

La Porta logistica milanese

Fattore di congiunzione spaziale e temporale tra le porte

Fabrizio Dallari

Indice

Capitolo 1.....	16
La logistica: fattore di congiunzione spaziale e temporale	16
1.1. Evoluzione del concetto di logistica.....	16
1.2. Il ruolo della logistica nel contesto “glocale”	18
1.3. La logistica e il territorio	19
Capitolo 2.....	22
Una visione aerea della logistica milanese.....	22
2.1. Il <i>limes</i> della logistica milanese.....	22
2.2. La dotazione infrastrutturale.....	25
2.3. La mappa delle piattaforme per la logistica.....	29
Capitolo 3.....	33
L’ “ecosistema” della logistica milanese	33
3.1 Gli stakeholders della porta logistica.....	33
3.2. Quadro interpretativo dell'offerta di servizi logistici.....	41
3.3 Chi sono le imprese milanesi di logistica e trasporti	43
Capitolo 4.....	47
Il passaggio dalla porta logistica	47
4.1. La caratterizzazione dei flussi	47
4.2 Le connessioni con le altre città globali	51
4.3 Il flussi di imprese e di capitali.....	54
Capitolo 5.....	58
La governance e le "chiavi" della porta logistica.....	58
5.1 Quali prospettive per la logistica milanese.....	58
5.2 Quale mercato per la logistica milanese	60
5.3 Considerazioni finali e indirizzi di <i>policy</i>	62

Capitolo 1

La logistica: fattore di congiunzione spaziale e temporale

1.1. Evoluzione del concetto di logistica

La “logistica aziendale” è un processo che ha il compito di gestire con efficienza ed efficacia tutte le attività necessarie a movimentare dal punto di origine a quello di destinazione sia il flusso fisico di materie prime, semilavorati e prodotti sia il flusso informativo ad esso connesso, offrendo al consumatore un livello di servizio conforme alle sue aspettative.

Dunque il ruolo della logistica è di mettere in comunicazione fisica luoghi di produzione e di consumo, siano essi nodi intermedi o finali, spazialmente e temporalmente distanti. Queste due partizioni del sistema economico, e le loro modalità di interazione, si sono modificate nel tempo anche grazie all’evoluzione dei mezzi di trasporto e di comunicazione. Tale evoluzione ha permesso di raggiungere sempre più rapidamente ed economicamente luoghi distanti, allargando, da una parte, i mercati di sbocco, dall’altra, le opzioni di *sourcing*, trasformando il pianeta in un “villaggio globale”.

In un mondo ridotto a un villaggio, la funzione spazio diviene relativa, mentre acquista fondamentale importanza la funzione tempo.

Alcuni fenomeni che caratterizzano l’economia contemporanea giustificano la riscoperta del tempo e dell’accelerazione tipica dell’epoca globale.

La possibilità di rispondere a una domanda tramite un’offerta generata in una qualunque parte del mondo, innanzitutto, impone una competizione basata sul fattore tempo: tra due prodotti analoghi dal punto di vista del prezzo e degli standard produttivi viene premiato quello che per primo raggiunge il mercato.

Inoltre, è evidente come il processo produttivo maggiormente diffuso nell’epoca globale - il *just in time* - sottolinei già nel nome l’importanza dell’elemento temporale e di conseguenza l’impossibilità di far parte di questo processo per chi, produttore o fornitore che sia, non si adegua ai ritmi predeterminati della produzione.

Con tutto ciò non si vuol dire che la funzione spazio abbia perso importanza, ma soltanto che la sua valenza competitiva si esalta quando viene coniugata con la funzione tempo.

Rispetto all’idea tradizionale che individuava nella logistica una funzione esclusivamente interna alle aziende (trasporto, stoccaggio e movimentazione dei prodotti, alimentazione delle linee produttive, gestione dei magazzini, etc.) si è affermato il concetto di supply chain, intesa come un sistema che gestisce in modo integrato le transazioni fisiche e informative di una pluralità di imprese che partecipano ad una precisa catena del valore.

Alla base delle esigenze di gestione integrata del processo logistico c'è la necessità di mettere a disposizione dei clienti (siano essi imprese, industriali o commerciali, o consumatori finali) il prodotto richiesto nelle quantità e condizioni desiderate, nei luoghi e nei tempi voluti, con i costi più bassi possibili.

In questo modello organizzativo, le merci sono arricchite dalla logistica, poiché la stessa vi gioca un ruolo rilevante e non solo nell'ultima fase di consegna al cliente, ma già in quella della produzione. Il valore che la logistica conferisce ad un bene è dunque quello di renderlo disponibile nello spazio (dove serve) e nel tempo (quando serve).

Il ruolo della logistica in questi ultimi anni si è modificato progressivamente, sulla spinta di molteplici fattori: in primo luogo, le sempre più elevate esigenze di servizio richieste dal mercato (domanda) hanno cambiato profondamente il peso delle attività logistiche all'interno della strategia aziendale, determinando la nascita di nuovi fenomeni quali la compressione dei tempi di risposta, l'incremento della frequenza delle consegne o l'esplosione della gamma di prodotti offerti. L'adozione del just in time ha portato rilevanti conseguenze per il settore della logistica: i magazzini devono essere molto efficienti e consentire una gestione dinamica dei prodotti. Non sono più i flussi di trasporto ad adattarsi ai tempi necessari per essere ottimizzati, ma è la domanda con le sue esigenze a dettarne tempi e modalità: ciò si traduce, a parità di flussi, in un numero molto maggiore di spedizioni di minori quantità e, quindi, meno efficienti.

Il crescente sviluppo dei processi di globalizzazione dell'economia mondiale ha aggiunto ulteriori variabili ad un quadro competitivo già di per sé complesso: l'espansione dei mercati di approvvigionamento, produzione e distribuzione che comporta una continua riallocazione dei territori attraverso le scelte di organizzazione delle catene di divisione del lavoro su scala globale, l'entrata di nuovi concorrenti, la disponibilità di nuove fonti di approvvigionamento di materie, lavoro e conoscenze.

Questa trasformazione ha dato origine ad un mercato crescente di servizi di logistica (*outsourcing*): le tradizionali aziende di trasporto e spedizione hanno ampliato la gamma dei loro servizi, passando dalla semplice vezione all'offerta di servizi ad elevato valore aggiunto. Per fare questo devono essere presenti, nei nodi strategici delle reti globali di trasporto, con proprie strutture altamente specializzate e standardizzate. Il risultato è la concentrazione del business logistico e di trasporto merci internazionale nelle mani di grandi "integratori logistici", aziende che hanno una posizione di leadership a livello continentale, se non mondiale, e che sviluppano una fortissima integrazione verticale nella catena logistica.

1.2. Il ruolo della logistica nel contesto “glocale”

Il processo di globalizzazione, in cui le relazioni economiche, politiche e sociali si estendono in un ambito geografico sempre più vasto, ha modificato le catene di fornitura, che sono state riorganizzate passando da una configurazione “locale” ad una “globale”. Forse, soprattutto per l’Italia, ciò che non si era previsto era la modalità con la quale si è sviluppata larga parte della delocalizzazione produttiva. Negli anni ‘70 e ‘80 solo qualche grande azienda apriva uno stabilimento all’estero e per lo più per soddisfare il mercato locale. Oggi il fenomeno è del tutto diverso perché si delocalizzano interi segmenti del processo produttivo, dei veri e propri reparti di produzione che non sono dotati di un rapporto autonomo col mercato perché eseguono solo una fase del ciclo produttivo.

La revisione delle strategie logistico-produttive non riguarda solo poche grandi aziende, ma sta interessando tutto il sistema Italia, inclusa la piccola/media industria e i distretti industriali che ne costituiscono l’ossatura.

Le conseguenze sul settore della logistica e dei trasporti sono evidenti: da una parte l’aumento delle quantità trasportate su rotte sempre più internazionali e, dall’altra, la necessità di un coordinamento più sofisticato dei flussi in ingresso e in uscita nei “nodi logistici” dei diversi attori della stessa supply chain.

Per quanto riguarda il trasporto merci internazionale, esso è profondamente cambiato non soltanto per quanto riguarda le esigenze del cliente, ma anche e soprattutto dal punto di vista tecnico-produttivo. In particolare la globalizzazione dei mercati ha favorito enormemente lo sviluppo del trasporto marittimo evidenziando notevoli vantaggi sulle lunghe rotte intercontinentali in termini di minori costi e esternalità.

Il ricorso alla standardizzazione delle dimensioni delle unità di carico impiegate per il trasporto delle merci è stato la risposta su scala mondiale alle esigenze di maggiore efficacia ed efficienza della catena complessiva dei trasporti. In particolare, per il settore marittimo, a seguito dell’introduzione del container, è stato possibile mettere in pratica il concetto del servizio “door-to-door”, gestito da un unico integratore logistico che si avvale di più modalità di trasporto (mare, ferrovia e strada) e con operazioni di carico/scarico semplificate.

La tendenza alla concentrazione delle attività di produzione e stoccaggio ha favorito lo sviluppo delle piattaforme logistiche, intese come quei “nodi” della rete nei quali sia possibile beneficiare non solo del coordinamento di più modi di trasporto, ma anche della possibilità di raggruppare la merce di diverse provenienze e di ridistribuirla.

Le piattaforme logistiche, per la loro struttura e le loro funzioni, possono sfruttare al meglio le possibilità offerte da una corretta selezione della merce in funzione delle sue caratteristiche qualitative e commerciali. Tali piattaforme hanno l’obiettivo di rifornire un numero elevato di punti di vendita e ricevono la merce da un numero altrettanto consistente di fornitori: lavorano quindi su grandissimi volumi, in “flusso teso” e, contemporaneamente, senza scorte. La variabile tempo è quindi fondamentale ma deve essere accompagnata da un’elevatissima efficienza organizzativa, in grado di eliminare quasi totalmente le non conformità

delle consegne, ossia le eventuali discrepanze fra la domanda (le caratteristiche qualitative e commerciali richieste) e l'offerta (il servizio effettivamente fornito).

La presenza sempre più capillare di multinazionali che hanno maturato un'esperienza specifica nella logistica integrata ha accelerato in Italia, come in Europa, il processo di riduzione e di concentrazione dei nodi logistici. Questa tendenza si accompagna ad un mutamento nella natura e ad un innalzamento della complessità delle operazioni svolte presso i centri di distribuzione a cui vengono delegate, in alcuni casi, le fasi di personalizzazione, assemblaggio e collaudo dei prodotti.

In linea di principio è la geografia della produzione che detta e stabilisce quella dei luoghi di stoccaggio e distribuzione. In particolare, i siti privilegiati, nel caso delle imprese manifatturiere, dipendono in larga misura dai beni prodotti e dal tipo di organizzazione della produzione. Viceversa, i punti privilegiati di localizzazione di piattaforme per la distribuzione dei prodotti a largo consumo (i cosiddetti "Ce.Di.") sono quelli vicino alle grandi agglomerazioni, che costituiscono i principali mercati di sbocco.

Per i logistics service provider, invece, il magazzino è "mobile" nel senso che lo si colloca (spesso prendendolo in affitto) là dove il cliente ha bisogno, appoggiandosi alle emergenti società immobiliari specializzate esclusivamente nella costruzione di insediamenti logistici.

Nonostante esista una certa variabilità nella scelta dei siti, a seconda del tipo di prodotto e delle esigenze di velocità e di frequenza delle consegne legate ad esso, i luoghi che consentono di garantire un servizio elevato in termini di rapidità e affidabilità sono spesso concentrati in poche aree geografiche. Ciò sta determinando una crescente concentrazione delle installazioni logistiche in alcune regioni privilegiate.

1.3. La logistica e il territorio

La logistica ricopre un ruolo fondamentale nelle scelte e nella valorizzazione di un territorio. Può condizionare lo sviluppo, la qualità e la sostenibilità delle attività produttive e del sistema delle infrastrutture di trasporto e della mobilità. In particolare, le tendenze evolutive della domanda generata dall'industria e dal commercio e i cambiamenti strutturali e di contesto spingono sempre più ad assumere una visione integrata delle problematiche territoriali ed imprenditoriali relative alla logistica e al trasporto delle merci.

La possibilità per un ambito territoriale locale di poter fornire infrastrutture di collegamento e di accesso ai circuiti internazionali di comunicazione, servizi logistici avanzati a supporto della catena produttiva e distributiva può essere considerata come un vantaggio nella competizione territoriale e un fattore di innesco di processi di sviluppo locale.

Così come un paese può essere dotato di risorse paesaggistiche e storico-artistiche, risorse naturali, risorse produttivo-manifatturiere che possono diventare fonte produttrice di valore all'interno di un settore di attività economica, allo stesso modo deve poter contare sulla "risorsa distributiva"; vale a dire un sistema integrato di servizi di trasporto, manipolazione, stoccaggio e deposito delle merci in grado di rispondere ad ogni esigenza logistica. Questa è una "risorsa" sempre più importante nella competitività ed efficienza di un sistema-Paese in quanto patrimonio che ne assicura la competitività rispetto ad altri territori.

I modelli operativi e gli effetti territoriali della logistica moderna possono essere considerati secondo diverse prospettive: locale-regionale, interregionale, nazionale, continentale, intercontinentale. A queste diverse scale si osservano tendenze e dinamiche nuove legate alla diffusione delle reti logistiche, alla localizzazione, specializzazione e complementarietà dei nodi, all'interazione tra domanda e offerta e allo sviluppo di nuovi conseguenti modelli produttivi e distributivi.

Di fatto, andrebbero analizzati tre aspetti rilevanti:

- il valore attribuito alle variabili spazio e tempo tra i criteri di scelta della localizzazione dei centri di produzione e di distribuzione: se le variabili spazio e tempo, che costituiscono le basi da cui deriva il valore aggiunto offerto dalle attività logistiche, erano un fattore di valutazione importante già nell'ambito di mercati a dimensione nazionale, hanno acquisito una rilevanza ben maggiore per la dimensione del nuovo mercato europeo: non solo velocità, ma anche disponibilità, frequenza, affidabilità, sicurezza, sono tutte variabili del servizio logistico;
- il peso attribuito ai fattori di competitività del "sistema paese": diventano determinanti per la scelta della localizzazione in un paese di centri di produzione o di distribuzione di valenza europea, non solo la "centralità" della posizione geografica ed i fattori tipici del sistema dei trasporti (infrastrutture, costi, servizi), ma anche quelli più propriamente attinenti alla competitività del "sistema paese" (snellezza della burocrazia, trasparenza delle normative, disponibilità ed economicità delle comunicazioni, professionalità delle risorse umane, ecc.);
- il ruolo che stanno assumendo nuovi soggetti decisori: è una conseguenza della crescente presenza sul territorio nazionale di soggetti che effettuano le loro scelte di logistica in una visione di territorio più ampio rispetto ai soggetti che operano prevalentemente in una ottica di mercato nazionale. In particolare, questa evoluzione coinvolge le strategie delle principali società di navigazione sulla definizione degli itinerari, nell'ambito dei quali la scelta dei porti principali da scalare è sovente condizionata dalla esigenza di usufruire di terminal dedicati, allo scopo di organizzare in modo efficace la quota di catena logistica che intendono svolgere sulla tratta terrestre.

La razionalizzazione e modernizzazione dei network produttivi e logistici per ottenere catene di offerta di beni e servizi sempre più efficienti ed integrate deve poter far leva sul coordinamento di più modalità di trasporto e sulla possibilità di raggruppare prodotti di diversa provenienza, effettuarne lavorazioni di completamento a valore aggiunto e distribuirli in maniera competitiva ai punti di consumo finali. Ecco perché nella competizione globale prevarranno quei sistemi territoriali caratterizzati da una collocazione strategica rispetto ai grandi flussi commerciali e che si sappiano dotare di infrastrutture e servizi efficienti in grado di far circolare rapidamente le merci, aggiungendo valore a queste ultime con attività complementari al trasporto e cogliendo, in definitiva, le nuove opportunità di sviluppo.

Capitolo 2

Una visione aerea della logistica milanese

2.1. Il *limes* della logistica milanese

La città di Milano, ricettacolo di energie, idee, merci e informazioni, è da sempre al centro di complessi processi di trasformazione spesso dipendenti sia dalla allocazione dei singoli ambiti urbani, sia dalla presenza o dalla possibile localizzazione di funzioni di eccellenza, di attività culturali, di nodi di interscambio, di istituti di ricerca e di formazione, di strutture fieristico-congressuali.

Guardando dall'alto la formazione urbana riconoscibile nella regione milanese non sono per nulla evidenti i confini dell'area metropolitana. Milano si è completamente ristrutturata, estendendo il bacino delle relazioni legate al lavoro, al consumo e all'abitare. Attualmente appaiono una serie di formazioni urbane interconnesse ma dotate di una propria autonomia e di propri principi insediativi, che concorrono a strutturare nel loro insieme la *regione urbana milanese*. Secondo Balducci¹, per descrivere la nuova città che sta emergendo dai complessi di trasformazione degli ultimi vent'anni, occorre prendere in considerazione un'area che comprende le province di Milano, Lodi, Piacenza, Pavia, Novara, Varese, Lecco, Como e Bergamo. Si tratta di un'area che, pur riguardando tre Regioni, vive in modo fortemente integrato grazie allo sviluppo dei sistemi di comunicazione e alle infrastrutture di trasporto.

Guardando quest'area dal punto di vista delle dinamiche demografiche, vi sono insediati circa 8 milioni di abitanti (fonte: Censimento Istat, 2001) mentre dal punto di vista produttivo conta oltre 3 milioni di addetti e 700.000 unità locali.

E' questa la *city region* che appare in ogni descrizione delle aree forti dell'Europa, all'estremo meridionale della cosiddetta Blue Banana, la grande area nel cuore dell'Europa che va da Londra a Milano e che comprende una delle regioni a più alto reddito ed a più elevata specializzazione tecnologica ed industriale del mondo.

Parimenti, anche i confini della logistica milanese negli ultimi trentanni sono andati allargandosi e differenziandosi in funzione delle diverse modalità di trasporto e in relazione alla dinamica evolutiva delle principali infrastrutture puntuali e di rete. Sino alla metà degli anni '60, le storiche aziende milanesi o lombarde di logistica (Merzario, Saima, Gondrand) erano prevalentemente localizzate all'interno delle cerchia metropolitana.

¹ A. Balducci, *Una visione per la Regione Urbana Milanese*, in AAVV. Milano, Nodo della rete Globale, Bruno Mondatori, 2005

Da una parte le sedi operative occupavano gran parte delle aree coperte all'interno degli scali ferroviari cittadini (Milano Smistamento, Scalo Farini, Milano Porta Romana), in cui si consolidavano le merci generate dal sistema produttivo milanese e, analogamente, si smistavano quelle destinate al mercato milanese. Dall'altra, gli uffici commerciali e amministrativi erano per lo più concentrati in zona Brera, e più precisamente in via Pontaccio, retaggio di quando il naviglio portava le imbarcazioni mercantili direttamente nel cuore di Milano. Il palazzo imponente della Gondrand e quello più riservato della Saima segnano ancora oggi una presenza storica al Pontaccio, e dove una volta c'erano i poderosi cavalli ed i carri dalle ruote fasciate di gomma, ora si trovano gli show-room di Gucci e Ferrè. Ma la crescente congestione urbana, unita alla rapida caduta del traffico merci ferroviario, ha progressivamente indotto le aziende di spedizione e logistica a ricercare degli insediamenti lungo i principali assi radiali, ben al di là della cerchia metropolitana, alla ricerca di strutture di maggiori dimensioni, raccordate con la rete ferroviaria e, al tempo stesso, prossime alla rete autostradale.

Infatti, la crescita dei servizi di logistica conto terzi (e la conseguente richiesta di elevate superfici di stoccaggio a minor costo), lo sviluppo dei sistemi trasporto intermodale strada-rotaia e la parcellizzazione delle consegne secondo le logiche del just in time, sono stati i principali fattori alla base della trasformazione delle aziende del settore. Corrieri, operatori multimodali, fornitori di servizi logistici, spedizionieri internazionali hanno via via installato i loro *headquarter* e le loro sedi operative (spesso coincidenti) inizialmente ai confini dell'area comunale e, in un secondo momento, al di fuori della cerchia metropolitana.

Una delle prime e più significative esperienze di outsourcing logistico milanese è stata quella promossa da Pirelli, che nell'ottica di terziarizzare la logistica di magazzino dei pneumatici ha trovato un accordo con altri due partner (Gemina e Schroeder) per costituire quella che è stata negli anni '90 la più importante società di logistica nazionale: Tecnologistica. A seguito dello *spin-off*, il deposito di pneumatici si trasferì dapprima a San Giuliano Milanese, ma dopo pochi anni, nel 1998, venne cambiato il partner logistico e vi fu il definitivo trasferimento dei pneumatici nell'enorme centro logistico di Saimavandero alle porte di Novara.

L'irraggiamento territoriale del sistema delineato trova punti di forza nella articolazione della rete delle piattaforme logistiche, finalizzato a decongestionare la pressione sull'area metropolitana, sia attraverso la razionalizzazione della movimentazione delle merci sia contenendo le necessità della mobilità delle persone.

Sino a qualche anno fa era possibile rilevare particolari concentrazioni di aziende operanti nel settore della logistica e delle spedizioni nelle seguenti aree:

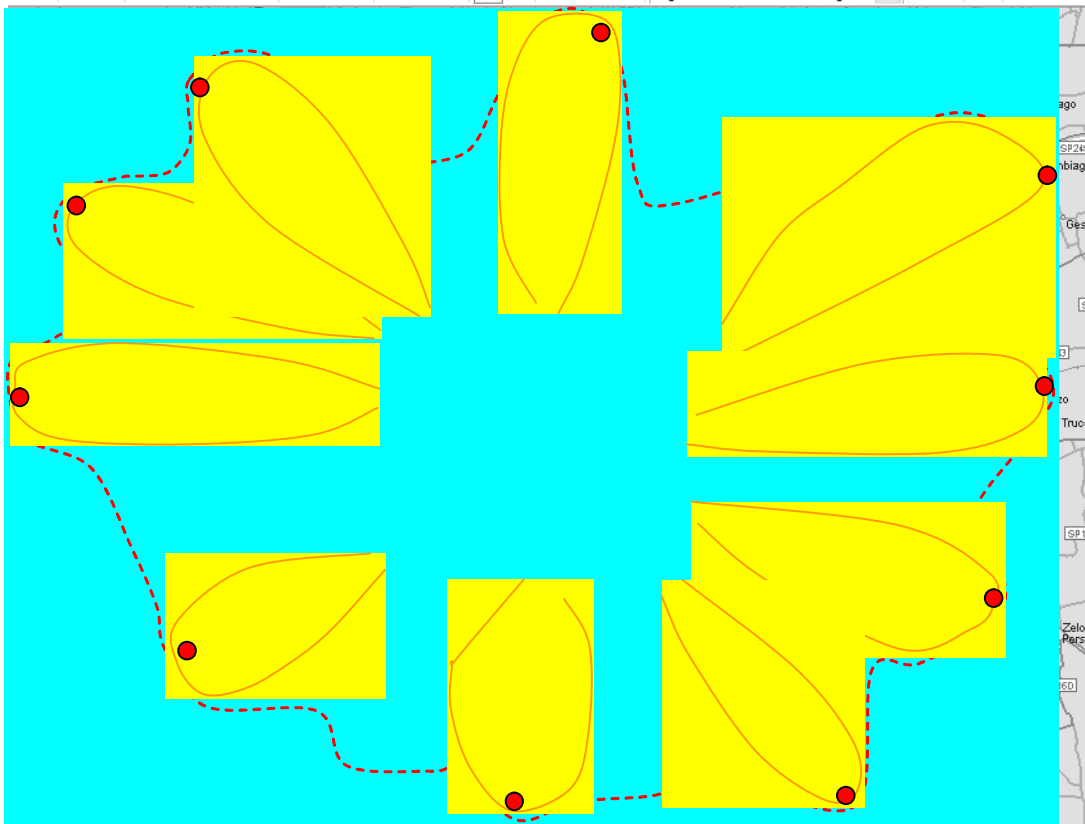
- area nord di Milano, attorno al sistema ferroviario costituito dalle stazioni di Garibaldi, Bovisa, Certosa e dallo scalo Farini;
- area a sud nelle vicinanze di Porta Romana, lungo viale Ripamonti;
- area sud-est nelle vicinanze della stazione di Rogoredo, in modo particolare nella zona compresa tra lo scalo e la via Emilia (via Tuffetti);
- area adiacente all'asse tangenziale Est, in corrispondenza di via Mecenate (dove negli anni '50 venne edificata l'area del C.A.M.M. ossia il Consorzio Autotrasporti Merci Milanesi).

Relativamente al territorio dell'hinterland nel tempo si sono consolidate 10 ambiti insediativi petaliformi in corrispondenza dei principali assi radiali in uscita da Milano:

1. SS 11 Padana Superiore Est (da Agrate sino a Basiano)
2. SP 103 Cassanese e SP 14 Rivoltana (Segrate, Limite, Liscate, Melzo)
3. SS 415 Paullese (Peschiera B., Settala, Paullo)
4. SS 9 Via Emilia / Autostrada A1 (San Giuliano M., Carpiano, Melegnano)
5. SP 28 Vigentina / Autostrada A7 (Rozzano, Pieve Emanuele, Lacchiarella)
6. SS 494 Vigevanese (Trezzano S/N, Albairate)
7. SS 11 Padana Superiore Ovest (Arluno, Vittuone)
8. SS 33 Sempione (Rho, Pero, Nerviano)
9. SS 233 Varesina (Arese, Lainate, Origgio)
10. SS 35 dei Giovi (Paderno Dugnano, Desio)

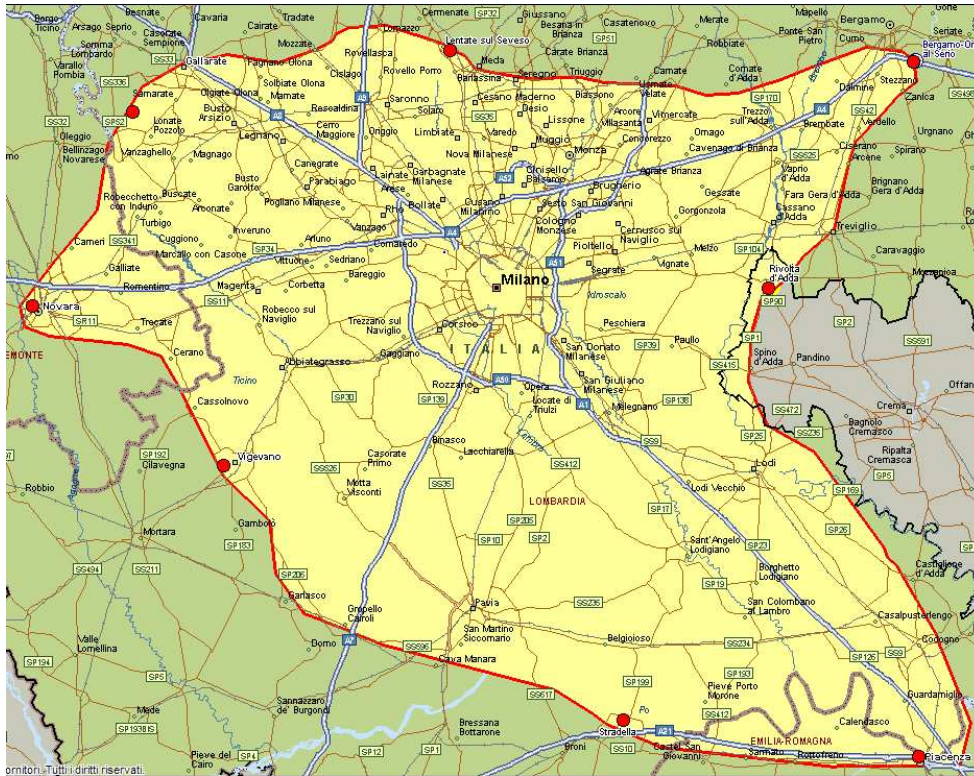
Pertanto è possibile affermare che il *limes* della logistica milanese, espandendosi nel tempo, sembra aver trovato un assetto ben preciso. Un primo confine, rappresentato in figura 2.1, è quello determinato congiungendo i punti più esterni dei 10 petali radiali, entro cui sostanzialmente si svolgono le attività logistiche relative principalmente ai volumi generati e assorbiti da Milano e dal suo immediato hinterland.

Figura 2.1 Il confine della logistica per Milano



Fonte: C-log, Il settore immobiliare per la logistica, 2006

Figura 2.2 Il confine della "regione logistica milanese"



Fonte: C-log, Il mercato immobiliare per la logistica, 2006

Il secondo, più esterno, è quello che si estende quasi ai confini della regione urbana milanese, in corrispondenza della curva isocrona a 45 minuti dalla cerchia dei Bastioni (si veda figura 2.2). Questo territorio, che possiamo definire la *regione logistica milanese*, ha come punti cardinali Novara ad Ovest, Malpensa a Nord-Ovest, Lentate a Nord, Orio al Serio a Nord-Est, Rivolta d'Adda a Est, Piacenza a Sud-Est, Stradella a Sud, Vigevano a Sud-Ovest. In quest'area più estesa, in prossimità delle grandi arterie e degli aeroporti, si concentrano gli insediamenti logistici di pressoché tutti gli operatori nazionali e internazionali del trasporto e della logistica, degli spedizionieri e dei corrieri, giustificati dalla necessità di garantire una posizione baricentrica rispetto ai volumi assorbiti dalla regione padana e di essere connessi alle reti del trasporto internazionale.

2.2. La dotazione infrastrutturale

I numerosi studi che, negli ultimi anni, si sono occupati della situazione infrastrutturale nell'area milanese concordano nell'indicare due principali connotati distintivi, di segno contrapposto: da una parte, la grande potenzialità geografica di Milano come centro di irraggiamento di traffici internazionali e crocevia di importanti direttrici di comunicazione; dall'altra le carenze delle

dotazioni infrastrutturali che riducono sensibilmente le possibilità di sfruttamento di tale vantaggio competitivo ubicazionale ed il potenziale ruolo di snodo tra i flussi nord-sud, est-ovest su scala continentale.

In tabella 2.1 è riportato l'indice di dotazione infrastrutturale, elaborato annualmente su base provinciale dall'Istituto Tagliacarne, che rappresenta la dotazione qualitativa e quantitativa di un'area, fatta pari a 100 la dotazione dell'Italia di strutture destinate al trasporto ferroviario, stradale e aereo.

La Provincia di Milano, in particolare, si connota per un'accentuata convergenza delle reti sulla città di Milano, elevati livelli di utilizzo, molto prossimi alla saturazione e la convivenza di più funzioni all'interno di ciascuna modalità, che si manifesta nella sovrapposizione del traffico locale e di attraversamento sulle direttrici viabilistiche fondamentali e nella promiscuità ferroviaria del servizio di passeggeri di corto raggio con quello delle lunghe percorrenze e delle merci.

Per quanto riguarda la rete ferroviaria, la configurazione delle reti di Ferrovie dello Stato e Ferrovie Nord Milano risulta complessivamente convergente sul capoluogo, ma presenta rilevanti criticità. Infatti, oltre allo stato miserevole di alcune linee di adduzione ai valichi svizzeri (Domodossola, Luino, Chiasso), sui quali si concentra circa il 60% del traffico *cross border* di trasporto combinato strada-rotaia, nei terminali che debbono accogliere questi treni, scaricarne la merce e ricaricarli, lo spazio comincia a scarseggiare, gli impianti ad essere saturi o congestionati per il traffico cittadino e le aree dove aprirne di nuovi in ubicazioni logisticamente competitive difficili da trovare. In Svizzera il progetto "Alptransit" (nuovi tunnel di base del Loetschberg e del Gottardo) sta prendendo forma e nel volgere di qualche anno stravolgerà la geografia del trasporto combinato strada-rotaia: liberando capacità su una parte dei 350 km di linee ferroviarie attualmente presenti, potando ad un aumento del mercato delle tracce e della competizione tra compagnie ferroviarie.

A ciò bisogna aggiungere la localizzazione e le limitate dimensioni dei 4 terminal ferroviari milanesi (Certosa, Greco, Farini, Milano-Smistamento) che accusano problemi di congestione oltre che di accessibilità.

Tabella 2.1 Indicatori delle dotazioni infrastrutturali della regione urbana milanese

Provincia	Rete stradale		Rete ferroviaria		Aeroporti	
	2000	2004	2000	2004	2000	2004
Bergamo	87,9	91,1	49,8	46,2	198,9	193,8
Como	54,5	49,8	60,9	59,5	248,3	250,4
Lecco	55,2	34,5	105,4	104,6	147,1	147,9
Lodi	129,0	154,8	104,5	98,6	989,1	959,0
Milano	78,8	90,0	86,1	80,7	162,4	161,4
Novara	n.d.	237,3	n.d.	194,6	n.d.	163,9
Pavia	111,4	116,2	112,7	105,1	90,0	88,7
Piacenza	n.d.	176,4	n.d.	103,6	n.d.	82,3
Varese	56,3	56,6	123,2	123,4	693,3	714,4
Lombardia	82,2	85,7	84,3	79,2	189,6	192,1
Italia	100	100	100	100	100	100

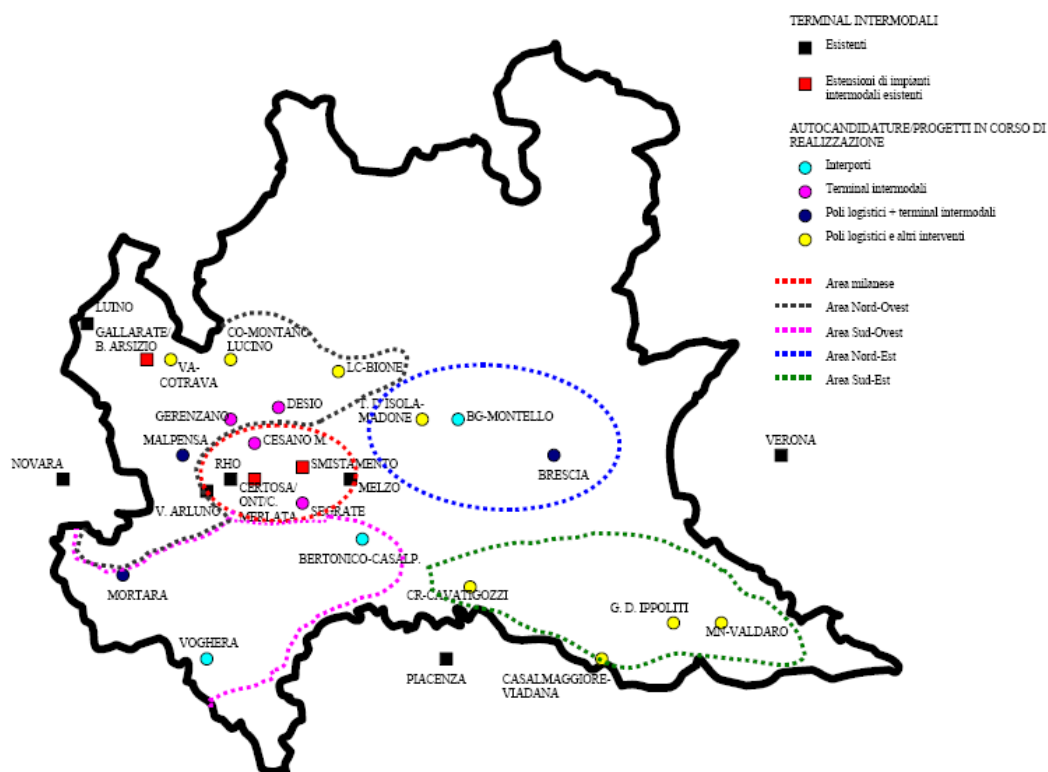
Fonte: Istituto Tagliacarne (2005)

Oltre che nel capoluogo la regione urbana milanese può contare su importanti scali merci a Sesto S. Giovanni, Rho, Melzo, Busto Arsizio, Gallarate, Novara e Piacenza. Pur non registrando la presenza di veri e propri “interporti”, nella sola Lombardia sono localizzati 19 terminali intermodali in grado di consentire l’interscambio delle merci dalla ferrovia a strada e viceversa, secondo quattro modalità di carico: container, casse mobili, semirimorchi e autostrade viaggianti. In questi nodi si concentra il 30% del traffico intermodale italiano per un totale di oltre 13 milioni di tonnellate movimentate all’anno (si veda la figura 2.3).

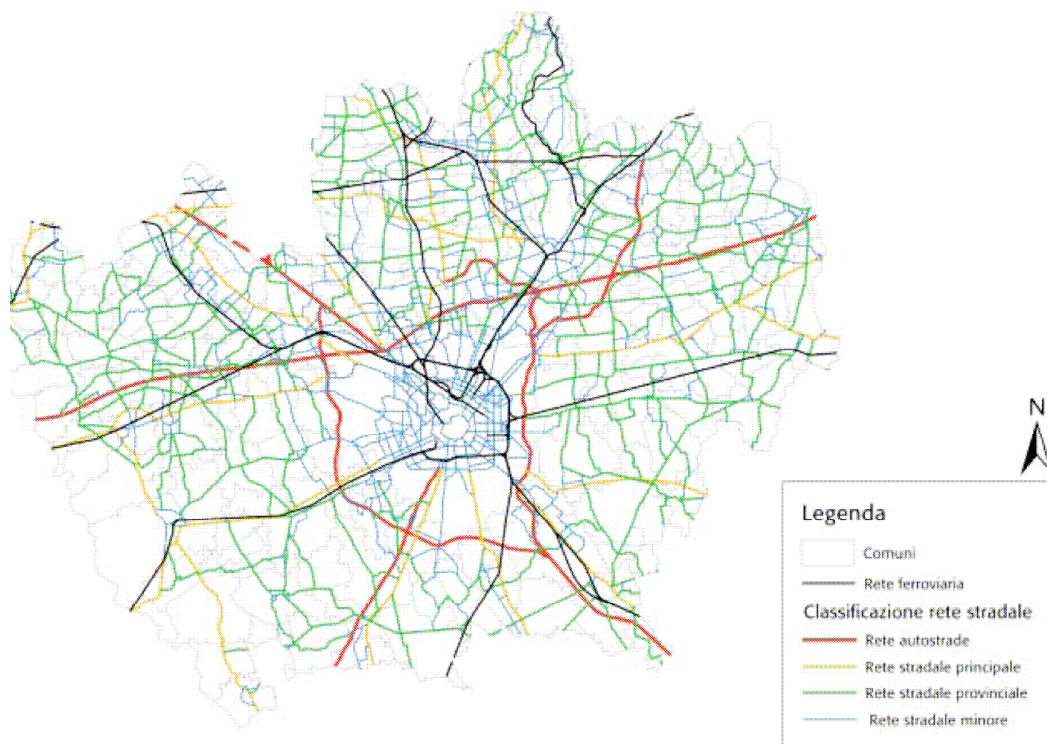
Il quadro complessivo della rete della viabilità principale che si sviluppa all’interno del territorio della Provincia di Milano, rappresentata in figura 2.4, è costituita da 186 km di autostrade, 263 km di strade statali e 1.100 km di strade provinciali, per un valore totale di quasi 1.500 km (dato che non considera le strade comunali).

Come per le ferrovie, anche per la rete stradale le maggiori criticità sono connesse alla mancata corrispondenza tra sviluppo della rete e sviluppo della domanda. Questa, oltre a crescere quantitativamente, sta assumendo connotati diversi in funzione dei diversi modelli insediativi e produttivi che si sono affermati negli anni recenti. Accanto agli storici flussi sulle radiali, si sono sviluppate relazioni di tipo tangenziale che faticano a trovare adeguate risposte in termini di offerta infrastrutturale.

Figura 2.3 Mappa dei terminal intermodali nella regione urbana milanese



Fonte: IReR Regione Lombardia: Piano Regionale della Mobilità e dei Trasporti Merci, 2002

Figura 2.4 - Rete stradale principale e rete ferroviaria in Provincia di Milano

Fonte: PTCP Piano Territoriale di coordinamento Provinciale – Provincia di Milano, 2003

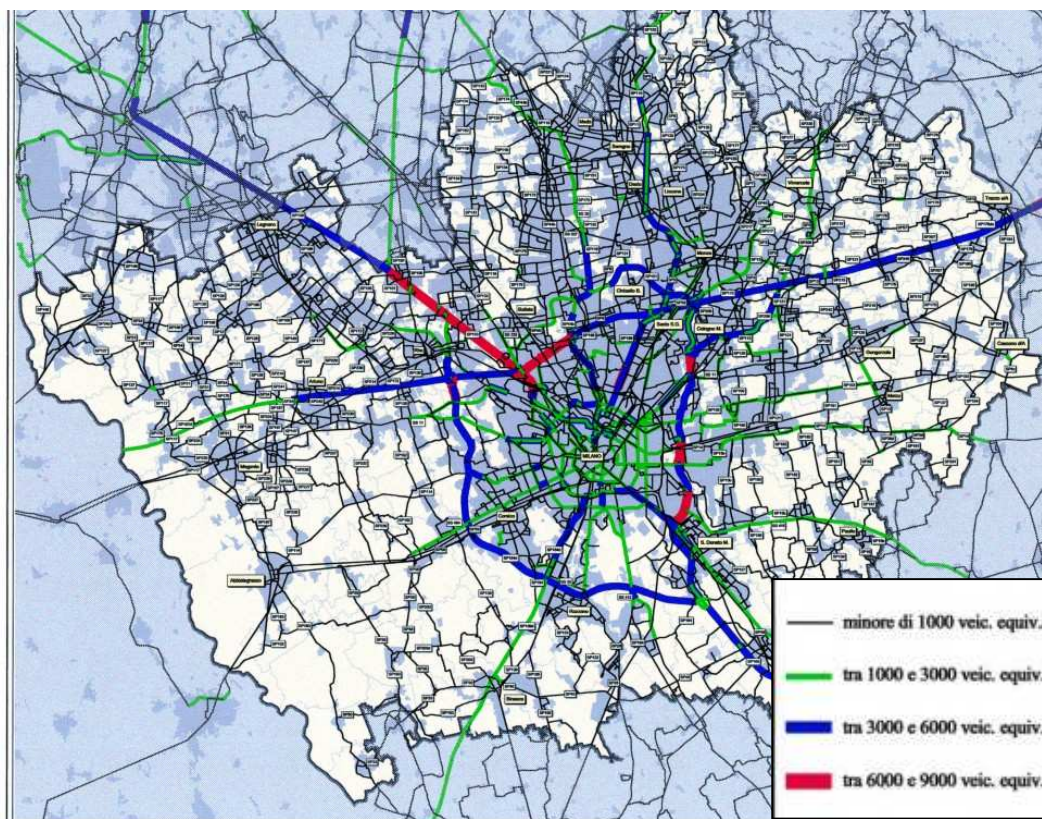
Ne risulta una situazione di criticità generalizzata su tutta la rete. Particolarmente critica è la situazione della tratta urbana della A4 (si veda figura 2.5) e della A8, dell'intero sistema delle tangenziali, in particolare la Est, e dei tratti più prossimi a Milano delle SS35 e SS36. Le principali radiali storiche versano in condizioni altrettanto critiche, anche qui per la sovrapposizione di traffici urbani con quelli di media percorrenza, e per l'effetto dovuto alle conurbazioni nate proprio lungo tali arterie.

Tra le questioni principali in tema di mobilità nell'area milanese si evidenzia anche la necessità di rafforzare e sviluppare il sistema delle relazioni con l'Europa e con il mondo. In tal senso un ruolo determinante è assolto dal sistema aeroportuale milanese, inteso nella sua articolazione in 4 poli (Malpensa terminal 1 e 2, Linate, Bergamo Orio al Serio) localizzati all'interno del perimetro della regione urbana milanese. Coerentemente con la linea di evoluzione prevalente del settore, che ha assunto quale modello di riferimento la struttura *hub&spoke*, negli ultimi anni è stato attuato il potenziamento di Malpensa come hub. La maggioranza del traffico merci via aerea, infatti, viene movimentato su pochissimi grandi aeroporti ed essendo l'air-cargo molto più concentrato rispetto al traffico passeggeri, necessita di strutture di supporto particolari, come magazzini specializzati e dogane efficienti.

Con l'attuazione del decreto di regolazione del traffico nel sistema aeroportuale milanese, Linate ha recuperato quote significative (terzo scalo italiano per i passeggeri) mentre Orio al Serio ha ricevuto un impulso dallo spostamento dei

voli a Malpensa, consolidando il proprio ruolo di aeroporto complementare e specializzato. Tuttavia ad oggi risulta critica la situazione dei collegamenti dell'aeroporto di Malpensa con Milano stessa, nonché permangono procedure amministrative farraginose e controlli (doganali, fitosanitari) spesso ripetute e lente rispetto alle esigenze del trasporto aereo. Ciò si traduce in uno sviluppo del trasporto ben al di sotto della media europea e in una perdita consistente di traffico a favore di vettori e di aeroporti di altri paesi (cosiddetto “aviocamionato”): si stima che la quota di traffico merci con origine o destinazione nel nostro Paese che prende, via terra, la strada degli hub europei sia dell'ordine del 60-70%.

Figura 2.5 Assegnazione dei volumi di traffico automobilistico nell'ora di punta mattutina



Fonte: PTCP Piano Territoriale di coordinamento Provinciale – Provincia di Milano, 2003

2.3. La mappa delle piattaforme per la logistica

Infine, occorre analizzare il settore della logistica in continua evoluzione alla luce delle tendenze di terziarizzazione di parte delle attività distributive e di gestione dei magazzini. Infatti, una *proxy* del grado di attrattività della logistica milanese è indubbiamente la quantità e la dinamica degli immobili ad uso logistico che nel corso degli ultimi 15 anni sono stati realizzati all'interno dell'area identificata come regione urbana milanese (cfr. par. 2.1).

Milano e il suo hinterland sono il principale mercato nazionale per i servizi logistici, in virtù della dimensione dei consumi e delle attività produttive svolte nel suo bacino. La dimostrazione sta nel fatto che circa il 30% del totale nazionale degli spazi in uso agli operatori logistici è localizzato nell'area milanese, che soffre ormai di una pressoché totale saturazione delle aree disponibili.

D'altra parte una primaria società di consulenza immobiliare come Jones Lang LaSalle nel stilare la media dei rendimenti, dei canoni di affitto e dei trend immobiliari, usa come riferimento i valori medi presenti sul mercato di Milano.

Nel nostro Paese opera un numero consistente di società estere cosiddette "immobiliaristi logistici", confermando come il settore sia estremamente attrattivo per il capitale straniero. Il notevole incremento negli investimenti negli ultimi 5 anni è spiegato dalla forte crescita dei rendimenti dell'investimento in immobili logistici, che hanno raggiunto punte del 8% nel 2004.

Recentemente la Regione Lombardia ha svolto un censimento su un campione di imprese logistiche e di trasporto merci presenti nel territorio, al fine di fotografare la situazione esistente. Da quest'analisi è possibile comprendere le dinamiche (spesso molto complesse e di difficile individuazione) dell'evoluzione degli attuali modelli logistici e di trasporto, delineando altresì un quadro conoscitivo del settore così come si è autonomamente strutturato, in carenza di mirate politiche pubbliche di intervento.

Completando i risultati del censimento regionale (2002) con gli aggiornamenti forniti dalle principali società immobiliari per la logistica, si sono individuati all'interno dell'area presa in esame circa 240 impianti appartenenti a 104 aziende. A conferma della elevata dinamicità ed evoluzione del settore, oltre i 2/3 degli impianti (sia in termini assoluti che di superficie coperta) risultano insediati dopo il 1990. Nel periodo dal 1996 al 2006 il totale edificato è passato da circa 3 milioni di metri quadrati a oltre 7 milioni.

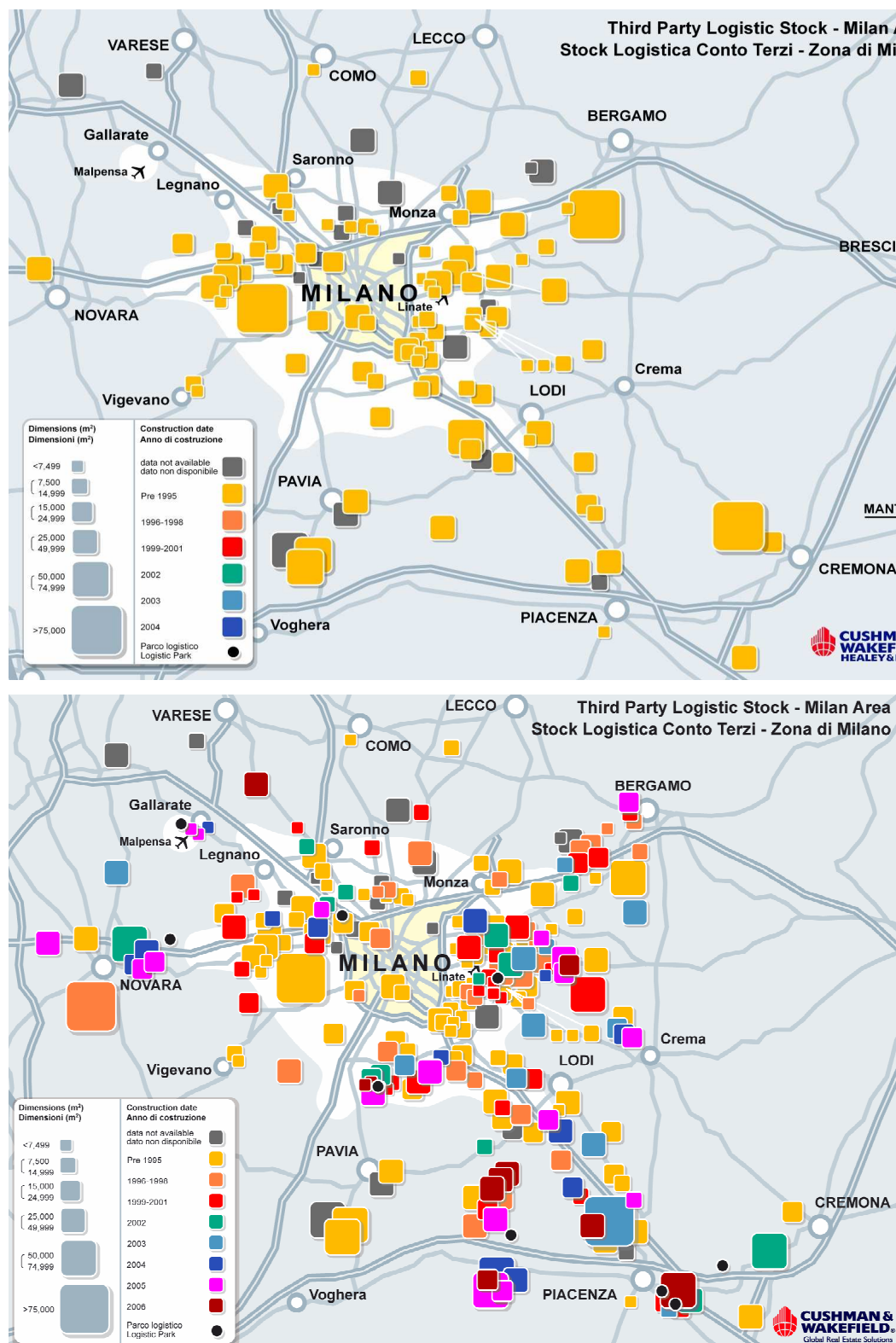
La maggior parte degli impianti hanno dimensioni inferiori ai 15.000 mq (superficie coperta) mentre solo il 12% degli impianti supera i 30.000 mq.

Per quanto riguarda le tipologie di operatori che vi sono insediati, emergono gli operatori logistici che gestiscono conto terzi il magazzino dei clienti, seguiti dagli spedizionieri, che a loro volta devono consolidare le merci provenienti da vari clienti e dai corrieri, per via della elevata capillarità del loro network.

Ad esempio, la sola società di servizi corrieristici Bartolini si avvale di nove filiali operative per la distribuzione in Milano localizzate a ridosso delle due tangenziali: Albairate, Bovisio, Certosa, Cinisello, Liscate, Mennate, Monza, Sedriano e Segrate.

Il posizionamento degli impianti (si veda la figura 2.6) è solidamente attestato sulla maglia della viabilità principale regionale (autostrade e viabilità primaria) ed in prossimità dei centri abitati, in particolare per quanto riguarda gli impianti più datati. Si nota altresì una scarsa correlazione tra impianti logistici e infrastrutture ferroviarie, a dimostrazione della necessità di una programmazione integrata a livello interregionale.

Figura 2.6 Evoluzione delle piattaforme logistiche nella regione urbana milanese (1996-2007)



Fonte: Third Party Logistics (3PL) Real Estate in the "Milanese Area" Cushman & Wakefield 2007

In aree quasi totalmente sature come quella milanese, dove la disponibilità di terreni e spazi liberi a prezzi competitivi è scarsa, gli incrementi annuali di offerta sono stati estremamente contenuti. In tali contesti viene solitamente perseguita una politica di recupero e riqualificazione delle aree esistenti, generalmente non adeguati alle moderne esigenze della logistica. La saturazione dell'area milanese ha spinto alla ricerca di spazi disponibili in località ugualmente strategiche, anche se non centrali come la zona di Piacenza in prossimità dell'intersezione delle autostrade A1 e A21. Ciò ha permesso anche di spuntare prezzi decrescenti in funzione della distanza dal centro, passando da valori di circa 70 €/mq per un canone d'affitto annuo per le aree centrali, ai 45-50 €/mq anno di Lodi, Pavia e Piacenza.

La diffusione spaziale di piattaforme logistiche e centri logistici non sempre è stata dettata da criteri di efficienza del trasporto, né da un preciso piano localizzativo su scala regionale. In generale, l'esito di tali scelte non razionali è la proliferazione di una serie di insediamenti in modo spontaneo ed incontrollato, localizzati in aree non sempre adatte ad ospitare un insediamento logistico (basti pensare alla politica di recupero forzato degli immobili industriali dismessi nell'hinterland milanese), con drammatiche ripercussioni sulle infrastrutture e sul traffico locale.

Capitolo 3

L' "ecosistema" della logistica milanese

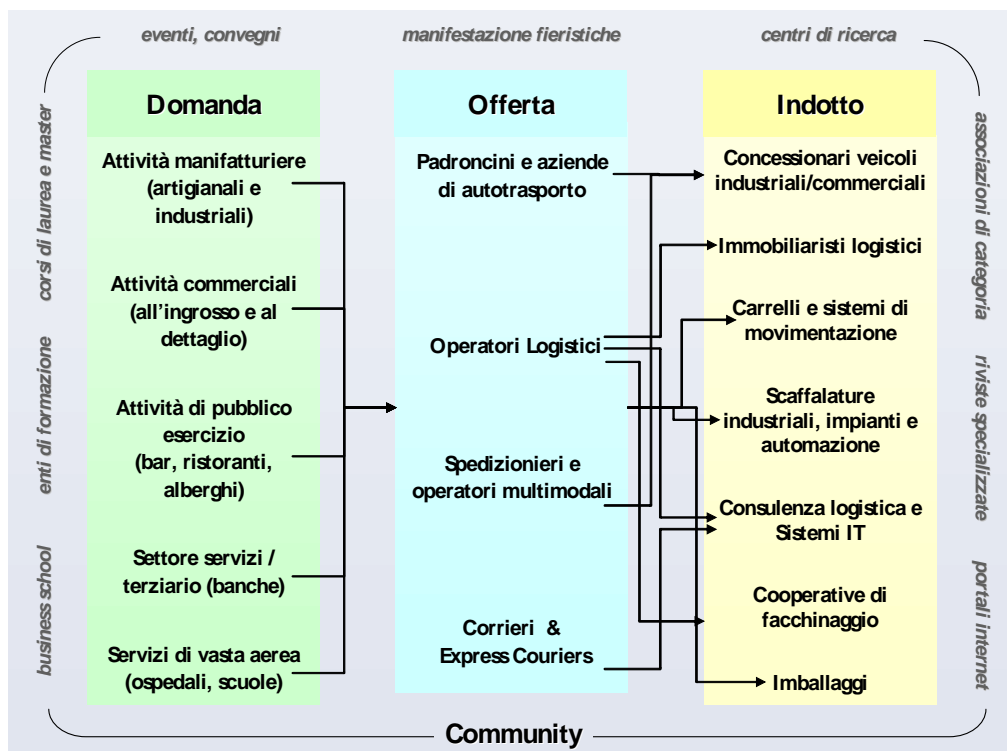
3.1 Gli stakeholders della porta logistica

La logistica così come il trasporto è un servizio richiesto dalle aziende che producono o commercializzano beni (*domanda*), e che coinvolge una grande comunità di attori. In primis, i fornitori di servizi logistici e di trasporto (*offerta*), supportati da un florido humus di aziende di prodotti e servizi di supporto alla logistica (*indotto*). Completa l'ecosistema un'articolata rete di sistemi di conoscenza (*community*) che passa attraverso associazioni di categoria, riviste, centri di ricerca ed eventi tematici.

Nei prossimi paragrafi si proverà a darne una caratterizzazione, privilegiando l'analisi del "chi sono" (invece di "quanti sono") e come si sono evoluti.

La figura 3.1 riporta per ciascuna delle 4 categorie di soggetti coinvolti la diversa natura prevalente, fermo restando che uno stesso soggetto può svolgere più funzioni all'interno dell'ecosistema. Ad esempio, alcune aziende di autotrasporto offrono anche servizi logistici, alcuni produttori di servomezzi per la logistica di magazzino offrono oltre ai carrelli anche gli scaffali e i carrellisti, alcune associazioni promuovono eventi, corsi, ricerche e pubblicano una loro rivista.

Figura 3.1 L'ecosistema degli attori della logistica



Per quanto riguarda la domanda di logistica, la regione urbana milanese possiede diversi “generatori” di traffico che generano una movimentazione di merci in senso stretto, derivanti da:

- attività manifatturiere (artigianali e industriali)
- attività commerciali (all’ingrosso, al dettaglio e grande distribuzione)
- attività di pubblico esercizio (bar, ristoranti, alberghi)
- settore servizi / terziario (banche, assicurazioni, attività professionali)
- servizi di vasta area (presidi ospedalieri, istituti scolastici, fiera).

Complessivamente si stima che la regione urbana milanese generi un volume di domanda pari al 25-30% del totale nazionale, sia in termini di flussi generati sia di flussi attratti. Tale valore, ancorchè non definito puntualmente, viene confermato da diversi punti di osservazione: nelle 9 province che configurano la regione urbana milanese vengono annualmente movimentate circa 330 milioni di tonnellate di merce rispetto ad un totale nazionale di 1.400 milioni di tonnellate² e ad un totale europeo di 3.675 milioni di tonnellate³. Un'altra *proxy* è rappresentata dall'incidenza delle consegne di pacchi via *express couriers* generato da clienti mittenti di Milano e Provincia rispetto al totale generato dall'Italia: secondo quanto dichiarato dalle prime quattro società DHL, FedEx, TNT e UPS, la regione urbana milanese incide in media il 28% sul traffico totale, generando circa il 20% dei volumi in export e il 26% di quelli import (per un totale di circa 20 milioni di pacchi movimentati).

Una recente indagine condotta da TRT Trasporti e Territorio nel 2002 che ha coinvolto oltre 500 unità locali (esercizi commerciali e attività produttive) localizzate all'interno dell'area metropolitana milanese, può essere usata come riferimento delle esigenze logistiche da parte dei “generatori” di traffico merci.

Una prima variabile esplicativa riguarda la disponibilità di un magazzino: poco meno del 40% del campione dichiara di non disporre di adeguate superfici di stoccaggio. Per quanto riguarda i mezzi di trasporto, oltre il 75% degli intervistati non dispone di veicoli propri per le attività connesse all'approvvigionamento e/o la consegna delle merci. La maggioranza relativa delle consegne avviene per mezzo di furgoni, ma per le medie e grandi superfici, è il camion il mezzo prevalente.

Ne consegue una elevata frammentazione delle consegne: in media un punto vendita riceve 1,4 consegne/giorno. La frequenza cresce con la dimensione dell'attività e varia in funzione della classe merceologica: i prodotti alimentari freschi, ma anche farmaceutici, fiori e piante e articoli elettrici ed elettronici hanno frequenze di consegna maggiori. Nell'ampia maggioranza dei casi (58%) la merce viene consegnata ai punti vendita in maniera autonoma (una sola classe di merce per consegna), solo nel 20% dei casi più classi di merce vengono consegnate congiuntamente, nel tentativo di saturare i mezzi di trasporto e ridurre l'intensità di traffico (tipica dei progetti di *city logistics*). La consegna congiunta è tuttavia la prassi per supermercati e ipermercati ed è prevalente anche nei grandi magazzini.

² Fonte: Conto Nazionale dei Trasporti, Istat 2004

³ Fonte: Energy & Transport in Figures, UE 2006

Dovendo definire la struttura delle imprese che costituiscono l'offerta di servizi logistici e di trasporto nella regione urbana milanese, è opportuno in primo luogo delinearne le caratteristiche distintive sulla base dell'attività prevalente. Si posso infatti distinguere quattro categorie di operatori:

- *autotrasportatori*: operatori di trasporto in conto terzi, con veicoli di proprietà, che effettuano un servizio di sola vezione a carico completo da punto a punto. I piccoli autotrasportatori operano prevalentemente per conto di società di autotrasporto di maggiori dimensioni o di altri operatori logistici secondo una logica che assume il nome di “catena di intermediazione”;
- *spedizionieri*: questi operatori acquistano i servizi di trasporto all’ingrosso e li rivendono al dettaglio. In genere effettuano trasporto a collettame lungo rotte internazionali, accorpendo i carichi di più clienti al fine di ridurre il costo unitario di trasporto (*groupage*). Alcuni spedizionieri internazionali si sono evoluti in operatori multimodali (MTO), offrendo un servizio di trasporto door-to-door tendenzialmente in tutto il mondo e con ogni modalità di trasporto, assumendosi la responsabilità dei vari segmenti come se costituissero un unico trasporto (in realtà sono specializzati per modalità, destinazione o merceologia). Spesso effettuano le spedizioni con unità di carico intermodali quali i container, le casse mobili e i semirimorchi;
- *corrieri*: operatori di trasporto a collettame per il mercato domestico nazionale, dotati di una rete diffusa di centri di transito in cui si effettuano le operazioni di consolidamento/smistamento. Al contrario gli *express couriers* operano con relazioni internazionali e tempi di consegna eccezionalmente brevi, avvalendosi quasi sempre del vettore aereo per i tragitti principali, secondo il modello dell’*hub&spoke*, utilizzando impianti di smistamento ad elevato tasso di automazione;
- *operatori logistici*: sono operatori ai quali l’azienda affida tutta o parte della propria logistica. Devono essere in grado di gestire tendenzialmente l’intera gamma delle attività logistiche (eventualmente tramite sub-fornitura), dalle attività di trasporto alle attività di stoccaggio, picking, gestione dell’ordine fino ad eventuali attività accessorie (assistenza clienti, gestione resi, reverse logistics, etc.). Si avvalgono di cooperative di facchinaggio e di autotrasportatori per le attività più operative.

Per offrire un servizio logistico all'avanguardia da proporre ad un'azienda che desideri terzarizzare le proprie attività di magazzino, stoccaggio, gestione ordini e trasporto, servono attrezzature e spazi adeguati, dispositivi e strumenti informatici, servomezzi, braccia e cervello.

Non c'è dunque da stupirsi se l'indotto sia così florido e variegato: dai carrelli elevatori, agli scaffali industriali, dai dispositivi ICT alle prestazioni *soft*, dai veicoli industriali agli immobili logistici.

A Milano hanno sede 5 dei principali costruttori nazionali di carrelli elevatori, oltre alle filiali commerciali dei principali costruttori europei, ai quali si aggiungono 15 concessionari, per un totale di oltre 1000 addetti (fonte: Aisem).

Più difficile stimare il numero di imprese e gli addetti nell'area del sollevamento e trasporto, sia per l'elevato tasso di natalità/mortalità delle imprese, sia perché la sostanziale maturità tecnologica del settore consente a numerose piccole imprese meccaniche di offrire, anche sporadicamente, carroponte, cavalletti e nastri trasportatori.

E' altrettanto difficile stimare, tra le oltre 10.000 imprese lombarde che operano nell'area della consulenza e dei servizi di informatica, le imprese specializzate nelle soluzioni software per la logistica. Si tratta in molti casi di piccole imprese/studi di consulenza, provenienti dall'area del software gestionale o manifatturiero, in grado di fornire applicazioni per la logistica a partire dalle soluzioni standard dei principali costruttori mondiali.

Ad eccezione di pochi operatori, tra i quali spiccano TXT e Replica Sistemi, hanno un raggio d'azione prevalentemente locale/regionale e si rivolgono alle piccole e medie imprese con soluzioni rivolte prevalentemente alla gestione fisica delle merci.

La categoria degli immobili logistici, come si è già accennato, ha avuto nel corso degli ultimi 5 anni uno sviluppo davvero impressionante nella regione urbana milanese (in 10 anni gli spazi di magazzino conto terzi sono più che raddoppiati).

Non a caso a Milano hanno sede tutti i componenti della filiera dell'immobiliare logistico, vale a dire:

- *investitori specializzati*: società dedicate all'investimento di capitale in immobili logistici già realizzati o in corso di sviluppo, capaci di gestire operazioni complesse sul lungo periodo e sostenere margini di rischio elevati. Fanno parte di questa area tutte le attività legate all'istituzione e alla gestione finanziaria di fondi destinati ad investimenti negli immobili industriali;
- *sviluppatori*: società che sviluppano progetti per la realizzazione di immobili dedicati alle attività logistiche: in alcuni casi possono coincidere con l'investitore (es. fondo immobiliare), in altri sviluppano esclusivamente l'intervento immobiliare per conto dell'investitore, nel rispetto delle richieste del conduttore;
- *broker e localizzatori*: società di consulenza immobiliare che si occupano dell'acquisizione, della vendita e della locazione di immobili, in tutti i settori del mercato immobiliare. Attraverso l'analisi del mercato, definiscono la valutazione degli immobili esistenti, identificano per le nuove realizzazioni proprietà e aree edificabili, e determinano le strategie di localizzazione in funzione delle esigenze dei clienti.

Nella figura 3.2 si è cercato di classificare secondo le tre tipologie di attività/ruoli identificate le principali realtà aziendali effettivamente presenti nel mercato italiano dell'immobile logistico. Come si può notare, a Milano sono localizzate le filiali di un numero consistente di società estere, confermando come il settore immobiliare logistico sia estremamente attrattivo per il capitale straniero.

Il ruolo centrale di Milano nel settore logistico è ulteriormente confermato da altri indicatori qualitativi che riguardano la *community* ossia tutto ciò che concerne i flussi di conoscenza e i network di relazioni.

Figura 3.2 Gli attori dell'immobiliare logistico milanese

Azienda	Nazione	HQ	Italian HQ	SVILUPPATORE	INVESTITORE	BROKER
AIG Lincoln	USA	New York, NY	Milano			
Cushman Wakefield	USA	New York, NY	Milano			
Eurinpro	B	Strombeek-Bever	Milano			
Gazeley	UK	Milton Keynes	Milano			
Generali Properties	I	Milano	Milano			
Jones Lang Lasalle	USA	Chicago, IL	Milano			
Parkridge	UK	Solihull	Milano			
Pirelli RE	I	Milano	Milano			
Prologis	USA	Denver, CO	Cologno M. (MI)			
Vailog	I	Assago (MI)	Assago (MI)			

Legenda

Attività prevalente	
Attività collaterale	

Fonte: C-log, Il mercato immobiliare per la logistica, 2006

Come si evince dalla tabella 3.1 Milano ospita la metà delle 28 associazioni nazionali delle imprese di trasporto e logistica esistenti in Italia, la cui sede è evidentemente frutto di un compromesso tra l'attività di *lobbying* e orientamento degli indirizzi politici, affidata alla sede romana, e l'attività operativa e di aggregazione, tipicamente milanese. La conoscenza logistica è fortemente concentrata nella regione urbana milanese, passando attraverso 5 centri di ricerca di livello internazionale (dal C-log di Castellanza all'ITL di Piacenza) e ben 19 riviste settoriali, ancorchè di diffusione nazionale (si vedano rispettivamente le tabelle 3.2 e 3.3).

Tabella 3.1 Sedi delle principali associazioni di categoria delle imprese di trasporto e logistica

Associazione	Acronimo	Anno	Sede
AICAI	Associazione Italiana Corrieri Aerei Internazionali	??	Milano
AILOG	Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain Management	1978	Milano
AISEM	Associazione Italiana Sistemi di Sollevamento, Elevazione e Movimentazione	1992	Milano
AISCAT	Associazione Italiana Società Concessionarie Autostrade e Trafori	1966	Milano
AITE	Associazione Italiana Trasporti eccezionali	1995	Torino
ANAMA	Associazione Nazionale Agenti Merci Aeree	1965	Milano
ANITA	Associazione Nazionale Imprese Trasporti Automobilistici	1944	Roma
ANTEP	Associazione Nazionale Terminalisti Portuali	1999	Milano
ASSITERMINAL	Associazione Italiana Terminalisti Portuali	2001	Genova
ASSOESPRESSI	Associazione Nazionale Corrieri Espressi	1994	Roma
ASSOFERR	Associazione Operatori Ferroviari	2000	Roma
ASSOLOGISTICA	Associazione Italiana Imprese di Logistica, Magazzini Generali, etc.	2001	Milano
ASSOVALORI	Associazione Professionale Aziende Trasporto Valori	1978	Milano
CONCARRELLI	Consociazione Concessionari Carrelli	1951	Roma
CONFART. TRASPORTO	Associazione Nazionale Autotrasporto	1946	Roma
CONFETRA	Confederazione Generale Italiana dei Trasporti e della Logistica	1946	Roma
CONFTRASPORTO	Confederazione del Trasporto della Spedizione e della Logistica	2000	Milano
FAI	Federazione autotrasportatori italiani	1963	Roma
FEDERTRASPORTO	Federazione Nazionale dei Sistemi di Trasporto	1993	Roma
FEDESPEDI	Federazione Nazionale Imprese di Spedizioni Internazionali	1946	Milano
FEDIT	Federazione Italiana Trasportatori	1978	Milano
FERROSTRADA	Associazione Nazionale Corrieri Ferrostradali	??	Roma
FIAP	Federazione Italiana Autotrasportatori Professionali	1949	Roma
FISI	Federazione Italiana Spedizionieri Industriali	1972	Milano
FITA/CNA	Associazione Nazionale Artigiani e PMI del trasporto merci	??	Roma
FLC	Freight Leaders Club	1991	Milano
SOSLOG	SOS-LOGistica (Associazione per la Logistica Sostenibile)	2005	Milano
TTS ITALIA	Associazione nazionale per telematica e sicurezza nei trasporti	1999	Roma

Fonte: elaborazione Globus et Locus

Tabella 3.2 Principali centri e enti di ricerca italiani su trasporto e logistica

Nome	Acronimo	Affiliazione	Anno	Sede
C-LOG	Centro di ricerca sulla logistica	Liuc -Università Carlo Cattaneo	2006	Castellanza (VA)
CERTET	Centro di 'Economia Regionale dei Trasporti e del Turismo	Università Bocconi	1995	Milano
CIELI	Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica Integrata	Università degli Studi Genova	2003	Genova
CRIL	Centro Ricerche Imballaggi Legno e Logistica	Consorzio nazionale Rilegno	1996	Viadana (MN)
CRITOM	Centro di ricerca in innovation technology and operations management	Università Bocconi	2004	Milano
CRMT	Centro di Ricerca sui Trasporti e le Infrastrutture	Liuc -Università Carlo Cattaneo	1993	Castellanza (VA)
CTL	Centro di Ricerca per il trasporto e la logistica	Università di Roma "La Sapienza"	2003	Roma
ISFORT	Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti	Fondazione BNC	1994	Roma
ISTIEE	Istituto per lo Studio dei Trasporti nell'Integrazione Economica Europea	Università degli Studi Trieste	1959	Trieste
ITL	Istituto sui Trasporti e la Logistica	Fondazione	2003	Bologna e Piacenza
LabELT	Laboratorio di Economia Logistica e Territorio	Politecnico di Milano	2005	Milano
LOGICA	Agenzia Campana di Promozione della Logistica e del Trasporto Merci	Regione Campania	2004	Napoli
Logistica economica	Logistica economica, trasporti terziarizzazione e territorio	Università degli Studi Napoli	2003	Napoli
OLT	Osservatorio Logistica e Trasporti	Istituto Internazionale delle Comunicazioni	2001	Genova
Osservatorio Logistico	Centro di ricerca e competenze nella logistica e nei trasporti	Univ.di Modena e Reggio Emilia	2001	Reggio Emilia
R&D.LOG	Logistica Ricerca e Sviluppo	Società consortile 50% Università, 50% Imprese	2005	Gioia Tauro (RC)

Fonte: elaborazione Globus et Locus

Tabella 3.3 Principali riviste di trasporto e logistica, Milano e Italia

Testata	Editore	Sede	Anno	Periodicità
Air cargo directory	Editrice Trasporti	Milano	1980	trimestrale
Corriere dei trasporti	Inda	Genova	1958	settimanale
Euromerci	Serdocks	Milano	1993	mensile
Fermerci	Trenitalia	Roma	1979	bimestrale
GT - il giornale dei trasportatori	Interstampa	Milano	1983	mensile
HP trasporti club	Aci/Mondatori	Segrate (MI)	1974	mensile
Il doganalista	Consiglio Nazionale Degli Spedizionieri Doganali	Roma	1985	bimestrale
Il giornale dei veicoli commerciali	Koster Publishing	Peschiera B. (MI)	1999	bimestrale
Il giornale della logistica	Koster Publishing	Peschiera B. (MI)	2001	mensile
Il mondo dei trasporti	Vega Editrice	Monza (MI)	1991	mensile
Il sole 24 ore trasporti	Il Sole 24 Ore	Milano	2001	quindicinale
Ingegneria ferroviaria	C.I.F.I. - Collegio Ingegneri Ferroviari	Roma	1912	mensile
Italia mondo	Italmondo Servizi Ed Editoria	Roma	1998	mensile
Logistica	Tecniche Nuove	Milano	1970	mensile
Logistica management	Edizioni Ritman	Milano	1990	mensile
Logistica Più	Tecniche Nuove	Milano	2001	bimestrale
Monthly logistics	Editori PerLa Finanza	Milano	2006	mensile
Sistemi di trasporto	CSST	Torino	1977	semestrale
Tecnica del trasporto	Linea Commerciale Ep&C	Monza (MI)	1975	mensile
TIR	Albo Nazionale Degli Autotrasportatori	Roma	1998	mensile
Trasportare oggi in Europa	Editrice Ratios	Milano	1998	mensile
Trasporti e territorio	Eupalino.	Piacenza	1987	trimestrale
Trasporti news	Editrice Trasporti	Milano	1980	mensile
Tutto trasporti	Editorialedomus	Milano	1978	mensile
Uomini e trasporti	Federservice Soc. Coop.	Bologna	1981	mensile
Vado e torno	Vado e Torno Edizioni	Milano	1962	mensile
Vie & trasporti	La Fiaccola	Milano	1929	mensile

Fonte: elaborazione Globus et Locus

3.2. Quadro interpretativo dell'offerta di servizi logistici

Nel 2005 il settore del trasporto e logistica⁴ in Lombardia è costituito da 24.706 imprese per un totale di 77.782 addetti; il 48% delle imprese e oltre il 51% degli addetti è localizzato in provincia di Milano⁵.

Nel periodo 2001-2005 si è rilevata una crescita complessiva del numero delle imprese e delle unità locali, a fronte di una marcata contrazione nel numero degli addetti, con una dinamica comune a tutte le province lombarde e, in generale, alle regioni a maggiore "vocazione" logistica (Emilia Romagna, Veneto, Piemonte) e, in parte, connesso al lento processo di concentrazione e di razionalizzazione del settore ma anche alla difficoltà a censire le nuove forme di lavoro interinale e cooperativo legate alle mansioni più operative.

Ad una sostanziale stabilità del segmento del trasporto su strada si contrappone la crescita delle attività strettamente logistiche (movimentazione e magazzinaggio), ma anche delle attività di organizzazione del trasporto (spedizionieri, MTO e corrieri), tendenza già evidenziata, con tassi di crescita largamente superiori, a partire dalla seconda metà degli anni '90.

Tutto ciò evidenzia sostanzialmente la tendenza a livello nazionale che vede, da un lato, la progressiva crescita dell'outsourcing delle attività logistiche da parte delle imprese manifatturiere o della distribuzione, ancorchè in ritardo rispetto al panorama europeo. Dall'altro, la crescita di società di servizi corrieristici e espresso che rispondono ai cambiamenti intervenuti nelle modalità di distribuzione/approvvisionamento adottate dalle imprese manifatturiere e commerciali (frammentazione delle spedizioni, riduzione dei lotti minimi e dei lead time).

Milano conferma il suo ruolo direzionale con una crescita del numero di imprese, in particolare nell'area della movimentazione merci (+7,5 medio annuo) e dei corrieri (+11%) mentre evidenzia una perdita di unità locali e addetti a favore delle province limitrofe e in particolare della provincia di Novara.

Lo spostamento delle sedi operative delle imprese di trasporto e logistica dalla provincia di Milano alle province limitrofe, comprese nella "regione urbana milanese"⁶, è particolarmente evidente nelle attività di movimentazione merci e magazzinaggio, degli spedizionieri e dei corrieri, dove si registra una crescita largamente superiore a quella media dell'area, delle province di Novara, Lecco, Lodi e Varese.

⁴Codici Ateco: 60.1 (trasporti ferroviari), 60.24 (trasporto di merci su strada), 61 (trasporti marittimi e per vie d'acqua), 62 (trasporti aerei), 63.1 (Movimentazione merci e magazzinaggio), 63.1 (Spedizionieri, agenzie doganali e intermediari del trasporto), 64.12 (Attività di corriere diversa da quelle postali nazionali)

⁵ Si fa riferimento ai dati Unioncamere, in luogo dei dati del Censimento sia per la disponibilità dei dati al 2005, sia per la maggiore disaggregazione degli stessi a livello regionale e provinciale.

⁶Regione urbana milanese: Milano, Lodi, Piacenza, Pavia, Novara, Varese, Lecco, Como, Bergamo

Tabella 3.4 Imprese, unità locali e addetti nel settore dei trasporti e della logistica nella regione urbana milanese e il alcune regioni italiane (2001 e 2005)

Provincia/regione	2001			2005		
	imprese	unità locali	addetti	imprese	unità locali	addetti
Bergamo	2.400	2.707	8.658	2.418	2.832	7.257
Como	1.331	1.600	3.959	1.371	1.649	3.446
Lecco	688	820	2.192	742	876	2.064
Lodi	571	773	2.116	599	797	1.932
Milano	11.673	17.108	48.519	12.765	17.222	39.765
Pavia	1.246	1.392	3.080	1.255	1.459	2.558
Varese	1.472	1.881	8.664	1.590	2.074	7.599
Piacenza	1257	1907	4639	1223	1701	3836
Novara	693	826	2067	787	955	1812
Regione Urbana Milanese	21.331	29.014	83.894	22.750	29.565	70.269
<i>Lombardia</i>	<i>24.706</i>	<i>32.176</i>	<i>92.224</i>	<i>26.465</i>	<i>33.404</i>	<i>77.782</i>
<i>Emilia</i>	<i>17.273</i>	<i>20.084</i>	<i>55.415</i>	<i>17.036</i>	<i>19.798</i>	<i>46.142</i>
<i>Piemonte</i>	<i>10.944</i>	<i>14.773</i>	<i>39.397</i>	<i>11.113</i>	<i>14.317</i>	<i>32.556</i>
<i>Veneto</i>	<i>15.337</i>	<i>17.013</i>	<i>47.583</i>	<i>15.471</i>	<i>17.980</i>	<i>40.711</i>
Totale Italia	112.899	933.254	923.819	141.038	916.308	925.622

Fonte: elaborazione Globus et Locus su dati Unioncamere

Tabella 3.5 Imprese, unità locali e addetti nel settore dei trasporti della Provincia di Milano

Attività economica	2001			2005		
	Imprese	unità locali	addetti	Imprese	unità locali	addetti
Trasporti ferroviari (a)	9	84	1.030	9	90	979
Trasporto su strada	9.010	9.761	17.503	9.414	10.324	14.458
Trasporti marittimi (a)	67	103	85	73	109	78
Trasporti aerei (a)	70	137	1.088	72	147	890
Movimentazione merci e magazzinaggio	1.242	5.338	21.011	1.659	4.537	16.836
Attività delle altre agenzie del trasporto	868	1.246	7.001	917	1337	5642
Attività postale e di corriere	407	439	801	621	678	882
TOTALE	11.673	17.108	48.519	12765	17222	39765

a) compreso trasporto passeggeri

Fonte: elaborazione Globus et Locus su dati Unioncamere

Tabella 3.6 Imprese, unità locali e addetti nel settore dei trasporti e della logistica nella regione urbana milanese (2001 al 2005)

		2001	2002	2003	2004	2005	Var.% 2005/2001
Trasporto merci su strada	<i>Unità Locali</i>	19.271	19.416	19.520	19.977	20.320	1,3
	<i>Addetti</i>	38.659	37.153	34.834	33.852	32.721	-4,1
Movimentazione merci e magazzinaggio	<i>Unità Locali</i>	6.882	6.863	6.742	6.286	5.918	-3,7
	<i>Addetti</i>	28.199	26.395	24.764	23.419	22.804	-5,2
Spedizionieri e intermediari dei trasporti	<i>Unità Locali</i>	1.767	1.817	1.822	1.897	1.922	2,1
	<i>Addetti</i>	8.960	8.515	8.262	8.502	7.550	-4,2
Corrieri	<i>Unità Locali</i>	528	578	633	746	800	10,9
	<i>Addetti</i>	987	928	948	1.004	1.058	1,8
TOTALE	<i>Unità Locali</i>	28.448	28.674	28.717	28.906	28.960	0,4
	<i>Addetti</i>	76.805	72.991	68.808	66.777	64.133	-4,4

Fonte: elaborazione Globus et Locus su dati Unioncamere

3.3 Chi sono le imprese milanesi di logistica e trasporti

Secondo la ricerca "L'autotrasportatore alle soglie di nuove sfide" realizzata dalla Scuola Superiore del Commercio, dei Servizi e delle Professioni di Milano, le imprese di autotrasporto milanese presentano

- un numero medio di collaboratori (compresi i componenti della famiglia) di 12 autisti e 4 addetti non appartenenti al personale viaggiante;
- un numero medio di automezzi di circa 23 unità, prevalentemente di proprietà dell'azienda;
- un fatturato compreso tra 1 e 5 milioni di euro (48% degli operatori) ma con una quota significativa (38%) al di sotto del milione di euro;
- un raggio d'azione prevalentemente locale: provinciale (22%), regionale 23%, esteso alle regioni del Nord Italia (38%).

Gli autotrasportatori lombardi sono maggiormente presenti nelle classi di veicoli più piccole per la rilevanza dei trasporti da/per l'area urbana milanese; nella categoria superiore non si discostano molto dal resto del Nord Ovest, ma più significativamente dalla media nazionale.

Ma il mondo del trasporto non si esaurisce nella categoria degli autotrasportatori, che ne sono la parte numericamente più rilevante, ed è nelle altre categorie che il

panorama milanese si discosta nettamente dalla media nazionale, con una forte presenza di imprese di grandi dimensioni, con unità locali a livello nazionale.

Delle 25.844 imprese censite nel 2001 (Censimento dell'Industria e dei Servizi 2001) in Lombardia ve ne sono 281 (di cui 200 in provincia di Milano) che controllano 1452 unità locali diffuse a livello nazionale. In particolare Milano è storicamente il luogo privilegiato per l'insediamento dei grandi gruppi del trasporto e della logistica, per l'elevata concentrazione di attività manifatturiere e di servizi, per la posizione strategica nella rete di comunicazioni nazionali e internazionali, sia per i volumi di merci movimentati a servizio della città.

Una conferma viene dalla ricerca annuale effettuata da Confetra sui bilanci degli operatori del settore che prende in considerazione, per ogni categoria di operatore del trasporto, le imprese il cui costo del lavoro supera il milione di euro.

Su un totale di 736 imprese/gruppi, il 28,5% ha sede in Lombardia e il 18,5% (136 imprese/gruppi) ha sede a Milano e provincia, con percentuali maggiori per operatori logistici (40%), spedizionieri e MTO (53%) e corrieri espresso, dove i quattro principali operatori internazionali operanti sul mercato italiano hanno sede a Milano (si veda la tabella 3.7).

Tabella 3.7 Imprese del trasporto su strada operanti nella regione urbana milanese per attività prevalente, con un costo del lavoro superiore a 1 milione di euro (dati 2004)

Provincia	Autotrasportatori	Corrieri e corrieri espresso	Operatori logistici	Spedizionieri e MTO	Totale	%
Bergamo	25	0	1	3	29	3,9
Como	5	0	1	4	10	1,4
Lecco	3	1	2	1	7	1,0
Milano	36	9	29	62	136	18,5
Mantova	7	0	1	0	8	1,1
Pavia	2	0	0	0	2	0,3
Varese	2	1	1	1	5	0,7
Piacenza	7	0	0	1	8	1,1
Novara	3	0	1	0	4	0,5
Regione urbana milanese	90	11	36	72	209	28,4
<i>Lombardia</i>	88	12	36	74	210	28,5
<i>Emilia</i>	57	5	14	13	89	12,1
<i>Piemonte</i>	39	1	8	8	56	7,6
<i>Veneto</i>	45	4	8	8	65	8,8
Totale campione	447	34	83	172	736	100

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati Centro Studi Confetra

Tabella 3.8 Imprese, addetti, fatturato e valore aggiunto con un costo del lavoro superiore a 1 milione di euro (dati 2004)

	Imprese		Addetti		Valore aggiunto		Fatturato	
Sede	N.	%	N.	%	mln. Euro	%	mln. Euro	%
Bergamo	29	3,9	2.288	2,7	112,6	2,5	416	1,8
Como	10	1,4	576	0,7	32,8	0,7	168	0,7
Lecco	7	1,0	456	0,5	22,7	0,5	72	0,3
Milano	136	18,5	22.176	26,1	1.177,1	25,9	7.903	34,6
Pavia	2	0,3	81	0,1	3,9	0,1	14	0,1
Varese	5	0,7	386	0,5	23,3	0,5	72	0,3
Piacenza	8	1,1	647	0,8	29,2	0,6	6	0,6
Novara	4	0,5	226	0,3	10,4	0,2	29	0,1
Regione urbana milanese	201	27,4	26.836	31,7	1.412	31	8.680	38,5
Lombardia	210	28,5	27.667	32,6	1.484,0	32,6	8.997	39,4
Emilia	89	12,1	9.899	11,7	625,1	13,7	3.109	13,6
Piemonte	56	7,6	12.116	14,3	695,0	15,3	3.102	13,6
Veneto	65	8,8	4.530	5,3	226,2	5,0	950	4,2
Totale campione	736	100	84.901	100	4.550	100	22.857	100
Totale Italia (banca dati Asia)	115.674		621.556		24.121		79.812	

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati Centro Studi Confetra e banca dati Asia (Istat)

Delle 136 imprese con sede a Milano, 36 fanno capo a gruppi internazionali che vi hanno stabilito l'headquarter per il territorio italiano.

Il raffronto con i dati disponibili a livello nazionale, provenienti dalla banca dati Asia (Istat) consente di valutare l'incidenza, rispetto ad alcune variabili strutturali (addetti, valore aggiunto, fatturato) delle imprese milanesi analizzate sul totale nazionale (si veda la tabella 3.8).

Nel 2004 le 200 imprese censite nella regione urbana milanese, costituivano solo lo 0,1% del totale delle imprese di trasporto e logistica italiane (oltre 115.000), ma raggiungono il 14% degli addetti, il 20% del valore aggiunto e il 33% del fatturato totale del settore pari a 80 miliardi di euro.

Per fornire un quadro completo della presenza degli operatori del trasporto nell'area milanese devono essere, inoltre, considerate le sedi operative di gruppi logistici nazionali e internazionali localizzati in altre province, dato non rilevabile dalle statistiche disponibili, ma significativo sia in termini numerici, sia dal punto di vista qualitativo. Tra i primi 25 operatori con sede in Provincia di Milano, solo 11 sono italiani, concentrati nella parte bassa della classifica (si veda la figura 3.9).

Tabella 3.9 I primi 25 operatori della logistica e dei trasporti con sede in provincia di Milano

Impresa/gruppo	Nazionalità gruppo di controllo	Fatturato 2004	Addetti 2004	Attività prevalente
1 Deutsche Post	D	1.665.207	4.863	spedizioniere
2 Saimavandero	B	751.261	1.679	spedizioniere
3 Geodis-Zust Ambrosetti	F	408.383	1.035	spedizioniere
4 Ups United Parcel Service	USA	356.328	1.212	corriere exp.
5 Jas Jet Air Service	I	301.579	364	spedizioniere
6 Schenker Italiana	D	299.167	793	spedizioniere
7 Panalpina Trasporti Mondiali	CH	264.007	244	spedizioniere
8 Exel Italy	UK	251.519	580	operatore log.
9 Kuehne & Nagel	D	207.786	230	Spedizioniere
10 Cemat	I	176.618	270	operatore log.
11 Gefco Italia	F	147.393	180	Spedizioniere
12 Acr Logistics	USA	140.084	725	operatore log.
13 Sifte Berti	I	119.936	320	Spedizioniere
14 Villanova	I	104.306	375	operatore log.
15 Norbert Dentressangle	F	99.700	209	operatore log.
16 Fiege Holding Italia	D	91.233	364	operatore log.
17 Log Service	I	85.427	230	operatore log.
18 Frans Maas	DK	82.185	211	spedizioniere
19 Sada Finanziaria	I	70.078	367	operatore log.
20 Minitransport	I	68.828	225	spedizioniere
21 Arco Spedizioni	I	60.380	160	corriere
22 Omnia Network	I	57.279	159	operatore log.
23 Sogema	D	56.357	149	operatore log.
24 Italcontainer	I	55.679	73	spedizioniere
25 Star/Marcevaggi	I	52.669	174	autotrasportatore

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati Centro Studi Confetra

Capitolo 4

Il passaggio dalla porta logistica

4.1. La caratterizzazione dei flussi

I flussi di merci in ingresso e in uscita dalla regione urbana milanese sono essenzialmente flussi di origine-destino ovvero riguardano essenzialmente le merci generate e/o attratte nel territorio.

Milano, e la Lombardia sono senz'altro la principale porta logistica da/per l'Italia, ma non sono in grado di (o non possono) giocare questo ruolo nei confronti degli altri Paesi europei nonostante la retorica sull'Italia piattaforma logistica per l'Europa, per molte ragioni, già richiamate nel rapporto: dalle barriere geografiche costituite dalla necessità di attraversamento delle Alpi, alle carenze infrastrutturali, amministrative, burocratiche del sistema logistico; dalla scarsa accessibilità ferroviaria dei porti (Genova in particolare) alla centralità delle città portuali del Nord Europa rispetto ad un'area (Benelux, Francia, Germania, Inghilterra e Scandinavia) che realizza circa il 52% del PIL dell'UE25.

Stiamo sempre parlando di flussi fisici, di merci, data la difficoltà a rilevare e misurare i flussi di informazione che corrono con (o precedono, seguono e organizzano) le merci e che sono sempre più decisivi nella determinazione della competitività di un sistema logistico (la tipologia di operatori presenti nell'area milanese conferma da questo punto di vista, anche se indirettamente, il ruolo direzionale del sistema logistico lombardo).

In ogni caso l'interscambio commerciale con l'estero costituisce da sempre un indicatore primario della vivacità economica di un territorio e della sua attrattività. Sia per quanto riguarda le importazioni (84,8 milioni di tonnellate nel 2005), sia per le esportazioni (24,8 milioni di tonnellate), i principali partner commerciali della regione urbana milanese (che in questa fase possiamo far corrispondere alla Lombardia) sono i Paesi dell'Unione Europea che complessivamente rappresentano il 65% delle esportazioni e il 36% delle importazioni.

Nel periodo 2001-2005 emergono però alcuni fenomeni interessanti: in primis la crescita, ampiamente dibattuta dell'interscambio commerciale con l'area asiatica, non solo dal lato delle importazioni, ma anche in modo sostenuto, delle esportazioni. In secondo luogo, l'incremento degli scambi commerciali con i Paesi del Nord Africa, sia dal lato delle importazioni (determinate oltre che dal flusso di materie prime dalle attività soprattutto tessili delocalizzate in quell'area dalle imprese italiane), sia dal lato delle esportazioni. Nei confronti di questi Paesi Milano e, più in generale la Lombardia possono assumere il ruolo di piattaforma logistica per i mercati europei. E, infine, i nuovi membri dell'Unione Europea e la Russia

Tabella 4.1 Andamento delle importazioni della Lombardia, in volume, dal 2001 al 2005

	2001		2002		2003		2004		2005	
	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%
Europa	29.287	38,5	28.550	36,8	27.684	34,8	29.767	35,5	28.795	34,0
- UE 15	1.619	2,1	1.764	2,3	1.648	2,1	1.654	2,0	2.057	2,4
- Nuovi Paesi UE	20.797	27,4	20.169	26,0	19.937	25,0	22.263	26,5	21.946	25,9
- Altri paesi europei	4.373	5,8	6.816	8,8	7.885	9,9	6.735	8,0	6.550	7,7
America										
- Nord America	8.777	11,5	9.220	11,9	9.158	11,5	9.619	11,5	10.585	12,5
- Centro Sud America	2.605	3,4	2.157	2,8	1.984	2,5	1.858	2,2	1.823	2,2
Africa										
- Africa settentrionale	1.581	2,1	1.417	1,8	2.118	2,7	2.324	2,8	1.516	1,8
- Altri paesi africani	1.207	1,6	1.557	2,0	1.662	2,1	2.082	2,5	1.680	2,0
Asia										
- Medio oriente	4.304	5,7	4.183	5,4	5.251	6,6	4.689	5,6	5.300	6,3
- Asia centrale	1.102	1,4	1.500	1,9	1.374	1,7	1.689	2,0	3.868	4,6
- Asia orientale	1.714	2,3	1.855	2,4	2.518	3,2	2.759	3,3	2.659	3,1
Oceania e altri territori	257	0,3	243	0,3	86	0,1	89	0,1	71	0,1
Totale	76.004	100	77.667	100	79.657	100	83.874	100	84.794	100

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati ISTAT

Tabella. 4.2 Andamento delle esportazioni della Lombardia, in volume, dal 2001 al 2005

	2001		2002		2003		2004		2005	
	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%
Europa										
- UE 15	12.921	59,2	12.344	57,6	12.822	58,4	13.842	58,3	14.259	57,5
- Nuovi Paesi UE	1.361	6,2	1.407	6,6	1.476	6,7	1.647	6,9	1.798	7,3
- Altri paesi europei	2.520	11,6	2.487	11,6	2.549	11,6	2.815	11,9	2.787	11,2
America										
- Nord America	1.064	4,9	1.007	4,7	1.007	4,6	1.090	4,6	1.099	4,4
- Centro Sud America	436	2,0	404	1,9	372	1,7	396	1,7	434	1,8
Africa										
- Africa settentrionale	597	2,7	592	2,8	612	2,8	606	2,6	704	2,8
- Altri paesi africani	309	1,4	306	1,4	289	1,3	310	1,3	363	1,5
Asia										
- Medio oriente	851	3,9	927	4,3	795	3,6	831	3,5	809	3,3
- Asia centrale	124	0,6	140	0,7	147	0,7	180	0,8	221	0,9
- Asia orientale	748	3,4	795	3,7	798	3,6	968	4,1	993	4,0
Oceania e altri territori	177	0,8	191	0,9	195	0,9	157	0,7	175	0,7
Totale	21.811	100	21.433	100	21.950	100	23.751	100	24.797	100

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati ISTAT

Tabella 4.3. Importazioni ed esportazioni della Lombardia per modo di trasporto (2001 – 2005)

Importazioni	2001		2002		2003		2004		2005	
	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%
Trasporto marittimo	29.304	38,6	29.465	37,9	31.972	40,1	32.740	39,0	32.729	38,6
Trasporto ferroviario	5.052	6,6	4.566	5,9	4.743	6,0	4.582	5,5	4.195	4,9
Trasporto stradale	20.144	26,5	19.758	25,4	19.751	24,8	19.777	23,6	19.522	23,0
Trasporto aereo	94	0,1	76	0,1	80	0,1	82	0,1	111	0,1
Altro mezzo di trasporto	19.805	26,1	22.028	28,4	20.919	26,3	23.289	27,8	24.196	0,0
non dichiarato	1.604	2,1	1.773	2,3	2.192	2,8	3.403	4,1	4.040	4,8
Totale	76.004	100	77.667	100	79.657	100	83.874	100	84.794	100

Esportazioni	2001		2002		2003		2004		2005	
	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%	000 ton	%
Trasporto marittimo	4.826	22,1	4.946	23,1	5.335	24,3	6.049	25,5	5.934	23,9
Trasporto ferroviario	1.006	4,6	932	4,3	891	4,1	900	3,8	999	4,0
Trasporto stradale	14.623	67,0	13.861	64,7	13.928	63,5	14.085	59,3	14.466	58,3
Trasporto aereo	93	0,4	91	0,4	94	0,4	94	0,4	115	0,5
Altro mezzo di trasporto	247	1,1	287	1,3	271	1,2	299	1,3	275	1,1
non dichiarato	1.015	4,7	1.315	6,1	1.432	6,5	2.324	9,8	3.007	12,1
Totale	21.811	100	21.433	100	21.950	100	23.751	100	24.797	100

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati ISTAT

La continuità territoriale rispetto ai principali partner commerciali (Germania, Francia, Regno Unito ecc..) ha storicamente privilegiato il trasporto stradale, che infatti rappresenta (escludendo le materie prime che privilegiano il trasporto marittimo) la principale modalità di trasporto.

Nel quinquennio considerato si nota invece la crescita del trasporto aereo, connesso sia con l'incremento degli scambi con gli Stati Uniti, il Giappone, la Cina, sia con il mutamento delle modalità di gestione della catena logistica già illustrati precedentemente.

Non a caso, dai dati forniti dai principali operatori del trasporto espresso emerge che i principali Paesi raggiunti per via aerea sono, oltre agli Stati Uniti, il Giappone e la Cina, anche la Germania e la Russia.

Tabella 4.4 I principali Paesi di provenienza delle importazioni milanesi dal 2001 al 2005

Paesi	2001		2002		2003		2004		2005	
	Mn. euro	%	Mn. euro	%	Mn. euro	%	Mn. euro	%	Mn. euro	%
Germania	15.365	22,4	15.545	23,3	15.612	23,1	16.719	23,3	16.633	22,4
Francia	9.290	13,5	8.757	13,1	8.753	13,0	9.191	12,8	8.036	10,8
Paesi Bassi	7.317	10,7	6.733	10,1	6.765	10,0	7.016	9,8	7.205	9,7
Russia	3.281	4,8	2.775	4,2	2.942	4,4	3.026	4,2	3.954	5,3
Regno Unito	4.598	6,7	4.239	6,4	3.919	5,8	3.782	5,3	3.583	4,8
Cina	1.813	2,6	1.998	3,0	2.280	3,4	2.711	3,8	3.158	4,2
Belgio	3.016	4,4	2.852	4,3	2.892	4,3	3.039	4,2	3.111	4,2
Svizzera	2.527	3,7	2.705	4,1	2.604	3,9	2.814	3,9	3.026	4,1
Stati Uniti	3.310	4,8	2.926	4,4	2.744	4,1	2.973	4,1	3.009	4,0
Corea del Sud	1.042	1,5	1.057	1,6	1.156	1,7	2.025	2,8	2.648	3,6
TOTALE	68.650	100	66.669	100	67.451	100	71.769	100	74.377	100

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati ISTAT

Tabella. 4.5 Principali paesi di destinazione delle esportazioni milanesi dal 2001 al 2005

Paesi	2001		2002		2003		2004		2005	
	Mn. euro	%	Mn. euro	%	Mn. euro	%	Mn. euro	%	Mn. euro	%
Francia	4.178	10,9	4.140	11,2	4.051	11,3	4.156	11,7	4.897	12,6
Germania	4.234	11,0	4.096	11,0	4.138	11,5	4.086	11,5	4.184	10,8
Stati Uniti	3.736	9,7	3.255	8,8	2.933	8,2	2.845	8,0	3.230	8,3
Svizzera	1.928	5,0	1.909	5,1	2.096	5,8	2.380	6,7	2.667	6,9
Spagna	2.016	5,2	2.024	5,5	2.263	6,3	2.146	6,0	2.304	5,9
Regno Unito	1.949	5,1	2.087	5,6	1.978	5,5	1.822	5,1	1.821	4,7
Belgio	2.162	5,6	2.154	5,8	1.149	3,2	699	2,0	1.059	2,7
Turchia	653	1,7	712	1,9	808	2,2	874	2,5	1.053	2,7
Cina	710	1,8	739	2,0	712	2,0	936	2,6	923	2,4
Giappone	963	2,5	937	2,5	806	2,2	770	2,2	869	2,2
Totale	38.466	100	37.075	100	35.946	100	35.655	100	38.761	100

Fonte: Elaborazioni Globus et Locus su dati ISTAT

4.2 Le connessioni con le altre città globali

Nell'era della globalizzazione occorre valutare quale sia l'insieme delle relazioni di Milano con il resto delle città più vicine su scala europea e mondiale. Secondo la visione di Castells⁷, la città non è un luogo, bensì un processo in cui diversi centri sono collegati tra loro in una rete. Nel passato vi erano alcuni network (o reti di città) attraverso quali scorrevano flussi di merci e di persone, con mercanti che facevano da intermediari, con depositi e stazioni di passaggio, con servizi postali. Erano reti transnazionali, che collegavano ad esempio Cina e Europa già nel 1300 attraverso una via che transitava da Bruges, Venezia, Damasco e Canton. Un altro esempio più recente è quello di Amsterdam, che nel 1700 aveva un ruolo chiave nel controllo dei flussi finanziari e che Braudel annovera tra le "città-mondo", ossia quei nodi della rete che ne rappresentano il cuore logistico, essenziali nel veicolare i flussi di merci e persone nella rete.

Oggi questo ruolo di città-mondo è sempre più rappresentato dai nodi mondiali della rete di trasporto marittimo e aereo, vale a dire *world cities* dominanti in cui sono concentrate le funzioni di comando e controllo dei flussi logistici mondiali. Hong Kong, Singapore, Shanghai, Los Angeles, Rotterdam, Amburgo, Dubai, Parigi, Francoforte. In quest'ottica di posizione/dimensione, Milano appare sulle mappe come città periferica o satellite delle città-mondo più importanti in Europa. Come illustrato in figura 4.1, Milano per l'Italia è il nodo principale che collega il nostro Paese ai mercati mondiali attraverso una serie di connessioni con i principali nodi logistici europei che cambiano a seconda della modalità di trasporto considerata.

Per quanto riguarda *l'air cargo* Francoforte, Parigi e Londra sono i tre indiscussi hub continentali, ciascuno con una sua specifica specializzazione: Francoforte per l'Asia e il Centro-Sud America, Parigi per l'Africa e Londra per le relazioni con il Nord America, Medio Oriente e Oceania.

Un discorso a parte meritano i flussi che si riferiscono al servizio espresso: in questa nicchia di mercato esistono sostanzialmente quattro grandi aziende, denominate *integrator* che operano pressoché in tutto il mondo: TNT, DHL, UPS, FedEx. Queste società, grazie ai loro network basati sul principio dell'*hub&spoke*, riescono a garantire un medesimo livello di servizio particolarmente elevato per un grande numero di destinazioni finali. Le merci generate da Milano e destinate in tutto il mondo vengono consolidate presso gli hub nazionali (Orio al Serio per DHL e UPS, Malpensa per FedEx e Linate per TNT) e inviate quotidianamente agli hub europei (Bruxelles per DHL, Colonia per UPS, Liegi per TNT, Parigi per FedEx). Da qui proseguono verso destinazioni continentali (attraverso gli hub nazionali) oppure verso destinazioni intercontinentali, passando prima per gli hub di primo livello (ad esempio, Atlanta per DHL, Memphis per FedEx, Louisville per UPS).

Anche e soprattutto nel traffico marittimo containerizzate esistono delle specializzazioni dei porti europei che riguardano le rotte sui cui offrono collegamenti di linea. Per le merci generate/attratte dalla regione urbana milanese

⁷ M. Castells, *The rise of the network society*, Blackwell, Oxford 1996

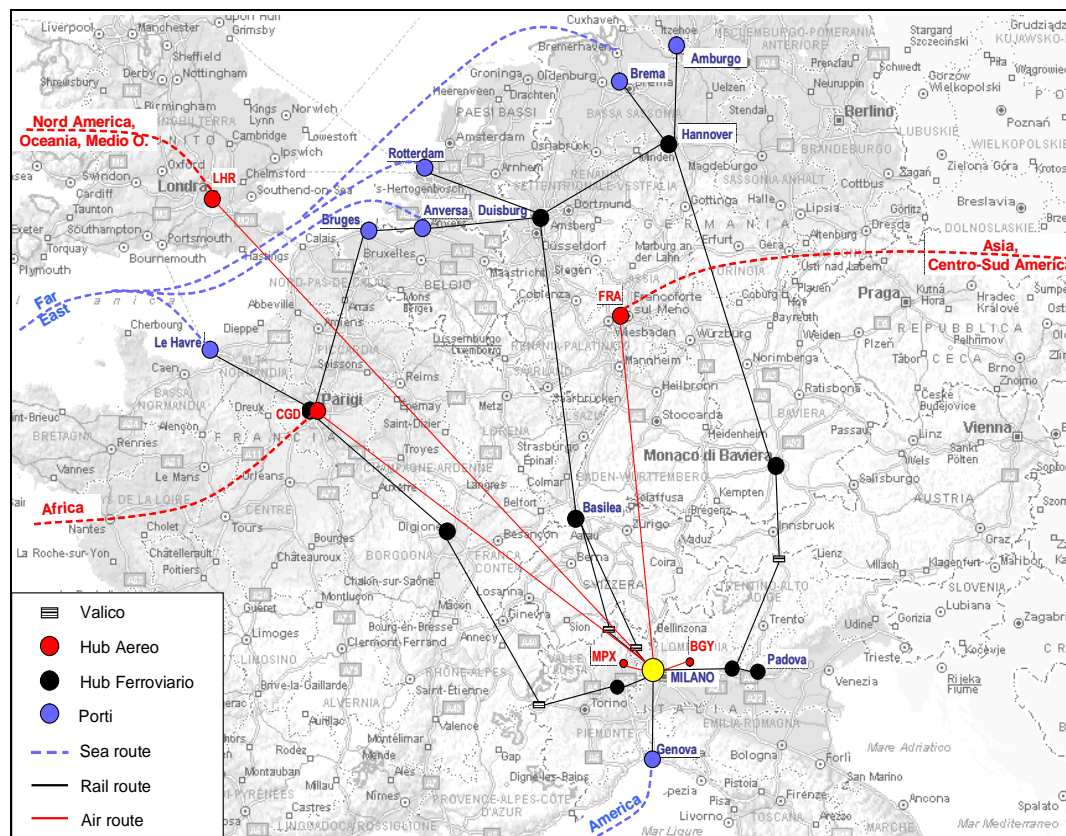
Genova rappresenta la porta di ingresso delle merci containerizzate (e non) da e per il continente americano. Al contrario, per destinazioni asiatiche, le merci milanesi prendono la strada per i 4 porti del Nord Europa che costituiscono il cosiddetto "Northern Range" : Rotterdam, Amburgo, Anversa, Brema.

Questi porti hanno iniziato il nuovo Millennio dotandosi di terminal ferroviari ad alta capacità: Rotterdam nel 2000 con il nuovo terminal di Maasvlakte, che raddoppia la potenzialità preesistente del Rotterdam Rail Center, Amburgo nel 2001 con il terminal Eurokombi, localizzato accanto al terminal marittimo di Eurokai, Anversa nel 2002 con il grande Main Hub che concentra i traffici dei terminal preesistenti.

La logica di questi terminal ferroviari è molto semplice ed uniforme: si tratta di creare le premesse per concentrare il massimo delle unità di carico intermodali (UTI) – essenzialmente container marittimi ma anche casse mobili e semirimorchi – provenienti sia dal porto che dall'immediato hinterland, per poter comporre treni completi in servizio shuttle per le principali destinazioni d'Europa, in modo da ridurre i costi e offrire *transit times* competitivi rispetto alla strada. Complessivamente nel 2006 questi tre porti hanno movimentato oltre 20 milioni di UTI.

Il collegamento tra la regione urbana milanese e questi hub mondiali passa attraverso 3 *gateway* fondamentali che hanno tre ruoli specifici: Novara, Verona e Padova:

Figura 4.1 Milano e le sue connessioni con l'Europa e il mondo



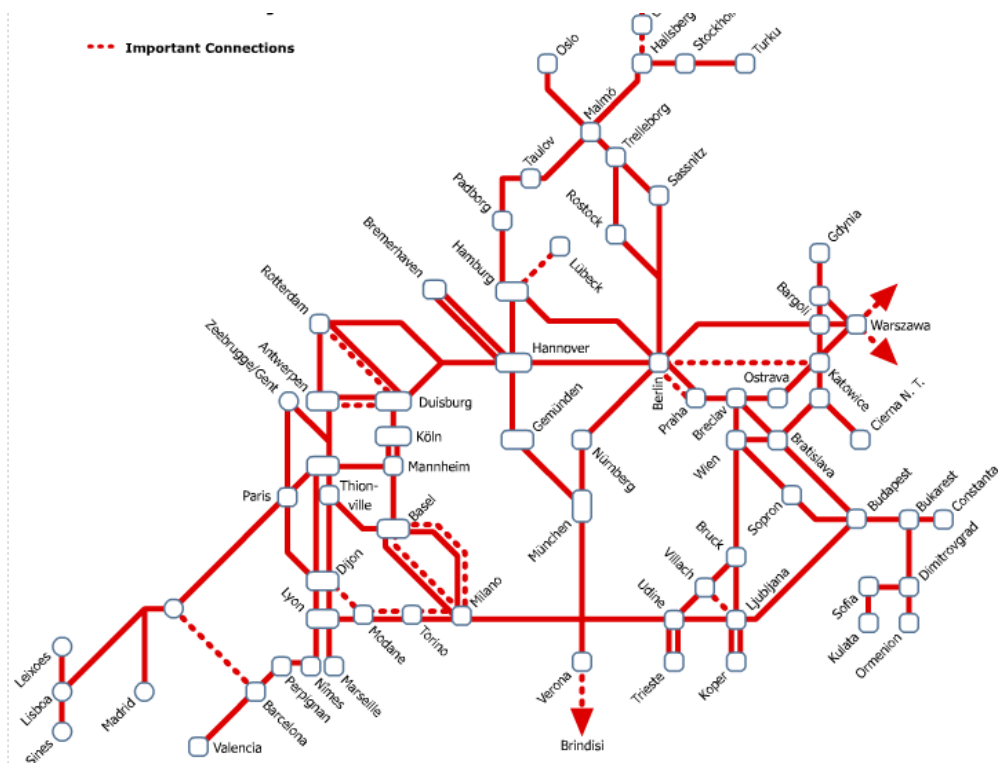
Verona (260.000 UTI nel 2006), è punto d'arrivo e di partenza dei traffici che, passando per il Brennero, collegano Milano all'Europa centrale e settentrionale: è la maggiore infrastruttura europea del suo genere, che si trova all'interno di una vasta area industriale di circa 7 milioni di mq, dove sono installate 720 aziende, centro logistico dell'automotive. e dell'alimentare di assoluta rilevanza internazionale.

Novara (220.000 UTI) è l'interporto con le prospettive di espansione più promettenti, per la sua posizione a valle del nuovo traforo alpino del Lötshberg (che sarà inaugurato nel giugno 2007), sulle linee per i valichi svizzeri di Domodossola e Luino, in posizione baricentrica tra Milano, Torino e il Porto di Genova. Lungo i valichi svizzeri, transita il 60% del trasporto combinato *cross border*, che utilizza però solo in parte Novara, concentrandosi essenzialmente sul terminal privato della Hupac a Busto Arsizio/Gallarate (320.000 UTI)

Padova (280.000 tiri gru) è il terzo pilastro ma assai diverso dagli altri due, anzi da tutti gli altri interporti italiani, assolvendo alla funzione di *inland terminal*, con linee regolari per Genova, La Spezia, Rotterdam e Anversa.

Infine va rilevato il ruolo strategico svolto da alcuni *gateway* intermodali strategici come Basilea e Duisburg che consentono di mettere Milano in comunicazione con gli altri nodi continentali attraverso la fitta rete di corridoi ferroviari destinati al traffico combinato strada-rotaia, così fortemente articolati nella parte settentrionale dell'Europa (si veda la figura 4.2).

Figura 4.2 Articolazione delle rete ferroviaria europea e dei principali hub



4.3 Il flussi di imprese e di capitali

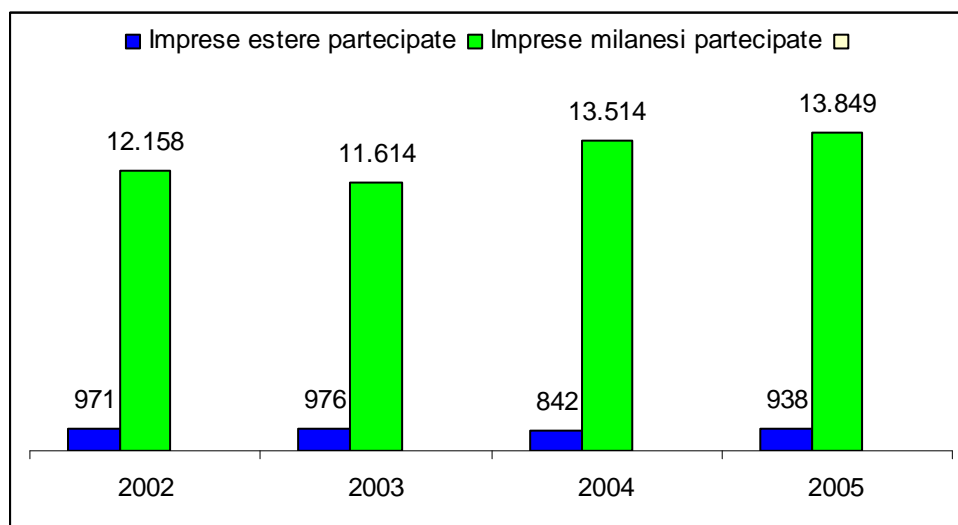
L'affermazione dei grandi gruppi logistici esteri è avvenuta sia attraverso la creazione di filiali commerciali, sia con l'acquisizione di importanti imprese nazionali, a partire dagli anni '80, ma con un'accelerazione impressionante sul finire degli anni '90 in coincidenza con i processi di concentrazione a livello mondiale che hanno caratterizzato e caratterizzano il settore. Nel gennaio 2005 erano 134 le imprese estere partecipate da imprese milanesi, a fronte di 117 le imprese milanesi partecipate da imprese estere (si vedano la figura 4.3).

Al di là del numero, la qualità delle partecipazioni è ben diversa, evidenziata anche dal numero degli addetti: le partecipate estere di imprese milanesi sono per lo più filiali commerciali di corrispondenza per la gestione dei traffici di import/export da/per l'Italia. Al contrario, le imprese milanesi a capitale estero sono invece imprese che operano direttamente sul mercato nazionale, con una propria struttura operativa, ancorché integrata nel network della casa madre.

Dal 1980 al 2000 sono scomparse le storiche aziende familiari che caratterizzavano il panorama trasportistico milanese e nazionale e che, in alcuni casi, avevano assunto dimensioni considerevoli e che dominavano i traffici internazionali da/per l'Italia (si veda la tabella 4.6).

Le ragioni della difficoltà delle imprese milanesi (peraltro comune a tutto il sistema economico nazionale) ad assumere una vera dimensione internazionale sono molteplici, sia interne che esterne al settore. Le imprese italiane sono arrivate impreparate all'appuntamento con la globalizzazione dei mercati, sia per le modeste dimensioni medie, organizzative e finanziarie, sia per una scarsa lungimiranza rispetto ai mutamenti strutturali in atto nel settore manifatturiero e alla necessità di uscire dai confini nazionali.

Figura 4.3 Dinamica dell'internazionalizzazione delle imprese milanesi di trasporti e logistica (n. addetti)



Fonte: Banca dati Reprint e Politecnico di Milano, 2006

Nei confronti dei nuovi operatori sono state penalizzate anche per la struttura organizzativa d'impresa: le flotte e i magazzini esclusivamente di proprietà, gli autisti dipendenti sono stati sostituiti dal contoterzismo e dai contratti di affitto per poter offrire servizi concorrenziali in termini di prezzo, di flessibilità e di copertura del territorio.

Vanno inoltre considerati altri aspetti di ordine superiore, quali:

- il ritardo con cui le imprese manifatturiere italiane hanno intrapreso percorsi di delocalizzazione e terziarizzazione, rispetto ai produttori europei e americani, la cui proiezione internazionale ha costituito un volano per l'internazionalizzazione delle imprese del trasporto nazionali;
- le modalità di vendita (franco fabbrica) e acquisto (franco destino) adottate dalle imprese produttrici italiane nei rapporti con l'estero che hanno lasciato nelle mani di fornitori e clienti l'organizzazione del trasporto e la scelta del vettore.

Non va inoltre sottovalutato il ruolo delle politiche industriali attuate dai governi europei che hanno sostenuto lo sviluppo dei cosiddetti "campioni nazionali", in particolare i grandi gruppi postali, consentendo a tali imprese di conseguire una leadership dapprima sul mercato interno e, successivamente, a livello internazionale.

D'altro canto, dal punto di vista dei gruppi esteri, l'acquisizione di imprese italiane rispondeva a diverse esigenze: da una parte, acquisire quote di traffico in uno dei mercati europei un'importante mercato di origine e destinazione delle merci più importanti, garantendo una vasta copertura del territorio e realizzando un'efficiente rete di trasporti e di servizi nei luoghi di origine e di destino delle merci. Dall'altra, sviluppare sinergicamente le attività del gruppo attraverso l'acquisizione delle competenze delle aziende acquisite (Traco, Tecnologistica, Saima Avandero, Borghi, ecc.), di skills specializzati, privilegiando le attività ad elevato valore aggiunto.

Tabella 4.6 Ditte familiari italiane nel settore dei trasporti e logistica che hanno cessato l'attività o venduto l'azienda (sino al 2002)

Famiglia	Azienda	Famiglia	Azienda
Albarelli	Albarelli	Guidalotti	Odino-Valperga
Avandero	Avandero	Lanati	Sodibelco
Baracchi	MTN	Maritan	Maritan
Belloni	Merzario	Melloni	Borghi Trasporti
Bertola	Tecnologistica	Mondelli	MIT
Bigi	Sami	Pacani	Ascoli
Cappelletti	Cappelletti	Piaggio	N.A.T poi Lollighetti
Castelletti	Castelletti	Piccin	Piccin
Casati	LDM	Provasi	Soffritti
Costa	Costa Crociere & CCL	Ravano	Contship
Del Bene	Savino del Bene	Serra	Serra
Del Mastro	Gondrand	Stracciari	Stracciari
Di Canossa	Saima	Vigliani	Domenichelli
Giribaldi	Traco		

Tabella 4.7 Aziende leader italiane di logistica e trasporti coinvolti nelle principali operazioni di acquisizione da parte di gruppi esteri, dal 1984 al 2006

Anno	Gruppo acquirente	Naz.	Gruppo/società acquisita	Note
1984	TNT*	AUS	Traco (TO)	* ora appartiene alle Poste Olandesi TPG
	MSA*	UK	Italcargo (MI)	* confluita in Exel
1988	UPS Federal Expresss Peninsular & Oriental Calberson (SNCF)	USA USA UK F	Alimondo (MI) Saimex (MI) Sitmar Stracciari* (MI)	* ora in Geodis - Zust Ambrosetti
	Sceta (SNCF)	F	Zust Ambrosetti* (TO)	* ora in Geodis - Zust Ambrosetti
	DHL(*)	USA	Costituzione della filiale italiana	* acquisita da Deutsche Post nel 1999
1989	Danzas (*)	CH	Samec (MI)	* ora nel gruppo Deutsche Post
	Kuehne Nagel Nedlloyd TNT	CH NL AUS	Domenichelli (PD) Messaggeria Emiliana (MO) Mistral Air	
1996	FIEGE	D	Borruso (*)	* ora nel gruppo Fiege
1997	TNT	AUS	Pony Express (MI)	
1998	TNT	AUS	Spedimacc* (MI) Rinaldi (MI) Castelletti	* acquisita nel 2004 da Deutsche Bahn
	BTL/Stinnes (*)	D		* ceduta a Sioli Fontana
	Geodis Logistics (SNCF)	F	Borghi Trasporti e Spedizioni (MI)	
	Hays (*)	UK	Sodibelco (MI)	* confluita in ACR Logistics, ora Kuehne Nagel
	Deutsche Post	D	DHL (USA) MIT * (MI) Casa di Spedizioni Ascoli* (MI)	*Incorporata in DHL Express nel 2003 *Incorporata in DHL Express nel 2003
	TNT Post Group	NL	SAV (BG) Tecnologica* (MI) Agenzia Recapiti Espressi (TV) Milano Recapiti (MI) Saima Avandero (MI-BI)	* ora confluita in CEVA
	ABX Logistics (*) (SNCB)	B		* ceduto nel 2006 a 3I
	Norbert Dentressangle	F	Logistica Lombarda	
2000	General Logistics System	UK	Direzione Gruppo Executive (MI)	
2001	TNT Post Group Kuehne Nagel	NL CH	ALS Advanced Logistics Services (MI) Logist	
2002	Frans Maas	NL	Cargo Service (PR)	
2003	Exel (*)	UK	Cappelletti (MI)	* acquisita nel 2005 da Deutsche Post
2004	Hangartner Logista Frans Maas (*)	D E NL	Magazzini Generali Verona Etinera Giacomelli Spedizioni (VR)	* acquisita nel 2006 da DFDS
2005	TNT Post Group Swiss Post International Kuehne Nagel	NL CH CH	SDO - Servizi Distribuzione Ottica (MI) Porta a Porta Servizi Distribuzione (PD) ACR Logistics	
2006	TNT Logistics	I	TNT Arvil	Acquisizione del 100%

Fonte: Federtrasporto, database Confetra, stampa di settore

Delle aziende acquisite la maggior parte è stata, assorbita nella struttura della controllante o liquidata: solo alcune imprese hanno mantenuto marchio e struttura organizzativa proprie, ancorchè integrate nel network del gruppo.

E' opportuno però sottolineare la distinzione tra la competitività delle imprese milanesi e la competitività del settore e del territorio che non può che beneficiare dell'integrazione nelle reti di traffico internazionale garantiti dall'appartenenza a gruppi internazionali (al di là degli assetti azionari). Non esistono ovviamente pericoli di delocalizzazione del trasporto, ma la presenza pervasiva dell'impresa estera può portare ad una significativa riduzione del controllo strategico sullo sviluppo del settore del trasporto, determinando di fatto una rischiosa delega a centri decisionali esteri specialmente se l'acquisizione dell'impresa italiana è finalizzata al controllo di reti di mera vezione.

Capitolo 5

La governance e le "chiavi" della porta logistica

5.1 Quali prospettive per la logistica milanese

Secondo una visione tradizionale, la logistica è un problema interno alle imprese o alle singole filiere industriali e, come tale, non è questione che interessa alla politica economica. Oggi è però ampiamente accettato che, da un lato, la logistica è influenzata da numerose economie e diseconomie esterne tanto alle imprese quanto ai settori industriali e che, dall'altro, è divenuta un'attività il cui valore aggiunto è significativo per l'intera economia di un territorio.

In certi paesi e per certe regioni, la logistica rappresenta l'attività economica prevalente e il motore principale dello sviluppo. L'area di Rotterdam, per esempio, solo con la logistica contribuisce per il 17% all'intero PIL olandese.

Ne consegue che è anche un problema di politica economica in quanto un sistema logistico inefficiente arreca danni all'economia sia per i costi sociali che genera (congestione, inquinamento, etc.), sia per l'incapacità di attirare "traffici" capaci di produrre valore aggiunto per il territorio di riferimento.

Uno dei problemi che il nostro paese si trova ad affrontare è proprio legato alla scarsa attrattività che esercita come piattaforma logistica, ovvero come punto di intercettazione dei flussi di merce provenienti dalle aree di produzione dell'estremo oriente. Infatti, a fronte di continui investimenti e creazione di nuovi centri distributivi nelle aree retrostanti i porti del Northern Range (Rotterdam, Anversa, Amburgo), in Italia l'unico comparto in forte crescita, grazie anche al capitale straniero è rappresentato dal mercato immobiliare logistico.

Dall'analisi della disponibilità di aree, del costo medio degli spazi e della valutazione congiunta di accessibilità dell'area e appetibilità del mercato in cui essa è inserita, la società statunitense Cushman & Wakefield, uno dei maggiori operatori mondiali nel mercato immobiliare, ha stilato la classifica delle migliori localizzazioni europee (si veda tabella 5.1), che vede il Belgio al primo posto, seguito da Francia e Olanda. L'Italia si colloca all'ottavo posto, perdendo due posizioni rispetto al sesto posto del 2001.

Milano, come del resto l'Italia, sembra incapace di valorizzare la sua posizione strategica di "terra di mezzo": tale questione riporta subito alle problematiche legate al marketing territoriale, e alla capacità di un paese di promuovere lo sviluppo e l'attrattività del proprio territorio, sia per gli stakeholder nazionali che per quelli esteri.

Tabella 5.1 Le best location europee per insediamenti logistici

Nazione	Graduatoria		
	2005	2003	2001
Belgio	1	1	1
Francia	2	2	4
Olanda	3	4	2
Repubblica Ceca	4	5	5
Polonia	5	6	7
Germania	6	3	3
Ungheria	7	8	10
Italia	8	9	6
Austria	9	7	8
Regno Unito	10	10	10
Irlanda	11	15	13
Portogallo	12	11	11
Russia	13	13	12
Svezia	14	14	14
Spagna	15	12	15

Fonte: Cushman&Wakefield, 2006

Questo tema era già stato affrontato nel Piano Generale dei Trasporti e della Logistica del 1999, nel quale si sosteneva come non fosse sufficiente godere di un'ottima localizzazione geografica per vincere la sfida dell'attrattività dei capitali, quanto piuttosto fosse necessario saper vendere la propria "risorsa distributiva" (cfr. 1.3).

Per realizzare concretamente questi intenti, è stata creata l'Agenzia Italiana per la Logistica, la quale però versa ancora in uno stato embrionale a causa della mancanza di un preciso quadro di riferimento nazionale per la pianificazione del territorio e di uniformità nelle linee di governance integrate nei governi regionali (nonostante all'estero siano molteplici i casi di successo della creazione di realtà simili, prima tra tutti l'olandese HIDC – Holland International Distribution Council). Ciò è testimoniato dal fatto che, solo in rarissimi casi, si è notato un approccio razionale nella realizzazione degli interventi sia a livello di insediamento sia di infrastrutture: ne sono un esempio il Polo Logistico di Piacenza e l'Interporto di Verona. Entrambi sono casi in cui l'iniziativa è nata dalle amministrazioni locali, che si sono impegnate nella ricerca di aree adatte per la destinazione d'uso logistica, all'interno di un progetto più ampio di integrazione infrastrutturale, con l'obiettivo di creare insediamenti di attività logistiche a valore aggiunto. Tuttavia si tratta di due casi isolati: nel nostro paese la consuetudine è stata ben altra.

Troppo spesso, infatti, le scelte di localizzazione degli immobili logistici, dei centri distributivi, dei terminal e degli impianti sono state guidate da singoli driver quali il costo del terreno, evidenziando quindi una carenza di visione sistemica nelle strategie di *decision making* (il risultato è l'elevata dispersione degli impianti logistici illustrata, cfr. figura 2.7).

5.2 Quale mercato per la logistica milanese

Due sono gli aspetti che più caratterizzano il mercato milanese della logistica rispetto a quelli delle principali *city region* europee: il basso livello di terziarizzazione da parte dell'industria e il "nanismo" industriale della logistica italiana. Si tratta di aspetti strettamente intrecciati e che si rafforzano a vicenda.

Se si escludono le attività di mero trasporto, in Italia si terziarizza una quota marginale delle attività logistiche (tra il 15 e il 20%), contro il 39% in Gran Bretagna, il 30% in Francia, il 27% in Germania. Risultano, invece, terziarizzate al 95% le attività di trasporto ovvero le attività a minor valore aggiunto, mentre la "fascia alta" dei servizi logistici stenta a decollare; ciò dipende tanto da carenze della domanda quanto dell'offerta, a loro volta influenzate dalla particolare struttura dell'industria manifatturiera e della distribuzione commerciale.

Le piccole imprese, infatti, esprimono una domanda di logistica guidata prevalentemente dall'esigenza di minimizzare i costi, piuttosto che da quella di migliorare la qualità complessiva del processo. Sono tuttora molto diffuse sono le clausole di vendita "franco fabbrica" e di acquisto "franco destino", che naturalmente esprimono una scarsa propensione a esercitare il controllo sui flussi di merci in uscita e in entrata. La conseguenza di ciò è, tra l'altro, che le esportazioni e le importazioni delle PMI sono prevalentemente gestite dagli operatori logistici dei partner commerciali esteri.

D'altra parte, se la domanda è sottosviluppata, anche l'offerta di logistica è molto carente, con una larga diffusione di aziende di dimensione piccola e piccolissima. Gran parte degli operatori sono semplici autotrasportatori o "padroncini", con bassi livelli di integrazione sia orizzontale che verticale. Spesso tali operatori hanno un raggio d'azione che non va oltre alcune aree regionali e non sono dotati delle attrezzature ICT necessarie a gestire processi logistici appena più complessi del mero trasporto.

I grandi operatori stranieri distanziano di gran lunga i maggiori operatori nazionali nelle quote del mercato logistico italiano e anzi, negli anni recenti, hanno fatto shopping di aziende italiane.

La perdita di terreno da parte delle imprese milanesi e, più in generale, italiane di trasporto e logistica è il risultato di una carenza, ormai storica, di competitività. Sono pochi gli operatori nazionali di dimensioni sufficienti a superare il ruolo di semplici sub-fornitori e accedere ai segmenti più redditizi del mercato.

È anche vero che gli autotrasportatori italiani sono gravati da costi superiori rispetto ai loro concorrenti esteri (es. pedaggi più elevati, accise sul carburante, costi indiretti della maggiore congestione stradale, altri costi impropri), ma sul settore pesa largamente l'eccesso di offerta e l'inefficienza produttiva. Il sistema Italia ha goduto nel passato di una proverbiale flessibilità, di una risorsa importante, le circa 150.000 ditte (per lo più monoveicolari) che, secondo i dati dell'Albo Nazionale dell'Autotrasporto, rappresentano l'universo del trasporto di cose conto terzi. Ma oggi, che la gestione corretta della *supply chain* costituisce un fattore decisivo di competitività, questo tipo di approccio non è più efficace.

Questa situazione di debolezza e sottocapitalizzazione dell'autotrasporto nazionale è anche il risultato di una politica di regolamentazione del settore per

lungo tempo difforme rispetto agli orientamenti comunitari. La politica nazionale ha insistito per decenni sul contingentamento dell'offerta e sul rigido controllo delle tariffe (cosiddette "tariffe a forcilla"), a fronte di politiche comunitarie che andavano, già all'inizio degli anni '70, in direzione di una deregolamentazione (apertura dell'accesso alla professione) e liberalizzazione del settore (libera fissazione dei prezzi). In questo senso, la nuova riforma del settore dell'autotrasporto (D.Lgs 286/05) rappresenta un importante traguardo nella direzione di una ristrutturazione del settore e della sua apertura alla concorrenza.

Un'ulteriore debolezza, che si rileva dal lato dell'offerta, è costituita dal notevole squilibrio tra le diverse modalità di trasporto. Lo squilibrio modale riguarda in generale tutti i paesi europei ed è sostanzialmente peggiorato nel corso degli ultimi 25 anni, ma nel nostro Paese la situazione sembra essere ancora più grave. A tale proposito, i dati 2001 sul trasporto terrestre pubblicati dalla Commissione Europea indicano che, nella media UE15, il 75,5% delle tonnellate chilometro totali trasportate viaggia su strada, il 13,1% su rotaia e il resto su acque interne e condotte. In Italia, invece, l'87,6% viaggia su strada e appena l'8% su rotaia.

Per quanto riguarda infine il trasporto aereo, le stesse prime stime evidenziano che soltanto il 30-40% delle merci potenzialmente trasportabili per via aerea viene effettivamente imbarcato negli aeroporti italiani e che il restante 60-70% viene invece trasportato su strada presso gli altri hub europei (Francoforte in primis), da dove prosegue via aereo per le destinazioni finali (cosiddetto "aviocamionato").

Gli aeroporti milanesi sono svantaggiati anche e soprattutto dal punto di vista doganale rispetto ai principali concorrenti: la burocrazia italiana rilascia le merci in import/export mediamente solo 24 ore dopo l'arrivo. Le stesse procedure sono gestite in Europa con tempi variabili da 3 a 6 ore.

I tempi della nostra burocrazia hanno un impatto tale sul trasporto delle merci intermodali via terra, che addirittura rivoluzionano la geografia fisica del territorio. Infatti, la "geografia logistica" non tiene conto dei chilometri, ma dei tempi per percorrerli.

Esiste poi un problema politico: le relazioni aeree con i paesi extra-europei, infatti, sono regolate tramite i cosiddetti "accordi bilaterali" che il governo italiano contrae con gli stati interessati. Allo stato attuale però questi accordi in molti casi introducono distorsioni nella concorrenza e riducono lo sviluppo del traffico aereo. Gli accordi con i paesi extra-europei spesso specificano non solo l'identità delle compagnie autorizzate a operare i collegamenti tra i due paesi, ma anche le rotte e le capacità dei voli stessi, negando nella maggioranza dei casi la possibilità per il vettore straniero di effettuare voli su Milano e ciò nonostante la manifesta volontà da parte delle compagnie estere interessate al collegamento con la Lombardia.

Tutto questo fa sì che Milano occupi una posizione di secondo piano nella classifica degli aeroporti europei per quanto attiene il traffico merci (si veda la tabella 5.2). L'indicatore utilizzato valuta sinteticamente quattro distinti elementi: il numero e l'importanza economico-commerciale delle destinazioni extraeuropee servite, la frequenza di collegamento con ciascuna di esse, la qualità del servizio mediamente offerto ed il prezzo di trasporto.

Tabella 5.2 L'accessibilità intercontinentale nel trasporto aircargo

HUB	INDICATORE di ACCESSIBILITA' INTERCONTINENTALE nel TRASPORTO AEROMERCI
Francoforte	100,00
Parigi	77,38
Londra	66,17
Amsterdam	65,42
Lussemburgo	38,19
Bruxelles	32,69
Milano	27,07
Copenhagen	27,03
Monaco	22,22
Madrid	20,11
Zurigo	19,21
Roma	16,11
Vienna	9,96

Fonte: Certet Bocconi e Unioncamere Lombardia

5.3 Considerazioni finali e indirizzi di *policy*

A livello di *policy* la pubblica amministrazione (ed in particolare la Regione) dovrebbe promuovere e sostenere iniziative che vadano oltre gli aspetti puramente infrastrutturale, come sino ad oggi si è fatto, per affrontare argomentazioni più legate alle modalità localizzative ed organizzative delle imprese manifatturiere e logistiche.

Tuttavia è necessario fare i conti, da un lato, con la limitata possibilità d'azione del governo regionale, le cui iniziative difficilmente potranno conseguire risultati significativi se non ricondotte ad una attenta ricerca di coerenza con le politiche di livello superiore; dall'altro, con la scarsa incisività di una condotta pubblica solamente basata sulla promozione e sostegno di interventi di carattere infrastrutturale, sia rivolti all'incremento ed adeguamento della rete stradale evidentemente sottodimensionata, sia al potenziamento delle infrastrutture a supporto del trasporto intermodale.

Pertanto, la gamma dei possibili interventi e delle relative modalità di attuazione finalizzati ad una razionalizzazione dei flussi di traffico delle merci nella regione urbana milanese, richiede, innanzitutto, indispensabili interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture, sia sui singoli assi (strade, linee ferroviarie, raccordi, ecc.) che sui nodi della rete (terminal intermodali, piattaforme logistiche urbane ed extraurbane), necessari per rafforzare ed ottimizzare il sistema della logistica e del trasporto delle merci.

A livello di pianificazione regionale, si può agire sia direttamente, promuovendo e partecipando alla realizzazione degli interventi, sia indirettamente, definendo i criteri localizzativi che siano di chiarimento e di indirizzo per gli operatori e gli enti locali; in entrambi i casi, è importante che le singole scelte non siano estemporanee ma riconducibili ad un quadro generale di scelte strategiche non solo settoriali, ma coordinate con quelle infrastrutturali e territoriali, nonché con le politiche regionali di intervento nel settore produttivo e di tutela dell'ambiente.

Complementari agli interventi di potenziamento, ci sono poi altri interventi più mirati al miglioramento qualitativo dei sistemi dei trasporti e della logistica e che contribuiscono ad accrescere la loro efficienza e competitività, individuando, ad esempio, incentivi ad enti ed aziende affinché assumano provvedimenti organizzativo-gestionali finalizzati al raggiungimento di "comportamenti virtuosi" orientati cioè ad un risparmio della risorsa trasporto.

È altresì importante, ai fini di una crescita qualitativa del settore della logistica, mettere in campo azioni indirizzate a rafforzare gli aspetti di comunicazione e promozione ad esso relativi; si tratta di incentivare il confronto tra enti, operatori ed opinione pubblica per meglio definire le specifiche problematiche ed ampliare le possibili soluzioni. Infatti, solo incrementando la concertazione ed il coordinamento delle azioni degli attori del sistema (pubblici e privati) è possibile favorire uno sviluppo compatibile del settore della logistica che darebbe alla regione urbana milanese una competitività aggiuntiva capace di attrarre nuovi investimenti, inducendo altresì una più generale crescita economica da valorizzare e promuovere con efficaci azioni di marketing territoriale.

Riassumendo tutte le osservazioni fin qui esposte, si arriva alla conclusione che i servizi di logistica e trasporto che la "piattaforma Milano" può fornire all'Europa non hanno ancora le caratteristiche di un vero e proprio sistema. Criticità infrastrutturali nel segmento terrestre e aereo, in particolare nei collegamenti con i porti, negli *inland terminal* e nei valichi di confine, pratiche d'impresa non ancora ai migliori livelli, scelte di politica dei trasporti che ritardano ad attuarsi, configurano una situazione dove accanto a delle situazioni di grande dinamismo e innovazione permangono zone di forte arretratezza.

Certo, non mancano i progetti, i programmi e da qualche tempo persino le opere, ma quello che continua a mancare è una visione politica d'insieme ossia del loro valore di insieme, di sistema.

E se il sistema sta fermo, se non raggiunge in tutte le sue componenti, in tutti gli attori diretti e indiretti della supply chain, gli standard più avanzati, applicando le "pratiche migliori", Milano, come del resto l'Italia, non sarà mai quella "piattaforma logistica al servizio dell'Europa", ponte tra il Mediterraneo e l'Europa centrale, di cui tanto si parla.