

# Sistemi di Logistica

Trimestrale on line di economia della logistica e dei trasporti

ANNO IV - N.2 - GIUGNO 2011

LOGISTICA

## Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana

di Romeo DANIELIS , Elena MAGGI , Lucia ROTARIS , Anna TRENTINI

TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

## Il DSS MOVE, uno strumento di supporto per la valorizzazione dei servizi

di Rocco GIORDANO

SICUREZZA&AMBIENTE

## Un «Codice di pratica» per valutare le imprese di trasporto merci

di Giulio TRAVERSI

SICUREZZA&AMBIENTE

## Nasce il DISS, Centro di ricerca nazionale per la sicurezza stradale

di Lorella MONTRASIO

CULTURA

## Matematica: un Nobel mancante

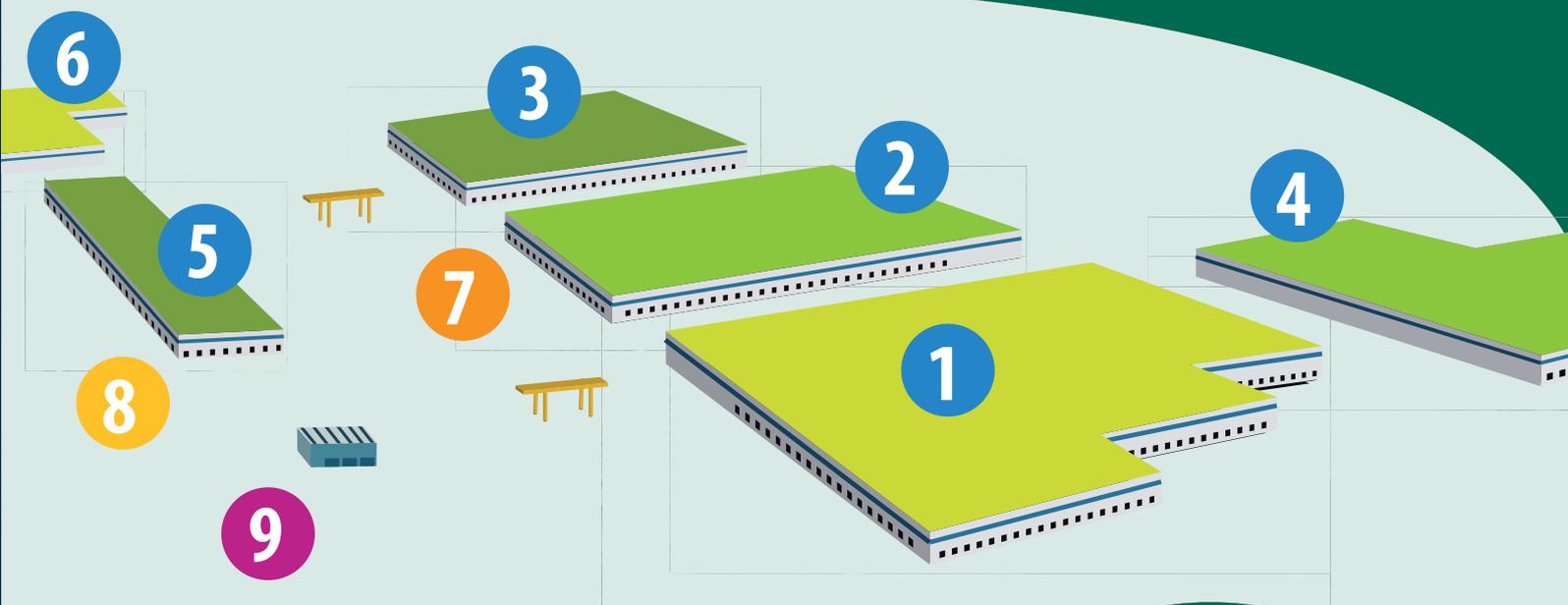
di Francesco AULETTA e Luigi VEROLINO

TESTIMONIANZE

## Il contratto di rete e l'organizzazione delle imprese

di Luigi Spiga, Claudio Vettor, Alessandro Trippa, Paolo Marengo

# Parco Logistico Intermodale di Mortara magazzini "su misura"



**AREA LOGISTICA**  
(IN COSTRUZIONE)

**CENTRO DIREZIONALE**

**AREA INTERMODALE**

**OFFICINE**



**La logistica** è connessa all'area intermodale attrezzata con:

- 3 binari intermodali di circa 700 m
- 1 fascio di presa e consegna elettrificato di 4 binari

**La potenzialità** massima è di 9 coppie di treni giornalieri con un traffico stimato di 150.000 UTI annui a regime

## Localizzazione strategica

All'incrocio del Corridoio 5 e del Corridoio 24 in connessione con:

- le autostrade A7, A26 e A26/4
- la prevista autostrada Broni - Vercelli - Mortara
- la tangenziale di Mortara (in fase di completamento)
- l'area metropolitana milanese
- il sistema portuale ligure
- i valichi transalpini

## I magazzini, caratteristiche:

- flessibilità da 5.000 sino a 200.000 m<sup>2</sup>
- altezza sotto trave sino a 12 m
- ampia modularità interna
- carico e scarico su più fronti con ribalte
- impianto antintrusione
- possibilità di raccordo ferroviario
- magazzini e uffici personalizzabili
- soluzioni eco-compatibili
- elevata vivibilità

## Servizi annessi:

centro direzionale, bar, tavola calda, albergo diurno e notturno, officina, parcheggi



**Terminal Intermodale**  
di Mortara s.r.l.



## Sistemi di Logistica

Rivista trimestrale on line  
Anno IV - n.2 - Giugno 2011  
Rivista trimestrale on line  
Registrazione del Tribunale di Napoli  
n. 61 del 10.06.2008

### Direttore editoriale

Rocco Giordano

### Direttore responsabile

Umberto Cutolo

### Comitato scientifico

Andrea Boitani  
Giulio Erberto Cantarella  
Fabrizio Dallari  
Ercole Incalza  
Giuseppe Moesch  
Elisabetta Schietroma  
Lanfranco Senn  
Stefano Zunarelli

### Segretaria di Redazione

Lisa Russo

### Promozione e sviluppo

Loriano Signorini

### Redazione

via Risorgimento, 46  
80028 (Grumo Nevano) Napoli  
Tel. +39.081.8332871  
Fax +39.081.3951646  
giordanoeditore@giordanoassociati.com

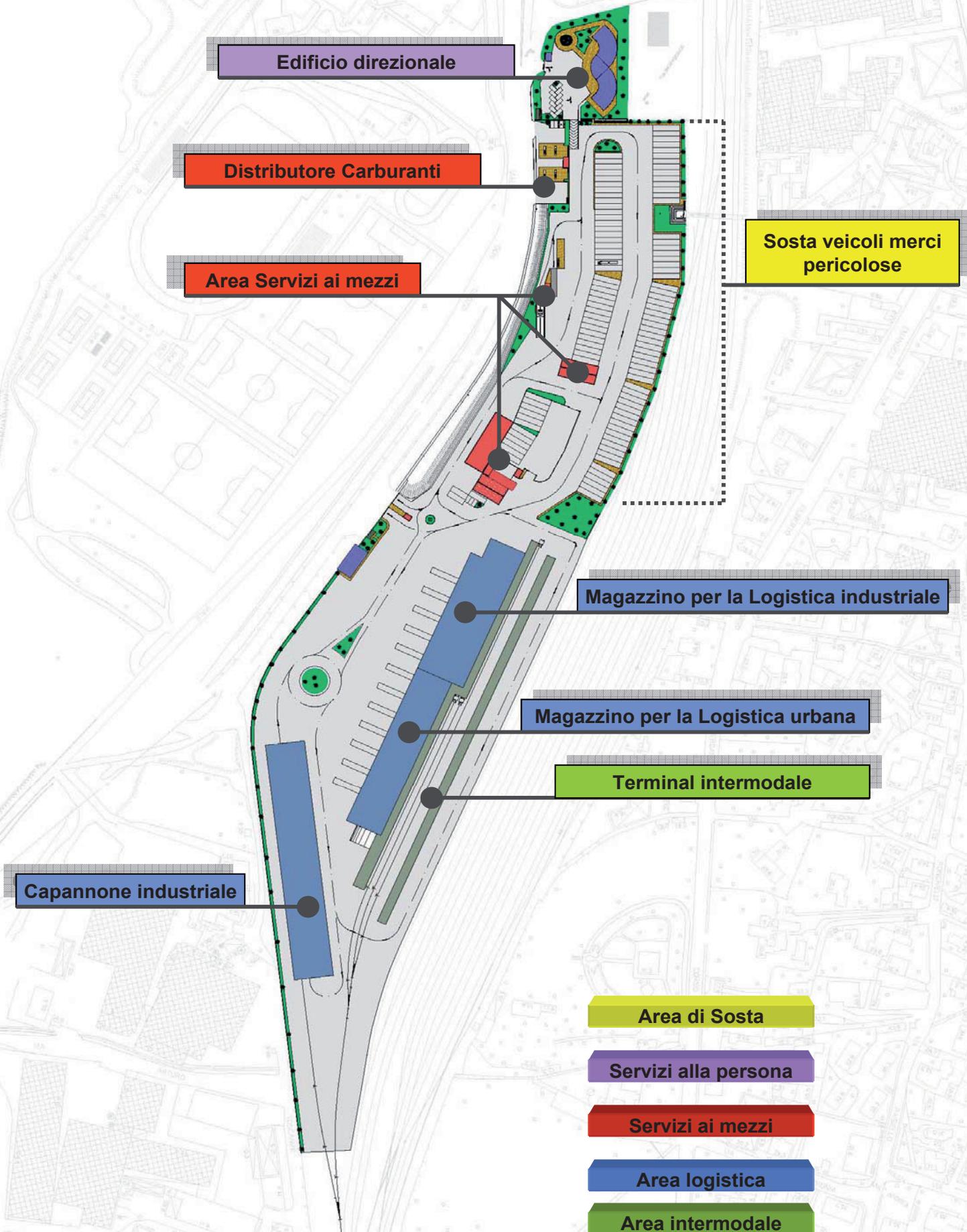
### Editore

Giordano Editore  
via Risorgimento, 46  
80028 (Grumo Nevano) Napoli  
Tel. +39.081.8332871  
Fax +39.081.3951646  
giordanoeditore@giordanoassociati.com

ANNO IV - NUMERO 2 - GIUGNO 2011

- 4** EDITORIALE  
**L'indennizzo per i tempi di attesa primo atto concreto del Piano**
- 6** ABSTRACT
- 7** LOGISTICA  
**Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana di alcuni generi alimentari**  
*Cala sempre di più la produttività della movimentazione delle merci in città, soprattutto a causa del conto proprio. Alcune esperienze evidenziano tale fenomeno.*  
di Romeo Danielis, Elena Maggi, Lucia Rotaris, Anna Trentini
- 15** TRASPORTO PUBBLICO LOCALE  
**Il DSS MOVE, un modello di supporto alle decisioni per la valorizzazione dei servizi**  
*Il modello permette di definire le caratteristiche tecniche ed economiche ai fini della fissazione del prezzo (per il regolatore) e del costo (per i regolati).*  
di Rocco Giordano
- 19** SICUREZZA&AMBIENTE  
**Il «Codice di pratica»: uno strumento per valutare efficienza e affidabilità delle imprese di trasporto**  
*Avviato dall'Albo degli autotrasportatori il progetto pilota di settore attraverso il quale 50 aziende sono state certificate ai fini della sicurezza.*  
di Giulio Traversi
- 23** AMBIENTE&SICUREZZA  
**Nasce il DISS, il Centro di ricerca nazionale sulla sicurezza stradale**  
*Situato a Parma, il Centro interuniversitario si avvale di numerosi collaboratori sia per fissare gli obiettivi, sia per concordare e lanciare politiche di intervento.*  
di Lorello Montrasio
- 26** TESTIMONIANZE  
**Il contratto di rete come strumento di organizzazione delle imprese**  
*Le schede di sintesi alcune esperienze maturate prima della pubblicazione della Legge 33, riguardati i settori della meccanica e quello della rubinetteria sanitaria.*  
di Luigi Spiga, Claudio Vettor, Alessandro Trippa, Paolo Marengo
- 34** CULTURA  
**Matematica: Un Nobel mancante**  
*È uno dei misteri della Scienza: perché l'inventore della dinamite non decise di assegnare un riconoscimento anche alla scienza teorica per eccellenza?*  
di Francesco Auletta e Luigi Verolino
- 38** APPUNTAMENTI

# Il Progetto del Polo Logistico Integrato del Bione Maggianico



# L'indennizzo per i tempi di attesa primo atto concreto del Piano

**N**E L'DEFINIRE QUESTO NUMERO della Rivista abbiamo operato qualche riflessione sui temi trattati negli ultimi giorni nel settore dei trasporti e della logistica. Al di là degli interventi programmati per dibattere, discutere, approfondire le azioni definite nel Piano della Logistica, che abbiamo più volte sottolineato, rappresentano le criticità di settore che dobbiamo approfondire e mettere a fuoco e risolvere attraverso norme, accordi, regolamenti, un elemento su cui abbiamo posto grande attenzione sono gli sviluppi determinati dalla Legge 127/2010 per il punto specifico che riguarda la regolamentazione dei tempi di carico e scarico.

I tempi di carico e scarico hanno condizionato negli anni fortemente le *performance* di settore.

Quando negli anni passati abbiamo misurato la competitività del settore dei trasporti nazionale con quella di aziende analoghe di altri Paesi europei, attraverso un confronto sui costi di settore, un elemento che faceva la differenza era la velocità commerciale.

La misurazione della velocità commerciale avviene attraverso la velocità media di un veicolo su una data relazione cui vengono sommati i tempi di attesa per il carico e scarico. Questo ultimo elemento, non regolamentato, ha pesato e pesa non poco sulla efficienza delle risorse impiegate - veicoli e conducenti - e di riflesso sull'economia delle imprese. Tanto che in Italia abbiamo sempre sostenuto che al confronto con Germania e Francia si determina proprio per effetto della congestione, un *gap* di tipo tecnico-economico del 10%. Ovvero per una percorrenza in Italia di 100.000 km di un veicolo di 44 tonnellate, occorrono 2.000 ore, in Germania e Francia 1.826.

Fatta questa premessa è nostra convinzione che aver stabilito una franchigia di 2 ore oltre la quale il trasportatore viene indennizzato con una misura monetaria di 40 euro/ora spingerà il settore a trovare le giuste soluzioni affinché l'intera catena del trasporto possa essere tenuta su di una «corda tesa», ove tutti gli attori si attengono a tempi certi, lasciando poco spazio a misure di indennizzo.

Questo si determinerà in maniera diversa a seconda delle filiere. Le filiere più sensibili si stanno dimostrando quella della grande distribuzione, a seguire quella portuale e man mano che andiamo avanti, sostenendo opportunamente il ciclo virtuoso avviato, siamo convinti che opportunamente monitora-

ta questa misura da sola potrà dare un contributo non indifferente a ridurre quel *gap* di 40 miliardi di maggiori costi che ogni anno sostiene il Paese.

Questo è lo spirito del Piano della Logistica approvato dalla Consulta Generale per l'Autotrasporto e per la Logistica il 2 dicembre scorso: misure concrete ed effetti misurabili!

Nelle prossime settimane altre misure in cantiere, compiutamente definite, possono apportare un contributo non meno rilevante, come nel caso della distribuzione urbana delle merci e la messa a punto delle ottimizzazioni del processo per la filiera agro-alimentare.

Alcuni dati pubblicati nei giorni scorsi proprio per la filiera agro-alimentare e specificamente per alcuni distretti del settore, che non sono quelli dei grandi marchi, vedono il vino delle Langhe e la conserva di Nocera ai primi posti nell'*export* mondiale. Questi distretti chiedono per competere una grande industria della distribuzione organizzata a bandiera italiana! È nostra convinzione che per migliorare la catena del valore non possiamo limitarci a produrre beni di «nicchia» e di alta qualità, ma è necessario accompagnare con un sano processo logistico che è fatto di: miglioramento dei tempi per lo sviluppo delle operazioni doganali (sportello unico) autorizzare un sistema di trasporto nazionale efficiente, formare *manager* nazionali.

Tutto questo per accompagnare il *made in Italy* nel mondo.

Accompagnare il *made in Italy* nel mondo significa seguire la merce prodotta fino a destinazione, non solo per i servizi di trasporto, ma per tutte quelle attività che spostano il baricentro degli interessi da semplici servizi di trasporto all'intero processo logistico, che è fatto di: assicurazioni della merce, pratiche doganali, magazzino, consegne finali ai mercati di consumo.

Non è pensabile che questo processo così impegnativo possa essere attivato per tutte le tipologie merceologiche; nel PNL abbiamo sottolineato, come in via sperimentale fosse possibile partire da quelle che caratterizzano l'*air cargo* che sono a più forte contenuto di valore.

## in questo numero...

### LOGISTICA

#### **Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana di alcuni generi alimentari**

di Romeo Danielis, Elena Maggi, Lucia Rotaris, Anna Trentini

Il tema della distribuzione urbana delle merci dopo alcune esperienze maturate in diverse città italiane viene sempre più approfondito sul piano tecnico ed allo stesso tempo trova riscontro anche nelle politiche di programmazione del settore. La Consulta Generale per l'Autotrasporto e per la Logistica, ha avviato un rapporto di collaborazione con l'ANCI proprio per definire linee direttive per le politiche di settore nel caso specifico per la distribuzione urbana delle merci. In questo quadro un elemento importante delle analisi operate è la dinamica dei flussi ed i conflitti che si determinano tra i flussi e luoghi. Un ruolo importante nel ciclo di distribuzione urbana delle merci è quello dei grossisti che con il loro processo organizzativo finiscono per condizionare o rendere virtuoso il ciclo operativo soprattutto del settore dei trasporti e di quanti operano per le consegne o si approvvigionano per i loro negozi al dettaglio.

### TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

#### **Il DSS MOVE, un modello di supporto per la valorizzazione dei servizi**

di Rocco Giordano

Il trasporto pubblico locale da anni attende una riforma che sia in grado di collocare il settore nella logica di mercato. Un mercato regolato in cui le Regioni possono puntare al massimo della soddisfazione dei bisogni di mobilità dei loro clienti e a misurare la utilità dei servizi che vengono forniti, allo stesso tempo consentire alle aziende di ritrovare livelli di efficienza tecnica ed economica. Il sistema di supporto alle decisioni MOVE ha il vantaggio di fare interagire direttamente attore programmatore (Regioni) e aziende erogatrici di servizi per trovare il punto di massima efficacia dei servizi prestati.

### SICUREZZA E AMBIENTE

#### **«Codice di pratica»: uno strumento per valutare efficienza e affidabilità delle imprese di trasporto**

di Giulio Traversi

Il Codice di pratica elaborato dal Comitato Centrale dell'Albo degli Autotrasportatori è lo strumento per tracciare un percorso possibile di certificazione delle aziende ai fini della sicurezza. Con le risorse del Comitato Centrale dell'Albo è stato avviato e completato il progetto pilota di settore attraverso il quale 50 aziende sono state certificate ai fini della sicurezza. Il percorso resta ancora volontario; allo scopo di rendere ancor più trasparente il mercato anche ai fini della sicurezza, almeno per i settori sensibili, sarebbe opportuna una certificazione strutturata.

### SICUREZZA E AMBIENTE

#### **Nasce il DISS, Centro di ricerca nazionale sulla sicurezza stradale**

di Lorella Montrasio

È nato da un accordo tra Centri di Ricerca il progetto DISS,

Centro di Sicurezza Stradale, che ha sede a Parma.

Il centro interuniversitario avvale in questa fase di numerosi collaboratori sia per fissare gli obiettivi sia per concordare e lanciare politiche di intervento nella logica del massimo contributo che può essere dato alla Pubblica Amministrazione e rendere lo sforzo anche più coinvolgente rispetto agli obiettivi posti sia dal Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, che da quello dell'Interno: migliorare la sicurezza e ridurre il numero delle vittime.

### DOCUMENTAZIONE

#### **Dalla competizione alla collaborazione: il pensiero del nuovo secolo - Reti al posto di piramidi**

di Luigi Spiga

#### **Organizzare una rete di imprese secondo un modello di aggregazione**

di Claudio Vettori

#### **DicoNet: un reale esempio di rete nella meccanica generale**

di Alessandro Trippa

#### **Un caso di eccellenza di «innovazione in rete» tra PMI: il modello del Consorzio Ruvaris**

di Paolo Marengo

Il tema del contratto di rete è diventato elemento di dibattito, ma anche strumento per organizzare le imprese attraverso un processo di cooperazione capace di massimizzare la opportunità per creare sinergie nella logica di una maggiore competitività sul mercato.

Abbiamo raccolto attraverso delle schede di sintesi alcune esperienze maturate prima della pubblicazione della Legge n° 33 del 9 aprile 2009. Le esperienze riguardano il settore della meccanica e quello della rubinetteria sanitaria. Le esperienze sono accompagnate da alcuni profili teorici intorno al concetto di «rete al posto di piramidi» ed alcune analisi sulle forme di aggregazione. Ringraziamo Giuseppe Mineo che si è fatto carico di chiedere agli esperti le sintesi di alcuni recenti lavori pubblicati dagli autori

### CULTURA

#### **Matematica: un Nobel mancante**

di Francesco Auletta e Luigi Verolino

Quando alla redazione della Rivista Sistemi di Logistica è pervenuto l'articolo di Francesco Auletta e Luigi Verolino sul primo Nobel mancante per la matematica ci siamo posti l'interrogativo: per quale motivo? Tra le righe si legge perché la matematica è una scienza applicata, ovvero è una scuola teorica e in alcuni casi virtuale!

I matematici puntano quasi sempre a stressare il ragionamento fino a perdersi nell'infinito! Mi sembra una sfida difficile, ma che consente di aprire nuovi «varchi» nei saperi della cultura e delle scienze! Per questa sfida è riservata una medaglia; ci sembra ancora poco.

# Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana di alcuni generi alimentari

*Cala sempre di più la produttività della movimentazione urbana delle merci, soprattutto a causa del trasporto in conto proprio. Mancano, tuttavia, le evidenze empiriche a sostegno di questa tesi. Questo articolo vuole contribuire a colmare tale «vuoto», attraverso l'analisi della filiera alimentare, mettendo a fuoco il ruolo all'interno della catena logistica di uno dei suoi principali attori.*

di Romeo DANIELIS, Elena MAGGI, Lucia ROTARIS, Anna TRENTINI

## 1. INTRODUZIONE

**I**N EUROPA, NELLA MAGGIOR PARTE dei casi, i trasporti merci interni all'area urbana sono effettuati su strada, a causa delle brevi distanze e della natura dei collegamenti. I veicoli commerciali hanno un ruolo chiave nel funzionamento delle città piccole e grandi, distribuendo merci in numerosi luoghi fondamentali per il quotidiano svolgimento della vita cittadina (Bestufs, 2008). In questo scenario, la principale criticità emersa è il costante calo negli ultimi anni del livello di produttività della movimentazione urbana delle merci, in termini di tasso di riempimento o numero di servizi

giornalieri di raccolta e/o consegna per veicolo e di numero di viaggi a vuoto. La modalità di trasporto urbano di merci in conto proprio sembra contribuire in modo determinante alla riduzione di tale livello di produttività. Mancano, però, forti evidenze empiriche a supporto di questa tesi. Il presente lavoro si pone l'obiettivo di contribuire a colmare il «vuoto» della letteratura sul ruolo del conto proprio nel trasporto urbano delle merci. Ciò sarà fatto attraverso l'analisi di una specifica filiera, l'alimentare, e di un particolare attore della catena logistica, i grossisti.

### 1.1. ASPETTI METODOLOGICI DELL'INDAGINE ESPLORATIVA

Posto che, da quanto emerge dalle rilevazioni finora disponibili, il trasporto in conto proprio sembra rappresentare l'anello debole del sistema distributivo delle merci in ambito urbano, si ritiene utile – con il presente lavoro – capire quali sono gli attori della catena logistica che usano di più il conto proprio e per quale ragione preferiscono questo assetto organizzativo piuttosto che il conto terzi.

Alcune evidenze empiriche ci inducono a ritenere che si tratti soprattutto dei grossisti. Secondo il già citato studio condotto a Milano (Da Rios et al., 2003), infatti, il 36% delle attività di trasporto effettuate con autofurgoni e il 20% di quelle effettuate con furgoni riferibili ai grossisti sarebbero organizzati in conto proprio, contro, rispettivamente, il 20% e l'11% delle attività di trasporto riferibili ai dettaglianti. In realtà, la letteratura specificamente dedicata all'analisi ed alla descrizione della logistica distributiva delle merci effettuata in ambito urbano dai grossisti è limitata a sporadici ed ormai datati contributi. In particolare a) Edwards (1969) rileva che il conto proprio è la modalità organizzativa preferita dai grossisti soprattutto se operanti nel settore alimentare; b) Fridstrom e Madslien

(2001), invece, verificano come la scelta fra il conto proprio ed il conto terzi effettuata dai grossisti sia sostanzialmente una scelta di lungo periodo, caratterizzata da fenomeni di inerzia particolarmente rilevanti a prescindere dalle caratteristiche di costo o qualità del servizio di trasporto (ampiezza delle finestre orarie di funzionamento del servizio offerto da terzi, servizi aggiuntivi alla pura vezione di assistenza ai clienti fra cui l'installazione dei prodotti consegnati ecc.).

Per verificare, dunque, se ed in quale misura siano proprio i grossisti ad utilizzare in maniera significativa il conto proprio per la distribuzione della merce in ambito urbano, quali siano i livelli di efficienza che raggiungono nello svolgimento di tali operazioni e quali siano le ragioni che li inducono ad adottare tale assetto organizzativo, sono state condotte alcune interviste strutturate, brevemente riassunte nel prosieguo del presente lavoro. Le interviste sono state somministrate ad alcuni grossisti operanti nel settore alimentare localizzati nella prima periferia della città di Trieste o nei comuni limitrofi. Questo settore è stato scelto poiché, come testimoniato anche da altre indagini, si ritiene che la movimentazione di generi



## Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana di alcuni generi alimentari



alimentari influenzi in modo particolarmente rilevante i volumi, i tempi e le frequenze della distribuzione urbana delle merci. Le ragioni sono riconducibili in parte alla percentuale particolarmente alta di attività commerciali o pubblici esercizi che vendono generi alimentari e che sono localizzati nei centri storici. Nel contesto di studio da noi preso in esame, ad esempio, essi rappresentano circa un quarto del totale delle attività censite dagli uffici comunali competenti. Tali attività, inoltre, sono costituite soprattutto da negozi di vicinato o bar, con superfici di vendita e di magazzino tendenzialmente inferiori rispetto a quelle rilevabili per altre filiere merceologiche (ad esempio, calzature, abbigliamento, libri ecc.) e richiedono, per tale ragione, rifornimenti parcellizzati e molto frequenti. Infine, soprattutto alcuni generi alimentari, tipicamente i prodotti freschi a maggiore deperibilità (frutta, verdura, carne, pesce,

latte e derivati), ma anche le bevande che sono caratterizzate dai tassi di giacenza particolarmente bassi, richiedono flussi di approvvigionamento mediamente più frequenti rispetto alle altre categorie merceologiche.

La filiera dell'alimentare in senso ampio non è, dunque, necessariamente l'unica che meriti uno studio approfondito sugli assetti organizzativi dei canali di approvvigionamento delle attività commerciali localizzate nei centri storici, ma rappresenta sicuramente uno degli ambiti più interessanti da cui iniziare. Tale filiera, in realtà, riguarda un'ampia gamma di prodotti diversificati, a cui corrispondono organizzazioni del sistema logistico spesso molto differenti; si è, quindi, ritenuto opportuno effettuare una stratificazione in sub-filiera. Di seguito, sono presentati i risultati delle indagini che concernono alcune di esse.

### 1.2. LA LOGISTICA DI APPROVVIGIONAMENTO E DISTRIBUTIVA DEI GROSSISTI DI ACQUE MINERALI, BEVANDE ANALCOLICHE E BIRRA

Per analizzare la logistica dei grossisti che si occupano di bevande (acque minerali, bevande analcoliche, birra e, anche se in maniera marginale, vino) sono state intervistate due realtà d'impresa. La prima è localizzata a 15 km di distanza dalla città di Trieste, a qualche chilometro dal raccordo autostradale, in un'area specificamente dedicata all'insediamento di attività industriali. Si tratta di un'impresa che ha un fatturato di circa 2,5 mln di euro, impiega 10 dipendenti, 3 dei quali dedicati esclusivamente all'attività di trasporto, e ha uno stabilimento, inclusivo di uffici e magazzino, che si estende per poco più di 1.000 mq. L'impresa ha un contratto di vendita in esclusiva di alcune marche di birra (commercializzate soprattutto dal gruppo Heineken) ed acque minerali (due delle quali sono prodotte in Slovenia). Queste due tipologie di prodotto, infatti,

rappresentano le filiere principali su cui basa la sua attività di intermediazione, anche se, solo in misura minore e limitatamente a prodotti provenienti dalla Slovenia, l'azienda si occupa anche della commercializzazione di vino.

L'impresa si appoggia su una rete di circa 25 fornitori con cui ha instaurato rapporti commerciali stabili di lungo periodo. Per le forniture provenienti da produttori localizzati in ambito nazionale le attività di trasporto sono organizzate ed effettuate in conto proprio dagli stessi produttori, mentre per le forniture provenienti dall'estero le attività di trasporto sono organizzate dal grossista ed effettuate in conto terzi da una ditta estera specializzata nel trasporto di bevande ed attrezzata con autotreni. La logistica in approvvigionamento dei flussi nazionali è reputata meno efficiente di quella relativa ai flussi esteri, molto probabilmente perché nel primo caso l'elevato numero di fornitori coinvolti nel processo è causa di inevitabili problemi di coordinamento con le attività commerciali del grossista, mentre nel secondo caso tali problemi vengono ovviati grazie all'attività di consolidamento dei carichi e di coordinamento svolti dall'impresa di trasporto. Fra le peculiarità della logistica relativa a questa tipologia di merce vi sono, infatti:

- a) la forte stagionalità dei consumi, che richiede grande flessibilità e capacità di coordinamento fra tutti gli attori coinvolti nella catena dell'offerta - produttori, grossisti, dettaglianti ed eventuali operatori di trasporto;
- b) l'alto peso specifico del prodotto che impedisce la sovrapposizione a magazzino di più di tre unità di carico (tipicamente *pallet*) e quindi richiede magazzini sviluppati in senso orizzontale anziché verticale, oltre che mezzi di trasporto e movimentazione con capacità di carico massima adeguata;
- c) la limitatezza della *shelf life*, ossia il rischio di alterazione del prodotto se esposto alla luce o a variazioni repentine

**Romeo Danielis** insegna all'Università degli Studi di Trieste, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche.

**Elena Maggi** insegna all'Università degli Studi del Molise, Dipartimento di Scienze Economiche, Gestionali e Sociali, Facoltà di Economia.

**Lucia Rotaris** insegna all'Università degli Studi di Trieste, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche.

**Anna Trentini** insegna all'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris (ENSM) e all'Ecole d'Ingénieurs en Génie des Systèmes Industriels (EIGSI), La Rochelle.

Il presente scritto è estratto dal contributo Danielis et al. (2010), presentato alla XXXI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Aosta, 20-22 settembre 2010.

## **... Il ricorso all'uso del conto terzi è limitato ai casi in cui la distanza da coprire è superiore ai 500-600 km e le quantità da trasportare non giustificano l'impiego di mezzi e forza lavoro propri...**

di temperatura. Per le ragioni citate, gli approvvigionamenti non avvengono con regolarità predefinita, bensì seguono le necessità di ripristino delle scorte a magazzino ed i picchi della domanda espressa dalle attività commerciali servite dal grossista.

Le attività di trasporto relative ai flussi in uscita, invece, vengono organizzate ed effettuate con mezzi e dipendenti del grossista, eccezione fatta per le consegne destinate all'Italia centro-meridionale che sono, infatti, terziarizzate a corrieri (TNT, Bartolini, ecc.), ma che, comunque, non rappresentano il mercato di riferimento principale per questo operatore. L'impresa dispone, infatti, di tre veicoli, che sono utilizzati soprattutto per le consegne nella città di Trieste, ma che, essendo caratterizzati da portata massima differente, sono destinati ad effettuare anche consegne extra urbane su ambiti territoriali diversi. Il mezzo più capiente, acquistato nel 2002 (*standard Euro 3*), ha una portata massima pari a circa 8 tonnellate e, quando necessario, viene utilizzato per effettuare le consegne nel Triveneto, in Lombardia ed in Emilia-Romagna. Il veicolo più piccolo, con una portata massima pari a 3,5 tonnellate e di più recente acquisizione (anno di immatricolazione 2005, *standard Euro 3*), viene impiegato prevalentemente per le consegne a Trieste ed a Udine (centro urbano che dista circa 70 km dallo stabilimento). Infine il terzo veicolo, acquistato nel 1998 (*standard Euro 1*) con una portata massima pari a 4,7 tonnellate, viene impiegato anche per le medie distanze, per raggiungere clienti localizzati a Venezia ed a Padova. Tutti e tre i mezzi vengono utilizzati quotidianamente per rispondere entro un tempo massimo pari a due giorni agli ordini ricevuti dai clienti localizzati in ambito regionale. Gli ordini vengono raccolti da due dipendenti in ambito regionale, e da una rete di agenti nel rimanente ambito nazionale. I tempi di consegna per i clienti localizzati fuori regione sono più lunghi e, a seconda della distanza da coprire, possono raggiungere i cinque giorni lavorativi. La scelta del grossista di utilizzare in maniera prevalente il conto proprio anziché il conto terzi per la gestione dei flussi in uscita è giustificata dalla necessità di garantire al sistema distributivo il massimo livello di flessibilità possibile, sia in termini di frequenza delle consegne, che di variazione degli orari e delle quantità consegnate. Il ricorso all'uso del conto terzi, infatti, è limitato ai casi in cui la distanza da coprire è superiore ai 500-600 km e le quantità da trasportare non giustificano l'impiego di mezzi e forza lavoro propri. Un secondo elemento che limita la possibilità di terziarizzare la pura vezione riguarda la varietà dei prodotti commercializzati che richiede operazioni di composizione dei carichi destinati ai clienti che sarebbe difficilmente gestibile da terzi, senza incidere in modo rilevante sui costi di magazzino. I dipendenti del grossista che effettuano l'attività di trasporto sono, inoltre, incaricati della riscossione dei pagamenti, funzione strategica difficilmente delegabile a terzi, con un impatto rilevante, però, sulla gestione di bilancio dell'impresa.

Il secondo grossista intervistato gestisce un'impresa più pic-

cola della precedente tanto in termini di fatturato, nettamente inferiore al milione di euro, che in termini di superficie dello stabilimento, pari, in questo caso, a 600 mq comprensivi sia dei locali adibiti ad ufficio che di quelli attrezzati a magazzino. A differenza di quanto rilevato nel caso precedente, l'approvvigionamento di vino destinato all'imbottigliamento viene effettuato in conto proprio dai fornitori del grossista, mentre quello dei vini già imbottigliati, delle acque minerali e della birra viene effettuato da imprese specializzate nell'attività di trasporto.

Tutti i fornitori del grossista, che ammontano nel solo ambito nazionale ad una quindicina, organizzano la vezione per conto del cliente utilizzando terzi. Solo nel caso del fornitore di birra, l'unico localizzato all'estero, l'organizzazione dell'attività di trasporto, compresa la scelta dell'impresa di trasporto, viene effettuata dal grossista stesso. Le ragioni delle differenze negli assetti organizzativi dei flussi in approvvigionamento dei due grossisti intervistati sono probabilmente dovute ai minori quantitativi acquistati dal secondo grossista intervistato rispetto a quanto dichiarato dal primo. Gli approvvigionamenti avvengono due volte alla settimana sulla base di un programma degli ordini e delle consegne pianificato con i fornitori su un orizzonte temporale di medio periodo, salvo eventuali modifiche o integrazioni che possono essere inviate ai fornitori entro il giorno prima della data prevista per la consegna.

Le attività di distribuzione ai clienti, che sono circa 150, fra alimentari di vicinato, bar e ristoranti, e sono localizzati soprattutto in ambito urbano, sono organizzate ed effettuate in conto proprio dal grossista, come nel caso precedentemente illustrato. Le consegne vengono effettuate 4 volte alla settimana da un dipendente con un veicolo avente portata massima pari a 3,5 tonnellate. La distanza mediamente percorsa è pari ad 80 km. Il giro delle consegne si svolge nell'arco della mattina ed è organizzato per zone, al fine di ottimizzare il percorso di distribuzione e minimizzare i tempi di viaggio e le distanze percorse. Il tasso di carico del veicolo resta sistematicamente inferiore al pieno carico, nonostante i tentativi di ottimizzazione dei flussi in uscita.

Pur riconoscendo l'impossibilità di gestire in modo efficiente le risorse destinate all'attività di distribuzione, il grossista intervistato a ha giustificato la propria scelta organizzativa, adducendo il fatto che i costi di un'eventuale terziarizzazione del servizio, che comunque dovrebbe essere effettuato in esclusiva a tutela della riservatezza sul proprio portafoglio clienti e con margini di flessibilità molto alti sia per le quantità che per gli orari delle consegne, sarebbero troppo alti rispetto alle proprie disponibilità di spesa. Fra le altre ragioni citate a favore del conto proprio vi sono i servizi accessori - particolarmente apprezzati dai destinatari delle consegne - che vengono effettuati dal dipendente in occasione della consegna della merce, fra cui le operazioni di scarico e la predisposizione dei prodotti sui banchi di vendita dei clienti.

Infine, il prezzo accordato per il servizio di trasporto rappre-



## Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana di alcuni generi alimentari



senta per il grossista una leva su cui agire nella negoziazione dei contratti di fornitura ai propri clienti e che per alcuni segmenti del mercato, soprattutto i negozi alimentari di vicinato,

è particolarmente importante, dati i ridotti margini di profitto che tali attività commerciali riescono a spuntare su queste tipologie merceologiche.

### 1.3. LA LOGISTICA DI APPROVVIGIONAMENTO E DISTRIBUTIVA DEI GROSSISTI DI VINO

L'indagine svolta ha anche riguardato due grossisti che, a differenza dei precedenti, si occupano quasi esclusivamente della commercializzazione di vino imbottigliato. Il primo ha localizzato il proprio stabilimento nella prima periferia di Trieste, a qualche km dalla zona industriale e dispone di una superficie di vendita e magazzino di circa 1000 mq. La realtà d'impresa è piuttosto piccola, infatti, l'organico è composto da due dipendenti che si occupano quasi esclusivamente dell'attività di trasporto e di organizzazione del magazzino, mentre il titolare gestisce l'attività commerciale e di promozione dell'attività d'impresa. Le peculiarità di quest'impresa sono lo svolgimento di attività di vendita sia all'ingrosso, che al dettaglio e la varietà di prodotti - circa 2.000 etichette di vini provenienti da tutta Italia e oltre 600 provenienti dal resto del mondo - nettamente superiore rispetto ai casi precedentemente analizzati. Occasionalmente l'azienda vende anche birra e superalcolici. Tutti i prodotti, sia nazionali che esteri, vengono consegnati da corrieri circa 3-4 volte alla settimana. Gli ordini vengono emessi con frequenza quasi quotidiana in funzione delle richieste dei clienti e della stagionalità della domanda, ma l'organizzazione dell'attività di trasporto è lasciata in capo ai fornitori.

Similmente a quanto visto nei casi precedenti, invece, la consegna ai clienti, una cinquantina di esercizi commerciali localizzati all'interno del perimetro urbano della città di Trieste, viene effettuato dal grossista in conto proprio. A tale scopo vengono utilizzati quotidianamente due veicoli e due dipendenti che, per minimizzare i costi di trasporto, nell'ambito di uno stesso giro tipicamente organizzato per zone, effettuano consegne multiple. L'attività di distribuzione è dedicata principalmente alla fornitura di altri esercizi commerciali, mentre la vendita al dettaglio prevede solo occasionalmente la consegna a domicilio della merce acquistata. I veicoli non viaggiano mai a pieno carico. A differenza delle attività descritte nel paragrafo precedente, infatti, le quantità che questo grossista trasporta per spedizione ai propri clienti sono molto contenute e le forniture sono particolarmente frequenti. La strategia competitiva adottata dal grossista intervistato, infatti, si gioca

in parte sulla vasta gamma di prodotti offerti, ma anche sulla tempestività dell'espletazione degli ordini. Per questa ragione, l'ipotesi di affidare a terzi la funzione di trasporto della merce ai clienti finali non è mai stata presa in considerazione. L'ulteriore ragione per cui il grossista ha dichiarato di preferire il conto proprio è legata alle attività accessorie che i dipendenti svolgono all'atto della consegna, fra cui la promozione dei prodotti già a magazzino e l'assistenza dei clienti per l'allestimento dei bancali di vendita (scelta dell'assortimento dei vini e descrizione delle loro principali caratteristiche e delle case vitivinicole produttrici).

L'intervista condotta presso il secondo grossista, che si occupa quasi esclusivamente di vini, ha permesso di raccogliere informazioni molto simili a quelle già descritte. Anche in questo caso, infatti, gli approvvigionamenti vengono effettuati per conto dei produttori da corrieri, perché la qualità del servizio sia in termini di tempestività che, ancor più importante, di minimizzazione del rischio di danni alla merce è considerata nettamente superiore a quella offerta dai padroncini. La distribuzione dei prodotti ai clienti del grossista, soprattutto bar, ristoranti e piccoli negozi di vicinato, viene invece effettuata da un dipendente del grossista, con un'autovettura o con un furgone a seconda della quantità di merce da trasportare. Le ragioni ricalcano in parte quanto già evidenziato nel corso delle precedenti interviste. In questo caso, più specificatamente, gli elementi determinanti della scelta del conto proprio in alternativa al conto terzi sono da un lato legati alla necessità di effettuare la riscossione dei pagamenti contestualmente alla consegna della merce, e dall'altro all'esigenza di controllare direttamente i costi di trasporto per avere maggior margini di negoziazione nella contrattazione con il cliente. I costi e il prezzo del servizio che viene fatto pagare al cliente, infatti, possono variare molto a seconda che la consegna rientri nei giri a consegna multipla programmati per zona o necessiti di un viaggio *ad hoc*, con dei termini contrattuali che variano molto a seconda del tipo di cliente servito e della durata del raccolto di fornitura con lo stesso.

### 1.4. LA LOGISTICA DI APPROVVIGIONAMENTO E DISTRIBUTIVA DEI GROSSISTI DI SEMILAVORATI PER PANIFICI E PASTICCERIE

Il grossista intervistato si trova nella prima periferia della città di Trieste. Si tratta di una realtà di impresa piuttosto piccola, con un fatturato pari a 1,9 mln di euro ed una superficie complessiva di area di vendita e magazzino pari a 300 mq. L'atti-

vità d'impresa consiste nella preparazione delle basi dolci che verranno vendute a panifici e pasticcerie per la lavorazione finale e la vendita al dettaglio. A tale scopo, il grossista acquista le materie prime necessarie per la prima lavorazione delle

***... L'ulteriore ragione per cui il grossista ha dichiarato di preferire il conto proprio è legata alle attività accessorie che i dipendenti svolgono all'atto della consegna, fra cui la promozione dei prodotti già a magazzino e l'assistenza dei clienti per l'allestimento dei bancali di vendita...***

paste (strutto, sale, farina, cioccolato, zucchero, ecc.), oltre che gli imballaggi necessari sia per il trasporto del semilavorato che del prodotto finito.

Si tratta, dunque, di una figura intermedia fra quella del puro grossista e del produttore, che nella catena dell'offerta del prodotto finale risulta particolarmente integrato tanto con i fornitori quanto con le attività commerciali clienti. L'intensità degli scambi di materie prime e del semilavorato con i fornitori in un caso e con i clienti nell'altro è per altro molto elevata, anche a causa dell'alta deperibilità dei prodotti commercializzati dal grossista che non possono che essere venduti alle attività commerciali in quantità ridotte con frequenza giornaliera. La giacenza massima dei semilavorati prodotti dal grossista è pari ad un mese.

Le attività di trasporto delle materie prime acquistate dal grossista sono organizzate direttamente dai fornitori; infatti, il prezzo di acquisto include anche il costo del servizio di trasporto. La vezione avviene esclusivamente in conto terzi tramite l'uso di corrieri (Bartolini, DHL, ecc.). In particolare, la merce viene prima inviata dai fornitori ai propri centri di distribuzione nazionali o regionali e poi distribuita in ambito urbano via corrieri. I fornitori sono una decina, uno per ciascuna tipologia merceologica principale utilizzata dal grossista, sono tutti localizzati in ambito nazionale ed hanno con il grossista rapporti di lunga durata. I tempi medi che intercorrono tra l'emissione dell'ordine e l'arrivo della merce sono pari ad una settimana. La quantità media ricevuta con ciascuna spedizione è piuttosto variabile ed è influenzata dal tipo di prodotto acquistato e, più in generale, dalla stagionalità della domanda del prodotto venduto alle attività commerciali. Normalmente, infatti, il grossista pianifica le quantità da acquistare nel breve termine sulla base degli ordini ricevuti e delle previsioni sull'esaurimento delle scorte di magazzino. Il numero di spedizioni ricevute settimanalmente è in media pari a 20.

Le attività di trasporto per la distribuzione dei semilavorati e del materiale da imballaggio e di confezionamento del prodotto finito in consegna a panifici e pasticcerie vengono effettuate dal grossista con mezzi e dipendenti propri. Nello

specifico, vengono utilizzati due furgoni refrigerati in grado di trasportare merce a temperatura controllata e due addetti che si occupano esclusivamente del trasporto. Ogni giorno della settimana, ad esclusione del sabato, ed esclusivamente durante il mattino, a partire dalle ore 7 fino, al massimo, alle ore 13, vengono effettuate circa 12 consegne con ciascun furgone. I rapporti di lunga durata intercorrenti fra il grossista ed i suoi clienti, quasi tutti localizzati all'interno del perimetro urbano di Trieste, hanno permesso di ottimizzare il giro delle consegne in modo da concentrare nella stessa giornata la fornitura di tutti i clienti che sono localizzati nella stessa zona, secondo percorsi e sequenze di consegna della merce ormai consolidati nel tempo. I tassi di riempimento dei veicoli raggiungono nella maggior parte dei casi il pieno carico. L'uso del conto proprio e di due veicoli che servono zone distinte della città consente comunque al grossista di rispondere tempestivamente anche ad esigenze estemporanee e non programmate dei clienti. Una volta alla settimana uno dei due furgoni viene utilizzato per servire alcuni clienti localizzati nel centro urbano di Monfalcone, località in provincia di Gorizia a circa 30 km da Trieste.

Le ragioni che hanno indotto il grossista ad organizzare le distribuzioni in conto proprio sono legate da un lato alla necessità di adeguare tempestivamente la fornitura dei propri prodotti alle esigenze di produzione e di ultima lavorazione dei clienti e dall'altro all'integrazione verticale dei processi produttivi dei due attori che richiede un elevato livello di sincronizzazione delle rispettive attività produttive e distributive. L'ulteriore fattore è legato all'alta deperibilità dei prodotti lavorati che hanno tempi di conservazione molto limitati. In passato era stato fatto un tentativo di riorganizzazione dell'assetto logistico per i flussi in uscita appoggiandosi a dei terzi, con il limite, però, da un lato di perdere il controllo della programmazione sull'orario e la sequenza delle consegne e dall'altro di non avere la garanzia che le consegne siano effettuate entro la giornata coerentemente con le esigenze dei clienti. Per questa ragione il servizio di trasporto continua ad essere effettuato in conto proprio e si esclude di passare al conto terzi in un prossimo futuro.

## 1.5. LA LOGISTICA DISTRIBUTIVA DEI GROSSISTI DI CARNE

Al fine di analizzare come la carne fresca viene distribuita alle macellerie ed ai supermercati che si trovano in ambito urbano sono stati intervistati due grossisti, attualmente localizzati nella zona industriale di Trieste. Si tratta in entrambi i casi di due realtà d'impresa fra le più importanti per la filiera merceologica presa in esame nel contesto territoriale studiato. Il primo grossista coinvolto nell'indagine ha descritto il suo mercato di riferimento come costituito prevalentemente da macellerie, circa una trentina, ed, in maniera marginale, da supermercati. La distribuzione della merce avviene anche in questo caso in conto proprio con mezzi di proprietà del gros-

sista, ben 7 veicoli refrigerati, ed altrettanti dipendenti. In realtà, la manipolazione della carne fresca richiede al vettore che la trasporta l'adozione di una lunga serie di accorgimenti al fine del rispetto delle norme igienico-sanitarie previste per questa tipologia merceologica, nonché il possesso di un certificato che attesti la frequenza dei corsi di formazione dedicati a tali problematiche. Tutti i dipendenti del grossista intervistato che si occupano della distribuzione della carne possiedono tale certificazione. Si tratta di un elemento di garanzia e di qualità che differenzia il servizio offerto dal grossista italiano rispetto a quelli esteri. Questa è anche la ragione principale



## Il ruolo del grossista nella distribuzione urbana di alcuni generi alimentari



per cui l'intervistato ha dichiarato di non aver mai preso in considerazione l'ipotesi di terziarizzare l'attività di trasporto, ritenendo più importante il controllo diretto della qualifica professionale di chi manipola il suo prodotto piuttosto che un eventuale risparmio sul costo del servizio. La seconda ragione è legata al timore che il terzista possa subappaltare il servizio ed interrompere così il ciclo del freddo che per le carni fresche non può essere in alcun modo alterato. La terza ragione è legata alla necessità di espletare gli ordini che arrivano quotidianamente dai clienti via telefono o fax entro, al massimo, una giornata lavorativa. Il livello di flessibilità e tempestività del servizio richiesto, dunque, impedisce di esternalizzare il servizio di trasporto a imprese terze. L'ulteriore elemento che renderebbe particolarmente costosa la terziarizzazione del servizio è che tutti i clienti del grossista vengono visitati dai dipendenti almeno una volta al giorno anche per consegnare quantità molto piccole, quando fino ad una decina di anni fa i clienti non venivano riforniti più di una o al massimo due volte alla settimana. L'alta frequenza del servizio di distribuzione garantito dal grossista e la parcellizzazione degli ordini, però, fanno in modo che i veicoli utilizzati per le consegne non siano mai riempiti a pieno carico. L'attività di distribuzione è concentrata nell'arco della prima parte della mattina. La ragione storica di tale assetto organizzativo è legata al fatto che quando il grossista ha dato vita alla sua attività d'impresa, fine anni '70, le macellerie erano aperte al pubblico solo durante la mattina e dovevano essere rifornite prima dell'arrivo dei clienti. Le informazioni raccolte durante l'intervista effettuata al secondo grossista interpellato sono simili a quelle precedente-

mente riportate. Anche in questo caso, infatti, la distribuzione della merce viene effettuata in conto proprio utilizzando 3 veicoli, uno, di dimensioni maggiori, dedicato specificamente alle consegne per i supermercati che richiedono mediamente quantità e volumi da trasportare elevati, e gli altri due, più piccoli ed adatti a raggiungere i clienti localizzati nel centro storico o nella prima periferia urbana, utilizzati soprattutto per rifornire le macellerie. Anche in questo caso, le attività di distribuzione sono effettuate entro la prima metà della mattina, dalle ore 5 alle ore 10, salvo rifornimenti occasionali quando e se richiesti con urgenza tipicamente dai supermercati. Come nel caso precedente, la rete dei clienti si è ormai consolidata nel tempo permettendo al grossista di integrarsi perfettamente e sinergicamente nella logistica di approvvigionamento dei suoi clienti. Gli ordini, infatti, sono pianificati sulla base di quantità e tipologie di prodotto predefinite e vengono di volta in volta modificati all'atto della consegna della merce. Le operazioni di scarico della merce richiedono dai 20 ai 30 minuti e sono influenzate dallo spazio e dal numero di dipendenti disponibili presso il cliente per il ricevimento delle forniture, e dall'ordine di arrivo dei fornitori. L'ipotesi di cambiare l'organizzazione delle distribuzioni, passando dal conto proprio al conto terzi, non è mai stata presa in considerazione da un lato per le ragioni già citate, relative alla deperibilità della merce ed alla necessità del rispetto del norme igienico-sanitarie previste per la manipolazione della stessa, e dall'altro per la necessità di offrire ai propri clienti un servizio rapido, affidabile e capace di rispondere tempestivamente ad ordini urgenti o non pianificati.

## 2. CONCLUSIONI

Nonostante vi sia un crescente interesse per i temi della logistica urbana delle merci testimoniato dai numerosi studi volti a capire le principali criticità della movimentazione delle merci in entrata, in uscita ed all'interno delle città, la letteratura dedicata alla descrizione ed all'analisi del trasporto in conto proprio dei flussi di merce destinati ai centri urbani e del peso che i grossisti hanno nell'uso di questa forma organizzativa è molto limitata. L'obiettivo del nostro lavoro è stato di iniziare a colmare questa lacuna informativa attraverso una prima indagine esplorativa basata su interviste personali strutturate, realizzate con la collaborazione di alcuni grossisti del settore alimentare localizzati in prossimità della città di Trieste. Sulla base delle informazioni raccolte, si possono trarre alcune conclusioni che, per quanto preliminari, dato il limitato numero di interviste effettuate, sembrano comunque interessanti.

La prima conclusione cui si è pervenuti è che il conto proprio è, di fatto, la forma organizzativa preferita dai grossisti per la distribuzione dei prodotti ai propri clienti, dettaglianti o pubblici esercizi. Il trasporto in conto terzi viene impiegato solo quando il mercato di riferimento è lontano dalla sede dello

stabilimento e non richiede trasferimenti di merce quantitativamente rilevanti e sufficientemente frequenti.

In particolare, le ragioni che inducono i grossisti ad integrare verticalmente la funzione di intermediazione con quella di trasporto sono numerose e sostanzialmente riconducibili ad almeno sei categorie:

1. **la peculiarità del bene trasportato**, qualora richieda veicoli di trasporto speciali (ad esempio, refrigerati per la carne o telonati per le bevande con portata massima molto elevata), e cautele particolari nella manipolazione della merce (ad esempio, surgelati o freschi), certificazioni specifiche del personale viaggiante (ad esempio, la certificazione HACCP che attesta la conoscenza delle normative igienico-sanitarie in tema di manipolazione della merce e le modalità da seguire per il loro rispetto); in questi casi, infatti, il terzista dovrebbe attrezzare la propria struttura produttiva in modo adeguato alle specifiche esigenze del grossista, in un fenomeno di *lock-in* fra i due attori coinvolti economicamente, sostenibile solo a fronte di quantità e frequenze delle consegne sufficientemente alti;

... **La scelta del conto proprio risulta preliminarmente motivata da elementi di qualità del servizio piuttosto che da fattori economici...**

2. **la necessità da parte del grossista di effettuare interventi di prima lavorazione o di imballaggio** dei prodotti; in questo caso, infatti, il ricorso al conto terzi richiederebbe un'operazione eccessivamente complessa di coordinamento fra le attività di approvvigionamento, di gestione del magazzino e di prima lavorazione effettuate dal grossista, le attività di consolidamento dei carichi e di trasporto del terzista, e le attività di commercializzazione del dettagliante o del gestore del pubblico esercizio;
3. **l'esigenza di fornire servizi accessori** al mero trasporto, ma necessari per garantire la fidelizzazione del cliente, fra cui l'allestimento dei bancali di vendita, la programmazione degli ordini di medio periodo, la promozione di prodotti nuovi, la pratica di sconti sulle quantità acquistate o sul *mix* di prodotti acquistati;
4. **la necessità di effettuare in occasione della consegna della merce la riscossione ed il sollecito dei pagamenti** e l'esigenza di controllare con personale dipendente la corretta esecuzione di tali operazioni;
5. **la gestione di ordini non pianificati** con consegne ad hoc effettuate tempestivamente;
6. **il controllo diretto della qualità del servizio** di trasporto e di assistenza effettuato, la tracciabilità di eventuali danni subiti dalla merce in fase di trasporto e la verifica di eventuali difetti di qualità della merce da effettuarsi contestualmente alla consegna.

Tutte queste ragioni hanno indotto i grossisti intervistati a dichiarare che non sarebbero disposti a terziarizzare l'attività di trasporto neanche a fronte di un costo del servizio nettamente più basso. La scelta del conto proprio risulta, pertanto, preliminarmente motivata da elementi di qualità del servizio piuttosto che da fattori economici.

La seconda conclusione cui si è pervenuti è che non tutti i grossisti sembrano in grado di utilizzare allo stato attuale le risorse che dedicano alla distribuzione dei prodotti in modo efficiente. Alcuni intervistati, infatti, hanno dichiarato di non riuscire mai ad utilizzare i mezzi di proprietà a pieno carico, nonostante abbiano dichiarato di organizzare i giri di consegna in modo da minimizzare le distanze percorse e massimizzare il numero

di consegne per unità di tempo. Inoltre, in molti casi, i mezzi di trasporto sono utilizzati solamente nella prima parte della mattina, e non necessariamente tutti i giorni della settimana, mentre nella rimanente parte della giornata, se vengono utilizzati, sono impiegati esclusivamente per effettuare consegne urgenti non programmate. Sembra, comunque, di poter affermare che all'aumentare della dimensione del grossista e del suo mercato di riferimento aumenti anche la capacità di gestire in modo più efficiente la logistica distributiva.

Questa iniziale ed indubbiamente parziale fotografia del trasporto merci effettuato in conto proprio dai grossisti in ambito urbano richiede ancora un grosso sforzo di approfondimento, tanto sulle realtà di impresa già coinvolte nell'indagine, di cui si sa ancora poco in termini di caratteristiche del parco circolante, della gestione sia dei viaggi di ritorno, sia dell'eventuale materiale di imballaggio o confezionamento, del tempo richiesto per effettuare le operazioni di carico e scarico, quanto su altre sub-filiere alimentari che possono essere altrettanto se non più interessanti di quelle finora indagate, ad esempio il latte ed i derivati, i surgelati e gli alimenti inscatolati. Si è a conoscenza, infatti, che, quantomeno per due di questi settori (il latte e derivati ed i surgelati), viene frequentemente utilizzato il sistema distributivo basato sulla tentata vendita di cui finora è stato scritto molto poco in letteratura, ma che si ritiene essere una forma organizzativa da un lato piuttosto diffusa e dall'altro potenzialmente molto inefficiente. Nel prossimo futuro si intende, quindi, completare le conoscenze sui settori già indagati, estendere l'indagine anche ai settori interessati dalla tentata vendita e derivare eventuali indicazioni di *policy* utili ai fini del miglioramento dell'efficienza degli assetti logistici studiati. ■

**Romeo Danielis**  
danielis@units.it

**Elena Maggi**  
elena.maggi@unimol.it

**Lucia Rotaris**  
lucia.rotaris@econ.univ.trieste.it

**Anna Trentini**  
anna.trentini@ensmp.fr

## BIBLIOGRAFIA

- Bestufs** (2008), *Buone Pratiche di Trasporto Merci in Ambito Urbano*, [http://www.bestufs.net/download/BESTUFS\\_II/good\\_practice/Italian\\_BESTUFS\\_Guide.pdf](http://www.bestufs.net/download/BESTUFS_II/good_practice/Italian_BESTUFS_Guide.pdf)
- Danielis R., Maggi E., Rotaris L., Trentini A.**, «Il ruolo dei grossisti nel trasporto urbano delle merci in conto proprio: alcune evidenze empiriche sulla filiera alimentare», Paper presentato alla XXXI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Aosta, 20-22 settembre 2010.
- Da Rios G., Gattuso D., Mengoli P., Rinelli S.** (2003), «Rapporto sulla mobilità merci nell'area milanese», in *Quaderni di studio e progetto, Agenzia Mobilità ed Ambiente*, Comune di Milano, Milano.
- Edwards S.L.** (1969), «Transport costs in the wholesale trade», in *Journal of Transport Economics and Policy* 3, 3: 272-278.
- Fridstrom L., Madslie A.** (2001), *Wholesalers' Freight Choice: A Representative Stated Preference Survey*, AET European Transport Conference, Proceedings of the AET European Transport Conference, PTRC Education and Research Services, London.

SECONDO LA SALARY GUIDE STILATA DA HAYS

# Supply chain manager e logistics manager le figure più ricercate nel comparto della logistica

**P**rofilo altamente qualificato, perfetta padronanza di almeno una lingua straniera, esperienza pluriennale e indispensabile vocazione al new business. Ecco secondo la nuova Salary Guide stilata da Hays - gruppo leader a livello mondiale nel recruitment - le caratteristiche manageriali più ricercate nel mercato della Logistica in Italia.

«La delicata contingenza economica», afferma Fabio Scarcella, manager Hays Italia, «ha avuto forti ripercussioni nel settore nel corso del 2010: la tendenza delle aziende è stata quella di affidare a società esterne i diversi servizi relativi alla logistica, così da minimizzare una voce in bilancio e ottimizzare i propri investimenti».

## TOP JOBS

Tra i profili più ricercati nello scorso anno, si fanno strada figure professionali altamente specializzate come il **Supply Chain Manager** e il **Logistics Manager**. Una scelta significativa da parte delle aziende, che hanno voluto scommettere su una riorganizzazione dei processi interni, per diminuire i costi ed evitare gli sprechi di risorse. Tra le figure meno richieste, spicca invece quella del **Demand Planning Specialist** ed il motivo è semplice ed intuitivo: le aziende hanno cercato di rendere più efficienti le funzioni interne, eliminando tutti gli *overlap* tra ruoli e dipartimenti. Nel comparto ha quindi dettato legge una progressiva semplificazione, unita a una politica di *cost saving*. Si è registrata una scarsa richiesta di profili considerati *junior*, sacrificati per permettere il reclutamento di figure con una maggiore specializzazione ed *expertise*: professionisti quindi in grado di fronteggiare la difficile situazione economica, continuando nel contempo a sviluppare nuove opportunità commerciali. Nota a margine va fatta per le figure più difficili da reperire, i **Distribution Manager** per i settori *Retail* e *Luxury*: nonostante infatti il nostro sia il Paese del lusso e della moda, professionisti di questo calibro sono molto più facili da individuare in un contesto internazionale.

## LAVORARE ALL'ESTERO

Aziende e multinazionali richiedono con sempre maggior frequenza, disponibilità a trasferite all'estero, anche di lungo periodo, così da poter seguire aree geografiche emergenti o nuovi progetti. Ed il 70% gli intervistati si dichiara disponibile a

lasciare l'Italia. Tra le mete più gettonate, Europa per l'87,1% e Nord America 47,8%, a cui seguono Asia e Sud America rispettivamente al 3° e 4° posto.

## VARIAZIONI SALARIALI

Riguardo alle politiche retributive, emergono dati incoraggianti: spicca un aumento salariale generale di circa il 10% per quasi tutti i profili. Questo può essere certamente considerato un buon segnale per il mercato, poiché riflette una ripresa, anche se graduale, dell'intera attività. Giusto per fare qualche esempio, lo stipendio annuale lordo di un **Supply Chain Manager**, che nel 2009 poteva attestarsi intorno ai 45.000 Euro, oggi si aggira intorno ai 50.000 Euro. Discorso identico per la retribuzione di un Direttore Operations che dagli 85.000 lievitava a 90.000 Euro.

## GEOGRAFIA SALARIALE

La **Salary Guide Hays** evidenzia come, in Italia ci siano differenze retributive tra le varie città: Milano ed il Nord in generale offrono stipendi più alti rispetto a Roma ed al Centro/Sud. Ciò si spiega con un più alto costo della vita, ma anche con una maggiore concentrazione di aziende. La differenza media di stipendi tra Nord e Centro-Sud Italia nel comparto è di circa il 7%.

## POLITICHE RETRIBUTIVE

Anche nel settore della logistica italiana è facile intravedere un *trend* che sta interessando quasi tutti i settori del mercato lavorativo italiano: i dipendenti di quasi 7 aziende su 10, possono infatti contare su una parte variabile di stipendio (in media fino ad 1/4). La variabile salariale è strettamente correlata al raggiungimento di obiettivi specifici (per il 69,7% delle aziende), alla valutazione individuale della performance (per il 47,1%) o a risultati di team (21,3%).

## BENEFIT

Punto fondamentale che emerge dall'indagine Hays, è il rapporto dei lavoratori del comparto con i *benefit* non finanziari. Presenti in grande misura in Italia (vengono offerti da 9 aziende su 10), i *benefit* sono considerati come il principale strumento per trattenere i migliori professionisti disponibili sul mercato all'interno della propria azienda. Al primo posto tra i benefit maggiormente offerti/richiesti si piazza il telefono cellulare 89,9%, seguito a ruota dall'auto aziendale per l'80,1% e dall'assicurazione sanitaria 59,1%. ■

**Hays**, società quotata al London Stock Exchange, è uno dei leader mondiali nel recruitment specializzato nell'ambito del middle e senior management. Al 31 dicembre 2010 il team di Hays Worldwide conta più di 7000 persone, distribuite in 257 uffici dislocati in 30 Paesi nel mondo. Da più di trenta anni Hays è attiva in Europa, Canada, Australia e Nuova Zelanda con consulenti che, grazie al background maturato in una delle 17 differenti divisioni, offrono ai propri clienti la garanzia di una copertura delle differenti esigenze aziendali sia a livello nazionale sia internazionale.

## Per maggiori informazioni

Melismelis - tel. 02 33600334

Federico Broggi - federico.broggi@melismelis.it

Claudio Motta - claudio.motta@melismelis.it

# Uno strumento di supporto alle decisioni: il DSS MOVE (modello organizzativo e valorizzazione dei servizi)

*Il modello permette di definire, a partire dalle caratteristiche tecniche del servizio di trasporto pubblico locale posto a gara, quelle economiche, ai fini della fissazione del prezzo (per il regolatore) e del costo (per i regolati) del servizio. Si tratta quindi di un sistema di supporto alle decisioni utile sia a livello politico e strategico, che operativo.*

di **ROCCO GIORDANO**

**U**N PROCESSO DECISIONALE coerente con le esigenze di mettere a punto politiche e processi organizzativi capaci far interagire gli attori del TPL: il regolatore, i regolati. Il progetto prende le mosse da un programma di esercizio posto a verifica, ovvero da un progetto di programma di esercizio posto a gara da parte dell'Ente competente, sul quale vanno ad interfacciarsi le offerte da parte delle aziende. Tale progetto di programma va redatto in funzione di una domanda potenziale stimata, che sintetizza gli obiettivi della politica regionale di settore, sotto il vincolo delle risorse messe a disposizione dalla Regione.

I termini del confronto tra i programmi costituenti le offerte aziendali e il programma posto a gara sono rappresentati da rispettivi conti economici e stati patrimoniali. Quelli redatti dal regolatore, sulla base di condizioni oggettive-*standard* di gestione, quelli redatti dai singoli operatori sulla base di condizioni reali. Sia le offerte che la proposta, per poter essere reciprocamente confrontabili, devono utilizzare le stesse unità di misura e la stessa configurazione, anche se i procedimenti che dai due estremi del sistema conducono a detta medesima configurazione differiscono negli obiettivi.

Dal lato della Regione, infatti, il dato di partenza da verificare e valutare è costituito dall'incrocio tra domanda potenziale e risorse disponibili, in funzione del quale viene costruito il programma da porre a gara, in termini di posti/km da offrire; le quantità fisiche vengono successivamente trasformate in grandezze economiche (prezzo al km), tramite un processo di valorizzazione che tiene conto sia di *performances standard* (valori obiettivo), che di quelle realmente espresse dalle aziende operanti in contesti simili a quello cui la proposta si riferisce (valori reali).

Dal lato delle aziende, invece, il dato di partenza è costituito dai posti/km della proposta, in funzione del quale occorre determinare le risorse fisiche e umane necessarie a garantire il livello di offerta di servizio ad essi corrispondente.

Il programma di esercizio che ne deriva viene valorizzato, cioè

trasformato in un vero e proprio conto economico previsionale, sulla base delle reali *performances* della singola azienda.

In un contesto di risorse scarse assumono peraltro rilevanza sia le modalità con cui le risorse complessivamente destinate ai trasporti vengono ripartite tra i vari bacini, sia le modalità con cui esse vengono ripartite tra le varie modalità di trasporto, nell'ambito di uno stesso bacino.

Un'equa ripartizione delle risorse finanziarie, tale da garantire un equilibrato ed omogeneo sviluppo dei servizi di trasporto nei differenti bacini, richiede alla Regione di svolgere una politica di indirizzo che – nel rispetto dell'autonomia delle singole autorità di bacino nella definizione dell'assetto tecnico e gestionale dei servizi di trasporto – consenta loro di pervenire all'individuazione degli interventi sulla struttura delle reti di bacino e sugli assetti gestionali, secondo una metodologia comune, garantendosi, nello stesso tempo, la possibilità di valutare l'adeguatezza dei contenuti tecnici dei piani di bacino e di confrontarne la congruità con la disponibilità delle risorse.

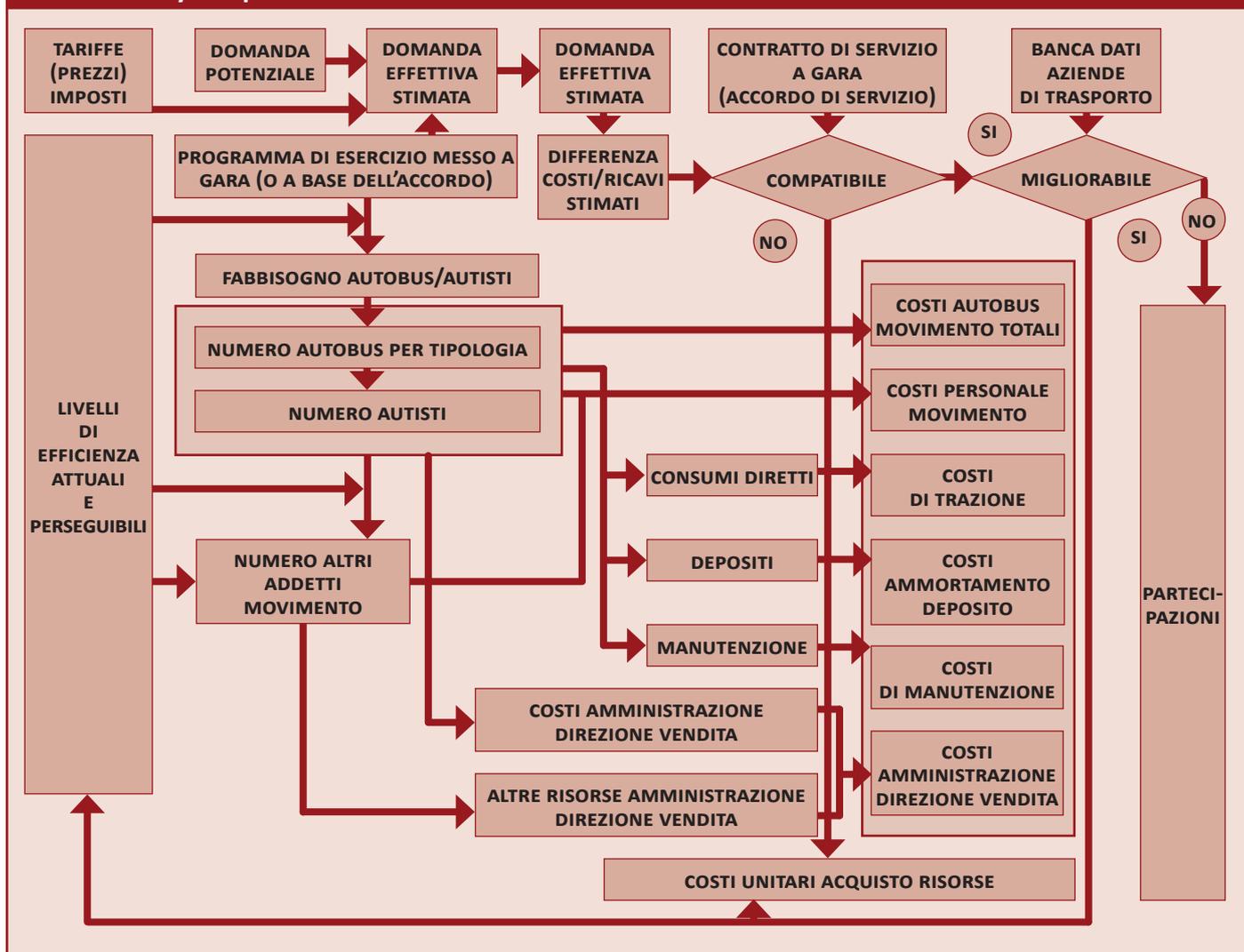
L'attenzione a questi fattori è di fondamentale importanza se si considera che i singoli diversi piani di bacino, così come il piano regionale dei trasporti, vanno considerati come un insieme coordinato di azioni finalizzate non solo all'attuazione di politiche di trasporto, ma anche alla realizzazione di più generali obiettivi di governo del territorio e di allocazione di risorse produttive.

D'altro canto, l'evoluzione concettuale ed operativa che tende a privilegiare, secondo il principio della sussidiarietà, processi decisionali del tipo *bottom-up*, porta ad attribuire una

*Rocco Giordano è laureato in Economia Marittima all'Istituto Universitario Navale di Napoli. È docente di Economia dei Trasporti presso l'Università di Salerno e responsabile Studi e Ricerche per la logistica e per la sicurezza del Comitato centrale dell'Albo degli autotrasportatori.*



**FIGURA 2. Lay out per le decisioni delle aziende**



ragone dal lato della domanda, nel momento in cui le aziende sottopongono le loro offerte, sotto forma di altrettanti conti economici similmente riclassificati.

Il modello, pertanto, è in grado di ottimizzare il processo decisionale sia dell'ente regolatore, per la fissazione del livello di contribuzione che esso è disposto ad accordare all'azienda esercente, che dei regolati, dal momento che le singole aziende possono verificare il loro posizionamento, sia nei confronti di livelli di performance «ideali», in riferimento ad aziende simili, per caratteristiche o per ambiente morfologico nel quale offrono il loro servizio.

Il modello è inoltre in grado di fornire uno stato patrimoniale riclassificato, con il quale è possibile esaminare la struttura finanziaria delle singole aziende, allo scopo di farne derivare informazioni utili alla fissazione di livelli obiettivo di equilibrio finanziario, in termini di solvibilità aziendale e di capacità di procurare le necessarie risorse finanziarie (capitale proprio + capitale di terzi) per sostenere i livelli di gestione prefissati.

In pratica, il confronto tra costi e ricavi ottenuti dall'applicazione del modello, permette di evincere il fabbisogno di risorse in termini di contributi, che a sua volta dovrà essere confrontato con le risorse inizialmente messe a disposizione.

Se sussiste compatibilità tra questi due valori, il programma di esercizio così progettato verrà posto a gara; viceversa, andranno riviste a monte le politiche di trasporto, e di conseguenza il progetto di programma, oppure, cosa in verità più improbabile, ma comunque da ritenere possibile, adeguare le risorse a disposizione in funzione delle esigenze del programma.

A questo livello avviene il confronto tra l'Ente che pone e gioca il servizio e le aziende, le quali sottopongono alla gara le loro condizioni di partecipazione, cioè un programma di esercizio della rete o di una serie di linee, che dovrà essere coerente con il programma di esercizio richiesto. Tali condizioni sono il risultato della valorizzazione dei programmi di movimento, effettuata dalle aziende, con l'ausilio di tre modelli: il Modello di fabbisogno di risorse fisiche dirette e il Modello di risorse fisiche indirette, il cui input è costituito dai valori attuali, questa volta riferiti specificamente alle aziende in questione, di efficienza e di economicità aziendali, e il Modello di conto economico di esercizio, che permette di tradurre in costi, ricavi e fabbisogno di contributi, quanto progettato in sede operativa. Il modello può produrre, infine, una serie di indici, ottenuti rapportando voci di bilancio e dati tecnici (percorrenza, n. veicoli, n. dipendenti, km. di rete ecc.), aventi lo scopo di indicare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità aziendale. Nel modello le informazioni circolano secondo schemi funzionali alla valorizzazione del programma di esercizio, seguendo due fondamentali direttrici:

- una discendente, dalla Regione alle Aziende, attraverso anche una Authority dei Trasporti e/o gli Enti Locali delegati (province, comune) (Lay-out **Figura 1**);
- una ascendente, dalla struttura aziendale all'Authority dei Trasporti e/o Enti Locali (Lay-out **Figura 2**). ■

I RISULTATI DI UNA BEST PRACTICE DI FEDERTRASPORTI AD UN CONVEGNO ANIA

## Meno incidenti nel trasporto pesante ed ora un programma basato sulla scatola nera

**I**tir sono coinvolti nel 5,9% degli incidenti che si sono verificati nel 2009 nel nostro Paese, con un numero di vittime e di feriti che rappresenta rispettivamente il 6 e il 3,4% del totale. Si tratta di una flessione significativa della frequenza e del numero dei sinistri dei mezzi pesanti monitorati che è passata dal 68,8% del 2003 al 41,3% del 2010. Anche l'analisi dell'introduzione di nuove tecnologie sulle flotte, come ad esempio il sistema della «scatola nera», ha fatto registrare risultati positivi: la frequenza sinistri dei 2.000 veicoli pesanti dotati di scatola nera è passata, infatti, dal 41,1% del 2008 (anni di inizio del monitoraggio) al 39,5% del 2009 ed è sempre stata inferiore a quella dei mezzi che non sono dotati del dispositivo.

Il dato è stato evidenziato nel corso del convegno sulla «Sicurezza stradale nel trasporto pesante. Una *best practice* per i giganti della strada», organizzato da ANIA - Fondazione per la sicurezza stradale e Federtrasporti, per presentare quella che Umberto Guidoni, segretario generale di Fondazione Ania, ha definito, «con grande orgoglio», una «*best practice* italiana a livello europeo. Un'attenta opera di sensibilizzazione e l'utilizzo delle nuove tecnologie», ha aggiunto, «hanno portato ad una riduzione dell'incidentalità in un settore particolarmente a rischio come quello del trasporto pesante. È la dimostrazione che, unendo vari elementi, si possono ottenere risultati importanti nel campo della sicurezza stradale».

### SENSIBILIZZARE GLI AUTOTRASPORTATORI

Il programma, che ha l'obiettivo di sensibilizzare gli autotrasportatori sull'importanza di maggiori e più attenti controlli delle proprie condizioni psico-fisiche e aumentare la conoscenza dei danni diretti e indiretti causati dalle cattive condotte di guida, è accompagnato anche da una sperimentazione sull'uso di nuove tecnologie *on-board* per il soccorso e l'analisi della dinamica degli incidenti. Su 2.000 veicoli pesanti che, a partire dal 2008, hanno partecipato alla sperimentazione, è stata installata una scatola nera per raccogliere dati utili ad analizzare i comportamenti di questi mezzi.

In sintesi, l'esito del progetto è stato ricordato da Emilio Pietrelli, presidente del Gruppo Federtrasporti: «Se la nostra frequenza sinistri fosse rimasta quella del 2003, quella cioè antecedente al progetto, oggi dovremmo fare i conti con oltre 1500 incidenti in più, con tutte le conseguenze economiche e umane che avrebbero generato. Invece, la nostra frequenza sinistri si è ridotta di quasi 30 punti percentuali grazie a diverse azioni formative, tutte orientate a diffondere una cultura di sicurezza e di conseguenza a coinvolgere le persone. Un lavoro di coinvolgimento possibile in particolare in strutture aggregate (per lo più, consorzi e cooperative) come le nostre, in cui le relazioni interpersonali sono in pratica un tutt'uno con quelle lavorative. Ovviamente, dove questa relazione si precarizza anche l'investimento in sicurezza ottiene minori risultati».

Il settore del trasporto merci incide, infatti, notevolmente sul-

la mobilità ed è una componente dell'incidentalità stradale. Basti pensare che nel 2009 in Italia, i mezzi pesanti sono stati coinvolti in 12.748 incidenti (il 5,9% del totale dei sinistri) che hanno riguardato 25.452 veicoli e provocato 254 morti e 10.453 feriti, rispettivamente il 6% delle vittime e il 3,4% dei feriti complessivi. (Fonte: ACI-Istat).

Mentre, nel complesso, l'andamento della frequenza sinistri di questo segmento mostra segnali di miglioramento, estremamente più seria è la situazione dell'incidentalità delle flotte di mezzi pesanti conto terzi: secondo un'analisi dell'ANIA la frequenza dei sinistri causati è pari al 39,6%, ovvero ogni 100 autocarri assicurati circa 40 sono stati coinvolti in un incidente stradale con responsabilità del conducente. Si tratta di valori nettamente superiori a quelli registrati da tutte le tipologie di veicoli, che nel 2009 hanno fatto rilevare una frequenza sinistri pari al 7,71%.

### TOP JOBS

I dati raccolti da Fondazione ANIA e Gruppo Federtrasporti attraverso il progetto «Sicurezza stradale nel trasporto pesante» mostrano una flessione significativa della frequenza e del numero dei sinistri dei mezzi pesanti monitorati che è passata dal 68,8% del 2003 al 41,3% del 2010. Anche l'analisi dell'introduzione di nuove tecnologie sulle flotte, come ad esempio il sistema della «scatola nera», ha fatto registrare risultati positivi: la frequenza sinistri dei 2.000 veicoli pesanti dotati di scatola nera è passata, infatti, dal 41,1% del 2008 (anni di inizio del monitoraggio) al 39,5% del 2009 ed è sempre stata inferiore a quella dei mezzi che non sono dotati del dispositivo. «Il trasporto commerciale è una spina dorsale dell'economia del nostro Paese», ha commentato il Presidente della Fondazione ANIA, Sandro Salvati, «per questo merita una cultura delle regole moderna e appropriata. Sottovalutare la reale entità dei problemi legati all'incidentalità del trasporto pesante, non rende giustizia alle aziende, ai professionisti seri e prudenti e, soprattutto alle vittime degli incidenti stradali, a qualunque categoria esse appartengano. Purtroppo alcuni dati di questi primi mesi del 2011 mostrano un trend degli incidenti in peggioramento. Tutto ciò deve spingere istituzioni e operatori a «fare sistema» per prevenire, educare e controllare. Il progetto «Sicurezza nel trasporto pesante» è la dimostrazione concreta che è possibile ridurre l'incidentalità legata al trasporto pesante. Siamo convinti che una formazione adeguata possa indurre i conducenti ad adottare comportamenti virtuosi».

Sulla stessa scia anche Pietrelli, che ha espresso la volontà del Gruppo Federtrasporti di «andare avanti nel progetto, introducendo anche nuovi interventi, finalizzati a monitorare i sinistri attraverso una serie di dati più allargata (tipologia del rapporto professionale dell'autista, distanze medie percorse, ecc) e continuare ad approfondire la conoscenza dello stato di salute di chi è impegnato ogni giorno alla guida». ■

# Codice di pratica: un sistema di valutazione su efficienza e affidabilità delle imprese di trasporto

*Promosso dall'Albo degli autotrasportatori con regolare bando un progetto di certificazione di 50 aziende secondo uno standard ministeriale che costituisce un test dello stato di «salute» di diverse tipologie di aziende di autotrasporto di diverse dimensioni che operano nei settori merceologici: merci pericolose, rifiuti, alimentari, farmaci. L'obiettivo è definire queste filiere per una certificazione degli standard di sicurezza non volontaria, ma strutturale.*

di **GIULIO TRAVERSI**

**L** COMITATO PER L'ALBO degli autotrasportatori per conto di terzi ha promosso con regolare bando di gara un progetto di certificazione di 50 aziende di autotrasporto secondo uno standard ministeriale chiamato «Codice di Pratica» che è stato portato a compimento a fine marzo di quest'anno e che costituisce un test dello stato di «salute» di diverse tipologie di aziende di autotrasporto sia come dimensioni sia come settore merceologico : merci pericolose, rifiuti, alimentari, farmaci.

Si è proceduto con il metodo del fare e del poco parlare, nell'interesse di questo comparto economico che nel campo della sicurezza ha ancora molta strada da percorrere, come dimostrato dai risultati della capillare indagine che è stata condotta con questo campione di 50 aziende abbastanza rappresentativo per la sua multisetorialità. Il campione che ha risposto alla sollecitazione del Comitato per l'Albo per la certificazione secondo lo schema tecnico «Codice di Pratica» è composto per il 67% da aziende con un numero di dipendenti (autisti com-

presi) che va da 10 a 50, mentre se comprendiamo anche le aziende con un numero di dipendenti sino a 10, la percentuale arriva al 91%.

Dai risultati ben si comprende la necessità di lavorare su questa dimensione di aziende che non hanno normalmente la possibilità di disporre di una struttura adeguata per occuparsi della sicurezza se non per quanto considerato da loro indispensabile. Dal rapporto conclusivo ponderoso e complesso che ha redatto l'organismo di certificazione «Certiquality» a cui era stato affidato l'incarico sono emersi dati molto interessanti su :

- le opinioni delle aziende valutate e certificate (dopo che le aziende erano state preparate alla certificazione da parte della Società Nadir srl
- le opinioni dell' Organismo di Valutazione Certiquality
- i dati statistici
- le prospettive di uno sviluppo di questo schema tecnico sulla sicurezza

## LE OPINIONI DELLE AZIENDE VALUTATE: ANALISI DELLA VALIDITÀ DELLO SCHEMA E DELLA SUA EFFICACIA

Si devono distinguere due categorie di aziende:

- Quelle già in possesso di una o più certificazioni (es. ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007)
- Quelle non ancora in possesso di alcuna certificazione

### **Aziende già in possesso di una o più certificazioni**

In generale le aziende già in possesso di altre certificazioni hanno trovato agevole l'applicazione del Codice di Pratica in quanto molti principi espressi da questo schema tecnico sono previsti anche negli altri schemi.

### **Aziende non ancora in possesso di alcuna certificazione**

Le aziende che non erano in possesso di alcuna certificazione hanno trovato difficoltà nell'implementazione e nell'applicazione dei requisiti richiesti o almeno nella metodologia di implementazione.

Tuttavia tutte le aziende hanno manifestato un approccio positivo verso la norma tecnica Codice di Pratica deliberata dal Comitato centrale per l'Albo degli autotrasportatori, ma in

*Giulio Traversi è consulente Certiquality e valutatore di Sistemi Qualità e di Sistemi di Gestione Ambientale e dei sistemi CEFIC (Federazione della chimica europea) SQAS ed ESAD. Consulente Merci Pericolose. È stato Direttore della Logistica Montedison ed Enichem e Presidente del Comitato Logisitca di Federechimica e del Comitato Trasporti di Confindustria ed è coordinatore di diversi Comitati per la redazione di Linee Guida atte all'applicazione delle Norme ISO 9000, ISO14001 e OHSAS 18001.*



## Codice di pratica: un sistema di valutazione su efficienza e affidabilità delle imprese di trasporto



generale è stata sottolineata anche l'importanza di aver un ritorno di visibilità sul loro impegno e questo dimostra che questo settore economico non sia insensibile alle regole sulla sicurezza.

Le piccole e medie imprese ritengono che lo schema Codice di Pratica sia sostenibile nel tempo per rispondere ai requisiti cogenti sulla sicurezza come strumento gestionale interno e di

visibilità anche verso il Cliente.

Nonostante questa fosse un progetto ed una sperimentazione tutte le aziende hanno con molto interesse richiesto di poter avere il logo Codice di Pratica da inserire sulla carta intestata, da apporre sui veicoli e sul materiale informativo/ pubblicitario da inviare ai clienti sempre per dimostrare la loro convinzione ad operare in sicurezza.

### LE OPINIONI DELL'ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE «CERTIQUALITY»

Certiquality ha fatto anche una indagine sulle aziende che si erano candidate :

- Le aziende coinvolte nel Progetto hanno avuto informazione della certificazione Codice di Pratica principalmente da:
  - Comitato dell'Albo (n. 33)
  - Certiquality (n. 15)
  - Altro: Isoradio, riviste di settore (n.2)
- La motivazione che ha spinto le aziende ad aderire al Progetto pilota è stata:
  - migliore visibilità e garanzia del servizio al cliente e maggiore garanzia del rispetto dei requisiti sulla sicurezza (n.44),
  - visibilità per l'inserimento nell'apposito elenco dell'Albo (n.6).
- Le maggiori difficoltà riscontrate nella applicazione dei principi dello schema di certificazione Codice di Pratica sono state:
  - difficoltà di interpretazione dei requisiti e applicazione degli stessi nelle piccole aziende,
  - difficoltà nella redazione delle procedure operative di riferimento ai requisiti,
  - mancanza di una Linea Guida applicativa per l'interpretazione dei requisiti.

Tuttavia la valutazione dell'approccio del personale aziendale nel recepimento dei principi della norma tecnica ha dimostrato in generale la condivisione dei concetti/principi.

A questo riguardo si rende opportuno sulla base della sperimentazione fatta di rivisitare la documentazione per renderla più accessibile alle aziende in termini applicativi senza limitarne i requisiti che sono alla base di questo schema di valutazione delle aziende per portarle alla certificazione e a dei benefici in termini di efficienza gestionale ed economici di mercato. Le aziende ritengono opportuno infine poter comunicare ai clienti il raggiungimento della certificazione Codice di Pratica e sono tutti convinti che i clienti dovranno apprezzare l'impegno profuso per la sicurezza.

In buona sostanza si è creato uno strumento che copre e tiene in considerazione tutti gli aspetti concernenti la sicurezza e la qualità gestionale dell'impresa nel settore logistico. Si è posto l'attenzione su quanto accade «fuori della cinta della fabbrica» e si cerca di governare nel migliore dei modi tutto quanto attiene alla catena della fornitura dei servizi siano questi di trasporto, sia che interessino tutta la *supply chain*.

Il sistema di «governo» consiste in una certificazione che si basa su una norme che elenca una serie di requisiti ai quali occorre essere conformi e si dà evidenza con un certificato di conformità.

### LE PROSPETTIVE DI UNO SVILUPPO DELLO SCHEMA TECNICO «CODICE DI PRATICA»

Sulla base dell'esperienza acquisita ci si rende conto in generale del *gap* culturale ancora esistente fra quanto si richiede alle aziende di autotrasporto e quanto queste sono in grado di fornire sia alle aziende Committenti sia alla società civile in termini di sicurezza nella circolazione stradale.

Naturalmente questo *gap* culturale e gestionale è stato rilevato maggiormente nelle aziende che non hanno ancora alcun sistema di gestione per la qualità.

Il risultato di questo progetto, la cui ideazione va tutto a merito del Comitato centrale dell'Albo degli autotrasportatori per conto di terzi, mette in evidenza la necessità di proseguire verso un'azione sistemica di creazione di un valore aggiunto gestionale per le aziende di autotrasporto che diventa essenziale per difendere l'autotrasporto stesso sul mercato. Ma con

altrettanta forza il Comitato centrale dell'Albo dovrebbe estendere la sua azione sulle aziende committenti e sulle grandi aziende di logistica per far percepire la loro corresponsabilità verso questo settore economico che impone di andare verso una *partnership* operativa sempre più efficiente e responsabile.

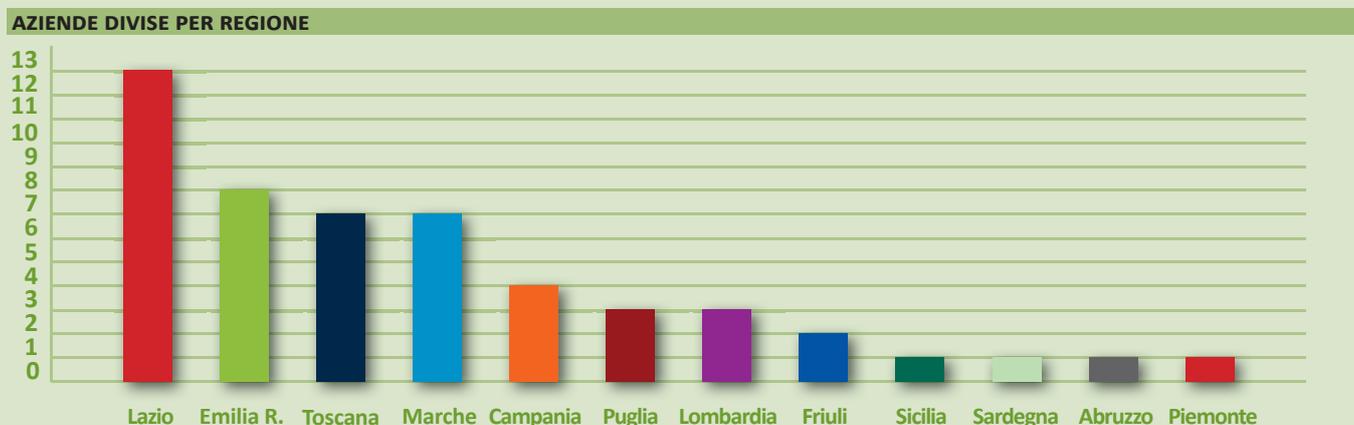
Uno dei dati più importanti che si rileva dalla conclusione di questo progetto è la assoluta necessità di far crescere la cultura, ma soprattutto far fare un salto di efficienza gestionale operativa alle piccole e medie aziende per assicurare la loro futura presenza sul mercato ed in questo l'opera del Comitato centrale dell'Albo diventa essenziale per il contributo non solo formativo, ma anche economico come è stato fatto per questo progetto.

**TABELLA 1. DATI STATISTICI DELL'INDAGINE «CERTIQUALITY»**

AZIENDE DIVISE PER NUMERO DI DIPENDENTI					
0-10	10-50	50-100	100-200	200-500	>500
11	33	1	2	2	1

AZIENDE DIVISE PER TIPOLOGIA DI TRASPORTO	
Trasporto merci pericolose (ADR)	19 aziende
Trasporto derrate deperibili	11 aziende
Trasporto rifiuti	17 aziende
Trasporto prodotti farmaceutici	3 aziende

DIMENSIONI AZIENDE PER FILIERA					
0-10	10-50	50-100	100-200	200-500	>500
A	B	C	D	E	F
11	33	1	2	2	1
Trasporto merci pericolose (ADR)			6(A)-12(B)-1(E)		Tot. 19
Trasporto derrate deperibili			4(A)-5(B)+2(C)		Tot. 11
Trasporto rifiuti			9(A)+6(B)+1(C)+1(F)		Tot. 17
Trasporto prodotti farmaceutici			1(A)+2(B)		Tot. 3



Quali azioni:

- Informazione continua attraverso i media ed i contatti con le associazioni delle aziende che devono farsi carico della diffusione di questo schema tecnico con un controllo sull'efficacia di queste azioni.
- Formazione a tutti i livelli e su temi di attualità legislativa (vedi la parte contrattuale molto trascurata o addirittura inesistente dove si rileva una certa responsabilità anche da parte delle aziende Committenti).
- Canali di visibilità alle aziende che effettivamente seguono i principi che vengono esposti dal Comitato centrale.
- Utilizzare tutti i canali possibili (Associativi, Confederazioni, convegni ect.) per rendere visibile questo strumento gestionale ai Committenti.
- Le campagne sulla sicurezza della circolazione patrocinate dal Comitato centrale dell'Albo degli autotrasportatori per conto di terzi è una delle occasioni forti per diffondere questo schema.

**VANTAGGI DELL'ADOZIONE DEL SISTEMA «CODICE DI PRATICA»**

Il sistema Codice di Pratica si configura quindi come uno strumento per elevare la qualità e la sicurezza dei servizi offerti per tutte le aziende fornitrici di servizi connessi con la logistica valutandone contemporaneamente il processo di miglioramento continuo.

I vantaggi infine che concretamente possono disporre i fornitori di servizi logistici :

- valenza ministeriale della valutazione,
- identificazione chiara ed immediata delle aree di miglio-

- ramento,
  - strumento completo per controllare il livello delle prestazioni del fornitore di servizi di trasporto per tutti gli aspetti della sicurezza,
  - monitoraggio costante dei miglioramenti effettuati.
- L'impresa che fornisce servizi logistici può quindi essere messa su una «vetrina» ministeriale che le dà una grande visibilità, ma naturalmente deve essere bene attenta ad essere coerente con i requisiti previsti dalla norma tecnica Codice di Pratica. ■

UN DIBATTITO ORGANIZZATO DALL'AITE ALLA FIERA DEL SOLLEVAMENTO DI PIACENZA

## Trasporti eccezionali, cambia il regolamento

**P**er i trasporti eccezionali si cambia. Il contestatissimo regolamento di un settore - che fattura 3 miliardi di euro, conta 7 mila addetti e muove un parco veicolare di 6-7 mila mezzi - sale sul «treno» del decreto «Sviluppo» presentato alle Camere per essere approvato entro fine luglio e si apre ad una serie di modifiche che, se non abbattano i costi delle pratiche (misura troppo onerosa per l'erario, perché il ministro dell'Economia, Giulio Tremonti, possa concederlo), almeno all'leggeriscono e semplificano le procedure.

### L'INTERVENTO DI GIACHINO

L'annuncio lo ha dato il sottosegretario alle Infrastrutture e ai Trasporti, nonché presidente della Consulta per la logistica e l'autotrasporto, Bartolomeo Giachino, al convegno indetto a fine maggio dall'Associazione italiana trasporti eccezionali (aite) in occasione del Salone del sollevamento di Piacenza. In effetti lo squilibrio con l'estero - e in particolare con la Francia - è evidente: oltr'Alpe, un'autorizzazione periodica, oltre ad essere gratuita, ha una validità di 5 anni ed è valida per tutto il territorio nazionale e per l'intera azienda, mentre da noi dura per sei mesi (di un anno solo sulle autostrade), è diversa per veicolo, natura della merce e tipologia del trasporto ed è sottoposta a 150 enti, fra amministrazione centrale, Regioni, Province e Comuni, concessionari e via dicendo.

Giachino, accogliendo gran parte delle richieste, ha annunciato che con il decreto «Sviluppo» (n.70/2011) è stato avviato il percorso per la semplificazione degli adempimenti burocratici, con la previsione di autorizzazioni periodiche, in luogo di quelle singole, per trasporti di merci della stessa tipologia ripetuti nel tempo, intervenendo sull'art. 10 del Codice della strada. Il

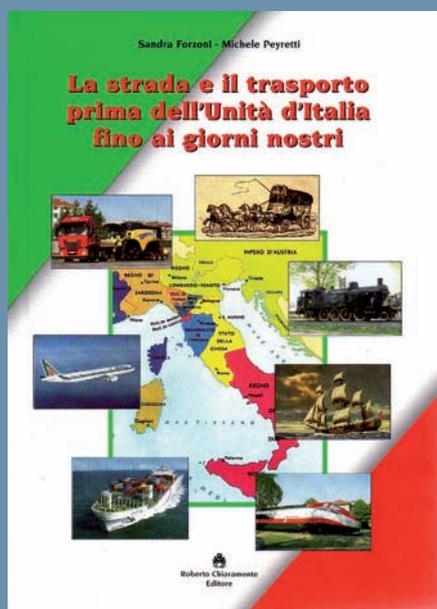
decreto legge dispone, infatti, la modifica del regolamento di attuazione del Codice, che dovrà essere adottata entro 60 giorni dall'entrata in vigore del provvedimento. Un decreto interministeriale (Trasporti, Economia, Semplificazione) dovrà, poi, definire modalità semplificate per il rilascio di queste nuove autorizzazioni.

Il sottosegretario ha anche annunciato che l'amministrazione aprirà rapidamente un tavolo tecnico per individuare le soluzioni più adeguate a dare concretezza alla nuova disciplina, con l'obiettivo di assimilare il settore del trasporto eccezionale italiano a quello dei Paesi europei più avanzati.

### AL TAVOLO DELLA CONSULTA

Un ulteriore passo per risolvere i problemi che condizionano l'operatività e la fluidità dei trasporti eccezionali è stato indicato da Giachino nell'accelerazione delle operazioni di rilascio delle procedure di transito, attivando uno «sportello unico» telematico a livello nazionale, interfacciabile con tutti gli enti preposti al rilascio di questo tipo di autorizzazioni, ottenendo così maggiori economie, in termini sia di tempi, sia di oneri procedurali.

Altre problematiche, non di minore rilievo per gli operatori del settore, come quello a contenuto economico legate all'usura delle strade ed ai costi connessi agli oneri di procedura, e le questioni più prettamente tecniche legate alle varie tipologie di veicoli eccezionali e mezzi d'opera, saranno infine portate velocemente, ha concluso il sottosegretario Giachino, al tavolo dei trasporti eccezionali presso il ministero per le Infrastrutture e i Trasporti, anche utilizzando la sede della Consulta, dove sono rappresentati tutti i soggetti, pubblici e privati, coinvolti nei trasporti eccezionali. ■



### Quando non si chiamava (ancora) Piano della logistica

Un libro per riunificare strade e trasporti d'Italia, a 150 anni dall'Unità. È stato presentato a Piacenza in apertura del convegno Aite, il bel volume di Michele Peyretti, giornalista e regista, e Sandra Forzoni, segretario generale dell'associazione. Un connubio riuscito, dove l'esposizione chiara e gradevole (con piacevoli divagazioni sulla curiosità) si coniuga con la competenza tecnica delle (complesse) tematiche trasportistiche. ma è soprattutto un libro di storia, con belle illustrazioni d'epoca, che tratta di tutte le modalità di trasporto dagli antichi Romani ai giorni nostri, in una visione d'insieme che gli stessi autori rivelano: «I Romani ponevano le comunicazioni al centro delle scelte e adeguavano le decisioni a seconda delle effettive possibilità di sviluppo del sistema di comunicazioni. Vale a dire, prima di costruire in un determinato punto una determinata opera, si valutava se quello era il luogo migliore e più funzionale al raggiungimento di un obiettivo». oggi si chiama Piano nazionale della logistica.

Sandra Forzoni, Michele Peyretti  
**La strada e il trasporto prima dell'unità d'Italia fino ai giorni nostri**  
 Roberto Chiaromonte editore  
 pp.234, euro 20,00

# Nasce il DISS Centro di ricerca nazionale per la sicurezza stradale

*Ha come mission il miglioramento della sicurezza stradale in Italia e la drastica riduzione dell'incidentalità, mediante lo sviluppo di attività di ricerca e di progettazione nel campo della sicurezza stradale, derivanti dalla collaborazione tra Dipartimenti universitari e diverse sedi universitarie e soggetti pubblici e/o privati*

di LORELLA MONTRASIO

**L** DISS, CENTRO DI SICUREZZA STRADALE, nasce dall'esigenza di creare anche in Italia, alla stessa stregua dei Paesi Europei più evoluti, un Centro di ricerca di profilo elevato in grado di occuparsi in maniera unitaria, coordinata e sistematica di ricerca applicata e progettazione sulla sicurezza stradale e che costituisca un punto di riferimento nel fornire il necessario supporto tecnico-scientifico alle Amministrazioni ed agli Enti per operare scelte che garantiscono efficacia, correttezza e neutralità.

La mancanza, fino ad oggi, nel nostro Paese di un Centro siffatto ha anche comportato una cospicua perdita di fondi europei che, viceversa, sono stati (e lo sono ancora) regolarmente convogliati verso enti omologhi, presenti e operanti in tutti gli altri Paesi della Comunità Europea.

L'esigenza di un Centro nazionale per la sicurezza stradale ha trovato l'autorevole condivisione da parte della Commissione Europea per i Trasporti che, durante l'incontro del 16 Luglio 2010, ha manifestato forte interesse per la costituzione del DISS e ha fornito massimo supporto, sia diretto che indiretto, per contribuire al suo sviluppo.

Il DISS oggi è una realtà, e la sua genesi è fondamentalmente legata ai notevoli sforzi messi in campo dai ricercatori dell'Università di Parma. In un arco temporale relativamente breve si è riusciti prima a mettere insieme un pool di collaboratori con vasta esperienza nel campo della ricerca e successivamente ad instaurare vari rapporti con i rappresentanti di diversi Enti ed Istituzioni che hanno portato il DISS a «strutturarsi» nell'ultima parte dello scorso anno.

## SEDI E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il DISS ha sede presso l'Università di Parma ed ha disposizione anche le Sedi dei fondatori che sono attualmente dislocate presso il Dipartimento di Ingegneria Civile e Ambientale

Il DISS, Centro di Sicurezza Stradale, è stato ufficialmente approvato il 22 settembre 2010 dagli organismi Accademici preposti ed è operativo dal 4 Ottobre 2010. Gli Enti fondatori sono l'Università degli Studi di Parma, l'Università degli Studi di Catania ed il Centro Nazionale Opere Salesiane.

Il Centro ha come finalità (*mission*) il miglioramento della sicurezza stradale in Italia e, in accordo con gli obiettivi della Commissione Europea e degli organismi istituzionali nazionali preposti, la drastica riduzione dell'incidentalità, mediante lo sviluppo di attività di ricerca e di progettazione nel campo della sicurezza stradale, derivanti dalla collaborazione tra Dipartimenti Universitari di diverse sedi universitarie nazionali e soggetti Pubblici e/o privati.

Le finalità del Centro vengono perseguite attraverso molteplici attività (**Figura 1**):

- raccolta ed elaborazioni dati;
- ricerca applicata nei quattro settori della sicurezza (ambiente e infrastruttura, veicolo, uomo, viabilità);
- sviluppo di progetti pilota;
- prove e test;
- divulgazione;
- consulenza e supporto tecnico e/o normativo al Ministero dei Trasporti e ad altri Ministeri e/o soggetti Pubblici e privati;
- progetti finanziati dall'Unione Europea, dalla Commissione Europea, da altre Università e centri attivi in tema di sicurezza stradale in Italia ed altri paesi europei;
- promuovere, coordinare ed integrare attività di ricerca in tema di Sicurezza Stradale.

dell'Università di Catania e il CNOS (Centro Nazionale Opere Salesiane) di Roma.

La struttura del Centro prevede la presenza di un'area scien-



## Nasce il DISS, Centro di ricerca nazionale per la sicurezza stradale



tifica e di un'area tecnica e di servizi, entrambe coordinate da un Consiglio, formato da due membri per struttura aderente e presieduto dal Comitato di Direzione (eletto dal Consiglio) e da un Direttore.

Il Direttore del DISS è la professoressa Lorella Montrasio del Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura dell'Università degli Studi di Parma.

Lo Statuto prevede altresì la presenza di un Comitato di Indirizzo e Coordinamento (scientifico/tecnico) costituito da esperti super-partes, appartenenti ad organismi universitari e non, operanti attivamente nei settori della qualità e della sicurezza nel nostro Paese (ivi compresi i rappresentanti dei Ministeri interessati – oltre al Ministero delle Infrastrutture e

dei Trasporti quello della Sanità, quello dell'Istruzione e della Ricerca, quello delle Politiche Giovanili e quello dell'Interno) che possono partecipare all'orientamento delle attività della Direzione del Centro.

L'ingresso delle strutture esterne di collaborazione è regolato da un sistema basato sull'oggettività e la trasparenza, garantito da ACCREDIA (l'Ente di Accreditamento Unico Nazionale) che ha sottoscritto un protocollo d'intesa con il DISS.

Il DISS è un Ente «aperto» e le strutture universitarie competenti sui temi della sicurezza che vorranno aderire al DISS, potranno farlo sia direttamente (attraverso i dipartimenti universitari dei docenti impegnati nelle attività), sia attraverso la partecipazione dei singoli docenti.

### IL DISS E LA RICERCA

La ricerca, nella visione del DISS, deve orientarsi verso l'ottimizzazione delle tecniche e delle strategie mirate sia alla prevenzione dei fenomeni incidentali (sicurezza attiva), che alla mitigazione delle conseguenze degli eventi sinistrosi (sicurezza passiva).

A tal fine, il DISS si pone in una prospettiva spiccatamente

multidisciplinare, proiettando le proprie attività di ricerca verso lo studio di tutti quei fattori che, interagendo tra loro, contribuiscono alla determinazione del livello di sicurezza delle infrastrutture stradali.

Tali fattori sono quelli classicamente identificati nei seguenti: uomo, veicolo, viabilità, strada.

### ATTIVITÀ E PROGETTI PILOTA DEL DISS

Il 27 Ottobre 2010 alla presenza del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, del Direttore della Divisione Sicurezza Stradale dello stesso Ministero, di una rappresentanza della Commissione Europea e del rappresentante della Carta Europea della Sicurezza Stradale, il DISS ha aderito alla Carta Europea della Sicurezza Stradale nell'ambito della Manifestazione organizzata a Roma nella sede del Ministero dei Trasporti.

Con la firma della Carta Europea della Sicurezza stradale, dunque, anche il DISS si è impegnato ad intraprendere azioni concrete, a valutare i risultati e a responsabilizzare costantemente la società circa la necessità di ridurre il numero di vittime degli incidenti stradali.

Nell'ambito delle attività del DISS, sono in fase di definizione diversi progetti, di seguito sintetizzati:

- Progetto pilota nel settore **Infrastruttura**: estensione dei principi contenuti nella Direttiva europea 2008/96/CE alla rete urbana ed extraurbana. Tale progetto prevede, in

primo luogo, l'individuazione di tratti campione di alcune province di grandi medie e piccole dimensioni per le quali si procederà con il censimento degli elementi geometrici (tronchi e nodi) a più alto rischio di incidentalità (urbani ed extraurbani). In secondo luogo, dopo aver svolto l'analisi di sicurezza dei tratti censiti, si studieranno le possibili soluzioni per il miglioramento delle prestazioni di sicurezza anche attraverso soluzioni sperimentali innovative (infrastrutturali, relative alla segnaletica, alla tele comunicazione etc.). La verifica e il monitoraggio dei risultati/miglioramenti ottenuti costituiranno le fasi conclusive del progetto.

- Progetto pilota nel settore **Veicolo**: sviluppo di sistemi di automazione all'avanguardia nell'automotive con specifico riferimento alla progettazione di dispositivi di ausilio alla guida e controllo di autoveicoli attraverso applicazioni di tecnologia dell'informazione.
- Progetto pilota nel settore **Uomo**: si rivolge, mediante approcci differenti sia in termini di comunicazione che di contenuti, a fasce di utenti differenziate per età (età pre-scolare e scuola dell'obbligo < 16 anni; 16-25 anni; 25-60 anni; > 60 anni). L'obiettivo è quello di sensibilizzare tali utenti sui temi di maggiore impatto sulla sicurezza stradale quali le conseguenze dell'uso di alcool e di sostanze stupefacenti, la conoscenza del veicolo (2 e 4 ruote) e del rapporto con esso, i rischi per gli utenti deboli (ciclisti e

**Lorella Moltrasio**, Direttore del DISS, è laureata in Ingegneria Civile Strutturista presso il Politecnico di Milano ed è Ricercatore Universitario (settore scientifico disciplinare ICARO7) presso il Dipartimento di Ingegneria Civile dell'Ambiente, del Territorio e Architettura Università degli Studi di Parma.

*... La ricerca, nella visione del DISS, deve orientarsi verso l'ottimizzazione delle tecniche e delle strategie mirate sia alla prevenzione dei fenomeni incidentali (sicurezza attiva), che alla mitigazione delle conseguenze degli eventi sinistrosi (sicurezza passiva)...*

**FIGURA 1. MISSION E FINALITÀ DEL DISS**



pedoni). Per i giovani fino a 16 anni, il progetto prevede l'utilizzo di tecniche di diffusione attraverso e-learning, integrate con formazione frontale e progetti in essere o già realizzati. Per la fascia 16-25 si prevede l'impiego di nuove tecnologie informatiche e di comunicazione. La fascia d'età 25-60 richiede il coinvolgimento delle aziende e degli Enti preposti alla tutela dei lavoratori. Gli utenti anziani, over 60, verranno coinvolti mediante «incursioni» in circoli ricreativi, club etc.

- Progetto pilota nel settore **Dati**: sperimentazione di un nuovo ed innovativo sistema territorializzato di raccolta ed elaborazione dati, integrato con dati ambientali, dati provenienti da strutture sanitarie ed enti assicurativi per l'ap-

profondimento/miglioramento delle analisi di incidentalità. Tale sperimentazione comprende l'analisi dei dati dell'ultimo triennio relativi a cinque città e province campione. L'obiettivo finale è la messa a punto di un nuovo sistema di raccolta dati che contenga le informazioni necessarie alle analisi d'incidentalità anche al fine di individuare le cause dei sinistri e predisporre gli interventi mitigativi.

- Progetto pilota nel settore **Comunicazione**: il progetto prevede la creazione di un settore della comunicazione, dedicato specificamente alla sicurezza stradale, fatto di competenze nei campi della psicologia, della tecniche di comunicazione e persuasione, della diffusione e delle tecnologie dell'informazione e dell'apprendimento. ■

# Il contratto di rete come strumento di organizzazione delle imprese

*Il tema del contratto di rete è diventato elemento di dibattito, ma anche strumento per organizzare le imprese attraverso un processo di rete capace di massimizzare la opportunità per creare sinergie nella logica di una maggiore competitività sul mercato. Abbiamo raccolto attraverso delle schede di sintesi alcune esperienze maturate prima della pubblicazione della Legge n. 33 del 9 aprile 2009.*

*Le esperienze riguardano il settore della meccanica e quello della rubinetteria sanitaria. Le esperienze sono accompagnate da alcuni profili teorici intorno al concetto di «rete al posto di piramidi» ed alcune analisi sulle forme di aggregazione. Ringraziamo Giuseppe Mineo che si è fatto carico di chiedere agli esperti le sintesi di alcuni recenti lavori pubblicati dagli autori.*

## Dalla competizione alla collaborazione: il pensiero del nuovo secolo reti al posto di piramidi

di **Luigi Spiga**

La gestione dell'impresa non può essere solo «pratica», anche quando sembra che lo sia, perché la «teoria» ha sempre la sua importanza; forse è bene sceglierla con ocularità ed in modo critico, e cambiarla quando è necessario, seppur il cambiamento facile non lo è quasi mai. Oggi contrariamente alla tesi di Adam Smith, per il quale il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo fa la scelta migliore solo per sé, ecco che sembra aprirsi un passaggio dalla massimizzazione dell'interesse individuale, padre per molti versi della «competizione» alla massimizzazione dell'interesse sia individuale che del gruppo, padre della «collaborazione» in cui si può vedere una delle essenze del salto di paradigma che sta avendo oggi il *management*.

Nuovi modi di collaborare tra impresa e clienti e tra impresa e dipendenti sembrano oggi al centro di questo nuovo *management* ed al centro di due indirizzi esplorati da tanti autori a cominciare da C.K. Prahalad e da Gary Hamel.

### IL PENSIERO PRIMA DELLA CRISI

100 anni fa in America un certo F.W. Taylor, pubblicava «Scientific Management», il testo più rivoluzionario nel campo del *management* da 99 anni, e consolidava le basi teoriche per la nascita della grande ed efficiente impresa moderna multi-processo. Pochi anni dopo Henry Ford avviò la produzione della famosa Modello T avviando la rivoluzione mondiale della mobilità individuale e la più grande industria che ancor oggi abbiamo. La sua convinzione dell'inutilità dell'intelligenza degli operai, con un visione opposta a quella successivamente si sviluppò con Taiichi Ohno in Toyota, ricordiamo una sua frase: «Perché tutte le volte che ho bisogno di un paio di braccia mi ritrovo attaccato anche un cervello?» (Hamel, 2008). Per quei tempi e per il tipo di cittadino e lavoratore esistente allora lo «Scientific Management» era piuttosto adatto. Henry Ford aveva trovato la chiave dell'efficienza attraverso la suddivisione spinta dei compiti e la standardizzazione, al punto di potersi permettere nel 1914 di pagare i suoi operai 5 dollari all'ora, il doppio di quanto facessero le altre imprese, inne-

scando un circolo virtuoso col quale gli operai triplicarono la loro produttività, anche perché entusiasti dal poter sperare di avere, con tale paga, oltre ad un tetto e una minestra con cui ricoverare e sfamare la loro famiglia, anche una meravigliosa auto nera con cui spostarsi più comodamente e fare una gita fuori porta la domenica.

### IL PENSIERO DEL NUOVO SECOLO

Tutto questo allora andava benissimo, ed anche dopo per molto tempo, Taylor e Ford sono stati dei grandi innovatori come forse nessun altro dopo, per la *machine age*, e oggi sono ancora così importanti e pervasivi che in Italia, più che in altri paesi occidentali i giovani laureati spesso non trovano adeguati spazi professionali nelle imprese, e le loro giovani e produttive intelligenze non raramente vengono sottoutilizzate all'insegna di specialismi, gerarchie e limiti burocratici di evidente stampo tayloristico.

Cosa sta avvenendo in questi anni, cos'è quel fenomeno di collaborazione globale delle persone rappresentato dai *social network* che diventa oggi un modello anche gestionale dentro le imprese per utilizzare meglio le intelligenze disponibili? Il superamento definitivo della *machine age*, dopo 200 anni circa, a cui succede la *knowledge* o *conceptual age*, oppure chiamate società industriale e post-industriale, era moderna e post-moderna.

Il predisponente dell'era post-moderna più significativo è la rete planetaria di computer di ogni genere e specie, il concetto chiave è l'informazione, il fenomeno oggi più visibile è il *web 2.0*, gli strumenti sono i *social media*.

Ma ben più difficile è acquisire il pensiero nuovo, che dobbiamo sostituire al vecchio, perché gli è antitetico: ad esempio non più comizi o pubblicità di massa manipolative e usare molto la bocca e poco o nulla le orecchie ed entriamo nella blogosfera per conoscere ed ascoltare la gente, clienti o elettori potenziali che siano, con l'obiettivo di cercare risposte ai loro desideri più profondi. È come togliere una pianta e metterla al suo posto una nuova. Occorre fare allora il «funerale» al pen-

siero di Taylor e Ford e recuperare invece il pensiero di una visione sistemica del pensiero di Peter Senge o il pensiero di Gary Hamel, che ha coniato il termine «Management 2.0» e il progetto di *open innovation* «MIX – Management Innovation eXchange», e redatto il «Manifesto MIX», che traccia le linee guida del nuovo pensiero del *management post-scientifico* di cui riporto i sei principi base:

Cura l'anima, Scatena capacità, Favorisci il rinnovamento, Allarga le menti, Distribuisci il potere, Cerca l'equilibrio.

Gary Hamel, oggi considerato da varie primarie fonti il più importante pensatore di *management* del mondo, quando parla di innovazione, il motore del progresso, fa una gerarchia tra quella di processo, di prodotto, di strategia e di *management*, e dice che solo l'ultima determina il vero e duraturo cambiamento. *Management* lo intende come il pensiero sui principi base di una organizzazione da cui deriva tutto il resto (*mission, vision, valori, business model, strategie, operations*). Ciò può rappresentare la fonte primaria dalle quale sta nascendo quel nuovo salto di paradigma per la gestione delle grandi organizzazioni, equivalente a quello che ci fu 100 anni fa grazie a F.W. Taylor. E non è solo teoria e fantascienza, abbiamo già alcune imprese globali che stanno sperimentando il «Management 2.0», e quella che le può rappresentare è Google, grazie anche ad una particolare origine educativa di stampo *montessoriano* dei suoi due fondatori.

### IL FUTURO: RETI AL POSTO DI PIRAMIDI

Si presenta quindi la necessità di un superamento degli attuali modi di agire economici e manageriali insieme alla necessità di un nuovo pensiero manageriale meno numerico e più umanistico, più adatto ad un mondo non più complicato, bensì complesso.

Il nuovo pensiero manageriale emergente nel XXI secolo necessita di un salto di paradigma, di una rivoluzione come quelle che furono sia di Einstein che di Taylor. Oggi quello è un paradigma vecchio di 100 anni e siamo anche sicuri che non è più la cosa migliore per il mondo di oggi, soprattutto per la velocità che ha. Ma non facciamo tanto per provare a superarlo. Bisogna passare da una società di uomini non liberi intellettualmente, pensieri omologati, barriere verso l'esterno, riservatezza totale, protezione, competizione all'ennesima potenza che alla lunga ha portato al decadimento dei valori etici ed a crash come quello di Morgan Stanley al redistribuire a tutti l'«intelligenza» e la libertà sottratta dai tempi di Henry Ford. Già a metà anni '90 ci fu una rottura: arrivò internet e con lei una nuova ondata di scambi di informazioni, forse la più importante dall'invenzione della stampa, perché internet fa fluire l'informazione in modo incredibile rompendo i confini dei cancelli delle imprese e accelerando l'evoluzione e la diffusione dei fenomeni in modo esponenziale, grazie a leggi cibernetiche ben note. Ma allora cosa fanno le nuove imprese per vincere che oggi vincono come Apple o Google?

Solo una cosa: usano l'intelligenza collettiva dei dipendenti e

dei clienti. Fanno innovazione col *crowd-sourcing*, fanno *open innovation*, coltivano *communities*, costruiscono reti di valore ed ecosistemi. Possiamo allora ritenere che questa sia l'evoluzione emergente della società occidentale e del capitalismo in qualche modo prevista da Joseph Schumpeter? Le imprese innovative capiscono che il cliente non desidera beni o servizi, ma esperienze e trasformazioni, e fanno co-creazione di valore con i clienti più maturi. Capiscono che il cliente ha dei desideri impliciti e non soddisfatti e fanno divergenza strategica per inventare nuovi mercati. Capiscono che i tempi della finanza infinita e dei consumi crescenti sono finiti e usano la *disruption* per «fare il molto col poco» invece di cercare di «avere il molto facendo poco».

E tutto questo che effetto ha? Il ritorno della libertà! Ci sarà una nuova generazione di *leader* che emergerà dal basso tra coloro che pensano in modo nuovo, che hanno fatto il salto di paradigma e che riescono a salire ai piani alti della scala della *leadership value-driven* trovando la giusta sintesi tra il proprio bene ed il bene comune, come ci insegnava tanti anni fa Adriano Olivetti, senza dubbio eleggibile a primo imprenditore italiano del XXI secolo. E ci saranno le imprese a rete, focalizzate sui progetti, che piano piano prenderanno il posto di quelle piramidali, focalizzate sulle strutture. Qui è la vera grande rivoluzione: reti al posto di piramidi (Pralhad, 2008). In sintesi la collaborazione prima della competizione è uno dei principi cardine del nuovo pensiero e del nuovo *management*. Ed in questo non vi è nulla di ideologico o filantropico, vi è solo la ricerca di un risultato ad un livello di pensiero che sta su un piano superiore e che finalmente si rende conto che il mondo non è complicato, è complesso. Ma è vero che il passaggio non è facile, perché per innescare una competizione basta che lo voglia una parte, mentre per innescare una collaborazione lo devono volere almeno due parti e soprattutto il più forte ha difficoltà a collaborare invece che competere col più debole. Bel problema se non ci sarà il superamento del *tipping point*, di un «punto critico» nella diffusione di questo pensiero, ossia di quel momento in cui la diffusione del nuovo elemento da strisciante diventa esplosiva (Gladwell, 2002). Questione di tempo, ma è meglio iniziare. ■

Luigi Spiga  
spiga.luigi@tscali.it

**Luigi Spiga**, con un percorso poliedrico, in multinazionali e nella consulenza, e con esperienze di HR, qualità, pianificazione e marketing, ha maturato un approccio strategico all'impresa, che privilegia innovazione e discontinuità. È stato direttore di sede allo IED ed ora è impegnato con la start-up di una innovativa scuola di management. Ha competenze consulenziali-formative in discipline innovative quali: Blue Ocean Strategy, Customer experience, Co-creazione di valore, Marketing collaborativo.



# Organizzare una rete di imprese secondo un modello di aggregazione

di **Claudio Vettor**

## DEFINIZIONI

Un'aggregazione di imprese: è un insieme di aziende che collaborano per sviluppare le proprie attività.

Un modello di aggregazione: è una modalità per realizzare aggregazioni di imprese, ossia un metodo generalizzato, applicabile a diversi gruppi di imprese.

Conviene utilizzare modelli di aggregazione perché:

- le esperienze del territorio costituiscono una preziosa base di conoscenza, da cui trarre molti spunti per replicare i successi e per evitare gli errori;
- tra diverse aggregazioni si riconoscono molti aspetti in comune, che conviene studiare e realizzare una volta per tutte, in modo completo ed efficiente;
- essi aiutano la singola impresa a riconoscere rapidamente le situazioni di aggregazione – potenziale o in atto – in cui potrebbe avere un ruolo attivo.

Naturalmente molti altri aspetti sono peculiari e caratteristici dello specifico caso: per questi, è necessario uno sforzo organizzativo, a carico delle aziende partecipanti.

Le forme di aggregazione sperimentate nel territorio sono le più varie, ad esempio:

- nelle regole - dal semplice accordo verbale tra le parti fino a strutture societarie complesse,

oppure

- negli obiettivi - dai gruppi di acquisto di beni e servizi, sino alla condivisione di clienti e reti di vendita .

Alcune di queste forme hanno mostrato limiti strutturali tali, da sconsigliarne la ripetizione; altri si sono viceversa dimostrati efficaci e risultano popolari tra gli imprenditori; altri ancora sono di nuova concezione, nati dalla capacità di innovazione delle imprese.

Tra tutti, sono stati selezionati quelli ritenuti migliori, da far conoscere alle imprese, utilizzando quindi proprio l'esperienza dello stesso territorio in cui le aziende operano. L'obiettivo è rivolto agli imprenditori:

- facilitare la condivisione della conoscenza;
- aiutare ad individuare sul territorio i partner più indicati;
- dimostrare anche ai più scettici l'effettiva possibilità di creare aggregazioni efficaci e sicure;
- indirizzare verso le competenze professionali più adeguate allo scopo.

## QUALI SONO LE MIGLIORI FORME DI AGGREGAZIONE

1. **Coalizione**, o Gruppi di progetto:
2. **Stella**: Rete commerciale tra imprese complementari
3. **Fusione**: Fusione tra imprese o cessione di ramo d'azienda.
4. **Consorzio di servizi ausiliari**: La classica soluzione dei servizi non *core business*

## 1. COALIZIONE, O GRUPPI DI PROGETTO

### CONCETTI CHIAVE

Protocollo di impegno per singolo progetto, finalizzato solo alla fornitura, impegno temporaneo, finalizzato a ridurre i costi di approvvigionamento.

### PUNTI DI FORZA

Gruppo di progetto con cooperazione limitata ai soli acquisti da rinnovare a scelta per ogni fornitura; impegno e oneri limitati; economie di scala.

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Unicamente rivolto a ottenere riduzione di costi nelle forniture.

### ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MODELLO

Forniture di studi, ad esempio analisi di mercato; la progettazione di macchine di produzione, lo sviluppo di software gestionale

### NOTE

Le aziende si coalizzano su una fornitura definita, per dividerne i costi, con uno specifico protocollo di impegno. Il legame si rinnova e cessa ad ogni distinto progetto. Il legame tra le imprese è strettamente finalizzato alla specifica fornitura, quindi non è un legame strutturale tra le aziende, bensì opportunistico e transitorio. La struttura di aggregazione ha il compito di creare e portare a risultato le occasioni di coalizione.

L'esperienza sul campo, rilevata dallo studio sul territorio, ha dimostrato quanto sia complessa la convivenza tra gli

interessi economici differenti delle imprese *partner* – quindi potenzialmente divergenti – in presenza di un legame forte e di lungo termine tra di esse. Con legame forte si intende soprattutto la condivisione di clienti o di *know how* (es.: modelli di prodotti da offrire al mercato).

La contesa sulle risorse alla lunga spesso prevale, con esiti distruttivi sull'aggregazione, principalmente perché:

- è difficile prevedere un sistema di regole di aggregazione, che controlli tutta la complessa casistica di processi aziendali complessi e delicati come la vendita e la progettazione;
- nel tempo, la reciproca posizione tra le parti tende a cambiare, vanificando parte delle regole iniziali;
- come già ampiamente rilevato in letteratura e confermato nello studio, nel territorio esiste una propensione culturale diffusa, che è avversa alla cooperazione.

Il gruppo di progetto si pone l'obiettivo di superare queste difficoltà, limitando la cooperazione tra i partner a singoli acquisti: forniture alle singole aziende - limitate nel tempo, con risultati e budget predefiniti - concluse le quali il rapporto di collaborazione cessa, per eventualmente riprendere alla fornitura successiva.

L'onere di partecipazione dei *partner* al gruppo si limita quindi a sostenere lo sforzo organizzativo per portare a termine ciascuna fornitura:

- analisi delle esigenze aziendali;
- ricerca di mercato, richiesta di offerta e coordinamento dei fornitori;
- sviluppo dei contratti di fornitura;
- proposta di progetto e coordinamento delle adesioni;
- gestione economica e finanziaria della fornitura;
- coordinamento e controllo nella realizzazione e consegna del prodotto o servizio concordato.

Questo impegno si ripaga con le economie che i partecipanti conseguono, suddividendo i costi della fornitura. Evidentemente, vi sono forniture più o meno appropriate a questo modello di aggregazione. Sono certamente indicate le forniture di studi, ad esempio analisi di mercato; la progettazione di macchine di produzione, lo sviluppo di *software* gestionale.

## 2. STELLA, RETE COMMERCIALE TRA LE COMPLEMENTARI

### CONCETTI CHIAVE

Società commerciale nuova partecipata nel capitale da più aziende complementari e omogenee.

### PUNTI DI FORZA

Risposta per intero alla domanda del cliente, condivisione clienti e *cross marketing*; identità dei soci (consorzio).

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Evitare ogni concorrenza.

### ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MODELLO

Legami informali (2-3 aziende) o strutturati (10 aziende).

### NOTE

Una società commerciale - tipicamente creata *ad hoc* - con competenze di progettazione e risorse qualificate di vendita, viene partecipata nel capitale da più entità produttive che forniscono prodotti complementari, le quali complessivamente vestono interamente la domanda del singolo cliente *target*. Il mercato tipicamente è *contract*, ma non necessariamente.

L'indicazione proveniente dagli imprenditori intervistati, rimarca l'importanza di evitare ogni possibile forma di concorrenza tra i *partner* dell'aggregazione. L'esperienza del territorio a questo proposito è molto rappresentativa, con diverse situazioni di collaborazione mancata o fallita, anche nel passato recente, per la difficoltà di gestire la suddivisione degli ordini tra aziende partner e concorrenti.

Sovente le aziende che producono prodotti simili - p. es. sedie - producono anche esattamente gli stessi modelli e servono la stessa clientela. I criteri di ripartizione degli ordini provenienti dall'aggregato e diretti alle aziende *partner* - p. es. turni rigidi, oppure divisione geografica e per tipo di prodotto - hanno limiti di applicazione, derivanti dalla potenziale contesa sull'ordine.

Viceversa, la complementarietà dei prodotti offre l'opportunità di condividere i clienti con rischio ridotto o nullo. Anzi, permette di effettuare un *cross marketing*, incrociando la clientela e le reti di vendita.

Le rilevazioni hanno messo in evidenza le condizioni che debbono sussistere affinché il progetto possa sostenersi sul lungo termine: aspetti di complementarietà ed aspetti di omogeneità - p. es. la dimensione - tra le aziende *partner* ed anche tra gli stessi imprenditori - p. es. l'attitudine all'investimento nel marketing. Soddisfatte tali condizioni, anche un legame come il consorzio, che mantiene la piena identità dei soci nel governo dell'aggregazione, mostra nei fatti buoni risultati. Sono in attività sia legami informali - con un numero di partecipanti ridotto, due o tre aziende - sia legami strutturati operanti su mercati complessi - p. es. *contract* estero - nei quali un'entità commerciale convoglia commesse ad una decina di soci.

### 3. FUSIONE, FUSIONE TRA IMPRESE O CESSIONE DI RAMO D'AZIENDA

#### CONCETTI CHIAVE

*NewCo* creata da conferimento di aziende simili (prodotto, mercato, stile, dimensione) per quote e con nuovo *staff* dirigente.

#### PUNTI DI FORZA

Migliore utilizzo impianti; migliore capacità commerciale; economie di produzione e commercializzazione; investimenti e marchio; cliente più fidelizzato e ridurre intermediari.

#### PUNTI DI DEBOLEZZA

difficoltà cedere controllo azienda; operazione non facile; raggiungere sinergia industriale non finanziaria.

#### ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MODELLO

Per sinergie industriali e commerciali.

#### NOTE

Aziende simili per tipologia di prodotto, fascia di mercato, stile imprenditoriale, dimensioni. I *partner* conferiscono alla *NewCo* la propria azienda, acquisendo un valore in quote. Il *management* viene completamente rivisto ed i soci non hanno *ex ante* alcuna posizione predefinita nella *NewCo*. Lo *staff* può essere guidato da *temporary manager*. Su volumi complessivi adeguati, il finanziamento può far leva sul *merchant bank*.

Nel territorio, anche in conseguenza della progressiva contrazione degli ordinativi, il tasso di utilizzazione degli impianti è basso e mediamente in calo. Le aziende, d'altro canto, soffrono in generale di un'insufficiente capacità commerciale, soprattutto verso i mercati esteri. Questo problema affligge soprattutto le aziende più piccole, che non possono sostenere con le proprie sole forze gli investimenti e per lo sviluppo di nuovi mercati e del proprio marchio.

Queste aziende di norma non hanno risorse commerciali legate all'impresa; la catena di commercializzazione risulta anzi lunga ed assai raramente fidelizzata, un impedimento difficilmente superabile per organizzare una sistematica raccolta di informazioni sui clienti finali e per curarne la fidelizzazione. Classicamente, queste aziende dipendono interamente dagli intermediari, i quali governano gli ordini ed i prezzi.

Quando più aziende producono gli stessi prodotti e si rivolgono alla stessa fascia di clientela, possono verificarsi le condizioni per una vantaggiosa fusione tra imprese, mirata sia a conseguire essenziali economie di produzione, sia ad affrontare i costi di commercializzazione verso le aree e fasce di mercato più interessanti, spesso assai lontane.

Questa situazione può rappresentare una via per sfuggire alla chiusura dell'azienda, quando manchi il ricambio generazionale ovvero il calo degli ordinativi abbia raggiunto una situazione critica.

Questi vantaggi sono stati in passato offuscati dalla scarsa propensione degli imprenditori a cedere il controllo della propria azienda; in questi ultimi anni l'arrivo delle nuove generazioni e una pressione sui costi oramai pressante, inducono molte imprese a considerare con grande attenzione questa prospettiva. La fusione è un'operazione complessa, perché trasforma un'azienda in un'altra, mutandone strutturalmente il profilo industriale – le fusioni puramente finanziarie non raggiungono lo scopo di sinergia industriale sopra descritto.

### 4. CONSORZIO DI SERVIZI AUSILIARI, LA CLASSICA SOLUZIONE DEI SERVIZI «NON CORE BUSINESS»

#### CONCETTI CHIAVE

Aggregato per processi secondari *non core business* attraverso forniture, piattaforme informative, gruppi di acquisto.

#### PUNTI DI FORZA

Marketing, marchio.

#### PUNTI DI DEBOLEZZA

Avere economie di scala resta forte identità.

#### ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MODELLO

Acquisti di materia prima, i servizi di marketing operativo - partecipazione a fiere di settore -, la gestione del marchio, la distribuzione, la gestione delle tecnologie informatiche.

#### NOTE

In cui l'impresa condivide con altri forniture anche continuative, come piattaforme per servizi informativi, gruppi di acquisto, ecc. Può toccare servizi importanti, come il *marketing* verso l'estero o la promozione di un marchio.

L'esigenza di mantenere ben distinte le sorti produttive e commerciali delle aziende *partner*, quando queste non

optino per una collaborazione stretta, si può raggiungere anche limitando l'intervento dell'aggregato, a quei processi che non sono specifici dell'azienda e sono candidabili ad acquisti dall'esterno.

Tipicamente ci si riferisce ad essi come a processi *non core business*, dove cioè non sono riposte quelle capacità peculiari dell'impresa, che ne contraddistinguono la sostenibilità competitiva. La possibilità di mantenere a lungo l'aggregato si basa sulle economie di scala che ciascuna impresa ottiene, senza per questo rinunciare in alcun modo alla propria identità, anzi potendo anche mantenere posizioni di vera e propria concorrenza nei confronti delle aziende *partner*.

Nelle realtà osservate, i processi che meglio e più frequentemente si candidano a questo scopo sono gli acquisti di materia prima, i servizi di *marketing* operativo – ad esempio la partecipazione a fiere di settore –, la gestione del marchio, la distribuzione, la gestione delle tecnologie informatiche. Viceversa i processi più lontani da questa prospettiva sono la progettazione dei modelli – *design* e soluzioni tecniche –, la produzione delle linee di prodotto più importanti, la vendita. Gli imprenditori del territorio conoscono e citano realtà già collaudate in altri bacini produttivi. Ad esempio il Consorzio Gimo (Pisa), che offre servizi di *marketing* verso l'estero ai venti consociati, tutte qualificate imprese del mobile; in Friuli è operativo da tempo un consorzio regionale che offre servizi di base, contro un minimo *ticket* di presenza e il compenso su base tariffa dei servizi forniti – un modello non dissimile da quello delle associazioni di categoria.

## I MODELLI ESCLUSI - QUALI E PERCHÉ - GLI ERRORI DA EVITARE

Sul territorio sono stati esperiti - e rilevati nello studio - diversi tentativi di aggregazione che non hanno dato i frutti sperati, anche in situazioni di mercato assai più favorevoli di quelle attuali. Alcuni esempi sono già stati sommariamente illustrati. Altri sono descritti nel seguito. L'esperienza negativa del territorio è estremamente utile per individuare i requisiti minimi che un buon aggregato di imprese deve possedere per funzionare, nonché per individuare gli errori più comuni e le aspettative destinate ad essere disattese.

### 1. Consorzio a filiera orizzontale (basato sulla fornitura)

La filiera orizzontale, con forma societaria di consorzio, è costituita prevalentemente da aziende che hanno tra loro un rapporto stabile di fornitura di lavorazioni, parti e semilavorati. La fornitura di servizi non è compresa in questo modello. Il legame di fornitura non necessariamente coinvolge tutte le aziende, tipicamente però l'aggregato comprende diversi sub-fornitori ed alcune aziende rivolte al mercato di sbocco, rappresentato da grossisti, importatori, grandi clienti *contract*, negozi e simili.

- La dinamica ricorrente osservata sul territorio, presenta diverse controindicazioni. Più comune è la sostanziale difficoltà nel giustificare la fornitura ad un solo cliente, da parte del fornitore stesso: crea dipendenza potenzialmente rischiosa per il fornitore – controllo dei costi, utilizzazione degli impianti, ampiezza della base di clientela –, può indurre ad una dinamica di prezzi artificialmente alti, presenta difficoltà nella ripartizione degli oneri – costi commerciali, in particolare – e nella suddivisione del patrimonio, stante il diverso ruolo che le aziende svolgono.
- Nella pratica, le imprese del territorio dimostrano di preferire a questo modello dei buoni contratti di fornitura – solitamente di lungo termine e su grandi volumi –, senza particolari vincoli societari. Oltre che ostacoli alla realizzazione e buon funzionamento, la proposizione del modello troverebbe quindi anche difficoltà di accettazione.

### 2. Consorzio di produzioni simili - processi di marketing e vendita

Le condizioni in cui si trova un gruppo di aziende con prodotti e mercati simili possono dar luogo al tentativo di mettere a fattor comune i processi di *marketing* e di vendita. Questa situazione

trova diversi esempi sul territorio. La sua popolarità dipende dall'aspettativa di conseguire economie di scala ed accrescere la capacità commerciale, pur mantenendo la piena autonomia di ciascuna azienda conferente.

Nei casi osservati, inizialmente il consorzio fornisce servizi di *marketing* a tutte le imprese. Tali servizi riguardano tipicamente la partecipazione ad eventi fieristici, la produzione di cataloghi, la pubblicità in genere. La ricerca di sinergie è facilitata dall'omogeneità delle esigenze, che le aziende esprimono, proprio perché con struttura e missione molto simili. Sino a che rimane a questo stadio, l'aggregato mantiene il proprio valore come strumento per la riduzione dei costi e lo sviluppo di attività commerciali. Sovente però, proprio sulla scorta dei risultati ottenuti, le aziende conferenti ricercano maggiori sinergie. Questa iniziativa si conclude con lo sviluppo di un marchio e, successivamente, con l'avvio di attività di vendita congiunta, con linee commerciali dedicate.

Questa situazione di fatto pone le aziende in condizioni di condividere i clienti, sia passati sia futuri, individuati dal consorzio stesso. Nei fatti, questa situazione sul lungo termine deteriora i rapporti tra i soci, sino allo scioglimento dell'aggregato. In estrema sintesi, si può concludere che per il territorio in esame, l'importanza della risorsa cliente è troppo ampia, rispetto alla capacità e disponibilità dei conferenti di svolgere costruttivamente il proprio ruolo di membro di gruppo di unità interdipendenti. ■

**Claudio Vettor**

c.vettor@assetwork.it

*Claudio Vettor si è laureato in Ingegneria elettronica, indirizzo Informatico, al Politecnico di Milano ed ha un Master in Economia e Gestione aziendale presso la SDA Bocconi. Partner di Asset Work dal 2005, si è dedicato a temi quali l'innovazione, la competitività delle PMI e il miglioramento organizzativo. Dal 1999 al 2004 è stato partner e socio fondatore della società di consulenza di direzione Methods for System Thinking. Dal 1993 al 1999 Direttore dell'area pianificazione e controllo di gestione di Cedcamera (azienda di servizi informativi della CCIAA di Milano).*



## DicoNet: un reale esempio di rete nella meccanica

di **Alessandro Trippa**

Unica realtà nel suo genere in quanto precorritrice dei tempi, essendosi organizzata nella forma di Rete di imprese ben prima l'argomento diventasse «caldo» e che una legge ne facesse menzione, si sta ora organizzando affinché quanto stabilito dalla legge Legge 9 aprile 2009, n. 33 possa finalmente trovare un'applicazione pratica e tangibile.

Nata nel 1988 a Ozzano dell'Emilia (BO), oggi si configura come una rete virtuale formata da quindici aziende, ciascuna con una propria specifica attività, che opera nel campo della subfornitura di componentistica meccanica per il settore del *packaging*.

Il seme di una nuova forma organizzativa, comincia a germogliare, nella mente di alcuni imprenditori artigiani illuminati, grazie

### DI.CO SERVICE «CREA» LA RETE NEL 1994

#### L'obiettivo

Rafforzare e velocizzare l'attività di approvvigionamento dei prodotti riuscendo, al contempo, a dotarsi di una organizzazione più «snella» nella produzione, adeguata alle esigenze specifiche del mercato, oltre a consentire all'azienda di soddisfare le richieste di importanti clienti, tra cui Tetrapak, che proprio nello stesso anno avvia un piano di ristrutturazione e ridimensionamento delle filiera di fornitori.

#### L'impulso

Improvvisamente, intorno al 1994, le grandi aziende non avevano più tempo di aspettare, perché grazie all'informatizzazione i progetti si potevano realizzare in sei mesi. Per ridurre i costi i grandi committenti affidavano la produzione con scadenze sempre più strette e cercavano fornitori con dimensioni tali da garantire il rispetto dei tempi e con adeguate capacità finanziarie.

#### L'organizzazione

Ogni azienda della Rete, pur conservando la propria identità societaria e le intrinseche capacità imprenditoriali, grazie alla rete, si presenta sul mercato con un unico grande interlocutore, con una maggiore visibilità e forza contrattuale e riesce con maggiore successo a soddisfare le richieste dei grandi committenti con prodotti di qualità, a costi certi e prezzi competitivi.

#### Le regole e lo statuto di rete

Per funzionare, la nostra Rete si è dovuta dotare di una serie di

alla lettura di un saggio importante sull'argomento, scritto nel 1994 da Giorgio Merli e Cesare Sacconi, con la presentazione di Piero Bassetti. Il titolo è: «L'azienda olonico-virtuale, un'opportunità storica per la piccola e media impresa».

Bassetti sosteneva che per tornare competitivi non sono più sufficienti gruppi di imprese solidalmente legati in modo più o meno formale come i consorzi o le *joint venture*, ma servono veri *network* di imprese che condividono potenti sistemi informativi, approcci manageriali e sistemi di valori. Occorre eliminare, diceva Bassetti, quella che gli americani chiamano «sindrome del cavaliere solitario». Era scritto tutto lì ciò che siamo noi oggi.

regole condivise, affinate e rodiate nel tempo, fino a giungere all'attuale formulazione di uno «Statuto di Rete» che si basa non su estemporanee formulazioni di massima, ma su una serie di principi che hanno provato la loro validità ed attualità dopo 16 anni di esperienza sul campo.

La realtà attuale vede allineate quindici aziende, nodi della Rete DicoNet, capaci di soddisfare l'intero ventaglio di esigenze produttive, coprendo ambiti che vanno dalla progettazione e realizzazione di prototipi di macchinari automatici ad alta tecnologia, alla realizzazione di componenti meccanici di alta qualità, all'assemblaggio di precisione, fino alla realizzazione di macchinari completi, in *outsourcing* per il cliente che ne segue la costruzione in stretta *comakership*. A queste capacità si aggiungono ulteriori realtà, altri nodi di Rete, dove sono state messe a frutto le conoscenze organizzative e tecnologiche, sviluppate all'interno della Rete, rendendole disponibili anche al mercato esterno.

Ciò che ci differenzia da molte iniziative, apparente analoghe, è il fatto di essere cresciuti dando priorità, per lungo tempo e con grossi sforzi organizzativi, all'efficienza produttiva ed organizzativa, in collaborazione con entità e partners esterni difficilmente fruibili dalle singole imprese artigiane, per poi, una volta raggiunta l'eccellenza nel *core business* strategico, organizzare, a livello aggregato, anche la funzione Vendite e Marketing per dare forza e visibilità alle nostre risorse.

Non quindi un gruppo di aziende che si «mette insieme» solo per partecipare a fiere, aumentare la propria forza contrattuale nella fase degli acquisti, o per fare massa critica ma una Rete ben congegnata che, grazie alla propria struttura organizzativa, riesce ad offrire vantaggi tangibili in termini di competitività dell'offerta.

Un'esperienza unica, sicuramente ripetibile se impostata secondo i principi che, via via, l'esperienza diretta e quotidiana, ci hanno permesso di affinare, e che ora matura, anche se alla continua ricerca di nuovi sviluppi della propria competitività, vuole essere conosciuta, dai mercati ancora potenzialmente inesplorati, per gli indubbi vantaggi che può offrire. ■

**Alessandro Trippa** è laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Bologna. Esperto in varie posizioni aziendali con una predominanza di posizioni nell'area commerciale e marketing. Negli ultimi 13 anni ha sviluppato, tramite la Concept s.a.s. (società che dirige) una serie di rapporti di collaborazione per lo sviluppo delle vendite sui mercati esteri. L'ultima esperienza presso DICONET ha permesso di approfondire la conoscenza dei meccanismi operativi e delle problematiche da affrontare in ambito di Reti di Imprese.

**Alessandro Trippa**  
tripal@eur.it

# Un caso di eccellenza di «innovazione in rete» tra PMI: il modello del Consorzio Ruvaris

di Paolo Marengo

Ruvaris (Rubinetti Valvole Ricerca Sviluppo) nasce nel 1998 come srl nel Tecnoparco del Lago Maggiore, promosso da sei produttori di rubinetteria sanitaria, di cui quattro del Distretto novarese: FAR (Gozzano), RAF (San Maurizio d'Opaglio), La Tecnogalvano (Pogno), Chiappaloni (Crevacuore BI), Enolgas (Concesio BS) Greiner (Lumezzane BS).

Ruvaris diventa il primo centro di ricerca in Italia promosso a partire da aziende di Distretti Industriali, quelli della rubinetteria sanitaria (oltre 300 aziende tra Piemonte e Lombardia). L'obiettivo è: fare ricerca insieme, senza laboratori propri ma attraverso il supporto dei soci e delle Università (Politecnico di Torino, Università di Torino, Università di Brescia).

## Riepilogo degli elementi e delle fasi fondamentali

1. Intanto ci si concentra su un problema, nel quale l'individualismo pesa meno e per il quale si capisce che da soli non ce la si fa a superare tutti gli ostacoli.
2. Per portare gli imprenditori a uno stesso tavolo occorre un soggetto terzo, che dia garanzia di essere *super partes* a cui spetta il compito di «guidare» il processo. Serve un problema di partenza ben definito di una impresa.
3. Serve poi il «fattore C», nel nostro caso è successo che si sia incrociata la strada di una persona con un *pedigree* valido e che portava l'esperienza di una grande azienda americana sul problema affrontato. Ha dato credibilità alla pretesa di risolvere il problema, soprattutto quando si è scoperto che è un problema comune, ci sono 300-400 imprese nel distretto che lo sperimentano.
4. Si adotta un modello consolidato di studio *multi client* di cui ci si assume la responsabilità e il rischio (non si può andare da un imprenditore a vendere qualcosa senza un prezzo!). È stato fatto un budget preliminare, è stata stimato un prezzo «equo» per il settore e di conseguenza abbiamo determinato quante imprese avremmo dovuto coinvolgere per starci dentro.
5. Come fare per comunicare agli interessati? *Workshop!* Ne abbiamo fatti 8 in 18 mesi! Coinvolgendo anche aziende fuori dal distretto. E abbiamo comunicato che saremmo comunque partiti (altrimenti i tempi di adesione si sarebbero allungati a dismisura, nessuno vuole saltare su un treno fermo! Nessuno vuole perdere il treno che passa!). Abbiamo avuto 23 adesioni, lo studio è stato pronto in 6 mesi, sono uscite le priorità da seguire per lo sviluppo tecnologico da implementare. 6 aziende hanno dato vita al consorzio. Il resto è storia.

Ruvaris in 11 anni, prima come srl, poi dal 2006 come Consorzio con sede a Borgomanero presso AIN e 24 aziende socie oltre la metà piemontesi, ha raggiunto i seguenti obiettivi:

1. Sviluppo dal 2001 di una tecnologia chimica «Ruveco» brevettata in USA ed Europa, per togliere il piombo dal rubinetto e valvola al fine di venderlo dove le norme per la qualità dell'acqua potabile lo richiedono (USA, Canada,

Australia).

2. Rappresentante industriale italiano dal 2001 al tavolo del CEN – Comitato Europeo di Normazione per lo sviluppo della Norma Europea sui materiali in contatto con acqua potabile.
3. General Contractor del progetto «Aqua Sapiens», finanziato dalla Regione Piemonte sul Bando Distretti 2009 ad una Associazione Temporanea di Scopo tra 8 produttori propri soci, aziende del Lago d'Orta (Pettinaroli, Giacomini, Huber, RAF, La Tecnogalvano, Fantini, Giacomini, VIR): obiettivo nuovi materiali e rivestimenti ecologici per la rubinetteria, rubinetto elettronico.
4. Consulente della Guardia di Finanza di Novara e Brescia e dell'Ufficio delle Dogane di Milano 2 per il blocco di prodotti cinesi importati in Italia, contenenti piombo nella lega di ottone, in misura superiore ai limiti consentiti dalla Legge italiana.
5. Consulente di Confindustria ANIMA-AVR, Associazione Valvole e Rubinetti, per fornire a Istituto Superiore di Sanità le competenze e l'esperienza di laboratorio al fine di migliorare la norma italiana sui materiali in contatto con acqua potabile.

Ruvaris è guidato da giovani imprenditori di seconda generazione che hanno capito che la pmi italiana deve fare l'«innovazione in rete» per mantenere la posizione acquisita sui mercati mondiali.

Presidente Massimo Latorraca (La Torre, Inverio) Vice presidenti Alberto Huber (Huber, S Maurizio d'Opaglio) Andrea Giacomini (Giacomini, S Maurizio d'Opaglio) Renato Brocchetta (Rubinetterie Bresciane Bonomi, Lumezzane BS).

Il fatto che Ruvaris sia nato in provincia di Novara, patria della Chimica italiana sin dagli anni 30 con Donegani, non è casuale. Il modello Ruvaris è esportabile agli oltre 150 Distretti italiani di cui almeno una decina piemontesi. ■

Paolo Marengo

info@storianelfuturo.org

**Claudio Vettor** è laureato in Ingegneria. Nel 1999 fonda l'Associazione La Storia nel Futuro® con l'obiettivo di portare nelle Università le migliori storie industriali e manageriali per creare «cultura di Impresa», di cui è Presidente. Dal 1998 Direttore di Ruvaris Consorzio di 23 produttori sostenuto da Confindustria, la prima società di ricerca e sviluppo tra imprese di distretti Industriali italiani, quelli della rubinetteria e valvolame per acqua potabile. Dal 1986 al 1993 Direttore del Consorzio Genova Ricerche, Centro per l'Innovazione in Italia costituito tra IRI e CNR, Università, Camera di Commercio e grandi imprese, dove si occupa di progetti d'innovazione e valorizzazione di territori in diverse regioni italiane.

# Matematica: un Nobel mancante

di FRANCESCO AULETTA e LUIGI VEROLINO

“

*...Si rimane assai perplessi allorché, ad ogni ricorrenza della cerimonia di consegna di tali premi, si riscopre che quello per la Matematica non viene assegnato e che non è stato mai istituito.*

”

**R**imane uno dei misteri della storia della Scienza, ancorché dei tempi moderni: ogni anno vengono assegnati i Premi Nobel ad eminenti personalità della cultura mondiale che si siano distinte per i loro studi, le loro opere e le loro ricerche in vari ambiti dello scibile umano e, soprattutto, abbiano contribuito ad esaltare i valori positivi della società. Si rimane, però, assai perplessi allorché, ad ogni ricorrenza della cerimonia di consegna di tali premi, si riscopre che quello per la Matematica non viene assegnato e che non è stato mai istituito. Ciò che stupisce è il fatto che nei decenni successivi non si sia avvertita l'esigenza di colmare questo vuoto con l'istituzione di un premio Nobel per la Matematica, così come è stato fatto per l'Economia.

Ma, riordiniamo brevemente le note storiche di questi fatti. Alfred Nobel era un ingegnere chimico svedese, dedito alla ricerca, che ebbe la fortuna di frequentare i laboratori di chimica all'avanguardia in tutta Europa. Fu, allo stesso tempo, un personaggio tipico ed atipico della sua epoca. Era un positivista che contribuì alla rivoluzione tecnica del XIX secolo; inoltre si considerava un cittadino del mondo e lo scrittore francese Victor Hugo lo definì «il vagabondo più ricco d'Europa», in un periodo in cui l'internazionalismo diventava sempre più forte assieme al nazionalismo ed al patriottismo. Amava la letteratura e lui stesso scriveva per suo piacere. Ebbe il merito, nel 1866, di elaborare una trasformazione della nitroglicerina, esplosivo tanto potente quanto pericoloso nel suo utilizzo, in una miscela altrettanto potente, ma meno rischiosa e più maneggiabile, la dinamite. L'immane forza di questo esplosivo venne utilizzata in modo diffuso per la costruzione di gallerie, strade, linee ferroviarie, per l'estrazione di minerali: tutto ciò fece l'immensa fortuna economica di Nobel ma, purtroppo, non la sua felicità. Molti, a giusta ragione, intravidero in questa scoperta anche dei gravi pericoli: memorabili e profetiche furono le parole che Pierre Curie ebbe a pronunciare a conclusione del suo discorso cerimoniale ricevendo, nel 1903, il Premio Nobel per la scoperta della radioattività; riferendosi anche alla dinamite, disse:

*... gli esplosivi di grande potenza hanno permesso all'uomo di fare opere ammirabili. Ma essi sono anche un mezzo terribile di distruzione tra le mani di criminali che trascinano i popoli verso la guerra. Io comunque sono tra quelli che, con Nobel, pensano che l'umanità trarrà più bene che male da queste nuove scoperte.*

Lo stesso Nobel, sensibile filantropo, manifestò grande sconforto quando si rese conto che la dinamite era divenuto un terribile strumento di guerra e di distruzione e, non a caso, nelle sue volontà rese pubbliche dopo la morte avvenuta a San Remo, dove si trovava per motivi di salute, stabilì che gli operatori di pace venissero premiati.

Alfred Nobel passò gli ultimi anni della sua vita tra la Francia e l'Italia e morì il 10 dicembre 1896 a San Remo. Era rimasto celibe e non aveva avuto figli, per cui i suoi parenti si aspettavano di poter dividere la sua eredità. Ma, fra lo stupore generale, nel suo testamento lasciava in eredità tutti i suoi beni ad una fondazione che porta ancora oggi il suo nome, la Fondazione Nobel. La donazione ammontava a circa 32 milioni di corone svedesi dell'epoca. Secondo il suo volere il profitto doveva essere suddiviso sotto forma di premio annuale a persone che avessero apportato i maggiori benefici nel campo della Fisica, Chimica, Medicina e Letteratura.

Ecco uno stralcio del suo testamento:

*... La totalità del mio residuo patrimonio realizzabile dovrà essere utilizzata nel modo seguente: il capitale, dai miei esecutori testamentari impiegato in sicuri in-*

**Francesco Auletta**, ex allievo dell'Accademia Navale di Livorno, si è laureato in Matematica presso l'Università di Napoli. Docente di Matematica e Fisica nei Licei ha concluso la sua carriera quarantennale nel 2009. Ideatore e coordinatore del Corso di Fisica «Radium», attualmente insegna Logica nei Corsi di preparazione per l'accesso alle facoltà a numero chiuso organizzati dal SOF-Tel (Centro di Ateneo dell'Università «Federico II»).

*vestimenti, dovrà costituire un fondo i cui interessi si distribuiranno annualmente in forma di premio a coloro che, durante l'anno precedente, più abbiano contribuito al benessere dell'umanità. Detto interesse verrà suddiviso in cinque parti uguali da distribuirsi nel modo seguente: una parte alla persona che abbia fatto la scoperta o l'invenzione più importante nel campo della fisica; una a chi abbia fatto la scoperta più importante o apportato il più grosso incremento nell'ambito della chimica; una parte alla persona che abbia fatto la maggior scoperta nel campo della fisiologia o della medicina; una parte ancora a chi, nell'ambito della letteratura, abbia prodotto il lavoro di tendenza idealistica più notevole; una parte infine alla persona che più si sia prodigata o abbia realizzato il miglior lavoro ai fini della fraternità tra le nazioni, per l'abolizione o la riduzione di eserciti permanenti e per la formazione e l'incremento di congressi per la pace. I premi per la fisica e per la chimica saranno assegnati dalla Accademia Svedese delle Scienze; quello per la fisiologia o medicina dal Karolinska Institutet di Stoccolma; quello per la letteratura dall'Accademia di Stoccolma, e quello per i campioni della pace da una commissione di cinque persone eletta dal Parlamento norvegese. È mio espresso desiderio che all'atto della assegnazione dei premi non si tenga nessun conto della nazionalità dei candidati, che a essere premiato sia il migliore, sia questi scandinavo o meno.*

Tali volontà furono fedelmente rispettate e si costituì un apparato organizzativo perfetto che, fin dal 1901, in un contesto di solenni cerimonie, iniziò a distribuire i ricchi premi. L'ascesa dell'autorevolezza del premio fu dovuta anche ad un periodo storico della scienza veramente magico; l'anno della stesura del testamento di Nobel, il 1895, è l'inizio del decennio mirabile della fisica e viene ricordato, tra l'altro, per la scoperta dell'elettrone, per le invenzioni del cinematografo e della radio, per la scoperta dei raggi X, oltre alla fondazione della Mathesis! I protagonisti, poi, di questo esaltante periodo, grandissimi personaggi come i coniugi Curie, Planck ed Einstein, impressero in modo definitivo il loro sigillo sulla sacralità del Nobel.

Gli eventi legati al Premio sono incessanti. Mentre ad ottobre il gruppo degli eletti gioisce, sono già in atto i lavori di selezione per i vincitori dell'anno successivo. A settembre inizia il lavoro delle nomine dei possibili candidati per l'anno dopo. Le accademie ed università, svedesi ed estere, così come i precedenti vincitori del Nobel, hanno il diritto di avanzare delle proposte. Se qualcuno propone se stesso viene immediatamente squalificato. In genere vengono proposti tra i 200-350 candidati per ogni premio. Per i *media* mondiali la proclamazione, che avviene a ottobre, è un avvenimento più importante della cerimonia del 10 dicembre, giorno della consegna del premio. Redazioni di tutto il mondo offrono approfondite presentazioni dei vincitori e della loro attività.

L'interesse per Nobel e la sua donazione è considerevolmente maggiore che nel 1901. Il sito Internet della Fondazione Nobel, dove tra l'altro si possono trovare le presentazioni dei vincitori e tutte le conferenze dal 1901 ad oggi, ha ogni anno 18 milioni di visitatori. Quando vengono resi noti i nomi degli eletti, la stampa mondiale fa la fila per ottenere interviste e il canale televisivo inglese BBC, durante la settimana del Nobel in dicembre, trasmette una tavola rotonda con tutti i premiati per discutere di temi molto dibattuti.

Stoccolma 1901: Cerimonia della prima premiazione alla Royal Academy of Music. Nel 1902, centenario della nascita di Niels Henrik Abel, genio matematico scomparso a soli 27 anni, un tentativo di istituire un premio in suo onore fallì per la separazione degli stati di Norvegia e Svezia, fino ad allora uniti. Nel 2001, finalmente, ad opera del governo norvegese il progetto Premio Abel è stato realizzato e nel 2003 è stato assegnato per la prima volta per un ammontare simile al Nobel.

Tuttavia, il premio più ambito per i matematici è la medaglia Fields, che viene asse-

“

*... Nel 1902, centenario della nascita di Niels Henrik Abel, genio matematico scomparso a soli 27 anni, un tentativo di istituire un premio in suo onore fallì per la separazione degli stati di Norvegia e Svezia, fino ad allora uniti.*

”

**Luigi Verdolino**, si è laureato con lode in Ingegneria Elettronica. Nel biennio 1989-91 ha svolto la sua attività di ricerca presso il CERN di Ginevra. Tornato in Italia ha lavorato al progetto DAΦNE presso i Laboratori Nazionali di Frascati dell'INFN. Dal 2001 è professore ordinario presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università «Federico II» di Napoli. Dal 2005 è delegato del Rettore per la radio protezione da radiazioni non ionizzanti per l'intero Ateneo. Per diversi anni è stato consulente, nel settore dell'Elettromagnetismo Ambientale per l'Agenzia Regionale per l'Ambiente in Campania (ARPAC). Dal 2009 è direttore del SOF-Tel.



“  
 ... La Matematica,  
 per motivi che  
 ancora oggi  
 rimangono  
 sconosciuti, rimane  
 assolutamente  
 fuori dal Nobel  
 e poco conta che  
 qualche  
 matematico abbia  
 conseguito il Premio  
 Nobel per l'Economia.”

”

gnata con cadenza quadriennale a due, tre o quattro matematici dall'IMU, l'Unione Internazionale dei Matematici, nel corso del Congresso Internazionale dei Matematici. Il premio fu istituito nel 1936 ad opera del matematico canadese John Charles Fields con l'obiettivo di incentivare e premiare giovani matematici, di età non superiore ai quaranta anni, che avessero prodotto dei lavori omogenei, contribuendo significativamente allo sviluppo della Matematica. Tra l'altro, Enrico Bombieri è l'unico italiano presente nel medagliere Fields nel 1974.

Medaglia Fields: volto di Archimede sul fronte con la scritta *Transire suum pectus mundoque potiri* («Trascendere le limitazioni umane e padroneggiare l'universo»). Dal 1969, poi, per iniziativa della Sveriges Riksbank, la Banca di Svezia, venne istituito, in memoria ed onore del grande mecenate, uno speciale fondo per l'assegnazione del Premio Nobel per l'Economia, delegandone la gestione alla stessa Fondazione Nobel.

La Matematica, per motivi che ancora oggi rimangono sconosciuti, vuoi perché non vi sono né documenti, né dichiarazioni ufficiali che attestino nel merito, vuoi perché gli organizzatori hanno sempre agito con segretezza (le informazioni sulle candidature ed il processo di selezione vengono mantenute segrete per 50 anni), rimane assolutamente fuori dal Nobel e poco conta che qualche matematico abbia conseguito il Premio Nobel per l'Economia. Così, quella ritenuta da tutti la regina delle scienze, viene di fatto relegata ad una premiazione, la Medaglia Fields, che insieme ad altre, come il premio Polar per la musica e il Turing Award per l'informatica, sono onorificenze poco conosciute dal grosso pubblico e ritenute, peraltro, di rango inferiore.

Ritornando al Premio Nobel «mancante», quello della Matematica, si possono avanzare solo congetture sui motivi che indussero lo scienziato svedese ad escludere dalla sua fondazione le scienze matematiche.

La più diffusa delle credenze, certamente la più gradita all'immaginario collettivo, trattandosi di quei pettegolezzi che suscitano tanta prurigine nei convegni salottieri, è riconducibile all'antipatia che Alfred Nobel nutriva nei confronti di Magnus Gustaf Mittag-Leffer, matematico svedese ed autorevole membro dell'Accademia Reale Svedese delle Scienze, dal comportamento esuberante, che avrebbe insidiato sua moglie. Del tutto falso: Nobel non era sposato, tuttavia non si può negare che fosse sfortunato in amore, alquanto infelice e malinconico. È più probabile che, conoscendo la capacità del matematico di influenzare il mondo accademico svedese, non volesse che lo stesso venisse insignito del premio o che fosse decisivo per l'assegnazione del premio negli anni successivi: è noto che l'invidia, il sentimento più diffuso tra gli uomini, cresce di intensità con la grandezza dei personaggi, fino a raggiungere toni parossistici come quello del grande matematico svizzero Johann Bernoulli che, invidioso del fratello Jakob, dopo la morte di quest'ultimo, riversò tale sentimento addirittura verso il proprio figlio Daniel, «reo» di essere stato giudicato suo pari in un concorso promosso dall'Accademia delle Scienze francese! Nobel stesso dovette parare e neutralizzare le pretese del padre sul primato della scoperta della dinamite.

Probabilmente la verità sull'esclusione della Matematica va ricercata non nei sentimenti, ancorché immaginati perversi; non nei luoghi comuni che investono il personaggio, ma nella logica culturale di Alfred Nobel.

Appartenente a una famiglia di ingegneri, all'età di cinque anni si trasferisce a San Pietroburgo, ove il padre iniziò un'attività di fabbricazione di mine antiuomo. Ricevette un'educazione privata di alto livello, sia in campo umanistico che scientifico, imparando a parlare russo, francese, inglese e tedesco oltre alla sua lingua madre, lo svedese, e questo gli consentì di avere facili rapporti con il mondo. Si dedicò con particolare interesse agli esperimenti di Chimica, attività che lo impegnò per gran parte della sua vita e che farà rapidamente la sua fortuna economica, come già detto.

I successi ottenuti lo inorgoglierono facendogli dire in un suo scritto, a proposito degli esperimenti riusciti:

*... io sono il primo ad aver portato questi temi dalla zona della scienza a quella di settore.*

Forse, in questa frase è racchiuso il segreto: Nobel non aveva interesse per le scienze teoriche, ma prediligeva quelle applicate. Lo confermeranno, poi, il forte ed incessante piglio imprenditoriale e la ricerca continua di brevetti.

C'è un evento da non trascurare: nel 1868, l'anno del primo brevetto della dinamite, fu premiato con il padre dall'Accademia Reale Svedese delle Scienze, per importanti scoperte di valore pratico per l'umanità. Tale motivazione fu fatta propria per il resto della sua vita e ciò può aiutare a comprendere quali obiettivi della cultura umana meritassero, secondo Nobel, di essere premiati ed incentivati per il bene del mondo.

Non deve meravigliare, poi, l'inserimento della Letteratura tra i Premi, se si tiene conto del periodo storico di tali avvenimenti, la seconda metà dell'Ottocento, quando ancora il dominio culturale era nelle mani dei grandi descrittori dell'animo e dei sentimenti umani e del fatto che lo stesso Nobel, per studi e per carattere, manifestasse tanta sensibilità verso questa cultura.

Più o meno questa è la storia del Nobel mancante.

Ma, al di là delle intenzioni di Alfred Nobel di premiare o meno i grandi della matematica, questa rimane la regina delle scienze, da cui, quelle applicate, come Galilei insegna, hanno tratto sviluppo. La matematica è nata con l'uomo e non tarderà a scoprirsi che, prima dell'*homo sapiens*, sia vissuto l'*homo numericus*. ■

“

*... Nobel non aveva interesse per le scienze teoriche, ma prediligeva quelle applicate.*

*Lo confermeranno, poi, il forte ed incessante piglio imprenditoriale e la ricerca continua di brevetti.*

”

**Francesco Auletta**

fauletta@libero.it

**Luigi Verolino**

verolino@unina.it

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Segrè E.** (1976), *Personaggi e scoperte nella fisica contemporanea*, Mondadori.  
**Guillen M.** (1997), *Le 5 equazioni che hanno cambiato il mondo*, Longanesi & C.  
**Internet**, *Vita e filosofia di Alfred Nobel*, <http://nobelprize.org/>.

# quando&dove

**16-17 GIUGNO 2011**

**MEETING TRANSPORT & LOGISTICS**

Assago (Milano)

19ª edizione della convention d'affari strutturata su due giornate di incontri one-to-one tra domanda e offerta del settore della logistica.

[www.miev.it](http://www.miev.it)

**29 GIUGNO/1° LUGLIO 2011**

**IEEE FORUM**

Vienna (Austria)

Incontro internazionale sui sistemi di trasporto sostenibile e integrato.

[ieee-fists.org/](http://ieee-fists.org/)

**10/12 LUGLIO 2011**

**2011 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON VEHICULAR ELECTRONICS AND SAFETY**

Pechino (Cina)

Forum annuale sulla ricerca e le esperienze legate ai veicoli elettrici e ai sistemi di sicurezza.

[www.ieeeves.org/](http://www.ieeeves.org/)

**7/9 SETTEMBRE 2011**

**INTERTRAFFIC CHINA**

Pechino (Cina)

Salone sulle opportunità per investimenti in Cina nel settore della circolazione stradale.

[www.china.intertraffic.com/cn/en/Pages/default.aspx](http://www.china.intertraffic.com/cn/en/Pages/default.aspx)

**14/16 SETTEMBRE 2011**

**ZEROEMISSION ROME**

Roma

Manifestazione dedicata a energie rinnovabili, sostenibilità ambientale, lotta ai cambiamenti climatici.

[www.zeroemissionrome.eu/it\\_zer/](http://www.zeroemissionrome.eu/it_zer/)

**22/24 SETTEMBRE 2011**

**ENERGETHICA**

Firenze

Evento nazionale dedicato alle tecnologie e alle soluzioni utili per il risparmio energetico e ai metodi per la produzione di energia da fonti rinnovabili.

[www.energethica.it/index\\_EE\\_fiera\\_it.htm](http://www.energethica.it/index_EE_fiera_it.htm)

**27/29 SETTEMBRE 2011**

**HOLLAND TRANSPORT & LOGISTIC SHOW**

Rotterdam

Esposizione internazionale di soluzioni per la catena logistica.

[www.transportonline.com/news/docs/Holland%20Transport\\_eng.pdf](http://www.transportonline.com/news/docs/Holland%20Transport_eng.pdf)

**5/7 OTTOBRE 2011**

**MACFRUT 2011**

Cesena

28ª edizione della maggior rassegna del bacino del Mediterraneo, dedicata alla filiera ortofrutticola.

[www.macfrut.com](http://www.macfrut.com)

**16/20 OTTOBRE 2011**

**18° ITS WORLD CONGRESS ON ITS**

Orlando (USA)

Congresso internazionale annuale dedicato ai sistemi intelligenti di trasporto.

[www.itsworldcongress.org/](http://www.itsworldcongress.org/)

**24/25 OTTOBRE 2011**

**MOBILITYTECH 2011**

Milano

Forum internazionale sull'innovazione tecnologica per lo sviluppo della mobilità e dei trasporti.

[www.mobilitytech.it](http://www.mobilitytech.it)

**27/29 OTTOBRE 2011**

**MOVINT E EXPOLOGISTICA**

Bologna

La 14ª edizione di Movint, salone internazionale della movimentazione industriale e la 5ª edizione di ExpoLogistica, salone dei mezzi, sistemi e servizi integrati per la logistica ed il trasporto.

[www.movintexpologistica.it](http://www.movintexpologistica.it)

**30 NOVEMBRE/1° DICEMBRE 2011**

**TRUCK AND BUS WORLD FORUM**

Lione (Francia)

La 5ª edizione del salone dedicato al mondo dei camion e degli autobus.

[www.truckandbusworldforum.com/](http://www.truckandbusworldforum.com/)

**27/29 MARZO 2012**

**EXPO FERROVIARIA E INTERTUNNEL**

Torino

4ª edizione della fiera internazionale dedicata alla tecnologia ferroviaria, abbinata ad intertunnel, l'appuntamento di riferimento italiano per l'industria della galleria.

[www.expoferroviaria.com/](http://www.expoferroviaria.com/)

**27/30 MARZO 2012**

**INTERTRAFFIC AMSTERDAM 2012**

Amsterdam (Olanda)

21ª edizione del Salone sulle infrastrutture di trasporto, il gestione dei sistemi intelligenti di trasporto, la sicurezza, i parcheggi e l'ambiente.

[www.amsterdam.intertraffic.com/nl/en/Pages/default.aspx](http://www.amsterdam.intertraffic.com/nl/en/Pages/default.aspx)