

**CONFEDERAZIONE GENERALE ITALIANA DEI TRASPORTI E DELLA LOGISTICA**

**L'OPERATORE IN TRASPORTO  
MULTIMODALE (MTO)  
E L'OPERATORE LOGISTICO (LO)**

**QUADERNO N. 88/2 - FEBBRAIO 2000**

**A. Definizione e funzioni dell'operatore in trasporto multimodale (MTO)**

L'era del container ha origine negli Stati Uniti negli anni '50, e si affaccia nel Mediterraneo solo negli anni '60, dove trova una definitiva consacrazione nel '69 con la costruzione a Genova del primo terminal container del Mediterraneo.

Peraltro, inizialmente, anche il container è usato come involucro e trattato come una qualsiasi merce, sia sulla nave che sul camion.

Solo più tardi si introduce un circuito esclusivo per la sua movimentazione.

Da quel momento, autoveicoli speciali vengono impiegati su strada, nei porti vengono attrezzati appositi accosti e piazzali (terminals container) e vengono costruite navi idonee solo al trasporto di containers (full containers ships).

In breve tempo dalla sua prima comparsa il container si afferma rapidamente grazie ad una pluralità di vantaggi:

- evita la rottura del carico
- riduce i costi dell'imballaggio
- contiene i costi assicurativi, grazie ai minimi danni e furti
- migliora e rende più attendibili i tempi di resa
- riduce i costi complessivi del trasporto.

Con i containers, ma anche con i semirimorchi, le casse mobili, etc. (che possiamo classificare tra i mezzi secondari di trasporto per distinguerli dall'autocarro, dal vagone o dalla nave che sono invece i mezzi primari) si dà pratica attuazione al **trasporto multimodale**.

Eseguendo un trasporto da porta a porta a mezzo di container (o di altra unità di carico) si realizza fisicamente un trasporto multimodale, ma resta da vedere come tale trasporto è stato organizzato e chi se ne è assunto la responsabilità nei confronti del committente.

Infatti una cosa è l'esecuzione materiale del trasporto, consistente nel trasferire da un punto A ad un punto B un container utilizzando due o più diversi sistemi modali, altra cosa è che un unico soggetto si assuma l'obbligazione nei confronti del committente di organizzare, coordinare ed eseguire il trasporto da porta a porta.

Solo nel secondo caso si ha un trasporto multimodale nella sua accezione più compiuta, quando cioè il committente non si trova nella situazione di dover stipulare contratti con i singoli vettori utilizzati nei vari segmenti del trasporto, ma può valersi di un solo soggetto, con il quale ha un unico rapporto contrattuale, che si assume l'onere di organizzare e coordinare l'impiego dei vari mezzi, accollandosi la responsabilità dell'intero trasporto.

Per rendere meglio comprensibile questo concetto è bene ricordare le condizioni praticate alcuni anni or sono da qualche conference marittima per il servizio "door to door" a mezzo container. Pur assicurando un vero e proprio servizio intermodale da porta a porta a mezzo di containers, le compagnie di tali conferences imponevano al committente un rapporto diretto con il sub-vettore terrestre da esse prescelto, con la conseguenza che in caso di danni i relativi reclami o azioni dovevano essere esercitati direttamente dal mittente o destinatario nei confronti di detto sub-vettore.

In tal caso, in linea tecnica veniva eseguito un trasporto intermodale, ma in concreto l'utente doveva assumersi l'onere ed il disagio di far eventualmente valere un'azione di responsabilità per danni nei confronti del vettore terrestre.

C'era, oltre questo, il rischio per il committente di essere coinvolto anche in eventuali danni verificatisi nella tratta marittima, con la possibilità abbastanza singolare che il vettore principale - cioè nella fattispecie colui che aveva assunto l'obbligazione di eseguire un trasporto da porta a porta - fosse esonerato dalle sue responsabilità ove il committente non fosse stato in grado di provare che il danno aveva avuto luogo durante il viaggio marittimo.

Dalle prime considerazioni sin qui svolte risulta chiaro che il trasporto multimodale può essere ravvisato non come una sommatoria delle tradizionali forme di trasporto ma come una nuova modalità, autonoma rispetto alle altre.

Ne consegue che per essa dovrebbe essere definita una specifica disciplina normativa, pur armonizzata con quella prevista per gli altri sistemi di trasporto. Tale disciplina dovrebbe occuparsi anzitutto della tipologia del contratto di trasporto multimodale rispetto ai contratti degli altri tipi di trasporto, e poi individuare la veste giuridica attribuibile all'operatore del trasporto multimodale (MTO).

Per l'individuazione della natura giuridica dell'MTO, in assenza tanto di una normativa interna specifica che di una disciplina internazionale uniforme, occorre - come per la qualificazione del trasporto multimodale - fare riferimento alla prassi dei traffici commerciali e alla definizione accolta in alcuni testi internazionali.

Si è già detto che, per rispondere alle esigenze del caricatore-venditore diffuse nella prassi del commercio internazionale, si è delineata negli ultimi decenni una figura di operatore di trasporto che, occupandosi dell'intera operazione, è venuta ad assumere entrambe le vesti dello spedizioniere e del vettore.

Generalmente sono le grandi case di spedizione che, per venire incontro alle esigenze indicate si sono fatte carico dell'intero trasporto multimodale (spesso realizzandone una o più tratte) e comunque assumendone per intero la responsabilità. Meno spesso sono le stesse compagnie di vettori (marittimi e su gomma) che, adattando i propri documenti di trasporto, si fanno ugualmente carico di tutte le operazioni necessarie al trasferimento della merce da porta a porta. Insomma, si è diffusa nella pratica dei traffici commerciali una figura di operatore di trasporto il quale, sia che realizzi il trasporto attraverso la propria organizzazione, sia che realizzi in proprio una parte affidandone la restante ad altri vettori, sia infine che non realizzi direttamente neppure una parte del trasporto, ne assume comunque e per intero la responsabilità di fronte al caricatore.

L'MTO, infine, si fa carico di tutta una serie di attività (che impropriamente si definiscono accessorie) altamente tecniche e specializzate (come ad esempio: carico, sca-rico e trasbordo delle merci con speciali attrezzature; assicurazione delle merci; a-dempimenti doganali, amministrativi e fiscali, etc.) a cui si accompagna un ampio e complesso ruolo di coordinamento di tutti i soggetti che cooperano nella rea-lizzazione del trasporto (spedizionieri, vettori, banche, magazzini generali, etc.).

La figura in parola, così come delineatasi nella prassi dei traffici commerciali internazionali, ha trovato, non senza difficoltà, la sua consacrazione nei testi internazionali.

La definizione dell'MTO si rinviene infatti nella Convenzione di Ginevra del 1980 - promossa dall'UNCTAD \* - che lo indica come "persona che conclude un contratto di trasporto multimodale per suo conto o attraverso la mediazione di un terzo e che non agisce come preposto o mandatario del mittente o dei vettori partecipanti alle operazioni di trasporto multimodale e che assume la responsabilità dell'esecuzione del contratto".

La Convenzione di Ginevra richiamata, pur risalendo al 1980, non sviluppa a tutt'oggi effetti pratici poichè per la sua entrata in vigore non si è ancora raggiunto il previsto numero minimo di ratifiche da parte degli Stati.

In tale attesa l'UNCTAD e la Camera di Commercio Internazionale (CCI) hanno elaborato un insieme di norme di natura negoziale, valide cioè solo se sottoscritte dalle parti, destinate ad essere introdotte nei singoli contratti di trasporto multimodale: le "Regole sui Documenti per il Trasporto Multimodale".

---

\* L'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) è un organismo delle Nazioni Unite (ONU) finalizzato a favorire lo sviluppo di migliori relazioni economiche fra i Paesi in via di sviluppo ed i Paesi industrializzati. Tra le varie attività svolte dall'UNCTAD un suo "Committee on Shipping" copre il ruolo di agenzia specializzata per il comparto dei trasporti.

Entrate in vigore l'1 gennaio 1992, forniscono queste definizioni:

- il contratto di trasporto multimodale designa un contratto unico per il trasporto di merci eseguito con almeno due modalità differenti;
- l'operatore di trasporto multimodale è chiunque concluda un contratto di trasporto multimodale e si assuma la responsabilità per la sua esecuzione come se fosse un vettore;
- il vettore è colui che di fatto esegue, o si impegna ad eseguire il trasporto ovvero una parte di esso, potendosi identificare, o non, con l'MTO.

Si supponga ad esempio:

- che un operatore in trasporto (A), con sede in Milano, stipuli con un cliente (B) un contratto per trasferire un gruppo di containers dallo stabilimento di produzione, in Como, al luogo di destinazione finale, a Riyad in Arabia, assumendosi la responsabilità di tutto quanto possa succedere alla merce da Como a Riyad;
- che l'operatore A incarichi un autotrasportatore (C) di posizionare i containers vuoti in Como, presso il cliente, per trasportarli poi, carichi, presso il proprio deposito di Milano;
- che da Milano A utilizzi le Ferrovie dello Stato (D) per far giungere i contenitori al porto di Ravenna, ove le unità di carico sono imbarcate su una portacontainer della compagnia di navigazione (E) che le sbarchi a Geddah;
- che da tale porto, infine, un'impresa locale di trasporto su strada (F) riceva incarico da A per la consegna a Riyad.

**L'operatore A è un MTO che ha stipulato che il cliente B un contratto di trasporto multimodale. Nell'esecuzione di tale trasporto A non ha mai agito come vettore, stipulando invece vari contratti di sub-trasporto monomodale con i vari vettori C, D, E ed F.**

Con il contratto di trasporto multimodale il cliente ha un unico contraente responsabile, l'MTO, per ogni evento che possa verificarsi da Como a Riyad. Se il contratto fosse invece di spedizione, il cliente che reclamasse inefficienze o danni dovrebbe rivolgersi al vettore, stradale o ferroviario o marittimo, che li ha procurati.

Infatti la differenza tra le prestazioni dell'MTO e quelle dello spedizioniere tradizionale \* consiste anzitutto nella diversa responsabilità giuridica nei confronti del cliente. Obbligo dello spedizioniere è di osservare le istruzioni del committente, operando secondo il migliore interesse del medesimo nella scelta dei vettori. Questi soli, e non lo spedizioniere, restano responsabili per i danni alle merci e su di essi dovrà rivalersi direttamente il committente.

---

\* L'articolo 1737 del codice civile definisce il contratto di spedizione come un mandato con il quale lo spedizioniere assume l'obbligo di concludere in nome proprio e per conto del mandante un contratto di trasporto e di compiere le operazioni accessorie.

Con l'espandersi dei traffici, con la diffusione dei punti di consegna, con l'exasperarsi delle esigenze in ordine al rispetto dei tempi programmati, con il moltiplicarsi dei sub-vettori per ogni catena di trasporto, i proprietari delle merci richiedono sempre più un unico responsabile in grado di soddisfare le esigenze di mobilità delle loro merci \* Da questa domanda origina la figura dell'MTO.

## **B. Ruolo dell'MTO nella catena dalla produzione al consumo**

Lo scenario evolutivo della mobilità delle merci per il prossimo decennio può essere così prefigurato:

- riduzione della movimentazione delle materie prime a favore dei semilavorati, prodotti direttamente nei Paesi detentori delle commodities
- diffusione dei punti di consumo e produzione dei beni in aree mondiali aggregate e diversificate (Unione Europea, Europa dell'Est, Medio Oriente, Est asiatico, NAFTA, Pacifico)
- mondializzazione ed accelerazione dell'interscambio commerciale mondiale (effetto GATT)
- internazionalizzazione e semplificazione dei traffici comunitari (eliminazione barriere interne)
- sofisticazione della domanda di mobilità (door to door, just in time, total quality)
- razionalizzazione e terziarizzazione della logistica distributiva
- insorgere di ostacoli e costi prodotti dalla politica di difesa dell'ambiente (sviluppo sostenibile - mobilità durevole; carbon tax, etc.).

In questo scenario risultano superate le modalità di trasporto lente e di massa - come la marittima e quella ferroviaria - mentre risultano emergenti la modalità stradale e quella aerea, dinamiche e flessibili ma inquinanti (emissioni gassose, sonore, intralcio alla mobilità delle persone, etc).

L'intermodalità (trasporto multimodale di unità di carico) è indicato come sistema misto di traffico indispensabile per mediare ecologicamente ed economicamente tra mare e rotaia (puliti) con strada ed aereo (sporchi). Infatti l'unitizzazione dei carichi, (containers e casse mobili), le meganavi portacontaineri ed i treni blocco, la riduzione dei tempi di sosta nei porti e negli scali ferroviari, recuperano vantaggi competitivi in favore di mare e di ferrovia.

---

\* Gli shippers USA hanno sintetizzato il concetto con l'espressione "one stop shopping".

Se l'intermodalità è il sistema emergente per il trasferimento a carico unitizzato delle merci (con tanta maggiore efficacia quanto maggiori sono le distanze e l'intercontinentalità degli scambi), la razionalizzazione della produzione per il soddisfacimento delle necessità logistico-distributive è da intendere come l'anello finale per una efficace domiciliazione delle merci ai punti di vendita o di consumo.

I servizi intermodali sono offerti e gestiti dall'MTO, mentre l'operatore logistico (LO) gestisce ed offre attività per la logistica integrata distributiva. Dalle imprese più strutturate i due servizi sono offerti e concatenati, talora con aziende di gruppo diverse, anche per la differente caratterizzazione organizzativa dell'attività. (Maggiori approfondimenti al successivo § E).

Ipotizziamo una catena immaginaria composta da vari anelli lungo i quali un bene (sia esso un prodotto finito o un semilavorato) deve trasferirsi dal punto A di produzione al punto B di consegna finale all'acquirente, trasferimento per il quale non si verifichi un solo spostamento (ad esempio, con un autocarro, dal luogo di partenza al luogo di destinazione).

Il produttore (o l'acquirente nel caso sia lui a doversi occupare del trasporto avendo acquistato franco fabbrica) ha due alternative:

I. gestire tutto il trasferimento in proprio negoziando con i vari subfornitori i differenti segmenti (gli anelli della catena):

- ritiro con autoveicoli locali,
- passaggio al magazzino di consolidamento o al terminale,
- tratta stradale su gomma (o su rotaia) fino al porto, all'aeroporto o al terminale ferroviario dell'intermodalità,
- reperimento dei containers,
- posizionamento degli stessi,
- trattativa del nolo con la nave, con la ferrovia o con l'autotrasportatore,
- scarico al terminale d'arrivo,
- operazioni doganali,
- necessità documentarie,
- coperture assicurative,
- consegna dal terminale alla destinazione;

II. avvalersi di un MTO che gli risolva il tutto in modo ottimale assumendosi tutte le responsabilità, inclusi i tempi di resa complessivi "door to door".

### C. Valore aggiunto prodotto dall'MTO

Rammentiamo che in termini quantitativi il valore aggiunto è definibile come ciò che l'impresa aggiunge a tutti i beni ed i servizi acquistati; risulta quindi numericamente pari alla differenza tra l'ammontare del fatturato e l'ammontare degli acquisti.

Con il valore aggiunto l'impresa deve remunerare:

- il fattore di produzione lavoro (costo del lavoro)
- il fattore di produzione impianti (ammortamenti)
- il fattore di produzione capitale (utili, per il capitale proprio, e oneri finanziari, per il capitale di terzi)
- le attività dello Stato (imposte)

Nel linguaggio comune, tanto maggiore è il valore aggiunto prodotto (in rapporto al fatturato) tanto più l'azienda è produttiva di servizi propri, che "aggiunge" agli acquisti, aumentandone il valore (estremizzando, valore aggiunto nullo significherebbe la commercializzazione di ciò che si è acquistato senza nessun apporto incrementativo). Produrre valore aggiunto è quindi diventato sinonimo di efficienza, meglio ancora di utilità dell'impresa per l'economia generale.

Il Freight Leader Club ha pubblicato un'interessante tabella - riprodotta nella pagina seguente - che illustra le diversità caratteristiche tra un'impresa di trasporto senza ed una con valore aggiunto.

La catena del valore	
In azienda senza valore aggiunto	In azienda con valore aggiunto
Intermediazione	Assunzione diretta di responsabilità con obbligazione di risultato
Difficoltà a realizzare uno standard di servizio	Valore prestazione proporzionato allo standard di servizio
Scarico costi sostenuti	Si misura la performance
Soddisfazione del cliente non accertata	Accertata soddisfazione del cliente
Burocrazia	Reattività
Avulso dalla catena di gestione del servizio	Partner sulla catena
Vari co-attori	Integrazione segmenti
<b>Il cliente sostiene i costi per le inefficienze del sistema</b>	<b>Il cliente paga per il servizio ricevuto</b>
	<b>Qualità</b>

Analizzando le caratteristiche descritte nella colonna di destra:

- in contrapposizione alla funzione di pura intermediazione (messa in contatto del caricatore-cliente con il vettore) l'MTO si assume diretta responsabilità per tutto il trasporto, obbligandosi per il conseguimento degli impegni contrattualmente assunti;
- contrariamente all'impossibilità di produrre standards di servizio, poichè l'esecuzione del servizio stesso è realizzata da vettori di cui l'azienda non risponde, l'MTO garantisce prestazioni il cui valore è tanto più elevato quanto più forti sono le caratteristiche qualitative richieste;
- l'MTO offre performances valutabili tramite il valore aggiuntivo che risulta conferito al bene, sul quale l'MTO ha agito, grazie al suo intervento;
- l'azienda a scarso valore aggiunto è modestamente interessata al grado di soddisfazione del cliente, mentre l'MTO risente immediatamente dell'insoddisfazione del caricatore;
- l'azienda a scarso valore aggiunto si limita all'adozione di prassi burocratiche consolidate;
- l'MTO è partner del cliente sulla catena di gestione del servizio, sostituendosi allo stesso nella tutela degli interessi per la movimentazione della merce;
- l'MTO è l'integratore di tutti i segmenti componenti la catena del servizio di trasporto;
- nel caso di servizi prestati da aziende a scarso valore aggiunto, cioè solo intermediatrici, tutte le inefficienze che si realizzano nel passaggio da un anello all'altro della catena trasportistica ricadono sul cliente; nel caso di contratto multimodale - ove l'MTO è il regista responsabile dell'intera catena - eventuali scarse efficienze restano a carico dell'MTO stesso, mentre il cliente paga quanto contrattualmente stabilito per l'intero servizio ricevuto.

Per completare il concetto sul valore aggiunto prodotto da un MTO, analizziamo un trasporto combinato strada-rotaia.

Lo stivaggio del semirimorchio (o della cassa mobile) avviene nel magazzino del mittente (o del consolidatore = MTO).

Una prima trazione su gomma raggiunge (nel giro di pochi minuti od ore) il terminal ferroviario.

Il semirimorchio (o la cassa mobile) tramite gru viene sollevato, caricato ed ancorato su speciali vagoni ferroviari.

Il treno blocco trasferisce (generalmente di notte) le unità di carico al terminale di destinazione (con percorrenze da 500 a 1.500 chilometri) viaggiando a 120 km/ora.

L'ultima trazione su gomma, sempre per percorsi brevi, si realizza dal terminal di arrivo (dopo scarico a terra con gru) al magazzino di destinazione finale.

Questa tecnica richiede un MTO che contribuisce all'efficienza ed efficacia del sistema con il proprio valore aggiunto, rappresentato da:

- uso del semirimorchio o della cassa mobile dell'MTO;
- utilizzo del suo magazzino per la consolidazione delle merci;
- trazioni su gomma per il posizionamento e i trasferimenti stradali per e dal terminal ferroviario;
- gestione documentale;
- negoziazione dei sollevamenti ai terminali e delle trazioni ferroviarie.

#### **D. Caratteristiche strutturali ed organizzative per un MTO**

L'MTO svolge attività tesa a soddisfare la domanda di mobilità delle merci, anche a livello intercontinentale, utilizzando ogni modalità di trasporto, assumendo nei confronti del proprietario delle cose ogni responsabilità, giungendo sino a prestazioni di logistica distributiva.

Per svolgere tali compiti, le caratteristiche strutturali ed organizzative necessarie sono:

- management avanzato
- capacità finanziaria
- dotazione infrastrutturale per la manipolazione delle merci
- dotazione infrastrutturale per lo stoccaggio (specie nei casi di logistica distributiva)
- rete organizzativa e commerciale a livello internazionale
- network telematico.

L'evoluzione verso tale complessità organizzativa è graduale.

MTO non si nasce, lo si diventa. In genere l'espansione avviene per fasi, con sviluppo interno del know-how e delle capacità aziendali.

Quando il processo è innescato, se esistono forti capacità finanziarie e manageriali, per accelerare i tempi si può procedere con acquisti esterni.

Forma intermedia di espansione - tra lo sviluppo interno e l'acquisto esterno - è la fusione tra imprese.

In alternativa alle acquisizioni esterne, si può entrare a far parte di organizzazioni multinazionali, cedendo quote (non necessariamente maggioritarie) del proprio capitale.

Candidati al ruolo dell'MTO sono:

- gli armatori, in conseguenza delle esigenze della tecnica containerizzata (che esige stiva "completa") e della prevista espansione di tale tecnica;
- gli spedizionieri, che detengono il contratto diretto con i proprietari delle merci;
- i vettori aerei, nella versione courier o integrator;
- i vettori ferroviari, con proprie strutture integrate.

Da tempo l'evoluzione verso l'MTO è in atto presso gli armatori.

Ma anche gli spedizionieri internazionali sono evoluti in MTO.

Non strategica ma marginale è la vezione, che gli MTO realizzano tramite trasportatori terzi, nelle varie modalità (aerea, ferroviaria, marittima e stradale). Gli MTO di estrazione armatoriale sono eccezioni, in tal senso: il loro business è sul nolo marittimo, a favore del quale stravolgono - talvolta - la componente terrestre.

## E. L'MTO e le funzioni di logistica distributiva

L'enciclopedia Treccani definisce la logistica "*ramo dell'arte militare che provvede in guerra a muovere l'esercito e a rifornirlo di quanto necessario*":

La guerra del Golfo è stata infatti la più grossa operazione logistica del secolo XX.

Logistica, in questi ultimi anni è divenuto un termine assai diffuso, il cui significato nulla ha da spartire con "*l'arte militare*". Si parla di "*logistica industriale*", "*logistica distributiva*", "*logistica integrata*", etc.

Il SOLE (Society of Logistic Engineers) individua, nell'ambito generale della logistica, quattro diverse specializzazioni:

- la **logistica industriale**, caratteristica delle aziende manifatturiere, che ha come obiettivo la gestione fisica, informativa, organizzativa del flusso dei prodotti dalle fonti di approvvigionamento ai clienti finali;
- la **bulk logistica**, che riguarda la gestione e la movimentazione di materiali sfusi (generalmente materie prime quali petrolio, carbone, cereali, etc.) in grossi quantitativi;

- la **project logistic**, cui compete la gestione ed il coordinamento delle operazioni riguardanti la progettazione e la realizzazione di sistemi complessi (centrali elettriche, impianti chimici, stabilimenti industriali, etc.);
- la **RAM logistics\*** o logistica di supporto, per la gestione di prodotti ad alta tecnologia (elicotteri, aerei, macchine complesse, etc.) per i quali sono essenziali fattori come l'affidabilità, la disponibilità e la manutenibilità.

Quella che qui interessa è la **logistica industriale**, evoluta nella **logistica integrata**, ove il concetto di integrazione vuole sottolineare che non ci si riferisce alla somma di attività tradizionali (gestione degli ordini, trasporto, stoccaggio, etc.), ma ad una nuova impostazione manageriale, finalizzata ad ottimizzare l'insieme della catena logistica e non, separatamente, i singoli anelli di questa.

Per **logistica integrata** -in definitiva - intendiamo la funzione aziendale volta ad assicurare che i materiali movimentati all'interno di un flusso totale di produzione (dall'approvvigionamento delle materie prime fino all'utilizzo finale dei manufatti) **giungano sempre laddove sono necessarie, nel momento in cui sono richiesti, in modo regolare ed in buone condizioni, ad un costo accettabile.**

L'obiettivo del sistema *just in time* è infatti produrre e consegnare le cose *giusto in tempo* per essere vendute, fabbricare i componenti *giusto in tempo* per essere assemblati, acquistare i materiali *giusto in tempo* per essere trasformati.

Alla ricerca del contenimento dei costi di produzione, in un mercato sempre più concorrenziale, un numero crescente di imprese manifatturiere, le multinazionali prime tra tutte, si sono orientate a terziarizzare almeno parte della loro catena logistica, dando così origine a domanda di servizi logistici.

Gli ordini di grandezza di questo nuovo mercato sono di difficile definizione.

Una ricerca di Centromarca, su aziende produttrici di beni di largo consumo preoccupate dall'espandersi del fenomeno degli "hard discount", ha evidenziato queste ripartizioni percentuali sul prezzo di vendita dei prodotti (vedasi grafico seguente):

- 56,0% ai costi e profitti del fabbricante
- 16,5% ai costi e profitti della commercializzazione
- 27,5% ai costi d'interfaccia, originati nel rapporto tra produttori e distributori.

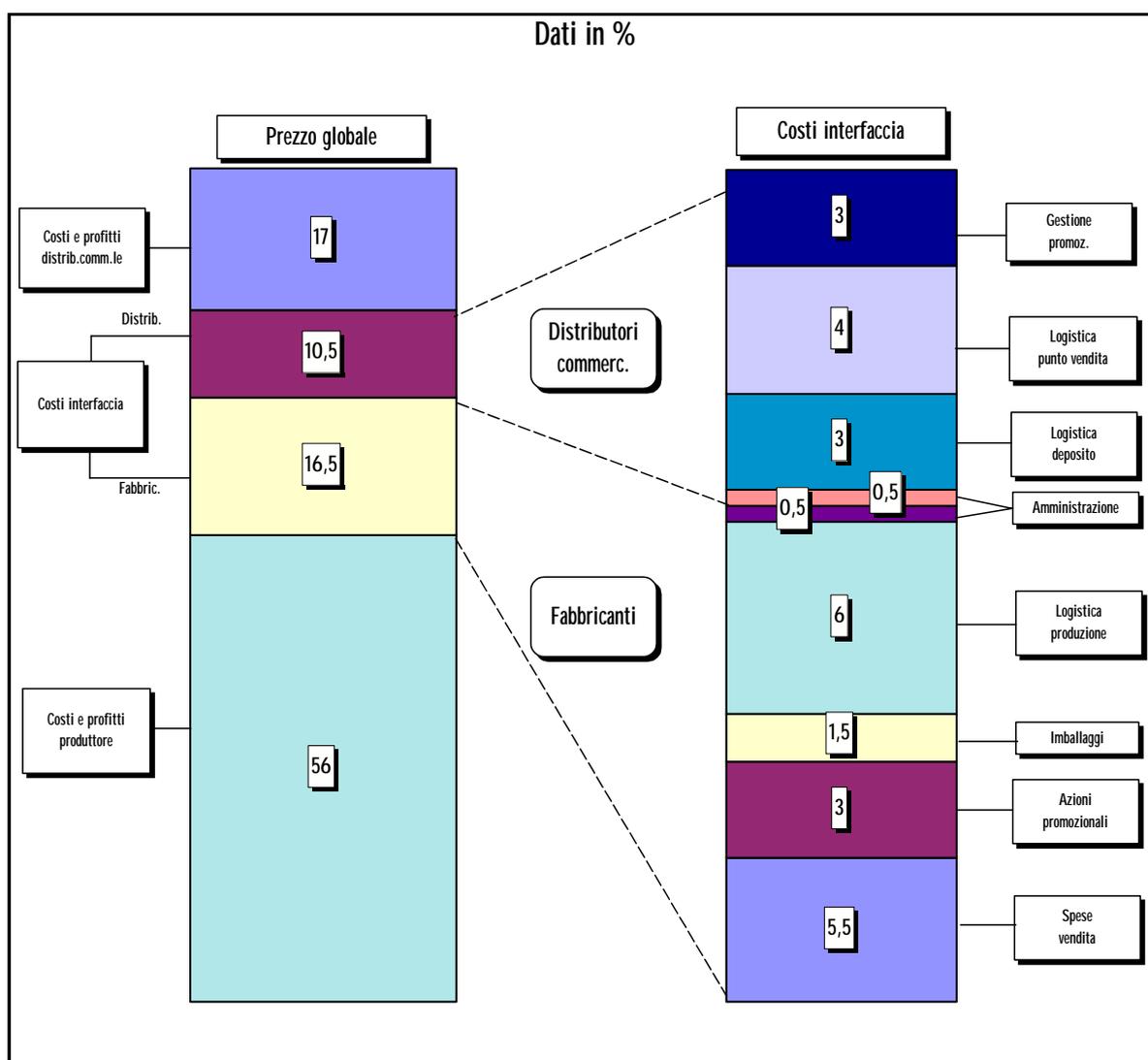
Questo 27,5% è a carico della distribuzione commerciale per una quota pari al 10,5%, mentre il restante 17% è a carico dei fabbricanti.

---

\* RAM = Reliability-Availability-Maintainability

Il 10,5% della distribuzione è composta da un 4% di logistica del punto di vendita, da un 3% di logistica dei depositi, da un 3% di gestione delle promozioni e da uno 0,5% di amministrazione. Per il 16,5% dei produttori una quota del 6% è attribuita alla logistica di produzione (arrivo delle materie prime e movimentazioni interne), una quota del 5,5% alla logistica di vendita, un 3% alla gestione delle promozioni; l'1,5% per gli imballi, ed il restante 0,5% per l'amministrazione della funzione logistica.

Per combattere gli hard discount, le aziende Centromarca prevedono una riduzione di 15 punti dei 27 di incidenza della cosiddetta interfaccia, **per un valore complessivo di abbattimento dei costi stimato in 10.000 miliardi di lire** (700 miliardi per ogni punto percentuale).





L'emergere dei mercati globali sta altresì provocando accentramenti e specializzazioni produttive o di stoccaggio, con eliminazione di filiali periferiche, con aumento del percorso medio dei prodotti, con riduzione nei volumi per singola spedizione e con incremento della frequenza delle spedizioni stesse. Questo processo, già verificatosi negli Stati Uniti, produrrà crescita dei flussi di trasporto che alcuni cercatori stimano, per l'Europa, nell'ordine del 50% per i prossimi cinque anni.

La domanda di servizi logistici è in aumento anche nei traffici internazionali; le aziende produttrici per il mercato mondializzato hanno in corso processi di terziarizzazione dei propri servizi logistici sempre più sofisticati e con regia sovranazionale.

Purtroppo i rapporti tra il settore industriale e quello del trasporto non sono sempre facili. Da parte dell'industria esiste una certa esitazione a delegare la logistica per timori di vulnerabilità e per una certa sfiducia, che ha basi storiche, nei confronti del trasportatore. Questi ricerca una relazione di partnership con il proprio cliente poichè la stabilità del rapporto gli consente sviluppo di esperienze, miglioramento dei margini, economie di scala; ne risulta anche un aumento del potere contrattuale nei confronti del caricatore che diventa così maggiormente legato al fornitore di servizio.

La bilancia del potere contrattuale, infatti, oltre che al rapporto dimensionale tra la società industriale e quella di trasporto, è strettamente legata alla complessità del servizio fornito.

Se nel trasporto semplice il potere è decisamente in mano industriale, nella logistica integrata il rapporto si sta sempre più equilibrando. Gli unici settori dove la bilancia pende ancora decisamente dal lato industriale sono i settori con operatori "giganti" (come il settore auto).

In conclusione l'evoluzione logistica, nella sua versione terziarizzata, produce una domanda di servizi che garantiscono la consegna finale del prodotto uscito dalla catena produttiva.

Se la distribuzione fisica è limitata all'area nazionale può essere sufficiente un operatore logistico (LO). Se invece essa è più articolata, giungendo o provenendo a/da territori diffusi quanto meno a livello continentale, con necessità di un mix di modalità di trasporto e di servizi aggiuntivi, si crea domanda per un operatore in trasporto multimodale (MTO).

Il processo logistico ha necessità di operare con le giuste informazioni, quanto più possibile in tempo reale. Informatica e telematica sono strumenti essenziali per gestire i dati legati alle decisioni in materia logistica.

Il sistema informativo classico è composto da un insieme di sottosistemi relativi a:

- definizione della domanda, previsione ed ordini clienti
- gestione di dati di base
- gestione dei magazzini
- gestione delle spedizioni.

Origina così, con riferimento al trasporto, un nuovo strumento indispensabile per la continuità del sistema logistico al di fuori dei cancelli della fabbrica; il collegamento telematico tra il produttore e l'MTO (o l'LO), che si estende ai rapporti di questi ultimi con i vari vettori (aerei, ferroviari, marittimi), con i corrispondenti esteri, con la Pubblica Amministrazione (dogane, etc.), con i terminalisti (porti, aeroporti, interporti, etc.).

Se in prima fase la connessione può accontentarsi di un sistema chiuso - che si limita a collegare MTO e caricatore - il traguardo è la realizzazione di una rete strutturata per l'interscambio elettronico dei dati (EDI) mediante una messaggistica specializzata e standardizzata per il trasporto.

La Commissione Economica Europea dell'ONU (ECE/ONU) ha costituito a tal fine l'EDIFACT\* per otto settori economici, tra i quali, oltre il trasporto, il commercio, le dogane, le assicurazioni, etc. Scopo dei vari gruppi di lavoro è di definire standards per una grammatica (sintassi, regole per strutturare i dati elementari in segmenti e i segmenti in messaggio) e per un vocabolario di parole (elenco dati elementari, elenco segmenti ed elenco messaggi).

Inoltre, le crescenti esigenze da parte dei clienti in ordine alle informazioni sullo svolgimento delle spedizioni (tracing) o sul posizionamento dei veicoli e delle unità di carico (tracking) impongono l'adozione di sistemi di comunicazione sempre più sofisticati sino ai collegamenti via satellite.

Anche la difesa delle merci da furti ed incidenti sta indirizzandosi verso strumentazioni telematiche.

Ulteriore e potente spinta alle modificazioni della domanda di trasporto evoluta logisticamente è generata dalla diffusione dei sistemi di conduzione aziendale con i Sistemi Qualità (Total Quality).

Le imprese che effettuano trasporti - particolarmente quelle che operano in traffici internazionali - ricevono sempre più numerose richieste da parte dei clienti circa il loro atteggiamento e la loro predisposizione nei confronti della certificazione per tali Sistemi secondo le norme ISO \*\* Domande dello stesso tipo (che giungevano a preannunciare l'impossibilità di mantenere rapporti di lavoro in carenza di tale certificazione) erano iniziate, sin dagli scorsi anni, da parte delle aziende di produzione di merci pericolose o di prodotti chimici.

Come è noto gli standard ISO per la Qualità presuppongono che il produttore di beni certificato utilizzi fornitori di materiali e di servizi che siano a loro volta certificati.

Nasce così una catena che si autoesalta, migliorando comunque la qualità ed il costo finale dei prodotti finali e di tutto ciò che ha concorso alla loro fabbricazione.

---

\* Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport.

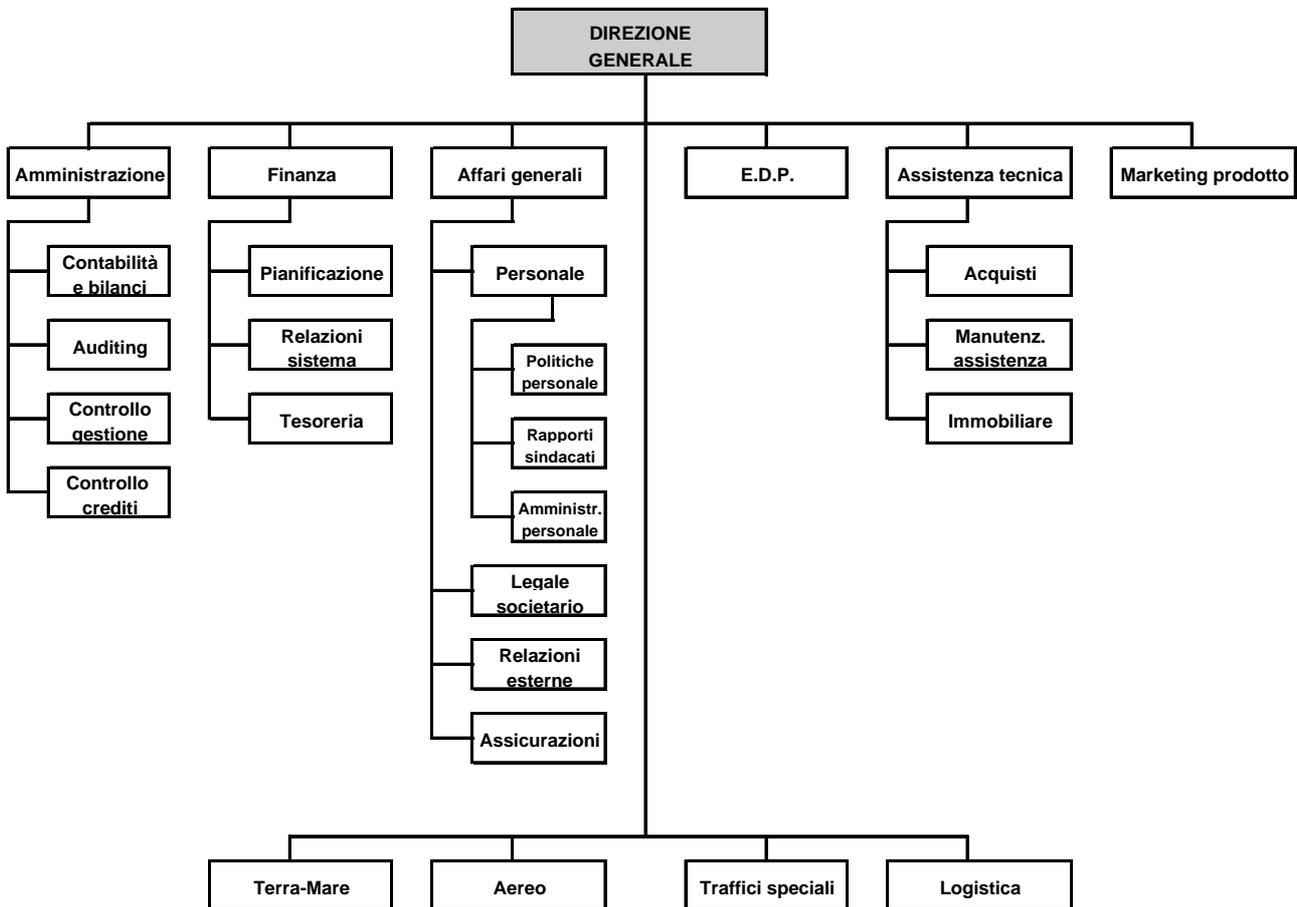
\*\* L'International Standardization Organisation (ISO) è l'ente dedicato alla standardizzazione mondiale. Il CEN, di cui si è detto in una precedente nota, aderisce ad ISO in rappresentanza dell'Europa.

A tutte queste mutazioni della domanda, l'MTO, nella sua versione più strutturata e verticalizzata, risponde trasferendo nei propri impianti anche la funzione di stoccaggio e di gestione delle scorte del cliente produttore (terziarizzazione logistica), per provvedere poi alla distribuzione fisica finale.

Le prestazioni possono estendersi sino ad interventi che sono da considerare di completamento della fase produttiva o di assistenza post-vendita \*

## F. Profili professionali del management e degli addetti per un MTO

L'organigramma più adatto per un MTO di importanti dimensioni prescinde dalle caratteristiche individuali delle persone, e può configurarsi come segue:



\*

Il servizio complessivo che ne risulta è classificato "smart distribution" (distribuzione astuta). Ad elevato valore aggiunto. Due esempi.

Se nei magazzini dell'MTO sono stoccati pneumatici e dischi ruota di due diversi fabbricanti, all'MTO può essere richiesto l'assemblaggio dei due componenti per consegnare all'industria automobilistica la ruota completa.

Se negli impianti dell'MTO sono immagazzinati oltre alle apparecchiature elettroniche di una determinata multinazionale anche i relativi ricambi, l'MTO può essere incaricato dell'adattamento finale al mercato (presa adatta, programmazione ed informatizzazione nella lingua locale, imballaggio, etc.), dalla prima installazione degli apparecchi e della loro successiva assistenza.

Le funzioni fondamentali che devono essere coperte (sotto il Direttore Generale) oltre alle Unità Operative, sono:

1. *Amministrazione*
2. *Finanza (comprende la Tesoreria)*
3. *Pianificazione*
4. *Controllo di Gestione (comprende il Reporting)*
5. *Controllo Crediti*
6. *EDP*
7. *Legale - Societario*
8. *Acquisti*
9. *Assistenza Tecnica e Manutenzioni*
10. *Assicurazioni*
11. *Personale*
12. *Relazioni esterne*
13. *Marketing - Prodotto.*

Le Unità Operative possono essere delle Direzioni o delle Divisioni. Nel primo caso ad esse fanno capo solo le operazioni e la vendita. Alle Divisioni invece fanno capo anche l'Amministrazione, la Tesoreria, il Reporting, la gestione operativa del Personale e, in molti casi, Acquisti ed ADP; per queste funzioni al centro rimangono solo delle Direzioni Centrali che impostano la politica aziendale.

Nel caso degli MTO italiani le operazioni sono incluse in Direzioni e non in Divisioni.

Per un buon funzionamento dell'Azienda dal Direttore Generale non possono dipendere direttamente troppe funzioni/operazioni.

Il raggruppamento delle funzioni, pur dovendo rispettare le differenze tecniche esistenti, deve essere tarato azienda per azienda a seconda delle caratteristiche e delle conoscenze individuali (skills) dei singoli dirigenti disponibili.

#### **AMMINISTRAZIONE - FINANZA**

L'impostazione classica italiana è di avere una Direzione Amministrativa Finanziaria; quella americana (non applicata però nelle consociate italiane di aziende USA) è di avere una Direzione Amministrativa (contabilità, bilanci, auditing, controllo di gestione) e una Direzione Finanziaria (rapporti con la borsa e le banche, controllo, crediti).

Inoltre la Direzione Amministrativa può essere allargata, per le esigenze del raggruppamento, a EDP, Acquisti, Assicurazione, Legale - Societario; quella Finanziaria alla Pianificazione.

### ***AFFARI GENERALI - PERSONALE***

Normalmente esiste un raggruppamento Affari Generali che può comprendere il Legale - Societario, le Relazioni Esterne e le Assicurazioni. In alcuni casi queste funzioni sono raggruppate con quella del personale che, normalmente, comprende Servizi Generali.

### ***EDP***

Normalmente la funzione EDP dipende direttamente dalla Direzione Generale, se la sua attività si rivolge ad almeno per il 50% alle attività operative.

### ***ACQUISTI***

La presenza separata di questa funzione è giustificata solo nel caso in cui l'Azienda faccia importanti acquisti di mezzi. In caso contrario potrà essere inserita nelle Divisioni Operative oppure nell'Amministrazione o fra i Servizi Generali.

Ulteriori raggruppamenti si possono avere inserendo un Direttore della Sede Centrale, a cui facciano capo tutte le funzioni di staff, e/o un Direttore Operazioni, a cui facciano capo tutte le Unità Operative.

Molte funzioni sono comuni con altri tipi di attività.

Specifici sono i profili del marketing e sviluppo, mirati alla diversificazione (individuazione nuovi mercati e clienti), alla creatività (nuove soluzioni tecnico-organizzative) ed alla innovazione (ricerca, analisi, progettazione di nuove iniziative).

Anche i responsabili delle Direzioni Operative devono risultare dotati di particolari doti di capacità organizzativa-gestionale e di competenza tecnica, accomunate alla sensibilità sull'importanza del controllo per la qualità.

Un profilo particolare, e difficile, tra gli addetti di ogni impresa di trasporto è quella dell'acquirente.

Oltre alle doti comuni con altri tipi di venditori, occorre avere importante bagaglio di conoscenze tecniche/operative e creatività sufficiente a pianificare servizi non sempre standardizzati. Metodo, precisione, conoscenza lingue estere, capacità di comunicazione e feed back commerciale sono altri fattori di successo in tale professione.

## SOMMARIO

A.	<u>Definizione e funzioni dell'operatore in trasporto multimodale</u>	"	1
B.	<u>Ruolo dell'MTO nella catena di produzione al consumo</u>	"	5
C.	<u>Valore aggiunto prodotto dall'MTO</u>	"	7
D.	<u>Caratteristiche strutturali ed organizzative per un MTO</u>	"	9
E.	<u>L'MTO e le funzioni di logistica distributiva</u>	"	10
F.	<u>Profili professionali del management e degli addetti per un MTO</u>	"	15