

## CRONACHE DA UN'ALTRA LOGISTICA

Di Maurizio Peruzzi

**Impossibile definire Sergio Bologna, già docente universitario, consulente di enti, imprese e governi, fondatore di riviste che hanno contribuito alla storia della cultura, da decenni una delle menti più lucide del pensiero non solo logistico nazionale. È però possibile fermarsi e ascoltarlo, per esempio per capire se è meritata la fama di inguaribile pessimista o di autentico “uomo contro”, quando a essere “contro” c'è solo da esserne fieri...**

**Che ci fa uno come lei, con una storia personale antitetica rispetto al Governo attuale, all'interno della Consulta della Logistica?**

L'invito a partecipare è arrivato da diverse direzioni. Non mi sono sentito di dire di no a tanti amici e colleghi.

**E si trova a suo agio?**

La differenza principale tra la mia impostazione e quella oggi maggioritaria è che cerco di vedere la logistica come un software e non come un hardware. Secondo me è un problema di materia grigia, per troppi è un problema di cemento.

**Questa me la deve spiegare meglio...**

La logistica è il settore che utilizza più di tutti gli altri, forse con la sola eccezione del militare, le alte tecnologie. È il settore dove per definizione domina la knowledge economy (*letteralmente: “economia della conoscenza”: i pilastri dello sviluppo sono la formazione, l'accumulo delle competenze, la capacità di metterle in rete e la spinta ad innovare – NdR*).

**E allora?**

Tutti i discorsi sulle infrastrutture afferiscono non alla logistica ma al business immobiliare. Sono hardware. Quello che conta davvero non sono le linee, i Corridoi, i trafori o le “scatole” (le autostrade, l'Alta Capacità ferroviaria, i capannoni) ma i progetti imprenditoriali di servizi che li giustificano. E soprattutto conta la capacità di dotare i capannoni di tecnologie.

**Quindi tutti i discorsi che si fanno sulle infrastrutture sono fuorvianti?**

Non prendiamoci in giro: una piattaforma logistica pubblica, nel 99% dei casi, è un affare immobiliare.

La questione diventa logistica solo quando cominciamo a riempire i capannoni di

apparecchiature sofisticate e soprattutto a considerarli in un contesto di dinamiche economiche e di mercato.

**Cominciamo dall'ABC: cos'è la logistica?**

È il fattore fondamentale dell'organizzazione d'impresa. Guardando questa slide (*vedi Fig. 1*) presentata a un congresso della BVL su una fabbrica MAN in Polonia (*veicoli industriali - NdR*): si vede che l'organizzazione del ciclo produttivo ha la medesima complessità, anche a livello di slide, dell'organizzazione del ciclo logistico. Visivamente la logistica rappresenta il 50% delle attività.

**Lei è stato fortemente influenzato dagli anni trascorsi in Germania.**

Sono socio onorario dell'associazione logistica tedesca (*Bundesvereinigung Logistik (BVL) - NdR*) grazie al periodo trascorso tra Amburgo e l'Università di Brema alla fine degli anni '70, quando ho studiato in particolare i problemi della portualità. Un'esperienza che mi consentì, qualche anno dopo, di far parte in Francia di un gruppo di lavoro del Ministro dei trasporti del Governo Mauroy (*in carica dal 1981 al 1984 – NdR*), Charles Fiterman. Un uomo intelligente: tra i suoi consiglieri chiamò non solo degli ingegneri ma anche dei sociologi.

**Lei aveva già approfondito temi e misteri della logistica sulla rivista “Primo Maggio”, da lei fondata (“Primo Maggio” è stata una delle più importanti riviste di Storia del Movimento Operaio. Oggi è ripubblicata in DVD – Editore DeriveApprodi - NdR).**

Tra i vari contenuti approfondimmo le esperienze dei lavoratori dei trasporti: portuali, facchini, ferrovieri, camionisti. Ho avuto quindi la possibilità di considerare la logistica da vari punti di vista: come docente, consulente, studioso del movimento operaio. Il mio è stato un approccio che oggi si direbbe *bottom up*.

**Ma lei alla fine che lavora fa?**

Dal 1984, quando rientrai definitivamente in Italia, sono un consulente con il non lieve vantaggio, rispetto ad un'offerta, soprattutto allora, generalista, di offrire una consulenza mirata. Ho collaborato e collaboro con imprese, Autorità Portuali, Associazioni di categoria, Ministeri e Governi.

**Perché lei sostiene che il tunnel Torino -Lione non s'ha da fare?**

Esistono tre criticità. La prima è che i territori non sono più disposti ad accettare imposizioni, in

Italia e in Europa: dobbiamo accettare che i diritti delle comunità locali valgono quanto i diritti dello Stato, soprattutto nel momento in cui gli Stati perdono sovranità a vantaggio di potenze oscure e destabilizzanti che assumono la veste di agenzie di rating o di fondi sovrani che non rispondono a nessuna legge e controllo.

### **Il secondo problema?**

È singolare investire sulla Torino – Lione quando l'80% delle merci in entrata/uscita dall'Italia su ferro transitano via Svizzera e Austria, cioè dai valichi di Domodossola, Luino, Chiasso, Brennero e Tarvisio. Il valico con i volumi maggiori è il Brennero ma se sommiamo i volumi dei diversi valichi il primato spetta alla Svizzera.

### **E allora?**

E allora mentre gli svizzeri, con il nuovo tunnel del Lötschberg, hanno creato le premesse per un transito efficiente tra sud e nord Europa, noi non abbiamo fatto nulla. Con che faccia andiamo a chiedere all'Europa capitali per la Torino – Lione quando abbiamo dimostrato di non saperci agganciare alle infrastrutture che già esistono grazie al lavoro altrui?

### **Terzo problema?**

Il tema principale non sono le linee, sono i nodi: puoi investire su ferrovie e autostrade ma se non risolvi i problemi dei nodi non fai altro che aggravare le questioni invece che risolverle. Più velocità non significa automaticamente maggiore efficienza. L'Italia del nord abbonda di piattaforme, interporti e magazzini costruiti secondo i criteri più moderni, ma non si può dire lo stesso della dotazione interna, dell'automazione degli scaffali, dei sistemi di gestione degli ordini e del picking: spesso si vedono ancora e solo facchini di cooperative e muletti.

### **I porti, almeno quelli, me li salverà...**

Perché un operatore logistico sceglie un porto anziché un altro? Perché fa una valutazione di efficienza: tariffe, servizi, tempi, costo totale per unità movimentata. Cosa fanno invece i porti, ma non solo in Italia? Lavorano per ampliare la capacità guardando al solo interesse dell'armatore. Invece occorre progettare la filiera fino al cliente finale, andando oltre l'operazione infrastrutturale

### **Perché?**

Sono in corso progetti di ampliamento della

capacità di certi porti anche del 50%, del 70% in cinque anni. Ma se andiamo a vedere le previsioni di crescita del PIL nei prossimi cinque anni scopriamo che siamo fermi a un modesto 5%, se tutto va bene.

### **E allora?**

Siccome i nostri porti al momento servono i mercati nazionali c'è il rischio che si crei un sovradimensionamento delle infrastrutture se non si allarga il mercato. Bisogna essere coscienti che dobbiamo andarci a conquistare i mercati esteri, altrimenti tutte queste nuove banchine, le gru, i "super-porti" non servono a niente.

### **Bene, facciamolo. Dov'è il problema?**

Per andare a conquistare nuovi mercati occorrono aziende all'altezza per organizzazione e capitalizzazione, manager preparati, innovazione tecnologica e la capacità di collegarci alle infrastrutture già esistenti sulle direttrici utili. Vogliamo fare concorrenza ai porti del nord Europa? Allora completiamo il lavoro degli svizzeri dando seguito al tunnel del Lötschberg! Ancora: lo sa che nel 2012 il Brennero resterà chiuso per diversi periodi e nessuno se ne preoccupa? Con che faccia sosteniamo che la Val di Susa è strategica (in un futuro remoto) quando ce ne fregiamo dei valichi sui quali passa (oggi!) la maggioranza delle merci su ferro?

**Come valuta il lavoro di integrazione di enti quali l'UIR (Unione Interporti Riuniti – NdR), UirNet e la proposta di Accuracy per la realizzazione di una holding per la logistica (vedi: "Una holding per la logistica" – Il Giornale della Logistica – luglio/agosto 2011 – NdR)?**

È banale sostenere che un coordinamento delle politiche di integrazione tra i diversi attori sia auspicabile. Ma non nascondiamoci dietro a un dito: Bologna, Padova e Verona, tanto per rimanere in un ambito geografico ristretto, sono tre mondi diversi con diverse specializzazioni...

### **... appunto: potrebbero trarre vantaggi da un'integrazione...**

Certamente: sostengo solo che non sia tutto così semplice come può apparire. In linea di massima i principali interporti fanno abbastanza bene il loro mestiere. Quello che è inconcepibile è aver favorito la realizzazione di Interporti dappertutto, senza un senso logico che non fosse favorire appetiti locali: operazioni immobiliari, appunto.

### **E del progetto di costruire una holding tra i diversi attori della logistica nazionale?**

Una holding è una scatola: l'importante è come la riempi. Se si limita ad un discorso immobiliare ha un'utilità parziale. Se nasce a sostegno di un progetto strategico di sviluppo è tutta un'altra faccenda. Qual è il progetto?

Non si sa.

### **Perché secondo lei l'incremento dell'outsourcing logistico, invece che contribuire ad una maggiore competitività di sistema, si riduce invece ad un downsizing? Perché in Germania o Francia, dove è molto più diffuso, tutti dicono che è un bene?**

Non ho mai sostenuto che la terziarizzazione logistica si risolva sempre in un downsizing. Ho detto che accade spesso. Il motivo risiede nelle dimensioni medie delle nostre imprese. Mi spiego: in Italia si definisce una media azienda manifatturiera una realtà con più di 50 dipendenti. In Germania si parla di media azienda quando si superano i 250 dipendenti.

### **E allora?**

La conseguenza è che un manager tedesco chiede al suo provider servizi logistici evoluti, ad alto valore aggiunto, quindi con marginalità interessanti. Chiede di condividere obiettivi impegnativi mettendo sul piatto una bella fetta della torta. Propone contratti più lunghi rispetto alla media italiana, consentendo investimenti e favorendo la fidelizzazione.

### **Mentre in Italia...**

In Italia l'outsourcing è visto spesso come un escamotage per ridurre i costi, liberarsi di un problema, meglio ancora se sindacale. Si persegue esclusivamente la flessibilità del lavoro che genera precarietà e prestazioni a bassa intensità di valore aggiunto. E poi gli stessi protagonisti di queste "strategie" ci vengono a raccontare che la logistica è il paradiso della knowledge economy! Il problema principale è che non abbiamo imprese in grado di competere sul mercato globale.

### **In Italia si pone troppo l'accento sul costo?**

La struttura del rapporto tra committente e operatore logistico è volta più alla ricerca dell'utile immediato che non a costruire un progetto. E questo porta a banalizzare il contributo che il provider potrebbe fornire. Si punta ad abbattere i costi, magari sulla pelle delle persone. Eppure è dimostrato che la competizione giocata esclusivamente sul minor costo del lavoro – in un settore evoluto

come la logistica - non paga.

### **Se è così lapalissiano perché non assistiamo ad una corsa per incrementare formazione e cultura?**

Glielo ripeto: perché le imprese italiane sono sotto capitalizzate per cui nei capannoni impera una logistica povera. Il suo Giornale propone ogni mese esempi di eccellenza: ma quanti ce ne sono davvero in Italia? Se vogliamo ridurre i costi della logistica bisognerebbe cominciare ad efficientare quanto è già possibile, per esempio il famoso "sportello unico". Se rinunciamo alle grandi sparate e ci mettiamo a lavorare sul serio le cose possono migliorare da subito.

### **Tutti parlano della flessibilità come di un attributo fondamentale della logistica.**

Si è cominciato a parlare di flessibilità del mercato del lavoro agli inizi degli anni '90 quando ci raccontavano che avremmo ottenuto maggiore efficienza, aziende più capitalizzate, più opportunità di lavoro e meno disoccupazione. Si è visto com'è andata a finire. La disoccupazione giovanile in Italia sfiora il 30%. "Macelleria sociale" l'ha definita Mario Draghi. Eppure si sta andando ancora oltre. Aver perseguito l'obiettivo della flessibilità e della riduzione del costo del lavoro ha portato a un impoverimento complessivo. In un settore ad alto valore aggiunto come la logistica queste scelte sono devastanti. Si può forzare sulla leva della flessibilità solo quando si hanno ammortizzatori sociali adeguati.

### **Qual è il rischio maggiore che corre il nostro Paese?**

Non abbiamo più fiducia nell'industria e c'è una pericolosa tendenza alla finanziarizzazione dell'economia.

Un meccanismo perverso che non è solo del sistema – Italia. Un'altra tendenza pernicioso, come si è incaricato di dimostrare il modello spagnolo, è stata la scommessa sul mattone come driver dello sviluppo con la conseguente creazione di una bolla immobiliare. Sino al collasso. Faccio notare che sino a tre anni fa tutti lodavano il modello spagnolo.

### **Che cos'è l'episodio che più l'ha colpita negli ultimi mesi?**

Andare al congresso dell'associazione dei logistici tedeschi, 3.500 manager convinti, concentrati e determinati, e scoprire che di italiani ce n'erano... 4. Io e tre dirigenti italiani di aziende tedesche attive nel nostro Paese.

### **Germania paradiso logistico?**

Tutt'altro, ma anche in piena crisi i tedeschi hanno investito nell'industria: i risultati oggi si vedono. Vent'anni fa, avendo un'economia fondata sulle esportazioni, hanno scientemente deciso di investire sulla logistica. Vogliamo credere che sia un caso se oggi la Germania è il secondo paese esportatore del mondo anche perché propone una logistica efficiente con aziende ben strutturate e ben organizzate?

### **Però anche in Italia siamo pieni di tavole rotonde, convegni, congressi e think tank incentrati sulla logistica...**

Sta scherzando? In Lombardia, la regione a più alta intensità logistica, solo un addetto su dieci vanta una preparazione di livello superiore. Vuole lo stesso dato della Germania? Il 65%. Milano e la sua provincia hanno la massima concentrazione nazionale di piattaforme logistiche, il 40%, ma offrono lavoro solo all'1% dei laureati lombardi perché la logistica italiana è così povera che non richiede personale con

istruzione universitaria ma solo diplomati o manovali.

### **Lei vive a Milano, metropoli dove sono in corso profondi cambiamenti. Qual è il suo pensiero sulle idee di sviluppo della città?**

Sono stato, con Piero Bassetti e tanti altri, un sostenitore della candidatura di Giuliano Pisapia alla carica di Sindaco perché non ne potevo più di una città consegnata mani e piedi a palazzinari e costruttori che ci hanno lasciato in eredità 80 mila vani vuoti. E poi mancano i soldi per le Scuole Civiche...

### **Per finire la nostra domanda di rito: quale è il suo maggior pregio? E il peggior difetto?**

Il difetto? Sono decisamente poco diplomatico e molto diretto nell'esprimere il mio pensiero. Ma in realtà se non fossi così diretto e sincero vivrei male con me stesso, e sarebbe la peggior cosa.

**Grazie.**

*Copyright Il Giornale della Logistica  
settembre 2011*