

LOGISTICA E TERRITORIO

1. La logistica nel contesto della competizione territoriale

Dopo una fase di perdita di rilevanza nelle politiche di sviluppo locale negli anni '80, le infrastrutture e la logistica sono tornate a rappresentare oggi un *focus* importante nel panorama delle politiche territoriali, sia per il marketing territoriale (in riferimento ai fattori localizzativi e all'attrazione di investimenti esterni), sia per la razionalizzazione del sistema produttivo.

Più in particolare, è necessario tenere in adeguata considerazione che lo scenario socioeconomico attuale è fortemente caratterizzato dalla competizione tra territori per la fornitura di servizi ed economie esterne alle imprese che competono nel mercato globale: la possibilità per un ambito territoriale locale di poter fornire infrastrutture di collegamento e di accesso ai circuiti internazionali di comunicazione, servizi logistici avanzati a supporto della catena produttiva e distributiva appare decisiva per lo sviluppo economico e sociale del territorio stesso.

La logistica costituisce infatti oggi una delle infrastrutture strategiche sulle quali si sta ridisegnando l'organizzazione della produzione a scala globale. In altri termini, la logistica produce, sul piano della riconfigurazione del territorio, un fenomeno di "gerarchizzazione", per cui vi sono regioni che possono contare su un forte vantaggio competitivo rappresentato dall'offerta di servizi logistici e regioni che, pur presentando livelli di eccellenza nei sistemi manifatturieri, sono fortemente subalterne di altre per i servizi di logistica integrata.

L'innovazione nella logistica è alla base dei cambiamenti radicali che stanno attraversando il mondo produttivo, spingendo verso una profonda riconfigurazione dei modelli di organizzazione dell'industria e dei servizi, e verso un riposizionamento nella valutazione dei fattori localizzativi. In sostanza, oggi appare sempre maggiore la rilevanza del fattore logistico nelle scelte localizzative.

Le catene logistiche sono caratterizzate da uno stretto legame tra flussi fisici (di prodotti, materie prime, componenti, ma anche persone) e informativi (conoscenze codificate, ordini di acquisto e vendita, condivisione di database, servizi). Negli ultimi tempi, alla luce delle innovazioni legate soprattutto allo sviluppo nelle nuove tecnologie di comunicazione, si è assistito ad un'evoluzione che ha coinvolto le diverse fasi della catena logistica, in particolare:

- *Il trasporto.* Oggi manifesta una duplice tendenza: da un lato la sua importanza si riduce, a causa dell'abbassamento dei costi e della maggiore rilevanza strategica delle altre attività logistiche; dall'altro, tuttavia, il suo ruolo tende a crescere, sia perché si allungano le distanze e aumenta la parcellizzazione dei carichi, sia a seguito degli effetti della diffusione del *just-in-time* nella gestione dei magazzini. In altri termini, il trasporto non è più un'attività banalizzata di sola vezione, bensì una componente intelligente di una rete di movimentazione e stoccaggio strettamente integrata al funzionamento della *supply chain*.
- *Stoccaggio e gestione scorte, magazzini prodotti finiti.* Anche se la situazione può cambiare a seconda dei diversi settori, la tendenza appare comunque quella di una riduzione delle quantità (*just-in-time*) e di un incremento delle attività di gestione in *outsourcing*.
- *Quasi-manufacturing.* Si tratta di attività emergenti costituite da funzioni di manipolazione dei prodotti, in passato svolte in fabbrica ed oggi presenti nelle piattaforme logistiche: vi rientrano il finissaggio dei prodotti, l'inscatolamento e il packaging, alcune fasi di assemblaggio, controllo qualità, montaggio a destino. Secondo calcoli eseguiti dagli esperti (si veda P.G.T. 1999), lo spostamento verso le catene logistiche di queste attività può moltiplicare 10 volte il valore aggiunto tradizionalmente incorporato nella sola movimentazione delle merci.
- *Gestione dei flussi informativi.* Nelle attività logistiche si stanno affermando, grazie alle nuove tecnologie di comunicazione, servizi che consentono il controllo continuo del posizionamento in rete dei prodotti e un'integrazione delle diverse attività.

In questo contesto, l'*outsourcing* (cioè la terziarizzazione della logistica) appare la risposta più adeguata per gestire la complessità delle attività logistiche e sfruttare l'opportunità di maggiori economie di scala fornite da operatori specializzati, fra cui in particolare:

- i *Multimodal Transport Operators*: si tratta di operatori che forniscono servizi di trasporto su grandi rotte internazionali assicurando una catena di movimentazione door-to-door delle merci
- i *Logistics Service Provider*: si tratta di operatori, spesso ubicati in piattaforme logistiche, che offrono in particolare servizi di stoccaggio e manipolazione dei prodotti (es: *quasi-manufacturing*)
- gli *Information Based Integrator*: si tratta di operatori che si occupano della gestione dei flussi logistici (es: gestione conto terzi degli ordini di acquisto di più imprese, ecc.), quindi nel campo dell' "intelligenza terziaria".

Relativamente ai servizi di stoccaggio e manipolazione dei prodotti, assumono un ruolo fondamentale le *piattaforme logistiche*, che si differenziano in modo sostanziale rispetto alle tradizionali infrastrutture di trasporto o ai nodi di traffico (porti, aeroporti, nodi autostradali e ferroviari), anche se la loro vicinanza rappresenta comunque un importante vantaggio competitivo.

Per piattaforma logistica si intende (cfr. S.Bologna, 1998) uno spazio dotato di un'ampia superficie scoperta, che ospita veicoli, unità di carico, centri di trasferimento intermodale, e di un'ampia superficie coperta, che ospita magazzini altamente automatizzati, governati da sistemi informatici complessi, dotati di macchinari di movimentazione avanzati e di una serie di *gates* specializzati per relazione di trasporto. Queste aree ospitano in genere, oltre ad operazioni di movimentazione e stoccaggio della merce, anche lavorazioni ad alto valore aggiunto: segmenti fine lavorazione, operazioni di imballaggio, confezionamento, controlli qualità, magazzini ricambi automatizzati, deposito prodotti finiti che richiedono un certo livello di stoccaggio.

Alla luce di questi elementi, si coglie la sostanziale differenza tra i "nodi di traffico" che trattano unità di carico standardizzate (containers, casse mobili, land containers, log boxes, ecc.), dalle piattaforme logistiche che trattano la merce contenuta nelle unità di carico: mentre i primi generano poca ricchezza e occupazione, le seconde producono significative ricadute sul territorio in termini di valore aggiunto e impiego di manodopera.

E' opportuno comunque ricordare che queste due tipologie di "infrastrutture" possono coesistere una accanto all'altra, anzi possono integrarsi e creare sinergie.

2. La logistica e il porto

Parlando di logistica in relazione ad aree come La Spezia è indispensabile fare riferimento all'infrastruttura "porto", sia in considerazione del contributo che la logistica può dare in termini di ampliamento dell'offerta portuale, sia in relazione alle possibilità offerte dalla presenza di un importante nodo di traffico, quale il porto, per lo sviluppo in loco di attività a maggiore valore aggiunto nell'ambito di fasi a monte e a valle della catena logistica ad esso collegata.

Come è noto, dopo un periodo di forti difficoltà, negli ultimi anni la portualità italiana ha riconquistato un ruolo di preminenza nel Mediterraneo, con particolare riferimento al traffico containers. Fra i fattori a cui deve ascrivere questa ripresa si segnalano:

- la presenza di attività di terziario marittimo ad elevata professionalità, che consente di tessere relazioni internazionali e alleanze con i principali operatori marittimi;
- lo sviluppo della logistica portuale, che ha consentito maggiore efficienza ed affidabilità nella catena del trasporto;
- lo sviluppo dei servizi ferroviari e della rete di *inland* terminal pubblici e privati.

Si tratta di aspetti che testimoniano l'importanza dell'integrazione tra porto e sistema logistico, campo in cui sono comunque ancora molti i progressi da compiere, soprattutto in Italia.

In altri termini, oggi il successo di un porto non si lega più esclusivamente a fattori di tipo "fisico" (caratteristiche degli accosti, disponibilità di attrezzature specializzate per la movimentazione dei

carichi, disponibilità di spazi a terra, collegamenti con le reti di trasporto terrestre), ma anche ad una componente di "servizio", legata al terziario marittimo, all'intermodalità e alla logistica ad alto valore aggiunto.

Come si è accennato nel paragrafo precedente, la logistica aggiunge valore al prodotto, attraverso operazioni di quasi-manufacturing e intelligenza terziaria, grazie in particolare all'utilizzo delle nuove tecnologie. Questo fenomeno determina un importante impatto sulla gerarchizzazione nella gestione del trasporto marittimo, per cui non sono più i porti in quanto tali ad assumere centralità, quanto piuttosto i retroporti, gli *inland terminal* e le piattaforme logistiche. In sostanza, quindi, l'offerta di servizi intermodali e logistici ad elevato valore aggiunto rappresenta uno strumento fondamentale per vincolare i traffici ai porti vicini.

Alla luce dell'evoluzione descritta, gli operatori inizialmente specializzati esclusivamente in operazioni di banchina tendono sempre più a diventare "*integratori di sistemi*", al fine di offrire al cliente un servizio integrato, ad elevato valore aggiunto, che comprenda il maggior numero di fasi possibili nella catena logistica. In altri termini, per gli operatori l'offerta di un servizio logistico integrato rappresenta oggi un importante strumento di fidelizzazione della clientela e un fondamentale fattore di sviluppo e innovazione.

3. Il sistema logistico-portuale spezzino: specializzazioni, punti di forza e debolezza, vincoli e opportunità

Nel corso degli ultimi anni, La Spezia si è affermata, anche in virtù della felice collocazione geografica, come *nodo di traffico*, vale a dire come "porta di transito" (*gate*) di "unità di carico standardizzate" (containers, casse mobili, land containers, log boxes, ecc.).

In particolare, La Spezia ha sviluppato le attività terminalistiche legate al traffico containers, ambito nel quale ha raggiunto importanti traguardi sia in termini di quantità movimentate che di qualità del servizio.

Le performance registrate nel 1999 (tasso di crescita di oltre il 15% rispetto all'anno precedente) e nei primi mesi del 2000, confermano il trend positivo dello scalo spezzino, che oggi si colloca all'ottavo posto a livello europeo nel traffico container:

TEU - Principali porti del mediterraneo (Traffico container)

<i>Posizione</i>	<i>Porto</i>	<i>TEU x 1000 (1998)</i>	<i>TEU x 1000 (1999)</i>	<i>Variazione % 1998/1999</i>
1°	Gioia Tauro	2.125	2.253	6,0%
2°	Algeciras	1.825	1.850	1,4%
3°	Genova	1.266	1.236	-2,4%
4°	Barcellona	1.095	1.230	12,3%
5°	Malta	1.072	1.200	11,9%
8°	La Spezia	732	843	15,2%
11°	Livorno	535	480	-10,3%
13°	Napoli	320	324	1,2%
14°	Salerno	251	267	6,4%

Fonte: www.porto.la-spezia.it

In prospettiva, le previsioni sono di un'ulteriore crescita del traffico container nello scalo spezzino: se da un lato questo scenario è da considerarsi molto positivamente, dal punto di vista economico, per lo sviluppo dello scalo e delle attività ad esso connesse, d'altro canto suscita forti interrogativi sia in relazione agli impatti sulla città, in termini di sostenibilità ambientale e sociale, sia in relazione alla capacità del sistema locale di sostenere una crescita di questo tipo in termini di dotazione infrastrutturale e disponibilità di spazi.

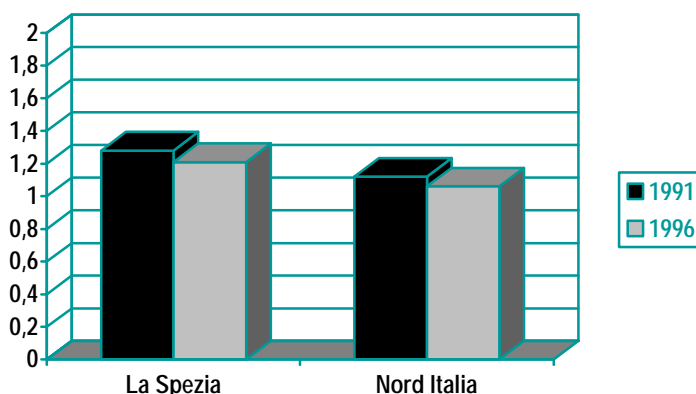
Previsioni teoriche (milioni di TEU) dello sviluppo del Traffico Container a La Spezia

Anno	Previsione minima	Previsione massima
1999	0,84	
2000	0,86	0,95
2005	1,23	1,61
2010	1,64	2,16

Fonte: NEI

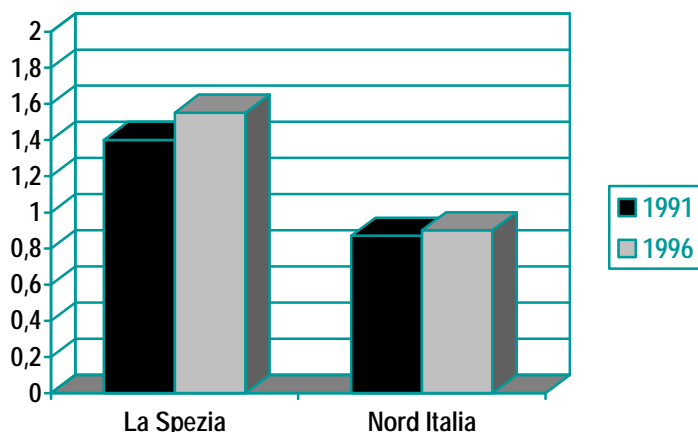
Al di là dei successi riscontrati nel campo dei container, a La Spezia il settore dei trasporti gioca un ruolo di primo piano in termini di contributo al valore aggiunto (oltre il 12%) e all'occupazione (oltre il 10%) provinciali, mostrando anche una spiccata specializzazione sia come unità locali che, soprattutto, come addetti (comprendendo la cantieristica navale e il diporto si registrano quasi 5.400 occupati), rispetto alla media dell'Italia settentrionale e all'Italia nel suo complesso.

Indici di specializzazione nel settore dei trasporti (Unità Locali)



Fonte: Elaborazione dati Censimento Intermedio ISTAT 1996

Indici di specializzazione nel settore dei trasporti (Addetti)



Fonte: Elaborazione dati Censimento Intermedio ISTAT 1996

Riscontrata la rilevante specializzazione spezzina nel settore, un elemento basilare per la formulazione di una strategia e la definizione di interventi prioritari relativamente al tema del “Distretto Logistico” è costituito dall’individuazione dei punti di forza e debolezza (SWOT) del sistema logistico-portuale spezzino, di seguito evidenziati:

Punti di forza:

- felice posizione geografica e favorevole conformazione della costa
- presenza di operatori privati di livello internazionale
- presenza infrastrutture economiche di base (strade, autostrade, ferrovia)
- misure di sostegno all’investimento (Contratto d’Area, L.488/92, PRUSST)
- presenza manodopera specializzata e di un know-how di alto livello
- flessibilità operativa e di progettazione (cultura del prodotto/servizio “alla nave” su misura)
- disponibilità all’innovazione (investimenti in attrezzature moderne e tecnologicamente evolute)
- livello di privatizzazione del terminal portuale
- presenza Enti formativi di alto livello competenti nel settore (SNT, ecc.)

Punti di debolezza:

- spazi limitati (sia in banchina che nell’area di S.Stefano M.)
- nodi irrisolti dal punto di vista infrastrutturale (es: collegamento ferroviario Pontremolese)
- carenza di servizi “alla merce” a maggior valore aggiunto e a maggior impatto occupazionale (prevalgono le attività di movimentazione)
- inefficienza collegamento ferroviario porto-S.Stefano
- assenza di un forte tessuto industriale locale quale primo interlocutore nei confronti dell’offerta di servizi logistici
- difficoltà nel rapporto con la cittadinanza e nell’integrazione tra le varie funzioni (commerciale, turistica, diportistica, industriale, ecc.)

Accanto a questi elementi “strutturali”, a completamento dell’analisi SWOT si individuano le principali opportunità e i principali vincoli per il sistema logistico-portuale locale, di cui si è tenuto conto nella successiva elaborazione progettuale:

Opportunità:

✓ Nuovi strumenti di pianificazione:

Il momento attuale appare particolarmente favorevole, in quanto importanti strumenti pianificatori sono in fase di progettazione ed approfondimento in termini di obiettivi ed interventi. Per ottenere risultati significativi appare fondamentale un'azione di pianificazione integrata da parte dei diversi attori coinvolti, al fine di evitare incoerenze fra i vari strumenti e raggiungere un'ottimizzazione a livello di coordinamento, tempi e risorse impiegate.

Da questo punto di vista, il Comune della Spezia e l'Autorità Portuale si muovono nella giusta direzione, in quanto nella definizione dei rispettivi piani (PUC e PRP) hanno intrapreso un percorso di copianificazione raggiungendo un'intesa sui principali obiettivi ed interventi. Allo stesso modo, è auspicabile un maggiore coordinamento con altri importanti attori, in primis l'Amministrazione Provinciale, il cui coinvolgimento, insieme a quello degli altri soggetti pubblici e privati interessati, è indispensabile per sviluppare il tema della Logistica alla Spezia. In questo senso, uno strumento che può risultare strategico è sicuramente il PRUSST (Programma di Riqualficazione Urbana e Sviluppo Sostenibile del Territorio) La Spezia-Val di Magra, recentemente classificatosi ai primi posti nella graduatoria a livello nazionale. Nella definizione strategica ed operativa dei vari interventi previsti (previsti circa 1.800 miliardi di investimenti tra cui alcuni molto importanti in relazione al tema della Logistica) e nella gestione delle diverse fasi del programma sarà infatti fondamentale sviluppare un elevato livello di concertazione e di coordinamento tra Provincia, i diversi Comuni interessati, Autorità Portuale, Associazioni di categoria, Ferrovie, Anas, Salt, Acam, privati.

✓ Clienti del porto:

L'esistenza di uno scalo portuale molto importante in termini di traffico merci e container, favorita dalla presenza di operatori di livello internazionale, rappresenta un'opportunità di primo piano per sviluppare attività logistiche ad alto valore aggiunto in loco. Anche se tecnicamente non esiste coincidenza tra il cliente del porto (la "Linea") e il cliente della logistica (la Merce o i Passeggeri), è infatti indubbio che il passaggio nel *gate* portuale spezzino di ingenti quantitativi di Merce e, in prospettiva, di numerosi passeggeri costituisca un fattore strategico su cui puntare per far nascere un distretto logistico imperniato sull'intermodalità e su attività di "servizio" avanzato. In particolare, per quanto riguarda le merci, gli interlocutori principali per una strategia di specializzazione e di sviluppo di attività logistiche sono i gestori della logistica delle imprese industriali che, attraverso le linee, si servono del porto.

✓ Incremento traffici porti Mediterraneo:

La ritrovata centralità del Mediterraneo dal punto di vista logistico (in particolare per il traffico container) e le previsioni di crescita dei porti mediterranei superiori a quelle per il Nord Europa possono, anche alla luce delle considerazioni di cui al punto precedente, favorire lo sviluppo di La Spezia come *gate / porta privilegiata* dell'Italia settentrionale e dell'Europa centrale verso il Mediterraneo, su cui si affacciano paesi con potenzialità di sviluppo ed opportunità valorizzate ancora in modo molto parziale.

✓ Nuovi network infrastrutturali e telematici:

In sede nazionale ed europea, si stanno progettando nuovi network tali da collegare importanti nodi di diversi paesi e regioni lungo corridoi infrastrutturali e telematici. Queste reti possono rappresentare un'opportunità per favorire l'affermarsi di La Spezia come *gate / porta privilegiata* Euro-Mediterranea. Si fa riferimento in particolare ai corridoi autostradali come la Tirreno-Brennero (Società TI-BRE), che appaiono strategici per il ridisegno dei traffici a livello nazionale, e alle TEN (Trans European Network), che avranno lo scopo di integrare su scala comunitaria le

diverse reti locali del trasporto terrestre, marittimo ed aereo, nonché i sistemi di gestione del traffico e i sistemi di posizionamento e navigazione.

✓ Ruolo della logistica nella competizione:

La centralità assunta negli ultimi tempi dalla logistica nella competizione fra sistemi locali quale fattore localizzativo può favorire nell'area spezzina la fidelizzazione del tessuto imprenditoriale esistente e, soprattutto, l'attrazione di nuovi investimenti produttivi dall'esterno da parte di imprese alla ricerca di nuove soluzioni nella loro catena produttiva-distributiva.

✓ Area S.Stefano Magra:

La disponibilità di un'area come quella sita a S.Stefano Magra, secondo l'Accordo di Programma del '98 per buona parte destinata a logistica, già dotata oggi di un importante raccordo ferroviario, di una zona di interscambio ferro-gomma in fregio ai binari, di una zona operativa di sosta e smistamento mezzi e di un autoparco in fase di ultimazione, rappresenta un punto di partenza fondamentale e un forte "vantaggio competitivo" relativamente alla fattibilità del distretto logistico spezzino.

Vincoli:

✓ Spazi limitati:

Il sistema logistico-portuale spezzino si caratterizza per un problema di carenza di spazi. Se questo aspetto ha nel passato paradossalmente favorito l'incremento dell'efficienza e l'adozione di soluzioni tecnologicamente avanzate da parte degli operatori portuali, in prospettiva può rappresentare un ostacolo nel raggiungimento, non solo in banchina ma anche a livello di piattaforma logistica (S.Stefano), della dimensione ottima minima per essere competitivi sul mercato.

✓ Impatto sociale ed ambientale sulla città:

In ogni città portuale, il porto rappresenta, oltre che una componente essenziale dell'economia locale, anche un fattore fondamentale dell'assetto urbano e dell'identità culturale cittadina, per cui il rapporto fra scalo e città può diventare conflittuale. Nel caso di La Spezia questa conflittualità ha assunto, anche negli ultimi tempi, caratteri marcati, per cui è indispensabile compiere tutti gli sforzi possibili per favorire già in fase pianificatoria la convivenza tra le due realtà, al fine di evitare, al momento della realizzazione delle iniziative progettate per la logistica, il sorgere di ostacoli legati alla mancanza di consenso da parte della cittadinanza.

✓ Rischio della specializzazione:

La ricerca di una specializzazione del distretto logistico spezzino legata a determinate tipologie di carichi o specifici settori merceologici o singoli operatori o importanti soggetti imprenditoriali, se da un lato può determinare un significativo vantaggio competitivo e l'ottenimento di forti economie di scala, d'altro canto espone al rischio di essere coinvolti da possibili crisi di settore e/o di impresa, con tutte le conseguenze che ne possono derivare in termini occupazionali e di problematiche di riconversione.

4. Il distretto logistico di La Spezia: visione strategica e obiettivi

Il tema della Logistica a La Spezia appare articolato e variegato sotto diversi aspetti:

- ⇒ dal punto di vista delle aree interessate (Golfo, Valle)
- ⇒ dal punto di vista degli strumenti di pianificazione (PRP, PUC, PRUSST, PTCP, ecc.)
- ⇒ dal punto di vista degli Enti e dei Soggetti pubblici e privati coinvolti (Provincia, Comuni, SVAR, SPEDIA, Autorità Portuale, Associazioni di categoria, Ferrovie, Anas, Salt, Acam, operatori privati, ecc.)
- ⇒ dal punto di vista dei progetti avviati o in fase di progettazione.

Alla luce di questa complessità si è riscontrata un'esigenza, espressa unanimemente dagli attori interessati, di integrazione e di messa a sistema dei vari "segmenti" della logistica a La Spezia.

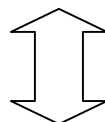
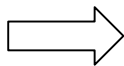
L'elemento fondamentale per raggiungere questo obiettivo è l'individuazione e la definizione di una visione strategica "di sfondo", da cui discendano obiettivi chiari e condivisi e che possa rappresentare il punto di riferimento per i diversi interventi e per i diversi attori interessati.

Tale approccio si motiva in considerazione del fatto che l'esplicitazione delle strategie pubbliche e private per la definizione di una visione comune rappresenta un elemento fondamentale per la creazione del consenso sugli obiettivi e, conseguentemente, per la concreta implementazione delle azioni e dei progetti, favorendo il passaggio dal momento meramente propositivo a quello più propriamente attuativo.

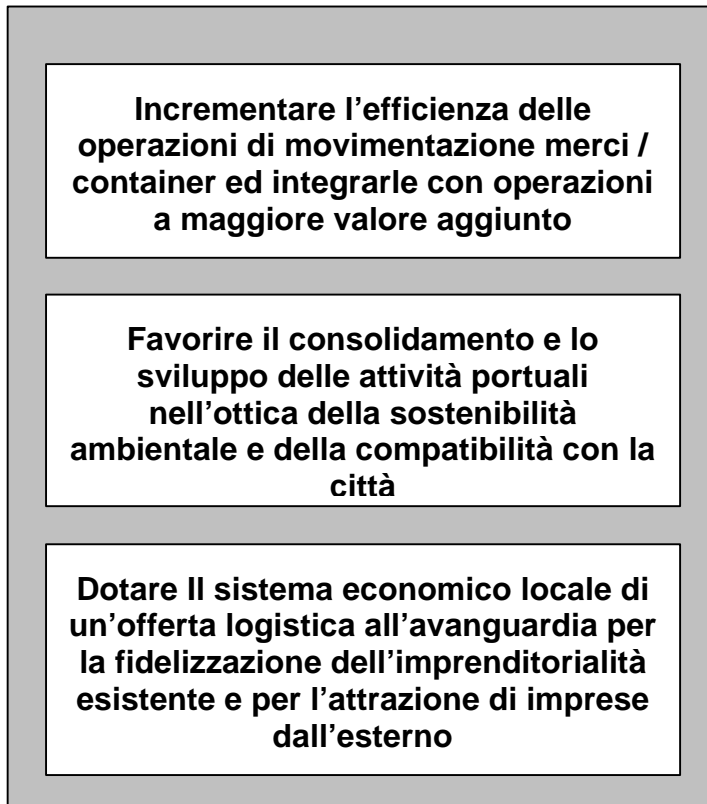
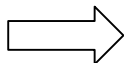
Una visione strategica di sfondo risulta inoltre fondamentale per organizzare a sistema le molteplici iniziative da mettere in campo e superare i limiti di una progettualità di tipo "settoriale" e/o "soggettiva". In altri termini, la strategia condivisa fra gli attori pubblici e privati rappresenta una "rete di sfondo" in base alla quale progettare le molteplici azioni e iniziative, tenendo conto di interazioni/sovrapposizioni, coerenze/conflictualità, economie di scala/scopo fra i diversi progetti posti in essere dai vari attori.

L'analisi del contesto spezzino descritta nei paragrafi precedenti e frutto del percorso di preparazione alla Conferenza Strategica che ha coinvolto i vari interlocutori locali, ha consentito di mettere a punto una "visione" strategica condivisa sul tema della logistica, da cui discendono obiettivi e risultati attesi, come da grafico seguente:

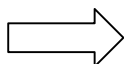
**VISIONE
STRATEGICA**



OBIETTIVI



**RISULTATI
ATTESI**



Marketing INTERNO:

- ⇒ Fidelizzazione dei clienti del porto
- ⇒ Fidelizzazione del tessuto imprenditoriale esistente
- ⇒ Promozione dei benefici della presenza dell' "industria porto" per lo sviluppo del sistema socioeconomico locale

Marketing ESTERNO:

- ⇒ Attrazione di imprese specializzate nella logistica
- ⇒ Attrazione di insediamenti produttivi e/o distributivi di imprese manifatturiere clienti del porto
- ⇒ Attrazione di imprese esterne alla ricerca di soluzioni efficienti e innovative nella catena logistica

Ricadute SOCIOECONOMICHE:

- ⇒ Incremento del Valore Aggiunto prodotto in loco
- ⇒ Incremento dell'occupazione

PROGETTI

4.1 DISTRETTO LOGISTICO

**4.2 RIORGANIZZAZIONE
DELLA LINEA DI COSTA**