

Società Italiana di Economia dei Trasporti e della Logistica - VII Riunione Scientifica
–Genova, 18 - 20 novembre 2004



Working Papers SIET 2004 - ISSN 1973-3208

Influenza delle politiche pubbliche sulle strategie logistiche di impresa¹

di Claudia Burlando e Manuela Basta²

Keywords: good logistics, public policies, public strategies

1. Introduzione

Lo sviluppo delle attività di trasporto, distribuzione e logistica avuto in Europa nel corso degli ultimi venti anni³ risulta strettamente connesso con lo sviluppo economico ed industriale e, in un secondo momento, con i processi di globalizzazione. Si amplia quindi il campo di riferimento della logistica che esce dai singoli confini nazionali e necessita di nuovi modelli gestionali e di livelli di

¹ Il presente testo riproduce l'intervento svolto in occasione della VII Riunione Scientifica Annuale della Società Italiana degli Economisti dei Trasporti ed è presente in una versione ridotta all'interno del volume degli atti del convegno.

² Il lavoro è il frutto della costante collaborazione tra gli autori e Basile Keita che si ringrazia per l'analisi del contesto francese. Sono da attribuire a Claudia Burlando, che li ha materialmente redatti i paragrafi 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 13; a Manuela Basta sono da attribuire i paragrafi 1, 9, 10, 11, 12.

³ Per approfondimenti in tema di logistica si veda Luceri, in Caselli (a cura di), 1995, pagg. 131-151.

efficienza organizzativa crescenti al crescere degli ambiti territoriali in cui si deve muovere l'operatore logistico.

L'evoluzione logistica, storicamente passata attraverso un articolato percorso di sviluppo che ha visto il succedersi delle fasi di logistica distributiva, di approvvigionamento, e integrata, per arrivare al recente concetto di *supply chain management*⁴, è intrecciata ai cambiamenti dei modelli industriali e di sviluppo economico nel complesso. Si tratta di servizi la cui offerta, come per ogni altro bene economico, deve (o dovrebbe) tendere ad adeguarsi alla domanda in termini tanto quantitativi che qualitativi, e concorrere alla gestione del movimento di crescenti flussi di merce.

Guardando il contesto italiano tuttavia la crescita della mobilità di merci degli ultimi due decenni non ha trovato nella logistica la capacità di far fronte a problemi quali la congestione di taluni assi di trasporto e la centralizzazione dei siti logistici nonché l'utilizzo quasi esclusivo del modo di trasporto stradale.

Situazione che non risulta meno preoccupante se si guarda al livello europeo: il trasporto merci su strada ha continuato ad aumentare a scapito del trasporto ferroviario e marittimo, passando dal 34,7% al 44,7% tra il 1970 e il 2002. Nello stesso periodo il trasporto su ferro ha perso oltre la metà della sua quota di mercato, passando dal 20% al 7,7%.

⁴ La classificazione che segue relativa ai momenti di evoluzione della logistica è dovuta a Borruso, Maggi (2001).

Tab. 1: Evoluzione della ripartizione modale nei paesi dell'Unione Europea (% di tonnellate-Km) 1970 - 2002

	strada	ferrovia	vie navigabili	Pipelines	Cabotaggio (intra europeo)
1970	34.7	20.0	7.3	4.5	33.5
1980	36.3	14.6	5.3	4.3	39.4
1990	41.9	10.9	4.6	3.0	39.6
1991	42.3	9.8	4.5	3.3	40.0
1995	43.0	8.5	4.4	3.1	41.0
2000	43.2	8.2	4.2	2.8	41.6
2001	44.0	7.9	4.1	2.8	41.1
2002	44.7	7.7	4.1	2.8	40.8

Fonte : European Commission - Energy and Transport in Figures 2004

La crescita del movimento di merci, l'assenza di intermodalità e la lentezza con cui si sviluppano i servizi logistici, ha determinato un aggravarsi dei problemi di efficienza nel comparto dei trasporti primari e secondari sia dal punto di vista economico che dal punto di vista ambientale.

Tale incapacità della logistica di adeguarsi a una domanda di mobilità crescente in termini quantitativi e qualitativi e di accrescere, quindi, la tipologia di servizi offerti dipende da fattori di diversa natura che attengono al contesto storico-economico ma anche legislativo del paese di riferimento.

Risulta quindi utile ai fini del superamento dell'arretratezza in cui versa molta parte dell'industria logistica europea (tra cui purtroppo quella italiana), prendere in esame i provvedimenti legislativi adottati in materia, nel corso dell'ultimo ventennio, per metterne in luce punti di forza e carenze e individuare, in una visione prospettica, le più efficaci linee di *policy* che permettano di influire sulle strategie logistiche delle imprese, orientando la logistica ad una maggiore efficienza economica ed ambientale.

2. Obiettivo della ricerca e metodologia

La ricerca si inserisce nel tema del governo della mobilità di merci di lungo periodo e intende analizzare come, nel corso del ventennio 1980 - 2000, le politiche pubbliche abbiano influenzato le strategie logistiche di impresa in due paesi relativamente simili come Italia e Francia che, tuttavia, mostrano performance logistiche sensibilmente differenti.

Selezionati come oggetto dell'indagine sono i due settori strategici della grande distribuzione (all'origine di un elevato flusso di movimenti su strada) e dei prestatori logistici (limitato dapprima all'effettuazione di servizi di trasporto e magazzinaggio ha avuto nel corso dei venti anni in esame una forte evoluzione qualitativa dei servizi offerti fino a diventare un'industria di servizi spesso integranti alcune funzioni di produzione). In particolare lo studio si

propone di individuare se, ed in quale modo, l'intervento pubblico - e segnatamente le politiche trasportistiche, del lavoro, di pianificazione del territorio, fiscali, ambientali, le conseguenti normative, e gli investimenti in infrastrutture - abbia influenzato le strategie logistiche della grande distribuzione organizzata e degli operatori logistici.

L'analisi è stata condotta attraverso indagini dirette. Sono state contattate sia per l'Italia che per la Francia alcune tra le principali imprese di settore⁵ che hanno fornito, attraverso interviste condotte in parallelo nei due paesi, risposte relative ai principali cambiamenti intervenuti nell'organizzazione logistica (momenti, motivazioni, conseguenze) e alle politiche che maggiormente hanno determinato tali cambiamenti.

Sono state successivamente analizzate le principali leggi individuate in sede di intervista ed indicate come generatrici di variazioni di strategie aziendali per meglio capire se la normativa ha effettivamente avuto le conseguenze volute dal legislatore oppure se (come talvolta si vedrà dai risultati esposti nel seguito) l'obiettivo del legislatore è stato disatteso, non essendo raggiunto o addirittura dando luogo a effetti inaspettati e incoerenti con le intenzioni iniziali.

L'osservazione e l'analisi retrospettiva dell'influenza delle politiche pubbliche sui cambiamenti di strategie aziendali nel corso di un ventennio ha consentito di reperire alcune macrotendenze e di identificare quali siano le leve pubbliche efficaci nell'indirizzo delle decisioni logistiche aziendali. Ed ha inoltre consentito di tracciare una diagnosi del settore logistico nei due paesi in esame individuando le cause principali dello stato di salute precario (soprattutto in Italia) a motivo di insufficienti o inefficienti investimenti infrastrutturali, leggi su lavoro, pianificazione del territorio, regolazione dei mercati, fiscalità.

⁵ Le dieci imprese italiane sono COOP, PAM, GS, CONAD, COIN per la grande distribuzione organizzata e Züst Ambrosetti, Deutsche Post Group, Saima Avandero, Arcese Trasporti, Bartolini per il settore logistico. Tali aziende sono state selezionate sulla base del fatturato (Confcommercio 1996 e Confetta anno 2000). Le dieci imprese francesi sono Carrefour, Auchan, Casino, Monoprix, Les Galeries Lafayette per la grande distribuzione organizzata e Norbert Dentressangle, Easydis, Chronopost International per il settore logistico.

3. Evoluzione dell'industria logistica nel contesto economico francese

Il contesto francese appare decisamente avanzato, in particolare rispetto a quello italiano, sia dal punto di vista della grande distribuzione organizzata con i suoi colossi come Auchan o Carrefour, sia dal punto di vista dell'evoluzione logistica.

Il settore logistico mostra infatti la Francia giunta pienamente allo stadio di operatori in grado di occuparsi per conto dei propri clienti di trasporto, stoccaggio, parziali attività di produzione, servizi a valore aggiunto (etichettatura, imballaggio, prezzatura etc.)⁶, distribuzione - e già avviata verso il 4PL ossia verso la capacità di farsi carico dell'intera attività logistica, compresi gli aspetti informatici, la gestione degli ordini, i pagamenti, la gestione dei flussi di ritorno in un'ottica di filiera e non più di singola azienda⁷.

Tale maggiore evoluzione del settore logistico in Francia è strettamente connessa al diverso sviluppo economico industriale e al conseguente diverso grado di outsourcing delle imprese francesi. Secondo stime della commissione europea la Francia si posiziona al secondo posto nel grado di esternalizzazione di servizi logistici mentre l'Italia è tredicesima⁸. Tale situazione dipende principalmente dalla diversa dimensione aziendale e dalla minore attitudine alla delega di funzioni, vissuta in Italia come una perdita di controllo e in Francia, invece, come una possibilità di maggiore concentrazione sul core business aziendale. Fatto che non stupisce posto che il tessuto industriale italiano è formato prevalentemente da piccole e medie imprese spesso ancora a carattere familiare.

Nonostante la buona performance del settore logistico in Francia esistono difficoltà degli operatori legate alla carenza nello sviluppo dell'intermodalità e segnatamente del trasporto ferroviario. L'attività di trasporto merci della SNCF infatti risulta in calo tra la fine degli anni Settanta e la metà degli anni Novanta e, pur recuperando terreno

⁶ Stadio definito di third party logistics provider (3PL).

⁷ Stadio definito di fourth party logistics provider (4PL).

⁸ In Boscacci (2003).

tra il 1996 e il 2000 si attesta sempre su un livello inadeguato rispetto alla crescita del movimento merci che risulta in Francia, come in Italia, poggiato principalmente sul trasporto stradale. Le cause di tale debolezza, in base a quanto evidenziato dalle interviste, sono da ricercare principalmente nella scarsa velocità commerciale, soprattutto se paragonata al servizio porta a porta consentito dal trasporto su gomma, e nell'organizzazione del lavoro e della produzione non sufficientemente flessibili rispetto alle esigenze dell'industria e della grande distribuzione.

Un'ulteriore osservazione sul contesto socio economico francese che rileva ai fini dell'evoluzione dei servizi logistici è l'accresciuto interesse assegnato dal soggetto pubblico agli aspetti ambientali. Si ha quindi nel corso del ventennio in esame un intensificarsi della legislazione a protezione dell'ecosistema che determina incentivi, tassazioni o regolazione che vanno nella direzione di rendere maggiormente efficienti, dal punto di vista ambientale, le operazioni trasportistico logistiche e che generano necessità di riorganizzazione interna da parte dei prestatori logistici e delle imprese della GDO. In particolare, come risulta dalle interviste, si assiste ad una ricerca di razionalizzazione dei percorsi, di implementazione di intermodalità, di creazione e posizionamento ottimale delle piattaforme logistiche, finalizzata al contenimento del numero e della lunghezza dei viaggi e del numero di mezzi in movimento e, per questa via, al contenimento dei costi aziendali ed ambientali. Obiettivo di contenimento di viaggi e veicoli che, tuttavia, gli intervistati dichiarano spesso disatteso data la carenza infrastrutturale che sta alla base del mancato sviluppo dell'intermodalità.

4. Momenti e motivazioni dei principali cambiamenti logistici in Francia

Se i momenti di cambiamento nelle strategie logistiche delle imprese sono risultati piuttosto variabili da impresa a impresa, le motivazioni risultano invece piuttosto simili per tutte le realtà indagate.

In estrema sintesi due sono i “moventi” che hanno determinato variazioni di strategia logistica:

- il contenimento dei costi;
- la differenziazione rispetto ai concorrenti.

Il periodo in esame presenta infatti difficoltà sia dal punto di vista dell’incremento dei costi (lavoro e materie prime in particolare) sia dal punto di vista dell’aumento della concorrenza a seguito dell’internazionalizzazione dei mercati di approvvigionamento, di produzione e di vendita.

La logistica viene dunque interpretata anche come fattore di differenziazione del prodotto venduto e di razionalizzazione del processo distributivo e quindi di contenimento dei costi.

La Francia, con aziende di grandi dimensioni e con un grado di internazionalizzazione dei mercati anticipato (e più intenso) rispetto all’Italia, coglie più rapidamente il senso della logistica come elemento di strategia generale di impresa e vive, già a partire dalla fine degli anni Settanta, alcuni importanti momenti di cambiamento.

La ricerca condotta ha cercato di individuare, per la grande distribuzione organizzata e per il settore dei prestatori logistici, quali siano stati tali cambiamenti e quali ne siano state le conseguenze economiche sociali ed ambientali. Nel seguito verranno sintetizzati i principali risultati delle interviste ai due settori.

5. Il settore della grande distribuzione organizzata in Francia

L’analisi sul settore della GDO è stata condotta presso Carrefour, Auchan, Casino, Moniprix e Les Galeries Lafayette ed ha mostrato che il principale cambiamento logistico si è avuto all’inizio degli anni Ottanta con il *passaggio dalle consegne dirette alla centralizzazione logistica*.

Gli intervistati hanno sottolineato l’importanza della concentrazione dei flussi di approvvigionamento dei magazzini e del passaggio di tali flussi attraverso depositi e piattaforme operati dai distributori stessi.

In sostanza il cambiamento vede un “passaggio di consegne” dal fornitore al distributore, con questo secondo che diventa responsabile dei magazzini attraverso cui la merce viene fatta passare prima di essere consegnata ai punti vendita. La consegna è quindi organizzata dal distributore e non più dal fornitore e, in seguito, a partire dagli anni Novanta si ha l’ulteriore passaggio dell’esternalizzazione dell’attività ai prestatori logistici.

In sintesi, durante il periodo che va dagli anni Sessanta fino al 1980 il sistema logistico di distribuzione rimane sostanzialmente stabile su una logica di consegne dirette ai magazzini da parte dei depositi dei fornitori. A partire dagli anni Ottanta gli acquisti subiscono un aumento e una concentrazione: le catene di ipermercati e supermercati hanno le stesse gamme di prodotti e gli stessi fornitori, fatto che rende più conveniente un sistema che passi attraverso piattaforme e depositi di grandi dimensioni. Le imprese della GDO, accresciute per dimensione ed importanza decidono prendere il controllo della logistica legata all’approvvigionamento dei magazzini⁹, e sviluppano strategie logistiche indipendenti da quelle dei fornitori e degli intermediari (grossisti) basate sulla concentrazione dei flussi.

Il cambiamento logistico identificato dagli intervistati nel *passaggio dalle consegne dirette alla centralizzazione logistica* ha avuto un certo numero di conseguenze economiche, sociali ed ambientali che possono essere sintetizzate come segue:

- *la realizzazione di piattaforme e depositi e l’aumento delle funzioni da essi svolte*: le piattaforme si affermano progressivamente come luoghi multifunzionali in cui si effettuano servizi alla merce come fasi di preparazione alla consegna (etichettatura, imballaggio, consolidamento delle spedizioni, etc.), o vere e proprie fasi di produzione (taglio, assemblaggio, rifinitura, etc.), ma sono anche luoghi ove sempre più si concentrano attività organizzative proprie dell’azienda (gestione ordini, definizione itinerari di consegna, etc.);

⁹ Delle imprese della GDO prese in esame solo Monoprix risulta in ritardo nel processo descritto, iniziando il passaggio attraverso propri depositi a partire dagli anni Novanta.

- *la successiva concentrazione dell’attività su poche grandi piattaforme*: i diversi colossi francesi della GDO riducono il numero dei loro depositi e centri logistici aumentandone la dimensione unitaria: dal 1981 al 2000 la percentuale di magazzini di almeno 10.000 mq continua a crescere passando da 11,2% a 23,5%¹⁰. Tale riduzione nel numero di magazzini ed aumento dimensionale genera, oltre ad un aumento delle quantità di merce trattata per magazzino, una concentrazione delle aree ad uso logistico in determinate regioni del paese che presentano un “patrimonio di avviamento dato dalla specializzazione della zona”¹¹. Tale polarizzazione avviene quindi principalmente per la presenza di un adeguato capitale fisso sociale e per ragioni legate alla presenza di economie di agglomerazione ed è così che i siti logistici si concentrano in cinque regioni (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais, Picardie e Lorraine) con la conseguenza di una concentrazione di movimenti sugli assi collegati a tali zone del paese e di una crescente congestione delle vie che portano alle aree di destinazione delle merci;
- *l’integrazione delle attività logistiche*: la centralizzazione e la presa in carico delle attività logistiche da parte del distributore testimonia l’intenzione di quest’ultimo, fino alla fine degli anni Ottanta, di farsi carico delle operazioni legate all’approvvigionamento dei propri magazzini; solo dopo aver sottratto i servizi logistici ai fornitori ed averne ampliato la portata la GDO inizia ad accogliere il concetto di *outsourcing*;
- *l’esternalizzazione dell’attività logistica*: è durante gli anni Novanta che molti distributori francesi iniziano il processo di esternalizzazione di tutta o parte dell’attività logistica, sia a seguito dell’ampliarsi dei mercati di approvvigionamento e sbocco (che per la GDO francese divengono europei o mondiali), sia a seguito di una crescente concorrenza da cui scaturisce una maggiore necessità di servizi di qualità.

¹⁰ Le Blanc, Sauvart (2002).

¹¹ Marchese, Musso (1993), pag. 162.

Attraverso l'esternalizzazione della propria logistica il distributore ottiene, grazie ad un parallelo sviluppo di industria logistica e settore informatico e telematico, servizi più flessibili e a costi minori; è così che, all'inizio del terzo millennio, la Francia si colloca al secondo posto in Europa per grado di esternalizzazione (27%) preceduta solo dal Regno unito (34%)¹²;

- *lo sviluppo della supply chain management*: verso la fine degli anni Novanta i distributori iniziano a sentire insufficiente il miglioramento delle *performances* interne se non accompagnato da una gestione unitaria della catena di approvvigionamento ed è in tal senso che procede lo sviluppo dei servizi offerti dai prestatori logistici che passano dall'essere Third Party Logistics Provider ad essere Fourth Party Logistics Provider in un'ottica di architetti di sistema per l'intera catena di approvvigionamento di filiera.

A fronte dei cambiamenti brevemente sintetizzati che mostrano un sistema della distribuzione più evoluto per la Francia e, come vedremo a breve, decisamente più evoluto rispetto all'Italia, si ha un importante elemento, che potremmo definire di “non cambiamento” che può essere considerato come relativamente costante nel tempo e trasversale all'insieme dei paesi europei: il predominio del trasporto su gomma. Gli intervistati per la grande distribuzione francese hanno infatti indicato l'evoluzione logistica legata al modo di trasporto stradale. Cause principali del predominio del trasporto su strada sono le carenze degli altri modi di trasporto: insufficiente flessibilità e vulnerabilità dei servizi ferroviari e marittimi, assenza prolungata di adeguate politiche infrastrutturali e carenza di punti di incontro tra le esigenze della domanda e le capacità dell'offerta.

Malgrado l'opportunità data dalla centralizzazione logistica e dalla massificazione dei flussi, che sarebbe stata favorevole principalmente al trasporto ferroviario, i distributori sembrano non dubitare della maggiore efficacia del trasporto su strada.

¹² Boscacci (2003), pag. 52.

6. Principali leggi che hanno determinato cambiamenti nelle strategie logistiche della GDO in Francia

Il cambiamento di strategia logistica da parte della GDO francese messo in luce attraverso le interviste e motivato principalmente dai due “moventi” richiamati sopra (contenimento dei costi e differenziazione concorrenziale) non sarebbe stato possibile senza alcuni fattori che hanno agito da catalizzatori rispetto al processo di evoluzione logistica. Si tratta di fattori di ordine legislativo e di fattori legati allo sviluppo economico, industriale, tecnologico di cui, nel seguito, si cercherà di dare un’interpretazione anche alla luce di quanto esposto dagli intervistati.

Nel corso delle interviste alla GDO francese è risultato chiaro che tre sono state le leggi che hanno indotto i principali cambiamenti nelle strategie logistiche delle imprese: il *Contrat de Progrès*, un accordo relativo all’organizzazione della professione di autotrasportatore siglato tra le parti sociali nel novembre 1994¹³; la “legge Raffarin” del 1996¹⁴ relativa allo sviluppo e alla promozione del commercio e dell’artigianato; e la “legge Galland”¹⁵, anch’essa del 1996, finalizzata a riequilibrare le relazioni tra GDO e fornitori.

I cambiamenti logistici indotti dalla normativa in esame sono risultati comunque indiretti, nel senso che l’emanazione delle leggi è avvenuta con altri fini ed ha, tuttavia, portato ad importanti modifiche nell’organizzazione interna della grande distribuzione.

Il *Contrat de Progrès*, per la parte che rileva ai fini della ricerca, è finalizzato ad incentivare la modernizzazione della professione del trasportatore di merci su strada. In particolare stabilisce che il tempo di lavoro del trasportatore corrisponda al tempo di guida e al tempo dedicato alle attività connesse: carico-scarico, formalità amministrative e attesa, comprese le “attese magazzino”. Considerare il tempo di lavoro comprensivo dei tempi di attesa ha reso necessaria una riorganizzazione logistica finalizzata a ridurre le code in entrata ai magazzini e anche in questo caso, come si vedrà tra breve in

¹³ Accordo sociale siglato il 23 novembre 1994 e entrato in vigore l’1 ottobre 1995.

¹⁴ Legge n. 96-603 del 5 luglio 1996.

¹⁵ Legge n. 96-588 dell’1 luglio 1996.

relazione alle leggi *Galland e Raffarin*, la disposizione è andata nella direzione della realizzazione di grandi piattaforme intermedie specializzate.

La legge *Raffarin*, in estrema sintesi, subordina l'apertura di superfici di vendita superiori ai 300 mq¹⁶ ad un complesso sistema autorizzatorio al fine di tutelare il commercio locale di piccole dimensioni. Tale disposizione, sebbene finalizzata alla protezione dei piccoli punti vendita, ha almeno due importanti conseguenze sull'organizzazione logistica d'impresa della GDO:

- non potendo più aumentare il numero di aree di vendita né ampliare quelle esistenti oltre i 300 mq, inizia, con maggiore vigore rispetto ai periodi precedenti, la “campagna acquisti” rivolta all'estero. In sostanza la GDO francese aumenta fusioni ed acquisizioni su territorio straniero per poter continuare la propria crescita;
- essendo più semplice l'ottenimento delle autorizzazioni in caso di trasformazione del magazzino in punto vendita, le aziende di distribuzione riducono molti dei propri spazi magazzino destinandoli a superficie di vendita con la conseguenza, però, di avere bisogno di maggiore frequenza nelle consegne per rifornire i punti vendita, posta la minore possibilità per gli stessi di tenere merce stoccata in magazzino in attesa di vendita.

Le due conseguenze appena messe in luce portano ad una situazione di grande fermento in Francia nel corso della seconda metà degli anni Novanta: si assiste ad un forte livello di concentrazione del mercato con fusioni ed acquisizioni (Carrefour-Promodès, Auchan-Docks de France ne sono un esempio) da cui scaturisce l'esigenza di passare ad una logistica il più possibile centralizzata sulla base di piattaforme di grandi dimensioni (su territorio nazionale ed internazionale), specializzate per filiera che operino in base ad una logica di pieno carico verso i punti vendita.

¹⁶ Sia nel caso di nuova apertura di superfici di vendita superiori ai 300 mq, sia nel caso di ampliamento di superficie oltre i 300 mq.

La legge *Galland* nasce col fine di riequilibrare i rapporti tra produttori agroalimentari e distributori e di contenere le pratiche di concorrenza sleale effettuate sempre più spesso da una grande distribuzione di accresciute dimensioni e di aumentato potere contrattuale. La norma, che regola il tema delle vendite sottocosto, impedisce di fatto alla grande distribuzione di vendere prodotti alimentari ad un prezzo inferiore a quello ufficiale fissato dai produttori. Anche in questo caso la legge ha conseguenze indirette sulle strategie logistiche della grande distribuzione¹⁷:

- per ottenere prezzi più bassi possibile la GDO deve aumentare i volumi di acquisto;
- l'aumento dei volumi acquistati determina la necessità di stoccare la merce in grande quantità, da cui la necessità di piattaforme intermedie, non avendo i magazzini dei punti vendita capacità di stoccaggio sufficiente.

Le tre disposizioni richiamate dagli intervistati mostrano che le politiche pubbliche hanno, sia pur indirettamente, modificato le strategie logistiche della GDO francese. In particolare hanno determinato fusioni ed acquisizioni interne ed esterne al territorio francese ed hanno consolidato e accelerato la creazione e lo sviluppo di depositi e piattaforme di grandi dimensioni, specializzati spesso per filiera in base ad un'ottica di centralizzazione logistica.

7. Fattori non legislativi di cambiamento nelle strategie logistiche della GDO

In base alle interviste effettuate sono stati messi in luce anche fattori di carattere non legislativo che hanno concorso al

¹⁷ In realtà le conseguenze dirette ed indirette di questa legge sono state e sono tutt'ora molto controverse. Secondo alcuni la norma ha da un lato bloccato la svalutazione dei prodotti che rischiava di incidere sulla qualità, ma può avere effetti inflattivi. Inoltre la GDO non potendo intervenire sui prezzi ha iniziato ad imporre ribassi ai fornitori in cambio di azioni promozionali. Proprio in questo senso alla fine di ottobre 2004 il ministro dell'Economia Francese, Nicolas Sarkozy, ha deciso di mettere mano alla legge Galland per rendere più trasparente il sistema della concorrenza. Tra i punti salienti del progetto c'è l'abolizione dei contributi che i fornitori davano ai distributori per il lancio di un prodotto e l'abolizione degli accordi di gamma.

cambiamento nelle strategie logistiche di impresa. Si tratta in particolare di:

- *fattori economici*: come vedremo per l'Italia anche in Francia il motore principale dei cambiamenti nelle strategie logistiche d'impresa è rappresentato da nuove esigenze economiche. In particolare si tratta di cambiamenti dal lato della domanda, che diventa via via più volatile ed esigente, e dal lato dell'offerta che presenta una concorrenza crescente, aumenti nei costi di produzione ed erosione dei margini di profitto. Il passaggio delle operazioni logistiche dai fornitori ai distributori e la realizzazione di depositi e piattaforme è consentito dalla crescita dei volumi di merci in movimento (ricerca di economie di scala) e risponde ad esigenze di efficientamento (conseguimento di carichi completi, specializzazione di piattaforme e depositi, riduzione della gestione dei magazzini dei punti vendita);
- *evoluzione tecnologica ed informatica*: se l'avvio al cambiamento nelle strategie logistiche è dato da fattori economici, la possibilità per tali cambiamenti di concretizzarsi è data dal progresso tecnologico ed informatico. Lo sviluppo di nuovi modi di comunicazione e di informazione ha infatti permesso un maggior controllo sulle diverse fasi del processo logistico e ha reso possibile una migliore gestione della catena di approvvigionamento/distribuzione. La presenza di sistemi informatici e telematici affidabili ed efficienti risulta, per tutti gli intervistati, condizione necessaria alla centralizzazione logistica.
- *sviluppo dell'industria logistica*: le fasi principali dell'evoluzione logistica vissuta dalla GDO francese sono quella del passaggio dalle consegne dirette (fornitori) alla centralizzazione logistica (distributori), ma solo grazie allo sviluppo dei servizi offerti dai prestatori logistici inizia un crescente livello di *outsourcing* da parte della grande distribuzione. Si innesca così un circolo virtuoso per cui l'esternalizzazione da parte delle imprese determina la

crescente specializzazione dell'industria logistica francese (che passa dalla fase di 3PL a quella di 4PL) con livelli di efficienza crescenti in base ai quali viene alimentata la volontà di esternalizzazione delle imprese.

- *globalizzazione e delocalizzazione della produzione*: negli anni recenti la delocalizzazione delle diverse fasi di produzione su scala globale ha reso via via più articolato il flusso di merci e informazioni in movimento determinando l'esigenza di servizi svolti da "architetti" logistici, più che da trasportatori. Non serve più il solo servizio di trasporto, diventando necessario l'insieme delle operazioni (fisiche e amministrative) di cui la merce ha bisogno per compiere il passaggio da materia prima nel luogo di destinazione a prodotto finito sul mercato di vendita. In questo senso, secondo gli intervistati, la delocalizzazione ha agito da catalizzatore del cambiamento di strategie logistiche d'impresa generando profondi cambiamenti nella domanda di servizi richiesti ai prestatori logistici.

8. Il settore della logistica in Francia: evoluzione, politiche pubbliche e fattori non legislativi di cambiamento

Il principale cambiamento di strategia logistica identificato dalle imprese intervistate, Norbert Dentressangle, Easydis e Chronopost International è il *passaggio dal mestiere di trasportatore a quello di prestatore logistico*. Si tratta di un cambiamento che ha inizio con gli anni Ottanta e prosegue, perfezionandosi, nel corso degli anni Novanta in stretta connessione con il crescente processo di *outsourcing* dell'industria e della GDO francesi.

In base all'indagine condotta due sono i motivi principali di tale evoluzione:

- l'evoluzione quantitativa e qualitativa della domanda;
- l'ampliamento dei confini geografici operativi;

e una è la fondamentale conseguenza: la concentrazione delle imprese di trasporto e logistica.

Nel ventennio in esame infatti si assiste ad una crescente richiesta di servizi aggiuntivi rispetto a trasporto e stoccaggio, che il prestatore logistico deve soddisfare e che sempre più spesso lo portano fuori dai confini nazionali. In conseguenza di ciò l'azienda logistica necessita di una dimensione maggiore che ricerca, e in gran parte raggiunge, attraverso cambiamenti dell'assetto patrimoniale.

Spesso quindi il passaggio da trasportatore a prestatore logistico avviene ricorrendo a fusioni o acquisizioni di imprese di logistica da parte di imprese di trasporto. È il caso del gruppo Norbert Dentressangle che entra sul mercato logistico “attraverso una strategia di crescita esterna”¹⁸ con l'acquisizione di un numero crescente di prestatori logistici fino a garantirsi sufficiente competenza per far fronte all'aumento quantitativo e qualitativo di servizi richiesti dall'industria e dalla GDO.

È a partire dagli anni Ottanta che il settore del trasporto merci e quello della logistica iniziano a integrarsi e fondersi in un'unica attività, ma solo nella seconda metà degli anni Novanta emergono i primi grossi prestatori logistici francesi.

Secondo l'opinione degli intervistati in questo settore saranno probabilmente migliori le *performance* di quelle imprese che hanno raggiunto grandi dimensioni e sono quindi in grado di soddisfare le esigenze di una domanda globalizzata, oppure delle imprese di piccole dimensioni a carattere artigianale che rimangono sostanzialmente aziende di puro trasporto, operanti su mercati di nicchia a carattere locale e regionale, con meno personale e minore rigidità nei costi di funzionamento. Diversa è invece la sorte delle imprese di medie dimensioni che tendono ad essere acquisite perché meno flessibili e difficilmente in grado di sostenere la concorrenza con i grandi operatori di settore.

Come per la GDO anche per l'industria logistica tra le motivazioni generatrici di cambiamento vi sono, oltre a fattori economici, anche talune leggi che, direttamente o indirettamente, hanno consentito in Francia lo sviluppo di grandi prestatori logistici.

¹⁸ Jean-Claude Michel, direttore generale di Norbert Dentressangle.

Storicamente il settore del trasporto merci è stato oggetto di interventi pubblici frequenti e molto articolati in un quadro di pesante regolamentazione almeno fino alla seconda metà degli anni Ottanta.

La ricerca, che poggia sul ventennio 1980 – 2000, indica quindi una soluzione di continuità alla fine del 1980 mostrando una forte ingerenza del settore pubblico nei primi dieci anni in esame e un avvio di deregolamentazione con una presenza pubblica via via meno radicata nel corso degli anni Novanta.

Una prima osservazione relativa a questo aspetto mostra il settore dei prestatori logistici accordare grande importanza ai servizi internazionali per tutti gli anni Settanta e Ottanta in modo da potersi svincolare da un quadro definito troppo dirigista soprattutto per i trasporti stradali interni.

Con l'avvio della deregolamentazione si ha invece un aumento della concorrenza e un conseguente avvio di ristrutturazione del settore che porta ad una concentrazione tra imprese per mezzo di fusioni e acquisizioni finalizzate al raggiungimento della dimensione "critica" che consenta, da un lato, l'efficientamento dei costi e, dall'altro, l'acquisizione del *Know how* necessario a rispondere ad esigenze sempre più complesse della domanda (sia della GDO, come messo in luce poco sopra, sia dell'industria).

Evidenziate queste due tendenze di massima relative all'*internazionalizzazione* prima (anni '80) e alla *concentrazione* dopo (anni '90), l'analisi ha individuato fondamentalmente due linee di *policy* ritenute responsabili dei cambiamenti di strategia logistica da parte dei prestatori:

- la revisione delle condizioni di lavoro e sicurezza dei trasportatori su strada;
- l'insieme delle politiche ambientali.

Il primo punto si concretizza per mezzo del già citato Contrat de Progrès che, a partire dal 1995 ha stabilito regole migliorative delle

condizioni di lavoro e sicurezza dei trasportatori su strada, in particolare riducendo il numero di ore di guida¹⁹.

A seguito di tale riduzione, ed anche dell'aumento nei prezzi del gasolio, le imprese di trasporto vivono un incremento nei costi di produzione a cui cercano di porre rimedio attraverso riorganizzazioni interne: ricorso al lavoro interinale con una sostituzione dei costi fissi in costi variabili, eliminazione del secondo uomo a bordo, riorganizzazione e razionalizzazione delle linee e dei percorsi.

Il secondo punto identificato come determinante di cambiamenti nelle strategie logistiche, e in particolare come determinante della concentrazione del settore è quello relativo alla tematica ambientale.

Le diverse politiche ambientali che si sono succedute hanno determinato, così come il cambiamento delle leggi in favore dei lavoratori di settore, un aumento nei costi di produzione a seguito dei quali l'azienda ha iniziato a ricercare maggiore efficienza per non perdere quote di mercato.

La metà degli anni Novanta è caratterizzata inoltre da: deregolamentazione del settore e conseguente aumento della concorrenza. L'insieme dei due aspetti, aumento dei costi di produzione da un lato e aumento della concorrenza dall'altro, ha fatto sì che il *Contrat de Progrès* abbia avuto l'ulteriore conseguenza di accelerare i fenomeni di concentrazione aziendale e di far emergere, in una sorta di scrematura del mercato, i maggiori prestatori logistici nati da acquisizioni e fusioni.

Sembra quindi che il settore logistico francese sia riuscito, attraverso una profonda ricerca di efficienza e l'operare di meccanismi di selezione del mercato, ad ottenere risultati positivi (creazione, per fusioni/acquisizioni, di grandi operatori logistici) da un'iniziale situazione sfavorevole (aumento dei costi di produzione).

Il principale mutamento di strategia logistica individuato dagli intervistati, ossia il passaggio da trasportatore a prestatore logistico e, in seguito, la nascita dei grandi prestatori francesi è stato raggiunto,

¹⁹ Con l'accordo entrato in vigore nel '95 le ore di guida per alcuni arrivano a scendere da 340 a 200 al mese.

tuttavia, grazie anche a fattori economico sociali indipendenti dal contesto legislativo e dalle linee di *policy* del governo. Si fa riferimento in particolare allo sviluppo della domanda logistica e della pratica di *outsourcing* da parte di aziende industriali e GDO, e allo sviluppo di nuove tecnologie informatiche e telematiche applicate ai processi di trasferimento di merci e informazioni.

9. Evoluzione dell'industria logistica in Italia

L'Italia, come già accennato, sconta rispetto al resto dei paesi europei, e nello specifico alla Francia, un ritardo sia nello sviluppo del concetto di logistica in azienda che nell'affermazione dell'operatore logistico. Spesso si identifica come causa principale di tale condizione la scarsa competitività dell'industria italiana legata all'elevato costo del lavoro e alla limitata flessibilità del mercato del lavoro. Pur essendo questi temi di rilevanza fondamentale, sono accompagnati da ulteriori fattori di natura socio economica che scaturiscono tanto dall'analisi della letteratura che dall'esame delle interviste svolte.

Un primo fattore di rilievo riguarda la *dimensione industriale* che appare in Italia atomizzata in un tessuto di piccole e medie imprese. L'estrema frammentazione del sistema produttivo e industriale vede in Italia una presenza di piccole e medie imprese (meno di 50 addetti) tale da coprire, a metà degli anni novanta, oltre il 55% dell'occupazione²⁰, mentre la media dell'Unione europea si attesta sul 33%.

In un sistema economico che dagli anni ottanta al duemila ha visto crescere il livello di internazionalizzazione dei mercati, il sistema delle PMI, vincente fino a metà degli anni '90, inizia ad incontrare un limite sempre più forte nella sua stessa dimensione che genera scarsa capacità di sopportare una competizione sempre più globale. La polverizzazione del sistema in piccole e medie imprese determina:

- una mancanza, o una maggiore lentezza di “contagio” del *know how* a motivo di una scarsa integrazione tra imprese;

²⁰ ISTAT, Censimento intermedio dell'industria, 1996.

- un collegamento con la grande industria fatto solo di forme di subappalto e non di cooperazione effettiva;
- una carenza di produzioni ad alto valore aggiunto.

Tale situazione si stempera nel caso in cui le PMI siano collegate da un sistema a rete: il sistema dei *distretti industriali* consente infatti di associare i vantaggi della piccola e snella dimensione dotata di flessibilità, con quelli delle economie di scala e di scopo propri delle realtà di dimensioni maggiori e determina una maggiore capacità per il distretto nel suo complesso di farsi strada su un mercato internazionale globalizzato.

I costi e i tempi di consegna aumentano al crescere della frammentazione della produzione e all'aumentare della dispersione sul territorio delle destinazioni, e l'Italia è caratterizzata da entrambe le situazioni, con una polverizzazione di micro imprese dal lato della produzione e con una forte dispersione di attività commerciali ed insediamenti umani.

In sintesi, per quanto riguarda il rapporto tra logistica e settore industriale, la sofferenza del settore logistico deriva principalmente dal fatto che un tessuto costituito prevalentemente da PMI esprime una domanda logistica a minimo valore aggiunto molto frammentata e personalizzata che presenta una scarsa formalizzazione e standardizzazione delle procedure operative.

In Italia il costo della logistica incide per circa il 20% sul prezzo di vendita (dato medio dei diversi settori merceologici) di cui il 6% è per trasporto delle merci.

Un secondo fattore che complica il sistema economico italiano è rappresentato da *carenze strutturali*, che possono essere sintetizzate come segue:

- un forte disavanzo pubblico nel corso degli anni ottanta che ha portato ad elevati tassi di interesse reali, a fronte dei quali per molte imprese è diventata poco o per nulla conveniente la crescita dimensionale;
- un sistema bancario frammentato e in lenta modernizzazione, inferiore per dimensioni a quello di molti paesi europei (i primi

cinque istituti di credito italiani coprono il 5,3% del mercato europeo, a fronte di un 12,4% per la Francia e di un 13,7 per la Germania²¹);

- un ridotto sviluppo del mercato finanziario e della borsa che, da un lato sconta l'assenza di società industriali di grandi dimensioni e dall'altro è poco accessibile alle PMI per vincoli e costi;
- una legislazione spesso orientata alla tutela delle piccole e medie imprese;
- gli eccessi burocratici del Paese che hanno generato spesso la presenza di più attori istituzionali in un processo autorizzatorio, attori che spesso si contraddicono rallentando ed aggravando le performances delle imprese in termini di costi e tempi, come sarà evidenziato dalle interviste effettuate nel corso del lavoro;
- una carenza di capitale fisso infrastrutturale che mette l'industria spesso in difficoltà anche a causa di una forte disparità di dotazione infrastrutturale tra nord e sud del Paese, elemento confermato chiaramente dalle indagini effettuate nel corso del lavoro;
- una debolezza del settore *ricerca e sviluppo*, che genera come conseguenza naturale una contenuta crescita dimensionale delle imprese e uno scarso sviluppo di produzioni ad alto valore aggiunto.

Stanti le diverse fasi dell'evoluzione logistica, la situazione italiana registra un ritardo tale da collocare il Paese nella fase di logistica integrata per quanto riguarda la grande industria, ma ancora in quella di logistica distributiva per quanto attiene alle PMI che, come detto, rappresentano la quota più consistente del sistema industriale italiano che quindi non ha ancora adottato un approccio integrato alla logistica.

È chiaro che in un simile contesto anche la pratica dell'*outsourcing* risulta esigua in Italia, posto che essa deriva da una chiara presa di coscienza circa il valore aggiunto creato - o creabile - dalla logistica. L'esternalizzazione dei processi logistici prevede

²¹ Relazione Banca d'Italia, 1999.

necessariamente una delega a terzi, con conseguente perdita del controllo diretto sulla pianificazione e movimentazione dei flussi, ed è anche a causa di questa “perdita di potere” che le aziende italiane di dimensione medio piccola (ed abituate al massimo controllo su tutte le fasi) non hanno ancora accolto la pratica dell'*outsourcing*, limitandosi a terziarizzare, per lo più, le sole fasi di trasporto.

10. Momenti e motivazioni dei principali cambiamenti logistici in Italia

In Italia, come già anticipato, la crescente necessità di movimentare merci con vincoli sempre più stringenti in termini di tempi e di costi non ha sortito dal lato dell'offerta gli effetti sperati sulla produzione di servizi ad alto valore aggiunto per il cliente e la creazione di *network* logistici a carattere internazionale che si avvalessero di sistemi intermodali. Come per la Francia anche per l'Italia si osserva già a partire dagli anni Sessanta un forte aumento della domanda di trasporto merci, passando da 58 miliardi di tonnellate-km nel 1959 a 257 nel 1994 e, a fronte di una simile crescita, una costante diminuzione della quota del trasporto su ferro che, a metà degli anni '90, si attesta intorno al 13-14%. Si ha così un'assoluta prevalenza del trasporto su strada che detiene oltre il 60% del totale (quota che arriva ad oltre il 90% se si tiene conto anche delle distanze inferiori ai 50 km)²². Tale preferenza a favore della strada trova in parte spiegazione nella polverizzazione del tessuto industriale italiano di cui si è parlato in precedenza: la modalità stradale è attualmente ancora l'unica in grado di consentire il trasporto “porta a porta” evitando la “rottura di carico”.

La prevalenza del settore stradale porta con sé alcune caratteristiche specifiche, tra cui:

- un'elevata concentrazione dei traffici su alcune direttrici stradali critiche: circa il 60% dei flussi extraurbani si concentra sul 2% della rete stradale e autostradale;

²² Piano Generale dei Trasporti e della Logistica, 2001.

- una squilibrata distribuzione territoriale della domanda di trasporto stradale concentrata per metà in cinque regioni del nord del Paese ;
- un'elevata movimentazione di merci su distanze medie e brevi a causa dell'elevata frammentazione del tessuto commerciale e produttivo italiano.

La modalità di risposta dell'offerta alla crescita della domanda di trasporto ha evidenziato una sorta di incapacità delle aziende italiane di crescere dimensionalmente e non ha fatto che contribuire all'ulteriore incremento del trasporto stradale. I risultati della ricerca infatti mostrano come in Italia i cambiamenti del settore logistico siano andati talvolta nella direzione di acquisizioni di società italiane da parte di soggetti stranieri (primi anni '90), talvolta nella direzione di integrazioni e fusioni di aziende interne al paese (fine secolo). Obiettivo principale di tali processi è quello di acquisire la dimensione necessaria per portare a compimento la trasformazione da puro trasportatore a integratore logistico in grado di offrire una varietà di servizi relativi a più fasi del processo produttivo su scala mondiale.

Gli effetti sperati sono duplici: i costi medi di produzione dovrebbero ridursi per l'operare di economie di scala tecniche e pecuniarie e i prezzi dovrebbero subire minori pressioni verso il basso ed essere meglio "difesi" fornendo più soddisfacenti margini economici agli operatori.

Le motivazioni del cambiamento si trovano nelle variazioni delle richieste dei clienti, tra cui si annovera anche la grande distribuzione organizzata. I primi anni '90 segnano l'avvio di un processo di ristrutturazione della struttura distributiva degli operatori di settore, che intraprendono un percorso di centralizzazione logistica (tuttora in corso) attraverso la costruzione di pochi depositi e/o piattaforme sul territorio nazionale. Precedentemente i rapporti con i fornitori erano gestiti dai singoli magazzini e la merce era consegnata direttamente ai punti vendita. Le variazioni della domanda finale e, soprattutto, l'ampliamento della gamma dei prodotti, in particolare per quanto riguarda il settore del freddo e dei surgelati, hanno contribuito alla crescente onerosità dei trasferimenti di quantità modeste di merce

dirette ai magazzini caratterizzati da una presenza sempre più capillare sul territorio (soprattutto nei centri abitati), per ridurre il rischio che le aziende italiane perdessero ulteriori quote di mercato a favore dei concorrenti esteri che già si erano aperti un varco nel mercato nazionale.

La fase di trasporto della merce viene quindi spezzata in due segmenti: il primo che concerne il percorso coperto dal prodotto dal punto di produzione al deposito, e il secondo relativo allo smistamento della merce dal deposito a tutti i punti vendita situati sul territorio nazionale.

In sintesi quindi anche in Italia il cambiamento principale è riscontrato nel settore della GDO è rappresentato dall'avvio del processo di centralizzazione delle attività logistiche. La differenza principale tra i due Paesi è lo stadio a cui tale processo è giunto: infatti i grandi "colossi" della distribuzione francese sono alla fase di concentrazione – talvolta a livello nazionale - di piattaforme specializzate per filiera, mentre le aziende italiane hanno dato il via alla costruzione di depositi e piattaforme dedicate solo nella seconda metà degli anni '90, con una capillarità sul territorio a livello regionale. L'obiettivo è quello già riscontrato per gli operatori logistici, cioè un contenimento dei costi, in modo da poter fronteggiare l'aggressivo attacco di concorrenti stranieri, e una più efficace gestione dei picchi di domanda a cui il settore è particolarmente soggetto.

Nell'ottica appunto di una maggiore flessibilità della manodopera e di concentrazione delle risorse sul core business in Italia si va sviluppando a partire dalla fine degli anni '90 una tendenza molto forte all'esternalizzazione delle attività logistiche, al punto che alcuni depositi sorgono già terziarizzati²³.

Alcuni tra gli obiettivi che hanno spinto i distributori a creare depositi e piattaforme di proprietà sono:

²³ Tra le cinque società intervistate solo una ha adottato la strategia dell'insourcing, iniziando un processo di internalizzazione di tutte le attività logistiche, dai mercati di fornitura al punto vendita.

- controllare la logistica degli approvvigionamenti (direttamente o per mezzo di operatori logistici);
- aumentare il potere di negoziazione con i fornitori e accrescere in questo modo l'efficacia e l'efficienza dei rapporti con i mercati a monte, con una conseguente riduzione dei costi;
- migliorare il livello del servizio e ridurre la congestione dei magazzini, rispondendo anche alle esigenze di riduzione degli stock;
- ottimizzare gli spostamenti e i trasferimenti della merce sfruttando economie sul piano logistico ;
- creare un valore aggiunto attraverso la produzione di servizi accessori;
- aumentare le vendite (in particolare nei settori del freddo, fresco e surgelato che beneficiano dell'efficacia di depositi specializzati nella gestione delle scorte).

Entrambi i settori analizzati mostrano una dinamica evolutiva rallentata da un contesto economico ancorato a vecchi modelli organizzativi e da un contesto normativo che non ha ancora accolto le evoluzioni della logistica e le nuove esigenze di gestire una movimentazione delle merci in forte e costante crescita, con ovvie ripercussioni sulla competitività del sistema economico e sul sistema ambientale.

11. I fattori legislativi alla base dei cambiamenti in Italia

L'elaborazione delle interviste mostra come in Italia sia più l'assenza di specifiche politiche pubbliche rivolte allo sviluppo della logistica ad aver influenzato le scelte d'impresa, piuttosto che l'intervento diretto del legislatore.

Sono poche infatti le normative che si possono definire effettivamente rilevanti per la definizione delle strategie logistiche d'impresa nei settori analizzati, mentre esistono numerose norme di minor rilevanza che periodicamente hanno costituito opportunità sfruttabili da parte delle aziende (soprattutto in ambito fiscale).

Per quanto riguarda la grande distribuzione, le interviste hanno evidenziato in particolare tre normative:

- D. Lgs. 31 marzo 1998 n° 114, riforma della disciplina relativa al settore del commercio;
- D. Lgs. 5 febbraio 1997 n° 22 - decreto Ronchi - attuazione della volontà comunitaria relativa alla gestione dei rifiuti ed imballaggi;
- D. Lgs. 26 maggio 1997 n°155, il quale introduce un sistema di autocontrollo per le industrie alimentari;
- D. Lgs. 19 settembre 1994 n° 626²⁴, in materia di sicurezza e salute dei lavoratori.

Sostanzialmente la legislazione nazionale in Italia ha generato una moltiplicazione di controlli, fatto che ha avuto un influenza indiretta sulle funzioni logistiche delle aziende in termini di incrementi dei costi dovuti a ristrutturazioni dei locali e dei mezzi, riorganizzazione del lavoro e dei flussi. Particolare importanza in questo senso assume la gestione dei prodotti freschi e surgelati che, nel corso degli anni '90, sono stati oggetto di numerosi interventi del legislatore. La necessità delle aziende di dotarsi di strutture dedicate si fa sempre più pressante e quindi anche l'esigenza di spazi più ampi. Tuttavia le lentezze burocratiche da un lato e l'assenza di flessibilità del lavoro dall'altra, spingono gli operatori del settore a centralizzare le operazioni, in modo da sfruttare economie di scala e di scopo, e, successivamente, a cedere funzioni in outsourcing mantenendo il solo coordinamento.

Unica eccezione tra il gruppo di normative elencate è il decreto 114/1997, il quale snellisce notevolmente le operazioni burocratiche necessarie per ottenere le licenze e le autorizzazioni per l'apertura di nuovi punti vendita sulla base delle dimensioni del locale, abbandonando in questo modo il tradizionale atteggiamento protezionistico mantenuto sino ad allora dal legislatore nei confronti dei dettaglianti. Nonostante il tentativo del decreto, le procedure burocratiche restano molto complesse, spesso a causa dell'eccessivo

²⁴ Ampiamente modificato dal D. lgs. 19 marzo 1996 n° 242.

federalismo normativo che le società della grande distribuzione riscontrano a livello regionale.

In linea con la grande distribuzione, gli operatori del settore della logistica hanno evidenziato l'importanza del decreto Ronchi e della legge 626 quali fattori normativi maggiormente responsabili di cambiamento, anche se si tratta ancora una volta di un'influenza indiretta che colpisce i costi aziendali.

Il decreto Ronchi ha posto le basi per l'apertura di un nuovo mercato, quello della *reverse logistics*, a favore degli operatori logistici. Infatti, responsabilizzando i soggetti d'impresa per quanto riguarda la gestione di resi, rifiuti e soprattutto imballaggi, il decreto ha reso necessaria la predisposizione di tutti i procedimenti relativi alla cosiddetta logistica inversa, che ha come obiettivo lo smaltimento dei prodotti di ritorno. In questo senso la GDO si è dovuta necessariamente rivolgere al comparto logistico, data anche la scarsa efficienza nel settore del soggetto pubblico, aprendo quindi nuove opportunità di business. Gli operatori logistici lamentano, tuttavia, una scarsa attenzione del legislatore alla reale applicazione della normativa legata ad un sistema sanzionatorio inefficace e ad una forte attività del mercato nero ("ecomafia").

La normativa relativa alla sicurezza invece influenza in ugual maniera i due settori analizzati, sia in termini di adeguamento dei locali e dei depositi, che in termini di regolamentazione del lavoro. Anche in questo caso gli effetti più immediati della normativa si sono avuti sui costi, che hanno subito certamente un innalzamento. Non si può però parlare di una vera e propria influenza della normativa sulle scelte logistiche d'impresa, poiché la legge ha ufficializzato norme che già vigevano all'interno delle società di grandi dimensioni, come sono i soggetti intervistati. Si può affermare quindi che probabilmente la normativa sulla sicurezza abbia avuto un'influenza diretta principalmente sulle decisioni logistiche delle aziende di piccola e media dimensione.

12. Fattori non legislativi che hanno influenzato le scelte logistiche d'impresa in Italia

I due settori oggetto di studio hanno dichiarato che i fattori di cambiamento sono prettamente di natura economica e sociale e che, per quanto riguarda le politiche pubbliche, è stata più una loro carenza o assenza a determinare talune scelte.

I tre fattori principali individuati come generatori di cambiamento dalla grande distribuzione e dal settore logistico sono:

- lo sviluppo della tecnologia, che ha reso possibile gli scambi di informazione in tempo reale su scala mondiale: l'affermazione delle tecniche dell'ICT ha posto le basi per lo sviluppo di sistemi economici a rete. Il progresso tecnologico, in un ambiente globalizzato dove la delocalizzazione della produzione è ormai un fatto naturale, ha reso possibili tecniche di controllo dei flussi e delle merci che hanno spinto anche gli operatori dell'industria e della distribuzione a terziarizzare le funzioni logistiche;
- la creazione del mercato unico e la libera circolazione del capitale, che ha reso possibili le incursioni sul mercato nazionale da parte dei concorrenti stranieri: gli operatori italiani di entrambi i settori analizzati non disponevano delle capacità professionali e finanziarie necessarie per poter fronteggiare i grandi colossi esteri, molti dei quali francesi. Spesso attraverso fusioni o integrazioni le imprese nazionali di più modeste dimensioni hanno evitato di uscire dal mercato;
- le variazioni della domanda, legate sia a incrementi di reddito che a politiche di marketing: i cambiamenti qualitativi e quantitativi della domanda sono legati tanto agli incrementi di reddito che all'uso sempre più invasivo di politiche di marketing che riescono ad orientare fortemente i consumi e gli stili di vita. A valle di tali cambiamenti si colloca anche un crescente livello di terziarizzazione che incentiva la trasformazione degli operatori di trasporto in integratori logistici.

13. Conclusioni e prospettive future

A valle dell'analisi sulla situazione italiana e francese occorre fare una riflessione generale e, quasi potremmo dire, "apolide" sulle

conseguenze che l'evoluzione logistica ha avuto rispetto al movimento di merci, con l'obiettivo di capire se i cambiamenti di strategie logistiche messi in luce hanno generato un aumento o una diminuzione del trasporto di merci.

Come abbiamo visto nel corso dei paragrafi precedenti i due settori analizzati, grande distribuzione e industria logistica mostrano, sebbene con ritmi differenti da paese a paese, che la tendenza va nella direzione della concentrazione dei flussi, della realizzazione di piattaforme logistiche con successiva polarizzazione dei siti logistici, e del passaggio da attività di mero trasporto a complessi servizi di logistica.

L'evoluzione messa in luce relativamente alle pratiche logistiche ha avuto conseguenze sulla dimensione dei flussi di merci movimentati facendoli aumentare in alcuni casi e diminuire in altri.

In particolare hanno determinato un aumento nel movimento di merci:

- la centralizzazione logistica che, con il passaggio dell'organizzazione dei flussi e del trasporto secondario dal fornitore al distributore, ha determinato carichi adattati ai bisogni dei magazzini di vendita meno standardizzabili e regolari rispetto a quando l'organizzazione era gestita dal distributore ed ha quindi generato un aumento dei movimenti complessivi;
- la polarizzazione dei siti logistici che, con la forte riduzione del numero e l'aumento delle dimensioni delle piattaforme, ha generato un aumento nel numero e nella lunghezza degli spostamenti.

Tali determinanti dell'aumento dei flussi di merci sono parzialmente compensate da due ordini di fattori che vanno invece nella direzione del contenimento dei movimenti delle merci:

- l'esternalizzazione delle attività logistiche da parte dell'industria e della GDO che consente al prestatore logistico di raggiungere dimensioni operative tali da poter utilizzare più razionalmente i diversi modi di trasporto in

un'ottica intermodale e di ottimizzare il numero di movimenti della merce;

- lo sviluppo della *Supply Chain Management* che, operando al servizio dell'intera filiera, consente una più efficace organizzazione dei flussi e un utilizzo ottimale dei diversi modi di trasporto posto il raggiungimento di soglie di domanda che la *Supply Chain* consente ;

Dallo studio della situazione italiana e francese risulta quindi che nel ventennio esaminato alcuni cambiamenti di strategia logistica, pur avendo raggiunto stadi diversi nei due paesi, hanno contribuito alla crescita della mobilità di merci²⁵ mentre altri hanno contribuito al suo contenimento.

Le linee di *policy* difficilmente potranno annullare la tendenza verso la centralizzazione logistica e la polarizzazione dei siti logistici (generatrici di aumento di mobilità) date le implicazioni che esse hanno con il contenimento dei costi aziendali e il raggiungimento di economie di scala. Sarà invece necessario che le normative vadano a sostegno sia di quei fattori che hanno mostrato un potenziale per contenere la crescita della mobilità (*outsourcing*, *Supply Chain Management*) sia, naturalmente, dell'intermodalità a cui tutti gli intervistati, italiani e francesi, fanno riferimento come alla grande occasione (fin'ora) perduta.

BIBLIOGRAFIA

BOSCACCI F. (a cura di) (2003), *La nuova logistica*, Milano: EGEA

European Commission (2004), Directorate-General for Energy and Transport - ENERGY & TRANSPORT IN FIGURES 2004: http://europa.eu.int/comm/dgs/energy_transport/figures/pocketbook/2004_en.htm

²⁵ Sostenuta, nel periodo in esame, anche da fattori ulteriori quali la globalizzazione, o la crescente pratica del just in time e delle scorte viaggianti.

LE BLANC F., SAUVANT S. (2002) , *Localisation des grandes plates-formes logistiques*, Note de synthèse SES, marzo-aprile, 2002.

MARCHESE U. MUSSO E., (1993), *Dispense di Economia Regionale*, Genova: BOZZI.

MINISTERO DEI TRASPORTI E DELLE INFRASTRUTTURE, (2001), *Piano Generale dei Trasporti e della Logistica*.

BANCA D'ITALIA, (1999), *Relazione annuale*, Roma: ZECCA DELLO STATO.

ISTAT,(1996) *Censimento intermedio delle imprese e dei servizi*.