

## Corridoi ed efficienza logistica dei territori

Contro gli shock la resilienza.

Sostenibilità, digitalizzazione e relationship building:  
le nuove sfide del decennio

maritime  
economy

**"Corridoi ed efficienza logistica dei territori" è un report realizzato grazie al partenariato tra Contship Italia Group e SRM & SRM Services\* nell'ambito delle attività di ricerca dell'Osservatorio Permanente sull'Economia dei Trasporti Marittimi e della Logistica.**

Autori:

**Alessandro PANARO** (SRM)

**Alessandro PLACA** (Contship)

**Sara RHO** (Contship)

**Dario RUGGIERO** (SRM)

**Daniele TESTI** (Contship)

Editorial & graphic design:

**Marina RIPOLI** (SRM)

**La pubblicazione è disponibile su [www.contshipitalia.com](http://www.contshipitalia.com) e [www.srm-maritimeconomy.com](http://www.srm-maritimeconomy.com)**

Le analisi contenute nella ricerca non impegnano né rappresentano in alcun modo il pensiero e l'opinione dei soci fondatori e ordinari di SRM. Lo studio ha finalità esclusivamente conoscitiva e informativa, e non costituisce, ad alcun effetto, un parere, un suggerimento di investimento, un giudizio su aziende o persone citate. Le illustrazioni e le infografiche presenti nello studio sono da intendersi come immagini e non come mappe, per cui l'equivalenza delle aree e dei confini potrebbe non essere rispettata. Sono consentiti l'uso e la riproduzione della pubblicazione ai fini scientifici e di analisi, solo citando espressamente la fonte:

**[SRM/Contship - Corridoi ed efficienza logistica dei territori 2021](#)**

\* Il presente studio è stato realizzato da SRM Services S.r.l. che autorizza SRM, sua controllante al 100%, a diffondere, pubblicare e pubblicizzare i contenuti qualora tale autorizzazione non sia in contrasto con gli accordi esistenti con eventuali committenti.

# L'efficienza logistica percepita dal sistema manifatturiero nel 2020

Con questa terza edizione, il progetto di monitoraggio dell'efficienza percepita da parte del sistema manifatturiero di tre tra le principali regioni italiane conferma il suo grado di maturità e inizia a tracciare una tendenza consolidata utile e significativa per gli osservatori e tutti gli attori coinvolti nell'offerta di servizi logistici per le merci containerizzate.

Questo nonostante il 2020 sia stato caratterizzato da elementi importanti di discontinuità operativa, economica e sociale, quale diretta conseguenza della pandemia da COVID-19. Il Gruppo Contship Italia è impegnato sin dalle sue origini nello sviluppo di una offerta intermodale integrata e ha sviluppato nell'ultimo decennio una rete di asset operativi unici che evidenziano l'importanza dei corridoi intermodali necessari a estendere le aree di mercato dei porti gateway italiani.

Dallo studio, supportati dai colleghi di SRM, continuiamo a ricavare ogni anno importanti indicazioni, che con piacere vogliamo condividere con un sistema esteso di portatori di interesse, consapevoli che la crescita della qualità dell'offerta logistica sui principali corridoi

italiani possa avvenire solo attraverso una spinta complessiva di molteplici attori.

Il focus di questa edizione è ricaduto sul distretto della ceramica di Modena e Reggio Emilia, un comparto la cui competitività è fortemente legata all'efficienza dei corridoi di importazione ed esportazione. Un distretto che vede nei porti del Nord Tirreno e Nord Adriatico le porte principali d'accesso per i mercati di esportazione extra-UE che da sempre riconoscono il valore del Made in Italy legato a questa tipologia di prodotto.

Un grazie particolare va infine quest'anno a tutti i colleghi operativi che in questi mesi di pandemia hanno continuato a lavorare nei piazzali, sui treni, sui camion, nei magazzini e sulle gru per garantire una offerta di servizio di massimo livello e sicurezza.

Senza il loro impegno, e senza il contributo di tutti gli operatori del mondo della logistica, non sarebbe possibile affrontare alcuna analisi di efficienza sui corridoi logistici.

**Alessandro Placa**  
Responsabile Marketing  
Gruppo Contship Italia

# Logistica "nemica" del Coronavirus

Questa terza edizione della Survey, che elaboriamo insieme a Contship, arriva in un momento complesso per la nostra economia.

Ci troviamo infatti ad affrontare una sfida difficile, che sta generando pesanti ricadute di tipo sanitario, organizzativo, sociale e anche logistico.

La logistica, e con essa i trasporti marittimi, non si è mai fermata in questi mesi, pur mostrando lati deboli come tutti i settori produttivi e di servizi del nostro Paese; ma è proprio grazie ad essa che è stato possibile garantire il trasporto delle merci in tutto il Paese assicurando tranquillità ai cittadini e alle imprese già angosciati dalla paura del contagio.

Ove ve ne fosse bisogno, è aumentata la consapevolezza che conoscere ed efficientare il nostro sistema e i nostri corridoi logistici diventa davvero un argomento chiave per definire strategie competitive e dare resilienza all'Italia. È qui che il nostro contributo vuole arrivare, per aiutare a spiegare come, dove, perché e con quali modalità spostiamo le merci; proprio per aumentare il patrimonio di conoscenza e fornire utili indicazioni sulle leve su cui agire per migliorare.

Per fare questo ci siamo avvalsi di un panel di imprese manifatturiere di alcuni territori strategici che **esportano e/o importano merci con modalità marittima facendo l'uso del container**. Si pensi che il container rappresenta un terzo delle merci che circolano all'interno del Mediterraneo.

L'obiettivo di fondo resta quello di **individuare e monitorare i corridoi logistici** utilizzati dalle imprese stesse e le loro principali esigenze connesse ai porti di cui si servono e anche alle modalità organizzative che scelgono per spostare i propri prodotti.

Proprio il COVID-19 ha fatto emergere un elemento importante su cui vale la pena riflettere: la **resilienza** e i temi ad essa collegati, quali la sostenibilità e la solidità digitale. La **sostenibilità** in particolare gioca un ruolo rilevante se è vero come è vero che investire in essa vuol dire indirettamente combattere il rischio di pandemie.

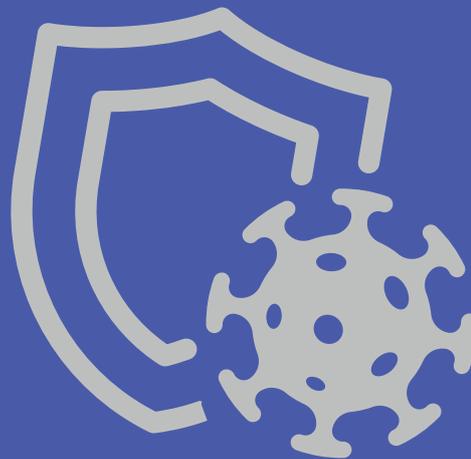
Quest'anno, quindi, oltre a riconfermare il focus sulla sostenibilità e un'analisi specifica su un distretto di eccellenza, si è deciso di fare due ulteriori focus, uno sui **cambiamenti delle attività aziendali post COVID-19** e l'altro sui **processi di digitalizzazione** nelle imprese manifatturiere. Su questi non vogliamo dare anticipazioni perché i risultati che emergono sono davvero interessanti.

Mi unisco ad Alessandro Placa di Contship, con cui ho il piacere di collaborare da anni su questi temi, nei ringraziamenti a tutti coloro che danno un contributo importante al lavoro e ringrazio il mio staff di ricerca e comunicazione per la passione e dedizione nel portare avanti questo prodotto che sta davvero dimostrandosi uno strumento utile per accrescere consapevolezza e conoscenza dell'importanza della logistica.

**Alessandro Panaro**  
Responsabile  
Maritime & Energy  
SRM

# Hot topics

**Resistere agli shock.  
Porti e  
corridoi logistici  
competitivi  
a supporto  
della resilienza**



**La questione  
della resa  
Ex Works**



**Transizione  
ecologica e  
sostenibilità**



**Intermodalità  
e logistica  
integrata**



**Digitalizzare  
per competere e  
creare valore**



# In questo numero

**7** Visual Preview

**26** Focus Group e follow up della Survey 2020

**28** Caratteristiche del traffico container

**41** Cambiamenti delle attività aziendali post COVID-19

**43** Gestione del processo logistico

**49** La domanda di sostenibilità in logistica da parte delle imprese manifatturiere

**53** Processi di digitalizzazione nella supply chain secondo le imprese manifatturiere

**56** Sfide logistiche e Quality Logistics Italian Index

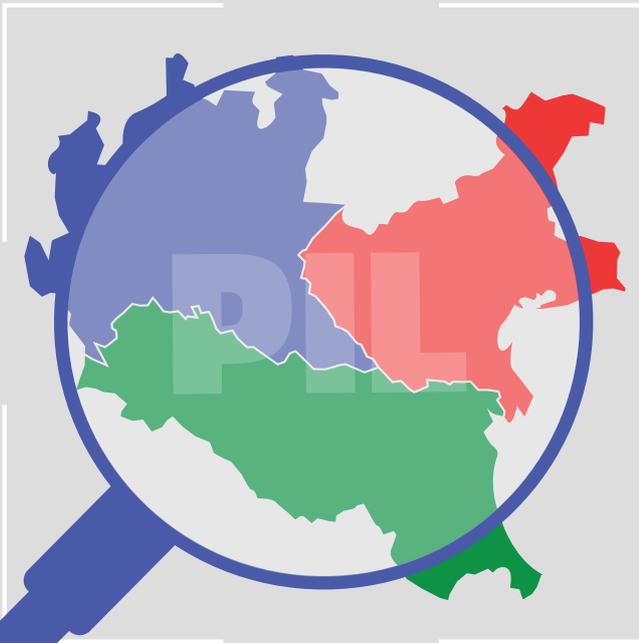
**67** Il caso del distretto delle ceramiche di Modena e Reggio Emilia

# Visual Preview

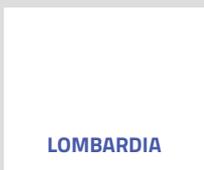
Uno sguardo  
ai principali  
risultati



# L'economia dell'area analizzata



22,1%



9,3%



9,2%

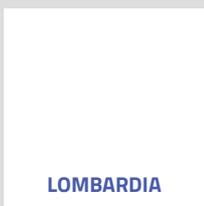


730 mld €

40,6% PIL Italia

## Commercio estero (% su Italia)

29,1%



12,6%



11,5%



478 mld €

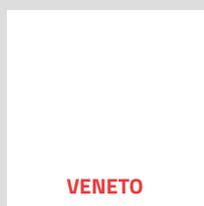
53,2%

## Commercio Marittimo (% sul commercio totale regionale)\*

27,5%



30,7%



37,2%



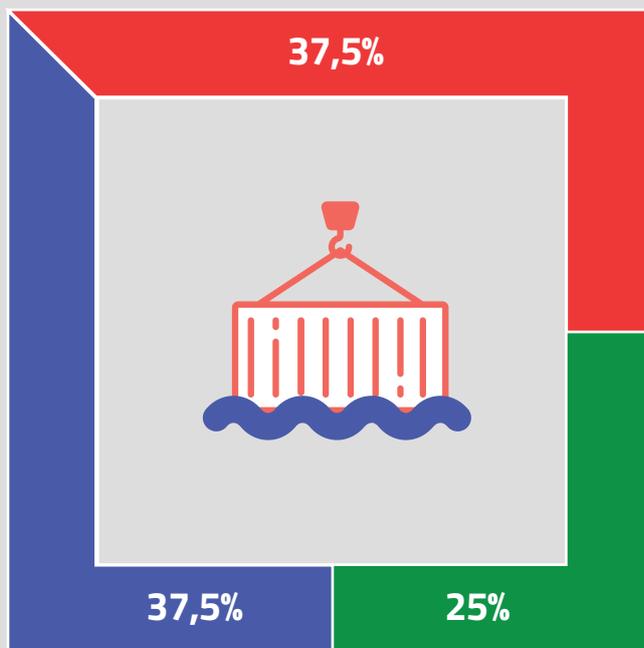
30,3%

\* Nel totale sono state incluse solo le 4 modalità di trasporto (mare, strada, ferro, aereo). Sono state pertanto escluse le componenti non dichiarate o il commercio riferito ad altre modalità.

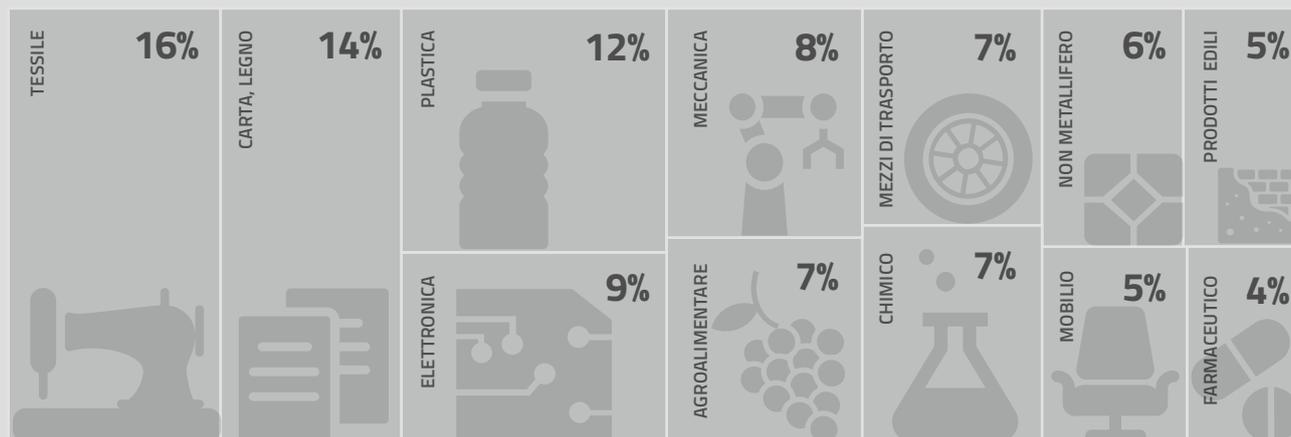
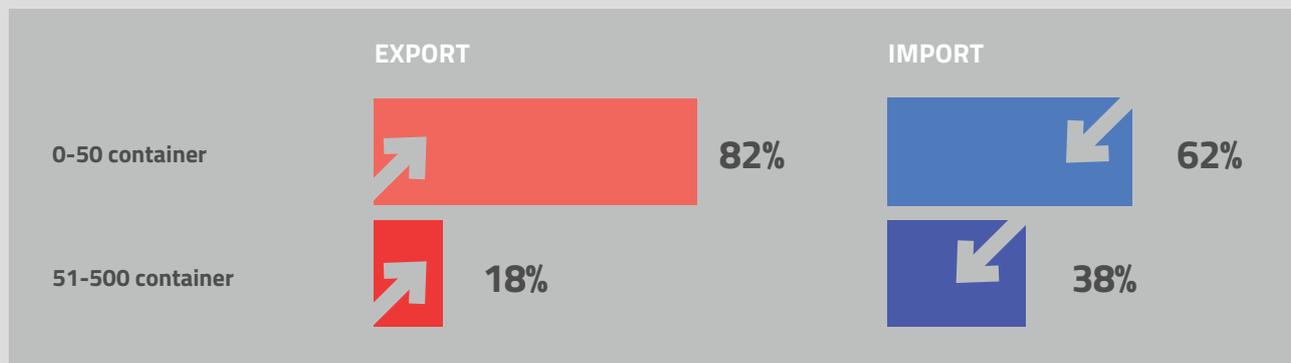
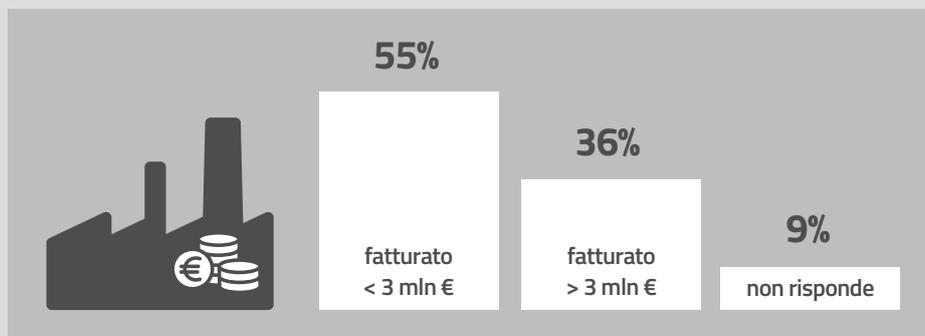
# Il Panel della Survey

**400** imprese manifatturiere che esportano/importano via mare tramite container

■ LOMBARDIA ■ VENETO ■ EMILIA ROMAGNA



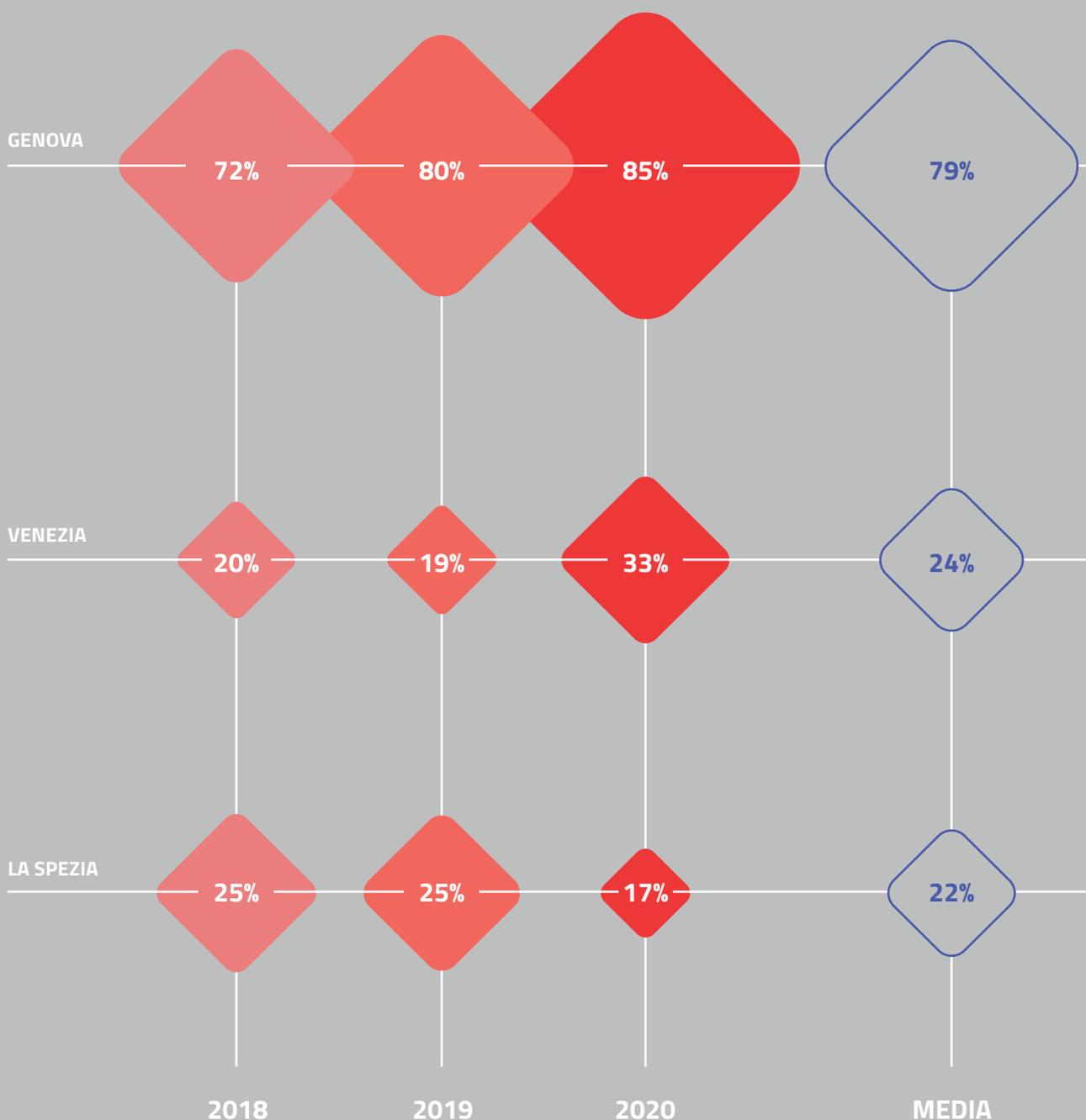
**100%** società di capitali



## Un occhio alla "dinamica"

Genova rafforza il suo primato  
come porto più utilizzato.  
Cresce Venezia.  
La Spezia terzo in export.

Utilizzo dei porti in export (% imprese)



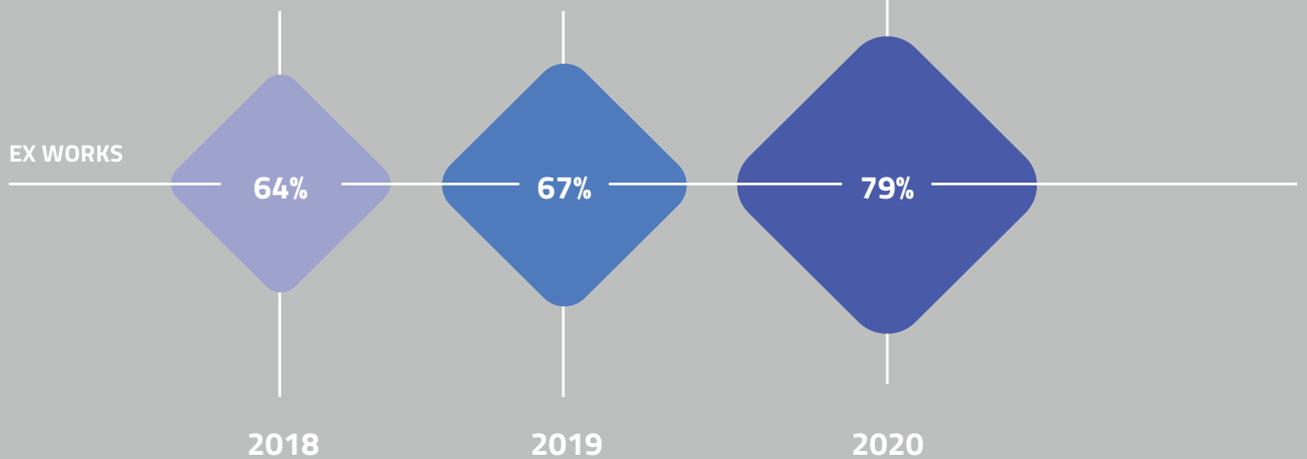
## Cala ulteriormente l'intermodale

% di imprese che preferisce il mare-ferro-strada al mare-strada nel trasporto della merce dal porto in azienda e viceversa



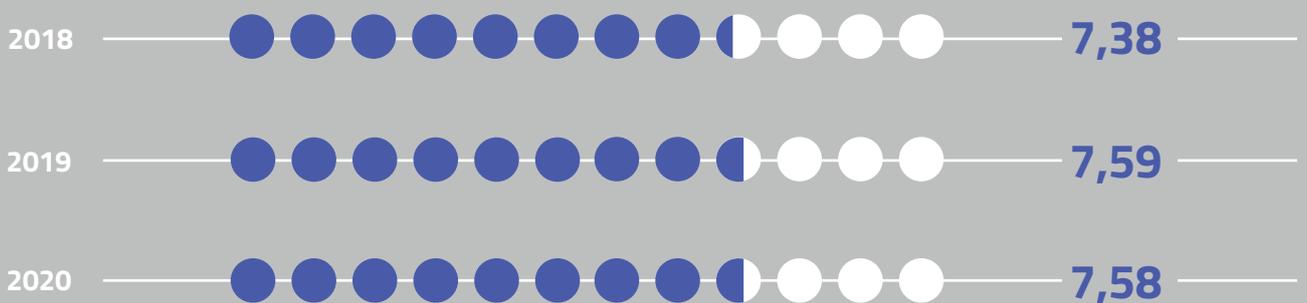
## Resa Ex Works ancora preferita

% di imprese che utilizza la resa Ex Works in export

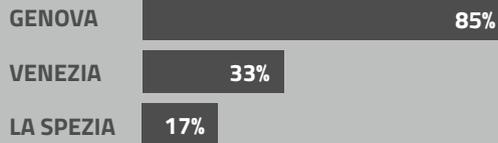


## Quality Logistics Italian Index stabile

Livello di soddisfazione paragonato al grado di importanza che le imprese intervistate danno al proprio sistema logistico, valutato in una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento (p. 56)



# CORRIDOI LOGISTICI / porti di partenza della merce



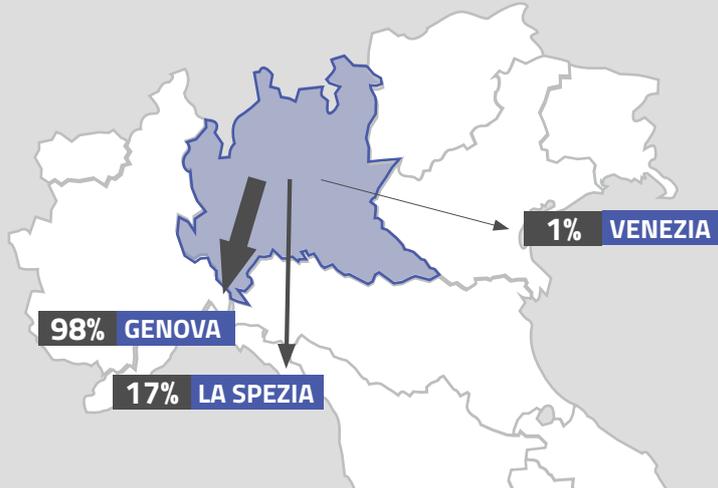
% di imprese che dichiara di utilizzare il porto per l'**ESPORTAZIONE** della merce. Le imprese hanno indicato i primi due porti.

## LOMBARDIA

STRADA



INTERMODALE

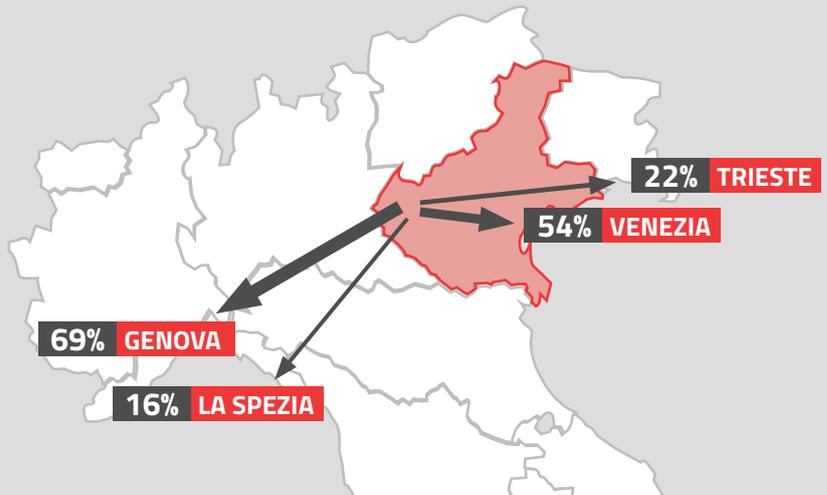


## VENETO

STRADA



INTERMODALE

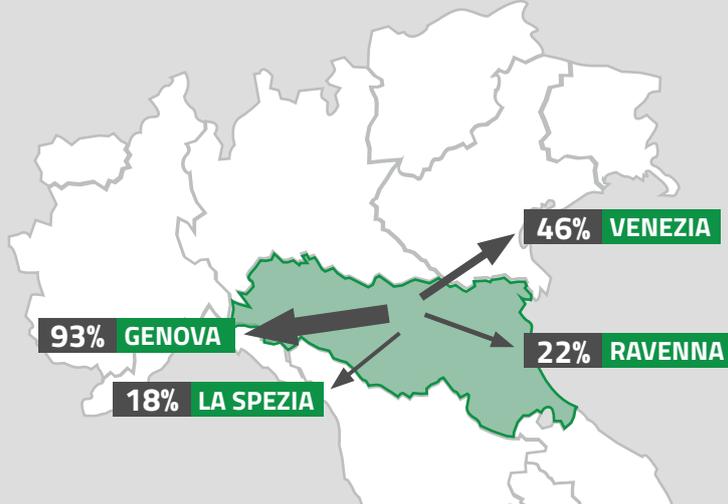


## EMILIA ROMAGNA

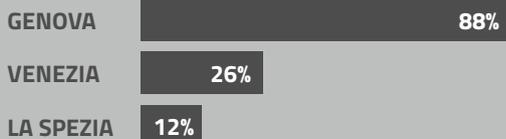
STRADA



INTERMODALE



# CORRIDOI LOGISTICI / porti di arrivo della merce



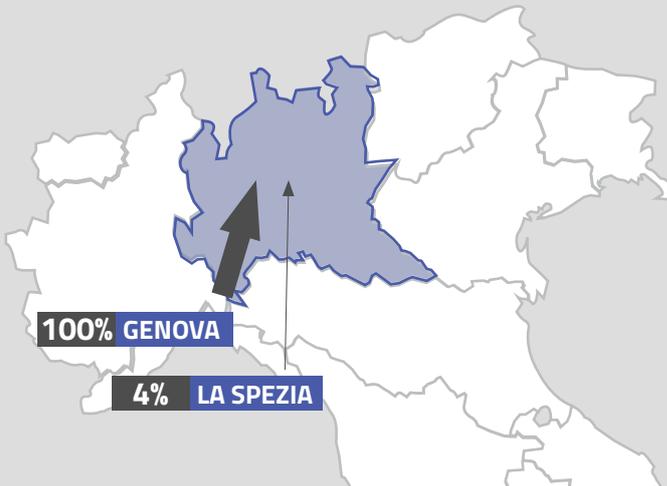
% di imprese che dichiara di utilizzare il porto per l'IMPORTAZIONE della merce. Le imprese hanno indicato i primi due porti.

## LOMBARDIA

STRADA



INTERMODALE

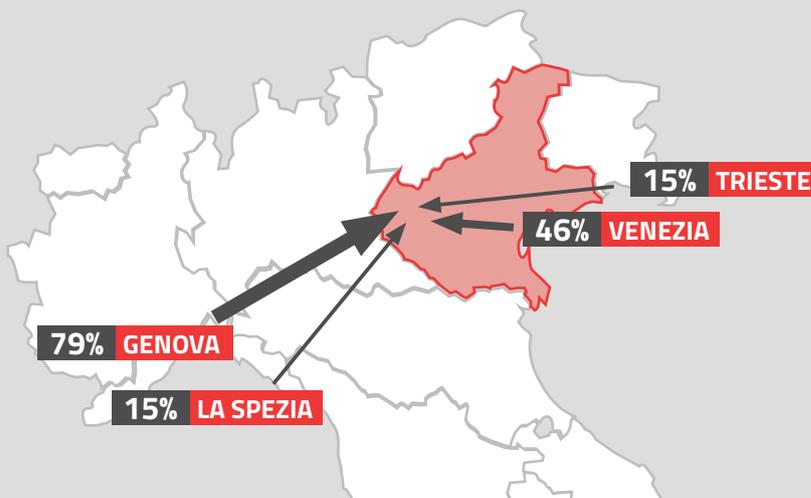


## VENETO

STRADA



INTERMODALE

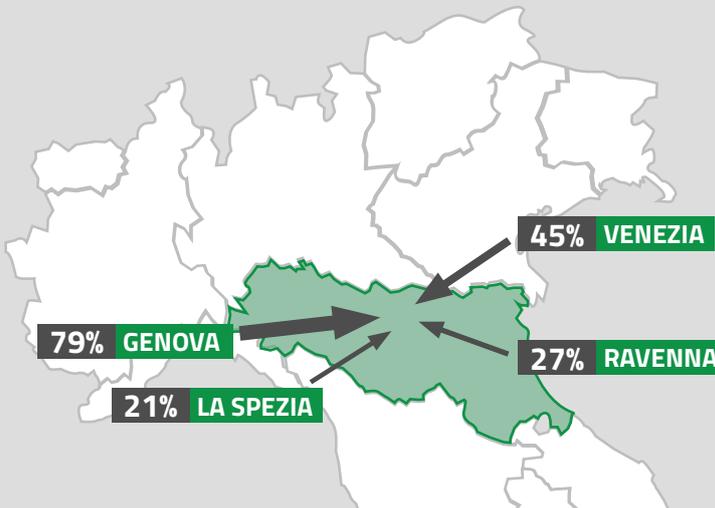


## EMILIA ROMAGNA

STRADA



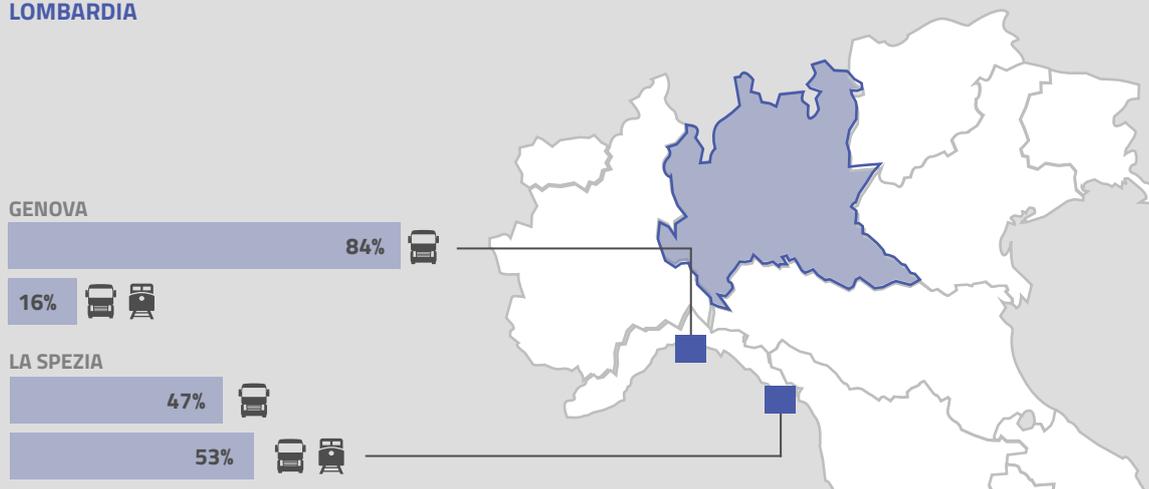
INTERMODALE



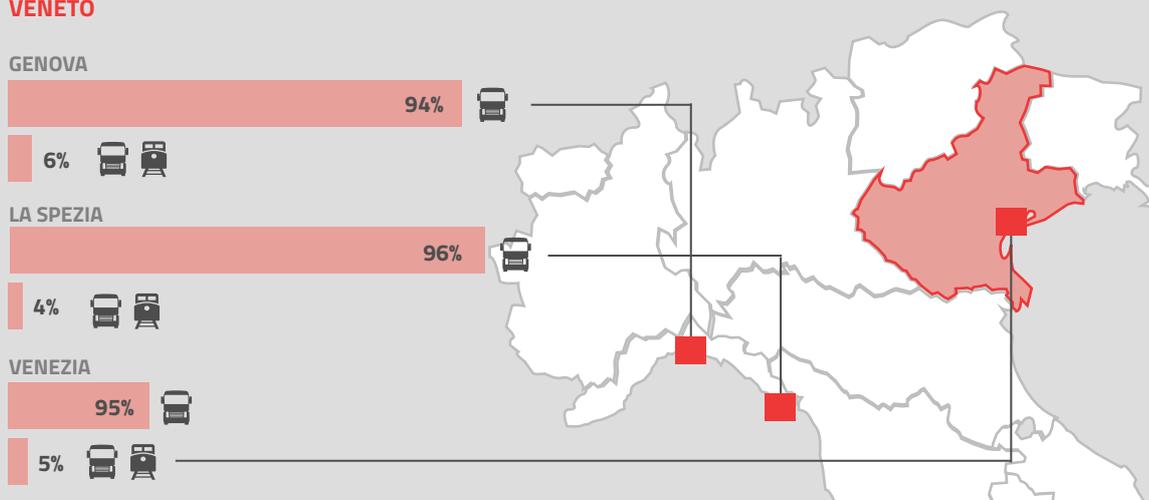
# CORRIDOI LOGISTICI / collegamenti con i porti

% di imprese che dichiara di utilizzare la modalità di trasporto in import/export da e verso il porto.

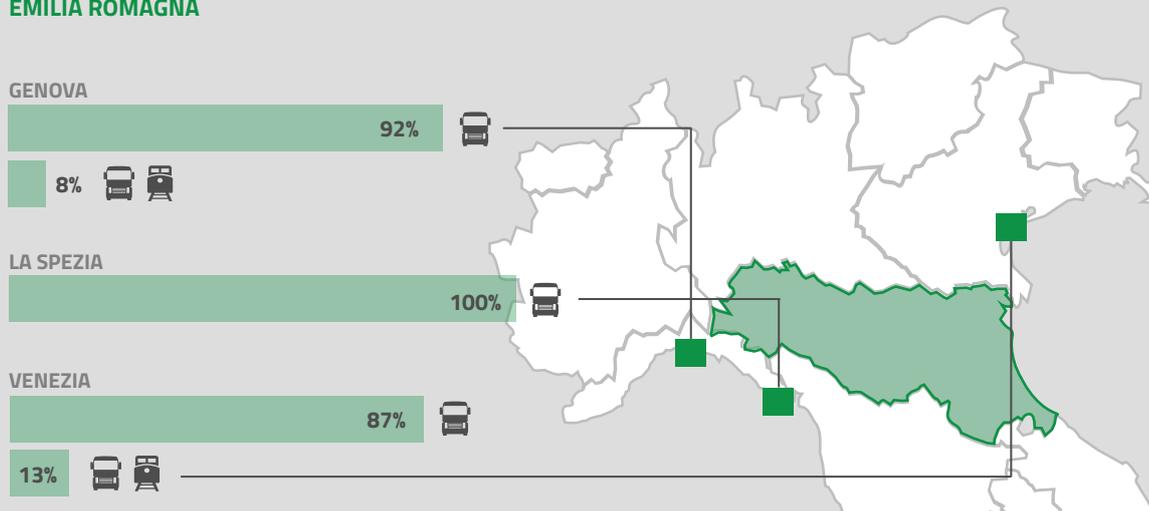
## LOMBARDIA



## VENETO



## EMILIA ROMAGNA

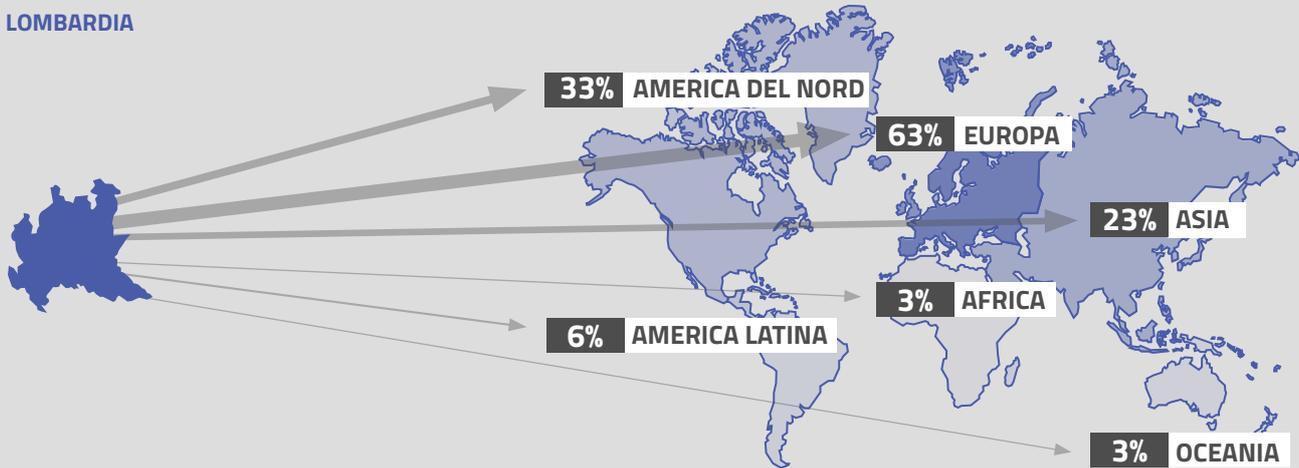


# CORRIDOI LOGISTICI / paesi di destinazione

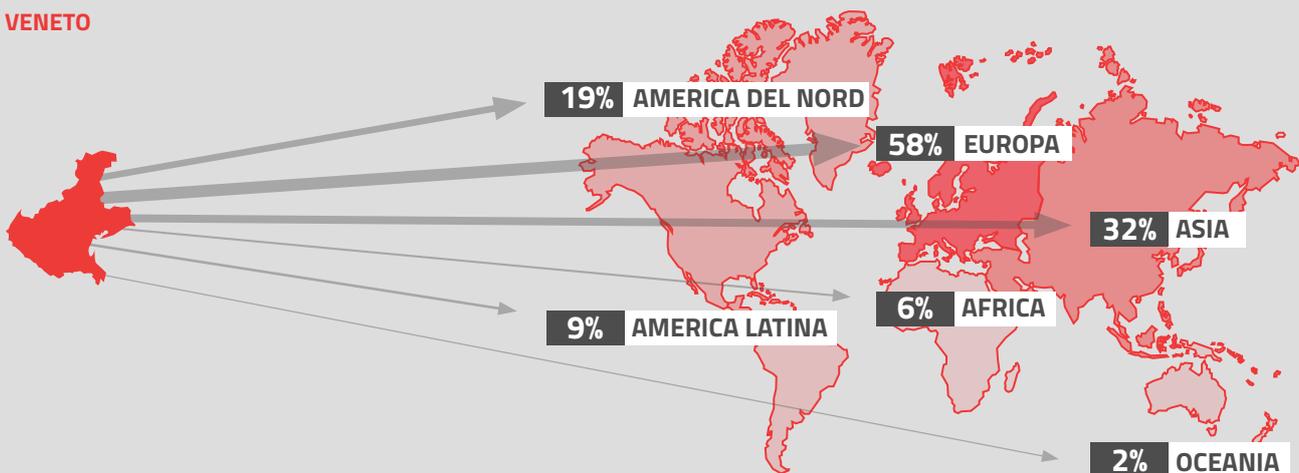
EUROPA	65%
ASIA	28%
AMERICHE	26%

% di imprese che dichiara di **ESPORTARE** verso una determinata area geografica. Le imprese hanno indicato le prime due aree di destinazione.

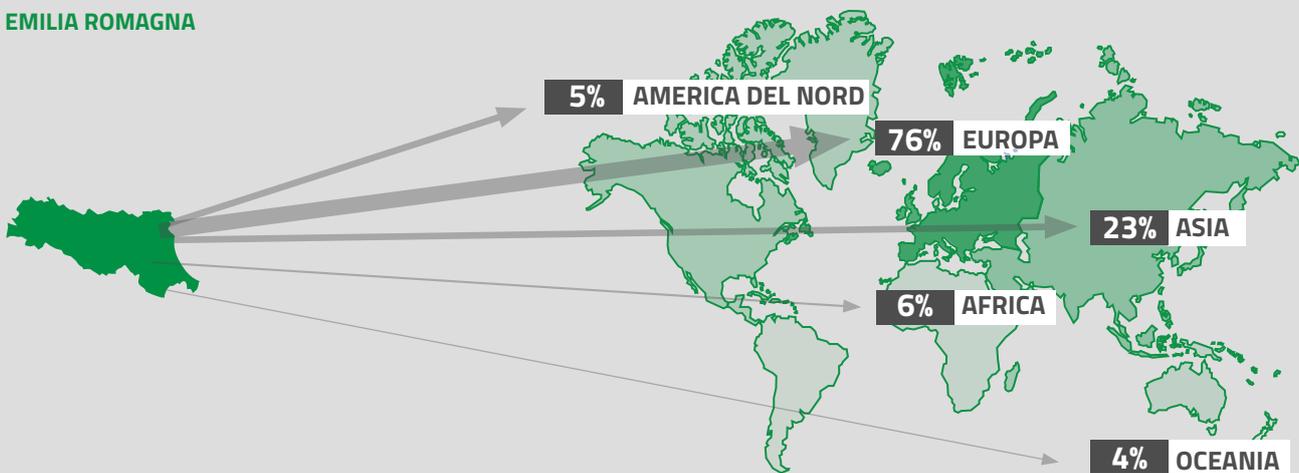
## LOMBARDIA



## VENETO



## EMILIA ROMAGNA

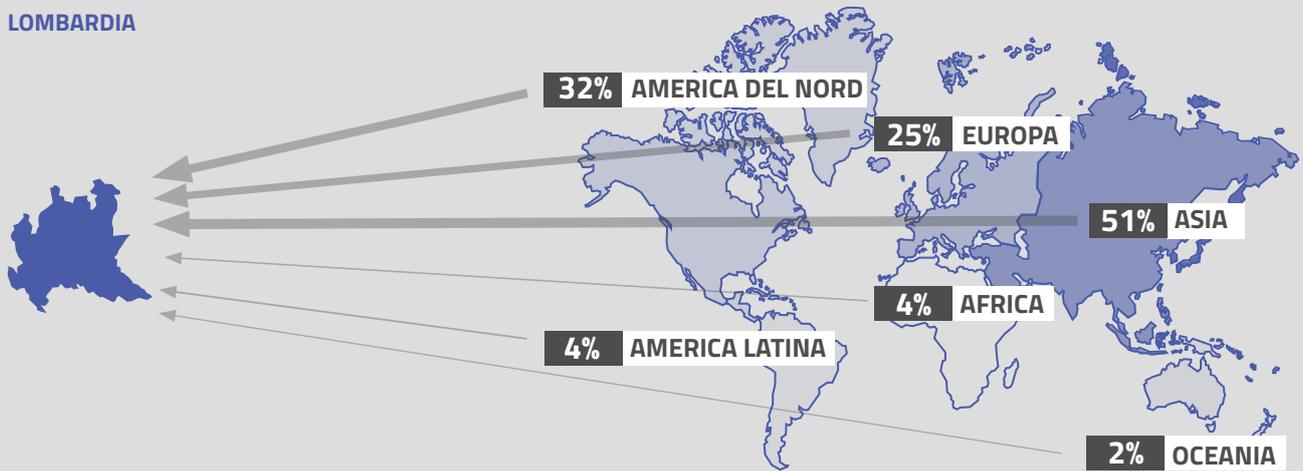


# CORRIDOI LOGISTICI / paesi di provenienza

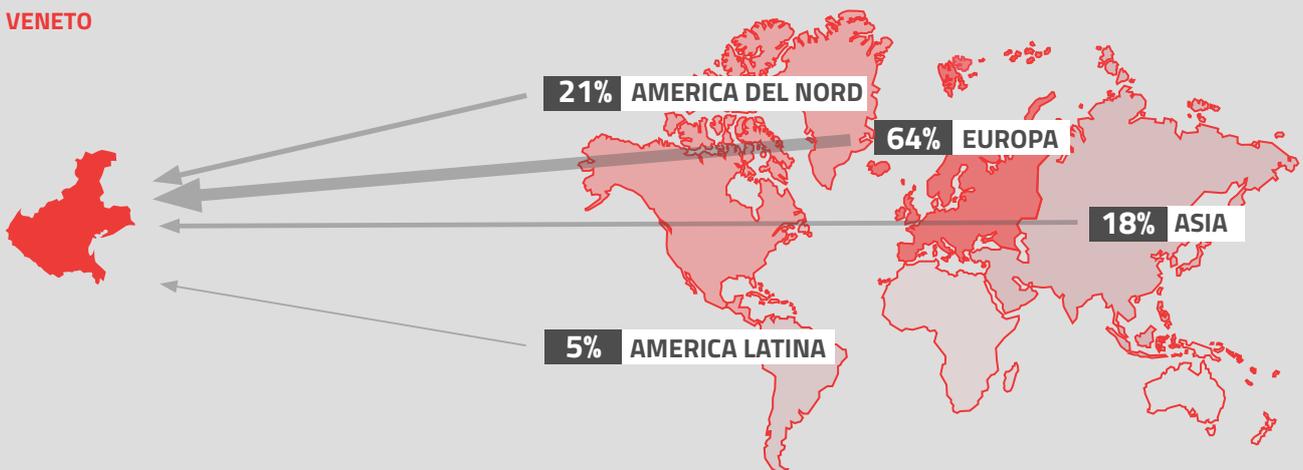
ASIA	44%
EUROPA	41%
AMERICHE	31%

% di imprese che dichiara di **IMPORTARE** da una determinata area geografica. Le imprese hanno indicato le prime due aree di provenienza.

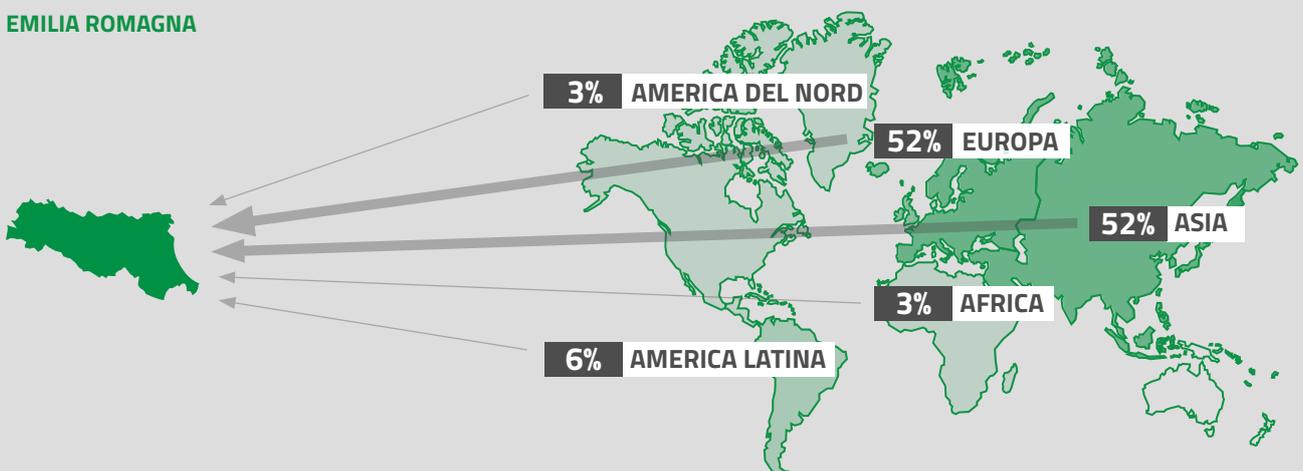
## LOMBARDIA



## VENETO

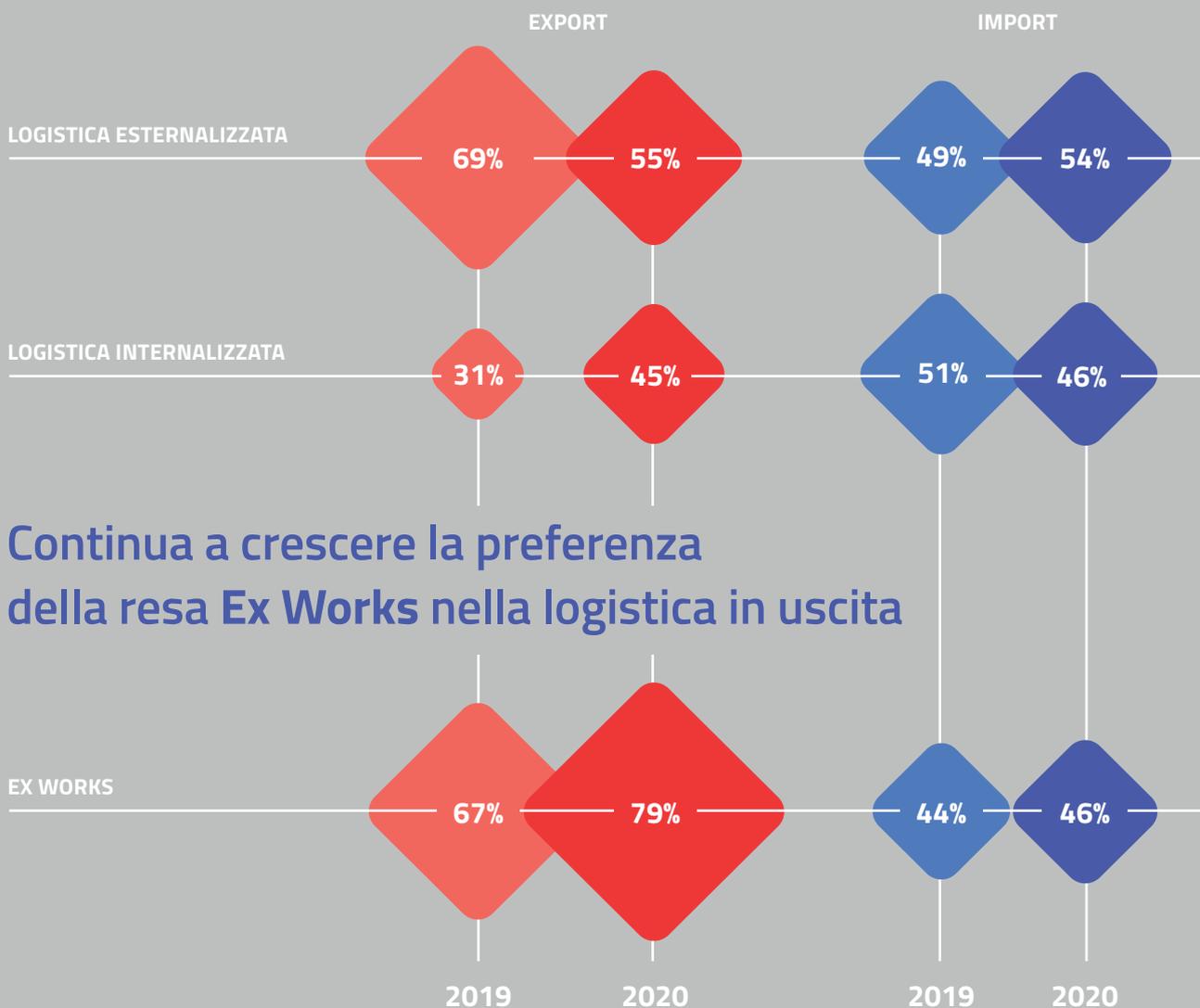


## EMILIA ROMAGNA

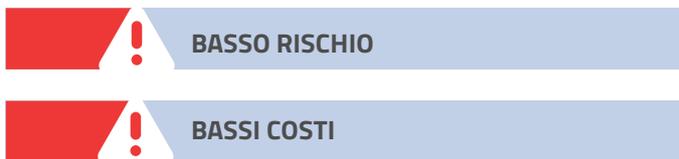
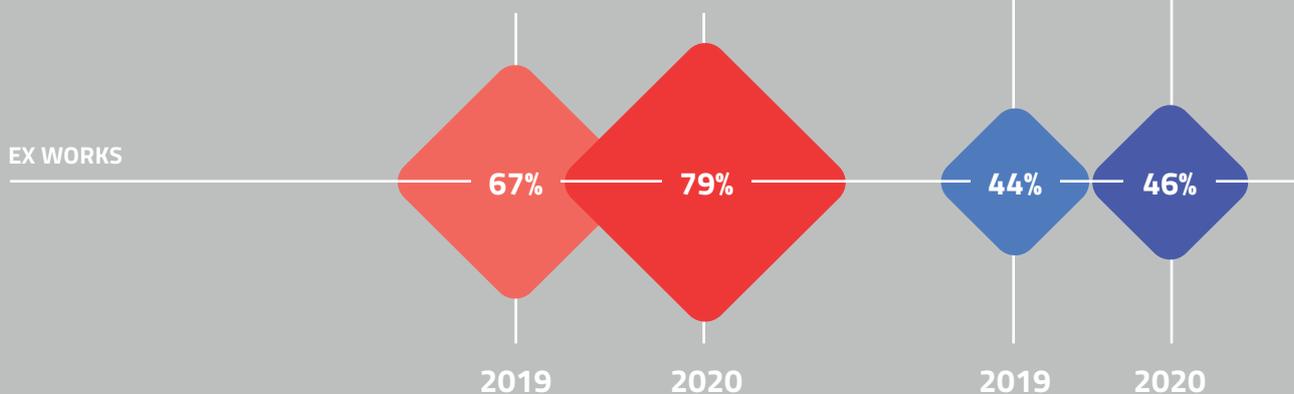


## Come è gestito il processo logistico?

Cala la tendenza delle imprese ad esternalizzare la logistica relativa all'export di merci



Continua a crescere la preferenza della resa Ex Works nella logistica in uscita



EXW / resa contrattuale che prevede costi completamente a carico del compratore

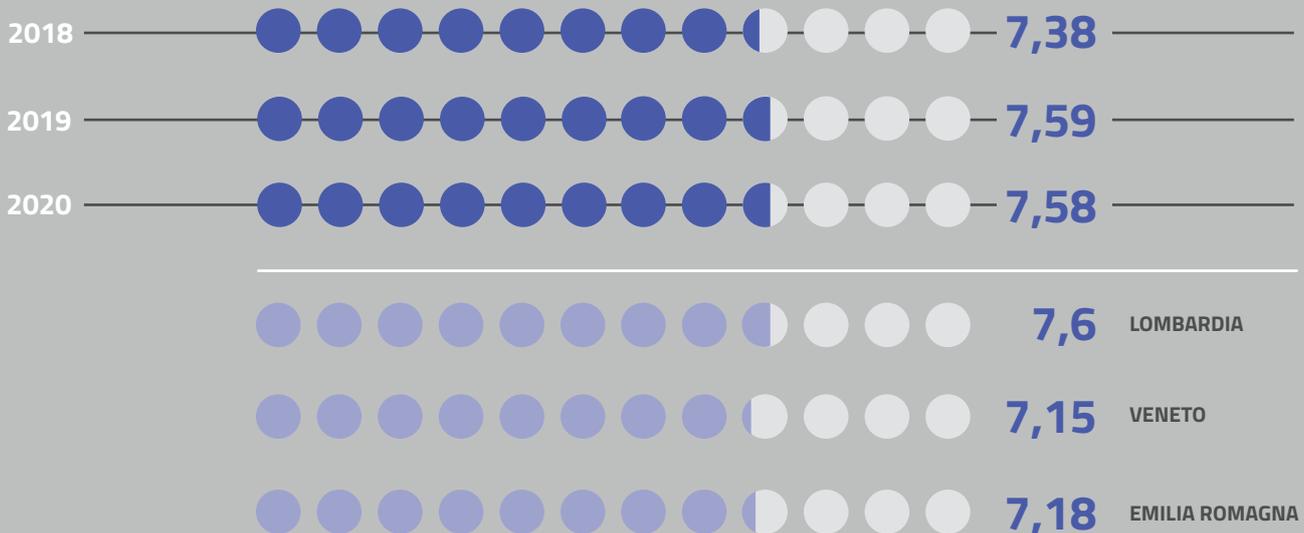


VENDITORE

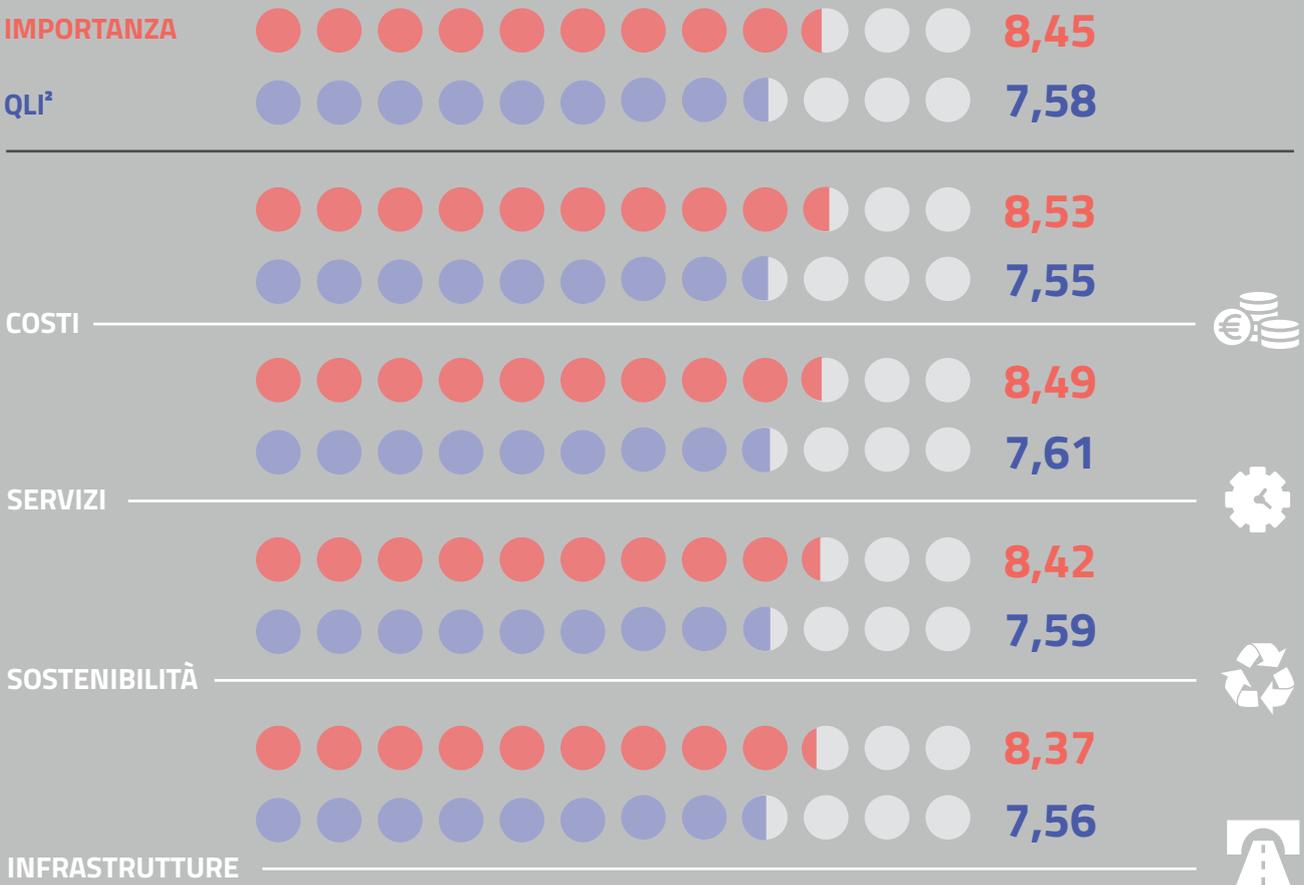
COMPRATORE

# Il Quality Logistics Italian Index

## QLI<sup>2</sup> stabile



## Resta il gap con l'importanza attribuita al fattore logistico



# FOCUS / IL RUOLO DEL COVID-19

## Il COVID-19 ha spinto gli investimenti in digitalizzazione e salute nell'ambiente di lavoro

% di imprese che ha dato un'importanza alta o molto alta all'investimento



Ambiente di lavoro



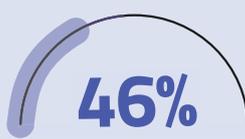
Diversificazione/ upgrade dei prodotti della salute



Beni prodotti in condizioni di igiene elevate



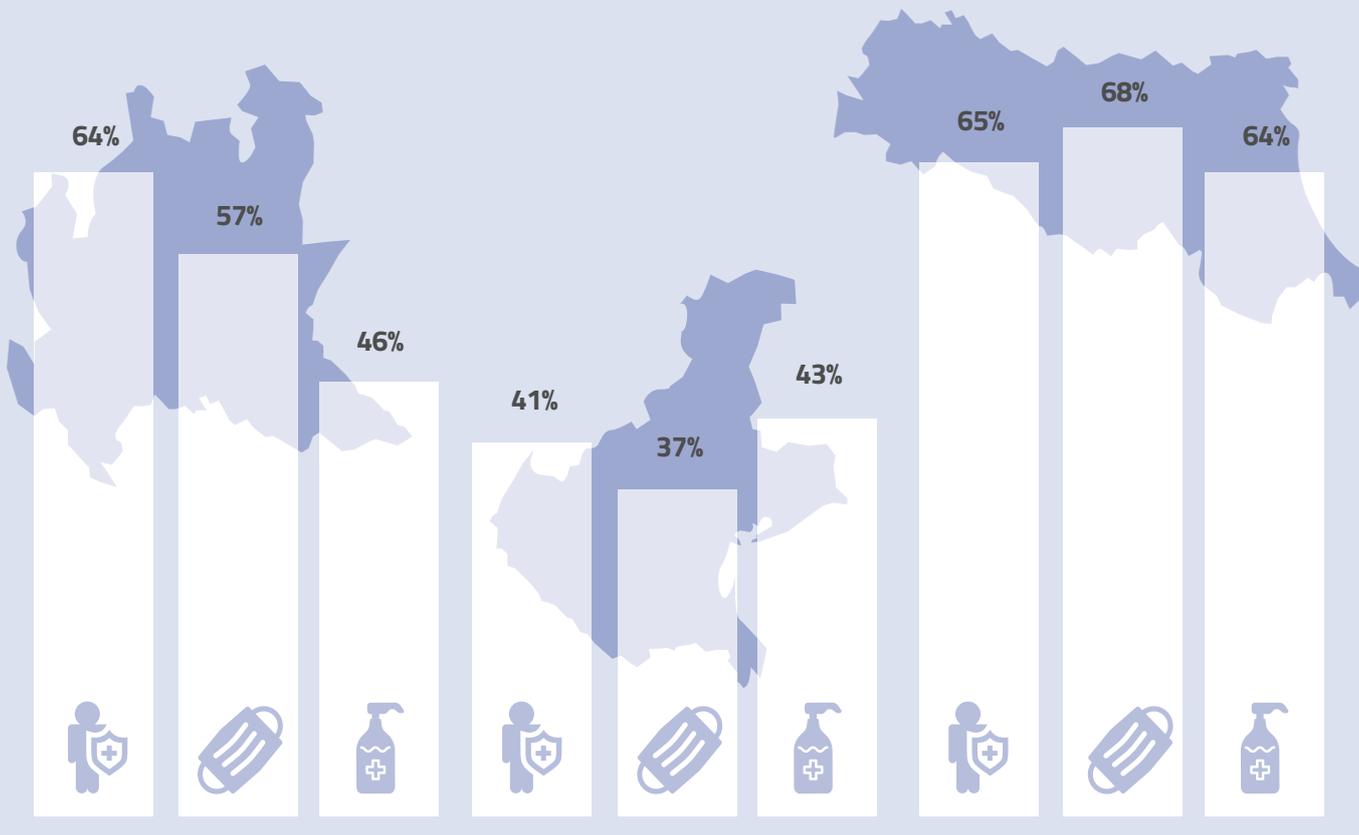
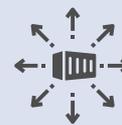
Digitalizzazione



Resilienza



Outsourcing processi logistici

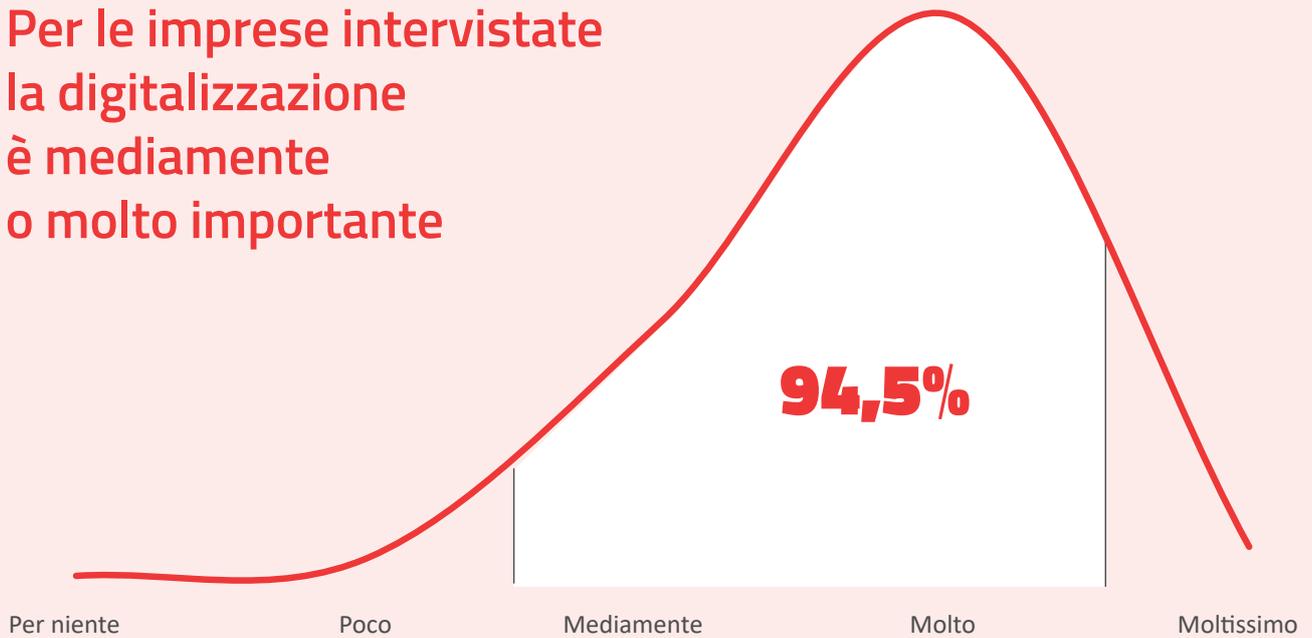




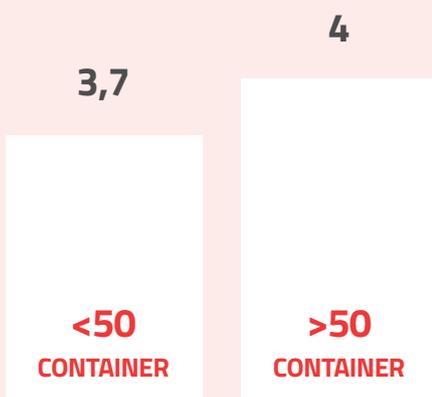
## FOCUS / DIGITALIZZAZIONE: UNO STRUMENTO PER LA RESILIENZA, MA ANCHE PER LA SOSTENIBILITÀ

% di imprese che ha valutato la variabile «Digitalizzazione» su una scala da 1 a 5

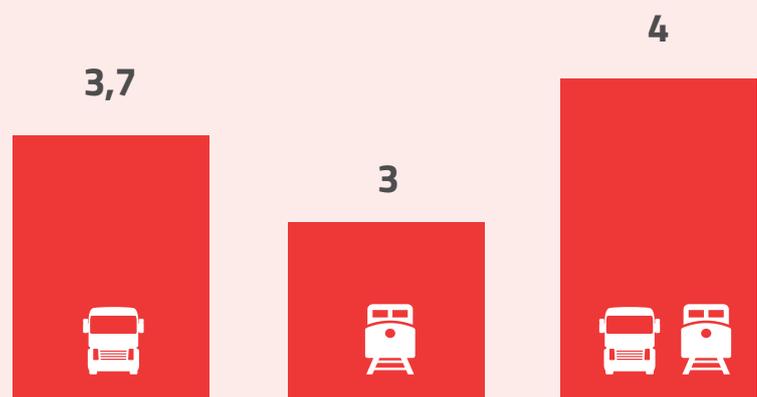
Per le imprese intervistate  
la digitalizzazione  
è mediamente  
o molto importante



C'è correlazione  
tra dimensione e  
propensione alla  
digitalizzazione



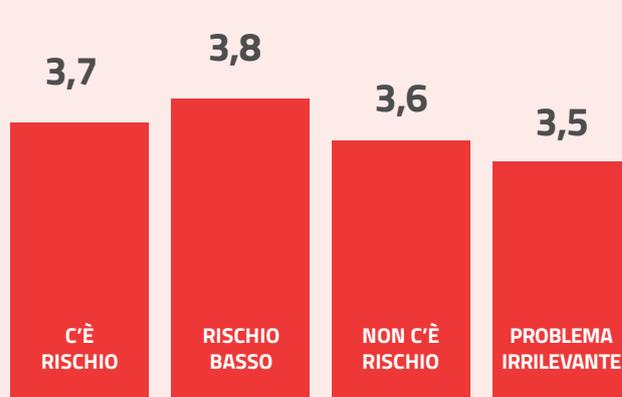
Le aziende che optano per  
un mix intermodale attribuiscono  
un'importanza maggiore  
alla digitalizzazione



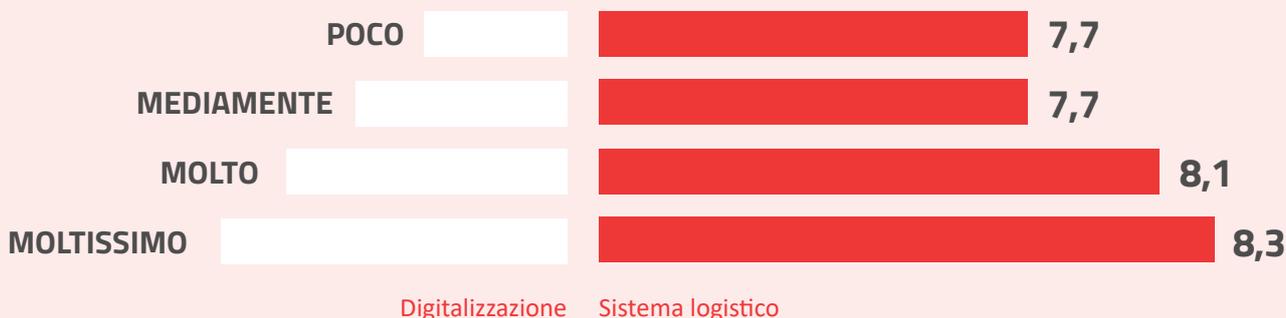
È più importante per le imprese che considerano la sostenibilità una variabile strategica



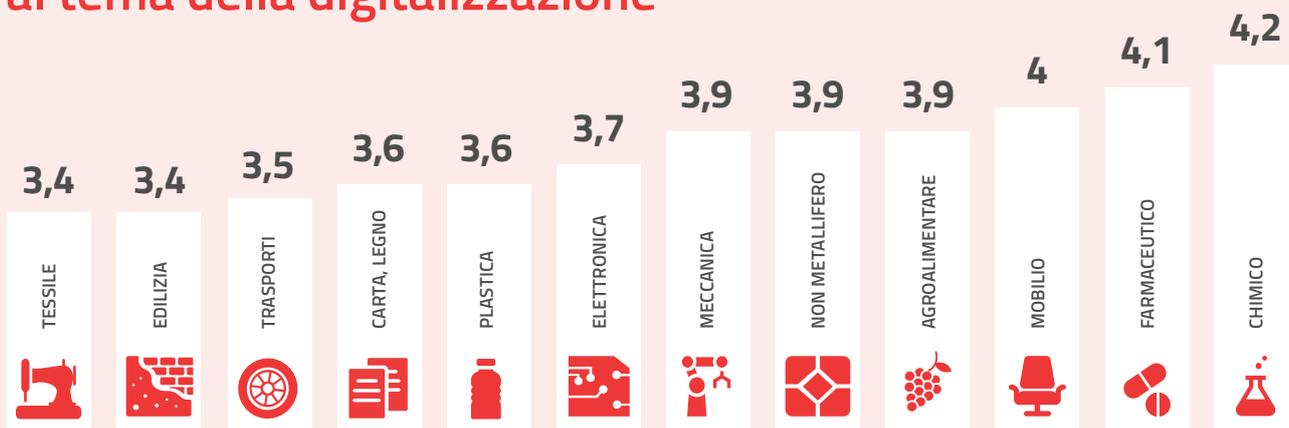
È più importante per chi teme di perdere il controllo sul buon fine del proprio export



Maggiore è l'importanza data alla digitalizzazione, maggiore è l'importanza attribuita al sistema logistico

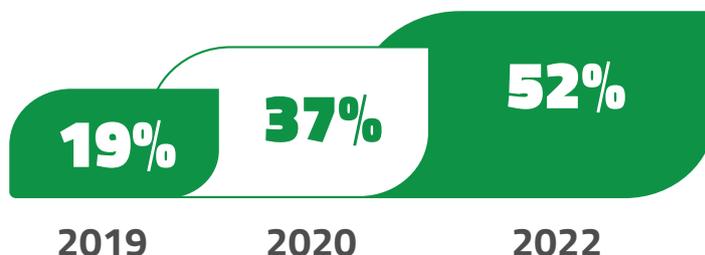


Mobilio e chimico-farmaceutico i settori più sensibili al tema della digitalizzazione



## FOCUS / LA SOSTENIBILITÀ CHE AVANZA

In crescita la domanda di sostenibilità ambientale



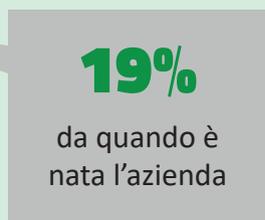
L'efficienza energetica guida le aziende sostenibili



Si nasce sostenibili



La sostenibilità è un fattore della governance interna



## Le aziende sostenibili attribuiscono più importanza al fattore logistico

Importanza su una scala da 1 a 10 attribuita al sistema logistico

7,9

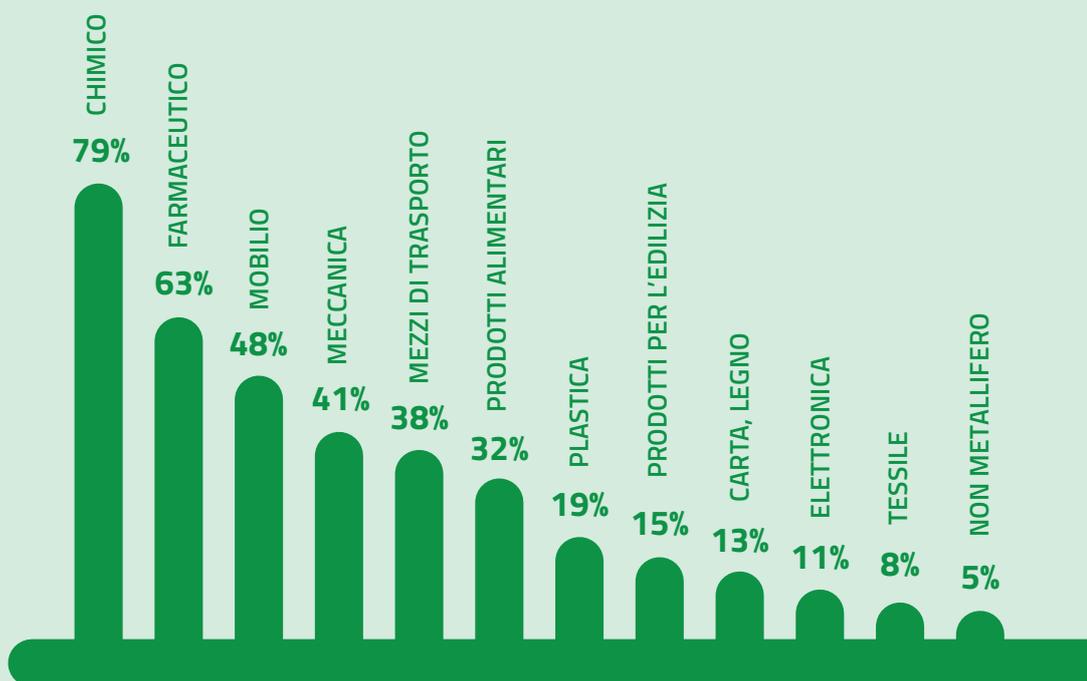
8,4

NO SOSTENIBILITÀ

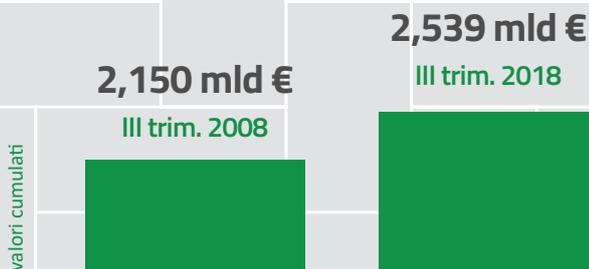
SÌ SOSTENIBILITÀ

% di imprese che considera la sostenibilità un fattore della governance interna

Chimico-farmaceutico e mobilio i settori in cui un maggior numero di imprese considera la sostenibilità un fattore strategico



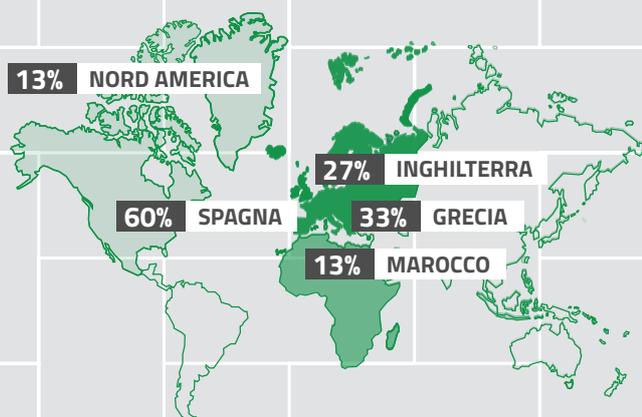
## Un distretto da oltre tre miliardi di export



## Prevale l'export a corto raggio

% di imprese che ha dichiarato di esportare in quel paese

■ CORTO RAGGIO ■ MEDIO RAGGIO □ LUNGO RAGGIO



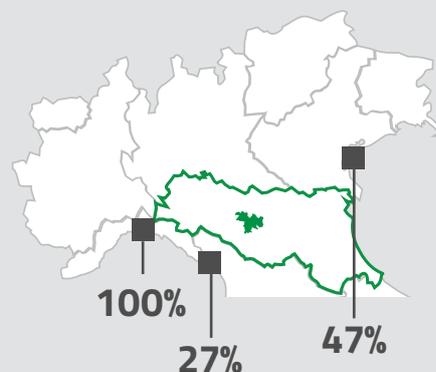
# 80%

Imprese che scelgono l'Ex Works in export

## FOCUS / IL DISTRETTO DELLE CERAMICHE DI MODENA E REGGIO EMILIA

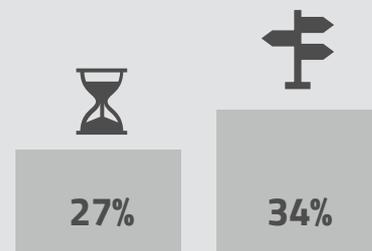
### Esportazioni contese tra Genova, Venezia e La Spezia

% di imprese che utilizza il porto



### No all'intermodale per incompatibilità e tempi elevati

% di imprese

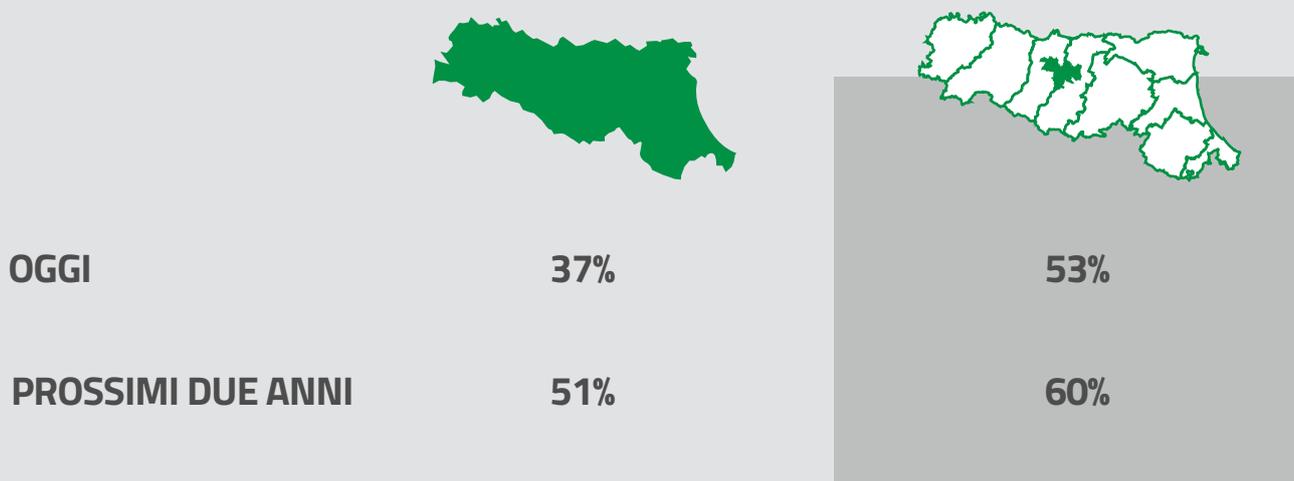


Il 100% sceglie la strada



---

Più della metà delle imprese ritiene che i propri clienti riconoscano un valore aggiunto alla sostenibilità ambientale



---

**73%** Imprese che attribuiscono un'importanza elevata al tema della digitalizzazione

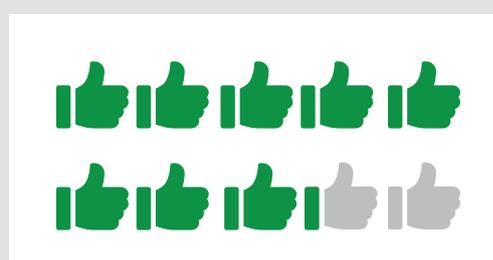
---

Soddisfazione e importanza media del sistema logistico



**8,63**

Importanza media



**8,08**

Soddisfazione media

# Focus group e follow up della Survey 2020

## Il Focus group, ulteriore valore aggiunto della pubblicazione

Così come nel 2019, abbiamo individuato e riunito nei primi mesi del 2020, in un focus group tecnico, un panel composto da caricatori, spedizionieri, operatori logistici e ricercatori per raccogliere riflessioni e spunti utili al raffinamento della terza edizione dell'indagine. Tale fase ha rappresentato un elemento chiave per dare dinamicità ed efficacia alla survey.

## Il ruolo strategico della digitalizzazione

*“La capacità informatica e la digitalizzazione dei processi nella catena logistica possono essere fattori con un duplice ed inverso effetto. Se subiti, rischiano di diventare elementi insidiosi, che possono far perdere quote di mercato e competitività; se utilizzati e sviluppati al meglio, possono diventare alleati strategici e addirittura leve commerciali distintive.”*

Il Gruppo di lavoro ha individuato nella digitalizzazione uno degli elementi chiave, da sostenere nei prossimi anni, affinché la logistica italiana e il sistema industriale nazionale possano competere a livello internazionale e globale. In Italia lo sviluppo digitale avanza a diverse velocità, ma i nostri competitor internazionali hanno piena consapevolezza che la certezza dei dati e la velocità di trasferimento degli stessi siano elementi strategici per la catena commerciale e logistica.

Il fatto che, attraverso processi di integrazione verticale, i grandi operatori logistici puntino sempre di più sulla digitalizzazione e sull'utilizzo di tecnologie informatiche innovative, come la *blockchain*, rischia di creare, nel medio periodo, scompensi e forti asimmetrie all'interno della catena logistica italiana. Occorre essere consapevoli del ruolo che può avere la digitalizzazione nel breve-medio termine per l'intero comparto e impegnarsi per ottenere avanzamenti a livello sistemico, oltre che individuale. Requisito sempre più indispensabile, e fattore abilitante per nuovi processi, più efficienti e sostenibili, la digitalizzazione della *supply chain* rappresenta un'enorme opportunità per l'intero sistema logistico e per il tessuto imprenditoriale italiano e una necessità per continuare a competere e a crescere, nel prossimo decennio.

## Il ruolo della resa Ex Works

*“Il tema della resa Ex Works dovrebbe tenere conto di questa sfida (digitale) per evitare che competitor (altamente informatizzati) aggrediscano tutto ciò che è catena logistica dopo il magazzino del produttore.”*

In quest'ottica si inserisce altresì il dibattuto tema dell'Ex Works. Con questa modalità di resa merce, si aprono enormi possibilità per gli operatori logistici e gli spedizionieri stranieri di far proprie quote di mercato che sarebbero naturalmente occupate da operatori e spedizionieri italiani. Il pericolo che soggetti all'avanguardia dal punto di vista della digitalizzazione aggrediscano l'intera *supply chain* delle industrie italiane è elevato.

Pertanto, il tema dell'Ex Works, di per sé importante, lo diventa in modo ancora maggiore in questa fase di transizione tecnologica, che potrebbe vedere il sistema italiano un passo indietro rispetto ai competitor stranieri.

## **Costruire un sistema resiliente**

Uno dei temi che hanno maggiormente caratterizzato il Focus Group dedicato all'edizione 2020 è stato quello della resilienza.

Diverse ricerche di SRM, i cui risultati sono stati riportati durante il Focus Group, hanno evidenziato che i sistemi meglio attrezzati da un punto di vista logistico sono stati capaci di reagire in modo più efficace alle conseguenze economiche e sociali della pandemia; lo stesso risultato lo si può estendere a qualsiasi altro shock sanitario, sociale o economico.

Il suggerimento degli esperti presenti al meeting è stato quello di dare maggiore attenzione alla resilienza nelle indagini successive. Non a caso la parola "resilienza" ricorre molto spesso in questa pubblicazione e potrebbe essere oggetto di approfondimento in future pubblicazioni.

## **Continuare ad approfondire il tema della sostenibilità e i case study**

Il Focus Group ha fatto registrare un diffuso consenso circa la crescente rilevanza della sostenibilità che, alla luce del cambiamento climatico e dell'attenzione raccolta a livello globale, sta diventando un tema sempre più importante, da approfondire ed esplorare attraverso opportune analisi, indispensabili alle aziende per identificare e intraprendere nuovi e ambiziosi progetti *green*.

Resilienza, digitalizzazione e sostenibilità dunque sono temi portanti e strettamente collegati, da presidiare e governare in un'ottica di sistema.

Altrettanto condivisa è stata l'idea di continuare a offrire focus di approfondimento su specifici distretti industriali, in modo da far emergere le caratteristiche delle imprese più legate all'identità territoriale e ai cluster manifatturieri regionali. Nell'edizione 2021, abbiamo scelto di concentrarci su un distretto in grado di offrire spunti di indagine interessanti, sia dal punto di vista dell'utilizzo dei corridoi logistici, sia dal punto di vista delle iniziative intraprese a supporto della resilienza, della digitalizzazione e della sostenibilità delle imprese.

# Caratteristiche del traffico container

## Lombardia, Emilia Romagna e Veneto: insieme realizzano il 53% dell'interscambio italiano con l'estero

Lombardia, Emilia Romagna e Veneto sono le tre principali regioni italiane in termini di interscambio commerciale con l'estero. In totale, nel 2019, queste tre regioni hanno totalizzato 478 miliardi di euro di import/export (corrispondenti al 53,2% dell'interscambio italiano con l'estero), dato piuttosto stabile rispetto al 2018 (+0,7%). Per il 2020, in base ai dati del solo primo semestre, il commercio estero delle tre regioni potrebbe subire un calo di circa il 15%, effetto del rallentamento dell'economia globale come conseguenza dell'emergenza COVID-19. Nel dettaglio, la Lombardia copre il 29,1% (261

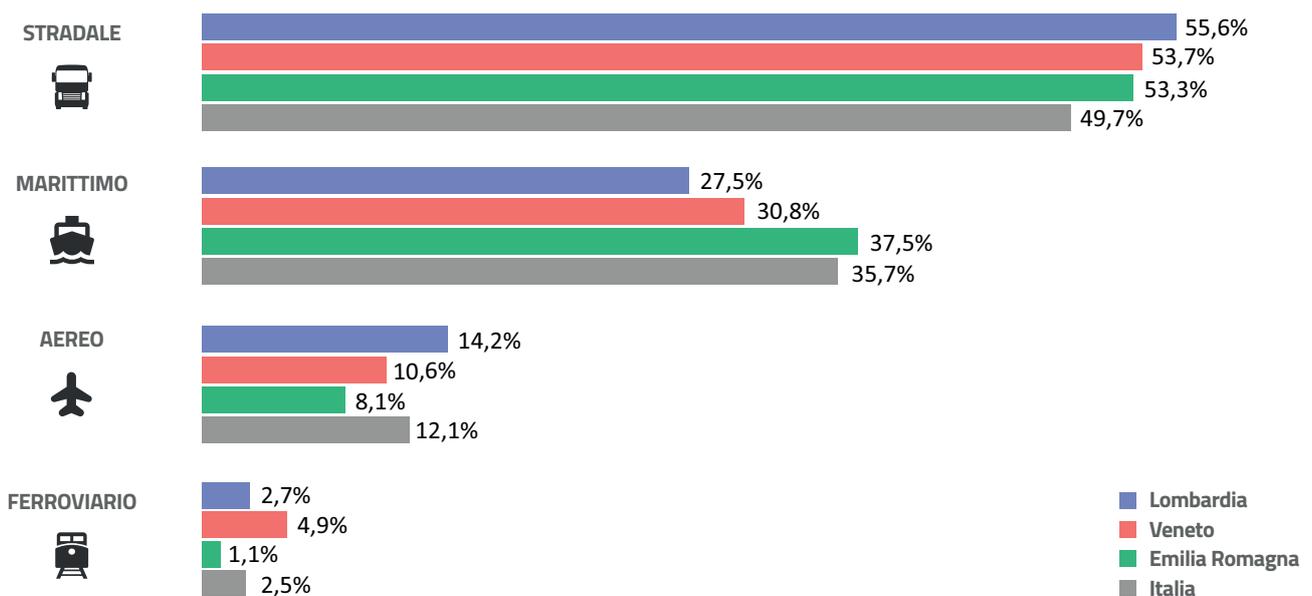
miliardi nel 2019) del commercio estero italiano, il Veneto il 12,6% (113 miliardi) e l'Emilia Romagna l'11,5% (104 miliardi).

Il tessuto imprenditoriale nelle tre regioni è molto attivo e rappresenta una parte cospicua del PIL italiano; esattamente il 40,8%, così ripartito: Lombardia 22,4%; Veneto 9,2%; Emilia Romagna 9,2%.

L'interscambio marittimo rappresenta un'importante componente (seconda solo al trasporto su strada) del commercio estero di queste regioni: fatta 100 la somma delle quattro modalità di trasporto (escludendo quindi la componente non specificata nel database dell'Istat), il commercio via mare rappresenta il 27,5% per la Lombardia, il 30,8% per il Veneto, il 37,5% per l'Emilia Romagna (35,7% la media italiana).

### Importanza dell'interscambio marittimo

% del commercio estero totale\*



\* Il commercio totale considerato per il calcolo delle percentuali esclude la componente "non specificata" nelle statistiche dell'Istat.

Figura 1 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

## Cresce il numero di imprese che tratta volumi elevati sia in export che in import

Trattandosi prevalentemente di imprese manifatturiere, il container rappresenta un elemento importante per il trasporto della merce italiana all'estero e viceversa. Il tessuto imprenditoriale italiano (e quindi anche delle regioni oggetto della Survey), fatto tuttavia di medie e piccole

entità, si riflette nell'intensità dell'utilizzo dello strumento: la maggior parte delle aziende "utilizza mediamente non più di 1 container a settimana", sia in esportazione che in importazione. Le aziende che movimentano oltre 50 container l'anno in export sono solo il 18% del totale (in aumento, però, rispetto all'11% osservato l'anno scorso). In crescita la percentuale di imprese che eccedono i 50 container l'anno in importazione, passata dal 24% al 38%.

### Utilizzo elevato dei container

% di imprese che trattano un numero annuo di container superiore a 50

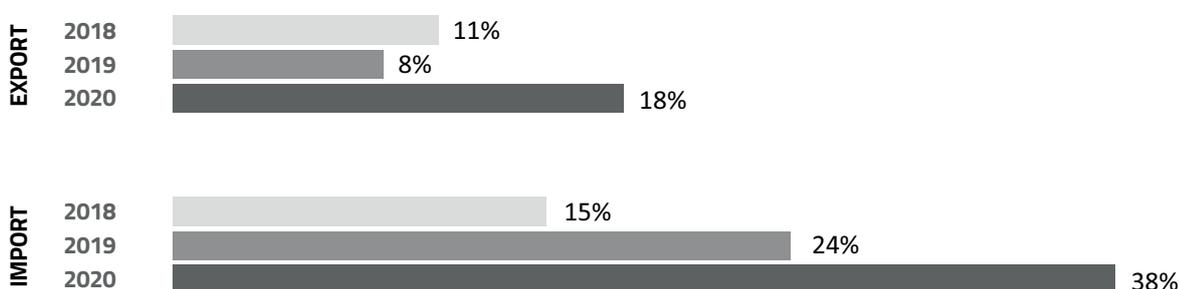


Figura 2 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

### Distribuzione delle imprese in base al numero di container esportati e importati

% di imprese per fascia di container

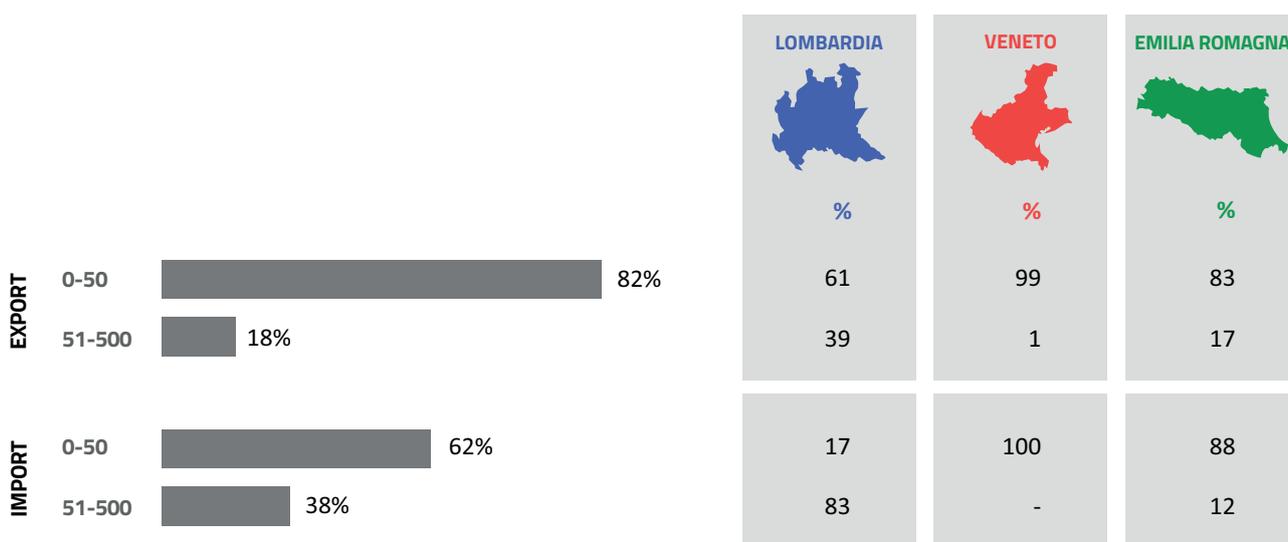


Figura 3 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

## Ancora ampi margini di miglioramento e ritardi sull'intermodale

Importante per l'analisi, e per le prospettive di miglioramento dei vari "corridoi logistici", è la comprensione della principale modalità utilizzata per il collegamento tra porti e sistema industriale, ovvero, una volta che la merce è giunta al porto, come arriva nelle imprese (e viceversa). Come già emerso nell'edizione 2020 dell'indagine, per coprire l'ultimo segmento della catena del trasporto, le imprese continua-

no a preferire il trasporto su strada. In aggiunta a questo, le imprese nel 2020 sembrano aver ulteriormente ridotto l'utilizzo combinato del trasporto strada/ferrovia. Infatti, l'intermodale resta una scelta adottata, nell'area analizzata, solo dal 10% delle imprese (dato in sensibile calo, rispetto al 17% del 2019). La Lombardia è l'unica regione che ha visto un aumento nel numero di imprese che scelgono l'intermodalità per i propri trasporti (percentuale aumentata dal 10% al 15%). L'utilizzo dell'intermodalità si ferma invece al 5% in Emilia Romagna e all'8% in Veneto.

### Imprese che optano per l'intermodale

% di imprese che preferisce il trasporto combinato al trasporto puro stradale, per trasportare la merce tra porto e azienda, e viceversa

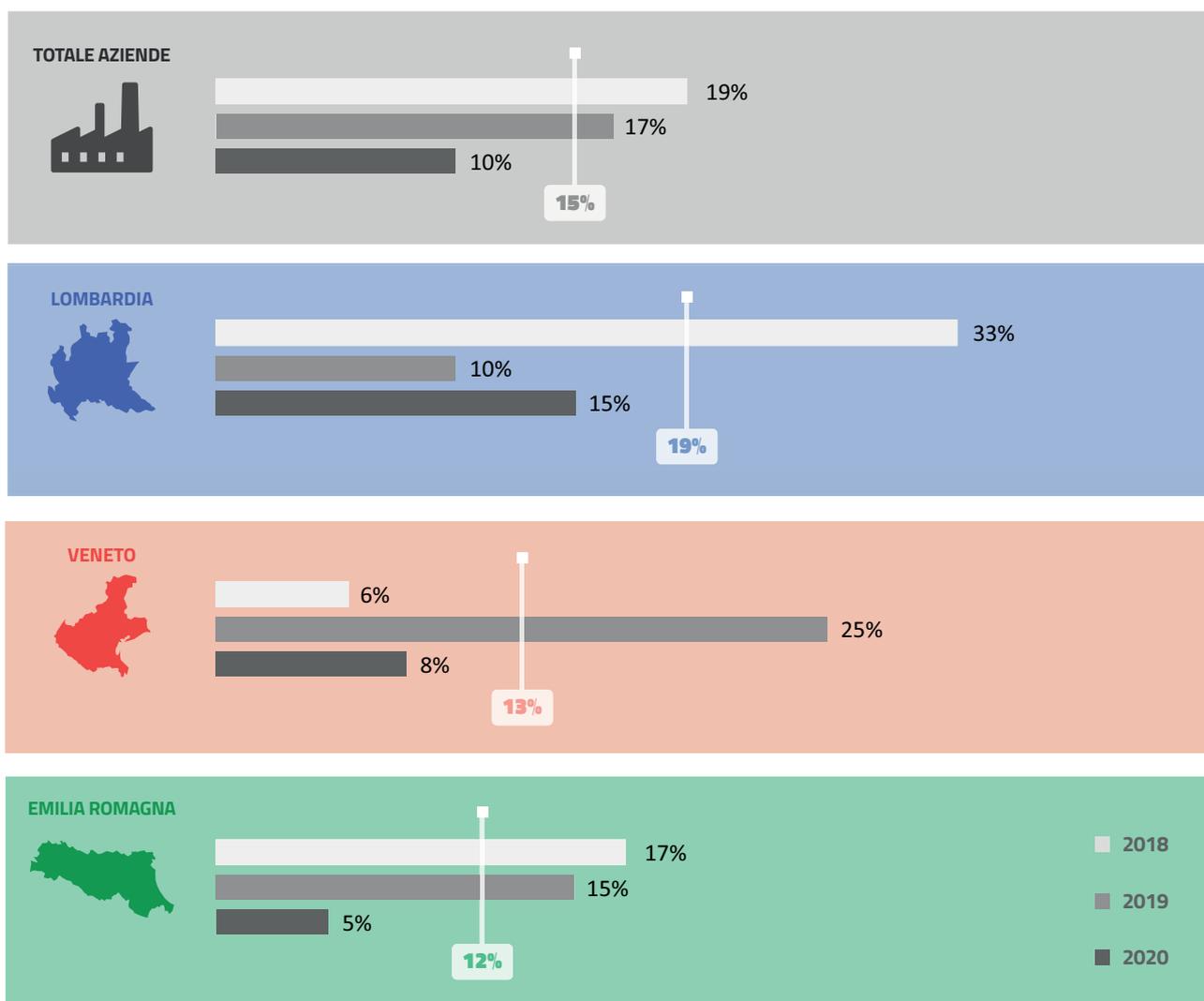


Figura 4 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

Al fine di capire meglio i fattori determinanti, per la scelta delle modalità di collegamento porto/azienda, è stato chiesto alle imprese che scelgono l'opzione intermodale di specificare quali siano i principali tre driver, alla base della loro decisione. Dal sondaggio è emerso che oltre l'80% delle imprese hanno indicato come

principali motivazioni: a) la convenienza del servizio, b) la sostenibilità e c) la frequenza del servizio. Dove nel 2020 si affermava la coppia qualità/costo (ovvero alta frequenza e convenienza del servizio), quest'anno emerge il trio qualità/sostenibilità/costo, con la sostenibilità indicata da sempre più imprese come fattore determinante.

### Principale modalità di collegamento con il porto

% di imprese per modalità di trasporto della merce dal porto in azienda e viceversa

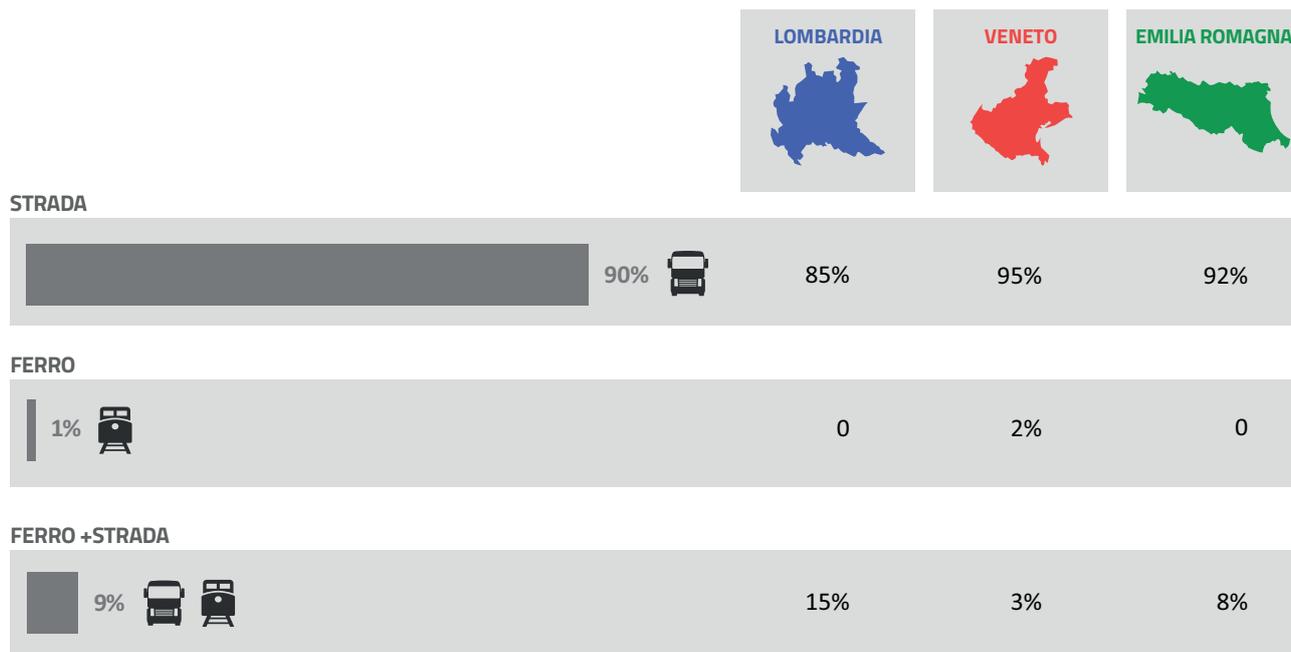


Figura 5 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

### I fattori che spingono alla scelta dell'intermodale: dinamica

% di imprese che utilizzano l'intermodalità. Ad ogni impresa è stato chiesto di indicare tre elementi, determinanti per la scelta

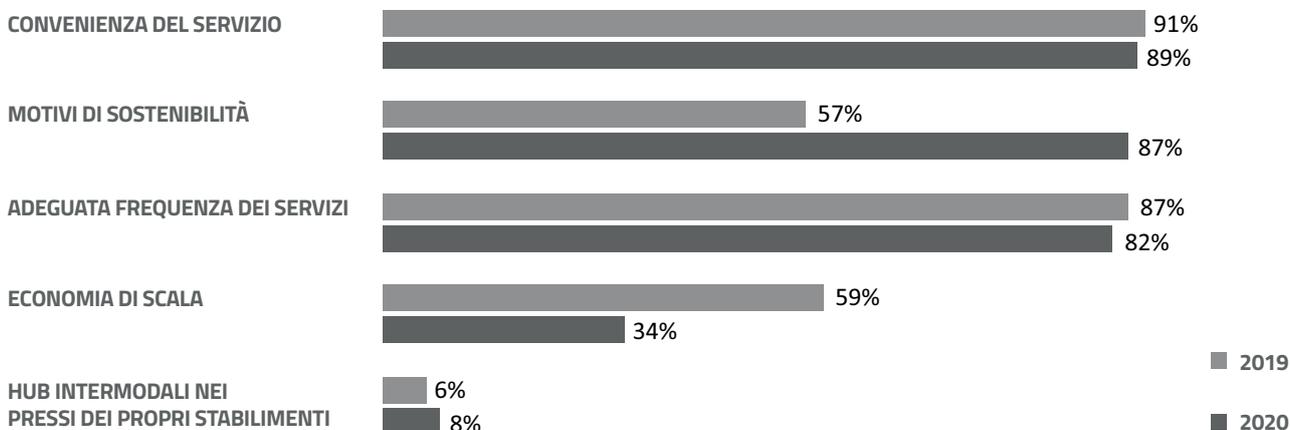


Figura 6 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

## I fattori che spingono alla scelta dell'intermodale

% di imprese che utilizzano l'intermodalità. Ad ogni impresa è stato chiesto di indicare tre elementi, determinanti per la scelta

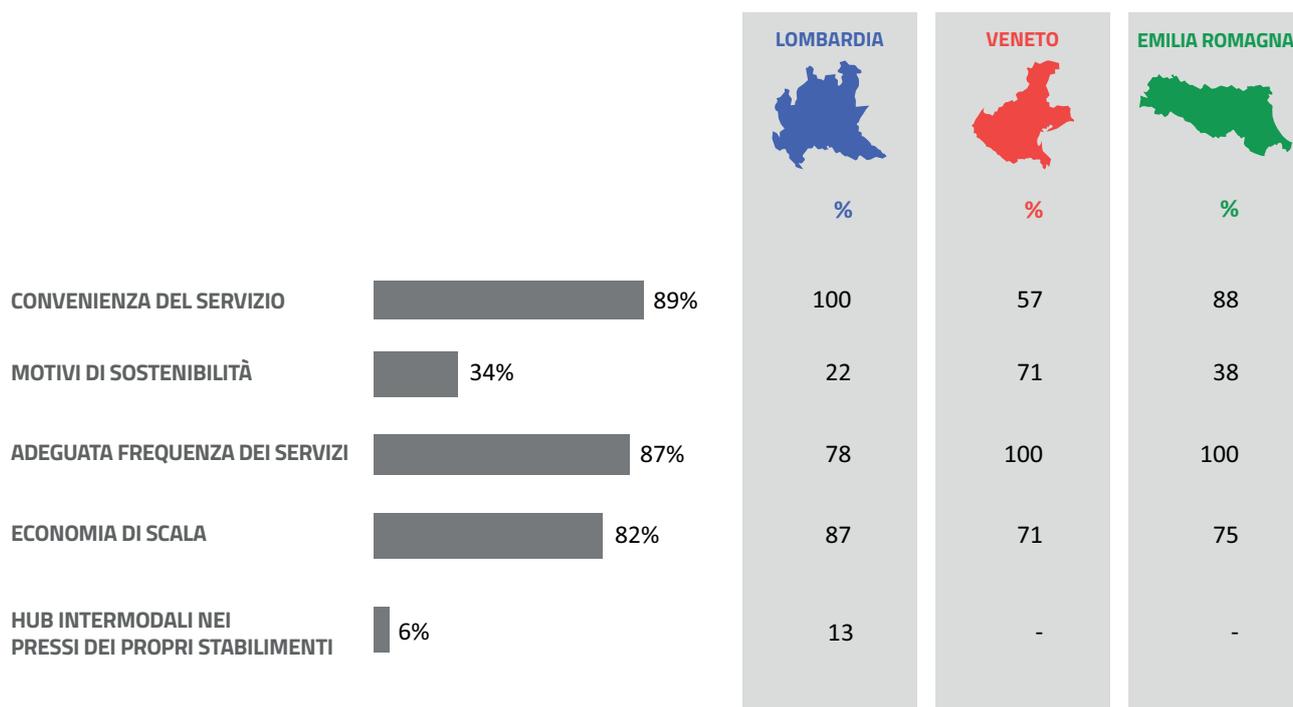


Figura 7 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

### Genova rafforza ulteriormente il suo primato come porto più utilizzato dalle imprese. Cresce Venezia

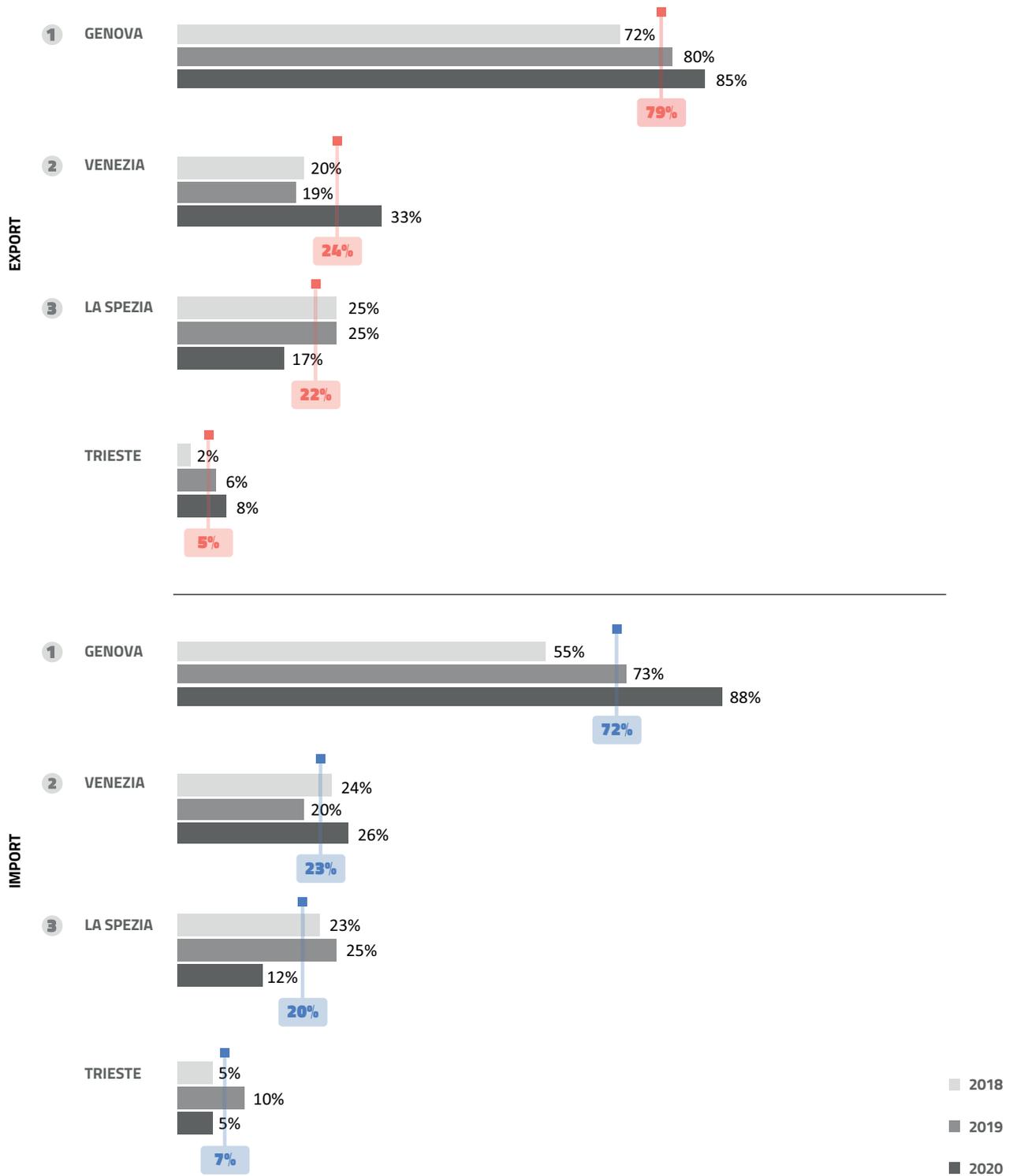
Genova conferma e rafforza ulteriormente la sua posizione come porto più utilizzato dalle imprese manifatturiere delle tre regioni campione. È stato infatti chiesto alle aziende manifatturiere di indicare quali siano “i due porti principalmente utilizzati per esportare e per importare.” Il porto di Genova è stato citato dall’85% degli esportatori (l’80% nel 2019) e dall’88% degli importatori (era il 73% nel 2019). La Spezia e Venezia vengono citati tra i due porti preferiti rispettivamente dal 17% e dal 33% delle imprese (con il dato di Venezia in forte crescita rispetto al 2019, +19%). Da segnalare che il dato di Genova arriva a sfiorare (e addirittura raggiungere nel caso dell'im-

port) il 100% per le aziende localizzate in Lombardia. Si attesta al 69% per l’export e al 79% per l’import in Veneto, mentre supera il 90% in export e sfiora l’80% in import nel caso delle aziende emiliane.

Quindi, nonostante Venezia resti uno dei principali porti di riferimento per le aziende venete (rientra tra le preferenze del 54% degli intervistati in export e il 46% in import), Genova mantiene il primato di porto maggiormente utilizzato, anche in Veneto. In questa regione, numerose preferenze sono state assegnate anche a Trieste (primo o secondo porto preferito, per il 22% delle aziende venete in export e per il 15% in import). Buona la performance di Venezia anche in Emilia Romagna (il porto viene scelto da circa il 45% delle imprese, sia in export che in import), alla quale si affianca il dato relativo al porto di Ravenna (scelto dal 22% delle aziende in export e 27% in import) e di La Spezia (18% in export e 21% in import).

## Classifica dei principali porti utilizzati

% di imprese che hanno indicato il porto segnalato tra i primi due più utilizzati\*

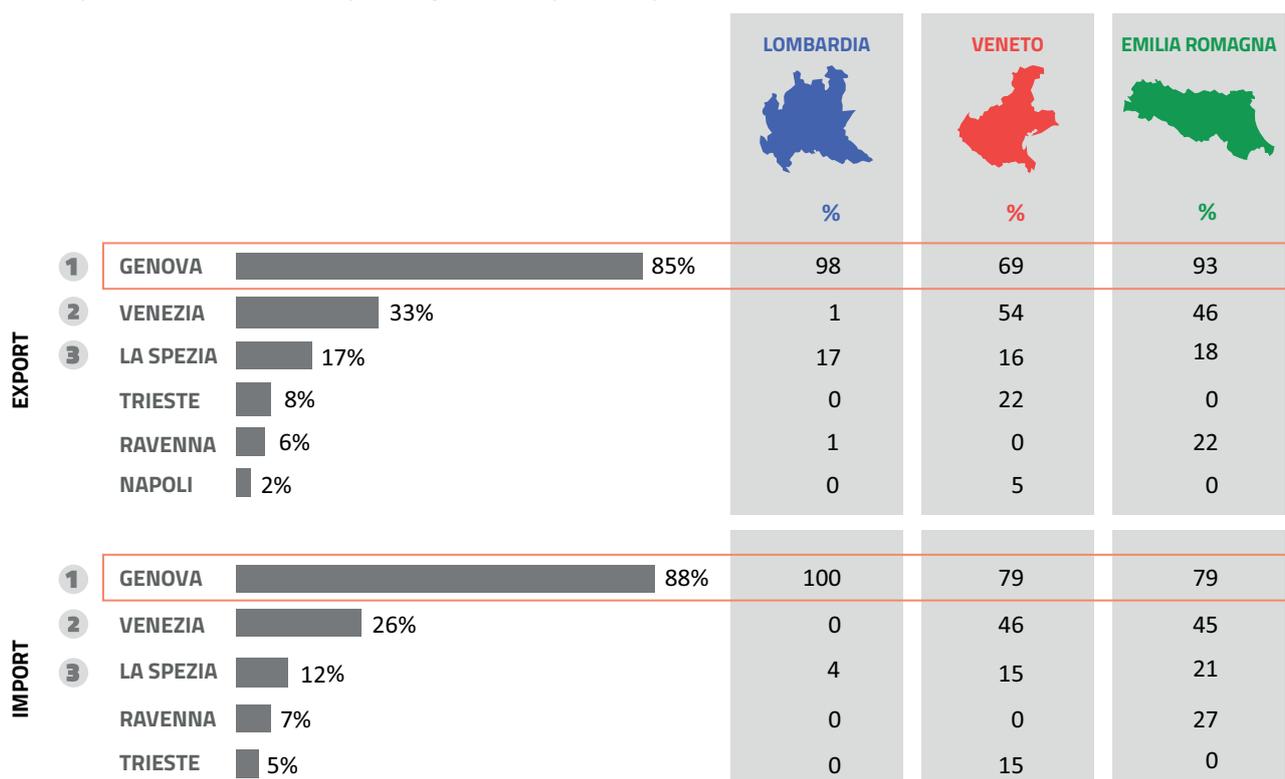


\* Avendo dato alle imprese la possibilità di esprimere due preferenze, la somma delle percentuali non corrisponde a 100.

Figura 8 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

## Classifica dei principali porti utilizzati con differenze regionali

% di imprese che hanno indicato il porto segnalato tra i primi due più utilizzati\*



\* Avendo dato alle imprese la possibilità di esprimere due preferenze, la somma delle percentuali non corrisponde a 100.

Figura 9 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

## Traffico container nei principali porti utilizzati dalle imprese

I principali porti utilizzati dalle imprese rientrano tra i porti italiani più importanti per traffico container annuale. Per il 2019, Genova si conferma il primo porto italiano, con un traffico pari a circa 2,6 milioni di TEU (dato stabile sul 2018). Seguono La Spezia con 1,4 milioni di TEU (-5,1% rispetto all'anno precedente), Livorno con 790 mila TEU (+5,6%), Trieste (790 mila TEU; +8,8%), Venezia (593 mila TEU; -6,2%). Ravenna, anch'esso tra i porti più utilizzati dalle imprese, nel 2019 ha realizzato un traffico container pari a 218 mila TEU (+0,8% sul 2018).

### Totale traffico container generato dai principali porti utilizzati dalle imprese della Survey (dati effettivi in TEU)

	2005	2018	2019	Var. % 2018-2019	I sem. 2020
Genova	1.624.964	2.609.138	2.615.375	0,2%	1.144.555
La Spezia	1.024.455	1.485.623	1.409.381	-5,1%	550.667
Livorno	658.506	748.024	789.833	5,6%	367.393
Trieste	198.319	725.426	789.594	8,8%	376.251
Venezia	289.860	632.250	593.070	-6,2%	264.285
Ravenna	168.588	216.320	218.138	0,8%	99.171

Tabella 1 - Fonte: SRM/Contship su dati Assoporti

## **Aumentano le imprese che prediligono il commercio intra-europeo, ma con differenze tra le regioni**

Se nel paragrafo precedente ci siamo focalizzati sui porti italiani di approdo e di partenza per la merce scambiata con l'estero via mare, ora passiamo all'analisi dei porti esteri di approdo per la merce in export, e di partenza per la merce in import: dove va la merce che esportiamo, e da dove viene quella che importiamo? Si ricorda che essendo la Survey stata fatta nel periodo luglio-agosto 2020, i risultati possono essere stati influenzati dal lockdown di marzo-aprile e dalla fase post-lockdown.

Sia in export che in import, aumenta la percentuale di imprese che annovera l'Europa tra i due principali canali di sbocco/origine della merce, rispettivamente dal 50% al 65% e dal 39% al 44%.

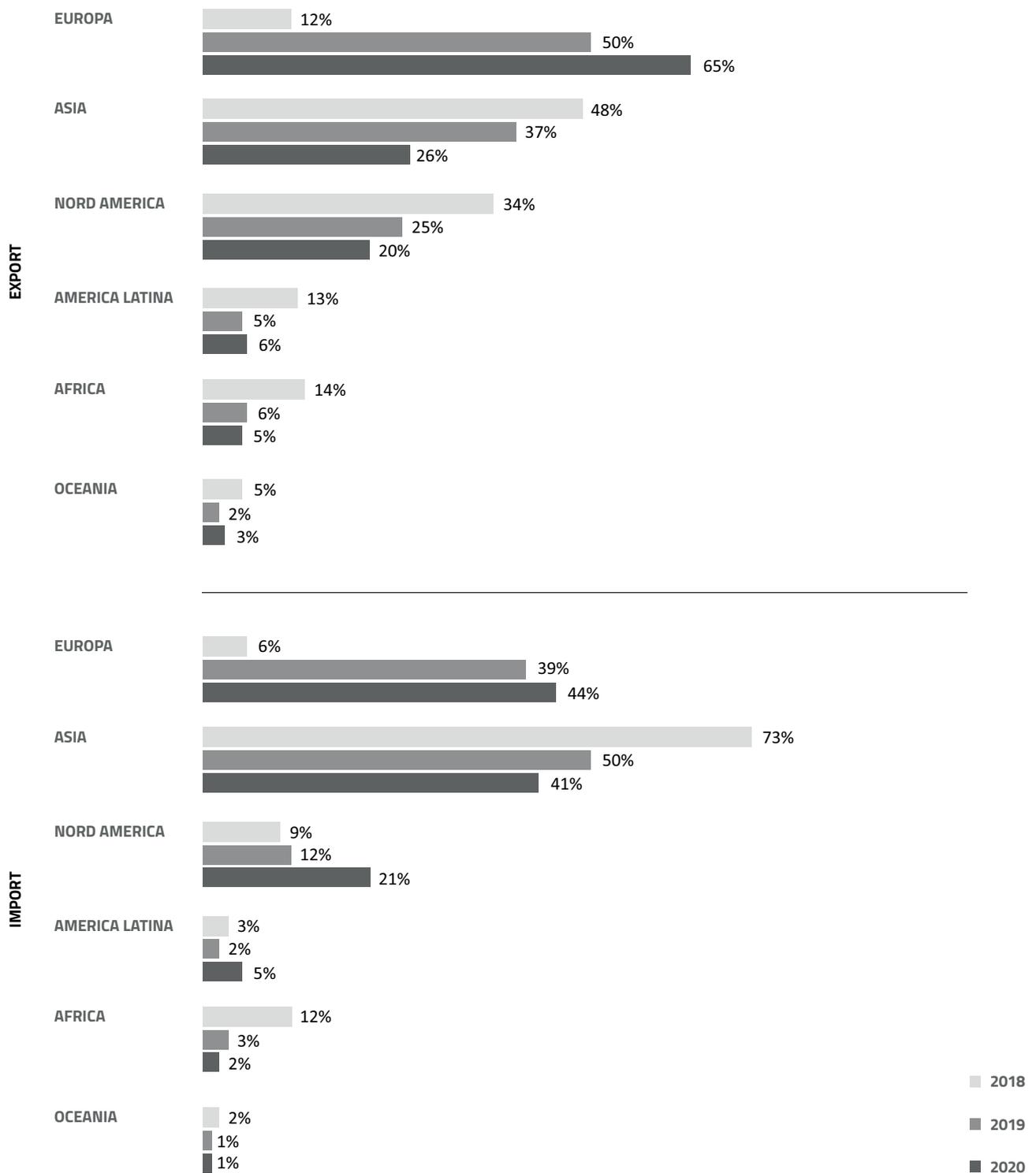
Focalizzandoci sull'export, si riduce la percentuale di imprese che esporta prevalentemente in Asia (dal 37% al 26%), così come in America settentrionale dal (25% al 20%), mentre

restano piuttosto stabili e alquanto bassi i dati riferiti alle altre aree. A livello regionale, mentre in Lombardia resta una relativa preferenza per il Nord America (con il 33% delle imprese che la inserisce tra le due mete preferite), in Veneto si evidenziano percentuali più elevati per la merce destinata all'Asia (32%) e l'America Latina (9%), mentre in Emilia Romagna una percentuale maggiore di imprese predilige l'Europa per il proprio export (76%).

Per quanto riguarda l'import, mentre cresce il numero di imprese che si riforniscono dall'Europa (dal 39% al 44%), si riducono quelle che importano dall'Asia (dal 50% al 41%) e aumentano invece quelle che importano dal Nord America (dal 12% al 21%). Più o meno stabili e bassi i dati relativi alle altre aree. Anche in questo caso a livello regionale, la Lombardia mostra una preferenza delle imprese ad avere rapporti commerciali con il Nord America (32%) e con l'Asia (51%), le aziende venete prediligono l'Europa (64%) e quelle dell'Emilia Romagna invece preferiscono l'Europa (52%) e l'Asia (52%).

## Import ed export: principali aree-partner

% di imprese che esportano/importano da e verso l'area\*



\* Alle imprese è stato chiesto di indicare i due principali mercati di riferimento, per questo motivo la somma dei valori non corrisponde a 100.

Figura 10 - Fonte: SRM/Contship

## Export: principali aree e paesi partner

% di imprese che esportano verso il Paese/area\*

	TOTALE AZIENDE 	LOMBARDIA 	VENETO 	EMILIA ROMAGNA 
PRIMO+SECONDO PAESE PER ESPORTAZIONE	%	%	%	%
<b>EUROPA</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>76</b>
Spagna	20	14	11	41
Francia	13	18	9	11
Germania	12	17	10	8
Regno Unito	12	12	6	19
Europa (generale)	10	13	14	1
Grecia	7	3	4	18
Nord Europa	4	0	10	0
Portogallo	2	3	0	4
Scandinavia (generale)	2	0	5	0
Svezia	1	0	2	0
Belgio	1	1	0	2
Est Europa	1	1	1	0
Albania	1	1	2	0
<b>AMERICA</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>11</b>
<b>America del Nord</b>	20	33	19	5
Stati Uniti	17	28	15	5
Nord America (generale)	1	2	2	0
Canada	3	4	4	0
<b>America Latina</b>	6	6	6	0
Argentina	1	0	2	0
Brasile	3	2	5	0
Sud America (altro)	2	5	2	0
<b>America (generale)</b>	3	1	3	6
<b>ASIA</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>23</b>
Cina	11	10	17	5
Asia (generale)	4	3	3	7
Corea	3	3	4	0
India	3	1	6	1
Russia	3	1	2	6
Turchia	3	2	5	0
Giappone	2	4	1	2
Arabia Saudita/Emirati Arabi Uniti/Medio Oriente	1	1	3	0
<b>AFRICA</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Egitto	2	1	1	4
Nord Africa	2	0	4	0
Africa (generale)	1	2	1	0
<b>OCEANIA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

\* Alle imprese è stato chiesto di indicare i due principali mercati di riferimento, per cui la somma dei valori non corrisponde a 100.

Figura 11 - Fonte: SRM/Contship

## Import: principali aree e paesi partner

% di imprese che importano dal Paese/area\*

	TOTALE AZIENDE 	LOMBARDIA 	VENETO 	EMILIA ROMAGNA 
PRIMO+SECONDO PAESE PER IMPORTAZIONE	%	%	%	%
<b>EUROPA</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>64</b>	<b>52</b>
Francia	9	8	8	12
Europa (generale)	9	0	28	0
Regno Unito	6	6	3	9
Grecia	4	0	0	15
Spagna	4	2	0	12
Nord Europa	4	0	13	0
Germania	3	2	8	0
Italia	2	4	0	0
Svezia	2	6	0	0
Danimarca	2	0	5	0
Belgio	2	2	3	3
Albania	2	0	5	0
Croazia	1	0	0	3
<b>AMERICA</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>15</b>
<b>America del Nord</b>	21	32	21	3
Stati Uniti	18	30	18	0
Nord America (generale)	2	2	3	3
Canada	1	2	0	0
<b>America Latina</b>	5	4	5	6
Argentina	1	2	0	0
Brasile	2	2	3	0
<b>America (generale)</b>	6	0	15	6
<b>ASIA</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>52</b>
Cina	14	9	8	27
Giappone	11	25	0	3
Asia (generale)	8	6	5	15
India	4	4	8	0
Corea	2	6	0	0
Russia	2	2	0	6
Arabia Saudita/Emirati Arabi Uniti/Medio Oriente	2	4	0	0
Bangladesh	1	0	3	0
Israele	1	0	0	3
Turchia	1	2	0	0
<b>AFRICA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Africa (generale)	1	0	0	3
Egitto	1	2	0	0
Sudafrica	1	2	0	0
<b>OCEANIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Alle imprese è stato chiesto di indicare i due principali mercati di riferimento, per cui la somma dei valori non corrisponde a 100.

Figura 12 - Fonte: SRM/Contship

## I principali paesi-partner commerciali

I dati Istat sul commercio estero\* ci aiutano a meglio interpretare i risultati della nostra indagine. Tra i primi 6 partner commerciali della Lombardia troviamo Germania, Francia, Cina, Paesi Bassi, Spagna e Stati Uniti. È evidente che mentre con Cina e Stati Uniti prevale il trasporto marittimo, per i paesi europei è quello stradale a prevalere. Fatta eccezione per gli Stati Uniti, per gli altri Paesi citati la componente import prevale su quella export. Per il Veneto, ritroviamo Germania, Francia, Stati Uniti, Cina e Spagna, con un rapporto import/export più equilibrato. Per l'Emilia Romagna i Paesi a maggior valore per commercio estero sono Germania, Francia, Stati Uniti, Regno Unito e Cina. A parte la Cina, in tutti gli altri Paesi prevale la componente export.

### Principali partner commerciali della Lombardia

Dati riferiti al 2019; valori miliardi di euro

	Import	Export	Trade	% Mondo
Germania	25,5	16,3	41,7	16,8
Francia	13,1	12,4	25,5	10,3
Cina	13,4	4,2	17,6	7,1
Paesi Bassi	11,3	3,2	14,5	5,9
Spagna	6,1	7,1	13,2	5,3
Stati Uniti	2,9	9,9	12,7	5,1
Svizzera	4,0	6,9	10,9	4,4
Belgio	6,3	2,6	8,9	3,6
Regno Unito	3,1	5,3	8,5	3,4
Polonia	3,0	3,7	6,7	2,7
<i>Mondo</i>	<i>124,4</i>	<i>123,4</i>	<i>247,8</i>	<i>100,0</i>

Tabella 2 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

### Principali partner commerciali del Veneto

Dati riferiti al 2019; valori miliardi di euro

	Import	Export	Trade	% Mondo
Germania	12,0	8,1	20,1	19,1
Francia	2,1	6,7	8,8	8,4
Stati Uniti	0,6	5,5	6,1	5,8
Cina	4,1	1,5	5,5	5,3
Spagna	2,0	3,4	5,4	5,1
Regno Unito	0,6	3,7	4,3	4,1
Austria	1,7	1,7	3,4	3,2
Paesi Bassi	1,7	1,5	3,2	3,1
Romania	1,5	1,7	3,2	3,1
Svizzera	0,6	2,3	2,9	2,8
<i>Mondo</i>	<i>42,1</i>	<i>63,2</i>	<i>105,3</i>	<i>100,0</i>

Tabella 3 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

\* I dati fanno riferimento all'import e all'export di prodotti manifatturieri al netto della componente energetica.

## Principali partner commerciali dell'Emilia Romagna

Dati riferiti al 2019; valori miliardi di euro

	Import	Export	Trade	% Mondo
Germania	5,9	7,8	13,7	13,8
Francia	2,8	7,0	9,8	9,8
Stati Uniti	0,7	6,5	7,2	7,2
Regno Unito	1,3	4,5	5,8	5,9
Cina	3,5	2,0	5,6	5,6
Spagna	2,0	3,2	5,2	5,3
Paesi Bassi	1,8	1,6	3,4	3,4
Belgio	1,8	1,5	3,3	3,3
Polonia	1,0	2,0	3,0	3,0
Giappone	0,3	2,1	2,4	2,4
<i>Mondo</i>	<i>34,0</i>	<i>65,0</i>	<i>99,0</i>	<i>100,0</i>

Tabella 4 - Fonte: SRM/Contship su dati Istat

# Cambiamenti delle attività aziendali post COVID-19

## Prevalgono gli investimenti sulla salute nell'ambiente lavorativo

Con il diffondersi della pandemia COVID-19, abbiamo ritenuto interessante chiedere alle imprese quali conseguenze abbia generato questa emergenza sul loro modello organizzativo. In particolare, si è chiesto quali cambiamenti strategici e quali investimenti siano stati messi in atto, come conseguenza dello shock sanitario verificatosi. Ne è emerso che le imprese hanno mediamente dato più importanza agli

investimenti sulla sicurezza nell'ambiente di lavoro (punteggio medio pari a 8,54 su una scala da 1 a 10), con il 56% delle imprese che hanno attribuito alla variabile in questione un'importanza molto alta (9 o 10). Esse hanno altresì considerato importante investire per garantire che i beni vengano prodotti secondo standard di igiene elevati (punteggio medio pari a 8,47); in questo caso il 49% ha attribuito a tali investimenti un punteggio molto alto. Il 52% invece ha attribuito un'importanza molto alta agli investimenti in tema di diversificazione dei prodotti

## I principali cambiamenti post COVID-19

Valori medi su una scala che va da 1 a 10 e % di imprese che hanno attribuito un punteggio molto alto (9 o 10) alla variabile

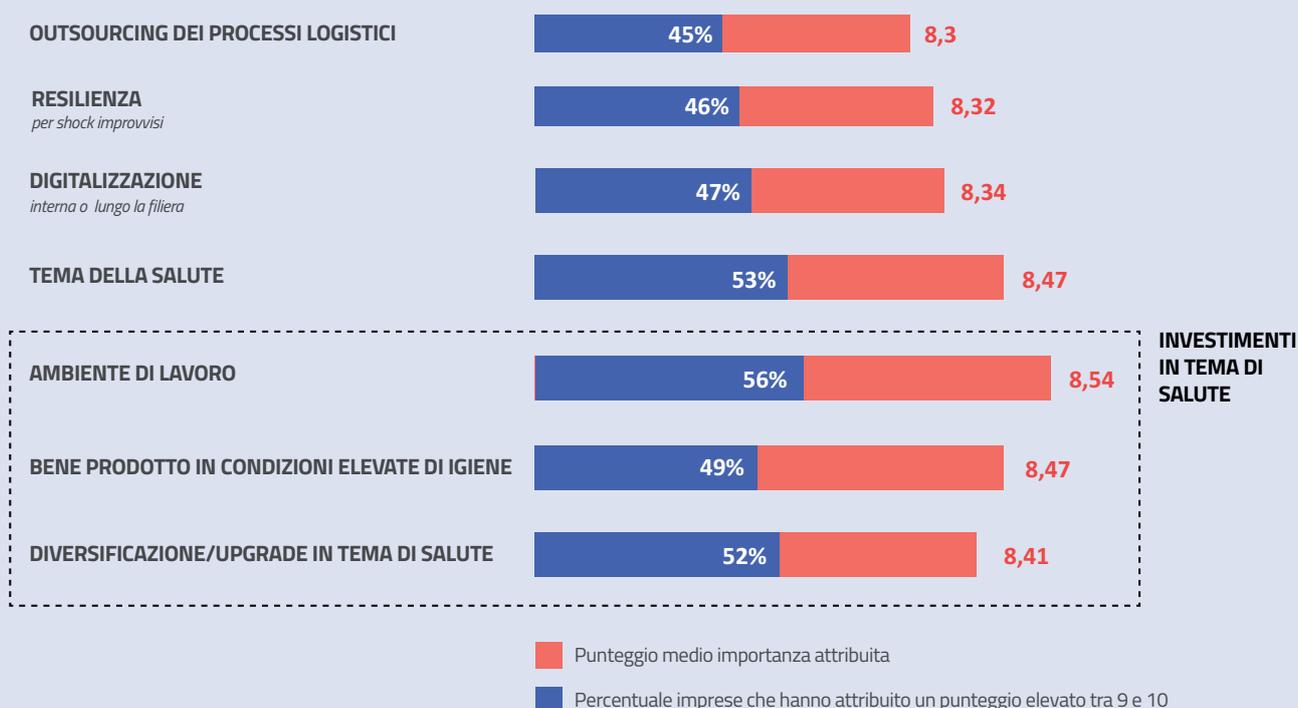


Figura 13 - Fonte: SRM/Contship

verso il tema della salute (8,41 il punteggio medio). Molto importanti, anche se meno degli investimenti in salute, sono i risultati emersi per gli investimenti in digitalizzazione (8,34; 47% le imprese che hanno dato un punteggio molto alto), quelli in resilienza (8,32; 46%) e la strategia dell'outsourcing della logistica (8,3; 45%).

### Alcune differenze regionali

L'Emilia Romagna è la regione in cui le imprese hanno dato maggior importanza ai cambiamenti post COVID-19, seguita dalla Lombardia e dal Veneto.

Mentre per l'Emilia Romagna la variabile più importante è risultata essere quella degli investimenti volti a garantire che i beni vengano prodotti secondo standard elevati di igiene (punteggio medio pari a 8,78) e in Veneto c'è un sostanziale equilibrio tra questa tipologia di investimento (8,29) e gli investimenti sulla salute nell'ambiente di lavoro (8,28), in Lombardia maggiore importanza è attribuita agli investimenti sulla salute nell'ambiente di lavoro (8,69) e alla diversificazione dei prodotti verso il tema della salute (8,67).

### I principali tre cambiamenti post COVID-19 in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna

Valori medi su una scala che va da 1 a 10

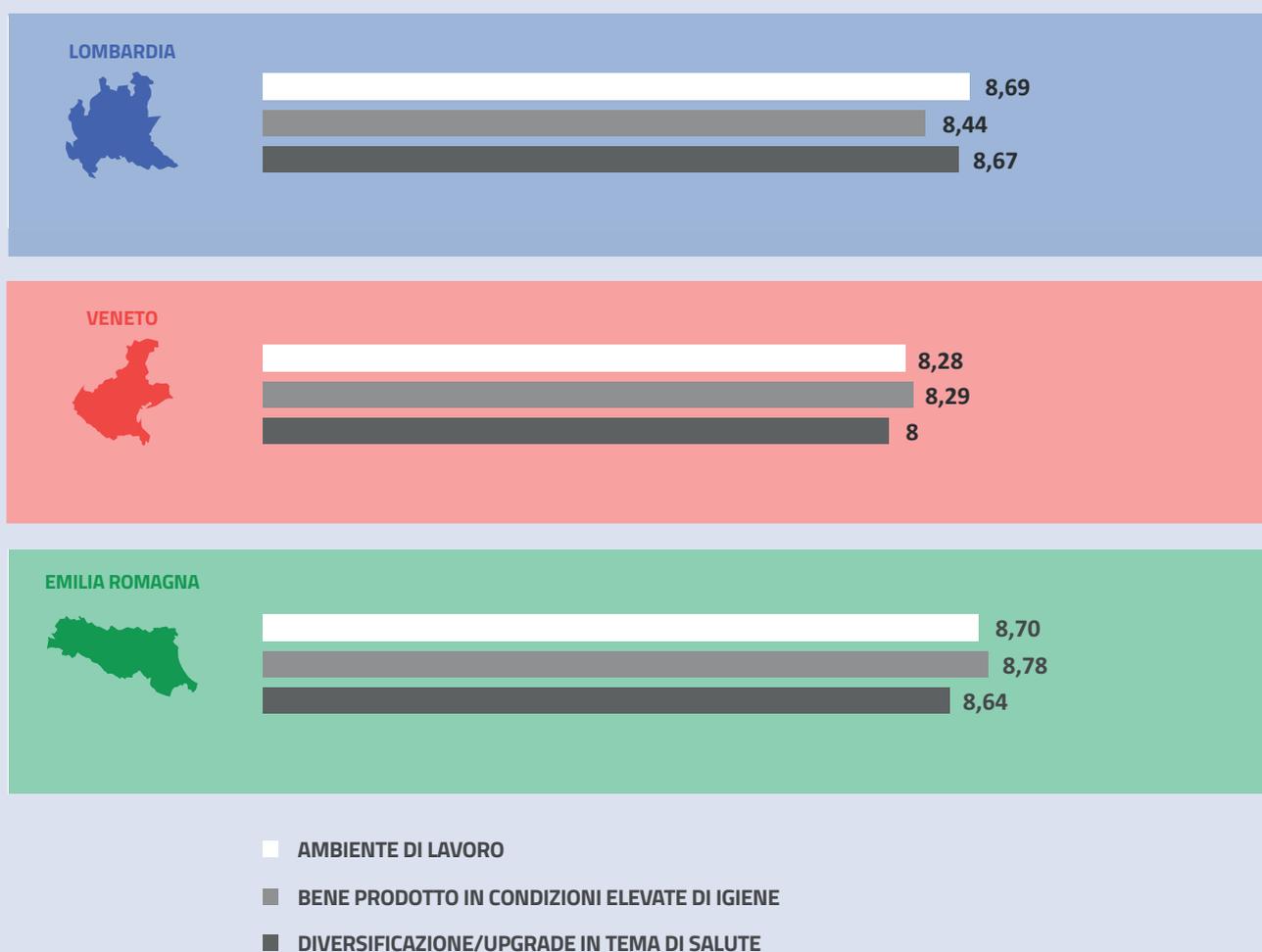


Figura 14 - Fonte: SRM/Contship

# Gestione del processo logistico

## Cala la tendenza ad esternalizzare la logistica in export, specie in Lombardia

Nel capitolo precedente ci si è focalizzati sul “dove”, ovvero sul percorso che segue la merce per arrivare nelle nostre aziende (nel caso

dell’import) o per arrivare a destinazione (nel caso dell’export). Adesso il focus si sposta sul “come”, ovvero sul modo in cui viene gestito il processo logistico. Abbiamo quindi chiesto alle imprese del nostro campione se l’outsourcing delle attività logistiche sia o meno prevalente,

### Tendenza ad esternalizzare la logistica

% di imprese che hanno dichiarato di dare in outsourcing il processo logistico

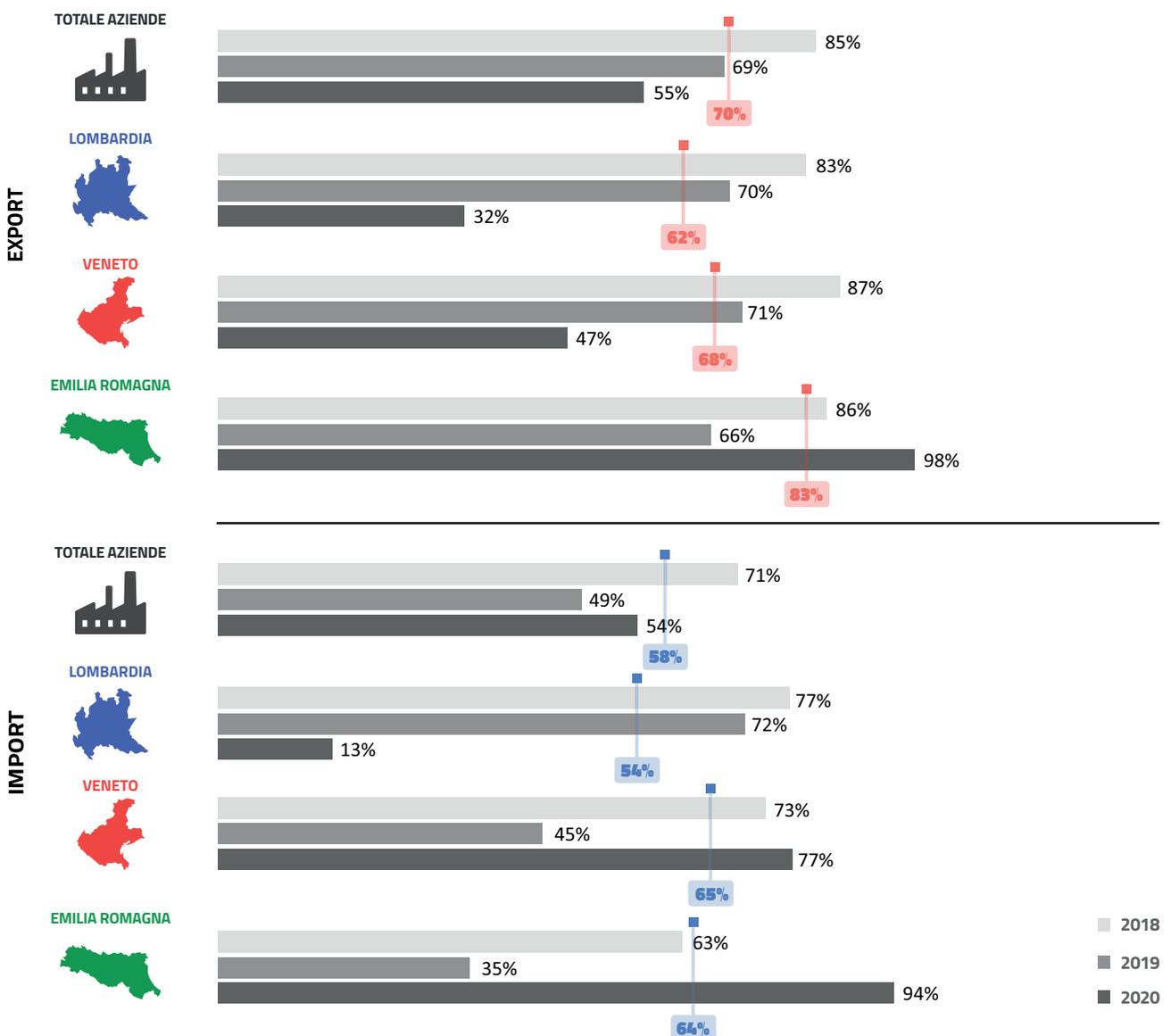


Figura 15 - Fonte: SRM/Contship

all'interno della loro azienda. I risultati evidenziano un calo nella tendenza ad esternalizzare la logistica in export, anche se le imprese che scelgono di farlo restano la maggioranza (55%, dal 69% nel 2019). Emergono differenze regionali contrastanti e interessanti: mentre Veneto (da 71% a 47%) e Lombardia (da 70% a 32%) seguono questa tendenza, in Emilia Romagna si registra un processo inverso, con la quasi totalità delle imprese che propendono per l'esternalizzazione della logistica.

In import si registra una leggera crescita nel numero delle imprese che esternalizzano, con una percentuale (che arriva al 54%, dal 49% del 2019) in linea con quella relativa all'export. Anche qui non poche differenze: Veneto ed Emilia Romagna fanno registrare percentuali in crescita, mentre in Lombardia la percentuale è in calo.

Il motivo per cui quest'anno le imprese lombarde hanno seguito una strategia inedita, più centrata sull'internalizzazione della funzione

logistica, può essere in parte ricondotto alla crisi sanitaria COVID-19, che ha colpito con maggior forza la Lombardia, rispetto ad altre regioni italiane; è bene aspettare e valutare i risultati dei prossimi anni, per poter confermare o smentire questa tendenza.

In generale, la scelta dell'esternalizzazione della logistica comporta diversi vantaggi economici: riduzione dei costi operativi, miglior utilizzo degli stock a magazzino e, in generale, maggiore competitività sul mercato. Il vantaggio maggiore sembra però essere la ridotta necessità di consistenti investimenti in immobili, impianti, strutture e personale, che permette, attraverso l'outsourcing, di trasformare costi fissi in costi variabili, legati alla quantità di merce movimentata.

Affidare all'esterno la logistica della merce può rivelarsi una scelta vincente, ma richiede un dialogo costante e costruttivo con i propri partner logistici, al fine di ottimizzare e migliorare continuamente la gestione della supply chain aziendale.

### Esternalizzazione della logistica relativa all'export e all'import di merce

% di imprese

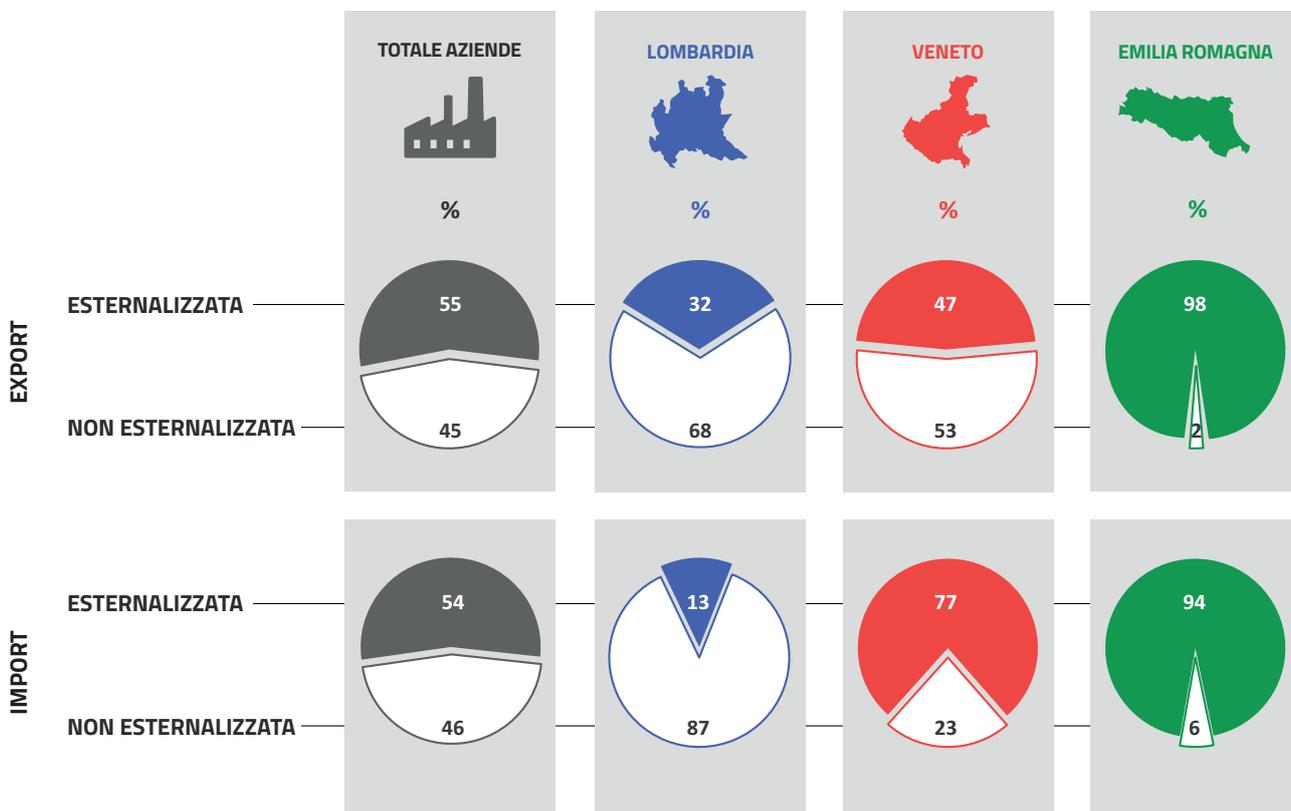


Figura 16 - Fonte: SRM/Contship

## Continua a crescere l'utilizzo della resa "Ex Works" in export

Argomento importante è la scelta delle rese contrattuali (Incoterms®), che determinano il modo in cui vengono ripartiti tra venditore e acquirente i costi e i rischi del trasporto.

L'insieme dei termini che iniziano con la lettera "E" o "F" indicano costi e rischi maggiormente a carico del compratore, quelli che iniziano con la lettera "C" indicano costi del trasporto a carico del venditore e rischio a carico del compratore, mentre quelli che iniziano per "D" indicano costi e rischi del trasporto maggiormente a carico del venditore.

### Incoterms® 2020

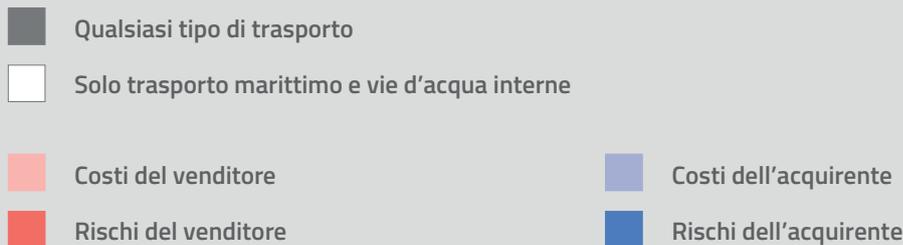
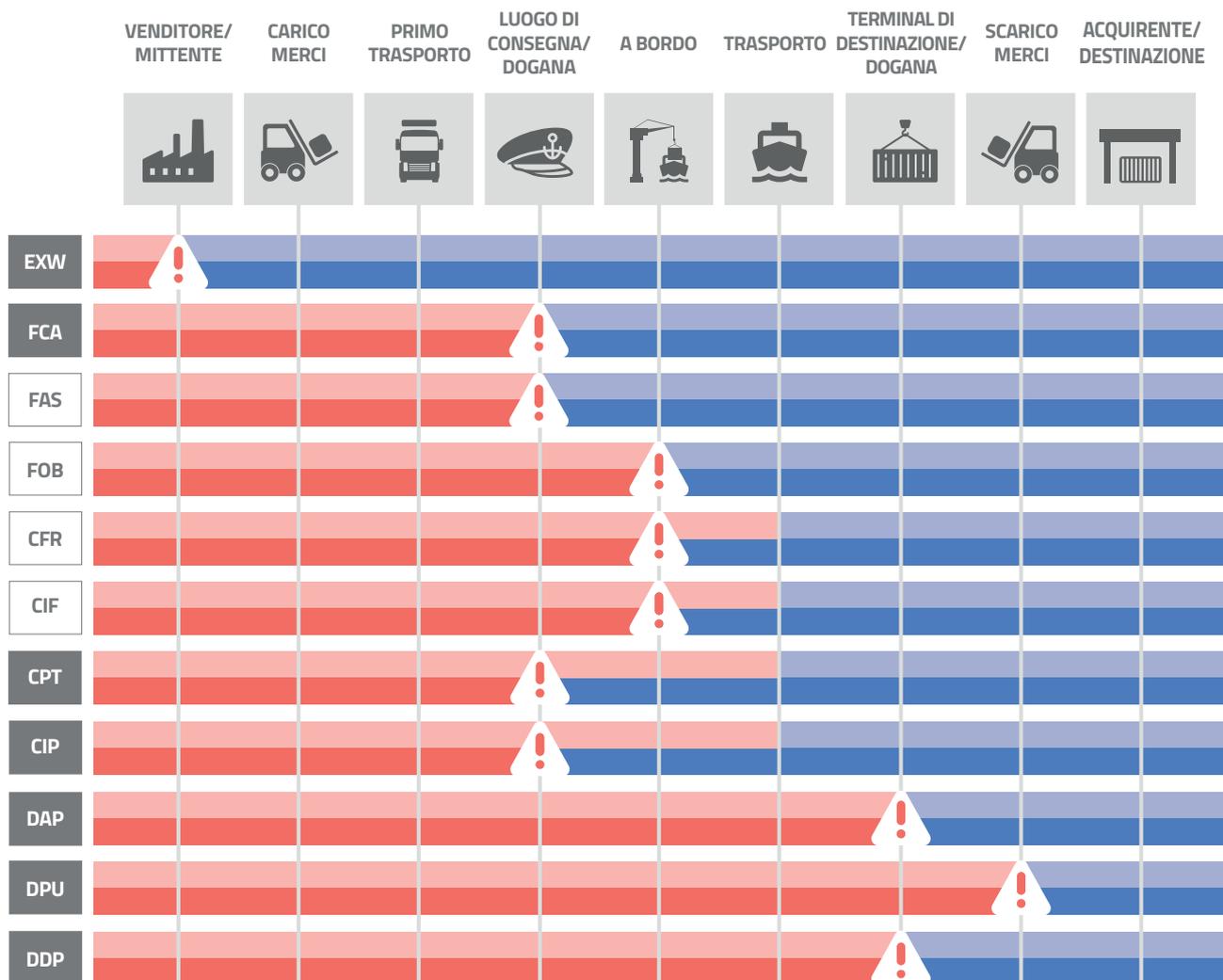


Figura 17 - Fonte: SRM/Contship

Nella nostra indagine è stato chiesto alle imprese quale resa contrattuale prediligano nei rapporti con l'estero. I risultati di questa indagine confermano quanto già emerso nelle indagini svolte nel 2018 e nel 2019, ovvero una spiccata tendenza ad utilizzare la resa "Ex Works" nel caso delle esportazioni: ne fa uso il 79% delle imprese (il 67% nell'indagine del 2019). Quindi possiamo dire che le imprese italiane tendono a cedere totalmente i costi e i rischi del trasporto al compratore.

"Ex Works" è il termine contrattuale meno impegnativo e meno costoso per il venditore. Il venditore non è tenuto ad occuparsi del carico delle merci nel vettore scelto dal compratore e non è tenuto nemmeno a sostenere i costi per lo sdoganamento all'esportazione. Il rischio di perimento della merce incombe totalmente sul compratore fin dalla presa in carico. Il venditore adempie alle sue obbligazioni semplicemente mettendo la merce, imballata, a disposizione del compratore nel luogo indicato (generalmente la propria fabbrica e/o magazzino).

Al suddetto 79% si aggiunge un 3% di imprese che ricorre alla resa FOB (Free On Board) (in

calo rispetto all'11% del 2019). Con questa resa si stabilisce che sono a carico del venditore i rischi collegati al collocamento della merce a bordo della nave al porto di partenza come pure tutte le relative spese. Il compratore, invece, si assume gli oneri e i rischi relativi al trasporto della merce una volta che questa è stata collocata sulla nave. Pertanto, un buon 81% si assume costi e rischi logistici non oltre l'imbarco della merce. Alcune differenze emergono a livello regionale: l'Ex Works risulta essere la resa maggiormente utilizzata dall'84% delle imprese in Emilia Romagna e del Veneto, mentre è utilizzata dal 70% in Lombardia.

Per le importazioni, la percentuale di imprese italiane che acquista in Ex Works (e che quindi si assumono costi e responsabilità del trasporto) è più bassa (il 46%) rispetto a quanto abbiamo visto per l'export.

Considerato l'ampio utilizzo della resa Ex Works nel caso delle esportazioni, si è deciso di chiedere alle imprese le motivazioni sottostanti tale scelta. La risposta è molto chiara, con il 55% (in calo rispetto al 62% del 2019) delle imprese che dichiara di considerarlo un modo efficace di

### Rese contrattuali utilizzate prevalentemente per la merce in export e in import

% di imprese, totale aziende

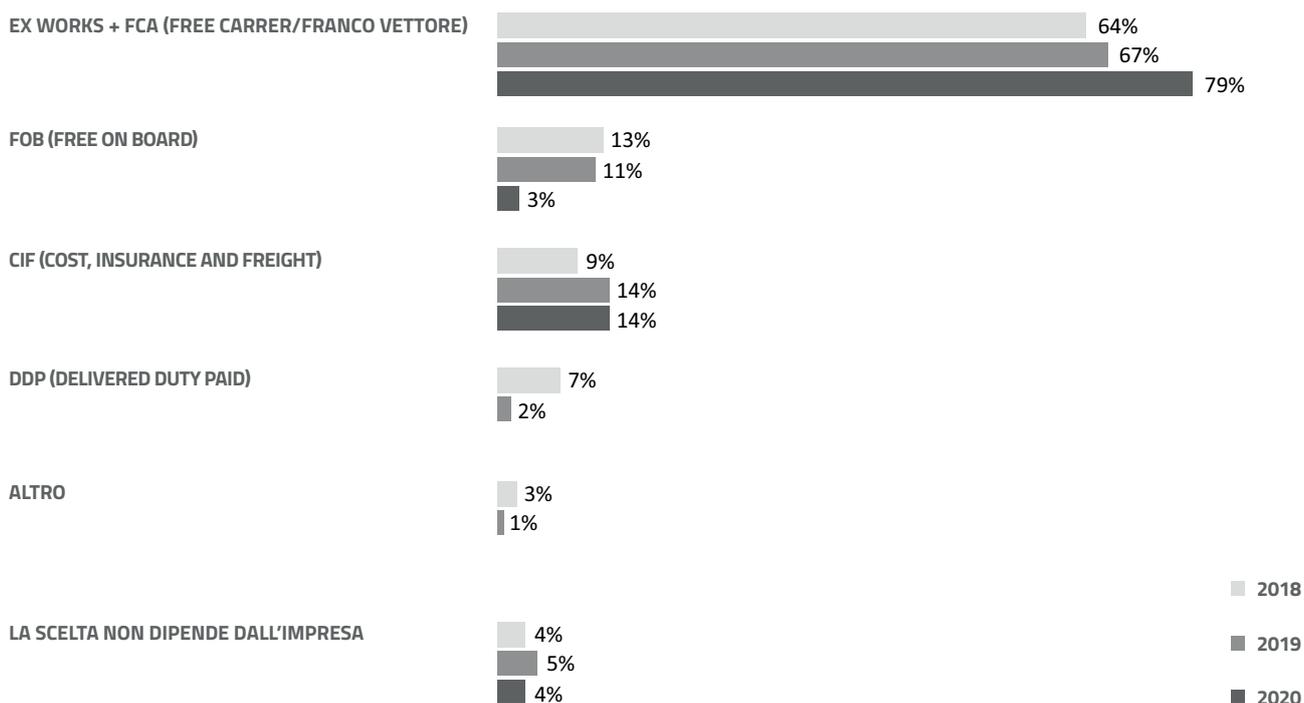


Figura 18 - Fonte: SRM/Contship

“mantenere basso il prezzo”, evitando in questo modo di integrare nell’offerta i costi di trasporto a destinazione. Alta anche la percentuale di imprese (43%, dal 62% del 2019) che utilizza l’Ex Works in export, in quanto è un modo di trasferire all’acquirente i rischi connessi al trasporto della merce. Si apre a tal proposito una riflessione strategica sul fatto che i processi di logistica e trasporto siano considerati un “costo” e non un “valore” per la competitività del prodotto stesso. Si è chiesto poi a tali imprese se percepiscono un rischio di perdere il controllo del buon fine delle proprie vendite. Ne è emerso che il 90% considera il rischio basso, irrilevante o addirittura assente.

È importante in conclusione sottolineare che questa decisione non impatta solo nel breve periodo, ma anche nel lungo periodo: così come evidenziato dai principali operatori logistici e dalle associazioni di settore, in questo modo non solo si riducono le entrate economiche per le imprese logistiche locali, ma se ne limita anche la capacità di crescere, espandendo il giro d’affari e migliorando l’efficienza operativa, attraverso il miglioramento dei processi organizzativi e una crescente specializzazione, fattori indispensabili per garantire un servizio di trasporto affidabile, anche in tempi di crisi e lockdown.

### Rese contrattuali utilizzate prevalentemente per la merce in export e in import

% di imprese

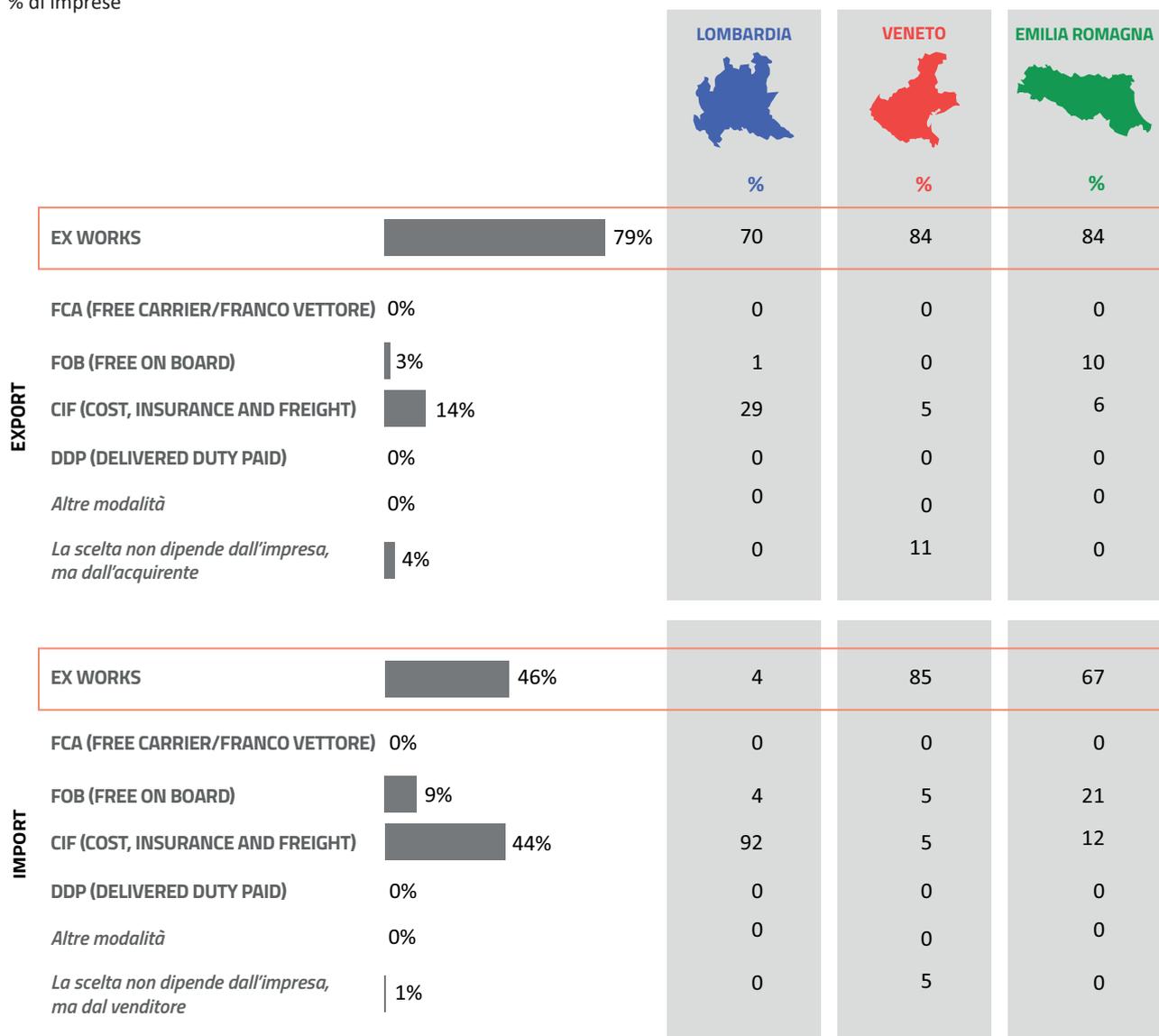


Figura 19 - Fonte: SRM/Contship

## Perché l'Ex Works

% di imprese

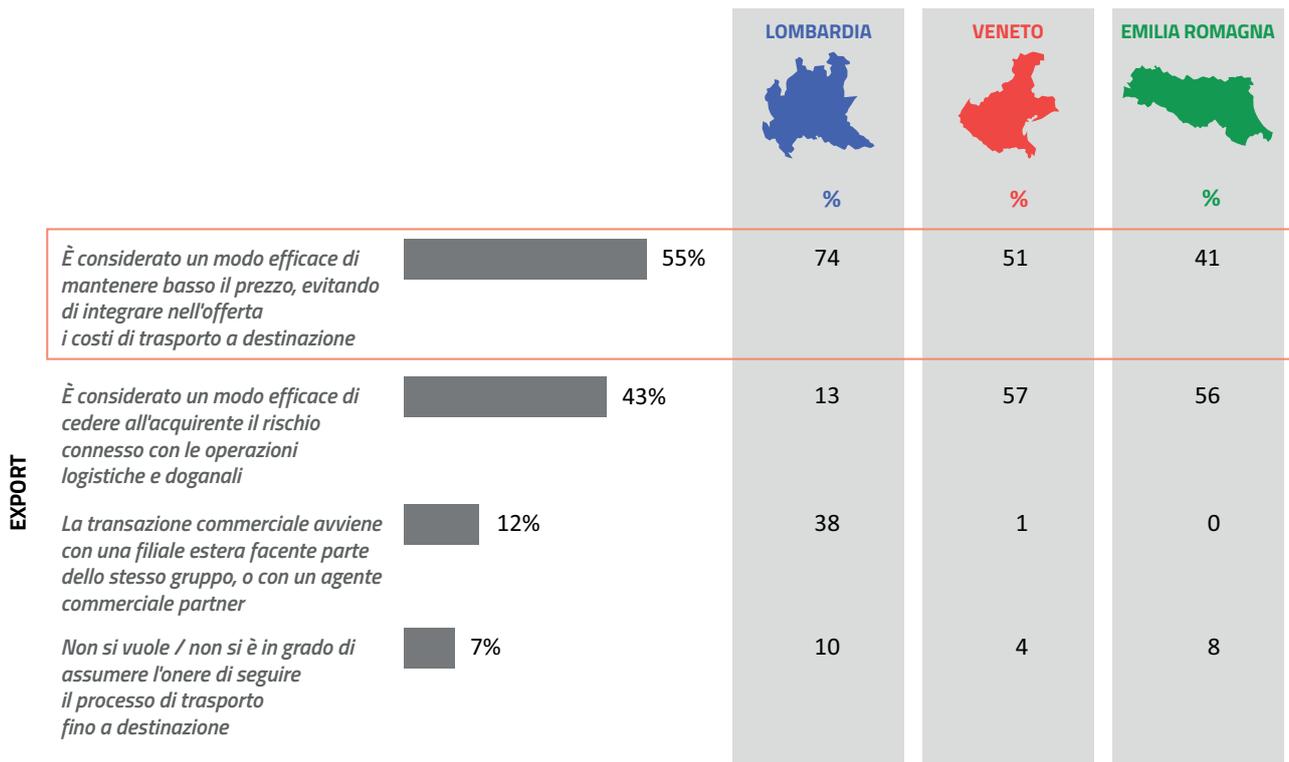


Figura 20 - Fonte: SRM/Contship

## Percezione dei rischi connessi all'uso dell'Ex Works

% di imprese

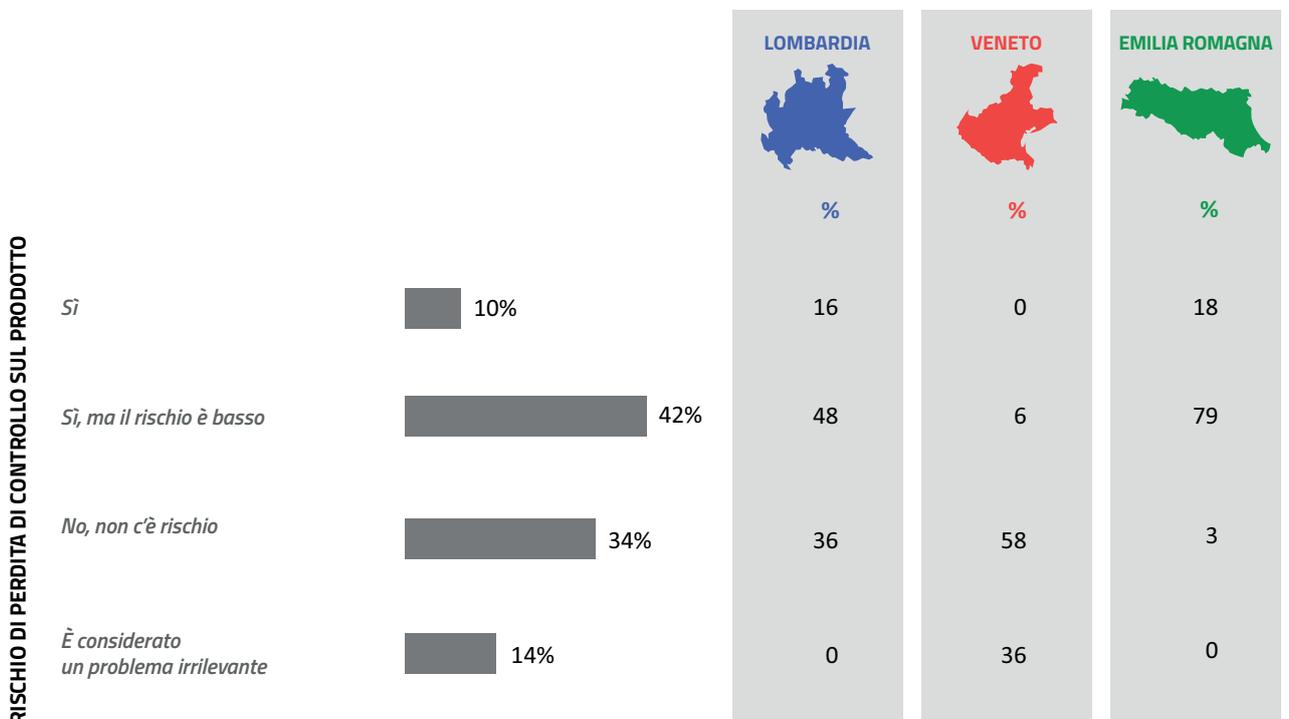


Figura 21 - Fonte: SRM/Contship

# La domanda di sostenibilità in logistica da parte delle imprese manifatturiere

Alle aziende sono state fatte una serie di domande volte a valutare il loro approccio al tema della sostenibilità. Di seguito i principali elementi emersi dall'indagine.

## Sostenibili si nasce

In prima analisi si è cercato di comprendere il valore della sostenibilità per le aziende e quanto essa rappresenti un fattore importante di sviluppo anche a livello organizzativo. Il 27% delle aziende intervistate dichiara di gestire il tema della sostenibilità attraverso uno specifico modello di governance interna e di ingaggio con i portatori di interesse. Seppur il dato possa sembrare basso, in realtà letto in termini dinamici è molto positivo, con un aumento di più di dieci punti percentuali rispetto al 16% del 2019. Si riconferma inoltre l'affermazione per cui "sostenibili si nasce", visto che del citato 27% ben il 19% dà importanza alla

sostenibilità fin da quando l'azienda è nata, la sostenibilità quindi si configura un importante asset sin dalla creazione dell'impresa.

## Efficienza energetica e rinnovabili sono i fattori su cui puntano maggiormente le aziende sostenibili

Se nel quesito precedente è stato richiesto alle aziende se includono o meno la sostenibilità all'interno della propria governance, in questo caso si è chiesto se utilizzano indicatori di performance (*Key Performance Indicators - KPI*) al fine di migliorare la sostenibilità e, nel caso di risposta affermativa, quali siano tali KPI. Il dato è in linea con quanto emerso in precedenza: il 16% del campione utilizza parametri legati alla sostenibilità ambientale, con un miglioramento di 8 punti percentuali rispetto alla survey del 2019. Quindi, seppur in netto aumento, ancora troppe aziende manifatturiere

## La sostenibilità nella governance interna

% di imprese manifatturiere che includono la sostenibilità negli elementi di governance interna

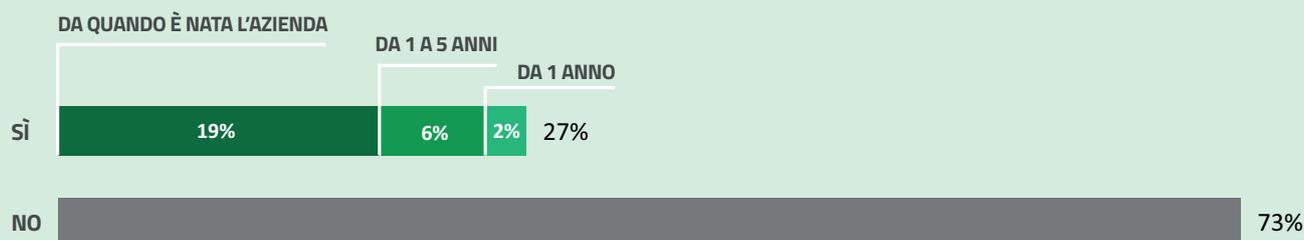


Figura 22 - Fonte: SRM/Contship

non hanno ben compreso quanto sia strategico il tema della sostenibilità, sottovalutando tra l'altro che per motivi legislativi, di mercato e cultura, la sostenibilità potrebbe diventare una *conditio sine qua non* affinché l'impresa possa operare nel futuro. In Lombardia il dato è più alto (29%), mentre in Veneto ed Emilia Romagna il numero di aziende che utilizza KPI legati alla sostenibilità è decisamente più basso (rispettivamente 5% e 12%).

L'indagine è andata oltre lo scopo di quantificare il fenomeno della sostenibilità delle imprese, cercando anche in un certo qual modo di "qualificarlo". Al citato 16% che utilizza parametri legati alla sostenibilità ambientale è

stato quindi chiesto quali fossero i principali KPI utilizzati e ne è risultato che quasi il 30% delle imprese punta all'efficienza energetica, considerandola uno dei principali indicatori di performance. Seguono per importanza l'uso di energie rinnovabili (17%) e a parimerito l'efficienza logistica e il packaging sostenibile (14%). Anche in questo caso emergono differenze regionali. In Lombardia la percentuale di imprese che dà importanza al risparmio energetico è più alta (37%), mentre in Veneto questo accade per l'utilizzo delle rinnovabili (29%); in Emilia Romagna l'efficienza logistica (es. trasporto a pieno carico) e prodotti certificati sono tra i KPI utilizzati dal maggior numero di imprese.

### KPI utilizzati dalle imprese che includono la sostenibilità ambientale nella governance interna

% di imprese che utilizza il KPI

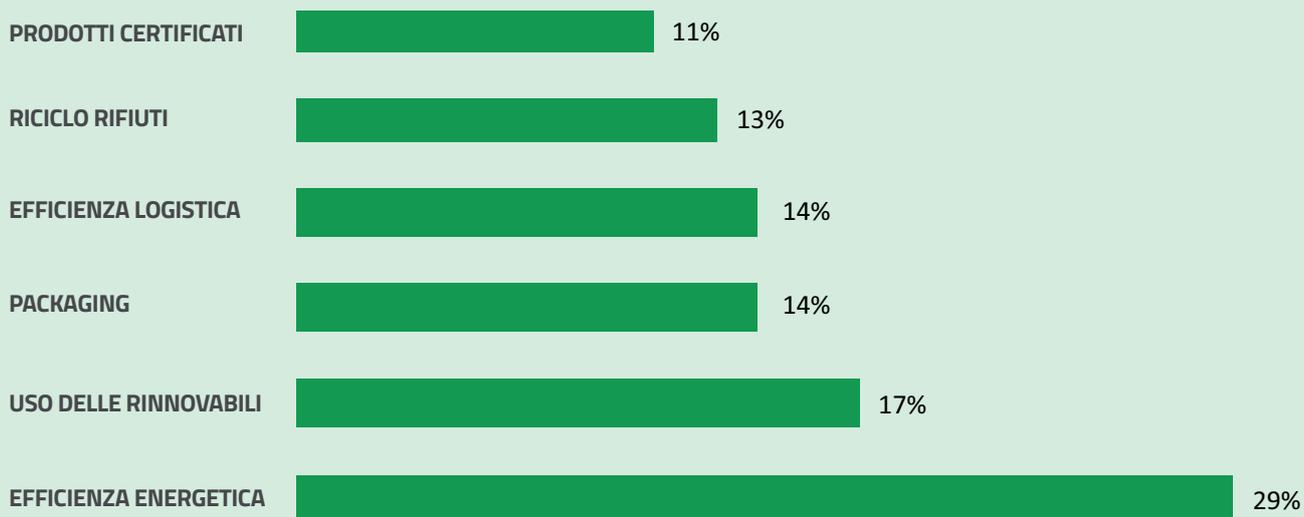


Figura 23 - Fonte: SRM/Contship

### Le imprese valutano in crescita la domanda di sostenibilità nel prossimo biennio. In Emilia Romagna maggiore sensibilità

Nelle pagine precedenti abbiamo inquadrato come la sostenibilità sia vista e trattata dalle imprese manifatturiere (*offerta di sostenibilità*); vediamo adesso quale sia la *domanda di sostenibilità* da parte dei clienti e dei consu-

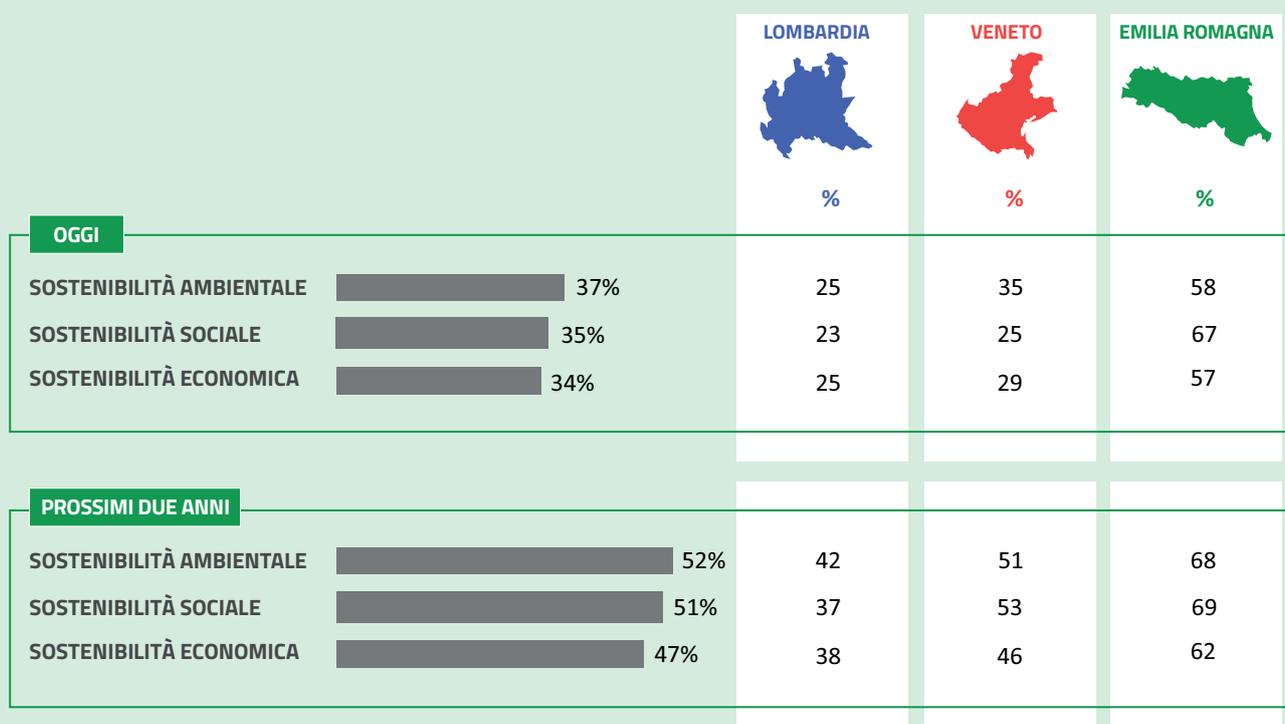
matori finali, così come percepita dalle imprese manifatturiere intervistate. È stato chiesto alle imprese di indicare su una scala da 0 a 10 quanto ritengono i propri clienti sensibili a riconoscere un valore aggiunto nella sostenibilità (ambientale, sociale ed economica). Il 37% del campione (in decisa crescita rispetto al 18% del 2019) ritiene che i clienti siano fortemente sensibili al tema della sostenibilità ambientale. Tale percentuale si alza a 51% se si pone la domanda rispetto ai prossimi due anni (in crescita rispetto al 36% della survey del 2019).

Da questi dati emergono due importanti deduzioni. In primis, nonostante le imprese percepiscano un aumento della domanda di sostenibilità da parte dei propri clienti, esse sono ancora restie ad includere la sostenibilità all'interno della propria *governance* aziendale e quindi ad intraprendere un percorso strutturato sul tema. In secondo luogo, emerge che la percezione che i clienti siano sensibili al tema (e che lo saranno ancora di più nei prossimi due anni) è in crescita. È probabile, pertanto, che ciò si rifletta in percorsi sostenibili ben più decisi da parte delle imprese nel prossimo futuro.

Pur essendoci delle differenze regionali, la tendenza verso un aumento della domanda di sostenibilità è evidente in tutte le regioni analizzate. Mentre però in Emilia Romagna le imprese percepiscono una domanda di sostenibilità più elevata (il 58% ritiene che i propri clienti siano fortemente sensibili, e il 68% che lo saranno nei prossimi due anni), in Veneto i dati sono in linea con la media del campione (35% per la domanda attuale e 53% per quella futura) e in Lombardia la domanda di sostenibilità secondo le imprese è inferiore (25% per quella attuale e 37% per quella futura).

### Sensibilità dei clienti rispetto al tema della sostenibilità

% di imprese che ritiene i clienti fortemente sensibili – *Top 2 boxes*\* su una scala da 1 a 10



\* *Top 2 boxes*: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile il punteggio 9 o 10.

Figura 24 - Fonte: SRM/Contship

## Poche le aziende che hanno progetti di logistica sostenibile in corso. In Lombardia molte imprese interessate al marchio di logistica sostenibile

Nonostante il *sentiment* delle aziende sia per una crescita della domanda di sostenibilità da parte dei consumatori, ciò ancora non spinge ad investire adeguatamente su questo driver di competitività. Infatti, solo il 4% delle imprese dichiara di avere progetti in corso per migliorare la sostenibilità nella funzione logistica e trasporti.

Una risposta a questo può essere ritrovata in una politica pubblica ancora poco sensibile al tema della sostenibilità. Anche in questo caso oltre il 53% agisce principalmente sui materiali e il packaging.

Nel 2017 **SOS LOGistica (Associazione per la Logistica Sostenibile)** ha dato il via alla prima fase di test di un nuovo marchio per la logistica sostenibile attraverso un protocollo privato frutto della ricerca pluriennale dell'associazione sulle sfide e le opportunità della logistica sostenibile che ha preso forma attraverso la collaborazione con Lloyd's Register, uno dei principali Organismi di Certificazione al mondo, con l'intento dichiarato di supportare gli operatori logistici, le aziende manifatturiere e gli operatori della grande distribuzione nel loro percorso di innovazione e sviluppo sostenibile.

Nel 2020 il progetto è entrato nella sua nuova fase di spinta attraverso la qualificazione di ben 3 nuovi enti di certificazione, ovvero Bureau Veritas, BSI e Certiquality, deputati alle attività di ispezione indipendente per ottenere il rating di sostenibilità logistica e quindi l'uso del marchio nelle proprie filiere di riferimento. Ben il 36% delle imprese lombarde intervistate ha dichiarato di conoscere tale marchio, il che è un aspetto interessante, in quanto la sostenibilità non può essere considerata come un aspetto limitato ad una singola impresa, ma all'intero ciclo di vita del prodotto e all'intera supply chain. Pertanto è importante che il prodotto di un'azienda segua un percorso di logistica sostenibile per essere realmente sostenibile. Il marchio entra nella più ampia strategia di SOS-LOGistica volta a sensibilizzare tutti gli attori in gioco, ed in modo particolare i consumatori, a che essi possano riconoscere ed attribuire un valore alla sostenibilità dei processi logistici nelle loro scelte di acquisto.\*

\* Ad integrazione di queste riflessioni, citiamo la ricerca effettuata nel 2018 da SOS-LOGistica (Associazione per la Logistica Sostenibile) in collaborazione con Università Bicocca e Federconsumatori, i cui risultati sono stati presentati in occasione del convegno "Cliente Sostenibile, Logistica Sostenibile: cambia il paradigma tra costo e valore" di Torino a Novembre 2018 da parte del coordinatore della ricerca. Prof. Luca Vecchio le cui slide sono disponibili al seguente link:

[http://www.sos-logistica.org/wp-content/uploads/2018/11/1\\_Luca-Vecchio\\_UniBicocca.pdf](http://www.sos-logistica.org/wp-content/uploads/2018/11/1_Luca-Vecchio_UniBicocca.pdf)

# Processi di digitalizzazione nella supply chain secondo le imprese manifatturiere

Di pari passo con la sostenibilità vanno i processi di digitalizzazione, sia con riferimento al *carbon footprint* (l'impronta ecologica generata dalle emissioni di CO<sub>2</sub>), sia con riferimento alla riduzione degli sprechi in termini di materiale cartaceo. È evidente che con la digitalizzazione è possibile rendere più efficienti in modo esponenziale i processi logistici, con enormi guadagni in termini di riduzione delle emissioni e dell'inquinamento atmosferico. La digitalizzazione comporta ulteriori vantaggi per le imprese, e ancor meglio per le supply chain che ne fanno uso, anche se molto dipende dal grado di maturità nella digitalizzazione, così come il MIT Center for Digital Business ha dimostrato, in una ricerca che ha coinvolto 400 imprese per due anni e pubblicata nel Report "The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry". In base a tale studio addirittura il 42% delle imprese (che ha alta intensità digitale e un'alta innovatività manageriale) è riuscita a cambiare totalmente il proprio modello di business. In generale, secondo tale ricerca, la digitalizzazione consente di a) eliminare i colli di bottiglia, rendendo i processi decisamente più efficienti e l'azienda più flessibile; b) aumentare la *customer satisfaction*; c) incrementare i livelli di innovazione di processo e di prodotto; d) aumentare l'efficacia della comunicazione interna ed esterna, nonché delle decisioni strategiche e operative. Con la Survey SRM/Contship abbiamo cercato da un lato di quantificare il fenomeno della digitalizzazione e dall'altro di qualificarlo, in particolar modo per quanto riguarda i vantaggi percepiti dalle imprese sull'intera supply chain.

Abbiamo chiesto quindi al nostro panel quanto sia importante la digitalizzazione nei processi della supply chain aziendale. Ne è risultato che il 68% delle imprese attribuisce alla digitalizzazione un'importanza alta, o molto alta, e tale percentuale cresce al 77% se spostiamo l'attenzione al prossimo futuro (prossimi due anni). A livello regionale, più imprese in Lombardia (79%) e in Veneto (77%) considerano importante (o molto importante) il tema della digitalizzazione nella supply chain.

Si è poi cercato di capire quali fossero le aree della supply chain in cui la digitalizzazione può avere un impatto maggiore e può comportare vantaggi maggiori. È stato chiesto alle imprese di assegnare un punteggio da 1 a 10 alle diverse aree. La fase di approvvigionamento delle materie prime ha ricevuto il punteggio medio più alto (7,67), anche se la percentuale di imprese che ha vi ha assegnato un punteggio 9-10 (25%) non risulta al primo posto. Segue la logistica distributiva dei prodotti (7,66; con il 27% che hanno attribuito a tale fase un punteggio molto alto). Alla logistica interna dei processi produttivi è stato dato un punteggio medio di 7,63 (con il 24% delle imprese che vi ha attribuito un valore di impatto molto alto). Infine, seguono il rapporto azienda/cliente (7,58; 25% hanno dato un valore di impatto molto alto sulla variabile) e il controllo sulla logistica esternalizzata (7,56; 25%). Interessanti i risultati emersi per l'Emilia Romagna con valori medi che si aggirano intorno ad 8,5 e percentuali di imprese che hanno attribuito punteggi molto alti tra il 55% e il 60%.

## Digitalizzazione: impatto sulle aree della Supply Chain

Punteggio medio dato dalle imprese su una scala da 1 a 10

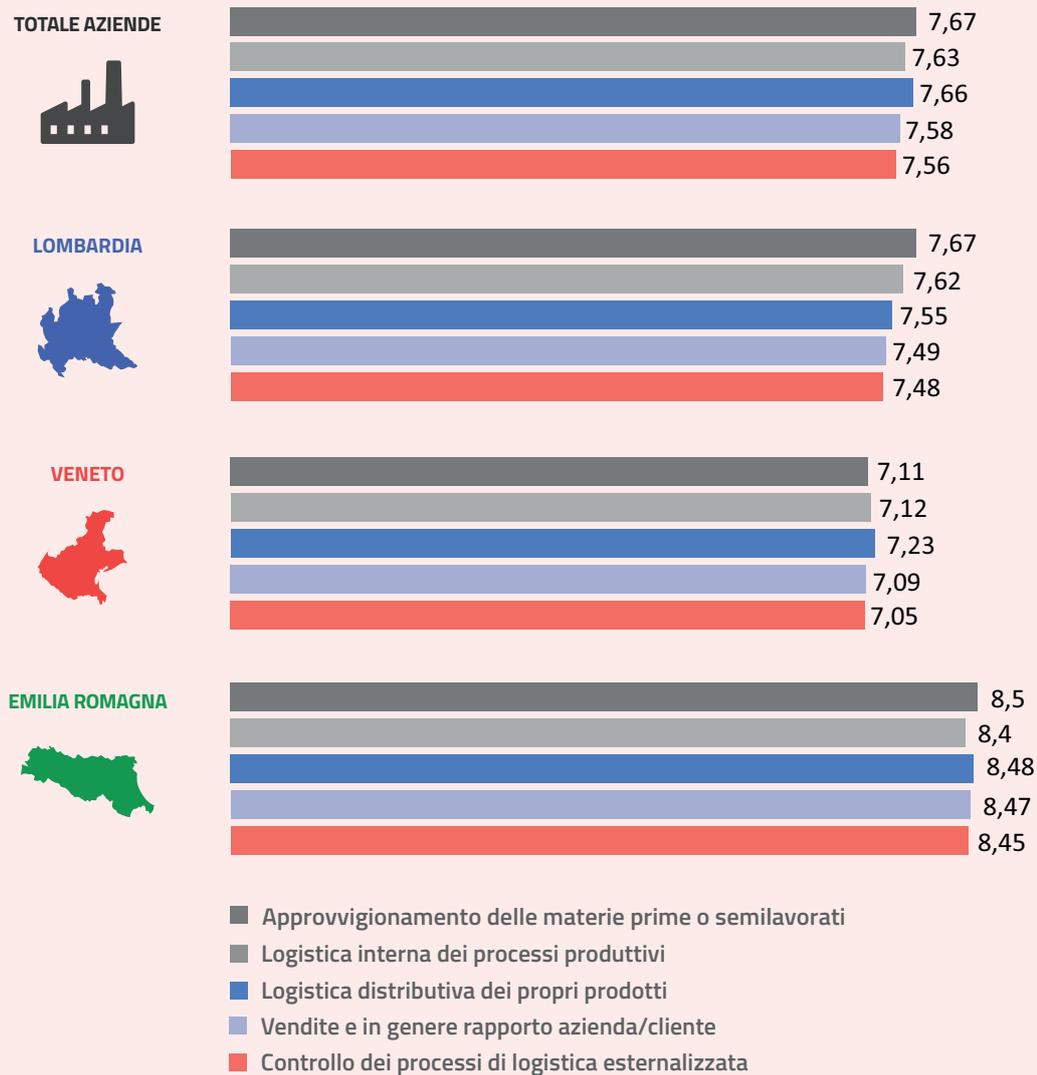
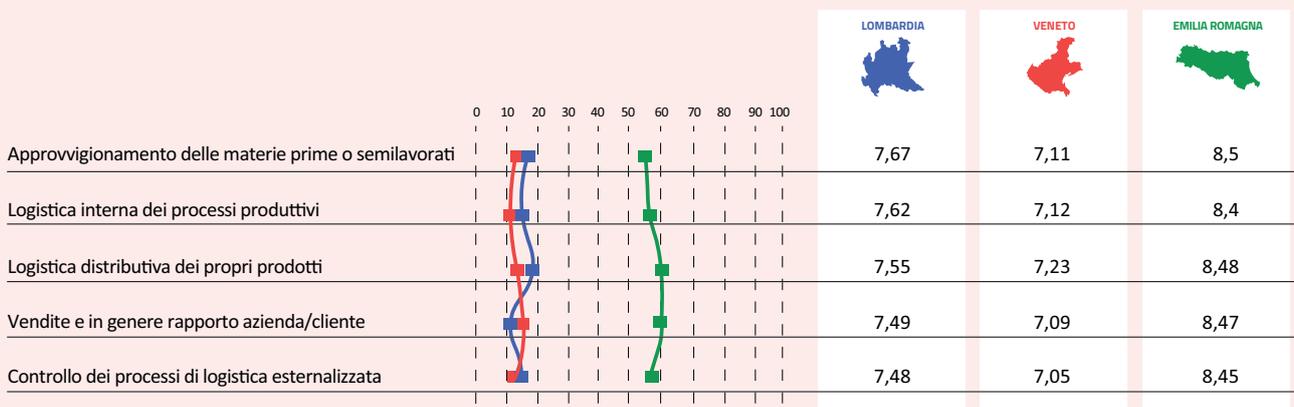


Figura 25 - Fonte: SRM/Contship

## Digitalizzazione: impatto sulle aree della Supply Chain

% di imprese che ha attribuito un valore molto alto all'impatto sull'area e e Top 2 boxes\*



\* Top 2 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

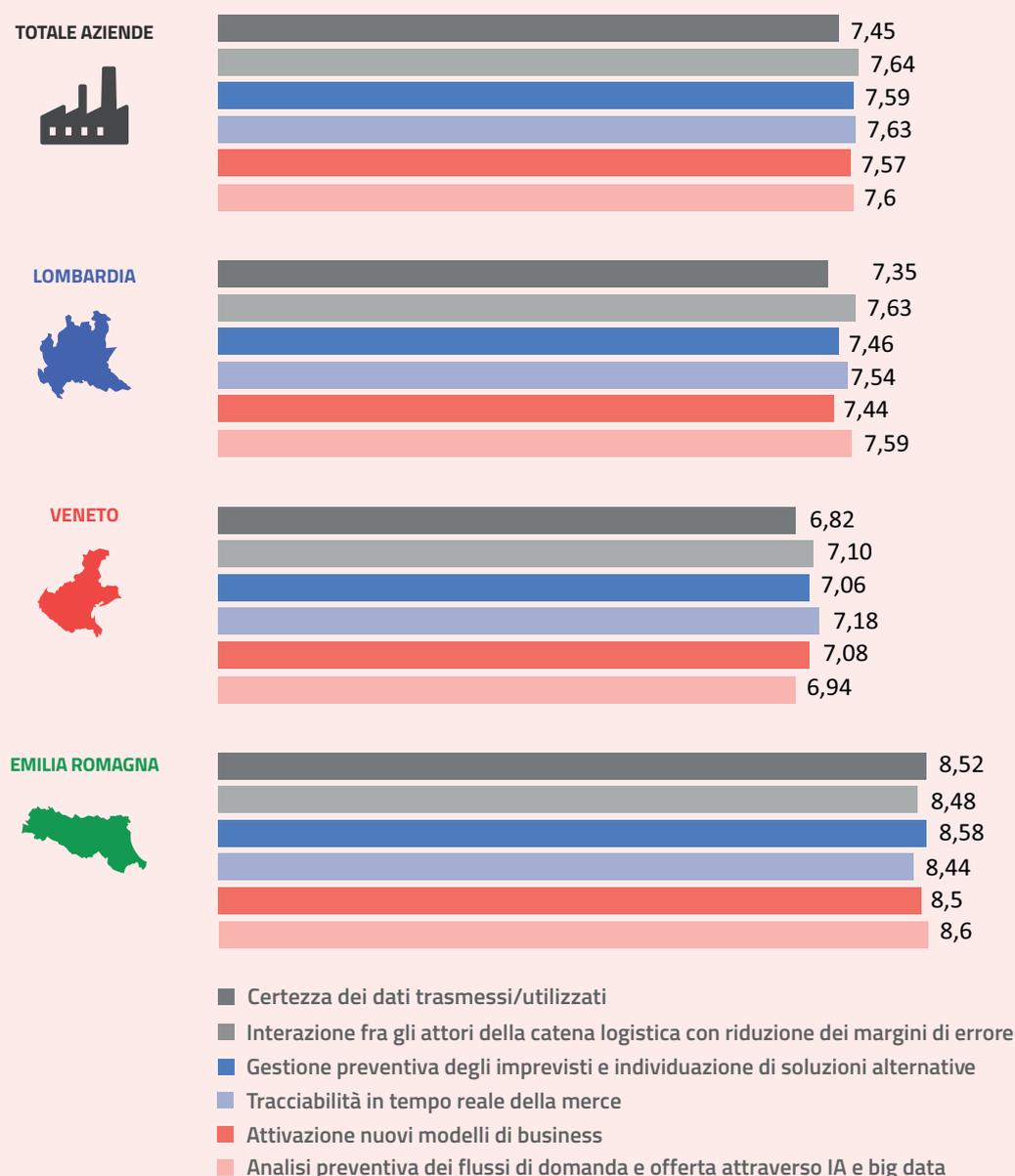
Figura 26 - Fonte: SRM/Contship

Se nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato quali siano le aree all'interno della supply chain maggiormente influenzate dalla digitalizzazione, adesso andiamo a verificare quale siano le tipologie di vantaggi che la digitalizzazione comporta all'interno del business delle aziende. L'elemento che ha ottenuto il punteggio mediamente più elevato (su una scala che va da 1 a 10) da parte delle imprese intervistate è "la possibilità di interazione tra tutti gli attori della catena logistica" (7,64; 27% la percentuale di imprese che ha dato un valore 9-10 al

fattore). Seguono "la tracciabilità in tempo reale della merce" (7,63; 26%), "l'analisi preventiva dei flussi di domanda attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale" (7,60; 27%) e "la gestione preventiva di imprevisti e individuazione di soluzioni alternative" (7,59; 25%). "La possibilità di creare nuovi modelli di business" ha ottenuto un punteggio più basso da parte delle imprese (7,57; 26%). Meno importante, ma comunque rilevante "la certezza nella trasmissione dei dati" (7,45; 25%).

### Digitalizzazione: principali vantaggi per il business dell'azienda

% di imprese che ha attribuito un valore molto alto all'impatto sull'area e *Top 2 boxes*\*



\* *Top 2 boxes*: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

Figura 27 - Fonte: SRM/Contship

# Sfide logistiche e Quality Logistics Italian Index (QLI<sup>2</sup>)

## “Costi dei servizi portuali” e “Infrastrutture” nel 2020 diventano le variabili più importanti per le imprese

Oggetto principale di questo capitolo è il *Quality Logistics Italian Index (QLI<sup>2</sup>)*, un indicatore sviluppato da SRM e Contship che permette di valutare in modo immediato il giudizio che le imprese manifatturiere italiane danno al proprio sistema logistico di riferimento.

A questo indicatore (che è un giudizio di *satisfaction*) lo studio affianca un giudizio dell'importanza che tali imprese danno a ciascuna delle variabili utilizzate per il calcolo del QLI<sup>2</sup>. Sono state scelte 13 variabili (è stata aggiunta la variabile digitalizzazione rispetto alla survey effettuata nel 2019) appartenenti alle categorie Servizi, Costi, Infrastrutture e Sostenibilità che possono incidere sulla soddisfazione delle imprese manifatturiere in merito al sistema logistico di cui usufruiscono. Agli intervistati è stato chiesto di dare un punteggio da 1 a 10

### Importanza del sistema logistico

Valutazione media in una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento

Costi del servizio portuale (soste, THC-Terminal Handling Charge ecc,)	8,59
Costi del servizio di trasporto tra il porto e la destinazione inland	8,47
<b>Costi</b>	<b>8,53</b>
Rapidità e regolarità dei servizi del porto (imbarco/sbarco merci/controlli)	8,49
Rapidità e regolarità dei servizi del trasporto marittimo	8,51
Rapidità e regolarità dei servizi del trasporto terrestre	8,52
Rapidità ed efficienza servizi doganali	8,51
Digitalizzazione dei servizi logistici	8,44
<b>Servizi</b>	<b>8,49</b>
Attenzione ai temi di sostenibilità Ambientale	8,48
Attenzione ai temi di sostenibilità Sociale	8,39
Attenzione ai temi di sostenibilità Economica	8,39
<b>Sostenibilità</b>	<b>8,42</b>
Dimensione e accessibilità delle infrastrutture	8,56
Disponibilità servizi ferroviari ad alta frequenza	8,21
Sistema informativo	8,33
<b>Infrastrutture</b>	<b>8,37</b>
<b>Importanza media</b>	<b>8,45</b>

Tabella 5 - Fonte: SRM/Contship

sull'importanza che assume ciascuna di queste variabili nel determinare l'efficienza complessiva del sistema logistico.

L'importanza media attribuita ai fattori logistici resta abbastanza elevata e riprende a crescere rispetto al 2019 (8,45 su una scala da 1 a 10; vs 8,41 nel 2019 e 8,65 nel 2018).

Le variabili di costo e di servizio restano quelle a cui il nostro panel attribuisce un'importanza leggermente maggiore.

Differenze emergono a livello regionale.

A conferma di quanto osservato nella Survey del 2019, le imprese che operano in Lombardia mostrano una forbice tra il valore massimo e il

### Importanza del sistema logistico: trend

Media delle valutazioni su una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento

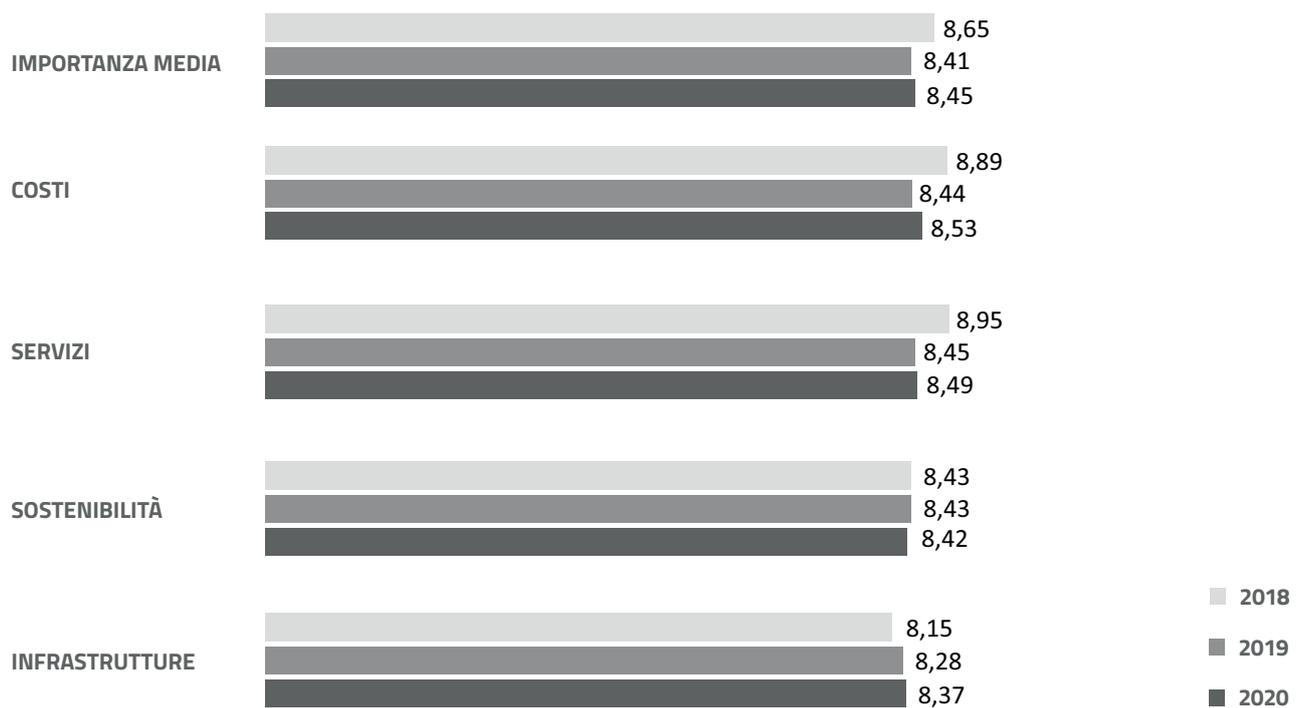


Figura 28 - Fonte: SRM/Contship

valore minimo più ampia rispetto alle altre regioni (valori tra 8,28 e 8,81, anche se la forbice è più stretta rispetto allo scorso anno), ma danno comunque mediamente un'importanza alta a quasi tutte le variabili (8,57, in calo rispetto a 8,70 del 2019). Per quanto riguarda l'Emilia Romagna, il range è più stretto, ma anche qui

l'importanza attribuita a ciascuna variabile è piuttosto alta (valori tra 8,58 e 8,75; importanza media pari a 8,66, in aumento rispetto all'8,38 del 2019). Per il Veneto si va da un valore minimo di 8,09 (7,93 nel 2019) a un massimo 8,31 (8,45 nel 2019; importanza media pari a 8,20, in aumento sul 8,14 del 2019).

## Importanza del sistema logistico

% di imprese che hanno dato un'importanza molto alta (9-10) alla variabile

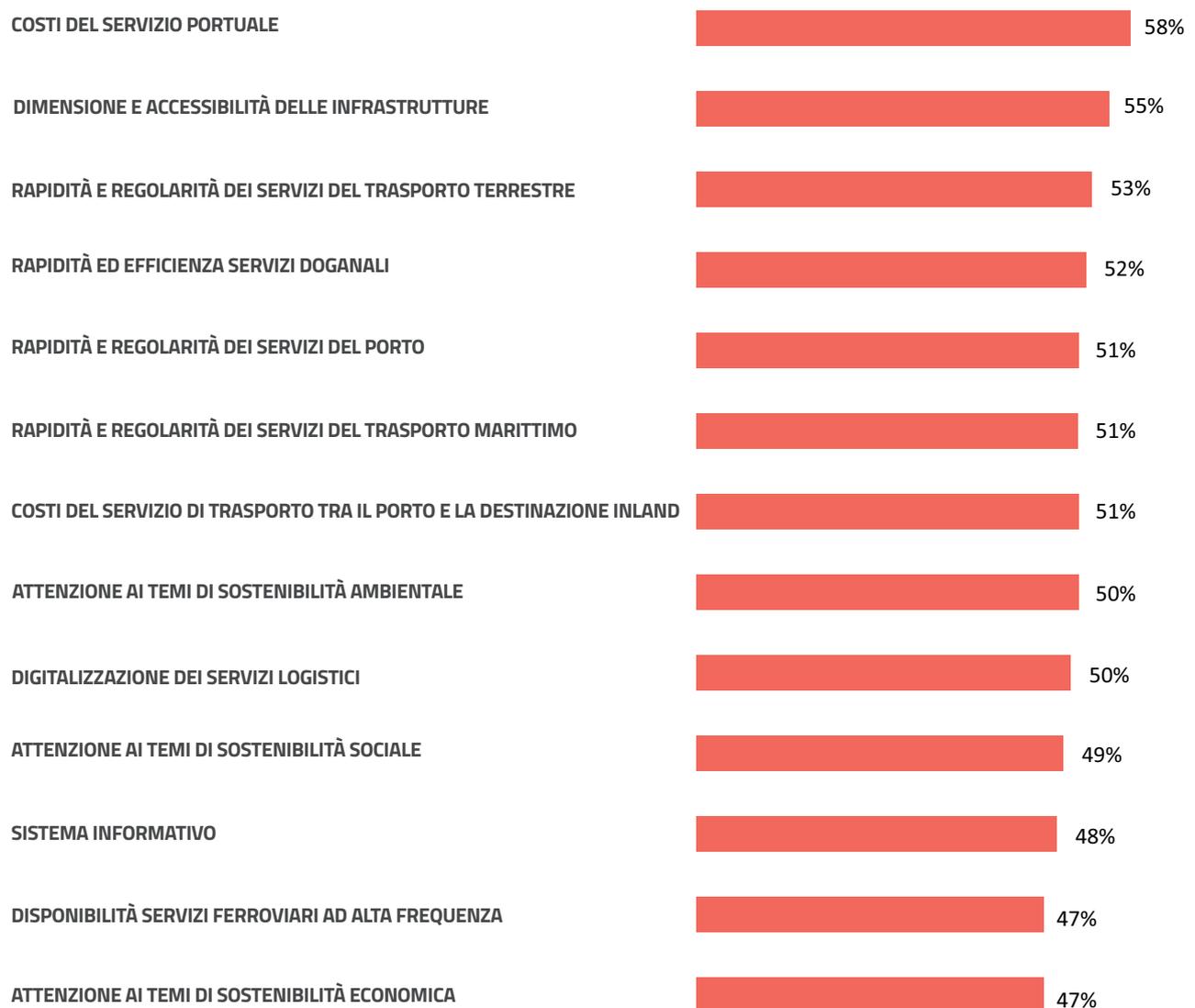
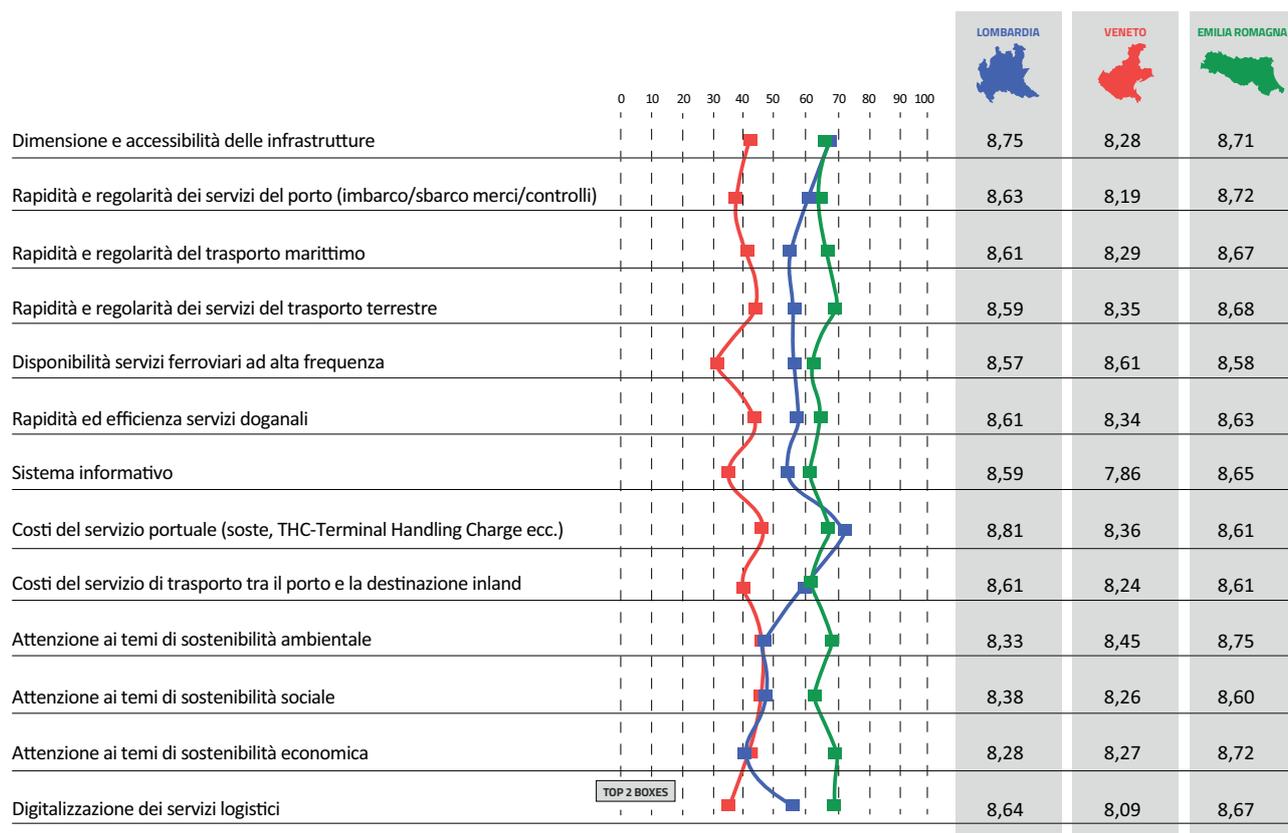


Figura 29 - Fonte: SRM/Contship

## Importanza del sistema logistico nelle tre regioni

Valutazione media in una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento e e *Top 2 boxes*\*



\* *Top 2 boxes*: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

Figura 30 - Fonte: SRM/Contship

### Rimane il gap tra livelli di soddisfazione e importanza

Oltre al livello di importanza, l'indagine esamina il grado di soddisfazione che l'intervistato attribuisce a ciascuna variabile con riferimento alla logistica dei due porti più utilizzati.

Elenchiamo di seguito le principali differenze emerse nell'indagine 2020 rispetto a quella del 2019:

1. Maggiore omogeneità nelle risposte. I livelli di soddisfazione coprono un range più stretto che va da 7,52 per la "dimensione e accessibilità delle infrastrutture" (7,46 il valore minimo nel 2019) a 7,68 per la "rapidità e regolarità dei servizi del trasporto marittimo" (7,67 il valore minimo nel 2019).
2. L'indice medio di soddisfazione (*Quality Logistics Italian Index – QLI<sup>2</sup>*) è 7,58 per le tre regioni (livello di soddisfazione più che sufficiente), in linea con il 7,59 del 2019.

## Quality Logistics Italian Index (QLI<sup>2</sup>): trend

Media delle valutazioni su una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento

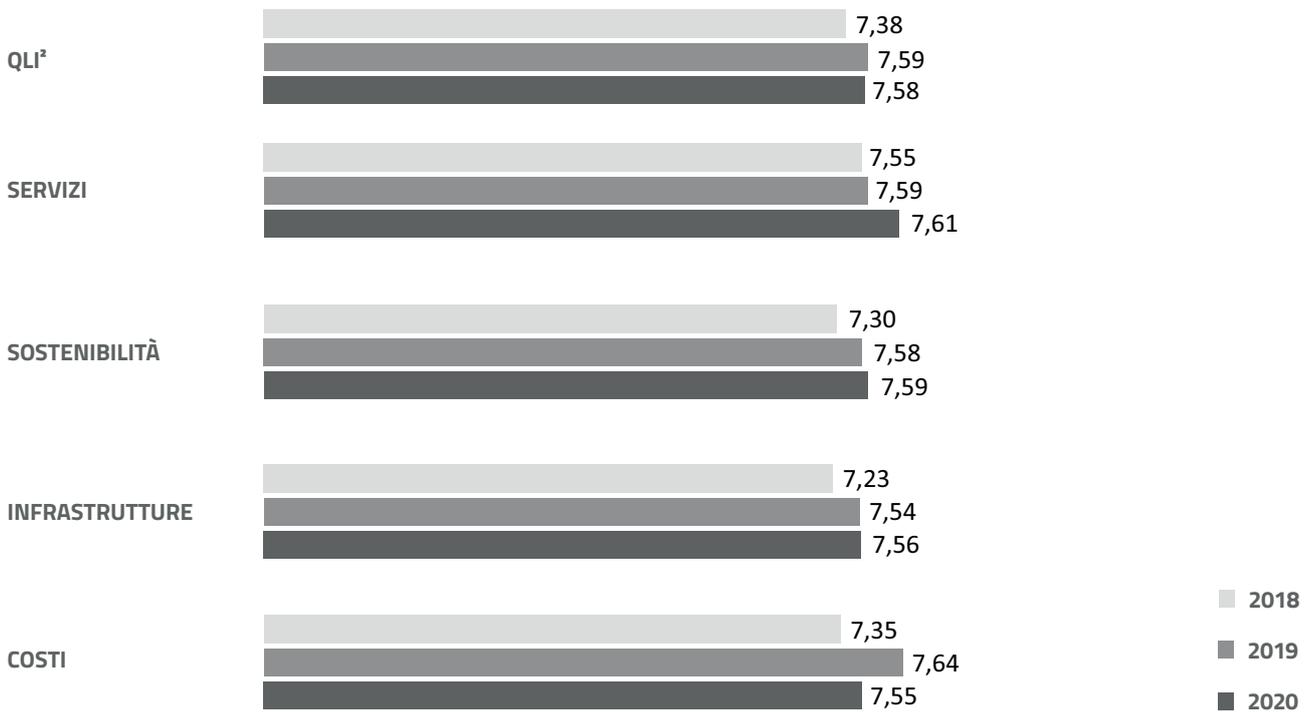


Figura 31 - Fonte: SRM/Contship

Confrontando il QLI<sup>2</sup> con l'importanza media data alle variabili (8,45), è evidente che il gap tra soddisfazione e importanza del sistema logistico rimane e va colmato.

Per quanto riguarda le singole tre regioni, si registrano diversi livelli di soddisfazione: il *Quality Logistics Italian Index* è pari a 7,6 per la Lombardia (7,8 nel 2019), 7,15 per il Veneto (in linea con il 7,18 del 2019) e 8,18 per l'Emilia Romagna (7,92 nel 2019). Per quanto riguarda la Lombardia, i livelli di soddisfazione coprono

un range che va da 7,38 (per i costi di trasporto terrestri) a 7,83 (per la rapidità e regolarità dei servizi del trasporto marittimo). Per il Veneto, si va da un livello di soddisfazione pari a 7 (per la disponibilità servizi ferroviari ad alta frequenza) a 7,27 (per la rapidità e regolarità dei servizi del porto). Infine, per l'Emilia Romagna si va da 8,1 (Dimensione e accessibilità delle infrastrutture) a 7,29 (per l'attenzione ai temi di sostenibilità Ambientale).

## QLI<sup>2</sup> e importanza a confronto: un gap da colmare

Media delle valutazioni su una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento

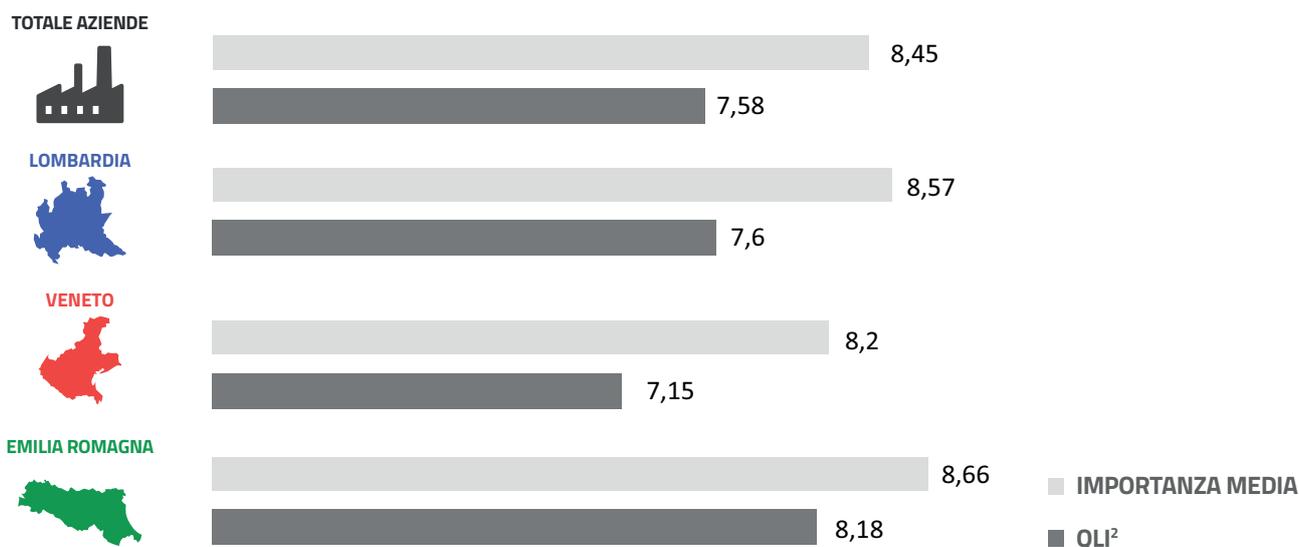


Figura 32 - Fonte: SRM/Contship

## Soddisfazione del sistema logistico e Quality Logistics Italian Index

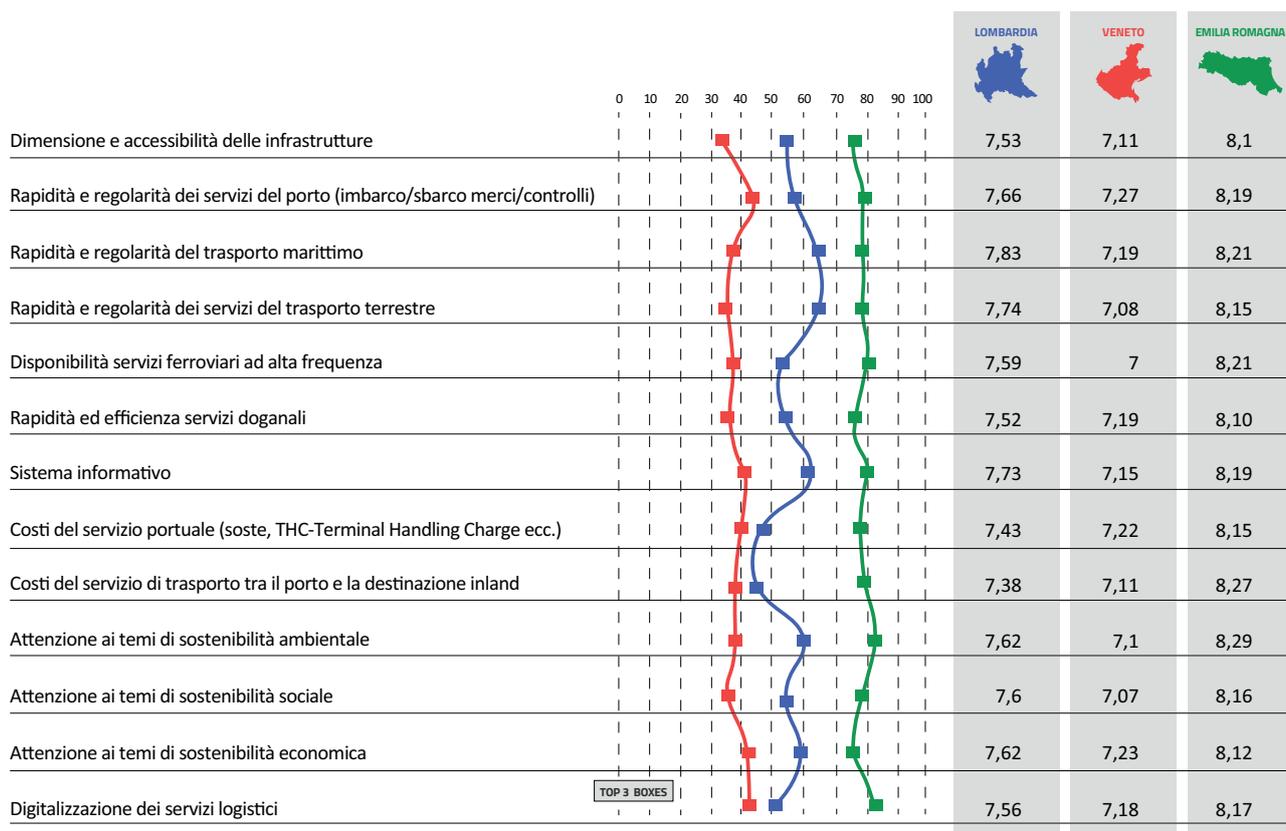
Soddisfazione media in una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento

Rapidità e regolarità dei servizi del porto (imbarco/sbarco merci/controlli)	7,65
Rapidità e regolarità dei servizi del trasporto marittimo	7,68
Rapidità e regolarità dei servizi del trasporto terrestre	7,59
Rapidità ed efficienza servizi doganali	7,55
Digitalizzazione dei servizi logistici	7,58
<b>Servizi</b>	<b>7,61</b>
Attenzione ai temi di sostenibilità Ambientale	7,60
Attenzione ai temi di sostenibilità Sociale	7,55
Attenzione ai temi di sostenibilità Economica	7,61
<b>Sostenibilità</b>	<b>7,59</b>
Dimensione e accessibilità delle infrastrutture	7,52
Disponibilità servizi ferroviari ad alta frequenza	7,53
Sistema informativo	7,62
<b>Infrastrutture</b>	<b>7,56</b>
Costi del servizio portuale (soste, THC-Terminal Handling Charge ecc,)	7,56
Costi del servizio di trasporto tra il porto e la destinazione inland	7,53
<b>Costi</b>	<b>7,55</b>
<b>Quality Logistics Italian Index</b>	<b>7,58</b>

Tabella 6 - Fonte: SRM/Contship

## QLI<sup>2</sup> e soddisfazione del sistema logistico nelle tre regioni

Soddisfazione media in una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento e *Top 3 boxes*.\*



\* *Top 3 boxes*: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 8, 9 o 10.

Figura 33 - Fonte: SRM/Contship

### Il porto resta una priorità

Incrociando i dati sul grado di importanza e sulla soddisfazione media, è possibile tracciare alcune linee guida e di policy, individuando in modo particolare le variabili che esprimono una priorità di intervento. In particolare, con questo tipo di analisi che abbiamo definito con il nome di “Priority analysis”, è possibile classificare le variabili individuate in quattro quadranti:

**I) Punti di forza:** in alto a destra, abbiamo le variabili a cui gli operatori attribuiscono sia livelli di importanza che di soddisfazione percepiti superiori alla media. Sono quindi dei punti di forza per il sistema logistico di riferimento.

**II) Interventi prioritari:** in alto a sinistra, troviamo le variabili per cui l’importanza è superiore alla media, ma per le quali la soddisfazione è inferiore alla media. In questi casi sono neces-

sari interventi prioritari per migliorare il livello di soddisfazione.

**III) Interventi secondari:** in basso a sinistra, ci sono le variabili per cui sia l’importanza che la soddisfazione sono inferiori alla media. Anche in questo caso occorrono interventi per aumentare la soddisfazione, ma in maniera meno urgente rispetto alle variabili nel II quadrante.

**IV) Potenzialità:** in basso a destra, ci sono le variabili per cui l’importanza è inferiore alla media, ma per le quali la soddisfazione è superiore alla media.

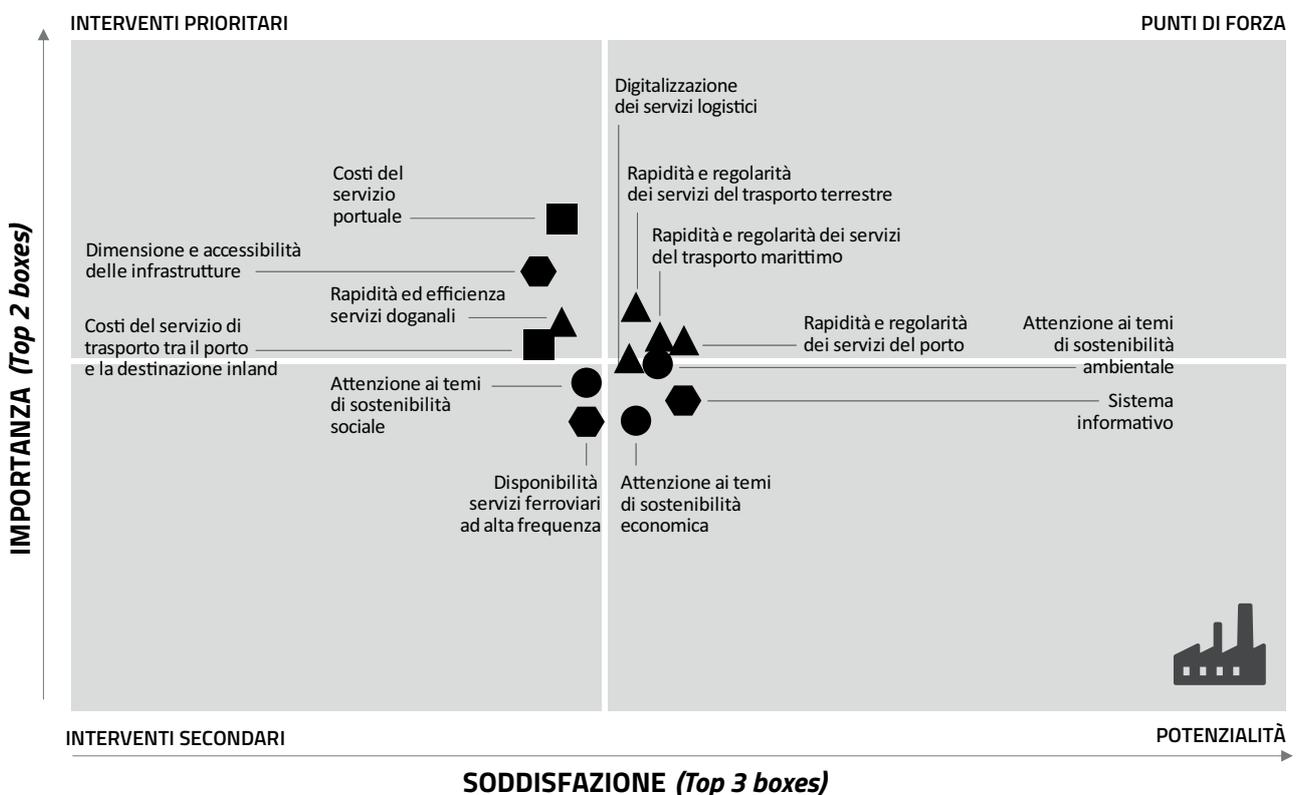
Facendo riferimento all’intero campione, emerge che i costi portuali e le infrastrutture rappresentano i fattori prioritari su cui intervenire, in quanto per entrambi la percentuale di imprese che ne attribuisce un’importanza elevata è alta, ma la percentuale di imprese molto soddisfatta risulta più bassa della media.

C'è da dire che tale percentuale si è ridotta rispetto a quanto emerso nell'indagine del 2019: c'è stata in altri termini una riduzione generale delle aziende soddisfatte rispetto ai costi portuali e rispetto all'accessibilità e alla qualità delle infrastrutture. Servizi doganali, costi di trasporto terrestre, sostenibilità sociale ed infrastruttura ferroviaria sono altri fattori per cui la percentuale di imprese molto soddisfatte è

inferiore alla media per cui si manifesta l'esigenza di intervenire. La figura evidenzia anche alcuni elementi di forza, ma in tal caso è bene ricordare che ci troviamo pur sempre in un contesto caratterizzato da un gap tra "soddisfazione" e "importanza" della variabile di riferimento, per cui interventi sono necessari anche in questi casi, nonostante la soddisfazione sia "relativamente" più alta.

### Interventi prioritari, punti di forza e interventi secondari (totale aziende)

Top 2 boxes\* e Top 3 boxes\*\*



- ▲ SERVIZI
- SOSTENIBILITÀ
- ⬡ INFRASTRUTTURE
- COSTI

\* Top 2 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

\*\* Top 3 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 8, 9 o 10.

Figura 34 - Fonte: SRM/Contship

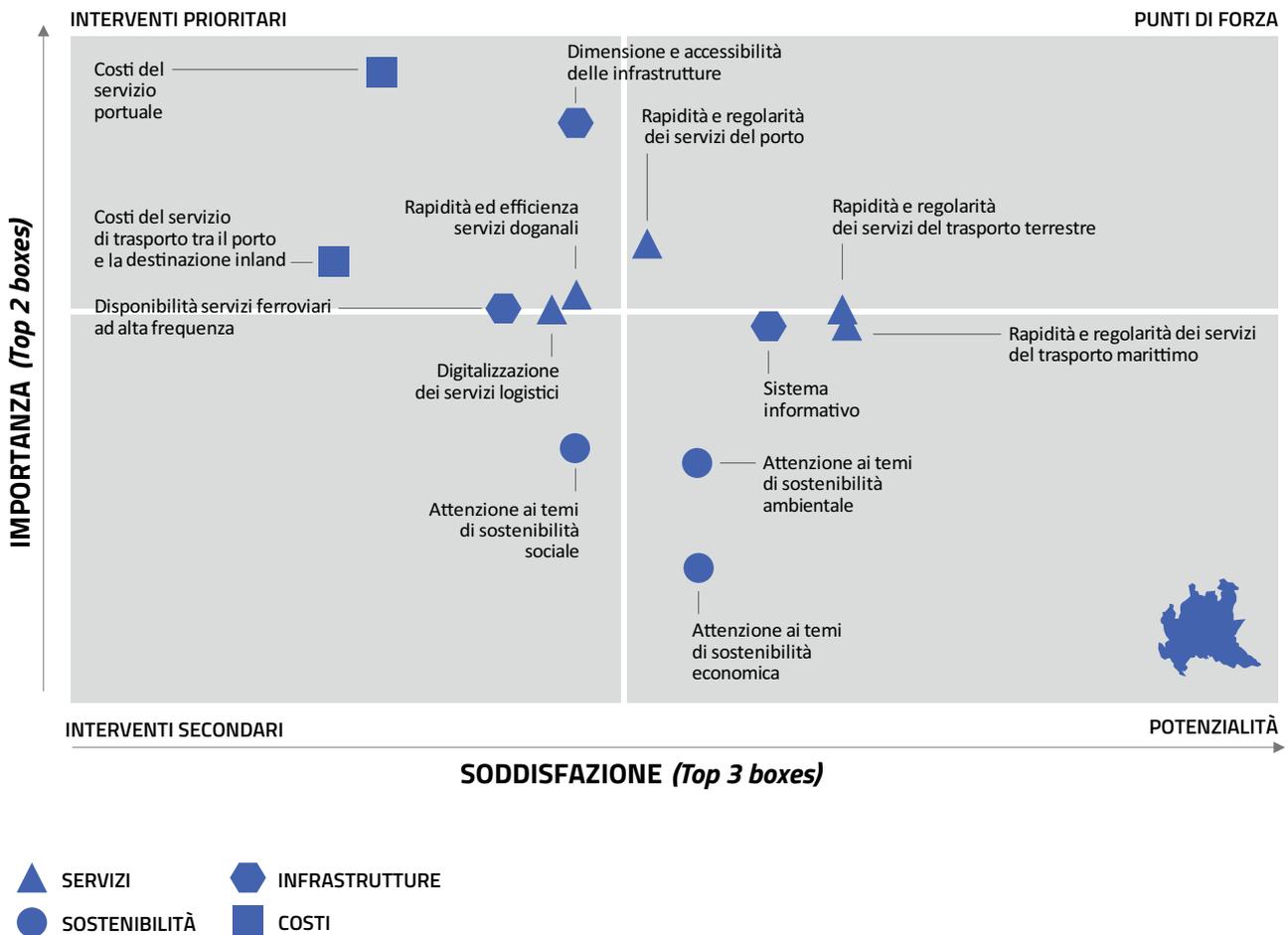
Eseguiamo adesso la stessa tipologia di analisi per le tre regioni prese singolarmente.

**Lombardia:** in questo caso il sistema logistico prevalente collega il porto di Genova o La Spezia alle aziende lombarde. Esso presenta punti di forza (o comunque un posizionamento mi-

gliore) rispetto ai servizi di trasporto marittimi e terrestri. Tra gli interventi prioritari (ossia laddove la soddisfazione è relativamente più bassa, ma l'importanza è più alta) troviamo i costi portuali e la dimensione e l'accessibilità delle infrastrutture.

### Interventi prioritari, punti di forza e interventi secondari (aziende della Lombardia)

Top 2 boxes\* e Top 3 boxes\*\*



\* Top 2 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

\*\* Top 3 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 8, 9 o 10.

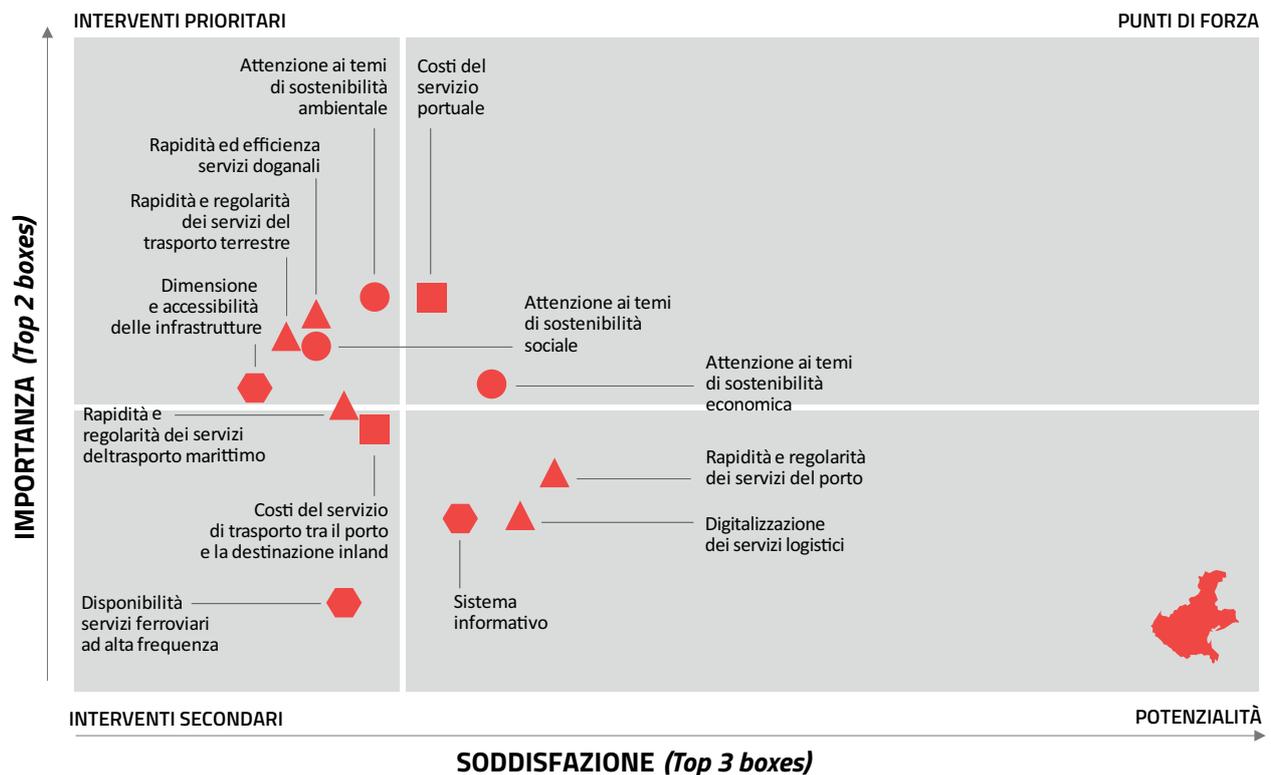
Figura 35 - Fonte: SRM/Contship

**Veneto:** Il sistema logistico collega le aziende venete prevalentemente al porto di Venezia e a quello di Genova. Tra i punti di forza rientrano i costi portuali e la sostenibilità economica e tra i vantaggi/potenzialità troviamo la digitalizza-

zione e il sistema informativo. Miglioramenti sono auspicabili per quanto riguarda l'attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale, confermando quanto già emerso nel 2019.

### Interventi prioritari, punti di forza e interventi secondari (aziende del Veneto)

Top 2 boxes\* e Top 3 boxes\*\*



- ▲ SERVIZI
- SOSTENIBILITÀ
- ◈ INFRASTRUTTURE
- COSTI

\* Top 2 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

\*\* Top 3 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 8, 9 o 10.

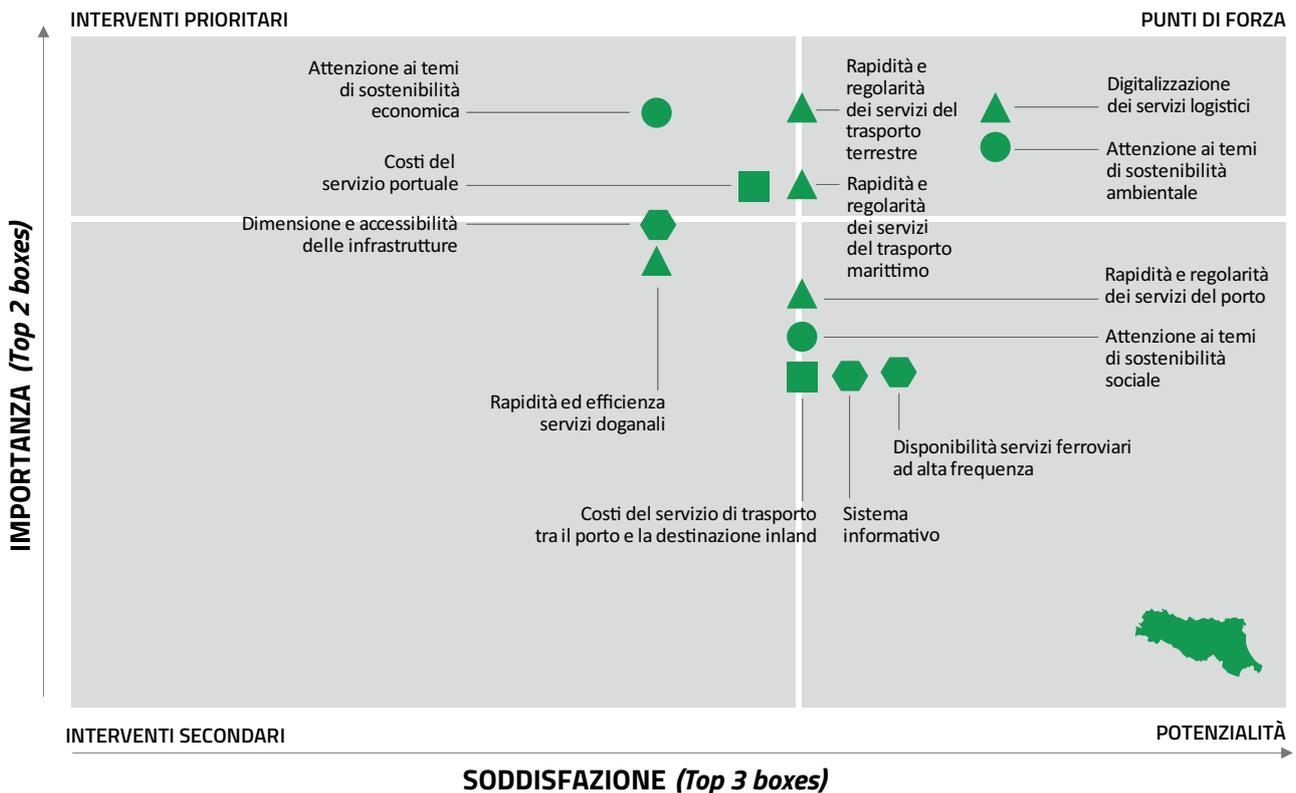
Figura 36 - Fonte: SRM/Contship

**Emilia Romagna:** Il sistema logistico collega le aziende dell'Emilia Romagna prevalentemente al porto di Genova e quello di La Spezia. Digitalizzazione e sostenibilità ambientale sono tra i punti di forza per il sistema.

Tra le aree di intervento prioritario, troviamo sostenibilità economica, infrastrutture e costi del trasporto terrestre.

### Interventi prioritari, punti di forza e interventi secondari (aziende dell'Emilia Romagna)

Top 2 boxes\* e Top 3 boxes\*\*



- ▲ SERVIZI
- SOSTENIBILITÀ
- ⬡ INFRASTRUTTURE
- COSTI

\* Top 2 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

\*\* Top 3 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 8, 9 o 10.

Figura 37 - Fonte: SRM/Contship

# Il caso del distretto delle ceramiche di Modena e Reggio Emilia



Quest'anno si riconferma un focus di analisi su di un distretto italiano così come individuato dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo nella sua pubblicazione "Monitor sui Distretti industriali". Nel 2019 era stato scelto il distretto del prosecco di Conegliano Valdobbiadene in provincia di Treviso, per la tipologia della produzione (tipica del Made in Italy) e per le elevate performance internazionali realizzate negli anni precedenti. Per questa edizione, data la peculiarità nei corridoi logistici e la forte propensione all'innovazione e alla sostenibilità, la scelta è caduta sul distretto delle ceramiche di Modena e Reggio Emilia.

## Export tramite container: in alcuni casi anche grossi volumi

Quando si parla di distretti nell'immaginario collettivo emerge la figura della piccola impresa. Pur essendo le PMI il nucleo forte di ogni distretto, l'indagine SRM/Contship dimostra che anche in questi particolari contesti economici sono presenti imprese di grandi dimensioni. Infatti, seppur la maggior parte delle imprese facenti parti del distretto (62%) esporti non più di 50 container all'anno, un buon 8% supera questo limite.

## Le esportazioni vengono contese da Genova, Venezia e La Spezia

Similmente a quanto è emerso per il campione delle imprese emiliane, il totale delle imprese utilizza Genova come porto di partenza e circa la metà (46%) utilizza Venezia. Inoltre, la percentuale di imprese che cita La Spezia tra i primi due porti utilizzati per l'export (27%) è superiore a quella emersa per il totale delle imprese emiliane (18%).

## Per connettersi al porto "la strada" è l'unica modalità utilizzata

Anche in questo caso, e in modo più accentuato, la modalità intermodale non risulta la soluzione privilegiata dalle imprese per trasportare la merce dal porto all'azienda e viceversa. Infatti, la totalità delle imprese del distretto sceglie "la strada" come mezzo di collegamento tra l'azienda e il porto (da confrontare con il 92% emerso per le imprese emiliane e il 90% per il totale delle aziende intervistate). La motivazione sottostante questa scelta è piuttosto diversificata anche se una buona parte delle imprese (il 34%) la ritrova nella "incompatibilità con le proprie esigenze operative" e il 27% nei "Tempi di trasporto troppo lunghi nell'opzione intermodale".

## Il Distretto

In provincia di Modena sorge il più importante comprensorio, a livello nazionale e internazionale, per la produzione di piastrelle per pavimenti e rivestimenti in materiale ceramico: oltre 100 aziende con un'occupazione di circa 18.000 risorse, concentrate principalmente nell'area di Sassuolo, Formigine e Fiorano. Le aziende di questi comuni, assieme a quelle di alcuni della provincia di Reggio Emilia, lavorano all'80% della produzione nazionale di piastrelle, per un fatturato di oltre 4 miliardi di euro.

Il distretto ceramico dell'Emilia Romagna è uno dei settori industriali di punta della regione.

Anche di fronte alla crisi economica, che non ha risparmiato questo settore nell'ultimo decennio, le aziende hanno continuato a perseguire l'innovazione tecnologica e dei processi e il miglioramento delle performance ambientali, nella consapevolezza che la sostenibilità è diventato un elemento chiave per mantenersi competitivi a livello globale e preservare il tessuto economico, sociale e ambientale a livello locale.

Oltre ad essere attento al fattore della sostenibilità, il distretto Modena-Reggio Emilia è uno dei più grossi in Italia in termini di proiezione internazionale e, in base alle elaborazioni della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, nonostante nel corso del 2019 le performance internazionali non siano state tra le migliori, nel decennio 2008-2018 risulta tra i 10 distretti italiani per crescita del valore delle esportazioni (+389 milioni di euro; +18%).

### I 10 distretti con la crescita delle esportazioni più elevata (in valore) nel decennio 2008-2018

Valori cumulati in milioni di euro e var. % tendenziale

	1°-3° trim. 2008	1°-3° trim. 2018	Differenza	Variazione %
Pelletteria e calzature di Firenze	1.408	3.094	1.686	119,7
Oreficeria di Valenza	418	1.517	1.099	262,7
Occhialeria di Belluno	1.174	2.048	874	74,4
Concia di Arzignano	1.177	1.725	548	46,6
Macchine per l'imballaggio di Bologna	1.319	1.832	513	38,9
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	621	1.109	488	78,7
Meccatronica dell'Alto Adige	608	1.083	475	78,1
<b>Piastrelle di Sassuolo (Modena-Reggio Emilia)</b>	<b>2.150</b>	<b>2.539</b>	<b>389</b>	<b>18,1</b>
Meccanica strumentale di Bergamo	1.479	1.862	384	25,9
Meccatronica del barese	627	999	372	59,3

Tabella 7 - Fonte: Intesa Sanpaolo su dati Istat – Monitor sui Distretti Industriali

## Numero di container esportati e importati via mare e porti di esportazione e importazione

% di imprese

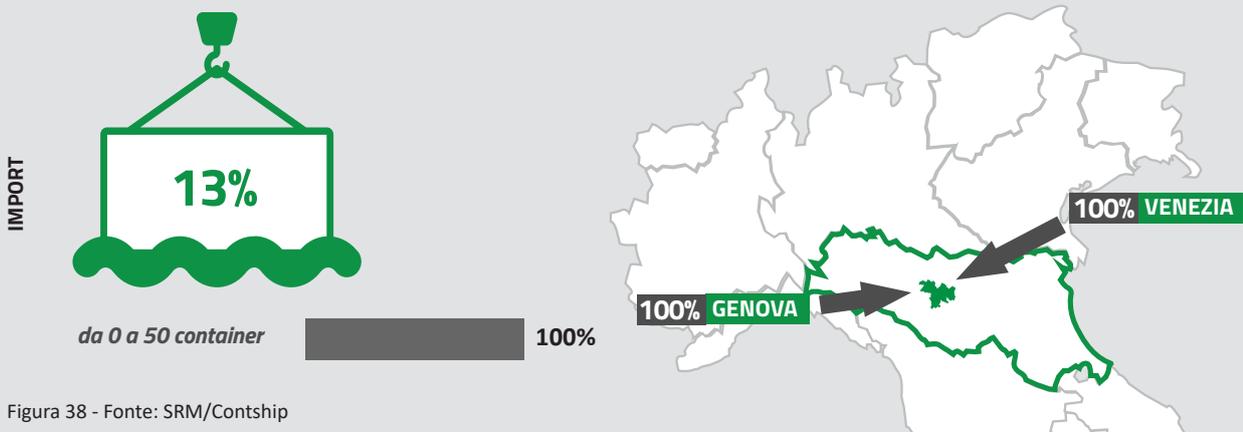
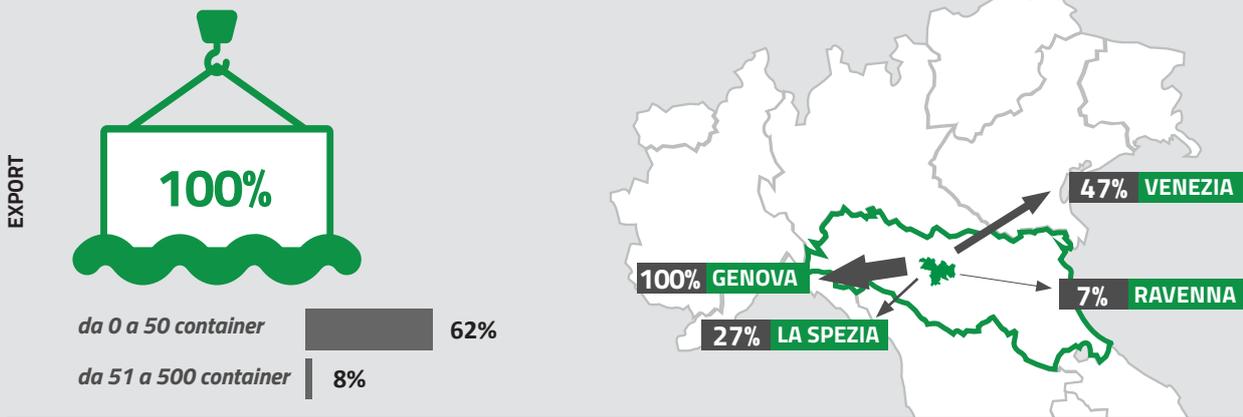


Figura 38 - Fonte: SRM/Contship

## Modalità di collegamento dell'azienda con il porto

% di imprese

**100%  
IMPRESE**  
sceglie "la strada"  
come mezzo di collegamento  
tra l'azienda e il porto

### MOTIVI DELLA SCELTA

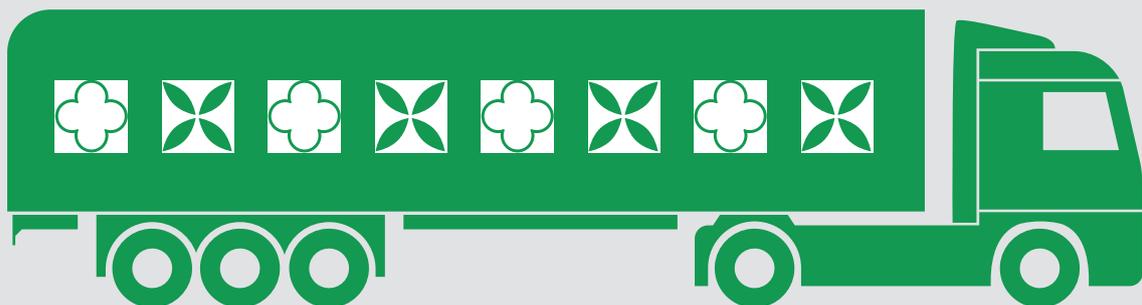
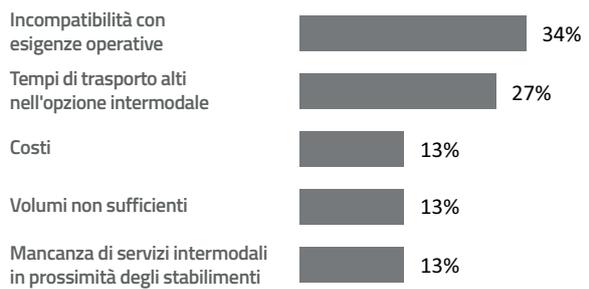


Figura 39 - Fonte: SRM/Contship

## Prevale il commercio a corto raggio

I dati dell'indagine SRM/Contship evidenziano la presenza di corridoi logistici ben definiti per il distretto della ceramica di Modena-Reggio Emilia. Se da un lato le imprese non concentrano le proprie attività su un unico porto, ma le dividono tra Venezia, Genova e La Spezia, la scelta dei mercati di destinazione appare più chiara, con una netta preferenza per il mercato a corto raggio.

Infatti, Spagna, Grecia e Regno Unito sono i principali mercati di destinazione (sono tra i primi due mercati rispettivamente per il 60%, il 33% e il 27% delle imprese del distretto; da confrontare con 41%, 18% e 19% emerse per il totale delle imprese emiliane). Il Nord Africa (Marocco) lo è per il 13% delle imprese (6% per le imprese emiliane). A lungo raggio, il 13% delle imprese segnala il Nord America tra le principali destinazioni del proprio export (5% per le imprese emiliane).

### Principali mercati di destinazione

% di imprese

Principali 2 paesi per export merci *	%	Principali 2 paesi per import merci *	%
<b>EUROPA</b>	<b>100</b>	<b>EUROPA</b>	<b>50</b>
Spagna	60	Spagna	50
Grecia	33	Portogallo	50
Regno Unito	27	<b>ASIA</b>	<b>50</b>
Francia	13	Cina	50
Germania	7	India	50
Nord Europa	7		
<b>AMERICA (STATI UNITI)</b>	<b>13</b>		
<b>AFRICA (MAROCCO)</b>	<b>13</b>		
<b>ASIA (RUSSIA)</b>	<b>7</b>		

\* Primo + secondo paese per esportazione.

\*\* Primo + secondo paese per importazione.

Figura 40 - Fonte: SRM/Contship

## Logistica esternalizzata e resa Ex Works preferiti da quasi tutte le imprese

In linea con quanto emerso per l'intera Emilia Romagna, tutte le imprese appartenenti al distretto considerano la logistica come una funzione da dare in outsourcing. Per quanto riguarda i termini contrattuali utilizzati nelle operazioni di export, la scelta cade sulla resa Ex Works per l'80% delle imprese (in linea con l'84% dell'intera Emilia Romagna).

Il fatto che si scelga l'Ex Works per la maggior parte delle imprese distrettuali (50%) è dovuto alla volontà di mantenere basso il prezzo di vendita (da confrontare con il 41% emerso per le imprese emiliane e il 55% per le imprese del campione complessivo).

Al secondo posto emerge la cessione del rischio connesso alle operazioni logistiche, considerato il fattore principale della scelta per il 34% delle imprese del distretto (56% per le imprese emiliane e 43% per le imprese di tutto il campione).

Nel caso del distretto però un maggior numero di imprese (34%) considera l'Ex Works come un fattore di rischio nel controllo del prodotto (da confrontare con il 18% delle imprese emiliane ed il 10% delle imprese del campione).

Per quanto riguarda gli investimenti conseguenti al COVID-19, c'è stato un maggior interesse verso gli investimenti in digitalizzazione (il 60% delle imprese del distretto hanno dato una valutazione di importanza molto alta; 56% per le imprese emiliane e 47% per il totale delle imprese).

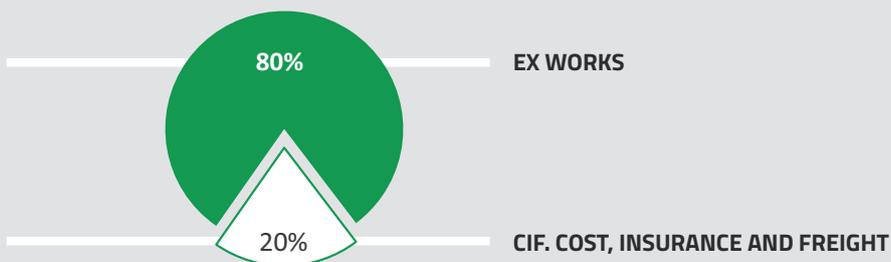
Altrettanto importanti per le imprese sono stati gli investimenti volti a garantire che il bene venga prodotto in condizioni di igiene (il 60% ha dato un giudizio di importanza molto alto; da confrontare con il 64% per le imprese emiliane e il 49% delle

imprese delle tre regioni). Infine, il 56% ritiene che gli investimenti in resilienza siano molto importanti (61% per le imprese emiliane e 46% per il totale campionario).

## Esternalizzazione ed Incoterms®

% di imprese

**100%**  
**IMPRESE**  
esternalizza la logistica



### Perchè l'Ex Works?

*È un modo efficace di mantenere basso il prezzo, evitando di integrare nell'offerta i costi di trasporto a destinazione*



*È un modo efficace di cedere all'acquirente il rischio connesso con le operazioni logistiche e doganali*



*Non vuole/non è in grado di assumere l'onere di seguire il processo di trasporto fino a destinazione*



*La transazione commerciale avviene con una filiale estera dello stesso gruppo, o con un agente commerciale partner*



### C'è rischio di perdere il controllo del prodotto?

*Si* 34%

*Si, ma è basso* 58%

*No, non c'è rischio* 8%

*È un problema irrilevante* 0

Figura 41 - Fonte: SRM/Contship

## Investimenti post-COVID-19

Giudizio di importanza; % di imprese che hanno attribuito un'importanza 9-10 al fattore

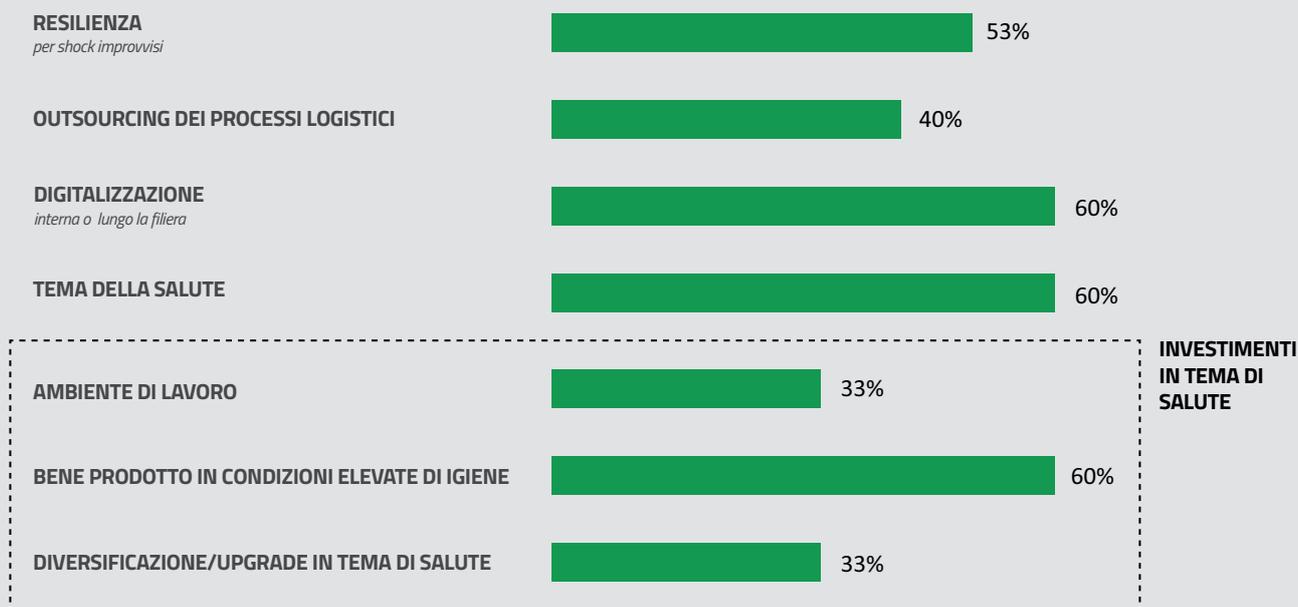


Figura 42 - Fonte: SRM/Contship

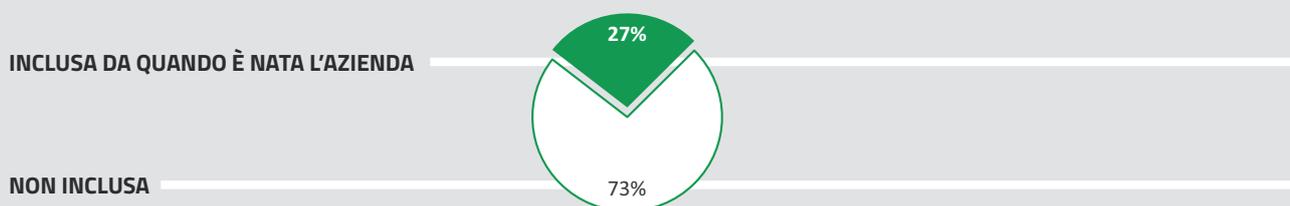
### Le aziende del distretto ritengono sia alta la domanda di sostenibilità da parte dei clienti

Il 27% delle imprese distrettuali attribuisce un valore strategico alla sostenibilità, dandole un ruolo nella propria governance interna, e lo fa fin da quando l'azienda è nata (tale percentuale è simile per l'intero campione, ma inferiore al 35% registrato per le imprese emiliane). Molto interessanti sono i risultati emersi con l'analisi della percezione della domanda di sostenibilità da parte delle imprese. Infatti, alla domanda "su una scala da 1 a 10 quanto ritiene i clien-

ti siano disposti ad attribuire valore aggiunto alla sostenibilità", ben il 53% delle imprese (da confrontare con il 58% delle imprese emiliane ed il 37% dell'intero campione) ritiene che la domanda di sostenibilità ambientale da parte dei clienti sia molto elevata, 67% per la sostenibilità sociale e 60% per quella economica. Se la prospettiva passa ai prossimi due anni, tale percentuale cresce al 60% per la sostenibilità ambientale e all'80% per quella economica, mentre scende al 53% per quella sociale. Solo il 7% conosce il marchio Logistica Sostenibile dell'associazione SOS LOG.

% di imprese

### La sostenibilità è inclusa nella governance interna?



### Quanto valore danno i clienti alla sostenibilità?

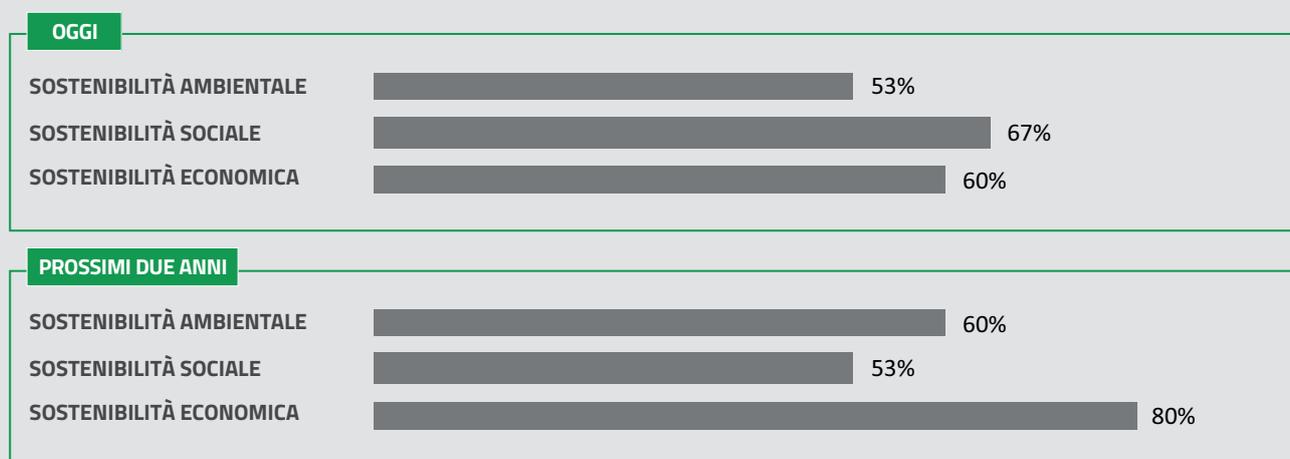


Figura 43 - Fonte: SRM/Contship

### La digitalizzazione è un fattore di valore nella gestione della logistica esternalizzata

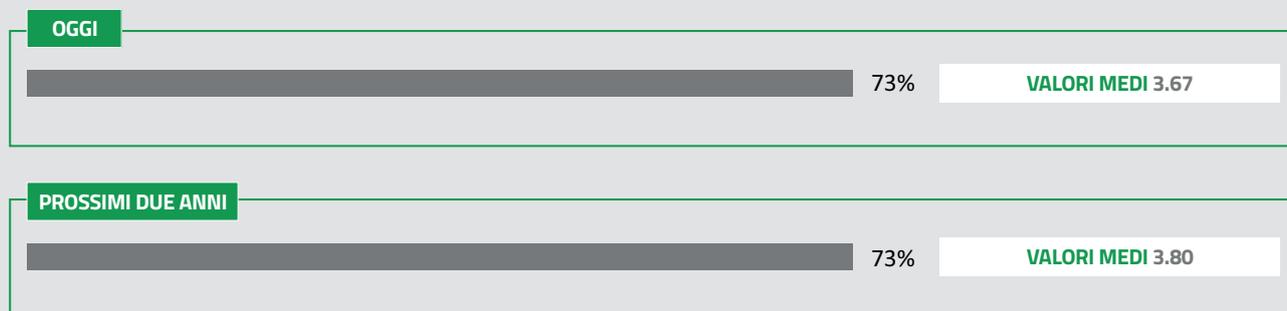
Il tema della digitalizzazione sta acquisendo un valore sempre maggiore per qualsiasi tipologia di impresa, anche per quelle distrettuali. Infatti, il 73% ha attribuito un valore di importanza alto, o molto alto alla variabile in esame (dato leggermente inferiore al 77% dell'Emilia Romagna e superiore al 68% dell'intero campione). Alla domanda "su quale delle fasi della supply chain la digitalizzazione esercita un maggior impatto", il 73% delle imprese del distretto ha dato un valore alto o molto alto al "controllo dei processi di logistica esternalizzati" (57% per

le imprese emiliane e 25% per il totale delle imprese). Al secondo posto (60%) troviamo la "Logistica distributiva dei propri prodotti" (60% per le imprese emiliane; 27% per il totale delle imprese). Tra i principali vantaggi apportati dalla digitalizzazione per le imprese, il 73% delle imprese distrettuali ha attribuito un valore alto o medio alto alla "Certezza dei dati trasmessi/utilizzati" (da confrontare con il 61% delle imprese emiliane e il 25% del totale imprese); la stessa percentuale è emersa per la "gestione preventiva di eventuali imprevisti e individuazione di soluzioni alternative" (da confrontare con 57% per le imprese emiliane e 25% per il campione totale).

## Importanza e impatto della digitalizzazione

Valori medi di importanza; % di imprese che ha dichiarato un impatto alto o molto alto

### Quanto è importante il tema?



### Quali le aree a maggior impatto?



Figura 44 - Fonte: SRM/Contship

### Anche il Distretto tende ad attribuire un'importanza elevata al sistema logistico

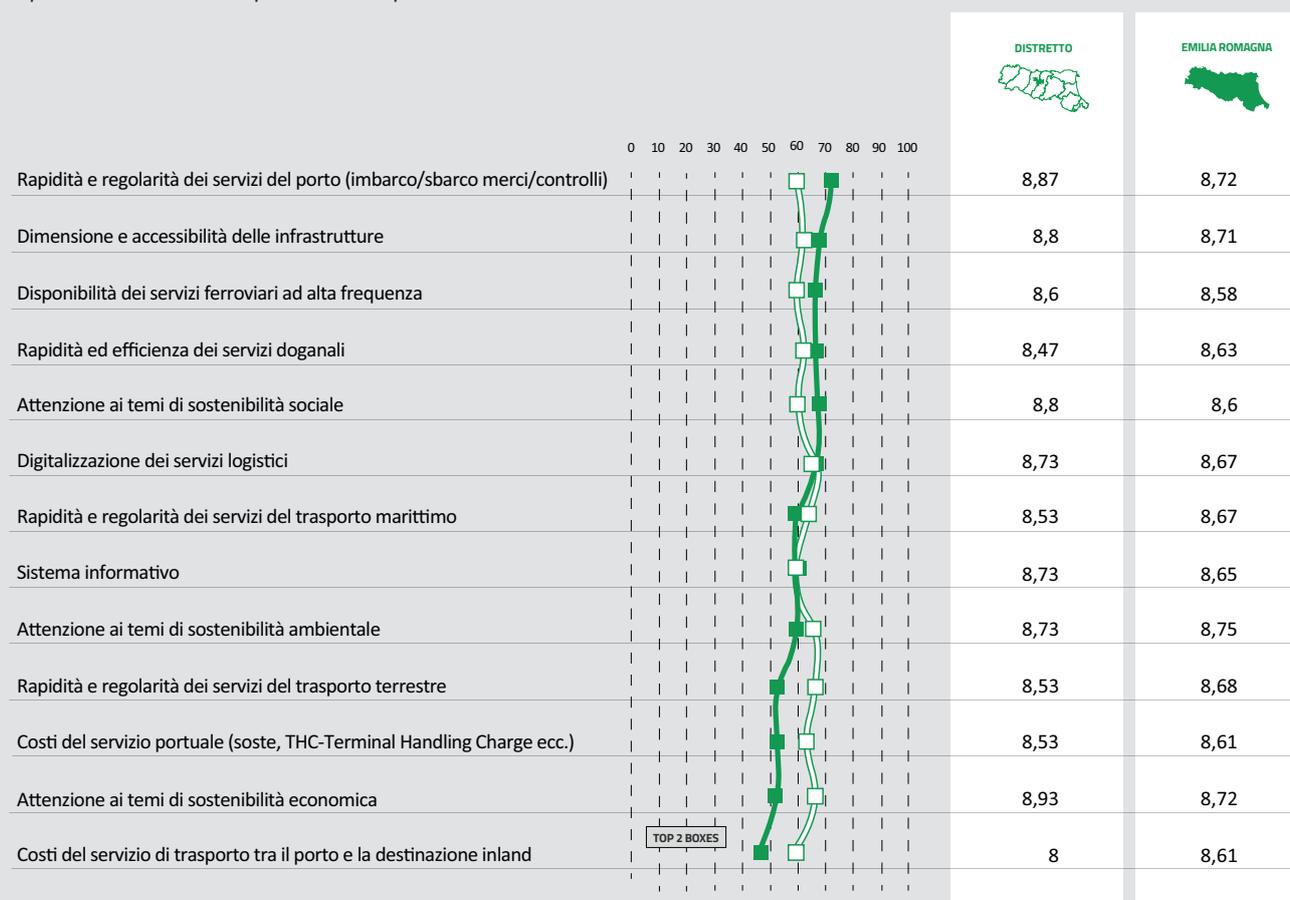
L'analisi generale effettuata sull'importanza del sistema logistico e sulla soddisfazione, basata sui giudizi su 13 variabili, è stata effettuata anche sulle imprese del distretto delle ceramiche di Modena e Reggio Emilia.

L'importanza media attribuita dalle imprese del distretto al sistema logistico (8,63) è in linea con quella attribuita dalle imprese emilia-

ne (8,66) e superiore a quella attribuita da tutte le imprese esaminate nelle tre regioni (8,45). In un'analisi di dettaglio emergono alcune differenze, in particolare le aziende del distretto attribuiscono un'importanza maggiore alle seguenti variabili: sostenibilità economica (8,93; contro 8,72 per l'Emilia Romagna), rapidità e regolarità dei servizi del porto (8,87 vs 8,72), dimensione e accessibilità delle infrastrutture (8,8 vs 8,71), sostenibilità sociale (8,8 vs 8,6), digitalizzazione dei servizi logistici (8,73 vs 8,67) e sistema informativo (8,73 vs 8,65).

## Importanza del sistema logistico

Top 2 boxes\* e scala di importanza a 10 punti



\* Top 2 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 9 o 10.

Figura 45 - Fonte: SRM/Contship

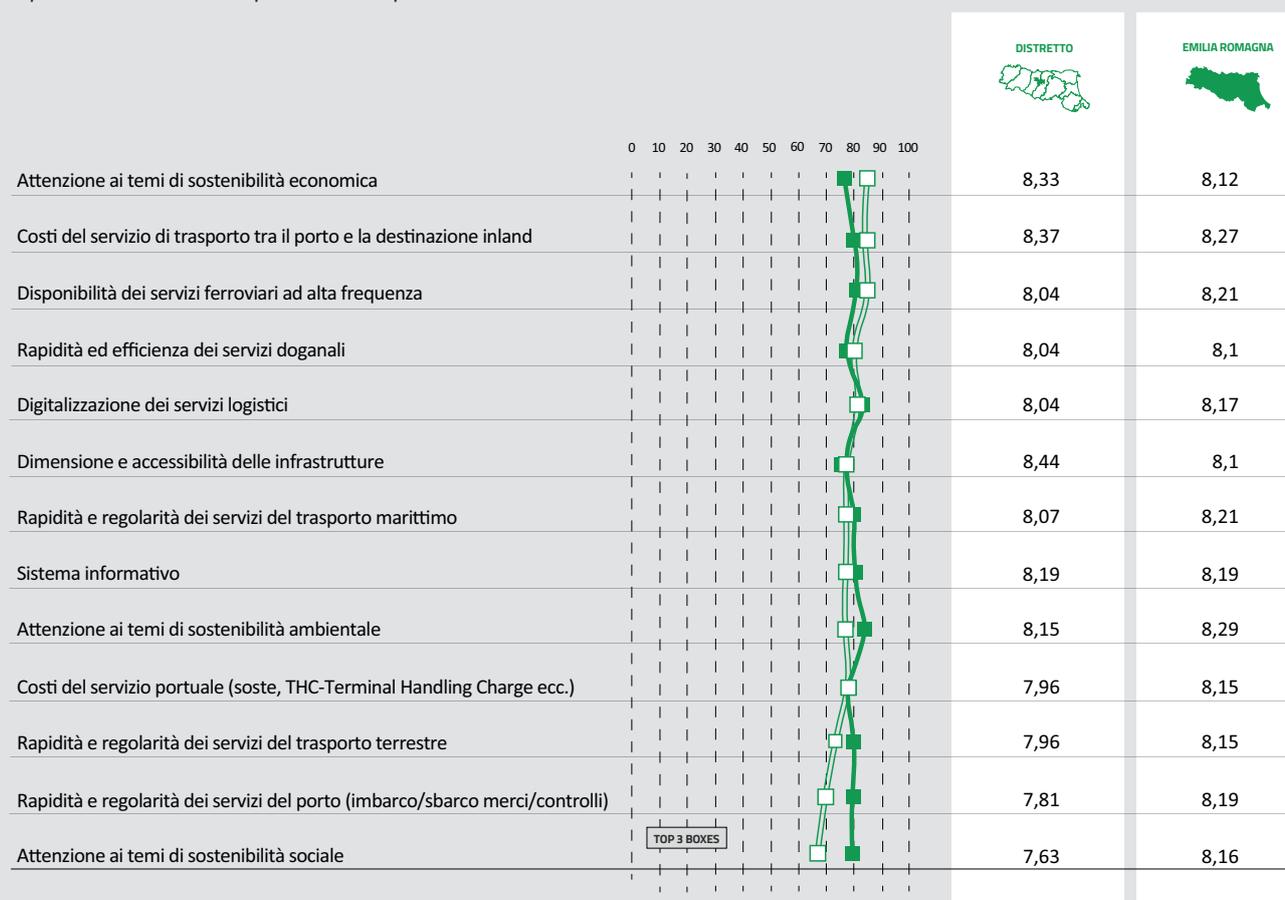
### Anche per le imprese del Distretto esiste un gap tra soddisfazione del sistema logistico di riferimento e importanza data ai fattori logistici

I livelli di soddisfazione per le imprese del distretto (8,08) sono mediamente più bassi rispetto a quanto osservato per le aziende dell'Emilia Romagna in generale (8,18), ma più alti del QLI<sup>2</sup> (7,58).

La soddisfazione anche in questo caso si presenta più bassa dell'importanza media. Il gap evidenzia che la soddisfazione non è sufficientemente alta dato il livello di importanza attribuito alla dimensione logistica. Pur rimanendo in un contesto di gap, queste le variabili di cui le imprese del distretto sono più soddisfatte: dimensioni ed accessibilità delle infrastrutture (8,44 la soddisfazione media, da confrontare con l'8,1 per l'Emilia Romagna), costo del trasporto terrestre (8,37 vs 8,27) e sostenibilità economica (8,33 vs 8,12).

## Valutazione di soddisfazione attribuita al servizio trasporto merci attraverso container nei diversi porti

Top 3 boxes\* e scala di importanza a 10 punti



\* Top 3 boxes: percentuale di imprese che ha attribuito alla variabile un punteggio 8, 9 o 10.

Figura 46 - Fonte: SRM/Contship

## Conclusioni

È evidente che quando ci troviamo di fronte ad un distretto a vocazione internazionale e di un prodotto particolare, quale quello delle piastrelle in ceramica, la logistica rappresenta un elemento strategico. Le imprese del distretto scelgono corridoi logistici ben definiti privilegiando Genova, Venezia e La Spezia e una tipologia di commercio orientata maggiormente al corto raggio, anche se un buon 13% delle imprese esporta anche in Nord America.

Il totale delle imprese si affida all'esterno per la gestione logistica. Tuttavia, il prevalente utilizzo della resa Ex Works in export può generare perdita di controllo nella gestione del fattore logistico e minare le ottime politiche di sostenibilità adottate dal distretto e confermate dal

dato per cui il 60% delle imprese ritiene che i propri clienti siano disposti ad attribuire un valore alla sostenibilità nei prossimi due anni.

Siamo di fronte ad un distretto che ha capito bene l'importanza di alcuni fattori, quali la digitalizzazione, il servizio e le infrastrutture per garantire una sostenibilità non solo ambientale, ma anche economica e sociale. Tuttavia, il gap tra soddisfazione del sistema logistico e l'importanza ad esso attribuita resta elevato.

In conclusione, nonostante ci troviamo di fronte ad un settore low-tech, le imprese hanno ben chiaro quali siano le leve competitive e di sviluppo per i prossimi decenni a venire che richiedono flessibilità nel modello di business ed investimenti in tutti i fattori che possano garantire la tenuta sociale, ecologica e economica del territorio in cui operano.





## **SRM**

SRM è il centro studi collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo specializzato nell'analisi delle dinamiche economiche regionali in una visione europea e mediterranea, oggi punto di riferimento internazionale per le ricerche svolte nell'ambito dell'Osservatorio sull'Economia dei Trasporti Marittimi e la Logistica.

[www.sr-m.it](http://www.sr-m.it)

[www.srm-maritimeconomy.com](http://www.srm-maritimeconomy.com)

## **Contship Italia Group**

Contship Italia è il gruppo leader di mercato nel business dei terminal container marittimi e nel trasporto intermodale. Contship Italia fa parte del Gruppo Eurokai e opera nei porti di La Spezia, Ravenna, Salerno, Tangeri e nel centro intermodale di Melzo (MI).

[www.contshipitalia.com](http://www.contshipitalia.com)

maritime  
economy