

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)
COREP – Via Ventimiglia, 115 – 10126 – Torino
Tel. 011-6399.301/234 – fax 011-6399.232 – E-mail: mapp@corep.it
5a edizione: 2003 – 2004

Tesi di Master

Lara Antoni

Innovazione logistica e sistema produttivo. Le medio grandi imprese in Toscana

Sottoposta a:

Patrizia Lattarulo
Dirigente Irpet,
Via La Farina 27, Firenze
Tel. 055574127

Tutor interno:
Roberto Zanola

Torino, gennaio 2004

Indice

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Sintesi | 2 |
| 1. Introduzione | 3 |
| 2. La logistica integrata e il contesto nazionale | 4 |
| 2.1 La logistica integrata | 4 |
| 2.2 Il <i>just in time</i> | 5 |
| 2.3 La centralità del magazzino | 5 |
| 2.4 La terziarizzazione della catena logistica (o <i>outsourcing</i>) | 5 |
| 2.5 Le piattaforme logistiche | 6 |
| 2.6 La logistica nelle imprese italiane | 7 |
| 3. Il sistema economico toscano e la domanda di servizi avanzati | 9 |
| 3.1 La struttura produttiva regionale | 9 |
| 3.2 La logistica nelle medie e grandi imprese toscane | 10 |
| 3.3 L' <i>outsourcing</i> | 11 |
| 3.3.1 L'organizzazione logistica all'interno di un gruppo | 14 |
| 3.4 Lo sviluppo dell' <i>Information Technology</i> (IT) | 16 |
| 4. I profili professionali | 17 |
| 4.1 La domanda nelle medie e grandi imprese toscane | 17 |
| 4.2 Le caratteristiche dei nuovi assunti | 18 |
| 4.3 La formazione | 21 |
| 5. Conclusioni | 23 |
| Allegato 1 Traccia del questionario somministrato alle imprese | 26 |
| Riferimenti bibliografici | 28 |

Sintesi

L'attenzione alle fasi di distribuzione e commercializzazione dei prodotti e alla gestione delle merci in modo rapido ed efficiente è in aumento in ambito sia nazionale che internazionale. Allo stesso tempo, i settori della comunicazione e dei trasporti sono oggi contraddistinti da profondi cambiamenti, guidati dall'innovazione tecnologica che si diffonde velocemente.

Da queste premesse si origina questo lavoro di ricerca, svolto presso l'IRPET (Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana), che si inserisce in un'indagine conoscitiva sui cambiamenti logistici in atto a livello regionale. Nello specifico, lo studio si propone di osservare, per quanto riguarda i servizi logistici, la capacità di crescita e consolidamento delle imprese presenti a livello regionale e di riflettere sulle problematiche occupazionali connesse con i processi di innovazione, sia diretti che indotti.

Lo studio è stato preceduto da un'analisi della letteratura esistente, tanto di natura industriale che aziendale, sulle problematiche e sui processi in atto a livello nazionale e internazionale. Poiché tali processi di riorganizzazione logistica riguardano prevalentemente le imprese di grandi dimensioni, su di loro si concentra la nostra attenzione. Si fa riferimento soprattutto a imprese di origine toscana, ma anche ad aziende che in Toscana si sono stabilite successivamente, che possono essere definite di medie e grandi dimensioni in base ad un criterio di tipo dimensionale: il numero di addetti è superiore alle cinquanta unità.

Nell'analisi del contesto regionale, un importante strumento di analisi è il questionario che è stato sottoposto direttamente ai responsabili della logistica, se presenti, oppure a chi si occupa dell'organizzazione della "catena logistica" all'interno di un campione non rappresentativo di 23 imprese. Di notevole utilità è stata anche la consultazione della banca dati Excelsior, che fornisce i dati sulle previsioni occupazionali.

Il rapporto finale vuole offrire uno spaccato della situazione attuale, aggiungendo utili elementi di riflessione, senza, in ogni caso, pretendere di essere esaustivo. Il settore della logistica è in continua evoluzione e molti sono i profili professionali che stanno emergendo e che difficilmente possono essere inseriti all'interno di una banca dati, anche se molto dettagliata.

L'elaborazione delle informazioni ottenute permette di affermare che nel contesto regionale vi è ancora un limitato ricorso da parte delle medie e grandi imprese alla terziarizzazione dei servizi logistici, molto più diffusa nel resto d'Europa dove è assicurata da imprese specializzate. La gestione di singole funzioni, in particolare il trasporto, è affidata spesso a corrieri nazionali e spedizionieri stranieri che possiedono una consolidata esperienza nel settore e che dispongono di una rete di distribuzione mondiale. L'esecuzione materiale di alcuni servizi (soprattutto imballo e confezionamento) è, talvolta, delegata a cooperative di servizio di origine locale.

La domanda specifica di lavoro sembra concentrarsi soprattutto su profili professionali non qualificati da inserire in azienda come impiegati od operai. Questo atteggiamento potrebbe essere in parte dovuto alla carente attenzione che le Università e le scuole superiori in genere hanno fin ora mostrato nell'attivazione di corsi post laurea e post diploma finalizzati alla formazione di nuove e competenti professionalità.

1. Introduzione

Tra chi si occupa di crescita economica vi è sempre più la convinzione che la competitività tra le imprese si stia spostando dalla fase produttiva alla collocazione delle merci sul mercato finale. Da ciò viene motivata la crescente attenzione alle fasi di distribuzione e commercializzazione dei prodotti e l'importanza nei sistemi economici moderni della gestione delle merci in modo rapido ed efficiente.

I settori della comunicazione e dei trasporti sono oggi contraddistinti da profondi cambiamenti, guidati dall'innovazione tecnologica che si diffonde velocemente e che sta manifestando grandi potenzialità. Un ruolo di primo piano e di stimolo all'innovazione deve indubbiamente essere giocato dalle infrastrutture dedicate al trasporto e al trattamento delle merci che influenzano direttamente l'accessibilità al territorio e in modo indiretto la capacità di crescita e consolidamento delle imprese già presenti e di attrazione e attivazione di nuove attività. Partendo da queste premesse, viene proposta un'indagine conoscitiva sui cambiamenti logistici in atto a livello regionale toscano, sulle ripercussioni nelle attività economico – produttive e sull'evoluzione della domanda specifica di lavoro.

Nello specifico la ricerca si propone di analizzare, limitatamente ai servizi logistici, in quale fase del processo d'innovazione si trovano le medie e grandi imprese toscane: infatti, i cambiamenti in atto¹ possono modificare l'organizzazione dei processi logistici all'interno dell'impresa e nell'intera rete distributiva e, conseguentemente, influenzare le professionalità e le competenze richieste in questo settore. Un ulteriore obiettivo dell'indagine consiste nel cogliere il legame tra l'innovazione logistica, l'organizzazione dell'impresa e le prospettive occupazionali.

Il lavoro risulta così organizzato. Nella prima parte si introducono le principali tematiche che oggi sono al centro del dibattito nazionale e internazionale sulla logistica: dalla gestione integrata all'introduzione della logica del *just in time* alla terziarizzazione dei servizi. Si illustra, poi, brevemente il quadro nazionale e come i processi innovativi sono stati recepiti dalle imprese italiane.

Nella seconda parte viene analizzata nello specifico una parte della realtà produttiva toscana: le medie e grandi imprese, così definite sulla base della numerosità degli addetti (non inferiore a 50 unità). Queste ultime, pur essendo numericamente poco rilevanti, hanno caratteristiche peculiari per quanto riguarda la gestione della logistica. L'analisi parte dall'utilizzo di un questionario sottoposto a un campione non rappresentativo di 23 imprese, prevalentemente manifatturiere.

Nella terza parte il punto di riferimento dell'analisi rimangono le medie e grandi imprese toscane, delle quali sono esaminate le problematiche occupazionali nell'ambito della logistica. In questo contesto sono fattori d'interesse sia i corsi di formazione che sono stati attivati, sia gli sbocchi professionali che questi danno.

Il rapporto ha l'obiettivo di aggiungere un elemento di riflessione sulle difficoltà competitive della Regione, del suo territorio e delle diverse organizzazioni d'impresa che potrà contribuire ai futuri processi decisionali.

¹ (i) l'ampliamento dei mercati dopo la caduta delle barriere doganali a livello europeo e in prossimità di un nuovo allargamento dell'Unione Europea, che richiede efficienti reti di distribuzione; (ii) l'aumento della competitività con conseguente necessità di intervenire sui costi, riducendo dove possibile quelli variabili, per continuare a essere presenti sul mercato; (iii) la riorganizzazione dei processi produttivi a livello mondiale (dalla necessità di ridurre le scorte a quella di rilocalizzare gli impianti) che determina un cambiamento nella domanda di trasporto.

2. La logistica integrata e il contesto nazionale

2.1 La logistica integrata

La logistica industriale, o logistica integrata, è il settore che si occupa dell'approvvigionamento dei materiali e della distribuzione dei prodotti finiti. Con approvvigionamento dei materiali si indicano tutte le attività che sono necessarie per garantire la corretta acquisizione, movimentazione e gestione delle materie prime; la logistica della distribuzione riguarda, invece, il trasporto del bene finale dal luogo di trasformazione al compratore o anche la movimentazione e lo stoccaggio della merce in località intermedie.

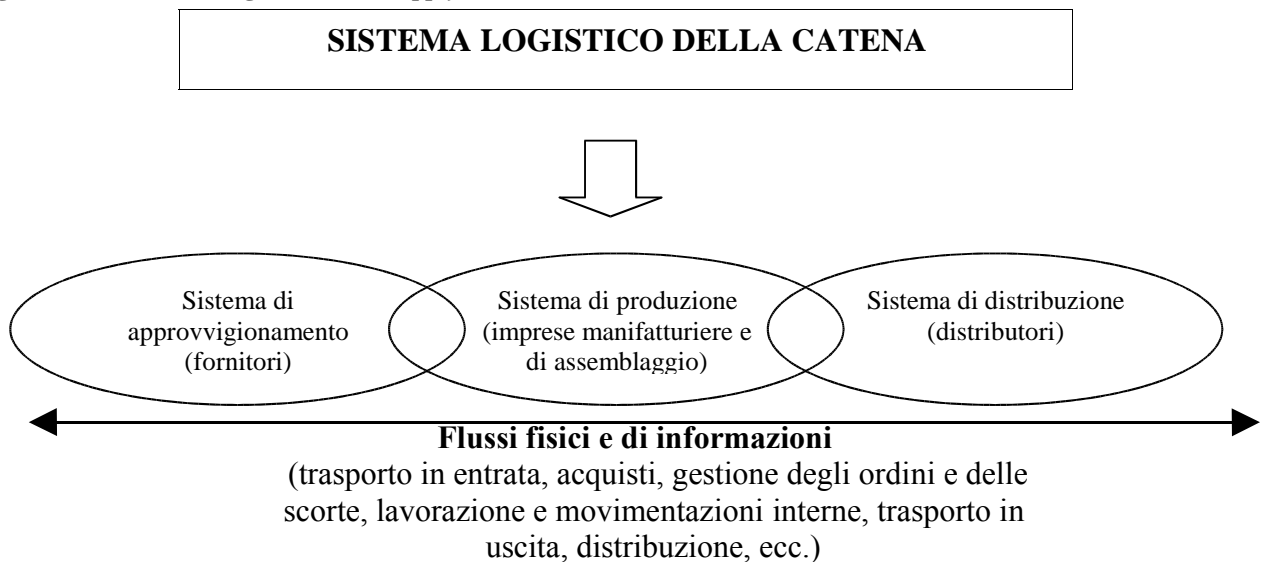
Il processo logistico è integrato quando non si limita a mettere insieme le funzioni tipiche di un'impresa, dalla gestione del magazzino e delle scorte all'imballaggio e confezionamento dei prodotti, ma è finalizzato all'organizzazione e all'ottimizzazione del sistema produttivo e distributivo nel suo complesso.

In questo modo sono tra loro collegati, orizzontalmente, le diverse funzioni e i flussi dell'impresa e, al di fuori, i luoghi di produzione con quelli dello scambio e del consumo.

Si può parlare di una vera e propria cultura aziendale che caratterizza in modo trasversale tutte le fasi della vita di un'azienda.

Inoltre, con il termine di logistica integrata si va oggi a indicare contemporaneamente la gestione dei flussi di natura fisica (le materie prime, i semilavorati, i prodotti finiti, le scorte) e di natura informativa. La nuova concezione della *supply chain* analizza i problemi non più come questioni tra loro indipendenti, ma come parti di una catena di produzione della merce che va dalla fornitura della materia prima fino alla consegna del prodotto finito al cliente².

Figura 2.1. Descrizione grafica della *supply chain* (Boscacci, 2003)



² Ultimamente si parla anche dell'assistenza post – vendita fornita da personale o aziende specializzate che si occupano dei prodotti e delle informazioni che tornano indietro alla società produttrice. Di queste problematiche se ne dovrebbero occupare i *third – party revers logistics providers* (Meade, 2002).

2.2 Il *just in time*

Finalità della logistica è far giungere i flussi della produzione nel momento e nel luogo in cui sono richiesti, in buone condizioni e in modo regolare: tutto ciò al minor costo possibile.

Acquistare le materie prime appena in tempo per essere lavorate, realizzare i componenti appena in tempo per essere assemblati e produrre la merce appena in tempo per essere venduta sono gli obiettivi che si prefigge chi segue la logica del *just in time* (Jit), il modello organizzativo inventato dai giapponesi e da essi quasi totalmente sviluppato. Questo sistema di produzione deriva da una tecnica organizzativa introdotta dalla Toyota e chiamata *Kanban*³.

Al *Kanban* devono essere attribuiti due grandi meriti (Adriano, 1997):

- la riduzione delle scorte che per il produttore equivale a una riduzione dei costi connessi alle giacenze di magazzino e per il cliente a una maggiore garanzia di rifornimento nei tempi voluti;
- il cambiamento della logica di programmazione della produzione: non è il fornitore che fabbrica ciò che prevede gli sia richiesto, ma l'utilizzatore che chiede ciò che gli è necessario.

2.3 La centralità del magazzino

In questo nuovo contesto le attività di trasporto, di produzione, di deposito e di magazzino sono considerate come un unico insieme, un solo servizio. L'organizzazione dei trasporti dipende essenzialmente da una corretta gestione del magazzino, sia delle scorte che della merce in transito.

Poco a poco è cresciuta l'importanza del magazzino all'interno dell'impresa: da luogo del sistema produttivo trascurato e gestito da personale poco qualificato è diventato una postazione molto importante dove si concentrano i processi d'innovazione tecnologica che riguardano sia le tecniche di movimentazione della merce sia i modelli di gestione. L'attività di trasporto rappresenta oggi solo un segmento secondario della logistica che incide mediamente sui costi totali per l'8 – 10% (Bologna, 1998). E il magazzino, che in passato era considerato un semplice contenitore di merci, è diventato un nodo fondamentale della rete con proprie e specifiche funzionalità.

Grazie all'introduzione di attrezzature automatizzate e di strumenti informatici, il magazzino ha un ruolo importante nel garantire fluidità e flessibilità allo smistamento dei flussi distributivi sia nelle fasi di movimentazione all'interno dell'azienda che all'esterno nella distribuzione al cliente.

Nel momento in cui trasporto e magazzinaggio sono parte di uno stesso processo, la guida del sistema logistico passa nelle mani di un unico centro decisionale all'interno dell'impresa: il personale che vi lavora è specializzato nel settore e molto qualificato. Oggi le principali funzioni svolte dai magazzini riguardano lo stoccaggio, la movimentazione e il controllo delle scorte, la distribuzione delle merci in base alla loro destinazione. Alle attività tradizionali spesso se ne aggiungono anche altre più nuove come il servizio di riparazione dei prodotti, la gestione della merce resa o dismessa, la personalizzazione del prodotto per singoli clienti o per settori di vendita. E la complessità organizzativa dipende da nuove necessità a cui far fronte: l'aumento della velocità di rotazione degli stock, la riduzione dei tempi di consegna, la diminuzione della consistenza media degli ordini, la gestione delle informazioni da associare a ciascun ordine.

2.4 La terziarizzazione della catena logistica (o *outsourcing*)

In un mercato sempre più concorrenziale, già dagli anni '90 le grandi multinazionali hanno iniziato ad affidare ad aziende specializzate almeno una parte della loro catena logistica. L'esigenza di terziarizzare, in tutto o in parte, i processi di movimentazione e immagazzinamento della merce

³ Il termine *Kanban* indica l'etichetta che viene apposta sui contenitori dei semilavorati e dei prodotti finiti per descriverne il contenuto: materiale, quantità contenuta, destinazione.

trova giustificazione nella necessità di razionalizzare i costi che devono essere sostenuti. Poiché le risorse da impiegare per l'acquisizione delle nuove tecnologie, di un adeguato *know – how* e di personale qualificato possono essere cospicue, l'azienda può scegliere di concentrare la propria attività sul *core business* e di delegare all'esterno tutte le altre funzioni. La terziarizzazione trasforma, così, un'attività non centrale di un'azienda nell'attività principale (il *core business* a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza) di un'altra.

Le nuove figure presenti sul mercato sono principalmente imprese di trasporto o, più spesso, di spedizioni che ampliano la loro sfera di servizi: in precedenza si limitavano a prendere in carico la merce e, quando necessario, a depositarla per brevi periodi nei loro magazzini o a preparare la documentazione per il viaggio (Bologna, 1998). Con la terziarizzazione della logistica il cliente affida al proprio *third part logistics provider*⁴ (3PL) l'intera organizzazione e gestione dei flussi aziendali (o almeno quella del trasporto e del magazzino): quest'ultimo necessita, perciò, di una struttura efficiente, dotata di servizi telematici avanzati e in grado di poter rispondere in modo veloce ai problemi che il cliente gli pone.

La crescente specializzazione delle funzioni e l'importanza delle tecnologie hanno agevolato l'inserimento sul mercato di un nuovo integratore logistico (*Fourth Part Logistic Provider*, 4PL) che ha le competenze di un fornitore di servizi di trasporto, di un *provider* tecnologico e di un'azienda specializzata nel management e nell'organizzazione aziendale tutte riunite insieme.



Figura 2.2. Gli integratori logistici presenti sul mercato internazionale (Il Sole 24ore Trasporti, 2003)

2.5 Le piattaforme logistiche

L'operatore logistico per la realizzazione delle proprie attività deve poter fare affidamento su strutture che rendono possibile sia l'attività d'interfaccia tra il traffico di lunga distanza e quello

⁴ Nella catena che parte dalla materia prima e giunge alla consegna del bene sul mercato la *first part* è il produttore, la *second part* è il cliente finale e la *third part* è rappresentato da un'impresa alla quale sono affidate le attività inerenti alla logistica.

regionale e locale (con la possibilità di raggruppare merci provenienti da filiere differenti⁵) sia l'attività di logistica in senso stretto con la quale offre molti servizi⁶.

Con lo sviluppo della logistica, e soprattutto con lo sviluppo della terziarizzazione dei servizi logistici, a fianco dei problemi riguardanti la localizzazione del ciclo produttivo di un'impresa sono sorti quelli connessi alla collocazione delle installazioni e delle attrezzature. Dove mettere un impianto o un segmento del ciclo produttivo è importante tanto quanto dove sistemare un magazzino per la distribuzione o una piattaforma logistica. Con quest'accezione si intende un complesso organico di strutture che forniscono servizi destinati allo scambio di merci e che sono collocate sia in un'ampia superficie scoperta (che ospita i veicoli) sia in un'ampia superficie coperta (che ospita i magazzini). Un requisito essenziale di cui deve essere dotata una piattaforma logistica è un sistema informativo utilizzato per l'organizzazione e il raggruppamento dei flussi di traffico. Questa struttura è solitamente un grande polo di attrazione e di generazione di traffico che va ad assumere un'importanza sempre maggiore rispetto alle infrastrutture pubbliche (ferrovie, porti, aeroporti).

Sempre più spesso avviene che alcune aree si specializzano in zone d'insediamento privilegiato di installazioni per la logistica tanto da far parlare di distretti logistici: aree caratterizzate da concentrazione di servizi e di infrastrutture e da una posizione centrale rispetto ai flussi di approvvigionamento e distributivi. Lo sviluppo della logistica ha, perciò, promosso una sorta di riconfigurazione del territorio: ci sono regioni che possono vantare un forte vantaggio competitivo e che assumono una posizione di "polo" rispetto ad altre che, pur avendo sistemi manifatturieri eccellenti, hanno un ruolo marginale per quanto riguarda le reti di trasporto e i servizi di logistica integrata.

2.6 La logistica nelle imprese italiane

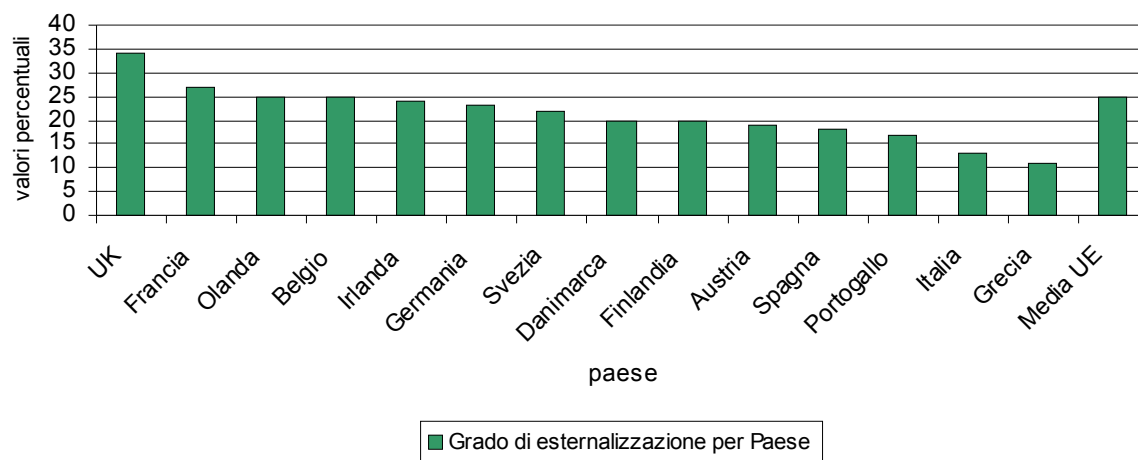
Uno studio sulla domanda di servizi logistici e di altri servizi legati al trasporto della merce da parte delle imprese italiane (CENSIS, 1998) individua atteggiamenti diversi, ma solo il 30% delle aziende sembra aver compreso l'importanza della logistica come area autonoma che, però, consente di tenere unite tutte le altre attività. Una percentuale ancora considerevole (oltre il 30%) manifesta un notevole ritardo nell'organizzazione logistica e un'insufficiente propensione all'innovazione funzionale e, in assenza di radicali cambiamenti, è destinata a consolidare una posizione subalterna nel panorama nazionale e internazionale.

Le imprese italiane sembrano dare maggior rilievo alla produzione, trascurando il settore della logistica che non è considerato rilevante nel mantenimento della competitività. Inoltre, l'esternalizzazione delle operazioni logistiche è poco diffusa, fatta eccezione per il trasporto della merce. Il fatto di affidare a terzi singole funzioni, e spesso le più semplici, evidenzia un approccio ancora non integrato che genera sprechi e inefficienze nell'uso delle risorse, sia interne che esterne all'impresa. Proprio per questo atteggiamento diffuso, l'Italia si trova ancora oggi al penultimo posto in Europa per grado di esternalizzazione della logistica integrata.

⁵ Le filiere sono articolate per grandi settori e rappresentano un mercato specifico del trasporto merci all'interno del quale valgono regole, tecniche e *best practices* diverse da filiera a filiera. Le filiere sono sistemi chiusi e predefiniti perciò in parte incompatibili tra loro. A loro volta le filiere possono suddividersi in segmenti con proprie specifiche modalità di esercizio e proprie caratteristiche organizzative.

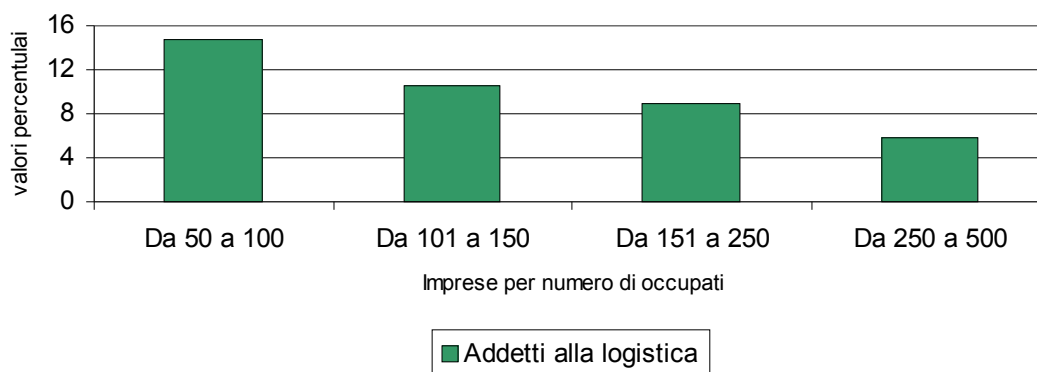
⁶ Dalla gestione di stock di merci al *packaging*, dall'imballaggio alle pratiche doganali.

Grafico 2.1 Il grado di esternalizzazione della logistica integrata per paese (Maggi, 2003)



Al contempo, le imprese che sembrano aver compreso che la logistica rappresenta il legame delle attività dell'azienda reagiscono inserendo le figure mancanti direttamente all'interno del proprio organico. Quasi nessuna affida la totalità dei servizi a un unico operatore specializzato e, anche se si ha la percezione del valore strategico della logistica, questa cultura stenta a tradursi in una vera e propria capacità organizzativa.

Grafico 2.2. Addetti alla logistica (% sul totale degli addetti) in Italia (Maggi, 2003)



Le piccole e medie imprese investono per lo più in risorse umane interne: non avendo ancora una cultura dell'integrazione, tendono, inizialmente, ad avere un approccio autoreferenziale e a mantenere tutto il controllo al proprio interno. Le grandi imprese sembrano, invece, più orientate a investire le proprie risorse nel potenziamento e nel miglioramento della propria dotazione di servizi e infrastrutture.

A ciò si aggiunge il fatto che molte aziende non sono a conoscenza dei servizi a valore aggiunto offerti sul mercato e utilizzano ampiamente sistemi di vendita "franco fabbrica" o "franco dogana" che lasciano al cliente il compito di venirsi a prendere la merce organizzando il trasporto. E questo apre la strada verso l'Italia agli operatori internazionali e alle grandi multinazionali.

Questi fattori hanno fatto spesso parlare di subalternità logistica delle imprese italiane rispetto a quelle europee e internazionali. E, nonostante le nuove sfide innescate dai processi di

globalizzazione abbiano dato una spinta per battere la concorrenza e per recuperare la competitività persa sul mercato, questa inferiorità ancora stenta a essere superata.

Partendo da queste premesse, la nostra attenzione si concentra sulle medie e grandi imprese toscane, sul loro grado di esternalizzazione dei servizi logistici, sulla loro dotazione di risorse e infrastrutture dedicate e di sistemi informativi di nuova generazione in grado di monitorare le attività d'imbballaggio, carico e scarico della merce nel momento stesso in cui si realizzano.

3. Il sistema economico toscano e la domanda di servizi avanzati

3.1 La struttura produttiva regionale

La Toscana è caratterizzata dalla frammentazione delle unità produttive e dalla polverizzazione delle piccole imprese sul territorio, parte delle quali sono localizzate all'interno dei numerosi distretti industriali. Le imprese individuali o con pochissimi addetti sono in netta prevalenza sul totale delle imprese.

Le imprese di medie e grandi dimensioni, oltre ad essere numericamente poche, talvolta hanno la loro sede principale fuori dei confini regionali da dove provengono le decisioni strategiche e organizzative.

Per quanto riguarda la ripartizione geografica nel territorio, la distribuzione delle attività economiche mostra un certo grado di concentrazione nella provincia di Firenze dove opera quasi un terzo delle unità con oltre 50 addetti. Un ruolo non secondario è svolto anche dalle province costiere: Livorno grazie alla presenza del porto, Pisa caratterizzata da insediamenti di industrie energetiche e Lucca dove i settori più significativi sono legati al comparto manifatturiero. A Prato, caratterizzata da una notevole frammentazione del tessuto economico – produttivo e da una fitta rete di piccole imprese, la presenza di imprese medie – grandi è meno significativa.

Tabella 3.1. Imprese toscane con più di 50 addetti e addetti nelle medie e grandi imprese toscane per provincia – 2001

| Provincia | Imprese | | Addetti | |
|-----------|-----------------|-----|-----------------|-----|
| | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % |
| Arezzo | 398 | 10 | 36.207 | 9 |
| Firenze | 1.046 | 27 | 130.898 | 32 |
| Grosseto | 149 | 4 | 12.011 | 3 |
| Livorno | 287 | 8 | 31.208 | 8 |
| Lucca | 403 | 11 | 38.131 | 9 |
| Massa | 147 | 4 | 13.108 | 3 |
| Pisa | 395 | 10 | 42.581 | 11 |
| Prato | 398 | 10 | 37.531 | 9 |
| Pistoia | 313 | 8 | 24.985 | 6 |
| Siena | 285 | 8 | 40.849 | 10 |
| Toscana | 3.821 | 100 | 407.509 | 100 |

(Nostre elaborazioni Asia, 2003)

3.2 La logistica nelle medie e grandi imprese toscane

In questo studio sono prese in considerazione le medie e grandi imprese classificate in base al parametro dimensionale, ovvero le imprese che hanno almeno 50 dipendenti. Nello specifico, ci siamo rivolti direttamente a 23 aziende: un campione sicuramente non rappresentativo della realtà regionale, ma composto da unità con caratteristiche significative. La maggior parte delle imprese contattate sono industrie manifatturiere; le aziende che operano nella grande distribuzione hanno in questa sede uno spazio marginale poiché la loro organizzazione e le loro problematiche sono strettamente legate alla gestione e al trasporto delle merci nei centri urbani. Maggiore rilievo è dato alle industrie di abbigliamento e tessile, di pelletteria e calzature e di meccanica⁷, particolarmente diffuse nell'area fiorentina (dove si sono concentrate le interviste). Alcune imprese appartengono a gruppi con numerose sedi fuori dai confini regionali e nazionali: in alcune di queste si trovano gli atteggiamenti più innovativi nell'organizzazione logistica.

Il principale strumento di analisi utilizzato è un questionario che è stato sottoposto direttamente ai responsabili della logistica (se presenti nell'organico dell'azienda) oppure a chi si occupa dell'organizzazione della "catena logistica". L'impiego del questionario e il contatto diretto con gli intervistati ha permesso di cogliere al meglio impressioni, opinioni e valutazioni delle persone che quotidianamente operano nel settore, utili strumenti per la nostra analisi. Talvolta, è stato anche possibile vedere come si svolgono concretamente alcune operazioni o quali sono i macchinari che sono utilizzati per la lavorazione. Le aziende a cui ci siamo rivolti hanno quasi tutte sede legale in Toscana, anche se nel campione contattato ci sono alcuni esempi di imprese che si sono stabilite nella Regione in un secondo momento.

Lo studio consente di cogliere alcuni importanti aspetti della struttura delle imprese, dell'importanza che all'interno dell'organizzazione è data alla logistica o che si pensa di dare nell'immediato futuro, del grado di diffusione delle nuove tecnologie.

Un primo indicatore che ci permette di individuare quanto la cultura logistica ha permeato il tessuto imprenditoriale toscano è indubbiamente la presenza o meno all'interno dell'azienda di un ufficio dedicato alla logistica.

Tabella 3.2. Presenza dell'ufficio logistico all'interno delle imprese toscane con oltre 50 addetti che sono state contattate – 2003

| | |
|----------------------------------------------------------------|------|
| Azienda in cui è presente | 44 % |
| Azienda in cui non è presente, ma suddiviso in più uffici | 31 % |
| Azienda in cui non è presente perché inserito in altro ufficio | 25 % |

In un considerevole numero di imprese si trova un responsabile logistico, una figura specifica che si occupa di gestire e coordinare il magazzinaggio, l'imballo, l'etichettatura, la spedizione, la gestione delle scorte e, talvolta, anche il controllo qualità. Poiché questi servizi sono considerati importanti, c'è una maggiore strutturazione delle risorse umane per la loro realizzazione e un'unica figura che le coordina e le gestisce.

Non raramente, e non solo nelle aziende più grandi, sono presenti delle realtà in cui non c'è un unico referente, ma un responsabile del magazzino e uno dei trasporti oppure un addetto agli acquisti e all'importazione e un addetto alle vendite e all'esportazione. Le singole aree sembrano quasi autonome l'una dall'altra e non si intravede la possibilità di introdurre una gestione integrata del trattamento della merce dall'ordine della materia prima alla spedizione del prodotto finito.

⁷ In questi settori sono state contattate rispettivamente cinque, quattro e sei imprese.

Un quarto delle imprese contattate non considera la logistica come un'area autonoma all'interno dell'azienda, ma la riconduce a macro-aree quali la produzione o il marketing. Nel primo caso l'impresa sembra aver preso coscienza del filo conduttore che lega la produzione del bene con la sua distribuzione, della catena che parte dal fornitore di materie prime e arriva fino al cliente finale. Altrimenti, là dove si considera l'area della logistica come un sottoinsieme dell'area marketing, non è ancora stata acquisita pienamente la consapevolezza di tutte le potenzialità di un settore che permette di collegare l'intera filiera produttiva.

Oltre la metà delle imprese intervistate non ha un unico responsabile delle operazioni e del personale della logistica. Questi risultati, così come quelli a cui giungeremo in seguito, sono indipendenti dalla numerosità degli addetti e dal settore di specializzazione di riferimento.

3.3 L'outsourcing

L'esternalizzazione dei servizi logistici può essenzialmente articolarsi in due diverse fattispecie:

- \ la gestione di singole funzioni (il *packaging*⁸, il *picking*⁹, il trasporto), o l'esecuzione materiale di alcuni servizi compresi in tali funzioni, è delegata a più operatori del settore;
- \ la gestione integrata e strategica di tutte le attività viene affidata ad un unico operatore specializzato in grado di curare l'esecuzione quotidiana di tutte le operazioni per più aziende.

Più raramente, la gestione di tutte le funzioni viene assegnata a una nuova azienda che nasce dal distacco dall'azienda – madre per diventare una società indipendente che svolge le stesse funzioni di prima ma con un diverso rapporto alla base (quello cliente – fornitore) con la stessa azienda – madre. In questo caso la nuova società, diventata indipendente, può proporsi sul mercato come operatore logistico anche di altre imprese, così come ha fatto nel panorama italiano Cat Logistic, un'impresa nata al servizio della Caterpillar e da cui ancora oggi è interamente posseduta (Hertz, 2003). Cat Logistic lavora principalmente nella gestione del magazzino, delle scorte e dei sistemi integrati, ma ha stretti contatti anche con le compagnie di trasporto. I suoi clienti sono per lo più industrie manifatturiere che producono beni durevoli che sono distribuiti in tutto il mondo, compresi i paesi europei. Può, così, offrire i propri servizi grazie ad una rete di strutture molto estesa. Il successo sugli altri *third part logistics providers* deriva dalle sue origini di industria manifatturiera: conosce meglio degli altri le esigenze dei suoi clienti e non ha preconcetti nei confronti dei trasportatori. Un esempio tutto italiano di uguale successo è rappresentato da Number One, impresa logistica nata nel 1998 e interamente di proprietà della Barilla che le ha affidato la distribuzione di tutti i suoi prodotti. Inizialmente l'incidenza dei prodotti Barilla sull'insieme delle attività di Number One superava il 90%, oggi i volumi gestiti per conto di altre imprese sono più che triplicati¹⁰.

Nel contesto di nostro di riferimento nessuna grande impresa ha affidato interamente la propria *supply chain* a un unico operatore che gestisce in modo integrato tutto il processo logistico. Ciò che

⁸ *packaging*: include l'imballaggio, la confezione vera e propria che contiene il prodotto e che rappresenta l'elemento che ne consente il facile riconoscimento da parte del consumatore, il condizionamento (cioè il complesso di mezzi che hanno lo scopo di migliorare l'offerta al pubblico dei prodotti).

⁹ *picking*: il processo di prelevare dal magazzino e accumulare insieme tutti gli articoli richiesti da un ordinativo, prima che essi vengano imballati per la spedizione.

¹⁰ La rete distributiva nazionale è formata da poli di stoccaggio centrali e da piattaforme regionali che, sul mercato degli operatori logistici, costituiscono una capillare rete distributiva. Gli innovativi sistemi di gestione consentono di vedere in rete la situazione delle scorte e di rintracciare le consegne. Number One opera lungo l'intera catena della fornitura ed è anche in grado di formulare previsioni di rifornimento, controllare scorte e vita del bene, elaborare ordini con sistemi propri e allestire personalizzazioni ai prodotti.

più spesso viene fatto è affidare a terzi la gestione del trasporto della merce, più raramente viene gestito in *outsourcing* anche il magazzino oppure singole mansioni come l'imballo o il controllo qualità. In nessun caso ci si affida a un *third part logistics provider*: il trattamento della merce all'interno della fabbrica e il suo trasporto sono funzioni tenute distinte l'una dall'altra e, in quanto tali, sono affidate a strutture e personale diversificato.

Tabella 3.3. Imprese toscane con oltre 50 addetti che sono state contattate e che gestiscono le attività della logistica in *outsourcing*

| | Magazzino (%) | Trasporto (%) |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Totalmente esterne | 9 | 75 |
| In parte considerevole esterne | 27 | 5 |
| In parte minoritaria esterne | - | 10 |
| Totalmente interne | 64 | 10 |

Immediatamente evidente è la notevole differenza nella scelta quasi unilaterale di affidarsi a fornitori esterni (quasi tutti gli intervistati utilizzano, almeno in parte, corrieri e spedizionieri in modo continuativo) per l'organizzazione dei trasporti e di dotarsi di personale interno per la gestione del magazzino. La terzizzazione del trasporto è molto diffusa in Toscana poiché sono presenti numerosi distretti industriali nei quali le imprese sono caratterizzate da una elevata specializzazione produttiva.

Chi ha scelto di terzizzare il magazzino, o solamente le mansioni più manuali, si affida a cooperative di servizio locali che, spesso, lavorano all'interno degli stabilimenti dell'azienda. Questo atteggiamento mostra tutte le perplessità delle imprese toscane nel dare totalmente in gestione a esterni mansioni importanti come la gestione delle scorte, il confezionamento e l'etichettatura, il controllo qualità. Anche nei rari casi in cui si è scelto di concentrarsi maggiormente sull'attività produttiva delegando a terzi le attività non centrali, si preferisce far lavorare personale esterno in strutture proprie per il timore di perdere totalmente il controllo sulle attività.

Un approccio molto diverso si ha nei confronti del trasporto, spesso totalmente esternalizzato. Le grandi aziende preferiscono concentrare la propria attenzione sulla loro attività principale delegando ad altri il trasporto della merce. Poiché i terzisti sono quasi sempre collocati vicino alla sede dell'azienda, per il trasferimento del semilavorato si utilizzano corrieri locali o padroncini¹¹ talvolta affiancati da uno o più autoveicoli di proprietà.

Il trasporto del prodotto finito è principalmente gestito da operatori nazionali e internazionali. I corrieri si occupano della raccolta dei colli presso l'impresa committente e dell'eventuale manipolazione della merce fino alla sua distribuzione all'utente finale. Per rendere più flessibile la loro struttura possono prendere a noleggio mezzi di proprietà di terzi o affidare a loro volta parte dei servizi a dei padroncini. Gli spedizionieri organizzano i traffici delle merci verso tutte le destinazioni mondiali e, talvolta, sono specializzati per aree territoriali o per tipo di modalità (area o marittima). Poiché l'impresa ha spesso l'esigenza di spostare la merce in modo rapido e verso località distanti tra loro, collocate in zone diverse dell'Europa e del mondo, si affida a operatori nazionali e internazionali che hanno una capillare diffusione in molti paesi. Dagli altri paesi europei, dove mediamente lo sviluppo della logistica integrata è più avanzato, provengono le aziende che possiedono mezzi e mentalità innovativi e che, allo stesso tempo, si adattano velocemente alla realtà locale e regionale.

¹¹ Operatori di trasporto di piccole dimensioni dotati di un automezzo di proprietà, solitamente piccoli camioncini.

Due sono le motivazioni che, più di altre, spingono le grandi imprese toscane a delegare il trasferimento dei prodotti a corrieri nazionali e internazionali, a cui rimangono legate con contratti di medio e lungo periodo:

- concentrarsi sulla propria attività cercando sempre di migliorarsi e lasciare attività non centrali (come il trasporto) a chi si è specializzato in questo settore e ne ha fatto il suo *core business*. Si tende a potenziare la qualità sia del prodotto sia del servizio che viene reso al cliente finale;
- ridurre, quando possibile, i costi fissi in favore di quelli variabili. Poiché sempre più prodotti sono legati al fenomeno della stagionalità (dall'abbigliamento all'alimentare) con un forte aumento della domanda in due o tre periodi dell'anno, si cerca di organizzare la produzione in funzione delle necessità del mercato. Esternalizzare le funzioni non specifiche dell'azienda permette di ridurre i costi fissi legati al personale dipendente, ai macchinari, ai mezzi di trasporto, all'aggiornamento delle tecnologie. A questi vantaggi si può aggiungere un incremento del livello del servizio offerto e una riduzione dei costi complessivi.

Il ricorso delle imprese a fornitori esterni è sicuramente maggiore per quanto riguarda lo stoccaggio, la spedizione e il trasporto di prodotti finiti che non di materie prime e di semilavorati. Questo perché solitamente è l'azienda di produzione che si fa carico della consegna della merce al destinatario (applicazione della clausola "franco destino") e, di conseguenza, dell'eventuale scelta dell'operatore logistico. Quando il cliente sceglie di occuparsi direttamente anche della logistica in entrata, spesso, dispone di mezzi e personale propri per prendersene cura senza affidarsi a terzi.

Una caratteristica che accomuna tutte le imprese contattate (chi terziarizza e chi non lo fa, chi esporta quasi tutta la produzione e chi si rivolge prevalentemente al mercato italiano, chi produce minuteria e chi realizza beni di dimensioni considerevoli) è l'utilizzo pressoché esclusivo della strada come modalità di trasporto. Ovviamente, se sono presenti clienti fuori dall'Europa o se si verificano consegne particolarmente urgenti si prediligono la nave e l'aereo, ma tutte le altre destinazioni non sfuggono al "tutto strada". Nessuna impresa utilizza, invece, la rotaia, indipendentemente dalla destinazione della merce. I motivi principali sono legati alla necessità di avere tempi di consegna veloci¹², di ridurre i costi e di raggiungere facilmente qualsiasi destinazione. Il mancato utilizzo della ferrovia accomuna le imprese toscane a quelle italiane ed europee poiché (Rosa, 2003):

- negli ultimi 10 anni la quota della ferrovia sul totale delle merci trasportate in Europa è diminuita dal 21 % all'8 % del mercato;
- su 20.000 treni all'anno utilizzati per il trasporto combinato internazionale solo la metà è puntuale;
- la velocità media di un convoglio è di 18 Km orari.

Uno degli obiettivi che si prefigge il Libro Bianco presentato dalla Commissione Europea nel settembre 2001 è il riequilibrio della ripartizione tra i vari modi di trasporto da promuovere con una politica a favore dell'intermodalità¹³ e della promozione dei trasporti ferroviari, marittimi e fluviali¹⁴. Questo sviluppo è frenato da fattori di diversa natura collegati essenzialmente ai maggiori

¹² La variabilità del tempo di transito è una misura della prestazione del vettore su cui influisce notevolmente la distanza da percorrere. L'andamento del tempo di transito per via aerea e su rotaia è asintotico al crescere della distanza, mentre è sempre crescente per il trasporto su gomma (Pareschi, 2002). Sulle distanze molto brevi si verifica una netta prevalenza dei tempi dovuti al carico e allo scarico della merce su quelli di effettiva movimentazione.

¹³ Secondo la Conferenza Europea dei Ministri dei Trasporti (ECMT) il trasporto è intermodale quando il trasferimento della merce in una stessa unità di carico avviene utilizzando più di un modo di trasporto senza la rottura del carico stesso.

¹⁴ Per promuovere l'utilizzo del trasporto marittimo a corto raggio, della ferrovia, della navigazione interna o una combinazione dei modi di trasporto in cui i percorsi stradali siano i più brevi possibile l'Unione Europea ha approvato un nuovo programma chiamato Marco Polo che ha l'obiettivo di ridurre la congestione stradale e di potenziare il

tempi e alla complessità associati alle operazioni di carico, movimentazione e scarico delle merci e all'assenza di uno stretto legame tra il mare, le vie navigabili e la ferrovia. Il trasporto su strada è indubbiamente il più veloce poiché consente di eseguire ordini anche in tempi ristretti; all'opposto un imprevisto in una sola delle componenti del trasporto intermodale può determinare un grave ritardo nella consegna.

Poiché si assiste alla frammentazione delle consegne, alla riduzione della dimensione dei lotti, all'aumento del numero medio dei viaggi e alla diffusione della consegna *door to door*¹⁵, l'impiego del trasporto su strada è preferito anche nelle medie e lunghe distanze e non più solo nel trasferimento urbano e metropolitano della merce.

3.3.1 L'organizzazione logistica all'interno di un gruppo

Una delle imprese contattate fa parte di un grande gruppo internazionale con sedi dislocate in tutto il mondo e mostra un approccio completamente diverso nei confronti della logistica poiché si inserisce all'interno dello stesso gruppo come una società che si occupa esclusivamente dell'organizzazione e della gestione della *supply chain*. La peculiarità dell'organizzazione logistica trovata, nel contesto regionale, esclusivamente all'interno di questo gruppo ne rende doverosa un'analisi più diffusa. Il caso che viene qui osservato con maggior dettaglio vuol avere un carattere meramente esemplificativo: rappresenta una realtà toscana dove non solo è radicata una "cultura della logistica" ma anche dove si trova "un'organizzazione logistica" efficiente e più vicina ai modelli che si trovano nelle regioni italiane del nord-est e nel centro e nord Europa.

La società di logistica controlla l'intero ciclo del prodotto, dall'acquisto della materia prima fino alla distribuzione al cliente. Diverse sono le aree in cui opera:

- la ricerca dei materiali migliori per la lavorazione che comporta sia lo studio in laboratorio che la ricerca e il contatto con i fornitori;
- lo studio del prodotto e del suo continuo rinnovamento nel tempo. Lo sviluppo della produzione deve essere supportata dalla messa a punto e dalla realizzazione dei prototipi sui quali è effettuato anche il controllo qualità;
- la gestione dei fornitori, con i quali spesso si è legati da contratti di medio e lungo periodo (dai 3 agli 8 anni), degli acquisti e del magazzino delle materie prime;
- la raccolta degli ordini, la gestione dei clienti e del magazzino dei prodotti finiti;
- la pianificazione e l'avanzamento della produzione vera e propria, comprese le relazioni con i fornitori e sub – fornitori che si occupano (in tutto o in parte) della realizzazione del prodotto.

La società, per lo più, non s'inserisce all'interno del mercato per offrire i propri servizi e le proprie competenze anche ad altre imprese, ma rimane legata alla logica del gruppo a cui appartiene e si limita a gestire i flussi delle altre società che ne fanno parte.

La gestione integrata della *supply chain* non include necessariamente lo svolgimento concreto di tutte le mansioni. Le materie prime sono acquistate dai fornitori con clausola franco destino e, successivamente, sono spedite in conto lavoro alle aziende produttrici che si trovano principalmente nel centro Italia. Il trasporto del semilavorato è affidato quasi sempre ai fornitori d'opera, ma vengono utilizzati anche i tre camioncini di proprietà dell'azienda.

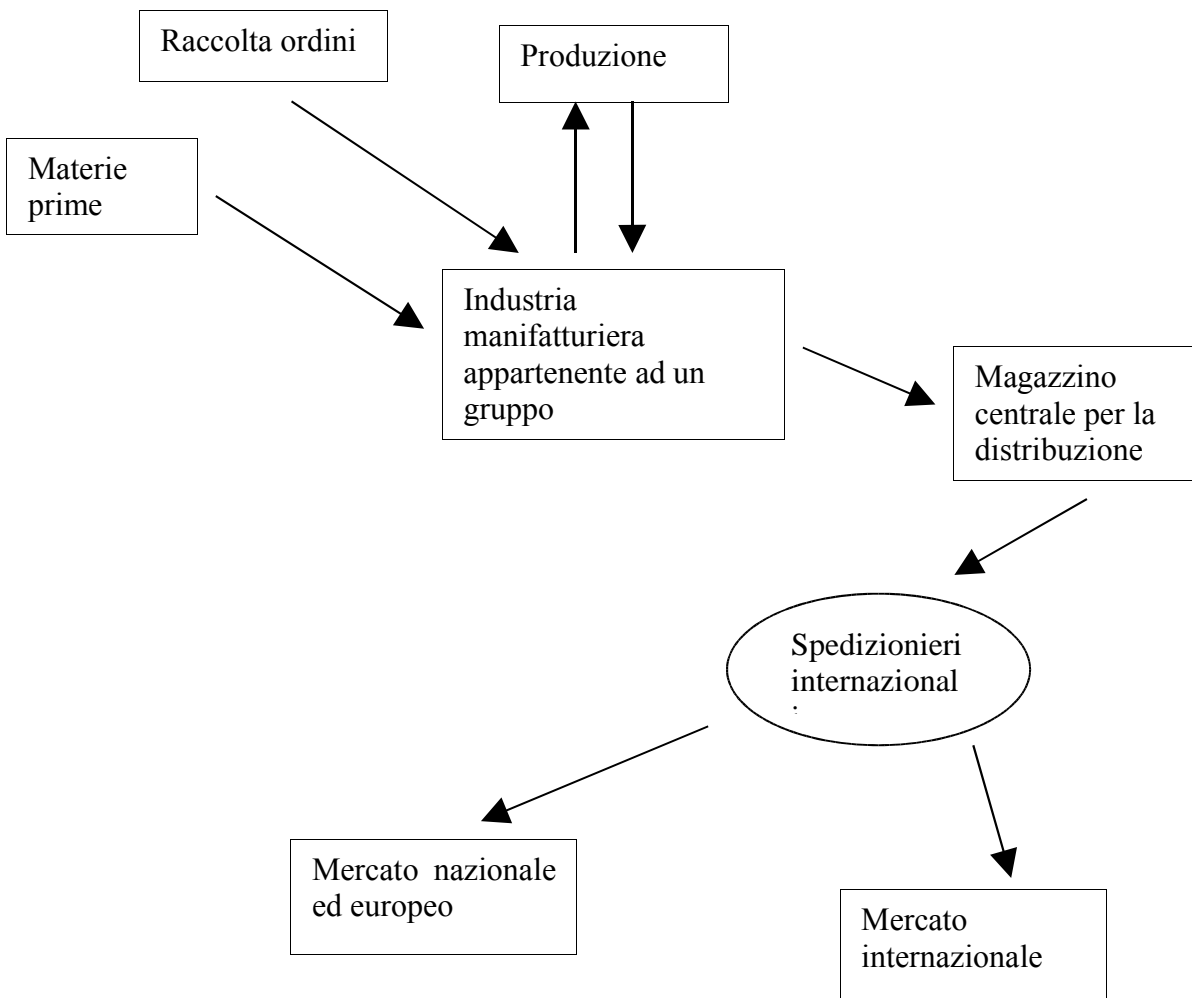
Prima della consegna al cliente finale (grandi magazzini, negozi monomarca o *in franchising*) il prodotto finito viene trasferito in un centro di consolidamento che ha sede nell'area fiorentina dove

trasporto intermodale.

¹⁵ Nel linguaggio dei trasporti, il servizio che prevede il ritiro del carico, di solito in contenitori, al domicilio del mittente e la consegna al domicilio del destinatario.

si effettua il controllo qualità. Tutta la merce che si trova nel magazzino viene trasportata successivamente in un magazzino centrale situato fuori dall'Italia dove è raccolta l'intera produzione della stagione, compresa quella proveniente da altre regioni dell'Italia e d'Europa. Da questo polo di distribuzione la merce viene spedita ai clienti che si trovano in ogni parte del mondo (inclusi quelli che sono in Toscana e in Italia). Entrambi i magazzini sono di proprietà del gruppo ma sono gestiti interamente in *outsourcing* da società che operano nel settore. Il trasporto della merce verso il magazzino centrale avviene interamente su strada, quello verso i clienti su gomma se si trovano in Europa e per via aerea per quelli che si trovano nel resto del mondo. Il trasporto del prodotto finito viene effettuato da pochi spedizionieri internazionali, spesso specializzati per particolari destinazioni.

Figura 3.1. Gestione della catena logistica di una società di logistica che si inserisce all'interno di un gruppo



3.4 Lo sviluppo dell'*Information Technology* (IT)

Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni è divenuto il fattore trainante dell'economia globale e Internet ne è l'aspetto più penetrante e visibile. Lo sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie apre la porta a nuove possibilità di crescita e di miglioramento. L'integrazione delle nuove tecnologie nei processi di business, in estrema sintesi, dà origine a quello che viene comunemente definito e – business che, supportato da appropriati sistemi informatici, è in grado di mettere in contatto la domanda e l'offerta annullando le distanze spaziali e

temporali che solitamente le separano. Grazie alla rete possono essere attivate iniziative di interazione commerciale tra aziende (*business to business*, B2B) o di vendita al consumatore finale di beni e servizi (*business to consumer*, B2C).

Lo sviluppo e la diffusione dell'*Information and Communication Technology* (ICT) rappresenta un fondamentale strumento di integrazione logistica. Lo scambio in tempo reale e la condivisione delle informazioni tra le imprese di una stessa "catena" facilita l'integrazione operativa sia con i fornitori che con i clienti. Inoltre, il veloce scambio di informazioni che solitamente precede lo spostamento fisico delle merci permette di ridurre sensibilmente le scorte (Isfort, 2002).

Le medie e grandi imprese toscane, pur non avendo ancora attivato scambi commerciali interamente gestiti tramite la rete, mostrano quasi tutte sia l'utilizzo di un sistema informativo collaudato che permette la gestione del magazzino e delle scorte sia forti motivazioni nel promuovere l'acquisizione di nuove tecnologie. Infatti, oltre la metà delle intervistate considerano importante investire nel breve periodo in interventi finalizzati sia ad acquisire nuove tecnologie sia a migliorare le funzioni logistiche.

Tabella 3.4. Importanza degli interventi sulla logistica per la futura evoluzione delle medie e grandi imprese toscane leader nel settore in cui operano – 2003

| | Interventi per migliorare la logistica (%) | | Interventi per acquisire nuove tecnologie (%) | |
|--------------------|--------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------|---------|
| | 2000-02 | 2003-05 | 2000-02 | 2003-05 |
| Non perseguiti | 31 | 31 | 29 | 29 |
| Modesta importanza | 18 | 11 | 20 | 20 |
| Importanti | 20 | 33 | 22 | 31 |
| Molto importanti | 31 | 25 | 29 | 20 |

Talvolta si assiste anche alla gestione del magazzino tramite l'utilizzo dei codici a barre con cui vengono catalogati materie prime, semilavorati e prodotti finiti: le informazioni trasmesse dai codici a barre, e trasferibili anche tramite e – mail, riguardano il percorso seguito dalla merce fino all'ultimo passaggio della lavorazione e, allo stesso tempo, permettono di organizzare la produzione perseguendo la politica del *just in time* e della riduzione delle scorte.

Dal momento in cui la merce esce dal magazzino per raggiungere il cliente, diverse sono le modalità utilizzate dalle imprese per tenersi informati sul percorso del carico, sul rispetto dei tempi di consegna, su eventuali cambiamenti del percorso. Nella maggior parte dei casi il contatto avviene ancora grazie all'utilizzo dei telefoni cellulari: in ogni momento può essere chiamato l'autista dell'automezzo o il responsabile del carico.

Ultimamente, grazie allo sviluppo dei siti Internet e alla diffusione della posta elettronica, alcune imprese hanno adottato il controllo del carico tramite computer.

La diffusione di nuove tecnologie è oggi in piena espansione e chi già le utilizza da qualche anno si mostra completamente soddisfatto dei risultati ottenuti. Grazie al semplice utilizzo di Internet e all'impiego di alcuni codici di accesso si ha la possibilità di monitorare in tempo reale lo stato della merce: dove si trova, quando è arrivata, a chi è stata consegnata. L'utilizzo di questo sistema di monitoraggio è reso possibile soprattutto perché la maggior parte dei trasportatori a cui si affidano

le grandi imprese sono grandi spedizionieri italiani e internazionali che hanno una capillare diffusione nel territorio e che hanno già un loro sito Internet che viene costantemente aggiornato.

Se da un lato le medie e grandi imprese toscane, in questo ambito, si dimostrano al passo con lo stato di avanzamento del mercato del settore, dall'altro ciò è possibile perché si affidano non ai padroncini o ai piccoli corrieri locali ma a grandi operatori del settore dotati di una rete infrastrutturale di trasporto e di comunicazione efficiente.

4. I profili professionali

4.1 La domanda nelle medie e grandi imprese toscane

La ricerca, partita dall'analisi dei cambiamenti in atto nelle fasi di distribuzione delle merci, si propone adesso di individuare quali sono nel contesto toscano le prospettive occupazionali e le nuove specializzazioni professionali che possono essere inserite all'interno della grande impresa nell'ambito della gestione logistica. Poiché è in atto un processo sia di esternalizzazione (anche solo parziale) dei servizi logistici da parte delle aziende sia di internazionalizzazione grazie all'aumento degli investimenti esteri nelle nostre imprese, può aumentare la domanda di nuove figure professionali, spesso necessarie per sostenere l'innovazione tecnologica.

Nell'analizzare la domanda di capitale umano da inserire nel settore della logistica (dirigenti di settore, quadri, magazzinieri, ecc.), le previsioni di assunzione per il 2003 e i profili più richiesti si farà principalmente riferimento al sistema informativo Excelsior, una banca dati creata da Unioncamere nell'ambito di un progetto coordinato dal Ministero del Welfare. Tale banca dati si basa su un campione sufficientemente ampio di imprese private (più di 100.000) delle quali sono riportati i dati riguardanti i soli lavoratori dipendenti (e non tutti gli addetti).

La classificazione dei dipendenti per professione all'interno della banca dati Excelsior è abbastanza puntuali e dettagliata. Nonostante ciò, la nostra analisi si imbatte in una difficoltà oggettiva: il settore della logistica è in continua evoluzione e dalle aziende può essere semplicemente identificato con l'attività di trasporto, con la gestione integrata delle merci, degli ordini e delle scorte o, più consapevolmente, con il processo di integrazione del complesso delle attività dell'impresa. In questa sede prendiamo in analisi solamente le professionalità che si occupano di logistica, anche se a diversi livelli, presenti nella banca dati: dirigenti dell'area trasporti, magazzinaggio e comunicazioni, impiegati addetti alla gestione del magazzino, impiegati addetti alla gestione dei trasporti, addetti all'imballaggio, addetti al carico e allo scarico delle merci. Sicuramente questo elenco non è esaustivo perché non coglie tutte le tipologie di compiti che possono essere svolti: dalla gestione degli ordini a quella delle scorte, dall'imballaggio al confezionamento all'etichettatura, ecc. Includendo anche professionalità più generiche (dirigenti e direttori generali, dirigenti dell'area vendite & marketing, dirigenti dell'area controllo qualità, tecnici e responsabili della distribuzione commerciale, conducenti di autocarri pesanti e camion, conduttori di macchine per movimento a terra, tutti presenti nella banca dati Excelsior) avremmo sicuramente avuto un maggiore numero di dati e di informazioni, ma con il rischio di includere figure che si occupano solo marginalmente di logistica e di falsare troppo i risultati ottenuti. Non raramente, ad esempio, anche nelle imprese più grandi, il direttore della produzione organizza e gestisce la catena logistica o un operaio generico lavora all'interno del magazzino.

Le unità produttive locali medio – grandi (che impiegano oltre 50 addetti) in Toscana sono numericamente poco rilevanti, ma occupano una percentuale considerevole dei dipendenti delle imprese private della regione (il 47 % in base alle rilevazioni Excelsior).

Tabella 4.1. Dipendenti delle imprese private in Toscana per classe di addetti – 2002

| | 1 - 9 Dipendenti | 10 - 49 Dipendenti | 50 - 249 Dipendenti | >= 250 Dipendenti | Totale |
|-----------------|---------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|---------|
| Valori assoluti | 233.266 | 213.656 | 115.132 | 148.124 | 710.178 |
| % | 33 | 30 | 16 | 21 | 100 |

(Nostre elaborazioni su dati Excelsior, 2003)

La nostra attenzione si focalizza sui dipendenti che si occupano di logistica, dai dirigenti d'area ai magazzinieri. Per definire le loro caratteristiche e la loro numerosità faremo riferimento sia alla banca dati Excelsior sia alle informazioni che abbiamo acquisito grazie al contatto diretto con alcune delle grandi imprese presenti sul territorio regionale. Attraverso l'utilizzo del questionario sottoposto a chi coordina e dirige le attività connesse alla logistica all'interno delle aziende intervistate, possiamo supportare e confutare le informazioni che i dati numerici ci forniscono e che riguardano essenzialmente le previsioni delle assunzioni per il 2003.

Il primo dato significativo che emerge è il fatto che non si prevedono assunzioni di dirigenti nell'area dei trasporti, del magazzinaggio e delle comunicazioni nel corso del 2003 in nessuna delle medie e grandi imprese (in tutta Italia ne sono previste appena cinque, concentrate nelle regioni del nord - est). Il settore della logistica può essere inserito in un'altra e più vasta area come la produzione o l'import/export. Può essere un fattore positivo quando deriva da una concezione della logistica come anello di collegamento tra le attività interne all'impresa sia fra di loro sia con quelle delle altre aziende. E', viceversa, un fattore negativo se legato a una visione della logistica ancora in buona parte legata al trasporto delle merci e a poche altre funzioni circoscritte.

Alcune imprese, soprattutto se di dimensioni non molto elevate, possono ricercare sul mercato del lavoro figure professionali non specializzate e da formare all'interno in base alle politiche aziendali e agli obiettivi da perseguire. Per i ruoli in cui sono richieste maggiore professionalità e qualifiche si preferisce attingere dal personale interno che deve essere specializzato ma allo stesso tempo flessibile e pronto a cambiare il proprio ruolo, spesso in conseguenza di un aumento di grado o di un incarico con maggiori responsabilità.

4.2. Le caratteristiche dei nuovi assunti

Il personale impiegato nel settore della logistica in una grande impresa rappresenta una quota poco rilevante sul totale dei dipendenti. Oggi, a causa dell'aumento dei costi e delle competenze necessari per organizzare e gestire l'insieme delle attività al proprio interno, un numero crescente di imprese gestisce parte del sistema logistico in *outsourcing*. Le aziende si procurano all'esterno ciò che non possono realizzare al proprio interno ai livelli quantitativi richiesti dai clienti (maggiore frequenza del servizio e minori dimensioni del carico) e a costi accettabili. Poiché, come abbiamo visto, in Toscana il fenomeno della terziarizzazione dei servizi logistici è abbastanza diffuso, le imprese che fanno questa scelta devono essere capaci di ristrutturare velocemente e in modo efficiente il proprio organico. Per questo motivo, agli impiegati e agli operai non specializzati addetti all'organizzazione dei trasporti e alla movimentazione della merce che vengono assunti si richiede un'esperienza, anche breve. Il 47% dei nuovi dipendenti deve aver maturato un'esperienza nello stesso ambito e ben il 66% deve avere un'esperienza di almeno un anno, anche generica.

Tabella 4.2. Previsione degli assunti per tipologia di esperienza nelle medie e grandi imprese toscane – 2003

| | Esperienza specifica | Esperienza nello stesso settore | Generica esperienza di lavoro | Esperienza non richiesta | Totale |
|------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Impiegati addetti alla gestione del magazzino | 18 | 91 | 73 | 36 | 218 |
| Impiegati addetti alla gestione dei trasporti | 0 | 47 | 1 | 9 | 57 |
| Addetti imballaggio, personale non qualificato | 0 | 77 | 180 | 7 | 264 |
| Addetti al carico / scarico delle merci | 14 | 334 | 43 | 239 | 630 |
| Totale | 32 | 549 | 297 | 291 | 1.169 |

(Excelsior, 2003)

Anche se avere svolto mansioni simili a quelle che sono richieste è importante per molte aziende, nessuna di queste sembra ricercare persone che hanno oltre cinque anni di esperienza. Avere conoscenze pregresse su come i compiti devono essere svolti è fondamentale, ma allo stesso tempo ogni settore di attività, ogni singola impresa ha un diverso modo di impostare il lavoro. All'interno dei magazzini possono essere svolte numerose operazioni in modo automatico (oggi ancora molto raramente), semi-automatico e manuale: dallo stoccaggio, alla gestione delle scorte, alla movimentazione e allo smistamento delle merci. Le attività di trasporto possono essere solamente organizzate, effettuate per alcune tipologie di merci come il semilavorato o tutte realizzate con mezzi di proprietà. Alcune imprese, soprattutto quelle che fanno parte di grandi gruppi o gli operatori della grande distribuzione, utilizzano i centri distributivi: magazzini collocati in una posizione intermedia all'interno della rete di distribuzione dove vengono ricondotte le merci provenienti dai diversi stabilimenti di produzione e da dove partono i carichi costituiti dall'insieme dei prodotti richiesti da ciascun cliente.

Tabella 4.3. Previsione degli assunti per anni di esperienza richiesta nelle medie e grandi imprese toscane – 2003

| | Nessuna esperienza | 1 anno | 2 anni | Da 3 a 5 anni | Oltre 5 anni | Totale |
|------------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------|------------------|-----------------|--------------|
| Impiegati addetti alla gestione del magazzino | 36 | 126 | 12 | 44 | 0 | 218 |
| Impiegati addetti alla gestione dei trasporti | 9 | 16 | 32 | 0 | 0 | 57 |
| Addetti imballaggio, personale non qualificato | 7 | 257 | 0 | 0 | 0 | 264 |
| Addetti al carico / scarico delle merci | 239 | 373 | 15 | 3 | 0 | 630 |
| Totale | 291 | 772 | 59 | 47 | 0 | 1.169 |

(Excelsior, 2003)

Molte aziende inseriscono i nuovi assunti nel loro organico con l'aiuto di corsi di formazione (il 38% interni, il 35% esterni) che continuano a essere frequentati anche successivamente. Il continuo aggiornamento è reso necessario dal progressivo utilizzo dell'ICT e dall'aumento delle comunicazioni elettroniche tramite la rete che cambiano la produzione, la condivisione di dati e informazioni, il loro trasferimento e la loro utilizzazione per la pianificazione operativa del lavoro. La formazione attraverso la frequenza a corsi, quasi sempre coordinati da tecnici e da personale

esterno, può essere sostituita o integrata con l'affiancamento a personale interno (3%) che ha già sviluppato una buona conoscenza del metodo e del tipo di lavoro da effettuare.

Tabella 4.4. Previsione degli assunti per tipologia di formazione nelle medie e grandi imprese toscane – 2003

| | Formazione non richiesta | Formazione con corsi interni | Formazione con corsi esterni | Affiancamento a personale interno | Totale |
|------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Impiegati addetti alla gestione del magazzino | 69 | 114 | 12 | 23 | 218 |
| Impiegati addetti alla gestione dei trasporti | 6 | 36 | 15 | 0 | 57 |
| Addetti imballaggio, personale non qualificato | 39 | 225 | 0 | 0 | 264 |
| Addetti al carico / scarico delle merci | 170 | 66 | 377 | 17 | 630 |
| Totale | 284 | 441 | 404 | 40 | 1.169 |

(Excelsior, 2003)

Oltre la metà (52%) dei nuovi assunti ha un'età compresa tra i 26 e i 35 anni e il 72% ha un'età inferiore ai 35 anni. La giovane, ma non giovanissima età, è una caratteristica che agevola:

- sia la formazione del personale nel corso degli anni, grazie alla frequenza periodica di corsi di aggiornamento. Poiché i dipendenti hanno la possibilità di formarsi all'interno dell'azienda, spesso le loro mansioni possono cambiare o aumentare così come il ruolo che ricoprono;
- sia la maggiore rapidità nel recepire e nell'applicare le nuove tecnologie informatiche: dall'utilizzo dei codici a barre all'interno del magazzino per gestire le scorte e le spedizioni al cliente allo scambio dei documenti relativi al trasporto, alle fatture commerciali, agli ordini e ai pagamenti tramite l'utilizzo di Internet e dei supporti elettronici.

Tabella 4.5. Previsione degli assunti per classi di età nelle medie e grandi imprese toscane – 2003

| | Fino a 25 anni | Da 26 a 35 anni | Oltre 35 anni | Non rilevante | Totale |
|------------------------------------------------|----------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|
| Impiegati addetti alla gestione del magazzino | 39 | 111 | 6 | 62 | 218 |
| Impiegati addetti alla gestione dei trasporti | 7 | 34 | 0 | 16 | 57 |
| Addetti imballaggio, personale non qualificato | 76 | 79 | 0 | 109 | 264 |
| Addetti al carico / scarico delle merci | 88 | 381 | 0 | 161 | 630 |
| Totale | 210 | 605 | 6 | 348 | 1.169 |

(Excelsior, 2003)

Il profilo maggiormente richiesto ha una scolarizzazione bassa, esperienza di qualche anno nel settore e giovane età. Persone con queste caratteristiche si trovano spesso (l'80% dei nuovi dipendenti) senza nessuna difficoltà. La mancanza della necessaria qualificazione o di esperienza è un fattore sicuramente marginale (3%) a cui si può, eventualmente, sopperire con la presenza di adeguate strutture formative interne o con la partecipazione a corsi organizzati da enti pubblici o associazioni di categoria.

Quando le figure professionali da impiegare nel settore della logistica sono poco presenti nel mercato del lavoro (accade nel 14% dei casi), ciò è da ricondurre quasi sempre a condizioni lavorative particolari in cui devono essere salvaguardati, ad esempio, il controllo della temperatura o la catena del freddo.

In tutte le altre occasioni il personale dipendente viene reperito senza difficoltà soprattutto grazie al ricorso alle agenzie di lavoro interinale: danno la possibilità di conoscere e, allo stesso tempo, formare, il nuovo assunto per un periodo di tempo determinato. Se la persona si dimostra capace e competente, può continuare a lavorare nell'azienda. Più raramente si utilizzano i Centri per l'Impiego, le inserzioni sui quotidiani, il canale privato che prevede la selezione tramite la presentazione di un *curriculum vitae* e un colloquio.

Tabella 4.6. Previsione degli assunti per difficoltà di reperimento nelle grandi imprese toscane – 2003

| | Nessuna difficoltà | Mancanza necessaria di qualificazione, esperienza | Mancanza di strutture formative | Ridotta concorrenza tra le imprese per questa figura professionale | presenza, forte | Retribuzione elevata | Altro | Totale |
|------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-------|--------|
| Impiegati addetti alla gestione del magazzino | 202 | 6 | 0 | 8 | | 1 | 1 | 218 |
| Impiegati addetti alla gestione dei trasporti | 44 | 13 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 57 |
| Addetti imballaggio, personale non qualificato | 169 | 10 | 0 | 85 | | 0 | 0 | 264 |
| Addetti al carico / scarico delle merci | 516 | 5 | 0 | 69 | | 0 | 40 | 630 |
| Totale | 931 | 34 | 0 | 162 | | 1 | 41 | 1.169 |

(Excelsior, 2003)

4.3. La formazione

Analizzando i dati quantitativi riguardanti il titolo di studio richiesto dalle medie e grandi imprese per le figure professionali che attengono più strettamente all'area della logistica, possiamo fare delle considerazioni rispetto ai fabbisogni espressi.

Tra le caratteristiche che contraddistinguono gli impiegati nella gestione del magazzino e dei trasporti non è presumibilmente presente un elevato grado di istruzione. Solo lo 0,8 % dei nuovi assunti nel 2003 è in possesso di una laurea, per lo più in discipline economiche e commerciali o giuridico – amministrative. Il personale non qualificato nella maggior parte dei casi (il 53% degli addetti all'imballaggio e il 98% degli addetti a carico e scarico delle merci) è in possesso della licenza media inferiore (scuola dell'obbligo) o, più raramente (rispettivamente il 47% e l'1%), ha seguito una scuola di formazione professionale di due anni.

Questa struttura del mercato del lavoro nel settore della logistica ha trovato conferma nel campione di imprese che sono state intervistate: solo in un caso abbiamo riscontrato la presenza di laureati nella gestione del magazzino e ciò si lega alle particolari caratteristiche del bene prodotto e alla tipologia della sua conservazione. Quasi mai i dipendenti hanno una formazione specifica nel settore, sia che lavorino in azienda da molti anni sia che siano stati da poco assunti.

Tabella 4.7. Previsione degli assunti per grado d'istruzione nelle medie e grandi imprese italiane e toscane – 2003

| Licenza scuola media | | Formazione professionale (2 anni) | | Istruzione professionale (3 anni) | | Diploma superiore | | Laurea | | Totale | |
|----------------------|---------|-----------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|-------------------|---------|--------|---------|--------|---------|
| Italia | Toscana | Italia | Toscana | Italia | Toscana | Italia | Toscana | Italia | Toscana | Italia | Toscana |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------|--------|-----|-------|-----|-----|----|-------|-----|-----|---|--------|-------|
| Impiegati addetti alla gestione del magazzino | 1.754 | 73 | 1.316 | 60 | 456 | 24 | 1.121 | 52 | 159 | 9 | 4.806 | 218 |
| Impiegati addetti alla gestione dei trasporti | 27 | 0 | 73 | 2 | 3 | 1 | 454 | 54 | 0 | 0 | 557 | 57 |
| Addetti all'imballaggio | 1.434 | 141 | 904 | 123 | 166 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 2.534 | 264 |
| Addetti al carico / scarico merci | 11.343 | 619 | 65 | 8 | 240 | 3 | 11 | 0 | 0 | 0 | 11.659 | 630 |
| Totale | 14.558 | 833 | 2.358 | 193 | 865 | 28 | 1.621 | 106 | 159 | 9 | 19.561 | 1.169 |

(Nostre elaborazioni Excelsior, 2003)

Poiché le imprese per il momento sembrano non avere l'esigenza di impiegare nella gestione e nell'organizzazione della logistica personale con un elevato grado d'istruzione né, tantomeno, che ha frequentato corsi di formazione *post lauream* specialistici, raramente le Università toscane organizzano o sostengono master o altre iniziative come corsi di perfezionamento e di aggiornamento.

Nell'ambito della formazione il Centro Toscano per la Qualità¹⁶ si distingue per l'organizzazione, ormai da quattro edizioni, del master in "Ingegneria della logistica integrata e della produzione" con sede a Siena nel quale "si tiene conto che le competenze innovative devono riguardare tutta la catena della fornitura (*supply chain*): dal piccolo subfornitore alla grande azienda di trasformazione, alla società di servizi di trasporto fino alla rete di vendita che si occupa della distribuzione al pubblico". Il corso è indirizzato prevalentemente a laureati in discipline tecniche e scientifiche che potranno, poi, inserirsi con maggiori conoscenze e sicurezza nel sistema produttivo e distributivo regionale e nazionale.

Nonostante in Italia non sia ancora ben radicata una cultura logistica e la *partnership* tra azienda e operatore specializzato non posso ancora considerarsi sufficientemente diffusa (Isfort, 2002), sono in aumento le iniziative che coinvolgono scuole e Università¹⁷ nella realizzazione di corsi di formazione successivi al diploma e alla laurea. L'offerta più ampia si trova sicuramente nella Scuola Nazionale di Trasporti e Logistica¹⁸ di La Spezia che vuol contribuire concretamente alla formazione di professionalità capaci e competenti in un settore in evoluzione ed espansione. Creata, probabilmente, grazie agli stimoli offerti dal "distretto della logistica portuale ligure", nel quale si trovano i porti di La Spezia e di Genova, propone per i giovani che hanno da poco concluso il loro percorso di studi numerosi master post – universitari¹⁹ e corsi di formazione post – diploma²⁰ e per

¹⁶ Consorzio di aziende e associazioni di categoria con sede a Poggibonsi, in provincia di Siena, nato con lo scopo di rispondere alle esigenze delle piccole e medie imprese attraverso la consulenza e la formazione. Si propone di favorire la crescita del tessuto industriale locale adattando alla cultura e alla mentalità italiana conoscenze e metodologie di derivazione internazionale.

¹⁷ Alcune Università italiane, coscienti dell'attuale scenario competitivo nazionale e internazionale nel quale l'allargamento dei mercati e la globalizzazione comportano attività logistiche e di trasporto sempre più complesse, hanno creato negli ultimi anni (nessun corso è attivo da più di cinque edizioni) e sostenuto master in grado di formare profili professionali nuovi e capaci di assicurare il rinnovamento delle professionalità nelle aziende. I corsi di formazione *post lauream* sono indirizzati principalmente a giovani neolaureati in discipline tecnico – scientifiche ed economico – giuridiche e a laureati che già operano nel settore e che vogliono migliorare la propria preparazione e sono frequentati da studenti provenienti da tutte le regioni italiane.

¹⁸ Costituita a La Spezia nel 1991 su iniziativa della Camera di Commercio ha tra i soci enti e imprese a carattere nazionale e internazionale.

¹⁹ Tra i quali: Master in logistica e trasporti; Master in sistemi informativi applicati alla logistica; Master in gestione di qualità nelle aziende di trasporto; Master per esperto dell'imballaggio ambientale; Master in logistica distributiva; Master in logistica e ambiente; Master in gestione commerciale e marketing nelle aziende di trasporto; Master in qualità e sicurezza nelle imprese di trasporto marittimo, su gomma ed intermodale; Master in portualità e logistica.

²⁰ Corso di logistica e produzione; Corso di logistica distributiva; Corso di multimodalità e logistica; Corso di logistica nell'organizzazione; Corso di addetto al trasporto marittimo ed intermodale; Corso di gestione aziendale nelle imprese

gli operatori del settore corsi aziendali promossi, tra l'altro, dal Ministero dei Trasporti e della Navigazione, dall'Autorità portuale della Spezia, dal Terminal container di Gioia Tauro.

E' necessario stimolare anche nel contesto specifico regionale la nascita e lo sviluppo di lauree specialistiche e di corsi *post lauream* che trattano tematiche specifiche e attuali come la sostenibilità ambientale dell'aumento del traffico, la pianificazione del trasporto delle merci, l'innovazione tecnologica e l'applicazione della telematica. Sia le imprese manifatturiere che gli operatori di trasporto hanno necessità di tecnici, di profili professionali specializzati da inserire nel proprio organico poiché l'esperienza maturata in azienda può non essere più sufficiente se non preceduta o unita a una formazione specialistica. Il continuo sviluppo dell'*Information Technology* (IT) e l'incremento della competitività nella consegna dei prodotti al cliente rendono necessaria l'ottimizzazione della gestione del processo distributivo: in quest'ottica sono necessari investimenti consistenti per lo sviluppo delle competenze professionali adeguate a far compiere, alle imprese private come alle istituzioni pubbliche, il salto di qualità che le trasformazioni in corso impongono.

Consapevoli delle condizioni di arretratezza, della bassa qualità dei servizi, della resistenza all'innovazione tecnologica che caratterizzano il settore dei trasporti e della gestione integrata della catena logistica in Italia, è necessario partecipare attivamente alla formazione di profili professionali che possono dare impulso all'innovazione e al cambiamento.

Il fatto che le medie e grandi imprese toscane non avvertono la necessità di personale qualificato e preparato, prima e al di là dell'esperienza lavorativa, da un percorso formativo specialistico e qualificato potrebbe essere semplicemente la conseguenza della effettiva mancanza di un'offerta di lavoro con queste caratteristiche nel settore della logistica. Con l'organizzazione e la definizione dei primi master universitari può essere aperta la strada a dei cambiamenti importanti e la maggiore presenza sul mercato di personale qualificato può essere un primo essenziale stimolo per le imprese ad assumere giovani con un percorso formativo che può includere, oltre alla laurea, anche un corso *post lauream* di tipo specialistico.

5. Conclusioni

Il lavoro di ricerca si è posto come obiettivo principale l'analisi, limitatamente ai servizi logistici, delle medie e grandi imprese toscane poiché i cambiamenti in atto possono modificare l'organizzazione dei processi logistici all'interno dell'impresa e nell'intera rete distributiva e, conseguentemente, influenzare le professionalità e le competenze richieste in questo settore.

Lo studio parte dalle informazioni ricavate dalle interviste dirette ad alcune tra le più rappresentative imprese toscane e dalla banca dati Excelsior sulle previsioni di assunzione. Come già detto in precedenza, le indicazioni che possono essere ricavate non hanno carattere esaustivo, sia perché il campione delle aziende contattate non può essere definito rappresentativo sia per l'impossibilità di cogliere la presenza o meno nelle imprese di molte professionalità che si occupano, anche solo parzialmente, di logistica.

La "cultura logistica" sembra aver permeato le medie e grandi imprese presenti nella Regione che, quantomeno a livello concettuale, hanno ben chiara l'importanza che, in un mercato sempre più competitivo, può avere l'efficiente organizzazione e gestione della rete distributiva della merce²¹.

di trasporto; Corso di esperto in problematiche distributive; Corso di operatore delle attività nel terminal.

²¹ "Una parte più che significativa del sistema è ormai intrisa della cultura logistica" (Maggi, 2003) e "i servizi di logistica sono parte integrante dell'organizzazione industriale e sono considerati (dalle imprese) un elemento fondamentale per recuperare quella competitività messa a repentaglio dalle nuove sfide" (Maggi, 2003).

Concretamente, però, la Toscana risulta essere ancora una realtà molto frammentata: la gestione in *outsourcing* di singole mansioni è abbastanza diffusa: il trasporto, in particolare, è quasi sempre esternalizzato per la necessità di raggiungere qualsiasi destinazione in tempi veloci, riducendo i viaggi di ritorno senza carico e a costi contenuti. Il picco di domanda che molti prodotti hanno in due, tre periodi dell'anno è un'ulteriore incentivo a cedere a terzi la gestione del trasporto.

Nessuna impresa contattata ha ancora affidato la gestione dell'intera catena logistica a un *third part logistics provider*, né prevede di farlo nel breve periodo: è ancora forte la tendenza a mantenere accentrato il controllo della *supply chain* all'interno dell'azienda e non si ricerca un'alleanza strategica con uno o più operatori del settore. All'interno delle imprese la quota percentuale media degli addetti alla logistica sul totale degli addetti è maggiore in quelle più piccole e meno significativa in quelle più grandi, dimostrazione di un approccio alla logistica autoreferenziale che cerca di mantenere all'interno il controllo di tutte le attività.

La domanda di servizi logistici integrati è scarsa e l'organizzazione della Gucci Logistica s.p.a. è talmente atipica da meritare uno spazio particolare. In Toscana si trovano molte imprese che fanno riferimento a un gruppo di grandi dimensioni, ma in nessuna delle intervistate è oggi presente una gestione integrata ed esternalizzata delle attività logistiche.

La necessità di rimanere competitive a livello internazionale deve spronare le medie e grandi imprese a gestire in *outsourcing* non più singole funzioni, ma l'intero processo logistico. Ciò renderebbe la gestione aziendale più flessibile e in grado di reagire rapidamente alle fluttuazioni della domanda, concentrando tempo e risorse sull'attività principale (Boscacci, 2003). Il fatto di essere molto avanzate nell'innovazione di prodotto e nei processi produttivi e di realizzare beni di alta qualità che, spesso, non hanno rivali neanche nel mercato internazionale non deve spingere le aziende toscane a disinteressarsi della catena distributiva.

Anche se ciò non può essere confortante né, tanto meno, utilizzato come una giustificazione, il mercato della logistica integrata in conto terzi sembra mantenere uno sviluppo più lento rispetto che negli altri paesi europei non solo nel contesto regionale studiato, ma in tutta l'Italia. Così come è confermato da un recente studio (Maggi, 2003), il grado di esternalizzazione della logistica integrata delle imprese italiane è nettamente inferiore a quello degli altri paesi dell'Unione Europea.

I profili professionali più richiesti sembrano avere un breve percorso scolastico e poca esperienza nel settore: le innovazioni che sono state fatte o che saranno implementate nel breve periodo non generano una specifica domanda di lavoro. Prevale la necessità di dipendenti con la licenza media o un diploma di scuola superiore non specifico, anche per chi ricopre ruoli dirigenziali o impiegatizi. Se, da un lato, sembra non esserci una consistente domanda di profili professionali con una formazione scolastica elevata, dall'altro manca ancora un'offerta consistente.

Così come già il Piano Generale dei Trasporti e della Logistica (PGTL, 2000) aveva sostenuto, c'è l'esigenza di formare, attraverso un percorso scolastico e universitario, personale con specifiche competenze nel settore grazie all'attivazione di percorsi formativi integrativi. La partecipazione a corsi di formazione e di aggiornamento è un elemento fondamentale dell'attività lavorativa ed è essenziale per riqualificare le risorse professionali già presenti nell'azienda. La formazione continua di chi già è inserito nel settore deve essere affiancata dall'acquisizione di nuove professionalità: mancano, ad esempio, competenze nell'analisi e nei processi organizzativi e tecnici che si occupano della sicurezza e della qualità ambientale. L'offerta formativa della scuola secondaria superiore e delle Università deve essere integrata nel rispetto di specifici e comuni standard di qualità.

La maggiore offerta di corsi specialistici si trova proprio nelle regioni più attive e dinamiche nella gestione delle merci, come la Liguria dove ci sono gli importanti porti di Genova e La Spezia, e in Lombardia e, soprattutto, nelle regioni del nord-est dove più vicino è l'esempio organizzativo delle aziende dell'Europa centrale.

L'inserimento nelle imprese di figure con specifiche competenze tecniche può velocizzare il cambiamento della struttura operativa, oltre che della mentalità. Può essere un importante fattore di stimolo per il superamento delle sacche di arretratezza che sono ancora presenti nelle imprese di medie e grandi dimensioni: le aziende che considerano la logistica, a livello organizzativo oltretutto culturale, il processo di integrazione di tutte le loro attività potranno iniziare a esternalizzare non più solamente singole mansioni, ma intere attività o, in estrema sintesi, l'intero sistema logistico.

L'affermazione può sembrare contraddittoria, ma l'inserimento all'interno dell'organico aziendale di personale con un percorso formativo altamente specifico può essere la leva per spingere a esternalizzare l'intera catena logistica a un *third part logistics provider* (3PL), pratica nel contesto studiato ancora molto poco utilizzata.

La suddivisione tra i dipendenti dell'azienda e più operatori del settore dell'organizzazione, della gestione e della realizzazione dei servizi logistici non genera una domanda specifica di lavoro nelle medie e grandi imprese toscane oggetto della ricerca.

Ripetere l'analisi sullo stesso campione di imprese, anche se numericamente non rappresentativo, nel medio periodo potrebbe aggiungere importanti informazioni. Il contatto e l'influenza delle aziende del nord Italia ed europee, sicuramente più avanzate nell'organizzazione logistica, e degli operatori del settore, che hanno una diffusione internazionale e che permeano il territorio regionale, può indurre progressivi cambiamenti non solo nella mentalità, ma anche nella gestione concreta della *supply chain* da parte delle medio grandi imprese toscane.

Le considerazioni che, in questa sede, sono state fatte sull'atteggiamento nei confronti della logistica non devono essere estese a tutte le altre imprese che, di ridotte dimensioni e spesso collocate nei numerosi distretti industriali, sono diffuse nel panorama regionale.

Allegato 1

Traccia del questionario somministrato alle imprese

1. Caratteristiche dell'impresa

- Numero di dipendenti
- Localizzazione
- Data di insediamento

2. Tipo di produzione

- Quale è il vostro mercato di riferimento?
- Quali sono le fasi del processo produttivo?
- Effettuate interamente alcune di queste fasi?
 - Se sono svolte da terzi, chi si occupa di trasferire la merce?
 - Con quale frequenza (quotidiana, settimanale, mensile,)?
 - Con quale tipo di mezzi?
- Quale quantità di merce lavora un terzista?
- Quale è la durata del ciclo produttivo (dall'acquisto delle materie prime al prodotto finito)?
- Quanti automezzi sono di proprietà della vostra impresa?
- Di che tipo sono?
- Quanti sono i magazzini di proprietà della vostra impresa?
- Come sono organizzati?
- Vi lavorano personale interno all'azienda oppure terzisti?
- Quali motivazioni hanno determinato l'organizzazione attuale?

3. Fase 3. Vendita del prodotto finito

- Quale è la quantità media venduta per cliente?
 - % clienti nella regione
 - % clienti nazionali
 - % clienti esteri
- Con quale frequenza ha rapporto con i clienti (quotidiana, settimanale, mensile,)?
- Quali sono le clausole relative al trasporto del prodotto finito (franco fabbrica, franco destino,)?
- Chi effettua il trasporto
 - % direttamente voi
 - % il cliente
 - % trasportatori locali
 - % trasportatori internazionali
- Con che tipo di mezzi?
- Chi si occupa di confezionare il prodotto finito (la vostra impresa o dei terzisti)?
- Come è confezionato (con riferimento al tipo di imballaggio)?
- Effettuate stoccaggio di merci presso spedizionieri o altri?
- Per quale tipo di merci?
- Quali motivazioni hanno determinato l'organizzazione attuale?

4. Il personale dipendente

- C'è un responsabile logistico?
 - Che qualifica ha?

- Quale è il suo grado di istruzione?
Quali sono (se ne ha) le sue precedenti esperienze lavorative nel settore?
- Quanti addetti sono inseriti nelle aree produttive della logistica (trasporto, etichettatura, magazzinaggio, ecc.)?
 - Con quale qualifica?
 - % dirigenti
 - % impiegati
 - % operai specializzati
 - Quale è il loro grado di istruzione?
 - Ci sono corsi di formazione professionale specialistica all'interno dell'azienda?
 - Sono più qualificanti la formazione scolastica o le esperienze precedenti?
 - Attraverso quali canali viene reperito il personale addetto alla logistica?
 - % grazie ai curriculum inviati
 - % attraverso i Centri per l'Impiego
 - % con le agenzie di lavoro interinale
 - % altro
 - Si ritiene più importante una maggiore formazione scolastica o una formazione più specialistica?

Riferimenti Bibliografici

Adriano A. (1997), *Produzione e logistica*. FrancoAngeli, Milano

Bologna S. (1998), “Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione”, in Perulli P., (a cura di), *Neoregionalismo*. Bollati Boringhieri, Torino

Boscacci F. (2003), (a cura di), *La nuova logistica*. Egea, Milano

Brandolini F. (2000), “La logistica nella recente evoluzione dei distretti industriali”. *Piccola Impresa*, n. 2

Ceccacci R., De Donato M., Fantozzi F., Giordano R., Manzione P. L., Mongelli G., Russo C., Saso R. (2003), *L'impatto sociale ed economico del sistema portuale livornese sul territorio*. EURISPS, Roma

CENSIS Centro studi investimenti sociali (1998), *Logistica e trasporti: soggetti e processi per la competitività del Sistema – Paese*. Gangemi Editore, Roma

Clickmobility, Il portale italiano della mobilità e del trasporto passeggeri, <http://www.clickmobility.it>

CONFETRA Quaderni, numeri vari http://www.confetra.it/it/home/index_home.htm

Corò G. & Marcucci E. (2000), “Le politiche per la logistica” *Quaderni della mobilità*, n. 1

EUROPA, Sito ufficiale dell'Unione Europea, http://europa.eu.int/index_it.htm

FEDERTRASPORTO (2002), *L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana*. <http://www.federtrasporto.it/>

Fondazione Filippo Caracciolo Centro Studi (2003), *La mobilità delle cose. Tra ritardi strutturali e competitività del sistema dei trasporti*. ACI, Roma

Grando A. (1995), *Organizzazione e gestione della produzione industriale*. Egea, Milano

Hertz S. & Alfredsson M. (2003), “Strategic development of third party logistics providers”, *Industrial Marketing Management*, n. 1

Isfort (2002), *Primo rapporto generale sulla logistica in Italia*. Isfort, Roma

IRPET (2003), *Distretti e innovazione: le funzioni logistiche e di trasporto. Il caso della Toscana*. IRPET, Firenze

Kelleher G., El – Rhalibi A. & Arshad F. (2003), “Scheduling for intermodal transport”, *Logistics information Management*, n. 5

Lai K. H., Ngai E. W. T. & Cheng T. C. E. (2003), “An empirical study of supply chain performance in transport logistics”, *International Journal of Production Economics*, n. 1

Lattarulo P. (2001), (a cura di), *Logistica e trasporti nel distretto di Prato. Anello debole o fattore strategico di crescita?* FrancoAngeli, Milano

Maggi E. (2003), *Dinamiche strutturali alla base dello sviluppo del mercato italiano della logistica integrata*. XXIV Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Perugia

Marcucci E. (2000), “Logistica, innovazione tecnologica e sviluppo locale”, *Economia e società regionale*, n. 1

Mason S. J., Ribera P. M., Farris J. A. & Kirk R. G. (2003), “Integrating the warehousing and transportation functions of the supply chain”, *Transportation Research Part E*, n. 1

Ministero dei Trasporti e della Navigazione (2000), *Logistica e intermodalità*, Nuovo Piano Generale dei Trasporti e della Logistica, documento tecnico, Appendice A al Capitolo 7

Pareschi A., Persona A, Ferrari E & Regattieri A. (2002), *Logistica integrata e flessibile per i sistemi produttivi dell'industria e del terziario*. Progetto Leonardo, Bologna

“Più e-business per contrastare gli stranieri” da Il Sole 24ore Trasporti, 16-28.06.2003

Pozzoli S., Radicchi E. (2003), *Le imprese toscane fra leggerezza e gracilità. 2° rapporto sulle imprese di capitale 1995-2000*. IRPET, Firenze

Rosa A., “Trasporti combinati, anzi scombinati” da Il Giornale della Logistica, 04.04.2003

Sauvage T. (2003), “The relationship between technology and logistics third – party providers”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n. 3

“Si muove la domanda delle PMI” da Il Sole 24ore Trasporti, 16-28.06.2003

Tan K. C., Lyman S. B. & Wisner J. D. (2002), “Supply chain management: a strategic perspective”, *International Journal of Operations & Production Management*, n. 6

“Un'autorità indipendente per garantire lavoro ai clienti” da Il Sole 24ore Trasporti, 24.03-05.04-2003

Yucesan E. & Van Wassenhove L. N. (2002), “Supply – chain.net: the impact of web – based technologies on supply chain management”, INSEAD Working papers, Fontainebleau