



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

## CONVEGNO SULL'INDAGINE CAMPIONARIA SUI TRASPORTI INTERNAZIONALI DI MERCI E PASSEGGERI

*Milano, ottobre 2000*

### **I trasporti internazionali e le imprese. L'incidenza dei costi di trasporto nella gestione della supply chain**

*di Sergio Bologna*

I profondi cambiamenti in atto nella struttura dell'offerta di trasporto, nelle relazioni tra committenti e fornitori di servizi, nelle tipologie di servizi offerti sul mercato, nelle strategie logistiche delle imprese, rendono sempre più difficile distinguere tra fenomeni di carattere transitorio e contingente e fenomeni di carattere permanente, tali da segnare le grandi tendenze di sviluppo dell'epoca in cui viviamo<sup>1</sup>.

Al tempo stesso, alcune caratteristiche dell'universo del trasporto, alcuni suoi usi e costumi, sembrano quasi essersi fermati nel tempo e si ripresentano tali e quali malgrado le profonde trasformazioni in atto, sicché gli studiosi e gli osservatori del mondo del trasporto si trovano talvolta in una condizione schizofrenica, a doversi barcamenare tra futuribili e arcaismi.

---

<sup>1</sup> La letteratura in materia ormai è vastissima e non mi resta che rimandare agli Atti dei Convegni dell'European Logistics Association, del Council of Logistics Management degli USA, dell'Associazione Italiana di Logistica in collaborazione con l'Istituto di Ricerca Internazionale, in particolare gli ultimi due ("Logistica 99", Milano, 27/28 giugno 1999 e "Riorganizzare la Supply Chain", Milano, 28/29 giugno 2000), al convegno IRI su "Trasporti. Novità e best practices per aziende, utenti e operatori", Milano 27/28 ottobre 1999), alle pubblicazioni degli uffici Studi di Confetra (in particolare alla periodica analisi dei bilanci di 1500 imprese italiane del settore) e di Federtrasporto (in particolare al "Bollettino economico sul settore dei trasporti", n. 10, novembre 1999, dedicato alle acquisizioni di imprese italiane da parte di operatori logistici e di trasporto esteri), inoltre alle ultime annate delle riviste "International Journal for Logistics Management" e "Maritime Policy and Management", delle riviste italiane "Logistica management" (in particolare, sui distretti industriali, al n. 108, settembre 2000) e "Logistica". Un tentativo di messa a punto del mercato italiano dell'offerta è stato compiuto in occasione dei lavori preparatori al Nuovo Piano Generale dei Trasporti e della Logistica da parte del gruppo di lavoro da me coordinato (ora in Allegati tecnici al PGTL sul sito Internet del Ministero dei Trasporti e della Navigazione). Per quanto riguarda le problematiche delle PMI dei distretti mi permetto inoltre di rimandare al mio saggio "Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione", nel volume di AA.VV. a cura di Paolo Perulli, Neoregionalismo. L'economia arcipelago, Bollati-Boringhieri, Torino 1998.

Chi ne risente di più da questa paradossale situazione sembra proprio l'informazione statistica, in particolare quella che riguarda quelle variabili che dipendono dai comportamenti e dalle azioni delle imprese.

Il tema che ci troviamo ad affrontare oggi è quello delle transazioni internazionali tra imprese e fornitori di servizi e della loro rilevazione statistica ai fini della contabilità nazionale. E' un tema che ha molti risvolti e sfaccettature e può essere affrontato da diversi punti di vista.

Cercherò di fare qualche osservazione pertinente per quella parte che riguarda la natura e l'oggetto delle transazioni derivanti

- a. dalle diverse tipologie di rapporto che possono instaurarsi tra acquirente e venditore sul mercato delle merci
- b. dalle diverse tipologie di rapporto che possono instaurarsi tra committente e fornitore di servizi di trasporto e di logistica
- c. dalle diverse strutture organizzative che possono darsi i fornitori di servizi.

### **La vendita secondo i termini ex works**

E' opinione ormai largamente condivisa tra gli osservatori e gli operatori del mondo del trasporto che uno dei fattori fondamentali ("storici") della dipendenza del nostro sistema-paese dalla fornitura estera di servizi di trasporto sia la politica di vendita seguita dalle PMI italiane, in particolare nelle aree dei distretti industriali (ma tale comportamento è proprio anche di grandi imprese). Tale politica consiste nella stipula di contratti di compravendita "franco fabbrica" (ex works) che prevedono che "il venditore effettui la consegna col mettere la merce a disposizione del compratore nei propri locali o in altro luogo convenuto...non sdoganata per l'esportazione e non caricata sul mezzo di prelevamento"<sup>2</sup>.

Ciò comporta il minimo di obbligazioni per il venditore mentre il compratore deve sopportare

- a. tutte le spese e i rischi per prelevare la merce dai locali del venditore, in particolare le spese per le licenze di esportazione e importazione ed espletare le formalità doganali
- b. tutti i rischi di perdita o di danni alle merci
- c. tutte le spese relative alla merce dal momento in cui essa è stata consegnata
- d. tutte le spese per le ispezioni effettuate prima della spedizione, comprese quelle disposte dalle autorità del paese di esportazione
- e. tutte le spese e gli oneri per l'ottenimento dei documenti o dei messaggi elettronici equivalenti necessari all'esportazione o al transito della merce e rimborsare gli oneri sopportati dal venditore nel prestargli assistenza.

Il venditore deve provvedere a tre cose essenzialmente:

- a. alle operazioni di controllo (pesatura, verifica qualità, conteggio)
- b. alle operazioni di imballaggio

---

<sup>2</sup> Camera di Commercio Internazionale, Edizione Italiana, Incoterms 2000. Regole ufficiali CCI per l'interpretazione dei termini commerciali.

- c. a prestare assistenza, su richiesta, al compratore per l'ottenimento dei documenti amministrativi necessari alle operazioni di sdoganamento, eventualmente di transito, e di controllo della merce ed a fornirgli tutte le informazioni relative all'assicurazione della merce.

Sui termini di resa "franco fabbrica" *Inconeterms 2000*, edizione aggiornata del manuale dei termini commerciali adottati dalla Camera di Commercio Internazionale, a proposito delle clausole di trasporto riporta la dizione *no obligation* sia per il compratore che per il venditore, intendendosi con questo che non esiste alcun obbligo relativo al trasporto nei rapporti reciproci tra i due soggetti. Il contratto di trasporto infatti è altra cosa, perché chiama in gioco un soggetto terzo, cioè il vettore (*carrier*), rispetto al quale gli altri due possono agire di comune accordo secondo varie modalità, ma va da sé che se spetta al compratore l'onere del prelievo della merce e dell'espletamento delle pratiche amministrative della sua esportazione, sarà egli stesso a stipulare un contratto di trasporto con il vettore e in caso di compratore estero sarà probabile che la scelta del vettore avvenga tra le imprese di trasporto del paese del compratore.

Le caratteristiche dei mercati di sbocco delle merci prodotte dalle nostre PMI, in particolare nei distretti industriali, orientati per circa il 50% del loro fatturato all'esportazione, hanno fatto sì che le imprese di trasporto dei paesi dove sono localizzati i principali acquirenti delle nostre merci (Germania, Francia, Inghilterra, paesi dell'U.E. in genere), prelevando la merce dai depositi e dalle fabbriche su mandato degli acquirenti, hanno di fatto esercitato per decenni la funzione di logistica distributiva dei nostri prodotti, con conseguenze negative sulla bilancia dei noli.

In realtà va specificato che l'obbligo del venditore a prestare, su richiesta, assistenza all'espletamento delle pratiche amministrative, ha consentito agli spedizionieri italiani di godere di una quota di questo mercato, perché i buyers esteri e le case di trasporto estere molto spesso preferivano ricorrere ai loro servizi (spesso su indicazione del venditore) in ragione della loro maggiore dimestichezza con la burocrazia italiana, piuttosto che svolgere questa funzione in proprio.

Le abitudini di vendita *ex works*, oltre a sottrarre un'ampia quota di mercato alle imprese di trasporto italiane, possono aver frenato lo sviluppo di una cultura logistica presso il tessuto delle PMI, sottraendo al nostro sistema-paese un segmento importante della catena del valore e mettendo le nostre imprese in una condizione di inferiorità. Malgrado, apparentemente, il compratore abbia solo oneri nel contratto *ex works*, in realtà a conti fatti egli si trova in una posizione più favorevole, come alcuni esperti hanno bene messo in rilievo, se non altro perché riesce a dettare le condizioni della messa a disposizione della merce, elemento fondamentale nella catena logistica, e in taluni casi a dettare anche le caratteristiche dell'imballaggio.

Le cose non cambiano anche se il contratto di compravendita prevede dei termini di resa "franco vettore" FCA *free carrier*. In base a questi "il venditore effettua la consegna col rimettere la merce, sdoganata all'esportazione, al vettore designato dal compratore, nel luogo convenuto".

Come giustamente sottolinea il Manuale Incoterms 2000, da cui abbiamo tratto queste definizioni, "il luogo scelto per la consegna è determinante ai fini delle operazioni di caricamento e scaricamento della merce in detto luogo. Se la consegna viene effettuata nei locali del venditore, questi è responsabile del caricamento. Se la consegna viene effettuata in altro luogo, il venditore non è responsabile dello scaricamento".

Per chiarire meglio la differenza tra *ex works* e *free carrier* e per illustrare come in ambedue i casi è molto probabile che il vettore sia straniero - quando si tratti di transazioni internazionali - basta immaginare nel primo caso

- a. una catena di distribuzione tedesca ICS che affida a un fornitore tedesco di servizi di logistica e trasporto Ipsilon il prelievo di una partita di scarpe presso la PMI Zeta di un distretto del nord est (*ex works*)
- b. una catena di distribuzione tedesca ICS che affida a un operatore logistico tedesco Ipsilon presente sul territorio italiano i suoi rifornimenti di scarpe e chiede al produttore Zeta di consegnare la partita di merce, già corredata dei documenti di esportazione, presso la piattaforma logistica di Ipsilon (*free carrier*).

In ambedue i casi *buyer* e vettore sono stranieri, nel primo caso il produttore/venditore è libero da qualunque onere, nel secondo caso deve coprire il primo anello della catena logistica (messa a disposizione della merce nel luogo richiesto dall'acquirente).

Nel primo caso il vettore e/o operatore logistico effettua un prelievo presso il cliente, nel secondo caso organizza una piattaforma di raccolta nella regione dove sono localizzati diversi clienti, i quali hanno l'obbligo di consegnare la merce nella piattaforma. A diversi termini di resa corrisponde un diverso grado di organizzazione della logistica. Aggiungiamo che la creazione della zona di libero scambio nella U.E. ha facilitato le procedure, abolendo una serie di pratiche amministrative che hanno costituito per anni il ricco mercato dei "servizi ausiliari" espletati dagli spedizionieri.

### **Le gerarchie nella catena logistica**

Lo sviluppo della logistica ha fatto sì che il compratore allargasse il suo campo d'intervento nella sfera degli oneri spettanti al venditore, ma soprattutto ha fatto sì che il problema della distribuzione degli oneri del trasporto tra compratore e venditore venisse considerato meno importante del problema dell'affidabilità e della rapidità del servizio.

Pensiamo a un classico rapporto di fornitura di componenti da parte di un produttore Alfa, es. di apparecchiature elettriche, che ha dei rapporti organici e stabili con un produttore di autoveicoli Beta il quale ha introdotto "il flusso teso" nel suo sistema produttivo o addirittura il *just in time*.

Il fornitore di componenti Alfa avrà una serie di oneri non indifferenti:

- a. sulle dimensioni dei lotti da consegnare
- b. sulla frequenza delle consegne
- c. sugli orari delle consegne
- d. sulle caratteristiche degli imballaggi
- e. sulla gestione degli imprevisti
- f. sull'informazione in tempo reale dell'avvenuta consegna e la segnalazione immediata di qualunque Störfaktor.

In questo caso, salvo diverse disposizioni tra le parti, il venditore può stipulare il contratto di trasporto (*carriage contract*) e sopportarne le spese, ivi inclusi i costi per il pagamento di diritti, tasse e altri oneri, secondo le norme previste dai termini CPT (*carriage paid to*) o "trasporto pagato

fino a". In questo caso "il venditore effettua la consegna col rimettere la merce al vettore da lui stesso designato ma deve sostenere le spese necessarie perché la merce sia trasportata al luogo di destinazione convenuto, ivi compresi i costi assicurativi"<sup>3</sup>. I contratti nei quali il costo del trasporto è a carico del venditore appartengono alla grande famiglia delle clausole CIF (*cost, insurance and freight*). Per quanto riguarda le transazioni internazionali occorre sottolineare che nella tipologia di rapporti prevista dal CIF (di cui CTP è una sottospecie) il pagamento del nolo può essere fatto sia all'origine, nel paese di appartenenza del venditore, sia a destino, nel paese di appartenenza del compratore.

Se le abitudini di vendita *ex works* hanno messo in moto una dinamica che ha portato all'invasione del mercato italiano da parte dei vettori e degli operatori logistici stranieri, le abitudini di acquisto CIF, nelle quali è il venditore ad assumersi l'onere di consegnare la merce a destino presso l'impresa utilizzatrice (caso tipico negli approvvigionamenti dall'estero di materie prime e beni intermedi delle PMI) hanno ulteriormente consolidato la posizione dei vettori esteri nel nostro paese.

Con lo sviluppo della logistica tuttavia la natura dei rapporti tra impresa acquirente e venditore è stabilita dallo schema operativo con cui viene organizzata la *supply chain*. Nel caso in cui un fornitore di parti o componenti abbia a che fare con un potente committente, a maggior ragione se in esclusiva, la scelta del vettore sarà perlomeno concordata con quest'ultimo, perché l'importanza del *delivery* in un sistema organizzato con il *just in time* è tale che il fornitore sarà ben contento di seguire i suggerimenti del suo maggior cliente.

Le tecnologie telematiche hanno consentito di integrare impresa committente e fornitori, siano essi fornitori di parti o di servizi di trasporto. La scelta del vettore è condizionata certamente dai costi ma forse in egual misura dalla sua disponibilità e capacità di integrarsi nel sistema informatico dei suoi committenti. In questo modo aumenta la possibilità che sia quest'ultima, nel nostro esempio la casa di produzione di veicoli Beta, ad influenzare la scelta del vettore anche se i costi del trasporto sono a carico dei fornitori.

Quel che è importante comunque notare è che lo sviluppo della logistica ha messo in second'ordine il problema della distribuzione degli oneri del trasporto tra compratore e venditore, impostando invece una logica di rapporti fondata su un ordine gerarchico, nella fattispecie tra chi governa i dispositivi logistici e chi ne è una semplice rotella. Inoltre ha posto in primo piano il problema dell'affidabilità, per cui, continuando il nostro esempio, se la casa di produzione Beta verifica che il suo fornitore Alfa non è in grado di assicurargli un trasporto che corrisponda perfettamente per puntualità e flessibilità alle sue esigenze, deciderà o di cambiare fornitore o di organizzare direttamente o mediante un vettore di sua fiducia il prelievo e la consegna dei componenti.

Poiché una quota consistente del sistema delle PMI, in particolare nei distretti industriali, fa parte della catena internazionale della subfornitura, collocandosi quindi nella fascia gerarchica inferiore della catena logistica, è lecito pensare, e l'esperienza sul campo lo conferma, che la subalternità del nostro sistema-paese sul piano logistico e dei trasporti sia aumentata anche quando le abitudini di vendita "franco fabbrica" sono state superate dalla nuova organizzazione dei rapporti tra imprese appartenenti alla medesima filiera logistica.

---

<sup>3</sup> Ivi, pp. 136-147

## L'incremento degli scambi con i paesi extra-UE

Gli esempi che abbiamo fatto finora riguardavano per così dire "la logistica di distribuzione e di approvvigionamento delle PMI", ipotizzavano quindi un interscambio tra settore manifatturiero italiano e buyers localizzati nei paesi europei, in particolare nei paesi appartenenti all'Unione Europea, cioè si riferivano a quella parte del commercio estero che ne rappresenta la quota più consistente.

Gli scambi con i paesi extra U.E., ossia i rapporti tra imprese italiane e clienti/fornitori di quei mercati che nell'ultimo decennio hanno rappresentato una quota sempre maggiore del commercio estero italiano, si pensi in particolare alle aree del Sud Est asiatico, dell'America Latina, dei paesi europei ex socialisti, presentano, sul fronte dei servizi di trasporto, alcune notevoli differenze. L'impresa esportatrice italiana si trova di fronte a una complessità, sul fronte del trasporto, non paragonabile con quella rappresentata dagli scambi con l'Unione Europea. Per spedire una merce verso un paese dell'U.E. basta il più semplice dei carrier contract stipulato con un'azienda artigiana, con il classico "padroncino", che sarà in grado di rispondere a costi molto contenuti alle esigenze delle più sofisticate catene logistiche, una volta che sul suo veicolo sia installato uno dei moderni dispositivi, ormai a basso costo, in grado di dialogare con una centrale. Quindi i fornitori di servizi di trasporto chiamati in causa dai flussi intra-U.E. sono essenzialmente dei vettori stradali, una volta che l'abolizione dei controlli doganali ha ridotto la sfera d'influenza degli spedizionieri. A determinate condizioni, questi flussi di trasporto potrebbero essere gestiti anche in conto proprio dalle aziende. Diverso è il discorso per quanto riguarda i mercati extraeuropei, che presentano una complessità sul piano amministrativo, più che sul piano operativo, tale da richiedere professionalità che in genere un'impresa che non sia una multinazionale non possiede al proprio interno. Poiché il modo di trasporto più utilizzato è quello marittimo, seguito subito dopo da quello aereo, alla complessità dei rapporti con le norme e gli usi dei singoli paesi si aggiunge la maggiore complessità dell'universo del trasporto marittimo (o aereo) rispetto a quello stradale.

Questo fa sì che l'impresa esportatrice si trovi di fronte a scelte non facili sul piano dei fornitori di servizi di trasporto. Mentre chiunque "ha dei padroncini sottomano", scegliere tra i diversi fornitori di servizi di trasporto marittimo internazionale o tra i diversi fornitori di air cargo, scegliere di imbarcare la merce in un porto italiano piuttosto che caricarla su un treno intermodale che la trasporta a Rotterdam, avere le idee chiare sui sistemi tariffari e assicurativi in modo da poter risparmiare e da mettersi al riparo il più possibile dai rischi - richiede professionalità specifiche che un'impresa, se non è una multinazionale, raramente possiede all'interno. Per questa ragione le imprese, che non siano multinazionali, sono molto più "dipendenti" dai fornitori di servizi negli scambi internazionali extraeuropei. In questo settore hanno campo libero gli spedizionieri, gli agenti marittimi e soprattutto i Multimodal Transport Operators (MTO). O almeno lo avevano fin quando le compagnie marittime e gli stessi terminalisti portuali non hanno cominciato ad offrire servizi logistici a tutto campo. L'universo dei fornitori, prima suddiviso per tanti segmenti, ciascuno dei quali corrispondente ad un ruolo, secondo una precisa divisione del lavoro sancita da costumi e norme internazionali, è oggi diventato un universo dove "tutti offrono tutto" e ciascuno si presenta come regista in grado di organizzare la *supply chain*.

Nel trasporto marittimo di contenitori, per esempio, le compagnie marittime, a cominciare dalla maggiore, tendono ad avere il controllo diretto ed esclusivo dei terminal portuali, a bypassare l'agente marittimo nell'acquisizione di traffico su alcuni mercati, ad organizzare treni in conto proprio, ma al tempo stesso autorizzano i loro agenti ad acquisire traffico che sarà imbarcato su navi di altre compagnie, segno questo che mentre si tende alla gestione diretta e senza intermediari dei punti d'interfaccia, cioè dei "nodi logistici", si organizza in maniera cooperativa o in *sharing*, il segmento del *carriage* - quasi che il *business* del nolo fosse meno strategico del *business* dei servizi

ausiliari. Parallelamente, *terminal operators* tendono a creare sistemi a rete mediante il controllo di più porti (è il caso di Eurogate che controlla in Europa terminal a Bremerhaven, Amburgo, La Spezia, Gioia Tauro e Lisbona) in modo da offrire ai clienti delle compagnie marittime che toccano quei porti servizi di *logisticalandside*, che prevedono la movimentazione del container, il suo trasporto via terra per strada o per ferrovia, la sua apertura negli inland terminal o nelle piattaforme logistiche, dove le singole spedizioni vengono lavorate, eventualmente imballate, etichettate, corredate di documentazione varia e distribuite al cliente finale secondo un piano concordato con il committente che può prevedere anche il deposito, il controllo delle scorte, il ricevimento dell'ordine, il prelievo, il reimballo, la preparazione del trasporto, la consegna a destino, l'emissione della fattura e il recupero del credito, il tutto governato da un sistema informatico accessibile al committente che può sapere in qualunque momento dove si trova la sua merce ed esteso anche ai percorsi marittimi, il cosiddetto *tracking and tracing*. Inoltre, la maggiore compagnia navale è in grado di offrire ai suoi clienti che spediscono merce deperibile in *reefer container*, non solo di poter localizzare l'unità di carico in navigazione, ma di poterne controllare la temperatura interna e di poter intervenire tempestivamente in caso di anomale variazioni. Sono questi i fattori di competitività sul mercato, sono queste le fonti dei margini operativi perché ormai sul nolo puro, data la concorrenza ed il calo delle tariffe, le compagnie hanno esaurito i loro margini di manovra. Lo stesso vale per le tariffe di *handling* dei terminalisti portuali. Compagnie di navigazione e terminalisti portuali si rivolgono, nell'offerta di servizi logistici, soltanto a grandi imprese multinazionali che utilizzano su vasta scala i trasporti marittimi, il mercato delle PMI o delle imprese di dimensione nazionale è ancora appannaggio degli operatori tradizionali, MTO e spedizionieri.

Non occorre dire che nel mondo dello shipping, della terminalistica portuale e degli MTO il nostro paese ha visto negli ultimi anni un'impetuosa invasione di capitale straniero, fenomeno questo che ha portato praticamente alla fine di una presenza nazionale in questi settori. Di positivo va segnalato che questo afflusso di capitale straniero

- a. ha dimostrato l'enorme interesse per il mercato italiano della logistica da parte dei maggiori gruppi stranieri
- b. ha accresciuto la qualità e la molteplicità dell'offerta di trasporto e di servizi logistici nel nostro paese con un beneficio per le imprese esportatrici
- c. ha accresciuto la professionalità delle risorse umane ed ha incrementato l'occupazione
- d. ha consentito di contenere il deficit della bilancia dei servizi (si pensi ai costi di handling nei porti)
- e. ha consentito l'offerta di nuovi servizi (si pensi ai servizi di transhipment offerti da Gioia Tauro o all'installazione di piattaforme logistiche avanzate sul nostro territorio per opera di grandi operatori stranieri).

La competizione sul mercato dei servizi marittimi e sul mercato del trasporto aereo è durissima anche perché queste sono ancora aree dove i margini delle imprese di spedizione e degli MTO sono soddisfacenti, mentre sul segmento stradale e ferroviario ormai sono molto esigui. Come si spiega questa differenza? A mio avviso una delle ragioni sta nella maggiore complessità di un trasporto marittimo (o aereo) rispetto a un trasporto stradale e quindi nella minore conoscenza, da parte delle imprese che acquistano servizi di trasporto, della struttura tariffaria del trasporto marittimo, delle sue tante "zone grigie", ivi compresi gli aspetti assicurativi e finanziari, che non consente loro di controllare il prezzo dei servizi offerti nella stessa misura in cui possono controllare il prezzo di un servizio stradale. Su questa mancanza di conoscenza da parte del cliente il fornitore fa leva per applicare prezzi che gli consentono margini interessanti. Ciò non vale tuttavia per i "grandi clienti", ossia per le multinazionali che hanno al loro interno professionalità in grado di "fare le pulci" alle

offerte dei fornitori. Mi sembra quindi che si possa accettare l'ipotesi che i maggiori margini dei servizi marittimi e aerei siano fatti a spese soprattutto delle PMI.

In conclusione, la differenza nei rapporti tra imprese del mercato degli scambi extraeuropei rispetto a quello degli scambi intra-U.E. non è data dalla tipologia di contratti di vendita (in genere vengono applicati i termini FOB, *free on board*, nel trasporto marittimo e FCA nelle altre modalità) ma dalle caratteristiche dell'offerta di servizi. Ricordiamo che FOB implica per il venditore la consegna nel porto convenuto e designato dal compratore; il passaggio di responsabilità per eventuali danni a carico del compratore avviene dal momento che la merce ha superato la murata della nave. A carico del compratore sono l'espletamento delle formalità doganali e l'ottenimento delle licenze d'importazione, ma anche tutti gli oneri e le spese per eventuali ritardi della nave designata, per l'impossibilità della medesima di caricare la merce, per l'eventuale chiusura anticipata delle operazioni di carico "purché la merce sia stata individuata in modo intrinsecamente idoneo, separandola nettamente o identificandola come la merce oggetto del contratto"<sup>4</sup>.

### **La logistica e la sua terziarizzazione**

Lo sviluppo della logistica nel nostro paese ha conosciuto diversi stadi. Quello in cui ci troviamo oggi potrebbe essere definito lo stadio in cui ci si occupa dell'intera catena di flussi (fisici e virtuali) che interessano l'impresa, quindi, schematicamente

- dei flussi di approvvigionamento (*inbound*)
- dei flussi *intercompany o plant to plant* e
- dei flussi di distribuzione del prodotto (*outbound*)

preoccupandosi soprattutto della loro integrazione, in una visione il più possibile unitaria, che consenta all'impresa un controllo completo dei propri costi e una capacità di reazione alle incognite e alle opportunità del mercato rapida ed efficiente. Ci si trova cioè nello stadio in cui si parla piuttosto di *supply chain* che di logistica e in quest'ambito viene assegnata al trasporto molta più importanza di prima nel garantire la qualità del servizio.

L'incidenza del trasporto sull'insieme dei costi logistici varia notevolmente da filiera a filiera (l'incidenza maggiore si ha nella filiera delle merci deperibili e nel settore alimentare in genere), quindi dipende dalla merce, dai mercati e in misura sempre crescente dalla qualità del servizio<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ivi, pp. 100-109

<sup>5</sup> Per i lavori preparatori al Nuovo Piano Generale dei Trasporti e della Logistica si è fatta una valutazione, convalidata da un panel di imprese leader nei vari settori, dei costi logistici di alcune importanti filiere e dell'incidenza in essi della voce "trasporti" (v. Ministero dei Trasporti e della Navigazione, Allegati tecnici al PGTL, "Logistica e intermodalità 2", sul sito Internet del Ministero). Il problema maggiore è rappresentato dalla disomogeneità di criteri con cui le imprese calcolano questi costi. Un tentativo di sistemazione è stato compiuto, con scarso successo, dal National Council of Physical Distribution Management degli Stati Uniti nel 1983 con il Manuale Transportation Accounting & Control: Guidelines for Distribution and Financial Management. La stessa Associazione, che nel frattempo ha cambiato il nome in Council for Logistics Management, ha ripreso il tema nel suo Convegno annuale del 1992 affidandolo a Herbert W. Davis, Physical Distribution. Cost and Service. Il Davis-Database è considerato oggi uno dei punti di riferimento per il benchmarking dei costi logistici a livello internazionale. La fonte più autorevole in Europa è Datamonitor di Londra con la pubblicazione The European Logistics benchmarking & Profile Series.

Considerando l'insieme della *supply chain*, la gestione dell'intero processo diventa molto complessa e richiede l'impiego di risorse umane e di capitale tali da consigliare le imprese, soprattutto le maggiori, a rinunciare, preferendo la soluzione dell'*outsourcing*. Poiché i fornitori di servizi logistici sono in gran parte imprese che hanno origine nell'universo dei trasporti, si può ben comprendere come la cultura e le problematiche di questo universo acquistino sempre maggior peso sul mercato della logistica. La terzizzazione aumenta la complessità nei rapporti tra le imprese, la tipologia di rapporti può variare moltissimo sia per l'ampiezza che per la profondità del sistema relazionale.

Indagini recenti svolte presso il sistema delle maggiori imprese italiane ha consentito di constatare che i casi di *outsourcing* totale (con cessione di rami di azienda) sono molto rari e ancor più rari quelli di *outsourcing* dell'intera *supply chain*. La stragrande maggioranza dei processi di terzizzazione in Italia si colloca nella fascia della esternalizzazione di singole attività logistiche o di gruppi di attività logistiche, quasi ci fosse ancora una certa resistenza ad affidare il controllo e la gestione dell'intero processo a terzi. Aumentando la complessità, si allarga sempre più sia la popolazione degli attori implicati sia il ventaglio dei possibili rapporti tra attori e cresce l'esigenza di schemi contrattuali particolareggiati, indispensabili nel caso di rapporti stabili e di *partnership*. L'esperienza insegna (ed indagini specifiche hanno confermato) che una delle principali cause di fallimento o di insoddisfazione nei rapporti di terzizzazione è proprio l'imprecisione o l'indeterminatezza delle clausole contrattuali. Mancando nel nostro ordinamento civilistico una tipologia di contratto adeguata, i contratti di logistica fanno ricorso a "tecniche di redazione tipiche dei contratti internazionali dei paesi di *common law*" e sono corredati di una serie di "contratti collegati" che regolano specifiche materie, per le quali è possibile il riferimento a tipologie contrattuali previste dal nostro ordinamento<sup>6</sup>.

Quindi anche i contratti di trasporto, in genere stipulati tra imprese fornitrici di servizi logistici e vettori sub fornitori, vengono redatti in maniera molto più particolareggiata, specificando in dettaglio livelli di servizio richiesti, procedure operative e procedure di controllo. L'aspetto positivo per il vettore è rappresentato non tanto dai livelli tariffari concordati che di norma non si discostano da quelli comunemente praticati sul mercato, quando non siano inferiori (è ammessa infatti la deroga alle tariffe a forcella nel caso di frequenza e continuità di rapporti col committente), ma dalla stabilità del rapporto, dalla possibilità di conoscere in anticipo tipologia di merce, volumi, frequenza delle consegne e percorsi che gli consente di ottimizzare le risorse disponibili (per esempio, in caso di rapporti monodirezionali in regime di non esclusiva, di poter organizzare meglio la ricerca di carichi di ritorno) e di programmare gli investimenti.

Che cosa è cambiato e che cosa non è cambiato rispetto alle forme di terzizzazione del trasporto sempre adottate dalle imprese, prima ancora che la logistica facesse il suo ingresso nelle tecniche di gestione aziendale? Il trasporto è realizzato ancora in condizioni di subfornitura ma invece di essere regolato da una serie di contratti corrispondenti alla singola spedizione viene regolato come un contratto d'appalto o di subappalto<sup>7</sup>, il ruolo dello spedizioniere è stato assunto dall'operatore logistico, ma i servizi che quest'ultimo fornisce sono di tale ampiezza che richiedono investimenti dedicati in immobili, macchinari e strumenti informatici tali da non essere paragonabili

---

<sup>6</sup> Laura Calini, Marco Gosso, Adriano Perotta, I contratti della logistica, Il Sole-24 Ore, Milano 2000, p. 24 sgg.. Il testo riporta anche un'utile rassegna bibliografica dei contributi più recenti sulla materia.

<sup>7</sup> Si leggano a questo proposito le interessanti osservazioni nel capitolo dedicato ai contratti di trasporto nel volume di Calini, Gosso, Perotta, op. cit., pp.160 sgg.

con la precedente offerta di servizi dello spedizioniere, spesso puro intermediario. Quindi in definitiva nella contabilizzazione dei servizi prestati la grande differenza rispetto alla situazione precedente è rappresentata dalla quantità, diversità e complessità dei cosiddetti "servizi ausiliari" del trasporto.

## Conclusioni

Il concetto di "servizi ausiliari" non tiene più. Si pensi a un classico servizio di *handling* portuale, come lo scarico di un container dal pianale trainato da una motrice all'interno di un terminal. Questo non può essere considerato "servizio ausiliario" al trasporto ma bensì attività facente parte del *core business* di un settore specializzato degli operatori logistici, quello dei *terminal operators*. Alla stessa stregua, la preparazione della documentazione necessaria alle operazioni di import/export e di accompagnamento della merce, attività che prima apparteneva tipicamente allo spedizioniere, oggi è incorporata nei pacchetti software che gestiscono in un unico ciclo integrato il ricevimento dell'ordine, il prelievo della merce, la preparazione della spedizione e l'emissione della fattura. E questi servizi fanno parte del *core business* del fornitore di servizi logistici integrati.

Per quanto riguarda il nolo, quanto più i vettori si trasformano in operatori logistici che vendono pacchetti chiusi a tariffe comprensive di una serie di servizi che non sono solo *dicarriage* (si pensi alle compagnie marittime del traffico container o del traffico RoRo deep sea), tanto più difficile diventerà contabilizzare il "nolo puro"<sup>8</sup>.

Perciò, per non perdere di vista le dimensioni reali del valore del mercato del trasporto merci occorre che nella nomenclatura delle attività produttive faccia il suo ingresso il settore "servizi logistici conto terzi", all'interno del quale possano essere individuate le principali tipologie di operatori.

Più complessa ma ormai indifferibile sembra l'operazione di realizzare una "bilancia commerciale dei servizi logistici", distinta dalla bilancia dei noli, in quanto questo settore, la fornitura di servizi di logistica conto terzi, tenderà ad espandersi come mercato specifico (già oggi è il primo tra i settori utenti di tecnologie informatiche, il primo tra i settori di utilizzo di macchine utensili, il primo tra i settori di occupazione di aree industriali ed il primo tra i settori di utilizzo del trasporto). Le prospettive di successo dell' e-commerce sono indissolubilmente legate alle prospettive di sviluppo ed espansione della logistica, i livelli di performance logistica diventano decisivi per misurare la competitività di una regione o di un sistema-paese.

Misurare il peso dei servizi di logistica nell'economia di un paese diventa esigenza indifferibile. Mi auguro quindi che la ricerca che oggi qui si presenta sulla bilancia dei noli possa essere di stimolo alle istituzioni per compiere questo ulteriore passo.

---

<sup>8</sup> Wilhelmsen-Wallenius, la compagnia che controlla il 27% del mercato mondiale del RoRo deep sea conta in pochi anni di portare la quota di servizi logistici del suo fatturato dall'attuale 2% al 30%; cfr. anche S. Bologna, Le autostrade del mare. I limiti di una metafora, I e II, in "Italiamondo" settembre 2000 e ottobre 2000.