

Sistemi di Logistica

la newsletter

Supplemento a «Sistemi di Logistica», trimestrale on line di economia della logistica e dei trasporti diretto da Rocco Giordano

SISTEMI DI LOGISTICA

la newsletter

Supplemento a
SISTEMI DI LOGISTICA
 Anno IX - n. 3
Settembre 2016
 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
 Alberto Amatucci
 Luigi Battistelli
 Andrea Boitani
 Giacomo Borruso
 Agostino Bruzzone
 Giulio Erberto Cantarella
 Fabio Carlucci

Loreto Colombo
 Fabrizio Dallari
 Giulio Maternini
 Giuseppe Moesch
 Pasquale Persico
 Lanfranco Senn
 Stefano Zunarelli

Segretaria di Redazione
 Lisa Russo

Redazione
 via Risorgimento, 46
 80028 (Grumo Nevano)
 Napoli
 Tel. +39 081 8332871
 Fax +39 081 3951646
 segreteria.giordanoeditore@
 gmail.com

Editore
 Giordano Editore
 via Santa Brigida, 6
 80132 Napoli
 Tel. +39.081.8332871
 Fax +39.081.3951646
 www.roccogiordanoeditore.eu

Per TUA occorre un piano strategico

I temi riguardanti i molteplici aspetti del TPL sono stati molto spesso caratterizzati da una scarsa focalizzazione, dovuta in parte anche ad una non approfondita conoscenza delle relazioni che il TPL ha rispetto al territorio e rispetto ai clienti-utenti, non ultimo per le caratteristiche intrinseche di gestione delle aziende molto spesso sovrastrutturate e ad impiego squilibrato di personale con scarsa propensione al mercato anche per vincoli politico-sociali.

Ciascuno di questi aspetti nel corso degli anni è stato affrontato singolarmente quasi nella convinzione che i problemi fossero irrisolvibili tutti insieme!

Gli orientamenti emersi dalle politiche fino ad oggi attuate dopo la abolizione della Legge 151/81 hanno tuttavia lasciato il segno più per una non risoluzione vera dei problemi, che per aver tracciato un percorso virtuoso al fine di risanare le aziende pubbliche e a definire un nuovo assetto per il TPL:

- che il TPL, così come è strutturato, non può prescindere da un governo regionale e nazionale, almeno per le regole di indirizzo e controllo e per le misure di sostegno finanziario che non possono essere definite in modo congiunturale con una forte "alea" di disponibilità finanziaria;
- che ci sono quote di mobilità e fasce di utenza che non possono e non devono essere lasciate al mercato.

Se questi sono i termini di impostazione per la risoluzione delle problematiche di settore è necessario chiarire bene e fino in fondo dove siamo, dove stiamo andando, dove possiamo andare e quale ruolo può svolgere ciascun attore.

Occorre trovare un momento di chiarificazione, con la capacità di porre sul tavolo del dibattito, un percorso per i prossimi anni, almeno 3 anni, per "riassorbire" tutti i rivoli che oggi rendono le politiche di settore complesse sul piano normativo, difficili sul piano della gestione e poco virtuose rispetto al futuro! Anche se, commentatori ed operatori sono giunti alla conclusione che il processo di riforma del TPL sia ormai fallito e che occorre predisporre una sua sostanziale revisione. Il dibattito in corso rimette in dubbio l'introduzione di norme relative alla concorrenza, propugnando un ritorno alla procedura dell'affidamento diretto, invocandola come funzione di servizio sociale che il TPL continua a ricoprire!

La pericolosità di tale evenienza risiede soprattutto nel fatto l'offerta viene alterata, attraverso le regole, o per eccesso di "protagonismo", in fase espansiva o di "protezionismo", in fase recessiva.

Resta però forte la convinzione di organizzare aziende e servizi con apertura del TPL alla concorrenza, cioè organizzare aziende capaci di operare secondo regole di mercato!

Questo richiede che bisogna definire un progetto convincente sul piano industriale, sul piano della "missione", che è quella di soddisfare una domanda di mobilità che richiede servizi di qualità e affidabili, sotto il vincolo della compatibilità ambientale e delle risorse finanziarie disponibili. Dall'altro che le aziende siano organizzate per gestire attività e servizi con criteri di sana e corretta gestione.

Il primo passo è conoscere per agire secondo processi virtuosi e non continuare a mettere toppe!

In questo quadro contestuale si colloca il ruolo e la esperienza di TUA Trasporto Unico Abruzzese.

L'obiettivo primario che deve darsi l'Azienda Tua è quello di strutturarsi per il mercato partendo dal ridisegno della rete e dei servizi che deve poter rispondere fundamentalmente a criteri di funzionalità:

- quello contingente, che fa premio della risoluzione di situazioni di emergenza (come quelle dei rinnovi contrattuali, e quindi va ascritto ad una politica di breve periodo);
- quello strutturale, volto a modificare posizioni e/o condizioni di efficienza del sistema, con impatti misurabili anche a livello macro, cioè sull'intero comparto della mobilità locale, e che va quindi ascritto a politiche di più ampio respiro temporale;
- quello economico finanziario producendo servizi "necessari" attraverso un'ottimizzazione delle risorse ed adeguando l'azienda non alle risorse rinvenienti dalla Regione Abruzzo che sono sempre più scarse, ma a quelle che può produrre!

A fronte di un orientamento strategico di strutturare l'Azienda TUA nella logica di essere "concorrenziale" rispetto al mercato dei servizi di mobilità le aree critiche allo stato sono sostanzialmente individuabili nelle seguenti:

- integrazione sia delle reti (ferro-gomma, gomma-gomma) che dei sistemi (collettivo-individuale, movimento-sosta) e relativi criteri e modalità di pagamento (integrazione tariffaria e livelli di definizione delle tariffe);
- implementazione e diffusione d'uso di prodotti e servizi per la gestione ed il controllo dei costi nonché strumenti per il controllo e monitoraggio della mobilità, attraverso una politica attenda di info-mobilità.

L'orientamento strategico per l'Azienda TUA deve essere concorrenziale per il mercato

Se questo è il disegno per una strategia è necessario, dare una risposta a molti nodi irrisolti:

- **Socialità vs economicità del servizio.** I servizi (minimi) definiti dalla Regione in risposta alle esigenze di mobilità locale non sempre garantiscono il raggiungimento di un coefficiente di esercizio e/o quello della sostenibilità ambientale del sistema. Questi elementi sono fondamentali per gli impatti che determinano sul conto economico.
- **Efficienza vs efficacia.** I servizi “aggiuntivi” che gli Enti locali richiedono, anche per esigenze di carattere ambientale, trovano un vincolo forte in bilanci non in grado di garantirne la relativa copertura finanziaria.
- **Quantità vs qualità dei servizi.** La durata e le clausole dei contratti di servizio devono poter essere coerenti con la necessità di formulare piani d’impresa fondati sul richiesto miglioramento della qualità del servizio attraverso investimenti in ammodernamento/potenziamento flotte, sistemi di bigliettazione e telematici.
- **Dare a TUA una logica di impresa unica che ancora non c'è!**

A questo punto occorre sottolineare un dubbio che pone un interrogativo. L'Azienda TUA ha coscienza che la fusione di tre aziende è efficace se da valore aggiunto, altrimenti resta la somma delle criticità.

Diversamente si riprende "il gioco dell'oca" riportando tutti sul nastro di partenza con un handicap che rispetto agli anni passati c'erano le risorse per coprire le inefficienze, oggi si corre il rischio che la coperta corta delle risorse peggiora le condizioni di squilibrio. Squilibrio che si riversa soprattutto sul management per il quale occorre un nuovo modello di funzionamento dell'azienda, partendo dai processi produttivi, decisionali e informativi definendo responsabilità per processo e un sistema di scambi interni basato sulla logica cliente-fornitore.

La riprogettazione per processo, che nelle imprese industriali non è per nulla una novità, rappresenta dunque la nuova frontiera, che può essere “incoraggiata” e supportata per avviare lo sforzo di modernizzazione. Un altro settore che è necessario curare, è il marketing ed il presidio della qualità, intesa come qualità percepita dal cliente-utente servito e non dagli utenti "costretti" ad utilizzare il servizio disponibile.

Il modello di controllo per l'attuazione di un piano strategico

Per il controllo della realizzazione del piano strategico di TUA va definito un sistema informativo integrato, che comprende informazioni sia operative che economico-finanziarie in relazione alla struttura organizzativa aziendale e articolato secondo le diverse unità organizzative in essa presenti o previste. Così facendo le informazioni raccolte ed elaborate potranno rappresentare contemporaneamente la base per la determinazione di obiettivi articolati per ciascuna unità organizzativa ed allo stesso tempo il controllo del loro raggiungimento da parte dei responsabili delle diverse unità.

*L'Azienda TUA ha coscienza
che la fusione delle Tre
Aziende è efficace solo se da
valore aggiunto?*

Partendo da questi obiettivi due strumenti specifici risultano prioritari, e sono quelli finalizzati rispettivamente, al controllo dei risultati economici ed al controllo dei flussi monetari. Entrambi possono

supportare anche la pregressa pianificazione di obiettivi economici compatibili con l'equilibrio finanziario dell'impresa e di articolazione degli stessi a seconda dei servizi resi dalle diverse unità organizzative.

Dall'analisi dei risultati relativi potranno derivare, in particolare, sia la verifica dei livelli di efficienza interni, sia indicazioni per l'opportunità di adottare soluzioni organizzative diverse da quelle già adottate o che si pensa di adottare.

La struttura del conto economico, una volta divenuta definitiva, deve rappresentare l'architrate per la raccolta sistematica di informazioni anche di altro carattere (operative in particolare) rilevanti per la verifica periodica dei livelli di efficienza e di efficacia dei servizi resi sia alla collettività che da parte dell'impresa ai responsabili dei servizi esterni.

Il modello proposto per TUA considera innanzitutto le aree aziendali generatrice di ricavi e, quindi, di profitto, ovvero di quello che nel modello è denominato "primo margine".

Questo è un modo di gestire in maniera "sana" l'azienda e portarla gradualmente "fuori dalla secca" tagliando ciò che non serve e rivitalizzando quanto necessario per offrire un servizio efficiente per il cliente.

Unitamente al modello operativo altrettanto importante è il modello dei flussi monetari.

Modello di controllo dei flussi monetari

In aggiunta a tutte le analisi che possono essere svolte sulla situazione economica e finanziaria dell'impresa ad una data epoca e con riferimento ad un determinato esercizio partendo dai relativi documenti contabili di sintesi (conto economico e stato patrimoniale), risulta particolarmente utile evidenziare il modo in cui i movimenti monetari si manifestano in un determinato periodo, ovvero come gli stessi vanno pianificati per mantenere l'equilibrio economico e finanziario dell'impresa.

I movimenti monetari vanno distinti a seconda che siano collegati allo sviluppo delle operazioni aziendali, ovvero al finanziamento del naturale sbilancio che si manifesta nello sviluppo delle operazioni aziendali tra il manifestarsi degli impegni a pagare e dei diritti ad incassare o ad operazioni legate oneri finanziari, partite straordinarie e oneri fiscali sul reddito di impresa.

Questa operazione si rende ancora più necessaria in TUA considerando che i movimenti effettivamente manifestatisi potrebbero essere molto più articolati o diversi considerato che l'azienda è il frutto di una fusione tra tre aziende aventi caratteristiche e ruoli diversi nel complesso sistema della mobilità abruzzese e che il peso degli oneri finanziari e partite straordinarie allo stato pesano sulla situazione economica di TUA.

*Il peso degli oneri
straordinari e partite
finanziarie pesano sulla
situazione economica di
TUA*