

Evoluzione e ruolo dei distretti logistici per la competitività delle imprese italiane

Daniela Negri

CRATOS - Università Cattolica del Sacro Cuore

Abstract

A partire dagli anni '70, per la loro caratteristica di concentrazione spaziale di imprese, collaborazione e allo stesso tempo competizione, i distretti industriali italiani hanno suscitato un notevole interesse in campo internazionale e rappresentano un elemento portante del sistema produttivo italiano.

Considerando, inoltre, che uno dei fattori chiave di successo in quasi tutti i settori dell'economia è l'opportunità di accedere e fruire di servizi logistici avanzati e a valore aggiunto (Iannone, 2004), e che la posizione della nostra Penisola è strategica come collegamento per il flusso delle merci da e per l'Europa del Sud, dell'Est e del Nord (Consigliere, 2005), emerge che l'Italia potrà assumere nei prossimi decenni un ruolo fondamentale nei processi di attrazione dei flussi di traffico e di gestione delle attività logistiche.

Il territorio italiano, in questi ultimi decenni, è andato via via caratterizzandosi con la nascita di diverse tipologie di infrastrutture molto simili ai distretti industriali ma specializzati nella fornitura di servizi logistici. Tuttavia va sottolineato che, essendo frutto di uno sviluppo spontaneo, talvolta caotico, tali concentrazioni di aziende si differenziano notevolmente tra loro in termini di localizzazione, attrezzature e servizi offerti.

Può, dunque, risultare interessante ed utile definire una categorizzazione delle organizzazioni che con la loro attività rappresentano l'offerta nazionale di servizi logistici e di trasporto e, in secondo luogo, capire quale influenza può avere un distretto logistico sulla capacità competitiva di una impresa che decide o meno di insediarsi al suo interno.

1. Introduzione

Il modello di industria emergente è profondamente diverso dal modello della industrializzazione di massa sul quale si basa la teoria economica tradizionale. Nel contesto industriale moderno, il modello basato sui concetti di economia di scala e di produzione di massa è stato pian piano sostituito da un nuovo modello organizzativo basato sulla integrazione e cooperazione tra le imprese e da una produzione personalizzata di massa (ovvero prodotti personalizzati per il singolo cliente, ma su grandi numeri). Ciò comporta la necessità di rendere agili e snelli i sistemi produttivi, per poter sempre più dinamicamente seguire le continue variazioni della domanda di mercato, ma anche riorganizzare il processo produttivo per essere in grado di spostare sempre più all'ultimo momento la realizzazione del prodotto specifico richiesto dal cliente, a partire da opportuni insiemi di semilavorati. In quest'ottica l'azienda ha ed avrà sempre più la necessità di rendere efficienti le funzioni di assemblaggio, finitura, confezionamento e distribuzione, indipendentemente dall'evolversi della domanda. Ne consegue che queste funzioni solo in pochi casi potranno rimanere interne all'azienda, ma dovranno, invece, essere date in outsourcing (Prahalad e Hamel, 1990; Borwn et

al., 2002), rivolgendosi a strutture e partner specializzati che possono garantire l'efficienza compensando gli andamenti del mercato per mezzo di più clienti di settori merceologici differenti, che richiedono però servizi "finali" di analoga natura. Appare, quindi, evidente come nel futuro immediato sia auspicabile la costituzione di partner logistici in grado di fornire servizi di logistica snella (gestire anche bassi volumi), ma soprattutto di fornire servizi logistici a valore aggiunto e non solo il semplice trasporto.

Il presente lavoro si propone di analizzare, dal punto di vista teorico, l'evoluzione del concetto di nodo della rete di trasporto e logistica italiana (Iannone, 2004; Iannone, 2005; Vona, 2001) puntando, in particolare, l'attenzione sulle relazioni interorganizzative che si esprimono in network di imprese (Albertini, 1999; Becattini, 1999; Biggiero, 2001; Canonico et al., 2005; Daft, 2001; Grandori e Soda, 1995; Martinez, 2004; Mercurio, 2000; Osborn e Hagedoorn, 1997; Perry, 1999; Pilotti, 1999; Zeleny, 2001).

In secondo luogo, sarà descritto brevemente il progetto STIL (Strumenti Telematici per l'Interoperabilità delle reti di imprese: Logistica digitale integrata per l'Emilia-Romagna) che ha dato vita ad un'analisi che ha permesso di categorizzare le organizzazioni di diversa natura presenti sul territorio italiano e che rappresentano l'offerta dei servizi logistici e di trasporto.

Nell'ambito di tale progetto sono stati, infatti, effettuati una serie di interviste che hanno coinvolto operatori logistici, società proprietarie di poli logistici ed aziende manifatturiere operanti in settori chiave dell'economia italiana. Attraverso tale studio è stato quindi possibile disegnare il quadro generale della situazione italiana e determinare le diverse categorie di organizzazioni che concorrono alla formazione dell'offerta nazionale di servizi logistici e di trasporto.

Successivamente, sarà descritto uno studio da poco avviato che ha come obiettivo quello di valutare in termini quali-quantitativi se effettivamente un'azienda insediata in un polo logistico gode di una maggiore capacità competitiva rispetto ad altre che ne rimangono al di fuori.

2. Dall'approccio tradizionale alla logistica integrata

La logistica¹ come servizio gestito in outsourcing² nasce agli inizi degli anni '80 nell'Europa occidentale, in risposta alle nuove esigenze di mercato che le imprese si trovano ad affrontare.

¹ L'associazione americana Council of Logistics Management, nel 1992, definisce la logistica come "il processo di programmare, gestire e controllare in maniera efficiente ed efficace il flusso di beni e servizi e delle relative informazioni dal punto di origine al punto del consumo, con l'obiettivo di soddisfare le richieste del cliente". A questa definizione si può, inoltre, aggiungere la proposta elaborata dai membri delle associazioni europee di logistica che formano il comitato di unificazione europea operante a Bruxelles presso il CEN: la logistica è "a pianificazione, l'esecuzione e il controllo del movimento e del posizionamento di persone e beni, e delle relative attività di supporto, in un sistema organizzato per conseguire obiettivi specifici" (CEN, 1996).

In quegli anni, infatti, si assiste ad un cambiamento di paradigma³ di mercato in cui un incremento esponenziale della concorrenza e una domanda sempre più diversificata comportano una conseguente difficoltà del mercato stesso di assorbire tutti i beni prodotti.

Il concetto di logistica aziendale e l'approccio alla logistica stessa ha, dunque, subito, negli ultimi decenni, una profonda evoluzione: dall'approccio tipicamente funzionale, si è passati ad assegnare rilevanza al controllo trasversale, cioè al controllo del "flusso".

L'approccio che abbraccia il periodo compreso tra gli anni Cinquanta e la prima metà degli anni Sessanta e che si può definire tradizionale, non riconosce alla logistica un ruolo organizzativo specifico e neppure la caratterizza come una funzione aziendale autonoma, da gestire in modo sistemico e coordinato con le altre funzioni aziendali. In sostanza, nell'approccio tradizionale la logistica è intesa semplicemente come "scienza dei movimenti e degli approvvigionamenti" (Panati G. e Golinelli G., 1991) e scarsa attenzione è rivolta ai legami intercorrenti tra il mondo della produzione e quello della distribuzione.

Già a cominciare dalla fine degli anni Sessanta e con più vigore per tutti gli anni Settanta, l'approccio tradizionale alla logistica subisce severe critiche parallelamente all'affermarsi dello sviluppo sistemico del processo manageriale che evidenzia i legami intercorrenti tra le varie funzioni ed attività aziendali.

Negli anni Settanta si diffonde "il convincimento che, gestendo la logistica come un unico sistema, se ne possono trarre vantaggi superiori a quelli della gestione separata di ciascun componente" (Panati G. e Golinelli G., 1991). Tali considerazioni segnano il passaggio dall'approccio tradizionale, dove la responsabilità per le attività del processo logistico era di competenza di aree funzionali diverse, spesso con scarso coordinamento, alla gestione integrata della logistica che si pone l'obiettivo di gestire in modo ottimale il flusso dei prodotti verso i clienti.

La gestione del "flusso" è il fondamento su cui si basa l'approccio integrato alla logistica e la sua successiva implementazione oltre i ristretti confini aziendali, denominata *Supply Chain Management* (Rumi G., 1992).

Dagli inizi degli anni Novanta, l'approccio strategico alla logistica si è di nuovo evoluto, questa volta parallelamente alla nuova sfida rappresentata dalla globalizzazione dei mercati. La crescente esigenza di coordinare non solo le diverse funzioni aziendali ma anche l'azione dei soggetti che partecipano a vario titolo al sistema di business (filiera), sposta l'attenzione al di là dei confini aziendali verso un'integrazione verticale che riguarda le relazioni tra le funzioni svolte da tutti i soggetti che si susseguono tra l'industria e il mercato finale. Molte imprese, considerato lo scenario economico attuale di grande complessità e di alta competitività, decidono infatti di concentrarsi sul proprio core business e di rendere variabili alcuni costi fissi. Secondo Prahalad e Hamel, nel lungo periodo, la capacità competitiva di una azienda

² "L'outsourcing è il processo attraverso il quale un'azienda, un'agenzia governativa o un'altra entità di business subcontraa a terze parti (l'outsourcer) la performance di alcuni servizi o la gestione di determinate attrezzature richieste per la sua operatività interna" (Gilbert F., 1993).

³ Approccio mentale condiviso che rappresenta un modo fondamentale di percepire, concettualizzare e comprendere il mondo (Daft, 2001)

deriva dall'abilità di realizzare, a bassi costi e più velocemente dei concorrenti, competenze "core" che generano prodotti non prevedibili dal mercato (Prahalad e Hamel, 1990; Borwn et al., 2002).

In quest'ottica, scelte di outsourcing assumono un ruolo decisamente importante. Tale fenomeno è, inoltre, favorito non solo dalla presenza sul mercato di fornitori di servizi che assicurano il raggiungimento di livelli di prestazioni buone e di sofisticazione crescente a prezzi sostanzialmente ragionevoli ma anche dalla politica della Consulta Generale dell'Autotrasporto (che fa capo al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti) che, attraverso il Patto per la Logistica – un accordo di settore per la competitività del Sistema Paese, intende "sostenere i processi di outsourcing delle imprese e la crescita della logistica integrata, per uno sviluppo della competitività del sistema economico, e per una effettiva prospettiva di evoluzione del sistema dei trasporti" (Giordano R., 2005).

3. Imparare dall'esperienza dei distretti industriali

Il Patto per la Logistica (2005) prevede, tra i suoi principali obiettivi, di "valorizzare il sistema ottimizzando i processi di integrazione di trasporto e logistica ai diversi livelli: di distretto, di area di filiera, di prodotto, di settore, e consentire un graduale passaggio da una concezione spaziale a quella temporale (dallo spazio al tempo)" (Giordano, 2005).

In particolar modo, i distretti industriali italiani sono aggregazioni di piccole e medie imprese che, grazie ad una localizzazione accentrata, sono in grado di sfruttare sinergie della filiera produttiva per l'acquisizione di un vantaggio competitivo nei confronti di grandi operatori internazionali.

La collaborazione strutturata tra aziende risulta, dunque, una chiave fondamentale per la competitività delle imprese stesse e del Sistema Paese italiano (Nierling e Pontandolfo, 2005).

Nell'attesa che venga attuato il "Patto per la Logistica", che rappresenta il completamento e la necessaria specializzazione del più recente "Piano generale dei trasporti e della logistica" approvato nel 2001 dal Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, mirante a realizzare nuove infrastrutture e a gestire in modo più efficiente quelle già presenti sul territorio, le imprese devono iniziare ad innovarsi stipulando degli accordi di filiera ad integrazione orizzontale per la costituzione di network di imprese (Netti, 2005).

Secondo Vona (Vona, 2001) "le aggregazioni spaziali di imprese di servizi logistici, se progettate guardando all'esperienza dei distretti industriali, dispongono delle condizioni di vantaggio per poter attivare con successo le sinergie e le economie di sistema necessarie per operare con successo nel business della logistica merci".

Considerando, quindi, i distretti industriali come punto di partenza s'intende ora analizzare se tali relazioni inter-organizzative espresse in network di imprese possano essere, dal punto di vista teorico, applicabili anche ai nodi della rete logistica italiana.

3.1 Relazioni inter-organizzative e network – un approccio teorico

Se in passato si consideravano le organizzazioni come entità autonome, separate e in competizione tra loro, oggi invece un buon numero di organizzazioni si sente appartenente ad un unico ecosistema (Daft, 2001).

Ciò induce a considerare una prospettiva più collaborativa che competitiva tra le organizzazioni presenti nel sistema.

Se si considerano i distretti logistici come “*concentrazioni di imprese ed infrastrutture per la fornitura di servizi logistici integrati e multimodali orientati a diverse filiere e/o settori*”, ossia come forme specializzate di distretti industriali, alla struttura organizzativa dei distretti è possibile applicare perfettamente i principi dell’analisi delle reti (Iannone, 2004).

In letteratura sono, tuttavia, presenti diverse interpretazioni dei network tra imprese e Canonico, De Nito e Mangia (Canonico et. al, 2005) identificano tre macro-ipotesi.

Secondo la prospettiva teorica dell’Economia dei Costi di Transazione, esistono due strutture di governo: il mercato e la gerarchia. Nell’ottica transazionale, dunque, la rete d’imprese è una forma intermedia tra i due concetti forti di mercato e gerarchia.

Una seconda macro-ipotesi identifica il network come una forma organizzativa nuova e distinta rispetto mercato e gerarchia, rappresentando “il risultato dell’interazione sociale di attività svolte da attori organizzativi differenti”.

Infine, altri sostengono che il network è da considerare come in posizione superiore rispetto al mercato e alla gerarchia che sono elementi in esso presenti ma la cui somma non determina il network nel suo complesso (Martinez, 2004).

Per quanto concerne l’approccio teorico adottato, in questa trattazione si tiene conto che buona parte della letteratura che si occupa di studiare il fenomeno dei distretti industriali, tende ad utilizzare un approccio di tipo sistemico che considera il distretto nel suo complesso come un’unica entità (Perry, 1999; Stock and Lambert, 2001). Occorre però puntualizzare che il distretto, in quanto organizzazione scarsamente gerarchizzata, oltre alla sua natura sistemica appena descritta non può non prescindere anche dall’influenza delle esigenze dei singoli membri (Albertini, 1999; Becattini, 1999; Biggiero, 2001; Pilotti, 1999; Zeleny, 2001).

4. Il sistema italiano della logistica e dei trasporti

Sul territorio italiano sono, tuttavia, presenti diverse tipologie di infrastrutture per la logistica che si differenziano per la localizzazione, le attrezzature e i servizi offerti ma che sono anche frutto di uno sviluppo spontaneo, talvolta caotico.

Attraverso il progetto STIL (Strumenti Telematici per l'Interoperabilità delle reti di imprese: Logistica digitale integrata per l'Emilia-Romagna)⁴ è stato possibile effettuare un'indagine volta alla formalizzazione dello scenario italiano dell'offerta di servizi logistici.

STIL è un progetto della durata di ventiquattro mesi cofinanziato dalla Regione Emilia-Romagna nell'ambito dell'Iniziativa 1.1 del Piano Telematico Regionale ed è una iniziativa volta alla realizzazione del Polo Logistico Virtuale come importante obiettivo per lo sviluppo competitivo del sistema produttivo dell'Emilia Romagna.

Per Polo Logistico Virtuale (PLV) s'intende un sistema di aziende e strutture logistiche in rete che utilizzano in maniera consistente i canali di comunicazione al fine di coordinare e rendere efficienti le proprie attività. STIL intende quindi iniziare la progettazione e la sperimentazione del polo logistico virtuale dell'Emilia Romagna e costruire un'infrastruttura ICT capace di favorire la nascita del PLV supportando la comunicazione e collaborazione tra i suoi membri⁵.

Considerando, dunque, che s'intende realizzare un'integrazione tra tutti gli operatori privati e pubblici che gestiscono o usufruiscono di servizi logistici su un vasto territorio (nell'ambito del progetto STIL s'intende il territorio della Regione Emilia-Romagna) si è reso necessario una prima analisi e specifica dei requisiti che si è *in primis* espressa con una indagine sullo stato dell'arte del sistema logistico italiano.

4.1 L'approccio metodologico del progetto STIL

In letteratura e nella pratica esistono numerose fonti attraverso cui definire i requisiti per un nuovo prodotto. Il consorzio STIL si propone di utilizzare un approccio mirato sull'utente, il cosiddetto *User-Centered Design Approach*. C'è da segnalare, tuttavia, che la metodologia applicata emerge da un adattamento dell'approccio sopra menzionato, il quale, infatti, focalizza l'attenzione sulle esigenze dell'utente in quanto individuo, mentre in STIL si considera l'utente in quanto azienda.

Nel 1985 Gould e Lewis affermano il principio secondo il quale il primo passo è quello volto a comprendere chi saranno gli utenti studiando le loro caratteristiche. Tutto ciò implica l'osservazione degli utenti impegnati nelle loro attività quotidiane, lo studio della natura di tali attività e successivamente il loro coinvolgimento nel processo di progettazione. Nel caso in cui gli utenti siano aziende, l'osservazione è rivolta principalmente a comprendere le caratteristiche dell'azienda stessa in termini di dimensioni, di attività svolta e di processi produttivi messi in atto.

Tale principio può essere ampliato e meglio definito attraverso i punti seguenti (Sharples et al., 2002):

1. *Azioni e scopi sono la forza motrice dello sviluppo.*

⁴ STIL è un progetto cofinanziato della Regione Emilia-Romagna a partire da febbraio 2005 e vede coinvolta l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza nel ruolo di capofila e altri undici partner: l'Università di Parma, l'Università di Modena e Reggio Emilia, l'Università di Bologna, Aster, S.A.T.A., Nicom s.r.l., Piacenza Intermodale, Democenter, Gruppo Pro, Gruppo Sistema e Harimann.

⁵ <http://stil.pc.unicatt.it/index.html>

All'interno di uno studio che prende in considerazione l'approccio mirato sull'utente nel quale è la tecnologia a definire le opzioni di progettazione e le scelte, non si può parlare di forza motrice. Invece di pensare a dove poter impiegare un certo tipo di tecnologia innovativa, ci si dovrebbe chiedere quali sono le tecnologie disponibili per fornire un supporto migliore agli scopi degli utenti.

2. Vengono studiate le attività e i contesti d'uso degli utenti al fine di realizzare un sistema che possa servirli al meglio.

E' molto di più che una semplice definizione delle attività e degli scopi degli utenti. E' significativo anche il modo in cui le aziende svolgono tali attività. Comprendere il comportamento permette di individuare priorità, preferenze e punti di criticità del processo produttivo. Una delle critiche avanzate su uno studio di questo tipo è che il team del progetto cerca di migliorare il lavoro e non di individuare cattive abitudini nell'automazione. Sta di fatto che, esponendo i progettisti agli utenti, innovazione e creatività ne risentono pesantemente, eppure l'esperienza ci dice che è vero il contrario.

3. Le caratteristiche delle aziende e della filiera in cui sono inserite vengono acquisite e prese a modello per la progettazione.

Quando la tecnologia crea problemi, si tende a dare la colpa al fattore umano. In quanto umani, però, è inevitabile commettere errori e ci sono delle limitazioni sia cognitive che fisiche. I prodotti creati per supportare le aziende devono tener conto di tali limitazioni, così da limitare gli errori che ne potrebbero derivare.

4. Le imprese vengono consultate nel corso dello sviluppo, dalla prima all'ultima fase, ogni commento è fondamentale per apportare miglioramenti.

Esistono diversi livelli di coinvolgimento degli utenti, oltre che diversi modi di consultarli. In ogni modo, è importante che gli utenti vengano trattati come pari dai progettisti. Sono, infatti, loro gli esperti nell'individuare i propri scopi, attività, caratteristiche e comportamenti.

5. Tutte le decisioni riguardanti la progettazione vengono prese all'interno del contesto in cui l'azienda opera: il contesto socio-economico che la circonda, le relazioni extra-aziendali, il mercato di approvvigionamento e di sbocco, i concorrenti e l'agire delle istituzioni.

Ciò non significa necessariamente che gli utenti svolgono una parte attiva nelle scelte di progettazione. Non è una buona idea credere che gli utenti possano diventare progettisti. Fino a che i progettisti terranno in considerazione gli utenti nel prendere delle decisioni, allora tale principio resterà valido.

4.2 L'indagine

Nella prima fase del progetto si è proceduto con l'analisi delle effettive necessità dei poli logistici, delle aziende di logistica e delle aziende manifatturiere quali ipotetici futuri fruitori dei servizi del Polo Logistico Virtuale (PLV).

Si tratta di una fase propedeutica finalizzata ad individuare in via preliminare le priorità in termini di "domanda" di servizi logistici legati al trasporto e alla supply

chain, nonché le criticità nell'ambito dei processi logistici delle aziende, in quanto potenziali ambiti di intervento del PLV.

L'indagine⁶ si è svolta essenzialmente in tre fasi:

1. Definizione/descrizione dei processi logistici riferiti alle diverse categorie di utenti del PLV, lungo la filiera logistica: poli logistici, operatori e aziende di logistica ed imprese manifatturiere/di distribuzione. Particolare attenzione è dedicata all'identificazione di questi ultimi utenti, decidendo di focalizzare l'analisi su alcuni settori chiave dello sviluppo economico regionale.
2. Sulla base dei processi logistici identificati in fase 1, i partner hanno sviluppato una prima ipotesi "embrionale" di modello di PLV da proporre alle aziende attraverso un'indagine basata su interviste semi-strutturate.
3. Sulla base della prima ipotesi di modello di PLV, sono state definite le tracce utili per le interviste⁷. Sono state, quindi, effettuate delle interviste (complessivamente circa trenta) a potenziali utenti del PLV. Si precisa che l'indagine si è focalizzata su interviste a "testimoni privilegiati". Per ciascuna delle categorie di utenti del PLV individuate (poli logistici, operatori e aziende di logistica, imprese manifatturiere / di distribuzione) sono stati, infatti, selezionate aziende considerate particolarmente rappresentative nell'ambito dei processi logistici precedentemente definiti. In particolare, relativamente alla categoria delle imprese manifatturiere, si è stabilito di focalizzarsi su "settori-chiave" dell'economia regionale: meccanica, alimentare, tessile, ceramica, materiali da costruzione. Sono state elaborate tre tipologie di questionari a seconda delle categorie di utenti a cui sono stati sottoposti, ossia operatori logistici, aziende manifatturiere e poli logistici / interporti. La struttura delle tracce delle interviste era sostanzialmente simile per le prime due categorie di utenti e comprendeva una parte introduttiva generale sull'azienda, una seconda parte legata ai servizi per il trasporto e una terza parte sui servizi per la supply chain ed il tracking; per quanto riguarda i poli logistici invece, oltre alla parte descrittiva, si è fatto riferimento ai servizi di rilevanza ed interesse per lo sviluppo e l'efficienza di un polo logistico.
4. Rispetto alle tradizionali indagini campionarie, basate in genere su questionari con risposte "chiuse", gli incontri con le aziende sono stati organizzati con interviste semi-strutturate, in cui i rappresentanti dei partner di STIL interagivano con testimoni di impresa (si è richiesta la presenza di un rappresentante

⁶ All'indagine per la definizione dei requisiti utente hanno partecipato tutti i dodici partner del progetto STIL e questo paragrafo è una rielaborazione fatta dall'autore di parte del primo report emerso dalle attività del progetto, il Deliverable D01 "Requisiti del Polo Logistico Virtuale"

⁷ Nella ricerca sociale per intervista s'intende l'interrogazione nell'approccio della ricerca qualitativa e si può definire come *"una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione"* (Corbetta, 1999)

del management, del responsabile della logistica e, ove presente, del responsabile EDP), seguendo una traccia di colloquio adeguatamente strutturata, ma sviluppata in forma “aperta” e maggiormente attenta agli aspetti qualitativi, piuttosto che quantitativi (Corbetta, 1999). E’ opportuno, inoltre, evidenziare il superamento di una visione “settoriale”, in quanto nell’analisi dei bisogni dei potenziali interlocutori del PLV si è ragionato “per processo”, segmentando le varie fasi della “catena logistica” ed approfondendo le interazioni tra i diversi soggetti interessati, indipendentemente dalla “categoria di utente” o dal settore di appartenenza.

5. I risultati, le considerazioni e i punti di riflessione emersi dalle interviste sono stati elaborati attraverso la realizzazione di report, inizialmente riferiti alla singola azienda, e, successivamente rielaborati in report con una visione complessiva e comparativa delle interviste svolte nel medesimo settore di attività.

4.3 Lo scenario italiano della logistica e dei trasporti

Attraverso l’indagine sopra citata, il consorzio STIL è stato in grado di identificare i requisiti e il business model del Polo Logistico Virtuale ed indirettamente ha fornito all’autore delucidazioni importanti sulla natura e fisionomia del sistema italiano dei servizi logistici e di trasporto.

Lo scenario sembra ora più chiaro, tanto da poter identificare diversi raggruppamenti tipologici, rappresentati nella Figura 1. In tale rappresentazione sono identificati e raggruppati i diversi operatori logistici operanti sul territorio nazionale secondo due variabili principali: l’ampiezza della gamma di servizi offerti e l’intensità delle relazioni inter-organizzative.

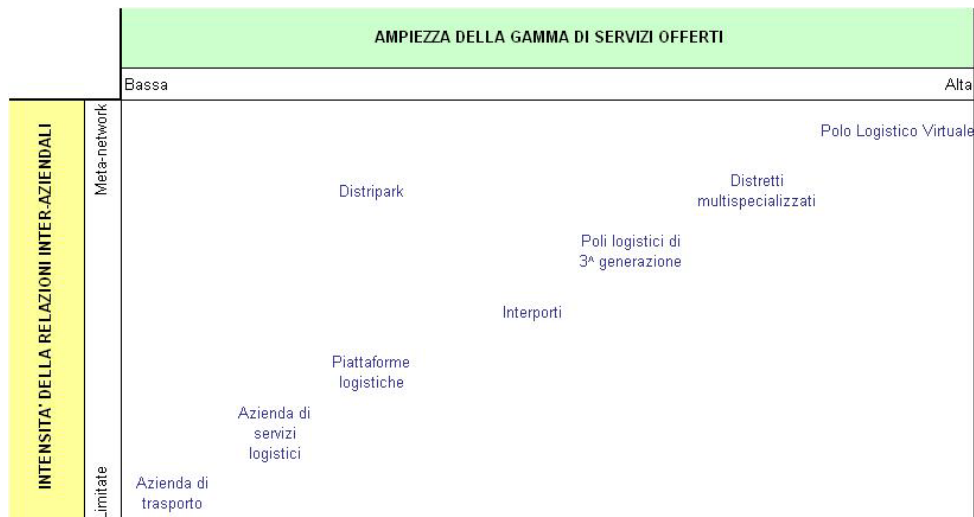


Figura 1.1 Lo scenario italiano degli operatori logistici. *Elaborazione dell'autore da Vona, 2001.*

La realtà italiana degli operatori logistici risulta dunque essere molto varia e complessa. Esiste un'ampia varietà di aziende che offrono ai propri clienti principalmente, e in taluni casi esclusivamente, un servizio di spedizione e di trasporto. In questa tipologia rientrano non solo i piccoli autotrasportatori locali ma anche corrieri espressi e aziende di trasporto in grado di coprire anche territori extra-nazionali. Tali aziende normalmente stipulano accordi contrattuali che si esprimono tipicamente in partnership per la gestione delle spedizioni e dei trasporti particolari (ad esempio, merci pericolose, spedizioni a lungo raggio in Europa o extra-continentali ecc.).

Altra tipologia è quella delle aziende di servizi logistici che non si limitano ad offrire il semplice servizio di trasporto ma offrono anche servizi come la gestione del magazzino, la gestione delle scorte, il packaging e così via. Tali imprese hanno normalmente l'abitudine di stabilire relazioni inter-organizzative più stabili e a lungo termine rispetto alle aziende sopra menzionate. Si parla, infatti, di contratti di fornitura che si aggirano intorno ai venti anni di durata.

Alle iniziative delle aziende individuali, si aggiungono iniziative distrettuali. La prima tipologia qui presentata è tuttavia ancora in forma embrionale, ed è definita "piattaforma logistica" o anche "terminal intermodale" in cui le attività sono svolte principalmente da un'unica impresa che si occupa del trasporto intermodale delle merci.⁸

Altra categoria sono i Distripark, ossia distretti focalizzati sul medesimo segmento di attività, come ad esempio il Bruno Pecorini Distripark che si occupa dello stoc-

⁸ Per trasporto intermodale delle merci s'intende l'utilizzo di diversi modi di trasporto in sequenza in cui la merce è stivata in unità di trasporto intermodale ed il cambio modale avviene con il trasferimento di queste unità senza manipolazione della merce (Vona, 2001; United Nations, 1999).

caggio, lavorazione e confezionamento del caffè. Tali forme agglomerative si avvicinano molto a quelle dei distretti industriali in cui le relazioni inter-organizzative sono spesso informali ma di notevole impatto economico.

Con la Legge 4 agosto 1990, n.240, sono stati stabiliti gli "*Interventi dello Stato per la realizzazione di interporti finalizzati al trasporto merci e in favore dell'intermodalità*" e gli interporti possono essere definiti come "nodi logistici di transito e di stoccaggio che si caratterizzano come sistemi integrati di trasporto intermodale e di servizi di logistica, ossia servizi alle merci, alle imprese, ai mezzi e alle persone" (Canonico et al, 2005). Gli interporti sono sistemi di imprese che hanno una natura generalista e che offrono un ampio ventaglio di servizi logistici ma "non riescono a raggiungere, per tutti i business gestiti, gli standard di approfondimento specialistico necessari per operare in mercati con esigenze complesse" (Vona, 2001).

I poli logistici di terza generazione sono, invece, distretti in cui normalmente esiste una società di gestione che eroga una serie di servizi che va al di là dei "tradizionali" servizi di trasporto e di logistica. Si segnalano in particolare: servizi telematici, servizi di progettazione ed implementazione della rete di telecomunicazione e servizi di "*facility management*" come quelli offerti dall'Alfa Business Park di Arese⁹.

Dal Sistema Paese italiano qui descritto emerge dunque la presenza di un numero molto elevato di aziende di piccole-medie dimensioni che operano nel settore dei servizi logistici e di trasporto. Tuttavia, secondo diversi studiosi (Dallari, 2005; Giordano, 2005; Netti, 2005; Nierling e Pontrandolfo, 2005; Pellizzoni, 2005; Vona, 2001) e il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, per far fronte alle sfide della globalizzazione e per non perdere competitività a livello europeo, la strada da percorrere risulta quella dell'intensificazione delle reti collaborative tra imprese che consentirebbe una riduzione dei costi (e quindi anche dei prezzi) dei servizi erogati e la possibilità di offrire una gamma più completa di servizi a maggiore valore aggiunto.

Va però sottolineata la mancanza di evidenza empirica in grado di dimostrare il reale incremento di competitività se un'impresa, o parte di essa, si insedia all'interno di un distretto logistico. Nel paragrafo successivo si cercherà di affrontare l'argomento.

5. Distretto logistico e competitività, quali considerazioni?

Secondo l'approccio teorico precedentemente descritto, un'analisi della competitività dei distretti logistici si sviluppa principalmente su due livelli: un *macro-livello* che considera il distretto logistico come una unica entità capace di incrementare la capacità competitiva del Sistema Paese italiano (Stock and Lambert, 2001), ed un *micro-livello* che si occupa delle singole aziende facenti parte del distretto e dei vantaggi, soprattutto in termini competitivi, che esse possono godere (Biggiero, 2001).

⁹ <http://www.sienasrl.com/>

Al momento della redazione del presente articolo, l'autore si sta occupando dello studio riguardante il *micro-livello* ed ha impostato uno studio comparato costi/benefici che avrà come oggetto i poli logistici di terza generazione.

Per quanto riguarda i benefici, si fa riferimento ad una serie di criteri identificati da Vaidyanathan (Vaidyanathan, 2005) per un modello di valutazione degli operatori logistici. Tale modello è basato principalmente su fattori di tipo qualitativo:

- *Performance*, ad esempio dei servizi di trasporto, dei tempi di consegna, e percentuale di errori ed eventi inaspettati ecc.
- *Qualità*. In termini non solo del servizio acquistato.
- *"Intangibilità"*. Ossia fattori che determinano la capacità di crescita del gestore del polo come ad esempio la stabilità finanziaria, la credibilità del gestore del polo, la sua immagine sul mercato, la sua cultura organizzativa, la sua flessibilità operativa e così via.
- *Information Technology*. E' considerato come il fattore predominante nella valutazione e si riferisce ad esempio al trasferimento delle informazioni in tempo reale, alla sicurezza della rete e delle comunicazioni, all'infrastruttura tecnologica delle telecomunicazioni ecc.

Dall'altro lato, i costi da considerare sono di diverso tipo e principalmente sono quelli per il magazzino, per i servizi IT e flusso delle informazioni, per i servizi di trasporto, per i servizi logistici, supply chain e facility management. Tuttavia, per semplificare l'analisi costi/benefici, e considerando che un polo logistico è un'area chiusa gestita da un'azienda, normalmente immobiliare, che vende o affitta metri quadrati di superficie al proprio interno, l'autore ha optato per l'utilizzo di un costo per metro quadrato comprendente tutti i costi sopra menzionati¹⁰.

Nella definizione del costo totale per metro quadrato si considera l'incidenza dei costi variabili e dei costi fissi della progettazione e realizzazione del cablaggio della rete di telecomunicazioni, della rete attiva, della rete di sicurezza, della gestione delle manutenzioni della rete multi-servizio del polo logistico:

CV(mq) = Costi variabili al metro quadrato

CF = Costi fissi

Mal = Metratura area logistica

Date queste variabili ne deriva che:

- il Costo per la Realizzazione del polo logistico è pari a: $CF + (CV(mq) * Mal)$
- il Costo per la Progettazione del polo è stimabile pari al 10% del Costo di Realizzazione
- il Costo Complessivo è dato dalla somma del Costo di Realizzazione e del Costo di Progettazione

Ne consegue che il costo totale per metro quadrato si può calcolare utilizzando la formula seguente.

¹⁰ Elaborazione dell'autore dalla tesi di laurea di Maccagnola G. (2003) *I poli logistici di terza generazione*, Università Cattolica del Sacro Cuore sede di Piacenza, relatore Prof. Ferrari D.

$$CT/mq = \frac{[CF + (CV(mq) * Mal)] + 10\% [CF + (CV(mq) * Mal)]}{Mal} \quad 1.1$$

Lo studio proseguirà con un'analisi costi/benefici di una azienda che non si trova all'interno di un polo logistico di terza generazione ma che si affida a terze parti per l'acquisizione di servizi di trasporto e logistica.

Durante la discussione al Workshop sarà presentata l'analisi completa che l'autore prevede di concludere prima di tale occasione.

6. Conclusioni

Alla luce dei nuovi scenari di mercato indotti dalla globalizzazione, negli ultimi decenni la logistica sta assumendo sempre più importanza come leva competitiva per le imprese. Questi cambiamenti rappresentano da un lato un'opportunità, perché l'Italia per sua localizzazione risulta essere uno snodo per i flussi di merci e persone dall'Europa verso il Sud del mondo e viceversa. Il nostro Paese può, infatti, ancora candidarsi a centro logistico d'Europa grazie a fattori determinanti come il ruolo di crescente centralità del sistema portuale nel Mediterraneo, il presidio dei flussi mare-terra verso il Corridoio V (ponte tra i Paesi dell'Est e l'Europa) e la risoluzione dei problemi dei valichi attraverso le Alpi (Dallari, 2005). Dall'altro lato, tuttavia, possono rappresentare una minaccia, perché, se il Sistema Paese italiano non sarà in grado di innovarsi non solo dal punto di vista delle infrastrutture ma anche dell'offerta delle aziende, il rischio è che il nostro Paese col tempo rimarrà sempre più emarginato dai grandi traffici economici non solo europei ma anche mondiali.

Questo cambio di prospettiva ha determinato un'evoluzione della domanda e dell'offerta dei servizi logistici oltre alla nascita di nuovi modelli organizzativi, di produzione e distributivi dei prodotti. Al fianco di questi cambiamenti, lo sviluppo dell'Information Technology ha creato nuove opportunità per le imprese del settore, favorendo in particolar modo l'intensificarsi delle relazioni inter-organizzative espresse nella nascita di network di imprese specializzate nell'offerta di servizi logistici e di trasporto che sembrano assomigliare molto a distretti industriali.

In condizioni tali di mercato, l'importanza di operatori professionali in grado di gestire in modo coordinato le attività logistiche accomodando e seguendo l'evoluzione degli scenari competitivi non può che aumentare continuamente. La possibilità dunque di sfruttare sinergie intensificando le relazioni tra imprese potrà comportare un miglioramento della qualità imprenditoriale dei distretti logistici e la loro capacità di cogliere le opportunità offerte dal mercato.

Nel corso degli ultimi anni, la crescente competitività sui mercati globali ha dunque determinato un incremento dell'importanza delle piattaforme logistiche tra cui forme distrettuali generaliste come i *poli logistici di terza generazione* e i *distretti*

multi-servizio, ma senza ignorare la nascita di distretti logistici specializzati come i *distripark*. Queste nuove forme organizzative sembrano essere strutture in grado di offrire il più alto livello di servizi alle imprese che possono dunque godere di maggiore capacità competitiva.

Se saranno mantenute le promesse fatte con il Patto per la Logistica e se le reti tra operatori logistici si intensificheranno ulteriormente, un miglioramento dell'efficienza del sistema logistico italiano potrebbe incidere favorevolmente sulla competitività del Sistema Paese, in termini sia di minori costi logistici per le imprese in import ed export, sia di minori prezzi per i consumatori.

Bibliografia

- Albertini S. (1999) Networking and division of labour: the case of industrial districts in the North-East of Italy, *Human Systems Management*, n° 18, pp. 107-116.
- Becattini G. (1999) La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali, *Economia e Politica Industriale*, n° 103.
- Biggiero L. (2001) Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: a theoretical and empirical investigation, *Human Systems Management* n° 20, pp. 209-222.
- Brown J.S., Durchslag S., Hagel J. (2002) Loosening up: How process networks unlock the power of specialization, *The McKinsey Quarterly* n°2.
- Canonico P., De Nito E., Mangia G. (2005) Il sistema delle relazioni interorganizzative negli interporti, *VI Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale*, Milano, 3-4 febbraio 2005.
- CEN (1996) proposta – Technical Committee 273 “Logistics”.
- Consigliere I. (2005) La competizione si vince con le infrastrutture, *Mondo Immobiliare*, *il Sole 24 ore*, p. 7, sabato 11 giugno 2005.
- Corbetta P. (1999) *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, ed. Il Mulino, Bologna
- Daft R.L. (2001) *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano.
- Dallari F. (2005) Strategie nella localizzazione delle piattaforme logistiche. Intervento al convegno ChainLog “Dal magazzino alla logistica”, 13 e 14 giugno 2005, Piacenza.
- Gilbert, F. (1993) Issues To Consider Before Outsourcing, *The National Law Journal*, 16, 11: S7
- Grandori A., Soda G. (1995) Interfirm Networks: antecedents, mechanism and forms, *Organization studies*, 16/2.
- Gould, J. D. and Lewis, C. H. (1985) Designing for usability: key principles and what designers think, *Communications of the ACM*, 28(3), 300-311.
- Iannone F. (2004) Logistica di distretto, distretti logistici e tecnologie di rete, *Il Giornale della Logistica*, anno IV, n°2.
- Iannone F. (2005) Territorio e nodi logistici: dagli interporti alle piattaforme, ai distripark, ai city logistics center, *Logistica Economica: Trasporti, Terziarizzazione e Territorio Working Papers*, Università degli Studi di Napoli “Federico II” (<http://www.logisticaeconomica.unina.it/>).
- Martinez M. (2004) *Organizzazione, informazioni e tecnologie*, Il Mulino, Bologna.
- Mercurio R., Testa F. (2000) *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- Netti D. (2005) presidente associazione AILLOG, intervento al convegno ChainLog “Dal magazzino alla logistica”, 13 e 14 giugno 2005, Piacenza.
- Nierling J., Pontrandolfo P. (2005) Supply chain di infrastruttura, *Logistica Management*, maggio.
- Panati G., Golinelli G. (1991) *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, Roma.
- Perry M. (1999) *Small firms and network economics*, Routledge, London.
- Pilotti L. (1999) Evolutionary and adaptive local systems in North East Italy: Strategies of localized learning, open leadership and cooperation. Towards imperfect “communitarian capitalism”, *Human Systems Management*, n° 18, pp. 87-106.
- Osborn R., Hagedoorn J. (1997) The institutionalisation and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances, *Academy of Management Journal*, Vol. 40.

-
- Pellizzoni C. (2005) Settore della logistica e mercato immobiliare in Italia, intervento al convegno ChainLog “Dal magazzino alla logistica”, 13 e 14 giugno 2005, Piacenza.
- Prahalad C., Hamel G. (1990) The core competencies of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June.
- Rocco G. (2005) Il Patto per la Logistica, intervento al convegno ChainLog “Dal magazzino alla logistica”, 13 e 14 giugno, Piacenza.
- Rumi G. (1992) Strutture organizzative per la logistica integrata, *Logistica e Management*, ottobre.
- Sharples, M., Jefferey, N., du Boulay, J.B.H., Teather, D., Teather B., & du Boulay, G.H., (2002) Socio-cognitive engineering: a methodology for the design of human-centred technology. *European Journal of Operational Research*, 136:310-323.
- Stock J.R., Lambert D.M. (2001) *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Companies, New York.
- United Nations (1999) – Economic Commission for Europe, European Conference of Ministers of Transport (ECMT), European Commission (EC), *Terminology on combined transport*, New York and Geneva.
- Vaidyanathan G. (2005) A framework for evaluating third-party logistics, *Communications of the ACM*, January/Vol. 48, No. 1.
- Vona R. (2001) Riflessioni sul concetto di distretto logistico, *Sinergie*, n°56/01.
- Zeleny M. (2001) Autopoiesis (self-production) in SME networks, *Human Systems Management* n° 20, pp. 201-207.