

RENATO MIDORO

*Prof. ord. di Economia e Gestione delle Imprese di Trasporto
nell'Università di Genova*

LA DIFFERENZIAZIONE NEI SERVIZI DI TRASPORTO INTERMODALI

Così come negli anni ottanta le imprese di shipping sono state chiamate ad arricchire la loro "missione" attraverso l'estensione del controllo alle diverse fasi del ciclo trasportistico (operatori trasportistici multimodali), per rispondere alle esigenze degli shipper e acquisire un vantaggio competitivo sulle imprese di navigazione che offrivano un servizio omogeneo e standardizzato, il trasporto marittimo, così oggi gli operatori trasportistici globali si interessano attivamente ad un nuovo anello della catena del valore rappresentato dai servizi ad alto valore aggiunto (VAS), per poter accrescere la loro capacità competitiva.

I Servizi ad alto valore aggiunto (Value Added Services nel nostro caso offerti nell'ambito logistico/trasportistico) sono quei servizi in grado di generare valore, utilità per l'impresa (cliente) che ne usufruisce.

Oggi sia la prestazione del servizio via mare "*pier to pier*", sia il servizio di trasporto "*door to door*", attraverso il coordinamento e il controllo di tutti i gangli marittimi, portuali, terrestri e ferroviari, presentano caratteri di omogeneità e il fatto di offrirli rappresenta un requisito di base, un "*essential*" richiesto dai clienti globali. Assicurare la qualità nel trasporto via mare e multimodale dei carichi rappresenta la condizione di base per poter competere.

Il vantaggio competitivo è rappresentato dalla maggiore redditività che l'impresa consegue in modo continuativo rispetto ai

concorrenti e ciò, com'è noto, deriva da due elementi: dai prezzi più bassi praticati, rispetto a quelli dei concorrenti a parità di prestazione offerta (vantaggio di costo), ovvero dalle qualità distintive del prodotto/servizio che costituiscono un valore per l'acquirente/utente e che per ottenere il quale quest'ultimo è disposto a pagare un "*price premium*". La sfida è rappresentata dal passaggio dalla strategia di contenimento dei costi alla strategia di differenziazione del servizio.

La maggior parte degli operatori trasportistici globali hanno acquisito la consapevolezza che le opportunità di profitto nel segmento del trasporto marittimo del contenitore sono modeste, e che esse, invece, si manifestano nei vari gangli della complessa catena trasportistico-logistica del contenitore.

La capacità di offrire, accanto al servizio di base del trasferimento delle merci, soluzioni innovative per la gestione della catena logistica del singolo cliente realizza la condizione del possibile conseguimento di un profitto soddisfacente, oltre che rispondere ai bisogni reali e alle aspettative dei clienti e, in tal modo, sollecitare la loro durevole fedeltà.

Le ragioni alla base dell'opportunità per le imprese di shipping globali di trasformarsi in operatori trasportistico-logistici in grado di vendere un servizio "differenziato" sono legate da un lato agli sviluppi della domanda del servizio di trasporto merci via mare e dall'altro alla bassa redditività della fase marittima del trasporto merci.

Gli utenti manifestano attese nuove e diverse rispetto al trasporto. I bisogni del cliente che l'operatore trasportistico deve soddisfare sono divenuti complessi e articolati, ugualmente complessa e sofisticata diviene così la prestazione. Muta la filosofia della domanda: questa non chiede soltanto il trasferimento, modale o intermodale, della merce, ma reclama, in aggiunta, un insieme di servizi di supporto e informativi che, inserendosi nel ciclo approvvigionamento-produzione-distribuzione dei beni, aumenta il valore o l'efficienza complessiva di quest'ultimo.

I clienti delle imprese trasportistiche sono in larga parte rappresentati dalle imprese manifatturiere che operano a livello internazionale. Esse tendono a distribuire le fasi produttive su più stabilimenti, sovente ubicati in aree geografiche diverse con la finalità di sfruttare le risorse, le competenze e i differenziali di costo; le *supply chains* divengono più lunghe e complesse e la loro ottimizzazione, sotto il profilo gestionale-operativo e del risparmio dei costi, diviene un potente fattore di vantaggio competitivo. In effetti, l'impresa manifatturiera globale, secondo i canoni imposti dalle tecniche produttive proprie della "*lean industry*", concentra la sua attenzione sulla funzione tecnologico-produttiva che essa domina, valorizzando le proprie risorse, competenze e "cultura", nel mentre tende ad esternalizzare ad imprese terze tutte le funzioni ancillari e tra queste quella logistica-trasportistica.

I *carriers* globali attraverso l'attenta analisi dell'evoluzione della domanda adeguano la loro capacità di offerta differenziata. L'utilità prodotta dall'operatore logistico-trasportistico consiste nella produzione di una prestazione specialistica, concordata e coordinata sulle esigenze produttive del cliente, una prestazione di qualità, affidabile ed economica che scoraggia la convenienza ad organizzare all'interno detta funzione. Il decentramento, coordinato con le proprie funzioni e rigorosamente controllato, delle attività di logistica ad imprese specialistiche esterne ad essa, evita all'impresa manifatturiera investimenti in risorse professionali e in immobilizzazioni da destinare a queste attività e quindi può liberare capitali per supportare il *core business* prescelto.

Il *carrier* tende a svolgere un ruolo crescente nell'ottimizzazione dei processi logistico-organizzativi dei flussi di merce in entrata e in uscita dalle catene di produzione delle imprese manifatturiere. L'operatore trasportistico interviene attivamente nella logistica dell'impresa manifatturiera globale (cliente), intesa come sistema integrato delle funzioni della programmazione della produzione e della distribuzione, di svolgimento di opera-

zioni di vario tenore, manageriali, organizzativo-gestionali, finanziarie e commerciali che presiedono ai trasferimenti e manipolazioni, interni ed esterni all'impresa, dei materiali e dei beni, dall'approvvigionamento e dalla gestione delle scorte, dal punto di produzione a quello di utilizzo o di consumo, con cognizione di causa, conoscendo la configurazione della catena del valore del cliente.

La possibilità di differenziare il servizio di trasporto risiedono, dunque nella capacità di proporre soluzioni di gestione della catena logistica dei propri clienti in grado creare valore, di procurare risparmi e/o crescita di efficienza lungo l'intera catena.

La differenziazione posta in essere dall'impresa trasportistico-logistica, consiste nel progettare e nel realizzare un insieme coordinato di servizi di varia natura alle merci, che, associati al trasferimento marittimo o multimodale delle stesse, soddisfa i fabbisogni logistici e, più in generale, operativo-gestionali dei clienti.

Il *logistic service provider* produce, direttamente o indirettamente, una sua propria gamma di VAS e non necessariamente offre tutti i suoi *value added services* a tutti i suoi clienti. Al singolo cliente vengono resi solo i servizi che egli richiede. Ciò che viene offerto è, quindi, un servizio/pacchetto logistico (trasporto più *value added services*) "tagliato su misura" e trapiantato sulle esigenze del singolo cliente.

Il fine è quello di soddisfare in toto le esigenze del cliente, garantendo un complesso/pacchetto di servizi completo, integrato e coerente. Si tratta di individuare quei servizi che rendono agli occhi del cliente la prestazione trasportistico-logistica complessiva unica e, in larga parte, originale.

La differenziazione consiste nel dare al cliente la consapevolezza che la complessiva prestazione trasportistico-logistica è stata costruita sulla base delle sue esigenze operative e che essa gli offre un vantaggio tangibile, individuabile e concreto in termini di efficienza e di costo, all'intera *supply chain*.

Il cliente, interagendo e cooperando con l'impresa trasportistico-logistica, chiarisce ed esplicita i propri fabbisogni trasportistici e concorda con l'impresa le modalità e le condizioni economiche atte a soddisfarli. In tal modo l'operatore trasportistico che differenzia, "cattura" in modo durevole il cliente, ne diventa un *partner* di difficile sostituzione.

Naturalmente nello svolgimento della prestazione si devono effettivamente rispettare le specifiche delineate (promesse mantenute), in specie in termini di elevati livelli qualitativi di *performance* e di rispetto dei termini di consegna pattuiti (affidabilità).

Il servizio differenziato, ovviamente, è fornito a titolo oneroso, ma il vantaggio, che si misura in termini di valore, che il cliente riceve è superiore all'esborso che esso sostiene per assicurarsi la prestazione.

A questo punto appare non banale porre un problema definitorio della prestazione derivante dalla differenziazione del servizio, prestazione che può essere più o meno articolata e "ricca", ma che comunque se è "cucita" sulle esigenze del cliente, richiede una progettazione ad hoc da parte di una società che sappia farla e che abbia la capacità di realizzarla direttamente (in modo integrato) o indirettamente, ponendo in essere il coordinamento e la direzione di servizi prodotti da società fornitrici (quasi integrazione). Definire una prestazione differenziata come trasportistica (modale o multimodale) *tout court* non appare soddisfacente. Ad essa, oltre al trasporto si aggiungono altri servizi (VAS) di vario genere, alcuni legati al trasporto, servizi acclusi di tipo "amministrativo" (informativi, documentali, doganali, autorizzativi etc.), altri interni alla *supply chain* e propri della funzione logistica delle imprese manifatturiere (*groupage*, magazzinaggio, distribuzione etc.).

Una definizione accettabile, almeno in prima approssimazione, potrebbe essere quella di "prestazione logistico-trasportistica".

La grande impresa *leader* di trasporto intermodale interviene, dunque, nell'ambito della logistica integrata con la prestazione di

un pacchetto di servizi trasportistici e ad alto valore aggiunto tra i quali, oltre al trasporto nelle varie modalità, si possono annoverare anche quelli del controllo quali-quantitativo delle merci, carica/scarica dei mezzi, ricondizionamento, imballaggi, immagazzinamenti, formazione delle partite e dei carichi, scambi elettronici dei dati, fatturazioni etc.. Per parte loro le imprese industriali globali attivano, in modo frequente e costante, flussi di merce che, per le imprese di trasporto rappresentano uno "zoccolo" da cui partire per acquisire ulteriori carichi al fine di realizzare le economie di scala insite nel processo, con ricadute positive, in chiave di acquisizione di carichi, sulle linee marittime.

Negli Stati Uniti l'offerta di servizi logistici da parte delle imprese di shipping avviene sovente mediante l'utilizzo dei *service contracts* (spinti, in un certo qual modo, anche dalla recente *Ocean Shipping Reform Act*, in una complessiva logica di deregolamentazione del mercato), contratti che vincolano le parti per un periodo di tempo non breve e per i quali il caricatore si impegna a consegnare periodicamente una determinata quantità di merci da trasportare e il trasportatore garantisce la stabilità delle condizioni economiche pattuite.

Per il governo dei flussi fisici delle merci fra una pluralità di agenti, per il controllo dei costi di magazzinaggio, trasporto e movimentazione nei quali intervengono numerosi attori, v'è la necessità di predisporre idonee tecnologie informatiche che consentano non soltanto di gestire l'iter economico-fisico delle merci, da quelle in linea di produzione a quelle in stoccaggio, in viaggio e presso la rete dei clienti, bensì anche lo scambio di informazioni in tempo reale fra produttore, impresa di trasporto e di logistica e distributore.

Nello sviluppo di sistemi di informatica integrata per monitorare il funzionamento della catena dell'offerta, per le simulazioni, per la pianificazione di fabbisogni e azioni, per l'uso di prodotti di *tracking* e *tracing* (attraverso Internet o EDI), etc., la colla-

borazione tra *carrier* e *shipper* diviene essenziale e la creazione di "information partnership" tra soggetti partecipanti alla *supply chain* evita possibili errori o disfunzioni.

L'impresa di logistica è, dunque, in grado non solo di realizzare economie di scala nella circolazione delle merci, ma anche nella circolazione di informazioni. Essa può realizzare sistemi di interfacciamento e di flusso delle informazioni con le singole imprese così ampi e completi che, ben difficilmente le singola impresa industriale, per l'entità dell'impegno delle risorse, potrebbe conseguire.

Il rapporto tra l'impresa di trasporto intermodale e di logistica tende ad interfacciarsi con il grande utente industriale non soltanto sul piano informativo (sui fornitori, sui livelli di scorte, sulla distribuzione fisica delle merci, sui clienti), ma anche su quello operativo (sullo stoccaggio, sul trasferimento agli stabilimenti, sul trasferimento ai punti di distribuzione). Più precisamente l'impresa di logistica e di trasporto può gestire operativamente gli ordinativi, assicurare la ricezione e l'ispezione delle merci, attuare il *groupage* e l'inoltro dei carichi, effettuare operazioni di trasporto e di deposito. Essa può, inoltre, sviluppare un sistema informativo che, mediante una rete telematica e di servizi computerizzati, sia in grado di gestire in modo dinamico tutti i materiali destinati alla produzione, allo stoccaggio e al mercato; essa può anche elaborare per conto del cliente studi e ricerche, fornire informazioni sui mercati di approvvigionamento e di esportazione e riversare su di esso la propria conoscenza di normative e di procedure nelle attività di *import-export*

La realizzazione delle connessioni interaziendali appare tendenzialmente in forte sviluppo nell'ambito dei sistemi economici e trasportistici avanzati. Sovente esse si sostanziano in vere e proprie alleanze logistiche tra imprese produttrici, di logistica e trasporto, di grande distribuzione, fondate su basi contrattuali ovvero, ma il caso è meno frequente, mediante partecipazioni azionarie di controllo. Tali alleanze tendono ad instaurare stretti rappor-

ti continuativi tra l'industria, le reti di vendita, e gli specialisti dell'organizzazione e dei servizi di trasporto con l'obiettivo principale di ottimizzare la *supply chain*. Queste forme di cooperazione possono sfociare in accordi di *partnership* o *joint-venture*.

Solitamente le imprese che progettano e realizzano i servizi ad alto valore aggiunto, sono controllate o collegate a gruppi trasportistici, e presentano caratteristiche di snellezza organizzativa, di incisività commerciale, di elevato tenore professionale e informatico. Esse devono essere in grado di dare delle rapide ed efficaci consulenze ai clienti, in termini di rapporto risorse impiegate/esiti economico-operativi positivi

In questa sede si sono menzionate imprese che forniscono VAS essenzialmente collegate alle imprese di shipping ed intermodali. Ciò non toglie che altre entità societarie, autonome o controllate/collegate, possano essere in grado di offrirli. Esse possono essere emanazione di imprese terminalistiche, di spedizionieri internazionali, di NVOCC, di gestori di magazzini e di *distributepark*, di fornitori di servizi logistici, di imprese aeree, di trasporto viario e ferroviario, di imprese di *information technology* e così via.

Le osservazioni che abbiamo sviluppato sulle imprese che forniscono VAS collegate o controllate, in particolare, dalle imprese di shipping ed intermodali. globali sono giustificate dalla loro diffusione. I *global carriers* offrono le prestazioni trasportistico-logistiche richieste non soltanto per fronteggiare le nuove esigenze della domanda e la bassa redditività della fase marittima, ma anche perché esse sono dotate di professionalità, dispongono di elevate capacità finanziarie, sono in grado di realizzare le "economie di ambito" derivanti dalla dimensione, sono articolate a livello planetario, detengono una diffusa ed estensibile dotazione informatica e telematica e hanno possibilità di raggiungere qualsiasi luogo di destinazione in modo economico mediante il controllo della tratta marittima.

A conclusione si propone una classificazione e una sintetica elencazione dei Servizi ad Alto Valore Aggiunto.

I VAS possono essere suddivisi in tre categorie:

- VAS inerenti la fase *inbound* (dal fornitore all'impresa produttrice)
- VAS inerenti la fase *outbound* (dall'impresa produttrice al cliente)
- VAS che possono essere comuni alle due fasi o ad una di esse.

I VAS inerenti la fase *inbound* (dal fornitore all'impresa produttrice) sono i seguenti:

- raccolta degli ordini dei fornitori;
- presa in consegna delle materie prime provenienti dai fornitori e loro trasferimento presso punti di stoccaggio;
- servizi resi ai fattori della produzione nei magazzini: controllo qualitativo e quantitativo (quest'ultimo di regola attraverso codici a barre), *piking*, pesatura, assemblaggio, etc.;
- trasferimento delle materie prime alle unità produttive;
- controllo delle scorte.

I VAS che riguardano la fase *outbound* della *supply chain* sono i seguenti:

- trasporto dei prodotti finiti nei magazzini di distribuzione e gestione del loro stoccaggio;
- servizi ai prodotti finiti nei magazzini di distribuzione: operazioni di produzione leggera, controllo quali-quantitativo, pesatura, pulitura, imballaggio (*packing*), montaggio finale e prove tecniche (soprattutto per certe tipologie di beni di largo consumo come gli elettrodomestici), etichettatura (*labelling*), prezzatura, aggiunta di accessori, etc.;
- organizzazione delle consegne;
- distribuzione capillare dei prodotti finiti ai clienti-destinatari;
- gestione dei resi.

I VAS che possono essere comuni alle due fasi o soltanto ad una di esse sono:

- attività inerenti il trasporto: *groupage/degroupage*, operazioni doganali, preparazione dei documenti, assicurazione delle merci, disinfezioni, pratiche sanitarie;
- servizi informatici come sviluppo di un EDI o di altri software similari per permettere la connessione cliente-impresa logistica,

connessione del software del cliente con quello dei suoi committenti e destinatari, servizi di *tracking e tracing* (via *Internet* o via *software*);

- prestazioni particolari come fatturazione (*invoicing*) ai clienti dell'impresa manifatturiera, riscossione dei crediti alla consegna, anticipi di pagamento per conto del cliente, *merchandising*, servizi bancari, servizi post-vendita, adempimenti amministrativi e fiscali, consulenza e ingegneria logistica tese a definire mezzi e procedure da utilizzare per ottimizzare le operazioni della logistica, gestione e regolamentazione delle controversie, gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione;

- consulenza per l'ottimizzazione della *supply chain*;

- attività di MKT (informazioni su mercati delle forniture, su quelli della distribuzione, etc.).