



Roma, 3 febbraio 2011

**Circolare n. 23/2011**

**Oggetto: Attività confederale – 66<sup>a</sup> Assemblea Annuale – Bilancio della manifestazione.**

Alla presenza del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti Altero Matteoli l'1 febbraio si è svolta a Roma la 66<sup>a</sup> Assemblea Annuale della Confetra dedicata al tema "La logistica italiana".

Nell'affollata platea erano presenti, tra gli altri, il Vice Presidente della Commissione Trasporti alla Camera Silvia Velo, il Sottosegretario ai Trasporti Bartolomeo Giachino, il Capo Dipartimento del Ministero dei Trasporti Amedeo Fumero, il Direttore Generale della Motorizzazione Maurizio Vitelli, il Direttore dell'Agenzia delle Dogane Giuseppe Peleggi, l'ex Ministro Tiziano Treu, il Presidente di Trenitalia Marco Zanichelli, oltre a numerosi esponenti del mondo economico e sindacale.

Dopo la presentazione da parte del Vice Presidente AT Kearney Marco Santino della ricerca svolta insieme al Centro Studi Confetra per fornire un quadro aggiornato della logistica in Italia, la platea ha molto apprezzato la relazione del Presidente Fausto Forti.

Il Presidente del Cnel Antonio Marzano ha inteso ribadire come una logistica inefficiente colpisca la competitività dell'intero sistema produttivo, mentre il Ministro Matteoli nel suo ampio intervento ha tra l'altro riconosciuto a Confetra il ruolo di soggetto catalizzatore dei vari interessi che ruotano intorno al grande tema della logistica.

La chiusura dell'Assemblea è stata accompagnata da un lungo e caloroso applauso da parte della qualificata e affollata platea.

Gli interventi dei relatori sono disponibili sul sito [www.confetra.com](http://www.confetra.com).

Piero Luzzati

*Per riferimenti confronta circ.ri conf.li n. 16/2011 e 5/2011  
Allegati  
D/t*

© CONFETRA – La riproduzione totale o parziale è consentita esclusivamente alle organizzazioni aderenti alla Confetra.

**RELAZIONE DEL PRESIDENTE CONFETRA FAUSTO FORTI  
LA LOGISTICA ITALIANA**

*Roma, 1 febbraio 2011*

*Autorità, Signore e Signori, Cari Colleghi,*

*la ricerca dell'AT Kearney ci ha consegnato un'immagine realistica della logistica italiana: con le sue carenze e con i suoi limiti, interni imprenditoriali ed esterni di sistema e con vincoli ambientali sempre più stringenti, ma anche con grandi possibilità di miglioramento e opportunità di crescita in prospettiva.*

*Ci ha anche indicato quali siano le aree di intervento su pochi ma fondamentali obiettivi: semplificazione ed efficientamento dei processi normativi e amministrativi, qualificazione dell'offerta nella catena del valore lungo tutta la filiera logistica, focalizzazione degli investimenti su alcune prioritarie infrastrutture di rete.*

*Bene, con questa Assemblea collocata all'inizio del 2011, ancora pieno di incognite sul piano politico e ancor più sul piano economico nazionale, europeo e mondiale, la Confetra vuole attirare l'attenzione delle altre forze economiche e sociali, del mondo politico e accademico, dell'opinione pubblica, su cosa sia la logistica, cosa essa significhi per un grande paese trasformatore come l'Italia, quale contributo fondamentale essa possa dare per lo sviluppo economico del paese.*

*Questo 2011 sarà un anno decisivo per l'economia. Non sono certo i Governi a determinare la crescita economica, ma vi sono contingenze in cui il mondo delle imprese e della finanza attendono indicazioni precise dalla politica e adesso siamo in una di queste contingenze.*

*Cito alcuni dati, noti e meno noti.*

*A livello mondiale la produzione di ricchezza sta crescendo ora del 5%, ma mentre le economie emergenti stanno rapidamente tornando ai valori ante crisi, per le economie europee (tranne la Germania) la ripresa è ancora debole.*

*Nel nostro settore i rilevamenti congiunturali del Centro Studi Confetra confermano che la ripresa c'è, ma viene da lontano: è ripartito il cargo aereo, vanno bene i porti di destinazione finale mentre soffrono quelli di transshipment; dà segnali positivi il trasporto su gomma internazionale, mentre ristagna quello nazionale; continua inesorabile la discesa del cargo ferroviario, che ha ormai quasi dimezzato le quantità di soli quattro anni fa.*

*I dati cumulati delle varie modalità ci dicono che il culmine della crisi si è raggiunto a cavallo tra la fine del 2008 e il primo trimestre del 2009, dopodiché è iniziata una ripresa, di differente intensità per settori merceologici e per aree geografiche. Se la tendenza permane il riaggancio ai volumi e ancor più ai valori del 2007 dovrebbe collocarsi nel 2013 (slide 1 e 2). Interessante notare come, nella ripartizione tra le varie modalità, la terra perda terreno nei confronti di mare e cielo.*

*L'attuale quadro complessivo del sistema logistico nazionale del resto è critico: la nostra portualità è oberata da procedure burocratiche sovrapposte e sovrabbondanti e da inadeguati collegamenti ferroviari e viari con l'entroterra e con una rete retroportuale e interportuale anch'essa insufficiente; ai nostri aeroporti vengono preferiti per celerità ed efficienza gli aeroporti del Nord-Europa; il cargo ferroviario si sta ormai ritirando su pochi essenziali servizi a treni blocco sulle poche tracce ancora remunerative; l'autotrasporto, nonostante le ingenti risorse di cui è beneficiato dallo Stato, continua ad essere polverizzato e concorrenziato in maniera vincente dai vettori esteri.*

*La Confetra, che annovera tra le proprie fila grandi e piccole imprese di autotrasporto, ha aperto un confronto a tutto campo con le altre organizzazioni rappresentative dell'autotrasporto, soprattutto artigiano. La Confetra crede che, per recuperare efficienza e dignità imprenditoriale in questo settore, si debba tentare la strada di un grande accordo di filiera, dove tutti gli operatori della catena possano trovare la loro soddisfazione commerciale nel rispetto della legalità e della sicurezza della circolazione.*

*D'altro canto proprio la ricerca AT Kearney ha confermato una tendenza del mercato già osservata una decina di anni fa, e cioè che la committenza industriale e commerciale chiede sempre meno servizi di pura vezione (non più del 10%), ricercando dal proprio partner logistico una serie di servizi che vanno dal deposito all'imballaggio, dall'approvvigionamento alla distribuzione, dalla spedizione internazionale al contatto con la clientela finale (slide 3).*

*Nomisma ci dice anche che in questi anni i vettori nazionali, nel traffico da e per l'Italia (stradale, aereo e marittimo), sono scesi a detenere solo ¼ del mercato, con la bilancia dei noli negativa per 8 miliardi di euro e la colonizzazione estera sempre più agguerrita: a fronte di 40 acquisizioni passive, negli ultimi 12 mesi, si sono registrati solo 12 acquisizioni attive.*

*Il Governatore della Banca Europea Trichet ha confermato nei giorni scorsi che la ripresa c'è ed è forte nei paesi emergenti, ma ha sottolineato come in Europa porti con sé il rischio di non influire direttamente sulla creazione dei posti di lavoro persi durante la depressione.*

*La razionalizzazione dei processi produttivi nel mondo manifatturiero ha portato ad un incremento di produttività con riduzione strutturale di posti di lavoro. La soglia di capitale investito per posto di lavoro si è molto alzata.*

*Quindi bassa occupazione, bassa domanda interna, bassa crescita.*

*Nel frattempo in Italia le grandi imprese si sono rarefatte, mentre è cresciuto il numero delle PMI. Il Centro Studi di Confindustria ci dice che mentre 40 anni fa quasi il 60% dei lavoratori era occupato in imprese con più di 50 addetti ora quella percentuale è scesa sotto il 40%.*

*Secondo Prometeia la distanza dei nuovi mercati combinata con la ridotta dimensione delle nostre imprese può diventare un ostacolo insormontabile per la nostra capacità di competere. Osservando i volumi delle esportazioni in funzione delle distanze, la ricerca conclude che la "gittata commerciale" delle nostre PMI non supera gli 8.000 chilometri.*

*La Confetra invita a riflettere come questi tre dati:*

- *lontananza dei mercati che trainano la ripresa globale;*

- razionalizzazione dei processi produttivi con riduzione di manodopera;
  - assetto polverizzato delle nostre imprese che stentano a raggiungere i mercati di altri continenti
- prefigurino per l'Italia uno scenario negativo che impone un salto di qualità al nostro sistema economico.

Basta riflettere come il turismo abbia contribuito al PIL nazionale con un avanzo della bilancia dei pagamenti di circa 10 miliardi di euro.

Per la logistica potrebbe essere lo stesso.

La globalizzazione e l'accresciuto peso del commercio internazionale hanno di fatto modificato il ruolo che la logistica e il trasporto possono svolgere come fonte di vantaggio competitivo per l'intera economia nazionale.

L'impresa non è più il centro del sistema economico: essa diventa uno dei nodi di una rete di realtà imprenditoriali, ciascuna specializzata in attività di produzione e di servizio complementari, che si alleano per raggiungere uno o più obiettivi e competere nel mercato con altri network simili.

Nell'economia moderna, la competizione tra imprese si sposta dal livello individuale al livello aggregato: i vantaggi competitivi vanno ricercati non solo nell'efficienza produttiva di ogni singola realtà imprenditoriale, ma anche nell'efficacia del sistema logistico che supporta l'intero network.

A questo riguardo sottolineiamo l'importanza del concetto di distretto logistico, unico in grado di tutelare il nostro territorio dall'utilizzo disordinato cui è sottoposto, ma soprattutto indispensabile per pensare al sistema logistico in termini di nodi di un'unica rete nazionale.

Invitiamo il legislatore a dare la giusta rilevanza giuridica all'istituto del distretto logistico che dovrebbe assorbire in sé quelli settoriali di distretto industriale e distretto commerciale.

Se trasportare merce da una destinazione all'altra è diventato relativamente semplice, farlo con continuità tutti i giorni e su scala mondiale richiede una pianificazione capillare della rete propria e dei propri corrispondenti e vettori, nonché delle attività da svolgere e degli orari in cui cadenzare queste attività.

Proprio nei confronti di quell'assetto polverizzato di PMI incapaci di raggiungere i mercati emergenti più lontani, l'operatore logistico diventa il partner ideale capace di provvedere non solo ai collegamenti minimizzando i costi unitari per merce trasportata, ma anche di sopperire ad una delicata funzione commerciale fondata sulla conoscenza e spesso sulla presenza diretta nei mercati di destinazione.

L'operatore logistico è chiamato a salire e scendere nella catena del valore per integrarsi sempre più con il mondo produttivo e commerciale.

L'operatore logistico consente alle imprese clienti anche di migliorare la propria efficienza produttiva introducendo nel loro ambiente innovazioni tecnologiche generate su scala internazionale.

L'attività logistica è un servizio esso stesso esportabile, indipendentemente dal sistema produttivo del paese.

I servizi logistici hanno una propria autonoma capacità di crescita, anche in un contesto nazionale stagnante.

La visione dell'Italia come piattaforma logistica nel Mediterraneo è stata abusata come slogan, ed evoca oggi solo aspettative frustrate.

Ma la geografia è la geografia e i flussi commerciali attraverso Suez e dal Nord Africa sono una realtà. Tutto questo secolo sarà influenzato dal ribaltamento dei baricentri economici e produttivi verso i Paesi emergenti e i NIC (New Industrial Countries). In questo scenario le potenzialità di sviluppo della nostra portualità sono ancora intatte e prima si comincerà a lavorare intorno a progetti seri e meglio sarà.

Il Nuovo Piano della Logistica è sintonizzato su questa lunghezza d'onda; per questo lo abbiamo sostenuto. Ci piace il suo approccio pragmatico con poche linee strategiche articolate in 50 azioni da realizzare, ciascuna in grado di dare un contributo allo sviluppo del sistema logistico nazionale.

Non riteniamo che per questo serva creare in laboratorio un "campione nazionale della logistica", come qualcuno suggerisce, combinando ingredienti F.S. con altri di Poste Italiane e acquisendo sul mercato qualche medio operatore privato. All'estero esperimenti simili sono riusciti solo in alcuni casi e in contesti politici-economici molto dissimili dal nostro.

In Italia abbiamo bisogno che lo Stato, con la sua ridotta efficienza ed i suoi costi, si ritiri e consenta al mercato di occupare tutti gli spazi che è capace di occupare. Come lo Stato non deve produrre autovetture o panettoni, così non deve neanche trasportarli.

*I processi di liberalizzazione dei servizi ferroviari e postali, voluti dall'Europa, avranno successo se sapranno innescare grandi iniziative private che creeranno effettivamente un mercato dove gli utilizzatori potranno scegliere le offerte più vantaggiose. Certamente il superamento dei vecchi monopoli è un'operazione molto delicata che, nel cargo ferroviario, deve puntare ad un recupero di efficienza di una modalità strategica oggi in crisi profonda, mentre nel trasporto postale deve saper individuare i confini del servizio universale senza interferire con le limitrofe attività a valore aggiunto.*

*Il requisito, giustamente indicato dall'Europa, del rispetto della qualità e delle condizioni di lavoro nonché della dignità dei lavoratori non deve essere utilizzato per rendere di fatto obbligatorio nei confronti degli operatori privati i contratti di lavoro, di tradizione pubblica, delle ferrovie e delle poste. Nel mondo della logistica, della spedizione e del trasporto merci, il rapporto di lavoro è disciplinato da un contratto collettivo di antichissima tradizione, oggi applicato a diverse centinaia di migliaia di lavoratori, proprio la scorsa settimana rinnovato con fatica.*

*D'altro canto, come tutti i servizi, anche la logistica è un'attività labour-intensive. Dotare il paese di una forte industria logistica significa quindi non soltanto sostenere la competitività dell'economia nazionale, ma anche contribuire ad allargare la base produttiva del paese affiancando al mondo manifatturiero quello di innovativi servizi a valore aggiunto, fornendo una nuova prospettiva di occupazione qualificata alle giovani generazioni.*

*Sul fronte della formazione si registrano i primi sforzi per creare indirizzi di studio (sia diplomi che corsi di laurea) specifici in materie logistiche: bisogna fare di più seguendo l'esempio dei paesi all'avanguardia in questo ambito. Dobbiamo diventare attrattivi per le migliori forze giovani del paese.*

*Dobbiamo coinvolgere il sindacato su questi obiettivi di interesse del lavoro e delle imprese: sindacato con il quale la Confetra tradizionalmente sui tavoli negoziali, bilaterali e protocollari si confronta in maniera proficua e dal quale si attende oggi un sostegno nella razionalizzazione del regime di responsabilità solidale, in materia previdenziale e retributiva, tra il committente e l'appaltatore.*

*Vi è comunque un denominatore comune a monte, indispensabile per agevolare lo sviluppo della logistica come quello di tutte le altre attività economiche: le riforme strutturali.*

*Le riforme su fisco, sanità, giustizia, pubblica amministrazione, infrastrutture, energia, liberalizzazioni, sono assolutamente necessarie per imprimere una svolta di modernità al Paese.*

*Lo stock di debito pubblico consolidato è risalito al 119% del PIL, mentre il deficit annuale al 5%.*

*Non si tratta semplicemente di tagliare le spese: quando si parla di riforme strutturali si intende la riforma dei meccanismi di spesa che si riproducono automaticamente di anno in anno.*

*Misureremo la qualità della nostra classe politica dalla capacità di correggere quei meccanismi di spesa e conseguentemente di ridurre il carico fiscale liberando risorse per lo sviluppo.*

*Questa è l'unica vera riforma trasversale propedeutica a tutte le altre.*

*Il debito pubblico fermerà la sua crescita e comincerà a calare, con effetti virtuosi su tutta la società.*

*In questo contesto ridiventa verosimile pensare a tassi di crescita del PIL allineati a quelli medi europei, se non addirittura superiori se si sfrutteranno appieno le opportunità logistiche del paese.*

*L'Europa ci crede più di quanto non ci crediamo noi stessi. Cosa altro stanno a significare i grandi progetti di Reti TEN-T che coinvolgono l'Italia? Il Corridoio 5 Lione-Kiev, attraverso la pianura padana da Torino a Trieste; il Corridoio 24 Rotterdam-Genova attraverso le Alpi e gli Appennini; il Corridoio 1 Berlino-Palermo che innerverebbe tutta la penisola.*

*Tanto ci crede l'Europa, che le tratte non italiane sono in fase avanzata di realizzazione e nel caso del Loetschberg e del Gottardo entreranno in piena attività già nei prossimi anni.*

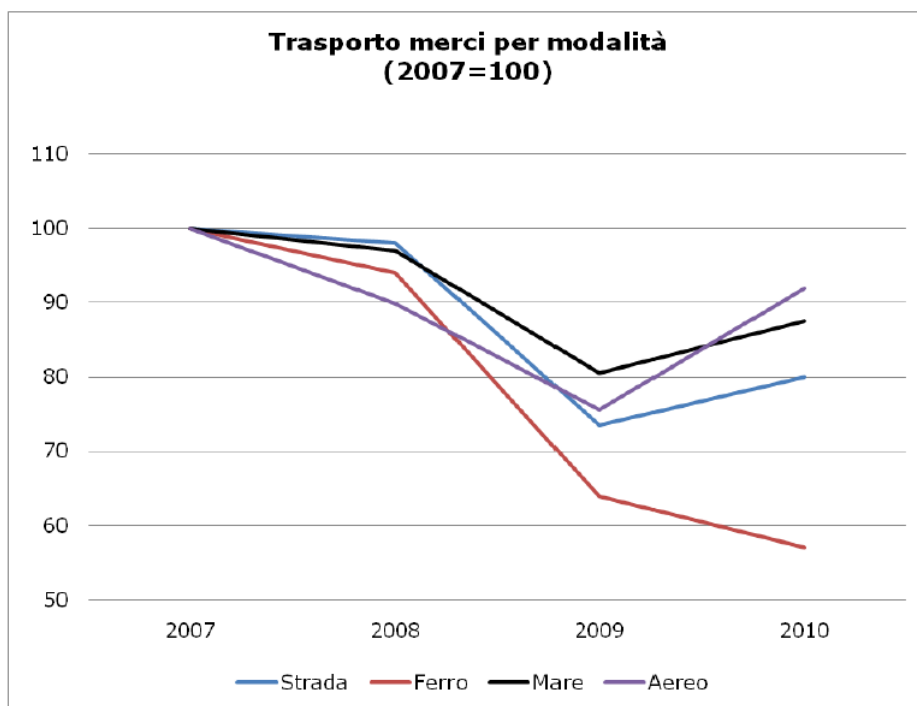
*L'Italia, che nei momenti determinanti sa dare il meglio di sé, deve trovare oggi le risorse, non tanto finanziarie, quanto politiche e intellettuali per cogliere questa grande oc-*

*casione e connettersi in maniera moderna, veloce ed affidabile col tessuto produttivo europeo.*

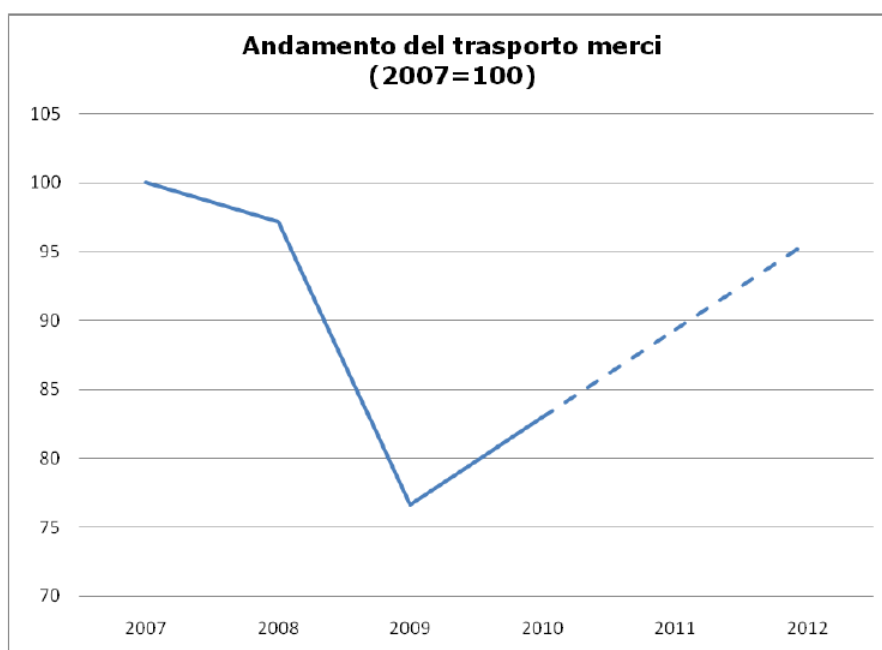
*Sarebbe imperdonabile che il nostro Paese, avendo gli uomini, le idee e la consapevolezza della posta in gioco, non facesse tutto quanto è necessario per il bene nostro e delle future generazioni.*

*La Confetra, che rappresenta una grande forza di imprese private che investono ogni anno nella logistica miliardi di euro e danno lavoro a centinaia di migliaia di addetti, senza alcun beneficio o contributo pubblico, impegnerà tutta la propria energia e le proprie capacità per aiutare l'Italia in questo immane sforzo per la riscossa nazionale in Europa e nel mondo.*

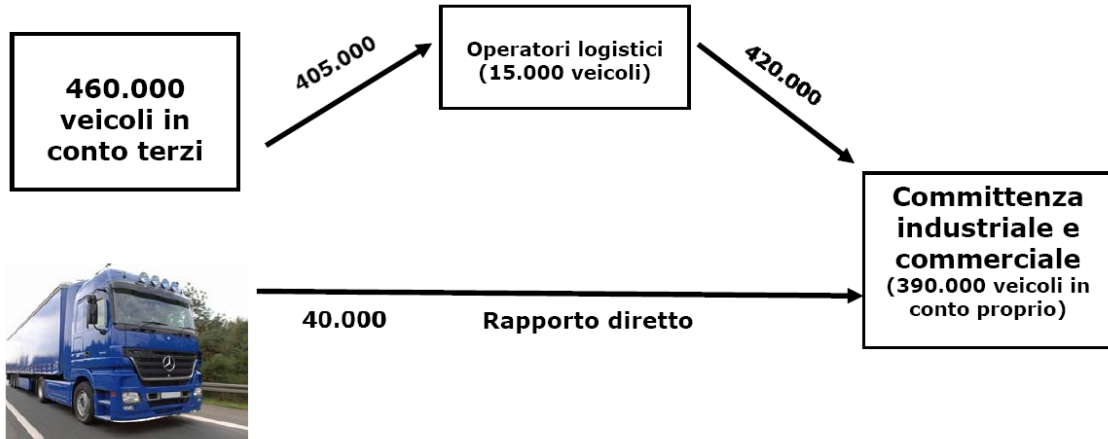
Slide 1



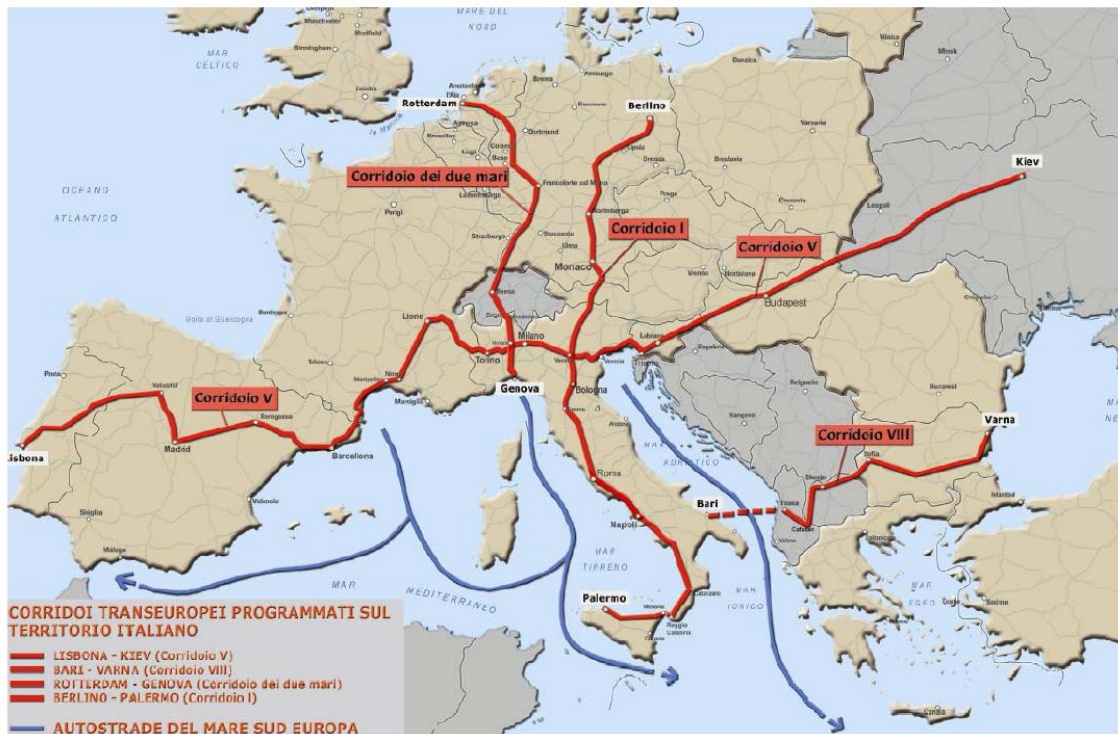
Slide 2



Slide 3



Slide 4



**1 Obiettivi della ricerca**

Il Centro Studi di Confetra, con il supporto di A.T.Kearney, ha condotto nella seconda metà del 2010 uno studio dello stato attuale e degli scenari evolutivi del trasporto merci e della logistica in Italia, con l'obiettivo di fornire un quadro chiaro del mercato di riferimento, delle dinamiche competitive, delle evoluzioni attese e delle implicazioni per i principali settori industriali presenti nella filiera, anche rispetto al contesto europeo.

In particolare, sono state identificate le possibili linee di intervento e definite le priorità per garantire un recupero di competitività ed un posizionamento di eccellenza del settore, focalizzando l'attenzione su azioni concrete e realizzabili già nel breve / medio termine, sulle quali far convergere obiettivi ed impegni operativi degli attori della filiera.

L'analisi è stata condotta integrando diverse fonti, nazionali ed internazionali, con interviste a esperti ed operatori del settore, e facendo leva sul capitale intellettuale proveniente da analisi analoghe condotte da A.T.Kearney, considerando i principali paesi europei come perimetro di riferimento.

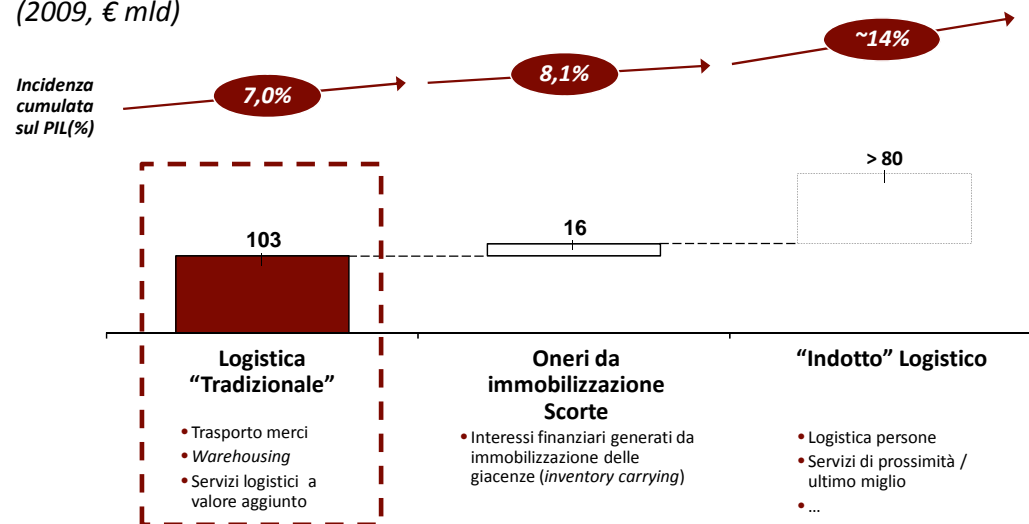
**2 Le principali caratteristiche del sistema logistico italiano**

Con il termine "logistica" vengono spesso identificate una serie di attività molto ampie e composite, che rendono quindi non immediato un confronto omogeneo; abbiamo quindi focalizzato l'attenzione sulla logistica "tradizionale" delle merci, ossia quella relativa al contesto manifatturiero e distributivo, che può essere articolata in attività di trasporto, magazzinaggio e servizi a valore aggiunto.

Anche così, la "logistica" emerge come una componente importante del sistema economico italiano, per un valore di oltre €100mld (nel 2009), pari a circa il 7,0% del PIL, un valore di poco superiore alla media EU (6,8%).

**La Logistica è una componente importante del sistema economico italiano, che arriva a pesare fino al 14% del PIL**

**Spesa Logistica Italiana**  
 (2009, € mld)



Nota: secondo altre fonti, l'impatto può arrivare al 20% del PIL, con una definizione ancora più ampia di "logistica" (ad es. includendo Real Estate ...)  
 Fonte: Analisi A.T. Kearney

Il peso sul Prodotto Interno Lordo indica l'importanza di questa "industria" per l'economia nazionale, ed è influenzato da diversi fattori, che spaziano dalla vocazione industriale del paese, all'orografia o alla dinamica dei flussi industriali e di consumo.

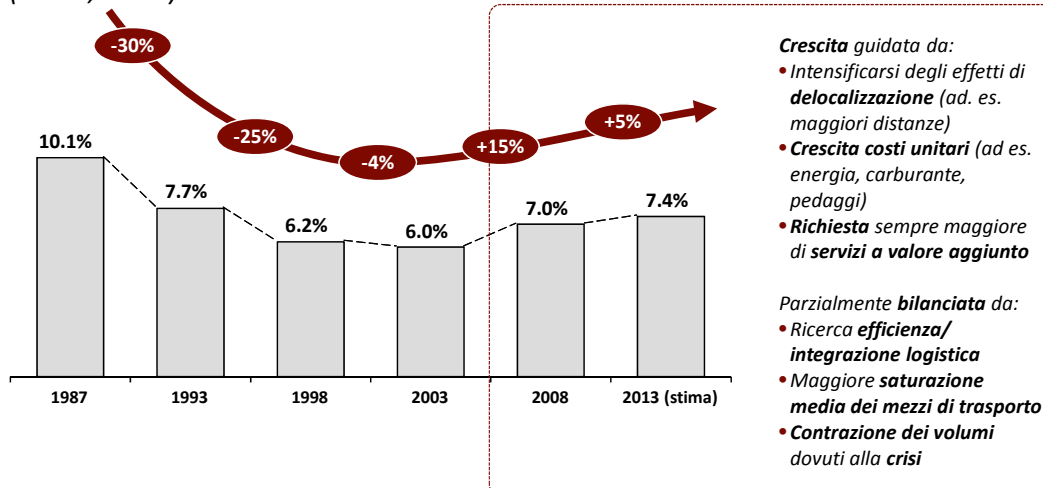
Negli ultimi anni, l'incidenza della logistica rispetto al PIL ha registrato una dinamica in crescita, in Italia così come nel resto d'Europa, contrariamente a quanto era avvenuto negli scorsi decenni, quando il recupero di efficienza sui fattori di produzione e l'ottimizzazione delle reti distributive avevano generato una riduzione del peso relativo.

Il trend crescente è dovuto a diversi fattori concomitanti, tra i quali spiccano:

- l'intensificarsi degli effetti di **delocalizzazione e ridefinizione dei flussi** per le principali filiere industriali, che implicano maggiori distanze percorse mediamente dalle merci finite (mercati di sbocco) e dalle loro componenti (mercati di approvvigionamento)
- la **crescita di alcuni costi unitari** (ad es. energia, carburante, pedaggi), dovuti sia alla dinamica delle materie prime che all'introduzione di normative stringenti, solo parzialmente bilanciati da una maggiore efficienza dei fattori produttivi (saturazione dei mezzi di trasporto, efficienza delle reti distributive)
- la richiesta sempre maggiore di **servizi a valore aggiunto, che la riconfigurazione della catena del valore** in alcuni settori industriali ha reso sempre più comuni (ad es. personalizzazione dei prodotti / confezioni ...)

## L'incidenza della logistica sul PIL ha registrato un trend crescente negli ultimi anni

### Evoluzione "Logistica Tradizionale" (Italia, % PIL)



Nota: "Logistica Tradizionale" include Trasporto, Warehousing e VAS  
Fonte: Analisi A.T. Kearney

La logistica è un elemento chiave di competitività per le aziende: si può quindi considerare la diversa incidenza del costo logistico sul fatturato di un settore industriale come un indicatore di efficienza del sistema logistico. L'analisi mostra come l'Italia presenti un peso della logistica sul fatturato superiore alla media europea, che si traduce in un extra-costo di filiera, penalizzante per la competitività delle aziende italiane: complessivamente, l'Italia presenta un **costo della logistica "tradizionale" maggiore dell' 11%** rispetto alla media europea, con un **aggravio per il sistema stimabile in circa 12mld€**.

Il gap italiano è dovuto sia a delle inefficienze operative e di sistema ma anche a caratteristiche peculiari del paese. Infatti, l'Italia è caratterizzata da un tessuto industriale con forte peso delle piccole e medie imprese, che genera una frammentazione del reticolo logistico ed una minore densità strutturale delle tratte di trasporto, ulteriormente complicata da una orografia complessa, con una forte presenza di rilievi montuosi ed una generale carenza di infrastrutture di si-

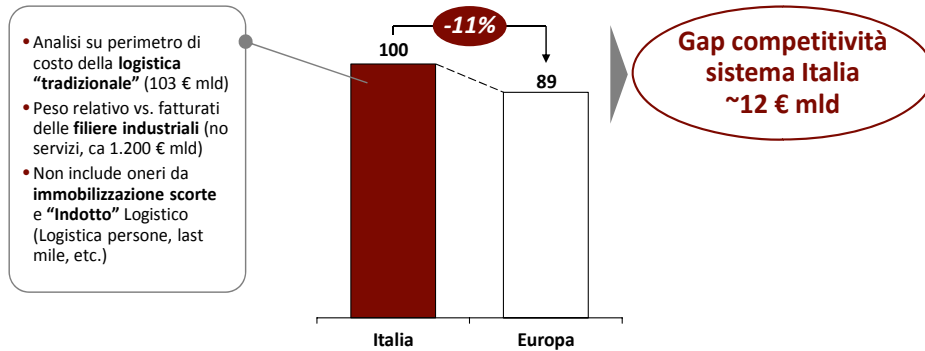


stema; le specificità di paese, non indirizzabili da azioni di efficientamento, sono valutate in circa il 30% del gap complessivo.

## L'Italia presenta un peso del costo logistico "tradizionale" sul fatturato industriale superiore alla media europea

### Confronto Incidenza Logistica "Tradizionale" sul fatturato aziendale

(Italia vs. EU, base100 = Incidenza Costo logistica "tradizionale" in Italia, 2009)

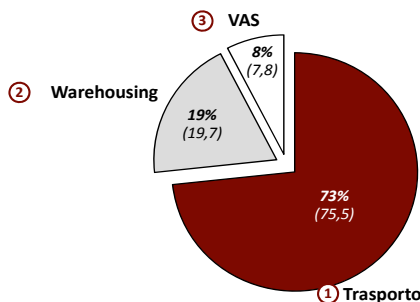


(1) Stima sul 2009 a partire da Istat 2008 (considerata solo categoria "Industria")  
 (2) Costo che non sosterrrebbero le aziende italiane se avessero un'incidenza sul fatturato pari a quella della media europea  
 Fonte: Analisi A.T. Kearney

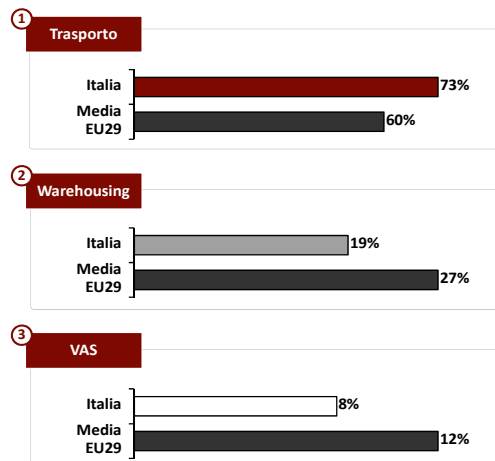
Queste caratteristiche influenzano anche la distribuzione complessiva della spesa logistica per l'Italia, che presenta una maggiore componente di trasporto rispetto al resto d'Europa, che altrettanto è prevalentemente sbilanciato sul trasporto stradale (73% del totale), anche a causa dell'elevato peso del trasporto leggero (< 3,5ton), particolarmente adatto alle specificità geografiche, demografiche e di flussi sopra elencate.

## Per l'Italia la componente "trasporto" ha un peso maggiore rispetto agli altri paesi UE

### Ripartizione "Logistica Tradizionale" (Italia, 2009; %, € mld; 100% =103 € mld)



### Confronto Italia vs. Europa (% su totale Logistica Tradizionale)



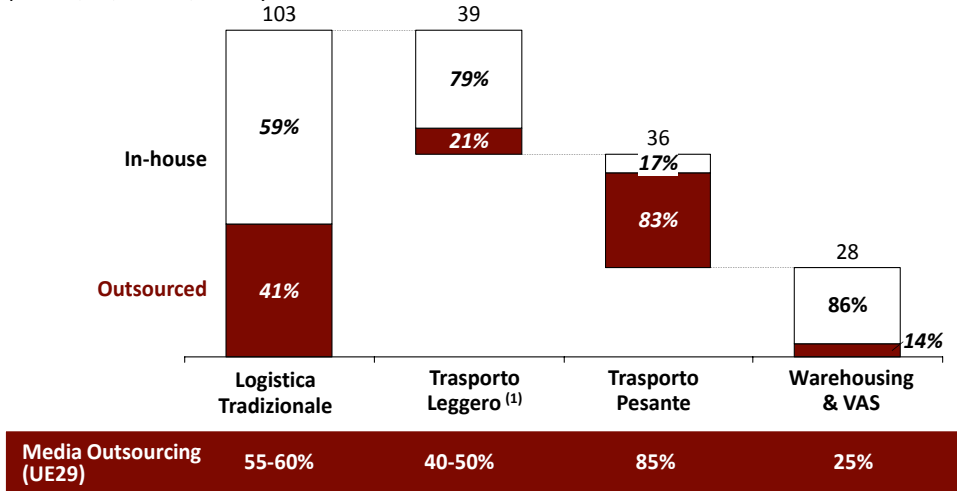
Fonte: Analisi A.T. Kearney

Infine, il ricorso all'esternalizzazione (outsourcing, integrato o puntuale) è in media meno sfruttato, essenzialmente a causa della componente di trasporto leggero e, in misura minore, delle attività di magazzino.

## Minor ricorso all'outsourcing

### Esternalizzazione per tipologia di servizio logistico

(Italia, %, € mld, 2009)



(1) Include veicoli merci sino a 3,5 t  
Fonte: Analisi A.T. Kearney

### 3 Gli svantaggi competitivi rispetto al contesto europeo

L'analisi complessiva delle prestazioni e delle caratteristiche del sistema logistico italiano, anche in confronto alle "best-practices" in essere in altri paesi europei, evidenzia delle aree di debolezza e di miglioramento che possono essere così sintetizzate:

- La presenza di numerosi "colli di bottiglia" amministrativi/operativi, che riducono notevolmente la velocità e l'affidabilità del servizio negli snodi critici
- Un'offerta poco "aperta" al processo di cambiamento in atto, inadeguata nel complesso per rispondere all'evoluzione della domanda sempre maggiore di servizi logistici integrati
- Una generale frammentazione del tessuto infrastrutturale ed una carenza di approccio infrastrutturale di "sistema" che limita la capacità competitiva in un settore in cui le economie di scala e la capacità sistemica fanno la differenza

Le complessità ed i vincoli amministrativo/operativi sono un fattore che penalizza fortemente la nostra capacità di servire efficacemente i comparti industriali e di attrarre nuovi flussi internazionali, soprattutto a causa della limitata affidabilità nel rispetto dei tempi e criticità sugli snodi critici.

Ad esempio, un'analisi mirata sulla portualità italiana mostra, in un confronto con best practice europee, dei tempi di attraversamento mediamente più lunghi a cui si aggiunge una minore affidabilità nel rispetto delle date promesse, che, come confermato dalle interviste, costituisce un fattore primario di criticità, visto l'impatto in termini di costi aggiuntivi ed inefficienze che questo genera su flussi industriali sempre più tesi ed ottimizzati.

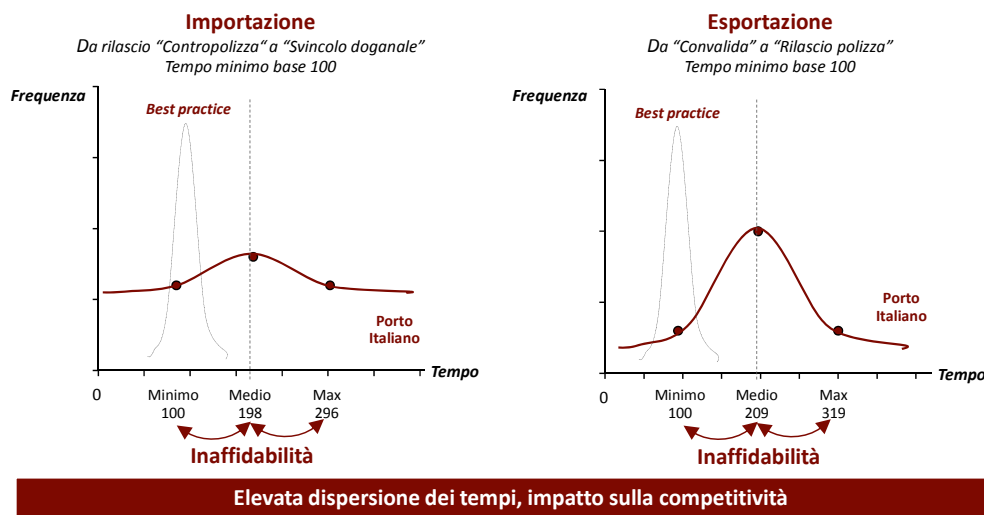
Di fatto una quota significativa e sempre maggiore di flussi internazionali, anche con merci da/per l'Italia, non transita più nei nostri porti, in quanto il vantaggio geografico italiano (3-4

giorni sui flussi dal Far-East) si può annullare completamente nell'attraversamento dei sistemi porto-retroporto italiani, rispetto ai modelli integrati del Nord-Europa.

## Elevati tempi di attraversamento degli snodi logistici chiave a cui si aggiunge una carenza di affidabilità

### Esempio: confronto distribuzione tempi per espletamento doganale

esempio



Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati Associazione Spedizionieri

Gli operatori evidenziano limiti nella struttura normativo-operativa, soprattutto in termini di coordinamento e complessità, con un sistema spesso burocratico e sovradimensionato, che fatica ad interagire con il mondo industriale (no market oriented), mostra una mancanza di coordinamento amministrativo ed ha normative (o loro interpretazioni) spesso non uniformi.

Il risultato è una disomogeneità in termini di efficacia ed efficienza, che limita la competitività del sistema Italia e si va accentuando con la crescente introduzione di nuovi requisiti (es. security), anche considerando la bassa integrazione dei sistemi di supporto (ICT): l'inefficiente gestione dell'informazione genera infatti un'elevata manualità nella gestione documentale.

Sono evidenti le potenzialità di recupero di efficienza attraverso la diffusione, a livello di sistema, di piattaforme informatiche abilitanti, ma rimangono ancora forti barriere all'adozione dovute ad una visione individualistica e miope del problema, accentuata dall'eterogeneità e parcellizzazione degli operatori, che implica una serie di progetti locali scoordinati, con soluzioni parziali nel flusso complessivo.

L'analisi dell'offerta mostra un mercato italiano della logistica poco consolidato, con i primi 10 operatori (prevalentemente filiali di grandi gruppi internazionali) che pesano meno del 20% del totale del mercato espresso.

Concentrando l'attenzione sulla principale componente a valore del mercato, l'autotrasporto, l'offerta appare estremamente polverizzata, con un numero di imprese attive 3 volte superiore rispetto ai principali paesi europei (Germania, Francia, UK), anche se il trend è in lenta ma progressiva riduzione. Questa struttura di mercato si espone naturalmente a fenomeni di competizione al ribasso, vista la scarsa indirizzabilità di una interlocuzione comune, ed è sotto pressione anche da parte di operatori esteri che possono agire con una struttura di costi più vantaggiosa ed una diversa struttura normativa.

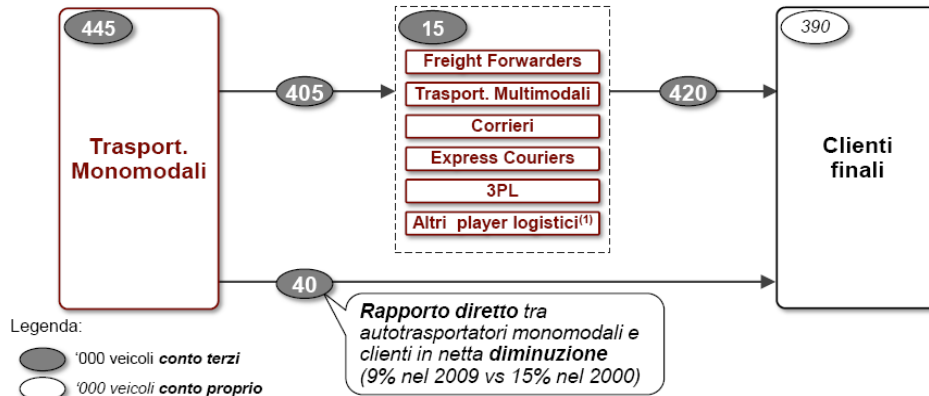
Inoltre, se analizziamo la relazione lungo la filiera, il rapporto diretto tra autotrasportatori monomodali e clienti è in netta diminuzione (9% nel 2009 vs 15% nel 2000), con una situazione in cui l'offerta di trasporto stradale viene integrata nel 90% dei casi da operatori in grado di offrire servizi diversificati, il che evidenzia come l'offerta attuale sia inadeguata per rispondere

al cambiamento in atto, visto che l'aumento della sub-vezione è prevalentemente legato ad una crescente domanda di servizi integrati da parte dei clienti finali, rispetto al puro trasporto.

## Oltre il 90% dell'offerta di trasporto stradale viene integrata da operatori in grado di offrire servizi diversificati

Stima

**Analisi flussi autotrasporto italiano**  
(2009, numero veicoli, '000)



**L'aumento della sub-vezione è legato ad una crescente domanda di servizi integrati da parte dei clienti finali, rispetto al puro trasporto**

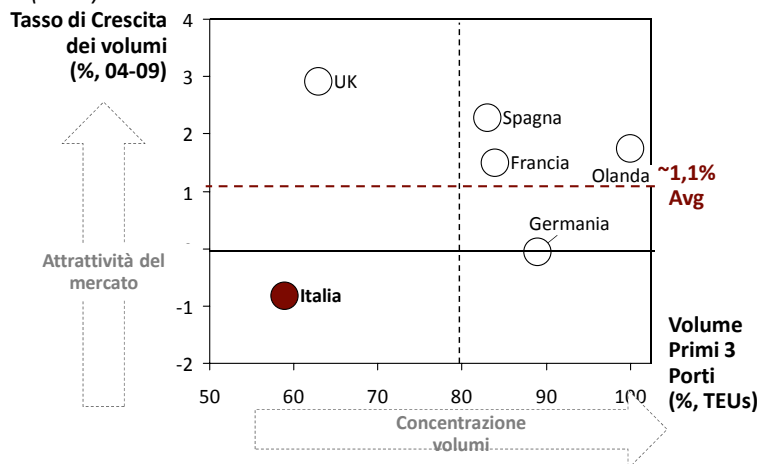
(1) Include i Gestori di Magazzino ed altre tipologie di player a presidio territoriale  
Fonte: Analisi A.T. Kearney

La recente crisi economica ha causato, oltre alla riduzione temporanea dei volumi movimentati, anche un incremento della richiesta di flessibilità, polarizzando ulteriormente il trasporto sulla modalità stradale; questo fenomeno, evidente in tutta Europa, ha avuto un peso maggiore in Italia, soprattutto a scapito del trasporto ferroviario, che paga anche una ridotta offerta integrata competitiva.

L'Italia presenta infatti una elevata frammentazione delle infrastrutture ed una conseguente bassa concentrazione dei volumi, accompagnata da una scarsa integrazione in logica intermodale /di sistema, che contribuisce a ridurre la capacità competitiva del sistema Italia nel contesto europeo

## Elevata frammentazione delle infrastrutture e bassa concentrazione dei volumi, che riduce la capacità competitiva del sistema Italia

**Confronto crescita mercato e concentrazione dei volumi<sup>(1)</sup>**  
(2009)



Esempio porti

**La dispersione delle infrastrutture italiane rende difficile il conseguimento di economie di scala per competere**

(1) Considerati porti industriali con volume di traffico superiore a 50.000 TEU/ anno; TEU: Twenty-Foot Equivalent Unit  
Fonte: Analisi A.T. Kearney

*Gli investimenti già pianificati, di varia rilevanza, sono notevoli, ma purtroppo a fronte di una disponibilità solo parziale di risorse pubbliche. Secondo il Programma Infrastrutture Strategiche Italia del Ministero Infrastrutture e Trasporti (Luglio 2010), per il prossimo triennio vi sono esigenze da coprire per €64mld, di cui al momento un 30% circa risulta potenzialmente reperibile. Appare quindi evidente che, per garantire sostenibilità ed efficacia del programma, sia necessario garantire una coerenza nella allocazione delle risorse e nella identificazione delle priorità, agevolando partnership pubblico-privato e prevedendo modelli di gestione “misti”, che valorizzino il ritorno dell’investimento.*

*I principali gap competitivi del sistema Italia sono confermati anche da una recente statistica di World Bank, che ha analizzato alcuni indicatori di performance logistica per i principali paesi internazionali, con l’Italia stabilmente al di sotto la media europea e mai tra le prime 10 nazioni.*

#### **4 Le nuove sfide e le tendenze future**

*Guardando in prospettiva, una particolare attenzione deve essere rivolta ai principali trend evolutivi, calati nel contesto italiano, sia in termini di evoluzione del modello operativo sia di crescente **sensibilità dei governi e dell’opinione pubblica**, che possono avere forti ricadute ed implicazioni sul settore logistico.*

*In particolare l’analisi ha evidenziato l’importanza dei seguenti temi:*

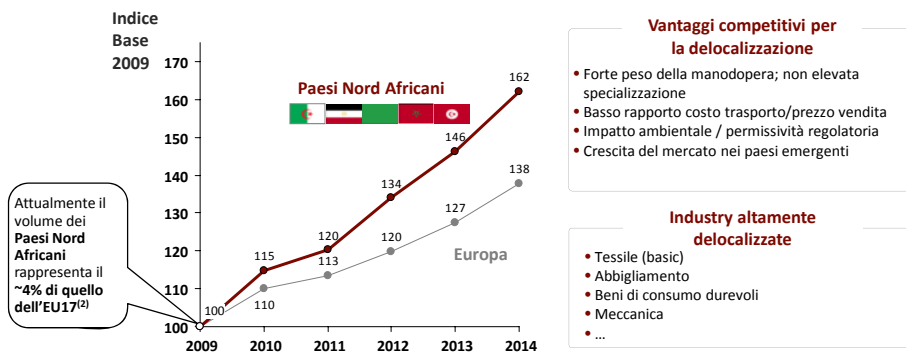
- **una strutturale attenzione alla sostenibilità e sicurezza ambientale.** *L’impegno sulla sostenibilità (e le condizioni normative sempre più stringenti) avranno sempre più un forte impatto sul mondo del trasporto. Gli assi di intervento verteranno su un ri-bilanciamento del mix delle modalità di trasporto e su azioni mirate a ridurre l’inquinamento del trasporto su gomma, come ad esempio lo svecchiamento della flotta (l’Italia, ad esempio, ha un parco veicoli stradale non particolarmente nuovo, con il 42% dei veicoli merci con oltre 10 anni di anzianità, rispetto alla media EU5 del 37%), l’accesso limitato in determinate aree urbane (che ripropone il tema del city logistics) o le normative a proposito del trasporto di merci pericolose*
- **una crescente importanza dei temi di security:** *l’instabilità dello scenario socio politico internazionale sta generando richieste non prevedibili sulla sicurezza con impatti spesso strutturali sulle performance logistiche (normative sui container internazionali, imbarco del traffico aereo, etc.). La “security” costituirà una delle variabili aleatorie più critiche con cui il sistema logistico dovrà fare i conti ed interagire, enfatizzando la necessità di modelli operativi flessibili ed adattativi, per far fronte a questo tipo di scenari in continuo mutamento*
- **il ruolo dei mercati emergenti:** *nella costruzione degli scenari evolutivi è inoltre basilare analizzare i fenomeni globali che stanno modificando i **flussi logistici internazionali** (es. ri-localizzazione della produzione, crescita di nuovi paesi emergenti, evoluzione degli scambi import/export) per comprenderne i rischi e coglierne le eventuali opportunità. Per quanto riguarda l’area del Mediterraneo, è opportuno rivolgere una particolare attenzione al fenomeno emergente di ri-localizzazione industriale di diversi settori verso paesi del Nord Africa, che beneficiano di condizioni favorevoli allo sviluppo industriale; tale flusso può trovare nel sistema Italia, considerandone la posizione geografica, un potenziale attore logistico di rilievo,*

politiche di intervento nelle infrastrutture, barriere all'ingresso per operatori italiani, accordi e programmi di cooperazione.

## Esempio: crescita del commercio e dei flussi nei paesi Nord-africani favorita, anche dai trend di ri-localizzazione industriale

### Evoluzione commercio internazionale

(UE vs Paesi Nord Africani<sup>(1)</sup>)



**La porta Nord Africa può costituire un'opportunità per il rilancio dell'Italia nel Mediterraneo**

(1) Algeria, Egitto, Libia; Marocco e Tunisia

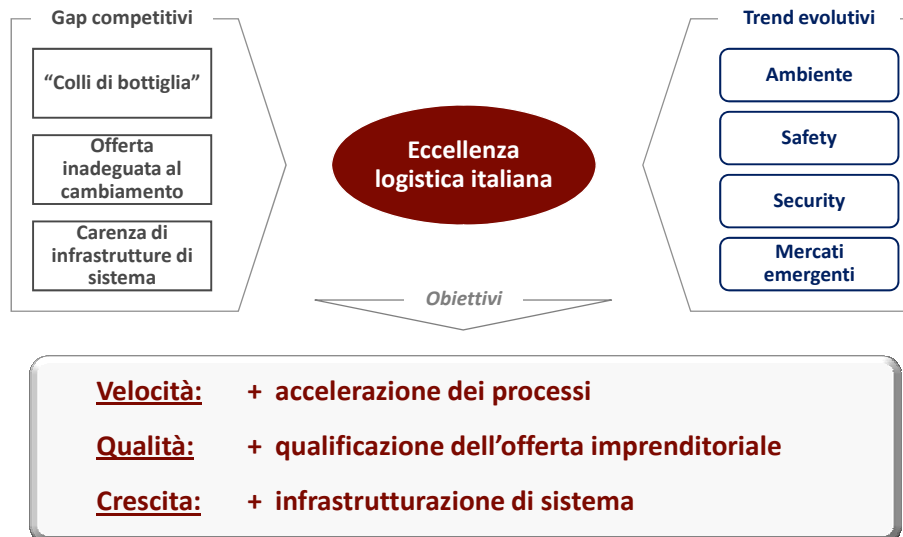
(2) Stima effettuata considerando il commercio internazionale del 2009 dei Paesi Nord Africani (206 Bn\$) rispetto a quello degli EU17 (5.466 Bn\$)

Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati EIU

## 5 Verso l'eccellenza per la logistica italiana: possibili linee guida di intervento

Per identificare le linee guida che devono guidare nel rilancio del settore in Italia, è fondamentale partire dai gap competitivi del mercato italiano, rispetto allo scenario europeo e mondiale, che vanno letti attraverso i trend evolutivi che influenzeranno il settore nei prossimi anni, anche per cogliere le nuove opportunità.

### Le direttive per guidare la logistica italiana nella ripresa



A nostro avviso, è essenziale un approccio pragmatico, che ci permetta di formulare proposte concrete, concentrandoci, come sistema Italia, su pochi ma fondamentali e chiari obiettivi, quali:

- Accelerare e rendere efficienti i processi: i "colli di bottiglia" operativi si stanno dimostrando un fattore estremamente penalizzante, generando maggiori costi lungo la filiera e contemporaneamente un livello di servizio più basso per il cliente, che spesso è disorientato dal livello di aleatorietà e di complessità del sistema. Questo è uno dei motivi dichiarati per cui ad oggi non riusciamo a gestire tutti i flussi "naturali" da/per l'Italia, perdendo anche una quota significativa del traffico internazionale di potenziale transito. Il poter agire efficacemente come sistema ci consentirebbe anche di rispondere meglio alle nuove esigenze, che comunque implicano una complessità crescente del modello, come ad esempio tutti i temi legati alla sicurezza delle merci e dei traffici
- Garantire una offerta imprenditoriale sempre più qualificata: la domanda dei diversi settori industriali, anche alla luce della continua riconfigurazione della catena del valore da parte delle aziende, richiede prestazioni sempre più articolate ed in molti casi sofisticate, che vanno oltre i servizi tradizionali, come il puro trasporto punto-punto. La nostra capacità di offerta non può che evolvere coerentemente, per rispondere efficacemente alle aspettative dei nostri clienti e proporci come validi interlocutori nella creazione di valore lungo la filiera, attraverso soluzioni mirate ed specifiche, seguendo il modello europeo ed evitando di rimanere sempre più schiacciati su offerte elementari a basso valore, dove la nostra struttura di costo non ci permette di essere competitivi e dove la nostre competenze non vengono valorizzate
- Infine, puntare su investimenti infrastrutturali mirati, in una logica di sistema: sappiamo tutti che le risorse finanziarie sono limitate e vanno quindi destinate e concentrate su operazioni veramente prioritarie, evitando interventi a pioggia e che non rispondono a pure logiche di ritorno industriale per il sistema Italia; l'approccio non può quindi che essere di sistema, garantendo quella visione multimodale e integrata di filiera, che non sempre ha prevalso nel passato, ma che è l'unica che permette di massimizzare l'utilizzo delle risorse

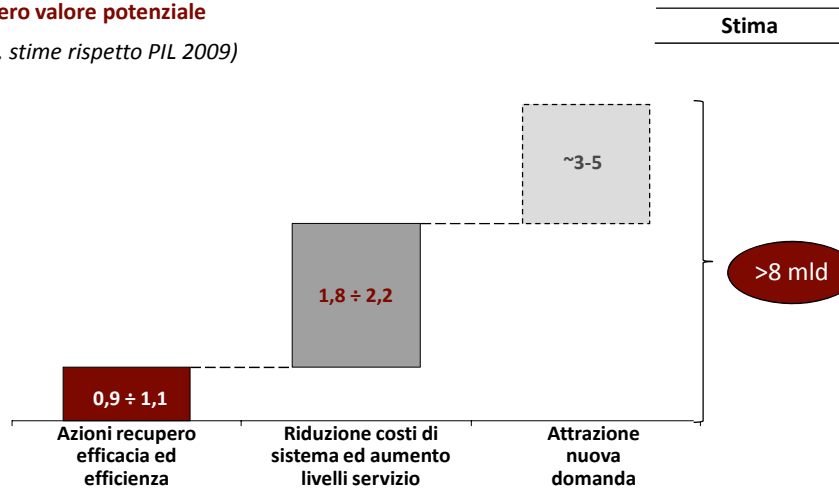
*impegnate e garantire un ritorno positivo degli investimenti, tale da poter anche attrarre investitori privati e innescare quel circolo virtuoso che permetta di attirare capitali aggiuntivi, anche al di fuori dei confini nazionali.*

*Riteniamo che si possa partire da subito ad agire sui “colli di bottiglia”, sulla semplificazione dei processi, per alimentare un percorso virtuoso che generi dei benefici immediati e rimetta in circuito le energie sviluppate. Per arrivare a ridurre i costi strutturali e aumentare la qualità di servizio, puntando ad attrarre nuova domanda, a cominciare dal recupero dei flussi da/per l'Italia che oggi toccano altri lidi.*

## Il potenziale di recupero può superare gli 8mld di euro

### Recupero valore potenziale

(€ mld, stime rispetto PIL 2009)



*La posta in gioco ed il potenziale di recupero per il sistema Italia è imponente, può superare gli 8mld di euro. Da una parte un importante recupero di efficienza (fino ad oltre €3mld), con il valore generato che potrà essere distribuito lungo la catena in termini di riduzione dei costi per il cliente finale e di miglioramento dei margini del settore. Dall'altra (fino ad oltre €5mld) la potenzialità concreta di recuperare la domanda italiana non servita oggi e di indirizzare nuova domanda che oggi non ci vede come possibili interlocutori.*