Qui tale concetto sarà sviluppato con particolare riferimento al territorio, ai mutamenti introdotti dalla logistica a livello di unità di impresa e allo svantaggio competitivo delle PMI italiane

### 2.1. La logistica e il territorio: il quadro di riferimento

La logistica è uno dei principali strumenti per una politica di sviluppo sull'attuale mercato globale, in quanto costituisce uno dei fattori strategici sui quali si sta ridisegnando l'organizzazione della produzione a scala globale.

Le attività logistiche sono diventate fonte di valore aggiunto, ricchezza e plusvalore non solo a livello microeconomico-aziendale, ma soprattutto a livello macroeconomico-territoriale, o meglio di area-sistema: **la logistica, nel XXI secolo, è indubbiamente, fattore determinante della organizzazione del territorio, per quanto riguarda la localizzazione di attività economiche, così come lo è stato il costo del trasporto nel secolo appena concluso.**

La presenza di nodi e funzioni logistiche, infatti, può essere considerata come vantaggio nella competizione territoriale e fattore di innesco di processi di sviluppo locale in quanto offre la possibilità ad un ambito territoriale locale di poter fornire infrastrutture di collegamento e di accesso ai circuiti internazionali di comunicazione.

**Oggi il fattore discriminante nelle scelte localizzative, a scala europea o nazionale, è la presenza di nodi infrastrutturali che garantiscono l'accesso ai grandi assi o ai corridoi multimodali transeuropei.**

La questione relativa agli effetti territoriali a scala europea diventa quindi un problema di comprensione del ruolo giocato dalla logistica nei processi di riorganizzazione spaziale delle attività sul territorio, come elemento di ridefinizione di gerarchie territoriali consolidate e/o di occasione per i territori tradizionalmente

periferici o di rango inferiore (a cominciare dal Mezzogiorno italiano) per riposizionarsi all'interno di esse.

Logistica per un territorio significa dunque essenzialmente accessibilità e connessione fra reti economiche produttive locali ed extralocali e fra reti modali diverse. L'interpretazione logistica del territorio mette in evidenza almeno tre grandi temi di interesse strategico per il territorio stesso:

- **il grado di ordine** che è possibile immettere nei movimenti di persone, merci e delle relative informazioni che attraversano il territorio, in quanto da esso generati, attratti o subiti come puro attraversamento.
- **Le economie esterne per le imprese industriali e commerciali** localizzate sul territorio e che movimentano flussi di merci a diverse scale di distanza. L'enorme sviluppo di sistemi flessibili di tipo reticolare fa sì che le programmazioni produttive devono essere sempre più interagenti con clienti e fornitori localizzati in spazi che vanno dal locale al globale e che sono in continua evoluzione.
- **La competitività del territorio nell'attrazione di investimenti esteri.** Al fine di creare un significativo valore aggiunto per l'economia locale, è opportuno innanzitutto che ci sia la disponibilità di efficienti terminali di trasporto, per poi giungere ad un modello basato sulla realizzazione di veri e propri distretti logistici che localizzino competenze, sviluppino relazioni e forniscano sofisticati servizi materiali ed immateriali sia all'imprenditoria locale sia ad operatori esterni a livello internazionale

L'integrazione tra logistica e territorio ha nel corso degli anni interessato con sempre maggiore attenzione anche il mondo accademico, che ha recentemente elaborato una definizione di logistica territoriale: **“l'insieme dei processi di pianificazione, realizzazione, regolamentazione, coordinamento e promozione di infrastrutture ed attività logistiche e di trasporto che consentono l'ordinato dispiegarsi dei flussi**



di persone, merci ed informazioni in un determinato ambito geografico, al fine di renderlo coeso e aperto, migliorando l'accesso a beni, servizi, persone e luoghi sia all'interno che dall'interno verso l'esterno del territorio stesso e viceversa, nonché mantenendo e rinnovando le risorse disponibili”.

Tale definizione può essere intesa come un'estensione a livello territoriale e in chiave di sviluppo sostenibile della definizione classica di logistica industriale e del moderno concetto di *supply chain management*, considerando però in questo caso come “impresa”, o ancora meglio come *supply chain*, il territorio con il suo sistema di nodi logistici ed assi di trasporto, i quali sono pianificati, gestiti ed utilizzati direttamente o indirettamente da una pluralità di attori pubblici e privati.

## 2.2. La logistica e i nuovi modelli organizzativi di impresa

Come detto in premessa, per molti anni l'industria manifatturiera ha attribuito alla logistica esclusivamente il compito di presidiare specifiche attività di supporto ai processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione, prevalentemente legate all'organizzazione dei magazzini e dei trasporti.

Così, durante gli anni Settanta, le imprese hanno focalizzato la loro attenzione sulla razionalizzazione della distribuzione fisica dei prodotti dal magazzino al cliente finale (la cosiddetta **logistica distributiva**), mentre negli anni Ottanta si sono concentrate sulla gestione dei flussi fisici nelle fasi di approvvigionamento (la cosiddetta **logistica di produzione**).

Solo in seguito sono emerse le prime esperienze di coordinamento interfunzionale di tutti i flussi fisici ed informativi legati all'operatività aziendale. Tali esperienze hanno portato all'affermazione della **logistica integrata**, che utilizzando la definizione del *Council of Logistics Management*, rappresenta “il processo di pianificazione, realizzazione e controllo di flussi e stoccaggio, in modo da renderli efficienti ed economici, delle materie prime, dei prodotti in corso di lavorazione e dei prodotti finiti, dal luogo di origine al luogo di consumo al fine di soddisfare le aspettative del cliente”.

Di fatto, a partire dagli anni Novanta le imprese hanno dovuto affrontare un contesto industriale caratterizzato da crescente competizione, incertezza e instabilità che le ha indotte a perseguire contemporaneamente obiettivi di contenimento dei costi, flessibilità di risposta alle esigenze dei consumatori in termini di miglioramento del servizio al cliente. Ciò ha condotto verso l'affermazione di un nuovo concetto di logistica, che estende i propri confini a tutti i soggetti che possono contribuire ad incrementare il valore per il cliente finale. Questo nuovo approccio, denominato **Supply Chain Management (SCM)**, è più propriamente definito come l'integrazione dei processi di business tra il fornitore e il cliente in un'ottica di maggiore soddisfazione delle esigenze del cliente finale.

In questa prospettiva diviene di rilevanza strategica per le imprese la capacità di coniugare costi logistici contenuti con elevati livelli di servizio offerti al cliente; infatti, una corretta progettazione e una continua riconfigurazione del sistema logistico rappresenta un importante fattore critico di successo per l'acquisizione di vantaggi competitivi nei confronti della concorrenza.

Per questo motivo, e data la crescente complessità dovuta all'operare in contesti multi-mercato e multi-prodotto, le aziende hanno cominciato ad affidare a terzi la gestione dei propri processi logistici. Nasce così il cosiddetto **outsourcing logistico**, definibile come il "processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni, per un periodo di tempo contrattualmente stabilito, la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all'interno". Il crescente utilizzo dell'outsourcing nelle strategie produttive odierne ha assunto una rilevanza così significativa che molti analisti parlano apertamente di trasformazione del modello gerarchico - organizzativo dell'impresa. Le aziende, insomma, stanno spostando il baricentro dei loro modelli organizzativi, sempre meno basati su gerarchia, controllo, forte integrazione verticale, produzione di massa standardizzata, e sempre più orientati alla flessibilità e alla cooperazione. Un'azienda che voglia raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti deve porsi l'obiettivo di conseguire un equilibrio tra livelli di servizio e di costi: per conseguire tale vantaggio competitivo con investimenti minimi in risorse umane e fisiche occorre ricorrere ad un *outsourcer*.

Nelle sue forme più avanzate, il rapporto tra *outsoucer* e azienda committente supera il sistema di delega per divenire di partnership e cooperazione diretta. Quando la partnership dà vita a una relazione esclusiva e di lungo termine, si parla di **co-sourcing logistico**.

Il sistema produttivo italiano, soprattutto quello delle PMI, segna il passo rispetto a questi nuovi processi organizzativi dettati dalla logistica. Le analisi condotte sulle imprese da parte di vari centri di ricerca descrivono infatti una realtà meno avanzata, in cui **l'integrazione tra impresa e operatore logistico rimane più uno slogan che una metodologia di lavoro**. In primo luogo, la domanda di servizi logistici viene ripartita su una **pluralità di fornitori** (soprattutto autotrasportatori e spedizionieri). In secondo luogo, **il complesso delle attività rimane saldamente nelle mani dell'impresa manifatturiera**, la quale esternalizza solo la funzione trasporto e, in misura più contenuta, ma comunque più rilevante rispetto al resto delle attività tipicamente logistiche, la gestione delle pratiche doganali.

#### Fornitori abituali di servizi logistici nel mercato nazionale - Valori %

Fornitore di servizi	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Mezzogiorno + Isole	Totale
Autotrasporto monoveicolare	27,2	33,6	26,3	45,7	30,9%
Autotrasporto pluriveicolare	35,3	51,3	47,4	42,9	43,7
Altre imprese di trasporto	12,5	13,4	10,5	8,6	12,0
Spedizioniere o Corriere	73,5	62,2	63,2	62,9	66,7
Impresa di logistica	6,6	9,2	5,3	5,7	7,1

Fonte: Isfort, Indagine sulle imprese manifatturiere, 2006

### Esternalizzazione dei servizi logistici - Valori %

Funzione terziarizzate	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Mezzogiorno Isole	+	Totale
Trasporto	61,3	58,9	55,9	61,5		59,5
Magazzinaggio	10,5	3,3	3,4	7,7		6,7
Gestione integrata intera catena	9,7	10,0	6,8	11,5		9,4
Consulenza sul processo logistico	5,6	7,8	6,8	0		6,0
Gestione delle scorte	3,2	3,3	1,7	1,7		3,3
Gestione degli ordini	2,4	0	0	3,8		1,3
Picking	8,1	2,2	6,8	0		5,4
Confezionamento	6,5	4,4	10,2	0		6,0
Preparazione Kit	5,6	2,2	3,4	0		3,7
Imballaggio	6,5	5,6	8,5	0		6,0
Etichettatura	4,8	3,3	3,4	3,8		4,0
Gestione pagamenti	0	1,1	0	11,5		1,3
Tracing	26,6	27,8	22,0	30,8		26,4
Tracking	33,9	36,7	27,1	30,8		33,1
Lavorazioni accessorie merci	12,1	10,0	13,6	3,8		11,0
Reverse logistics	21,8	21,1	30,5	26,9		23,7
Operazioni doganali	58,9	57,8	50,8	57,7		56,9
Controllo di qualità	2,4	1,1	1,7	7,7		2,3

Fonte: Isfort, Indagine sulle imprese manifatturiere, 2006

### 2.3. Innovazione tecnologica e processo logistico: svantaggio competitivo delle PMI

Poiché l'integrazione, non più a livello delle singole funzioni, ma dei processi, è l'elemento caratterizzante della logistica integrata e della supply chain management, è evidente che i flussi informativi sono una componente fondamentale del sistema logistico aziendale e di tutta la supply chain.

Ne consegue che l'insieme di queste nuove esigenze organizzative postulano il ricorso a un ripensamento delle aziende fondato sull'innovazione tecnologica e sull'innovazione dei processi.

Le **applicazioni telematiche**, in particolare, migliorano e facilitano la gestione dei flussi. Esse semplificano e velocizzano il reperimento e lo scambio di dati e informazioni e quindi il coordinamento e l'integrazione delle singole attività, promuovendo la cooperazione tra soggetti diversi e conducendo a una profonda reingegnerizzazione dei processi aziendali.

In altre parole, le applicazioni telematiche forniscono alla logistica strumenti semplici e poco costosi per gestire al meglio i flussi informativi:

- tra imprese della *supply chain*, favorendo l'integrazione operativa e strategica, il coordinamento e la connessione organizzativa;
- nei confronti dei clienti finali, dando ad essi un miglior servizio (es.: *tracking* e *tracing* dell'ordine e della consegna), raccogliendo dal mercato in modo più immediato e veloce i feed-back necessari per migliorare l'offerta e facilitando la vendita soprattutto per i prodotti/servizi con elevato valore informativo (es.: banche, agenzie di viaggio, ecc).

L'ultima frontiera dell'innovazione tecnologica è la cosiddetta **e-logistics**, ossia l'utilizzo massiccio della rete internet per la gestione della catena logistica aziendale. Internet, infatti, diminuisce i costi di transazione e di ricerca, favorendo la disintermediazione ed accorciando la *supply chain*. La rete integra le fasi del ciclo di acquisto permettendo all'utente di compiere nel medesimo tempo la ricerca, il confronto, e la configurazione di un prodotto o un servizio e l'acquisto in una singola sessione interattiva. In questo modo, vengono favoriti i rapporti diretti cliente-fornitore, attraverso i portali dell'*e-procurement*, accelerando i *lead times* produttivi e il *time to market*. La rete facilita anche eventuali accordi per tagliare i costi distributivi, oltre che tra cliente e fornitore, anche tra aziende concorrenti, ad esempio per mezzo delle cosiddette "borse dei trasporti", volte ad ottimizzare il

tasso di carico dei mezzi. L'uso del web, inoltre, offre occasioni di globalizzazione virtuale del mercato e disponibilità di informazioni e contatti impensabili con i tradizionali strumenti di marketing. Sorgono quindi nuove opportunità di scambi e di relazioni di traffico, che possono essere colte solo con il concorso di sistemi ed operatori logistici adeguati.

Di converso, questo processo di accorciamento delle distanze pone la necessità strategica per le imprese di sviluppare l'innovazione logistica in tutti i suoi aspetti, compresa la gestione efficiente dell'ultimo e/o del primo miglio, fino alla raccolta di tutti i rifiuti ed in modo particolare di quelli industriali, in funzione del loro riciclo e della massima efficienza economica, energetica ed ecologica del Paese (***reverse logistics***).

Questo processo di innovazione industriale e tecnologica non ha significativamente interessato le **PMI italiane**, che infatti ancora praticano in prevalenza la vendita "franco fabbrica" o il trasporto "in conto proprio" e sono escluse, soprattutto nel Mezzogiorno, dalle tecnologie ICT, soffrendo un forte *digital divide*. Il mancato utilizzo delle applicazioni ICT è dunque da considerarsi la causa principale del ricorso delle piccole e medie imprese a una logistica povera e senza valore aggiunto, caratterizzata dal rapporto con il "padroncino" e da volumi di merce troppo ridotti e di conseguenza non "visibili" dal punto di vista dei grandi integratori logistici.

**Proprio questa fortissima frammentazione della domanda impedisce alle imprese di logistica di porsi come possibili partners commerciali delle PMI**, assumendo le responsabilità ed i rischi di tutto il ciclo produttivo, ponendolo sotto controllo tecnologico con sistemi informatici e telematici, integrandone le sequenze operative con quelle di altri clienti, abbattendo costi e tempi, ottimizzando carichi e percorsi, standardizzando ed arricchendo il servizio, trasformando l'intermodalità tecnica in combinazione produttiva; in sintesi, creando valore per sé e per il partner, come avviene in tutte le esperienze di outsourcing e co-sourcing sviluppate con le grandi aziende (Fiat, Benetton, Merloni, ecc.).

Questa analisi descrive il vero e proprio **svantaggio competitivo** delle PMI italiane rispetto ai propri competitor internazionali.

## Capitolo 3 Logistica e globalizzazione: Italia come piattaforma logistica ?

E' pratica comune definire l'Italia una naturale piattaforma logistica protesa nel Mediterraneo, in grado di intercettare flussi di traffico provenienti dalla Cina e dal Far East grazie a una favorevole posizione geografica.

Tale visione, condivisibile nella sua impostazione di base, necessita non solo di un approfondimento concettuale volto a comprenderne condizioni e implicazioni, ma anche di un'attenta analisi sugli strumenti prescelti, al fine di tramutare la visione in obiettivi e gli obiettivi in progetti.

### 3.1. La mobilità delle merci a scala mondiale

La nuova configurazione degli scambi commerciali si articola intorno a tre nodi fondamentali:

- la crescita esponenziale della portata delle navi, le quali ancora oggi rimangono il principale vettore per lo scambio intercontinentale di beni;
- la posizione baricentrica dell'Europa, anche in ragione del forte squilibrio tra le importazioni e le esportazioni delle altre due principali aree di produzione e consumo planetario (Nord America ed Estremo Oriente);
- il ruolo strategico che i Paesi che si affacciano sul Mar Mediterraneo possono giocare in questo nuovo scenario logistico internazionale, in funzione della loro naturale posizione di porta d'oriente del continente europeo.

La mobilità planetaria delle merci è polarizzata intorno a **tre grandi regioni-hub: Nord America, Estremo Oriente ed Europa che controllano l'80% degli scambi.** Tuttavia nell'ultimo decennio si è assistito ad una sostanziale modifica del peso specifico di ciascuna area. Infatti, sono soprattutto i paesi dell'Asia orientale a

incidere sulla redistribuzione delle merci, come dimostra la graduatoria del traffico gestito dai primi venti porti del mondo.

#### Graduatoria dei primi venti porti del mondo - Valori in milioni di Teu

Posizione	Porto	Teu
1	Singapore	23,19
2	Hong Kong	22,42
3	Shanghai	18,08
4	Shenzen	16,19
5	Busan	11,67
6	Kaoshiung	9,47
7	Rotterdam	9,11
8	Hamburg	8,08
9	Dubai	7,61
10	Los Angeles	7,48
11	Long Beach	6,71
12	Anversa	6,46
13	Quingdao	6,31
14	Port Kelang	5,54
15	Ningbo	5,19
16	Tianjin	4,80
17	New York	4,76
18	Guangzhou	4,68
19	Tanjung Pelepas	4,16
20	Laem Chabang	3,81

Fonte: Confitarma

Come si evince dai dati visualizzati, i primi quattro posti sono occupati da porti cinesi, il quinto da un porto coreano e il sesto dal taiwanese Kaoshiung. Il primo porto non asiatico è quello europeo di Rotterdam ma il Far East è rappresentato anche da altri quattro porti cinesi (Quingdao, Ningbo, Tianjin e Guangzhou), da due porti malesi (Port Klang e Tanjung) e da uno thailandese (Laen Chabang).

I porti statunitensi continuano a crescere (sia pure a tassi più bassi rispetto ai concorrenti asiatici) soprattutto con il distretto portuale di New York e New Jersey.



In Europa solo il cosiddetto **Northern Range** (Rotterdam, Amburgo e Anversa) tengono il ritmo asiatico, mentre il Mediterraneo, che ancora alla fine degli Anni Novanta presentava in questa classifica il porto spagnolo di Algeciras e quello italiano di Gioia Tauro, esce di scena.

Concentrando l'attenzione sul continente europeo e andando ad analizzare l'andamento dell'import/export dei Paesi che lo compongono, si può apprezzare l'evidente **ruolo di leadership giocato dalla Germania**. Tale Paese, infatti, non solo è il principale esportatore ed importatore di beni a livello europeo, ma analizzando i volumi e i valori di tali beni, si nota che essi sono quasi doppi rispetto a quelli fatti registrare dai Paesi che lo seguono nella graduatoria (l'Olanda per quanto riguarda i volumi, la Francia per quanto riguarda i valori). La rilevanza del mercato tedesco si riflette sulle caratteristiche dei traffici containerizzati generati dai principali hub portuali nazionali, i quali raccolgono il 16,5% dei traffici totali a livello europeo.

Si comprende come l'aspetto più rilevante sia la presenza di sistemi portuali in grado di gestire quantità di traffico contenitori spesso superiori ai volumi del commercio estero nazionale a fronte di altri che invece gestiscono dimensioni di traffico inferiori alla capacità di importazione ed esportazioni dell'economia locale.

I primi sistemi portuali sono quelli che oltre a garantire la fluidità dei rapporti commerciali dei propri Paesi, svolgono anche il ruolo di piattaforma logistica conto terzi per altri Paesi (non solo di quelli privi di strutture portuali significative). L'Olanda ed il Belgio sono i paesi in cui è più evidente questo squilibrio positivo del traffico marittimo. I due *mainport* di Rotterdam e di Anversa, che da soli assorbono la quasi totalità dei rispettivi traffici nazionali, giocano indubbiamente un ruolo guida non solo per i Paesi del Nord d'Europa, ma anche dell'intero vecchio continente.

Ma non sono l'Olanda ed il Belgio, paesi a fortissima e storica vocazione portuale, a sorprendere, quanto piuttosto la Spagna. I principali porti di tale Paese catturano più del 13% del traffico unitizzato consentendo così al sistema portuale iberico di collocarsi, nella speciale classifica dei paesi più containerizzati, alle spalle del gigante tedesco.

Al momento è dunque la Spagna e non l'Italia ad essersi ritagliata il ruolo di prima porta mediterranea di accesso al mercato europeo. La crescita dei porti spagnoli, peraltro, è stata resa possibile da importanti investimenti orientati allo sviluppo logistico e industriale dei principali scali. Algeciras per il traffico transhipment, Barcellona e Valencia come porti hub fin dagli Anni Novanta hanno fatto registrare livelli di traffico superiore a quelli degli altri scali mediterranei.

Tuttavia l'Italia nella seconda metà degli anni '90, a seguito dell'approvazione della legge di riordino del sistema portuale nazionale e all'avvio di progetti ambiziosi come quello del polo di transhipment a Gioia Tauro, era riuscita nell'arco di un quinquennio (1995-2000), a superare i porti spagnoli (Gioia Tauro nel 2000 aveva nettamente superato Algeciras e Genova superava sia Barcellona che Valencia). Ma ora la crescita del sistema portuale spagnolo si attesta intorno all'8% e quella italiana al 2% (dati 2005).

Peraltro, occorre sottolineare come sia i porti spagnoli, sia quelli italiani perdono quote importanti di traffico a favore dei porti dell'Europa settentrionale.

### **3.2. Caccia al contenitore del Far East. Mediterraneo vs Nord Europa: quadro attuale**

L'incremento dei container transitati nei primi quattro porti cinesi nel 2005 è stato di circa 14 milioni di contenitori. Questo volume di merci rappresenta una volta e mezzo il traffico contenitori totale del sistema portuale italiano e corrisponde alla somma del traffico totale movimentato dai porti europei di Amburgo e Anversa.

E' facile comprendere, dunque, le ragioni che hanno indotto gli operatori del settore a lanciare la sfida per intercettare questo enorme flusso di contenitori avente come origine il *Far East* e i porti cinesi in particolare. Ed è ancor più semplice comprendere perché l'Italia, posta al centro del Mediterraneo, provi a giocare la carta della piattaforma logistica, contando sulla nuova centralità dei suoi porti. In effetti, a partire dalla seconda metà degli Anni Novanta, i porti italiani hanno sperimentato una trasformazione funzionale, inserendosi nelle reti del traffico ad alto valore aggiunto, quale è quello containerizzato. Una trasformazione dettata dalle logiche e dai ritmi della globalizzazione, rispetto alla quale i porti sono chiamati a partecipare

alle reti internazionali del trasporto svolgendo funzioni di redistribuzione. Sono queste funzioni a caratterizzarli come nodi e a costituire la loro ragion d'essere nei flussi di traffico del trasporto internazionale. La crescita del Mediterraneo, peraltro, risponde alla riorganizzazione di questi flussi. I traffici generati dal Pacifico occidentale, sia verso est (Nord America) sia verso ovest (Europa) continuano a crescere a ritmi impressionanti.

Tuttavia, la partita dei traffici dal Far East vede oggi l'Italia alle prese con il difficile compito di risalire la china, come dimostrano l'insieme delle tabelle sottostanti

#### Crescita dei principali porti del Nord Euroa (2001 - 2006)

Porto	Teu 2001	Teu 2006
Rotterdam	6.100.000	9.700.000
Amburgo	4.700.000	8.900.000
Anversa	4.200.000	7.018.000
Brema	2.900.000	4.400.000

#### Crescita dei principali porti italiani (2001-2006)

Porto	Teu 2001	Teu 2006
Gioia Tauro	2.488.000	2.938.176
Genova	1.527.000	1.657.113
La Spezia	975.000	1.137.000
Taranto	186.000	892.000
Cagliari	26.000	687.000
Livorno	502.000	657.592

E' evidente che fatta eccezione per Taranto e Cagliari, dove l'arrivo di grandi terminalisti come Evergreen e Contship ha favorito una crescita importante (peraltro da non sovrastimare, stante la base molto ridotta di partenza e i limiti strutturali che essa incontra), gli altri porti evidenziano una crescita assai ridotta che può essere equiparata a una non crescita, in presenza di tassi di sviluppo del settore ben più significativi (10% all'anno).

### 3.3. I traffici nel Mediterraneo: il posizionamento nazionale

In ottica più mediterranea, la seguente tabella evidenzia le percentuali di crescita dei porti italiani confrontate con quelle dei più importanti competitors, quelli spagnoli, con riferimento al biennio 2005 - 2006

Le performance 2005 - 2006 dei principali porti mediterranei

Porto	Teu 2006	Var% su 2005
Gioia Tauro	2.938.176	-7%
Genova	1.657.113	+2%
La Spezia	1.137.000	+11%
Taranto	892.000	+24,5%
Cagliari	687.000	+7%
Livorno	657.592	-0,10%
Napoli	444.982	+19,1%
Savona	231.489	+5,3%
Algeciras	3.200.000	+1%
Valencia	2.700.000	+11%
Barcellona	2.300.000	+11
Marsiglia	941.000	+3,9%

Alcune considerazioni in chiave mediterranea su questi dati:

1. la crescita esponenziale dei porti di Barcellona e Valencia dipende da molti fattori, primo fra tutti i fondali (entrambi a 16 metri) e la forte competizione interna;
2. essi attirano merci sia dal Mediterraneo africano, sia dalla Cina, soprattutto grazie alle concessioni fornite alle società cinesi su alcuni importanti terminals. Proprio tali concessioni hanno attirato i cinesi nei porti spagnoli anche se essi sono più lontani dalla traiettoria più breve Suez- Giibilterra;

3. da soli i due porti spagnoli raggiungono quasi il totale dei maggiori porti italiani. Eppure i containers spagnoli che proseguono via terra verso l'Europa e che sono sempre più numerosi (tanto che Barcellona ha acquistato in Francia una vasta area per costruire un centro di smistamento merci) non hanno ancora a disposizione treni con lo scartamento dei binari eguale a quello europeo;
4. Gioia Tauro nel 2006 ha perso il primato mediterraneo del *transshipment* (-7%) in favore del porto spagnolo di Algeciras (+1%). Gli analisti ritengono che questo fatto sia dovuto alle difficoltà della Maersk, cliente di Gioia, dopo l'acquisto della P&O Nedlloyd per 2.3 miliardi di euro. Nel 2007 sta iniziando un recupero;
5. i porti italiani mancano anche di dragaggi per le grandi navi, spazi, infrastrutture, raccordi celeri, soprattutto ferroviari, coi dry ports dell'interno, tutti aspetti che gli spagnoli stanno risolvendo e hanno in parte già risolto.

Il quadro di insieme che emerge dall'analisi, e cioè che il sistema portuale del Nord Europa cresce più di quello mediterraneo e che, all'interno di quest'ultimo, i porti spagnoli crescono più di quelli italiani dà l'esatta dimensione delle difficoltà che incontrano i progetti miranti a rendere l'Italia una piattaforma logistica al servizio dei mercati asiatici.

### **3.4. Fattori di competitività dei Porti del Nord Europa**

Allargando l'analisi alla scala europea, si rilevano incrementi di traffico nettamente superiori per i porti della fascia settentrionale rispetto a quelli della fascia meridionale. Contrariamente a quanto avveniva alla fine degli anni '90, dove i tassi di crescita dei porti del Mediterraneo erano sostanzialmente superiori a quelli del Nord Europa (pur rimanendo ben distanti i volumi di traffico gestiti), alla metà del

primo decennio del secondo millennio, questo trend sembra essersi sostanzialmente affievolito, se non arrestato. Non solo i volumi di traffico rimangono decisamente distanti, ma anche i tassi di crescita sono più eclatanti nel Nord Europa piuttosto che nel Sud. In termini di traffici aggiuntivi i due principali porti del Nord Europa (Rotterdam e Amburgo) hanno avuto un aumento di contenitori quintuplo, rispetto a quello fatto registrare da Algeiras e Gioia Tauro.

La netta supremazia dei porti del nord Europa è dovuta a fattori ben definibili:

- 1. Il cosiddetto Northern Range ha un mercato alle spalle di import-export maggiore di quello dell'Europa meridionale e in particolare c'è una maggiore capacità di export dei paesi del nord Europa.** Ciò rappresenta un fattore cruciale in quanto nello squilibrio esistente fra l'import dalla Cina (ed il Far East) e l'export europeo verso la Cina, i containers che rimangono vuoti e che rappresentano un costo per le compagnie, al nord sono meno numerosi che al sud.
- 2. La delocalizzazione in Cina di alcune fasi di produzione di diverse grandi società vede un rapporto diretto di tipo industriale del nord Europa con quel paese.** Sono numerose le linee cinesi nei porti del nord Europa. Amburgo, tradizionale porto per gli scambi con la Cina, offre il maggior numero di scali dei porti del nord alle linee Cosco, China Shipping Container Line e Sinotrans; la Coscon e l'Hanjin dal 2005 fanno scali in loop su tutti i porti del nord, dall'Inghilterra alla Germania, con 31 navi da 5500 teu; per Anversa, nel contesto di una ulteriore concessione ai vettori marittimi, la PSA di Singapore ha stipulato un accordo che assicura alla Yang Ming coreana, alla Hanjin cinese ed alla K Line ormeggi dedicati presso il proprio terminal PSA HNN Deurganck, mentre la Cosco scalerà il terminal concorrente Antwerp Gateway, nel quale già dispone di una quota del 20%.
- 3. I porti del nord Europa hanno la capacità di attirare i containers non solo del nord Italia ma di tutti i paesi a ridosso delle Alpi fino ai nuovi paesi**

dell'est . Questi paesi, invece, come numero di chilometri via terra sarebbero più vicini ai porti di Genova e Trieste, a loro volta più vicini via mare all'Oriente.

4. **I porti del nord Europa sanno organizzare i viaggi inland dei contenitori in tempi affidabili e brevi, sia via treno, sia via camion.** Questo non avviene assolutamente nei porti italiani tanto che un container sbarcato a Genova arriva a un interporto piemontese via treno dopo 13 giorni. In sostanza i costosi giorni in più via mare per raggiungere i porti nord europei vengono in gran parte o totalmente recuperati nel viaggio di distribuzione via terra che pure, come abbiamo detto, per un certo arco geografico vedrebbe i porti italiani più vicini;
  
5. **Nella portualità italiana manca l'interscambio di know-how con il mercato cinese.** C'è una forte presenza di investimenti esteri cinesi in tutta la catena logistica che fa riferimento ai porti del Northern Range. In Italia, questa opportunità, già sopportata a stento rispetto ai capitali tedeschi e di Singapore, è addirittura malvista con riferimento ai capitali cinesi, al punto che solo il porto di Napoli ha concesso un terminal alla Cosco, peraltro in sinergia con MSC. Ma i porti del Northern Range esportano anche know-how in Cina. In particolare, le compagnie/terminal operators europee hanno una politica di notevolissimi investimenti infrastrutturali nei terminals cinesi insieme coi soggetti pubblici o privati locali. Compagnie e terminalisti offrono anche la loro lunga esperienza gestionale nei porti (esperienza che manca ai cinesi). Ne consegue che le compagnie o i terminal operators si assicurano gli scambi in gran crescita da quei porti e portano in Europa i teu nei terminals di cui controllano la gestione e/o che offrono i migliori tempi e costi totali mare-terra. Un chiaro esempio della partecipazione finanziaria e gestionale nei maggiori porti cinesi lo offrono la grande China Merchant di Hong Kong (presente nei porti a Shekou e Chiwan in Shenzhen e Quindao); la Hutchison Wampoa di Hong Kong, con la terminalista Hutchison che è la società con le più numerose partecipazioni finanziarie nei porti cinesi (Shanghai, Shanghai

Pudong, Qingdao, Shenzhen); la Dubai ports che acquisì nel 2004 l'americana CSX (presente a Ningbo); la francese CMA-CGM (Ningbo, Chiwan); la PSA di Singapore (Dalian, Guangzhou); la Maersk a Hangzhou, il faraonico porto davanti a Shanghai, Chiwan etc. In Italia non ci sono compagnie di linea (il Lloyd triestino è ora di Evergreen) o grandi terminal operators che offrono expertise e investimenti, ma non se ne attira neppure la presenza, rinunciando a concentrare gli investimenti pubblici nelle facilities portuali e inland di pochi porti per abbassare tempi e costi del transito dei teu. Tale incapacità di abbassare i costi e tempi totali mare-terra si riflette sui noli che, per arrivare dalla Cina non differiscono molto per i porti del nord Europa o per il Mediterraneo, anzi sono spesso più bassi al nord. In sostanza il Nord Europa continua ad avere noli più convenienti grazie alla superiore intermodalità ferroviaria, la maggiore disponibilità ad accogliere le navi da 8.000-8.500 teu a pieno carico con fondali, banchine e attrezzature adeguate e alla conseguente possibilità di praticare economie di scala.

6. **In Italia, inoltre, manca l'incontro tra interessi portuali e interessi industriali.** Ad esempio, il gruppo danese Moeller possiede la compagnia di linea Maersk e la società di gestione terminalista APL. APL investe, come concessionaria, nelle infrastrutture del porto del nord della Cina di Qingdao (che è di fronte alla Corea del sud). Ma il gruppo attraverso altre sue società vuole investire in magazzini del freddo alle spalle del porto per poi far proseguire la merci attraverso la Russia fino in Europa in un complesso insieme di interessi industriali e logistici portuali e terrestri; un altro esempio è costituito da grandi società industriali tedesche che non solo investono nelle produzioni meccaniche cinesi e nella componentistica auto, ma organizzano il loro import-export in una catena logistica mare-terra che coinvolge anche le piccole imprese loro fornitrici.



### 3.5. Le prospettive del mercato mondiale e i porti del Mezzogiorno: breve analisi swot

Le previsioni sulla crescita del mercato mondiale dei contenitori convergono su un raddoppio dei teu movimentati ad orizzonte 2015: circa 650 milioni di contenitori, prevalentemente asiatici e ordinati sia secondo lo schema *hub and spoke*, sia attraverso le cosiddette *direct calls* (servizi diretti), entrambi in grado di ottimizzare i costi e i tempi del trasporto.

#### Previsioni sulla crescita del traffico contenitori - Orizzonte 2010 e 2015

Area geografica	Teu orizzonte 2010	Teu orizzonte 2015
Porti Asia nord est	64.16	73.44
Porti cinesi	95.55	117.25
Porti Asia sud est	79.76	112.75
<i>Totale Asia</i>	<i>240.37</i>	<i>303.44</i>
Porti Nord America	56.86	71.55
Altri porti americani	33.81	47.25
<i>Totale Americhe</i>	<i>90.66</i>	<i>118.89</i>
Porti Europa Mediterranea	49.55	66.25
Porti Nord Europa	56.35	73.21
<i>Totali porti europei</i>	<i>105.80</i>	<i>139.46</i>
Porti Medio Oriente + India	38.55	58.29
Porti Africa Subsahariana	9.75	14.11
Porti Australia + Oceania	9.89	13.15
<i>Totale generale</i>	<i>495.12</i>	<i>647.25</i>

Fonte: Ocse

In questo contesto, sul piano strategico si può contare su tre punti fermi:

1. le prospettive di crescita dei porti italiani *hub* del Mezzogiorno (Gioia Tauro e Taranto) e della portualità campana (Napoli e Salerno) sono **direttamente**

**legate alla competizione in atto con i porti spagnoli di Algeciras, Valencia e Barcellona;**

2. **la concorrenza dei porti del Nord Europa** nel settore dei servizi diretti appare insostenibile per le sopraesposte ragioni;
3. **Nel mercato dei servizi di *transshipment*, la posizione del porto di Gioia Tauro è più solida e soffre relativamente poco della concorrenza dei porti del Nord Europa**, rispetto ai quali può anzi recuperare quote di traffico importanti e segnatamente parte delle merci dell'area alpina che al momento scelgono i porti del Northern Range. Più insidiosa per il porto calabrese la concorrenza nel Mediterraneo dei porti hub di Damietta, Port Said e Pireo, oltre naturalmente ad Algeciras.

Sul piano dell'analisi SWOT, occorre innanzitutto considerare che i porti del Mezzogiorno sono al centro del Mediterraneo e il Mediterraneo offre un traffico containers interessante entro i suoi stessi confini, soprattutto in previsione della Zona di Libero Scambio. Se il mercato del Mediterraneo occidentale è quello più ricco, il Mediterraneo orientale cresce a ritmi del 7% e le più grandi compagnie amatoriali mondiali vi guardano con grande interesse e, in prospettiva, con un reale interesse a investirvi.

Schematizzando l'analisi:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	OPPORTUNITA'	MINACCE
Posizione geografica favorevole al centro del Mediterraneo	Scarse connessioni con le reti ferroviarie e autostradali e relativi alti transit time	Possibilità di attrarre investimenti nei porti e nella logistica in genere	Concorrenza molto forte di altri porti del Mediterraneo
Buona disponibilità di spazi retroportuali	Poteri scarsi delle Autorità Portuali e assenza di coordinamento	Possibilità di offrire una rete di porti a partire da quella di Contship	Aumento dei costi del carburante e dei pedaggi nel trasporto terrestre
L'attenzione dei decisori politici nazionali e regionali	Eccesso di porti e terminal	Possibilità di integrare la modalità marittima con quella ferroviaria, anche in termini gestionali	Volatilità del settore marittimo
	Scarsità di merci con origine Mezzogiorno		Vincoli ambientali
	Lunghi tempi di approvazione dei Piani Regolatori Portuali		Navi sempre più grandi e relativa insufficienza dei fondali
	Aree portuali da dare in concessione quasi finite		Assenza di specializzazione, tutti i porti si definiscono polifunzionali

La situazione dei fondali può essere approfondita con la tabella seguente che visualizza il posizionamento dei porti italiani con quelli europei e del resto del Mediterraneo. Sul punto va peraltro sottolineato che le recenti determinazioni governative inerenti le misure di finanziamento per le strutture portuali dovrebbero essere in grado, nel medio periodo, di ridurre il gap di seguito illustrato.

Porti del Nord Europa		Porti del Mediterraneo		Porti italiani	
Amburgo	16.7	Pireo	16.5	Trieste	18
Rotterdam	16.6	Algeciras	16	Gioia Tauro	15.5
Anversa	15.5	Valencia	16	Genova	15
Felixtowe	15	Barcellona	16	Cagliari	14
Southampton	15	Malta	15.5	Taranto	14
Le Havre	14.5	Marsiglia	14	Napoli	14

### 3.6. La logistica a valore aggiunto come risorsa per il Mezzogiorno

Come accennato in precedenza, è opinione condivisa che i porti localizzati nel Mezzogiorno rappresentino un'opportunità di crescita per i territori e il sistema produttivo meridionale. Tale assunto sembra essere contraddetto sia dalla lettura economico-produttiva dei territori, sia dall'andamento dei traffici portuali, la cui crescita è essenzialmente legata a quella delle regioni di riferimento, il cosiddetto bacino di utenza. **In buona sostanza, i porti crescono se cresce il grado di produttività e internazionalizzazione dei sistemi locali ma, almeno fino a questo momento, essi non sono stati in grado di porsi come "agenti" dello sviluppo del Mezzogiorno.**

Eppure per il Mezzogiorno, dotato di scali facenti funzione di *hub* (Gioia Tauro, Taranto e Cagliari) e porti regionali quali Napoli, Salerno, Bari, Brindisi, Catania, Palermo, la logistica sembra essere elemento di crescita prioritario, anche e soprattutto per ridurre i fattori di perifericità geografica ed economica. E' soprattutto in tal senso che si continua a parlare del Mezzogiorno come "piattaforma logistica per i traffici con il Far East". Nell'accezione comune, si immaginano milioni di container che giungono dalla Cina e dal resto dell'Asia e che scelgono l'Italia come destinazione preferita soprattutto per la favorevole collocazione geografica. Si tratta di una previsione attualmente lontana dalla realtà e quindi, in definitiva, di un programma di lavoro da sviluppare.

Nella realtà odierna, infatti, come sottolineato in precedenza, l'Italia e il Mezzogiorno non sono una piattaforma logistica protesa nel Mediterraneo e soprattutto hanno, nel medesimo bacino marittimo, un concorrente molto temibile, la Spagna, i cui porti gestiscono flussi di traffico superiori a quelli aventi come origine o destinazione il sistema produttivo nazionale e che, dunque, ha già raggiunto lo status di Piattaforma Logistica, nonostante una posizione geografica peggiore rispetto a quella italiana.

A tale temibile competitor va aggiunto presto il Marocco, che nel 2008 vedrà operativo il *TangerMed*, con due terminal container sui quali insistono investimenti

del primo terminalista mondiale marittimo e nei quali è coinvolta la stessa Contship che gestisce Gioia Tauro.

**Proprio a Gioia Tauro da tempo si dibatte sul mancato indotto economico derivante dalla crescita di un porto rilevante nel macro-contesto regionale mediterraneo ma incapace di creare in maniera significativa occupazione e nuova imprenditorialità.** Il dibattito ha assunto ormai le forme di una vera e propria disillusione collettiva, che coinvolge enti locali, imprese impegnate nell'indotto, sindacati e altri attori territoriali.

**Diventa allora fondamentale rispondere alla seguente domanda: come può un porto, nell'odierna configurazione dei traffici globali, produrre ricchezza per un territorio e sviluppare imprenditorialità?**

Il dato di partenza è la consapevolezza del progressivo modificarsi delle funzioni portuali. In particolare, l'avvento dei container e i processi di automazione hanno esasperato il processo *just in time* e la distribuzione *door to door*, riducendo significativamente le ricadute economico-occupazionali indotte nel vicino territorio dalle attività portuali: in altre parole, **il porto si è evoluto da *labour intensive* a *capital intensive*.**

**Il porto di Rotterdam** è stato tra i primi a tentare di individuare una soluzione a questa emorragia, riportando funzioni *labour intensive* nelle attività portuali attraverso la realizzazione, nelle aree retroportuali e in zona extra-doganale, di particolari centri per la raccolta, il trattamento e la distribuzione delle merci contenute nei container: i distriaprk.

Tali centri, nati come elemento razionalizzatore della catena del trasporto dei container e della merce in essi contenuta, si sono rivelati subito particolarmente efficaci per i container che avevano necessità di svuotamento o riempimento, in quanto queste operazioni, effettuate nel primo porto di toccata, consentivano l'eliminazione di una rottura di carico nella catena del trasporto terrestre.

Una volta però aperti i container, ci si è resi conto che **le componenti di uno stesso prodotto contenute in container di diversa provenienza potevano essere assemblate nel prodotto finale già nel retroporto.** Queste attività, realizzate in aree doganali, sono state, su pressione del porto di Rotterdam, autorizzate dall'UE a

godere di particolari regimi doganali agevolati, per cui le fasi di lavorazione beneficiavano di notevoli facilitazioni. Ecco perché Rotterdam si vanta di essere diventata con ben 3 distriparks (e un quarto è in fase di realizzazione), un porto *freer than a freeport*.

Al di là delle definizioni (lo sviluppo della funzione distripark in Italia è ostacolato da molti fattori, a partire dall'assenza di adeguati spazi), è importante capire l'impatto della logistica a valore aggiunto. Un recente studio effettuato sulla logistica portuale nell'ambito delle tematiche più generali dell'intermodalità mare-ferro afferma che *un container in transito porta un fatturato di 300 €, un utile di circa 20 e un beneficio per lo Stato di circa 110, creando 5 posti di lavoro per ogni 1000 container. Se la merce che contiene venisse sdoganata, stoccata, lavorata, reimballata e distribuita, il fatturato salirebbe a circa 2300 € per container, l'utile a circa 200 e il beneficio per lo Stato a oltre 1000. L'occupazione crescerebbe a circa 42 posti di lavoro ogni 1000 container e sarebbe mediamente più qualificata.*

**Ne consegue l'esigenza di "aprire" i container**, vale a dire di produrre quei servizi a valore aggiunto che, in un paese trasformatore come l'Italia, trovano precisi punti di riferimento in un know-how consolidato e, per quanto riguarda la logistica, non completamente sviluppato a causa delle note difficoltà nell'individuazione sul territorio di aree a grande concentrazione di merce sulle quali produrre il match tra domanda e offerta di servizi logistici di trasformazione.

In termini strettamente occupazionali, la logistica a valore aggiunto sembra garantire una forte ricaduta. I dati derivanti dall'esperienza olandese indicano in un **range che va da 28 a 60 il numero di addetti diretti per ettaro (a seconda delle tipologie di lavorazioni), ai quali sono da aggiungere da 100 a 175 addetti per ettaro nell'indotto, e un fatturato di circa 2 milioni di Euro ad ettaro.**

Nelle sue esperienze più avanzate, la logistica a valore aggiunto rappresenta un punto di aggregazione anche per la domanda, ponendosi di fatto come il matchmaker più efficiente sul mercato. Infatti, al suo interno, è possibile individuare una gamma di servizi da entrambi i lati della catena produttiva. La seguente tabella, che si basa su uno studio della *European Storage Association*, visualizza i servizi sul lato della domanda (colonna di sinistra) e fornisce un elenco dei servizi ausiliari a valore aggiunto (colonna di destra).

Attività di lavorazione della merce	Attività di servizi ausiliari
Lavorazione prodotti alimentari deperibili	Controlli e certificazioni sanitarie
Lavorazione e confezionamento prodotti per l'infanzia	Controlli e certificazioni di qualità
Lavorazione e confezionamento medicinali	Controlli e certificazioni del prodotto e del processo di produzione
Assemblaggio di componentistica elettronica (computer e strumenti musicali) e parti elettriche	Controlli e certificazioni di rispondenza alla normativa UE circa la sicurezza del prodotto nei confronti dell'utente finale (marchio CE)
Lavorazioni nei settori dell'abbigliamento, calzaturiero e tessile	Certificazioni etiche sui prodotti extra-UE
Lavorazione prodotti coloniali (torrefazione caffè, cacao, tè)	Certificazioni delle aziende operanti all'interno del Distripark (procedure operativo - gestionali delle imprese, rispetto condizioni ambientali e sociali)
Assemblaggio di parti di macchine e/o di componenti provenienti da o diretti verso i Paesi Terzi (es. biciclette, moto, trattori, compressori, valvole, ecc)	Certificazioni delle attività di trasporto e logistica per quanto riguarda la sicurezza del trasporto, la conservazione dei prodotti)
Lavorazione manufatti legno (mobili, strumenti musicali, artigianato)	Certificazioni di ottemperanza alle norme doganali e individuazione dello specifico regime doganale più adatto per l'impresa e certificazione del rispetto dello stesso nello svolgimento dell'attività
Lavorazione pietre e metalli pregiati	Certificazioni sulle procedure telematiche e informatiche adottate dall'impresa
	Certificazione del <i>tracing</i> dei movimenti delle merci dal Paese di origine fino al Paese di destinazione

## Capitolo 4 Proposte operative di collaborazione

Dal quadro delle considerazioni sopra esposte, appare evidente come la logistica rappresenti una delle più importanti opportunità di crescita per i nostri territori, sia in considerazione del suo potenziale di driver economico a valore aggiunto, sia per il suo ruolo di fattore di accessibilità ai grandi mercati mondiali emergenti.

Rispetto a questo tema strategico, Unioncamere ha sufficienti frecce al proprio arco per fornire un contributo sistemico alle politiche infrastrutturali, trasportistiche e di competitività legate, sia pure con livelli di gradazione diversi, alla logistica e al territorio

Come dimostra la seguente tabella che visualizza le partecipazioni del mondo camerale in enti gestori di infrastrutture logistiche e intermodali, suddivisi per regioni.

Regione	Ente	Partecipazione
Abruzzo	CCIAA Chieti	INTERPORTO VAL PESCARA
Abruzzo	CCIAA Pescara	INTERPORTO VAL PESCARA
Basilicata	CCIAA Matera	I.F.J.S. - Interporto della Fascia Jonico Salentina
Basilicata	CCIAA Potenza	LUCANDOCKS
Calabria	CCIAA Reggio Calabria	INTERPORTO DELLA PIANA DI GIOIA TAURO
Campania	CCIAA Salerno	SALERNO INTERPORTO
Emilia Romagna	CCIAA Bologna	IMOLASCALO
Emilia Romagna	CCIAA Bologna	INTERPORTO BOLOGNA
Emilia Romagna	CCIAA Parma	CEPIM - CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI
Emilia Romagna	CCIAA Reggio Emilia	CEPIM - CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI
Friuli Venezia Giulia	CCIAA Pordenone	INTERPORTO - CENTRO INGROSSO DI PORDENONE
Friuli Venezia Giulia	CCIAA Trieste	TERMINAL INTERMODALE DI TRIESTE - FERNETTI
Friuli Venezia Giulia	CCIAA Udine	INTERPORTO - CENTRO INGROSSO DI PORDENONE
Lazio	CCIAA Frosinone	SOCIETA' INTERPORTUALE FROSINONE S.P.A.
Lazio	CCIAA Latina	SOCIETA' LOGISTICA MERCI
Liguria	CCIAA La Spezia	CEPIM - CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI
Lombardia	CCIAA Bergamo	PORTA SUD
Lombardia	CCIAA Bergamo	SOCIETA' PER L'INTERPORTO DI BERGAMO - MONTELLO S.P.A
Lombardia	CCIAA Lecco	POLO LOGISTICO INTEGRATO DEL BIONE, LECCO-MAGGIANICO



Regione	Ente	Partecipazione
Lombardia	CCIAA Milano	CEPIM - CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI
Lombardia	CCIAA Pavia	INTERPORTO DI VOGHERA
Lombardia	CCIAA Pavia	POLO LOGISTICO INTEGRATO DI MORTARA
Lombardia	CCIAA Varese	HUPAC
Marche	CCIAA Ancona	INTERPORTO MARCHE
Marche	CCIAA Ascoli Piceno	INTERPORTO MARCHE
Marche	CCIAA Macerata	INTERPORTO MARCHE
Marche	UR Marche	INTERPORTO MARCHE
Piemonte	CCIAA Torino	CONSEPI "CONSUSA - SERVIZI PIEMONTE" - SPA
Puglia	CCIAA Bari	INTERPORTO REGIONALE DELLA PUGLIA
Puglia	CCIAA Lecce	SISTEMA INTERPORTUALE JONICO SALENTINO - SIJS
Puglia	CCIAA Taranto	DISTRIPARK TARANTO
Puglia	CCIAA Taranto	I.F.J.S. - Interporto della Fascia Jonico Salentina
Sicilia	CCIAA Catania	SOCIETA' INTERPORTI SICILIANI
Sicilia	CCIAA Siracusa	SOCIETA' INTERPORTI SICILIANI
Toscana	CCIAA Firenze	FIRENZE PARCHEGGI
Toscana	CCIAA Firenze	INTERPORTO DELLA TOSCANA CENTRALE
Toscana	CCIAA Livorno	INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI LIVORNO - GUASTICCE
Toscana	CCIAA Pisa	INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI LIVORNO - GUASTICCE
Toscana	CCIAA Prato	INTERPORTO DELLA TOSCANA CENTRALE
Trentino Alto Adige	CCIAA Bolzano	STAZIONE AUTOSTRADALE DOGANALE SADOBRE
Trentino Alto Adige	CCIAA Trento	INTERBRENNERO
Veneto	CCIAA Belluno	INTERPORTO DI PADOVA
Veneto	CCIAA Padova	INTERPORTO DI PADOVA
Veneto	CCIAA Padova	SERVIZI LOGISTICI S.R.L
Veneto	CCIAA Rovigo	INTERPORTO DI ROVIGO
Veneto	CCIAA Treviso	INTERPORTO DI PADOVA
Veneto	CCIAA Venezia	ASPOLOGISTICA
Veneto	CCIAA Venezia	INTERPORTO DI VENEZIA
Veneto	CCIAA Vicenza	CENTRO INTERSCAMBIO MERCI E SERVIZI
Veneto	CCIAA Vicenza	INTERBRENNERO
Veneto	CCIAA Vicenza	INTERPORTO DI PADOVA
Veneto	CCIAA Vicenza	MAGAZZINI GENERALI MERCI E DERRATE

L'insieme di queste partecipazioni rende possibile e credibile per le camere di commercio un ruolo di integrazione nei complessi processi decisionali che

sovrintendono la crescita dei sistemi produttivi e territoriali, già oggi e sempre più in futuro orientati all'individuazione della logistica come settore strategico di intervento. Lo sviluppo di distretti logistici tecnologici (Gioia Tauro), di metadistretti (Veneto), di iniziative miranti a creare valore aggiunto sul territorio (distripark di Taranto, piattaforma logistica per il distretto rurale di Grosseto) individuano un campo di azione unitario in cui la presenza sul territorio è prerequisito necessario ma non sufficiente in vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Ma per dare concreta attuazione a una visione che vede nel sistema camerale un potenziale fattore di integrazione e coesione, occorre partire da strumenti cognitivi nuovi, fondati su metodologie di analisi diverse e innovative.

**La prima proposta operativa è dunque la realizzazione di un Osservatorio per la logistica di distretto.** Con tale proposta si intende colmare un vuoto presente nei piani di ricerca nazionali che, in maniera varia e molto articolata, forniscono un'analisi della competitività dei sistemi economici locali fondata essenzialmente sulle dinamiche produttive e commerciali. Essi sembrano ignorare che le esigenze di coordinamento organizzativo e di integrazione, centrali per la vitalità di un distretto, cominciano oggi ad essere assicurate da nuove figure imprenditoriali (i cosiddetti integratori logistici) che riportano all'interno di apposite concentrazioni territoriali specializzate nell'offerta di servizi logistici (i cosiddetti distretti logistici) alcune operazioni che sono collocabili al confine tra le classiche attività manifatturiere e quelle di supporto alla produzione che ormai costituiscono il vero valore aggiunto nella catena della produzione. Compito dell'Osservatorio è quello di monitorare le dinamiche logistiche dei sistemi produttivi locali nei quali, grazie alle suddette partecipazioni, il mondo camerale è già sostanzialmente calato. Il progetto prevede una fase di start-up basata sulla valutazione dell'esistente e uno sviluppo successivo legato all'individuazione di piani logistici di filiera, in collaborazione con i soggetti economici locali, e alla promozione della logistica come fattore di sviluppo territoriale e dei nuovi modelli di impresa.

Analogamente, come accennato nel testo, la logistica è un importante fattore di competitività territoriale nella serrata competizione per l'attrazione di investimenti esteri. Sul punto, è opinione diffusa che la presenza di strutture logistiche al servizio delle merci faciliti la localizzazione di investitori esteri. Ciò è senz'altro vero ma non

solo con riferimento al settore della logistica in senso stretto, che pure ha registrato a partire dalla seconda metà degli Anni Novanta un tasso di attrazione di grandi operatori esteri che non conosce eguali in Italia, ma anche per il comparto manifatturiero. Le scelte localizzative di qualsiasi imprenditore dipendono da un mix di elementi, molti dei quali ovviamente legati a convenienze fiscali e di contesto ambientale. Ma è ormai pacifico che la presenza servizi logistici calibrati sulle esigenze dell'investitore giochi un ruolo centrale nelle scelte finali dello stesso.

**La seconda proposta è dunque il Progetto Logistica Unioncamere** che mira a un duplice scopo: costruire un'offerta integrata nazionale di logistica a partire dai territori e porre le condizioni affinché i terminali provinciali e regionali della rete camerale diventino anche i terminali locali di un'azione di attrazione di investimenti sotto il profilo logistico, consentendo la messa a punto e l'erogazione di adeguati servizi al potenziale investitore. Un progetto, dunque, coordinato da Unioncamere ma di cui risulta protagonista indiscusso il territorio.

Per le medesime ragioni sopra esposte, la logistica gioca un ruolo fondamentale anche per la penetrazione commerciale delle nostre merci all'estero, così come per le nuove forme di delocalizzazione produttiva. Questa ultima in particolare ha notevolmente complicato i modelli di approvvigionamento, produzione e distribuzione dei beni e senza la logistica, avente una funzione stabilizzante e razionalizzante, semplicemente non è in grado di reggere il modello della fabbrica distribuita adottato. Per tali ragioni tutti gli enti istituzionali preposti all'internazionalizzazione hanno cominciato già da qualche anno a creare nella propria struttura organizzativa dipartimenti o nuclei dedicati alla funzione logistica. Se a queste considerazioni si aggiunge la grande sfida dell'Area di Libero di Scambio del Mediterraneo, un mare di nuovo centrale nell'odierna configurazione dei traffici, e il ruolo potenziale assegnato dalla geografia al nostro paese nel contesto, sussistono tutte le condizioni per sviluppare un **Progetto Logistica Mediterraneo**, pienamente integrato al precedente, fondato sulle camere di commercio all'estero e mirante a definire, attraverso un'azione di benchmark dell'offerta di trasporto e logistica dell'area, i punti di forza e i punti di debolezza logistici del Mediterraneo e dei singoli paesi rivieraschi, nonché tutti gli elementi cognitivi rilevanti (normativa,

normativa doganale, quadro infrastrutturale, Autostrade del Mare, progetti in corso, mercato immobiliare, ecc.) e relazionali per un'adeguata promozione nell'area della progettualità e dell'export italiano. Tale progetto appare direttamente connesso alle attività sviluppate in comune con il Ministero del Commercio Internazionale e l'Ice.

Naturalmente, le infrastrutture rimangono una priorità per il nostro paese e in particolare quelle già ritenute tali dall'Unione Europea, a cominciare dal cosiddetto Corridoio I. Il **Progetto Corridoio I** mira a promuovere una direttrice ferroviaria strategica per il nostro paese, quella che salda il nostro sistema produttivo al suo principale cliente finale: la Germania. Esso avrebbe il merito di rafforzare il posizionamento del mondo camerale sul mercato della promozione dei progetti europei (dando seguito all'esperienza avviata per la Genova - Rotterdam), mentre, sul piano strategico, supporterebbe in maniera organica il Corridoio I in un momento in cui le direttrici longitudinali più gettonate sembrano essere quella orientale danubiana e quella più occidentale che fa riferimento al progetto Ferrmed e si sviluppa lungo l'asse Algeciras - Rotterdam.