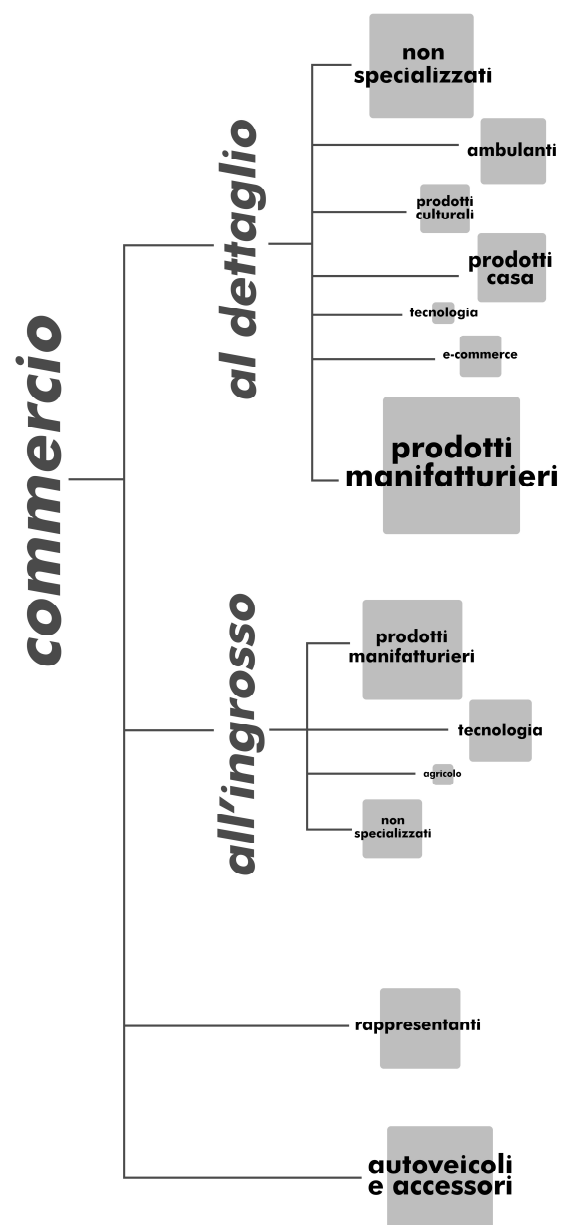


COMMERCIO e LOGISTICA





Quadrati proporzionali a numero addetti nella città metropolitana Torino, dati 2015, fonte Istat

2.1. IL PIÙ GRANDE COMPARTO TERZIARIO

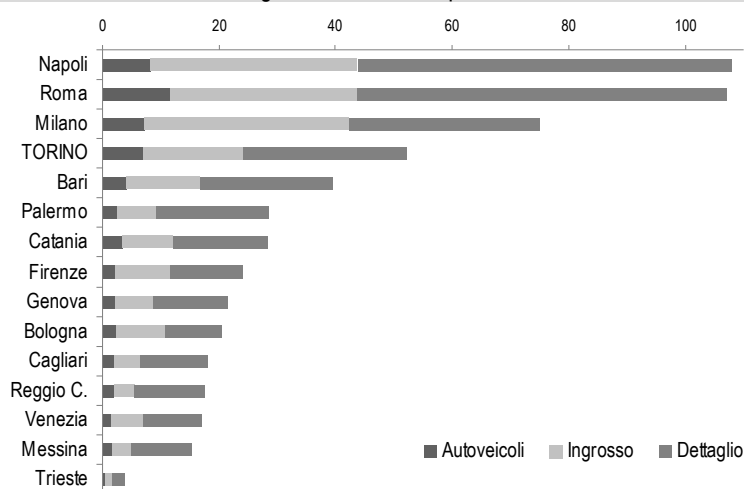
La fine del Fordismo ha segnato uno spostamento di peso nel rapporto tra processi di produzione e distribuzione. Con la saturazione del mercato dei beni di consumo di massa le imprese si trovano a dover non solo «produrre per vendere», ma anche e soprattutto a «vendere per produrre», tra l'altro inseguendo una domanda sempre più differenziata e rapidamente variabile, sia quantitativamente sia qualitativamente. La competizione tra imprese viene allora a basarsi non più sulla riduzione dei costi unitari, bensì sulla capacità di sviluppare processi produttivi in grado di rispondere *just in time* alle esigenze mutevoli del mercato, attraverso la riduzione di scarti, tempi morti e magazzini. In altre parole, cresce il ruolo della distribuzione, sia in termini di trasporto dei semilavorati tra i molteplici stabilimenti in cui il processo produttivo si frammenta, sia in termini di vendita dei beni finiti ai consumatori finali. Non a caso, come si è visto nel capitolo 1, il comparto commercio e logistica – che questo capitolo prende in esame – pesa oggi nelle economie occidentali tra un quarto e un terzo del PIL, generalmente più del settore manifatturiero.

Per quanto riguarda il commercio, Torino si colloca al quarto posto nel panorama delle città metropolitane italiane (in linea dunque con il peso della sua popolazione) per numero complessivo di imprese nel settore (figura 2.1). Per oltre la metà si tratta di aziende della distribuzione al dettaglio, per un terzo all'ingrosso, per il resto relative al comparto degli autoveicoli e rappresentanti. Tra il 2013 e il 2017 le imprese del commercio sono diminuite del 5,8% nell'area torinese, più che in tutte le altre città metropolitane (con l'eccezione di Palermo, 6,5%): sono cresciute quelle relative all'automotive (+6,9%), mentre sono fortemente diminuite quelle del commercio all'ingrosso (-6,6%) e soprattutto al dettaglio (-8%).

Gli addetti al commercio nella città metropolitana di Torino sono il 26,1% del totale di quelli terziari: più che a Roma, Trieste, Milano e Genova, meno invece rispetto al resto delle altre città (in particolare di quelle del Sud: a Reggio Calabria si arriva al 38,5%, a Catania al 37,5%). Il 14,8% lavora nel dettaglio, il 5,5% nell'ingrosso, il 3,6% nel commercio di autoveicoli e accessori, il 2,2% sono rappresentanti. Al confronto con le altre città metropolitane (figura 2.2), Torino presenta una certa specializzazione solo nel commercio di autoveicoli e accessori (ha il più alto valore del Cen-

tronord) e nel commercio ambulante (1,4%, valore superato solo dal 2% di Palermo e dall'1,5% di Catania).

Figura 2.1. Imprese attive del comparto commercio, nelle città metropolitane - 2017
Migliaia; fonte: Movimprese



Nell'area torinese, il capoluogo (oltre a Pecetto) ha il minor livello di specializzazione nel commercio; a Robassomero, Grugliasco e La Loggia tale livello è più che doppio, al punto che oltre la metà degli addetti terziari lavora in questo comparto (figura 2.3).

Il commercio è uno dei settori in cui è maggiormente significativa la presenza di imprese multinazionali: quelle classificate come commercio e grande distribuzione organizzata rappresentano il 19% delle sedi e il 23% delle unità locali delle multinazionali presenti nel torinese.

Nell'ambito del registro delle start-up innovative¹, compaiono tre imprese di commercio all'ingrosso e otto di commercio al dettaglio, per lo più specializzate nella distribuzione di prodotti medicali e gastronomici. Nella banca dati Aida², le imprese commerciali

¹ Come si è accennato nel capitolo 1, si tratta di una sezione speciale del Registro delle imprese, cui possono iscriversi imprese che rispettano una serie di requisiti e che pertanto possono accedere ai vantaggi previsti dal *Decreto crescita 2.0* del 2012 (e da una serie di leggi successive).

² Aida è una banca dati contenente informazioni strutturate (bilanci, dati anagrafici e merceologici ecc.) su circa un milione di società di capitale italiane, dunque solo una parte di quelle attive nel nostro Paese.

Figura 2.2. Incidenza degli addetti al commercio al dettaglio e all'ingrosso sul totale degli addetti al terziario nelle città metropolitane - 2015

Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat

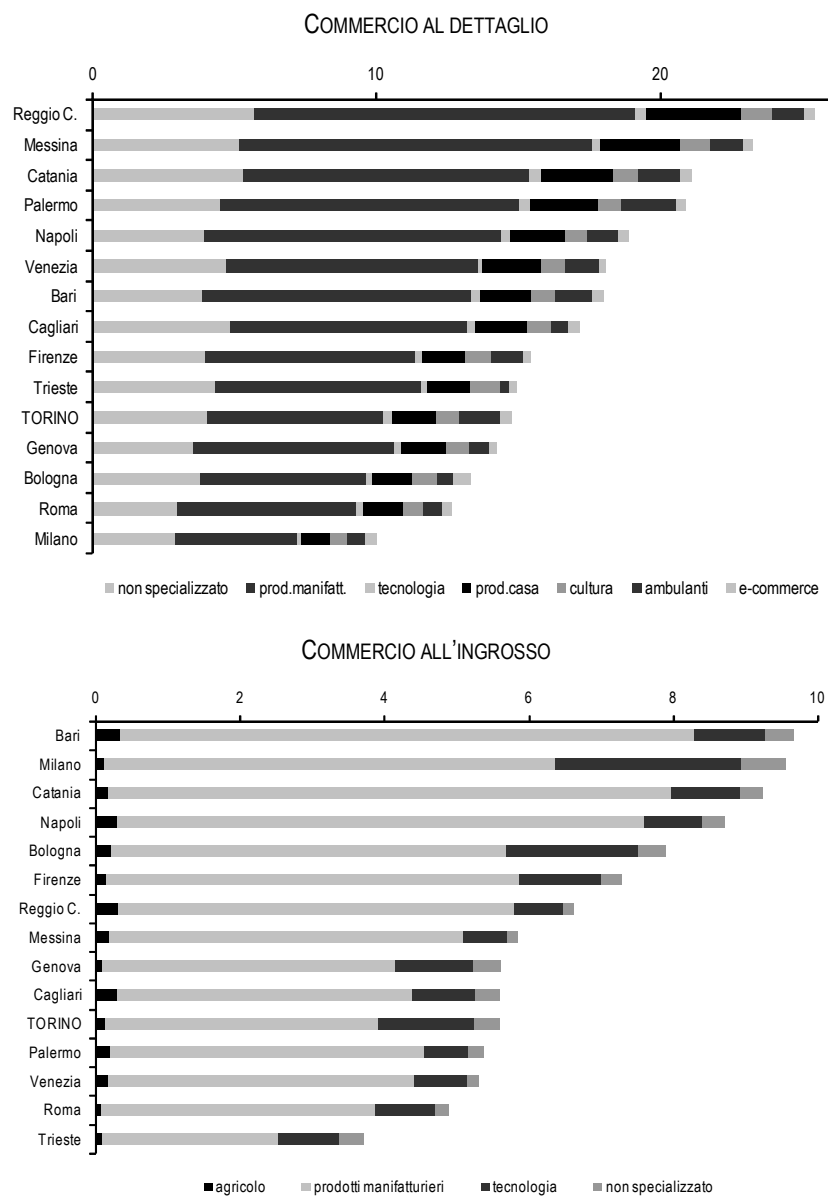
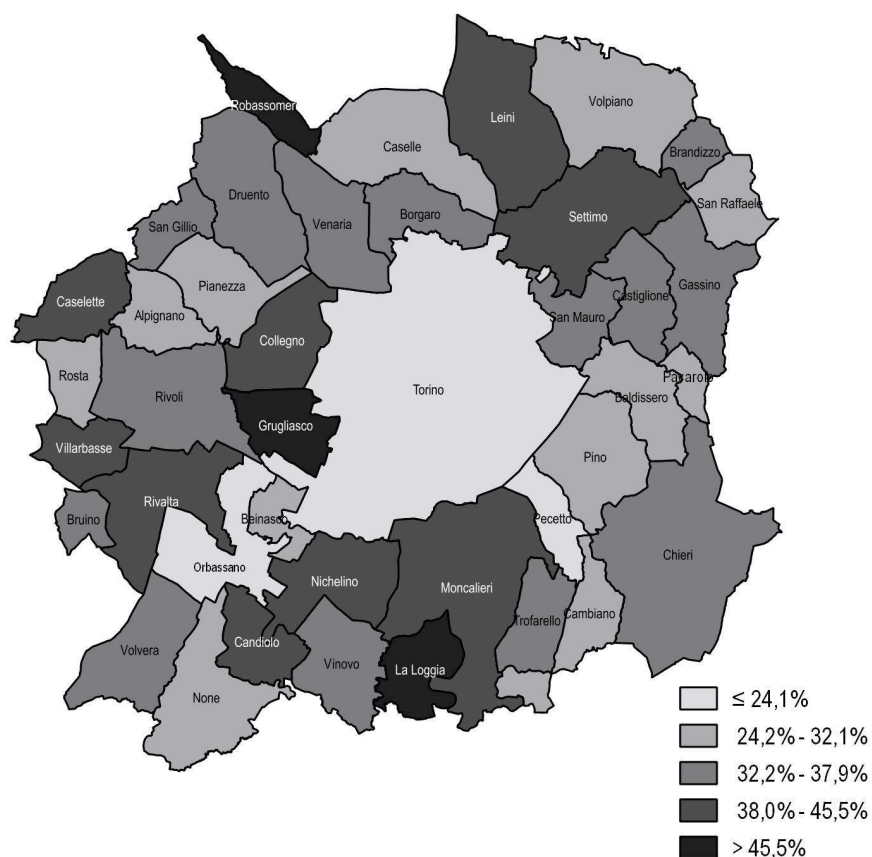


Figura 2.3. Incidenza degli addetti al commercio sul totale degli addetti al terziario nell'area torinese - 2015

Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat

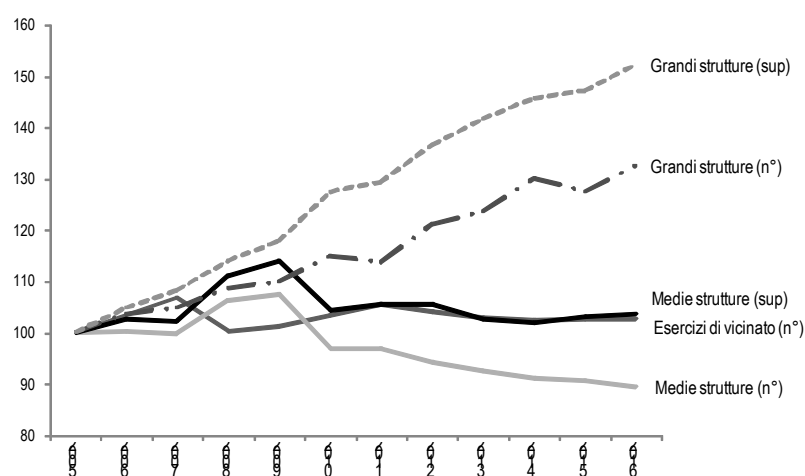


che presentano i maggiori valori di ricavi di vendita sono le reti di FCA e Suzuki, autoconcessionarie come Spazio (multimarca, via Ala di Stura) e Idea Uno (Mercedes, corso Giulio Cesare), compagnie di grande distribuzione all'ingrosso come Battaglio (frutta e verdura) o al dettaglio come Scarpe&Scarpe.

Focalizzando l'attenzione sul commercio al dettaglio, l'andamento temporale delle diverse tipologie di esercizi commerciali (figura 2.4) mostra negli ultimi dieci anni una forte crescita delle grandi strutture (come numero e soprattutto come superficie di

vendita), una tenuta degli esercizi di vicinato, un calo del numero delle medie strutture (a fronte di una stabilità della loro complessiva superficie di vendita)³.

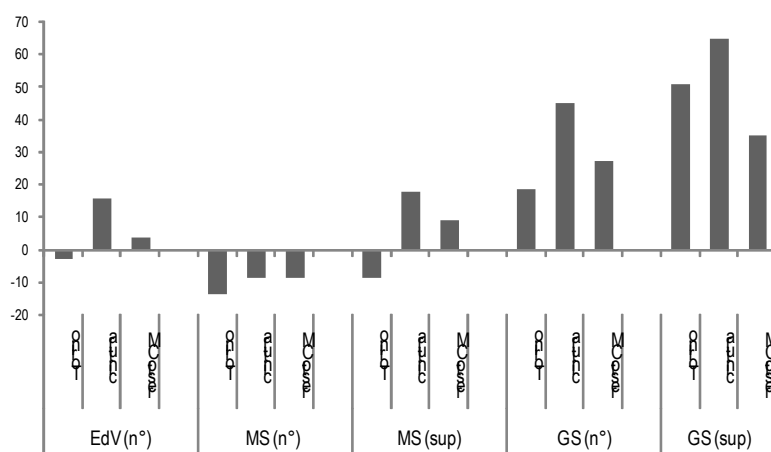
Figura 2.4. Rete distributiva nella città metropolitana di Torino, per numero e superficie di vendita delle strutture
Fatti pari a 100 i valori del 2005; elaborazioni su dati Osservatorio regionale del commercio



Questi trend non sono però omogenei all'interno del territorio della città metropolitana (figura 2.5). Nel capoluogo sono calati sia gli esercizi di vicinato sia le medie strutture, mentre le grandi sono cresciute, sebbene meno che nel resto del territorio. Le due cinture torinesi registrano la massima crescita sia della grande distribuzione sia degli esercizi di vicinato sia della superficie delle medie strutture (nonostante il loro numero si sia ridotto). Nel resto del territorio della città metropolitana, si registrano trend analoghi a quelli delle cinture, anche se più attenuati.

³ Per quanto riguarda invece le nuove autorizzazioni rilasciate per grandi strutture di vendita, a oggi – a differenza che nel 2013 (si veda il *Rapporto Rota* pubblicato quell'anno) – non è possibile capire quali di esse siano già state attivate e quali restino da realizzare, e quindi prevedere l'evoluzione del settore nei prossimi anni: i dati dell'Osservatorio regionale commercio sono infatti in fase di aggiornamento.

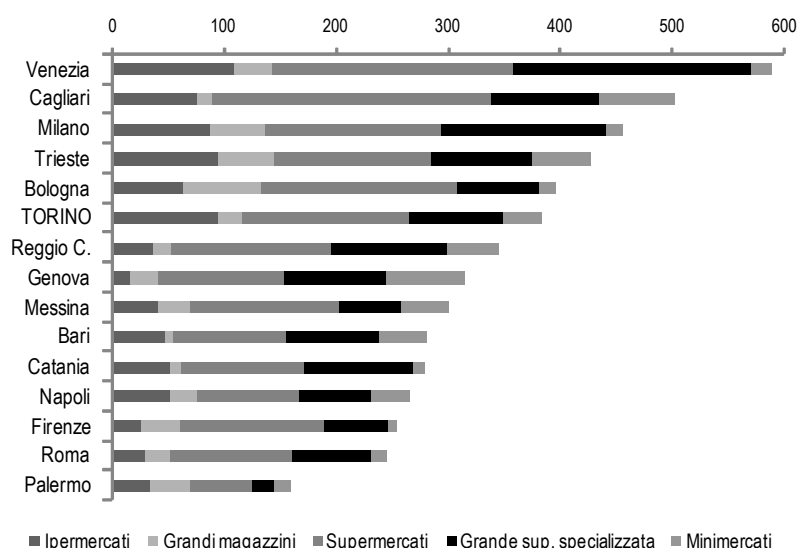
Figura 2.5. Variazione 2005-16 della rete distributiva nella città metropolitana di Torino, per numero e superficie di vendita delle strutture
Elaborazioni su dati Osservatorio regionale del commercio



In un confronto tra città metropolitane, come densità di superficie di vendita della grande distribuzione rispetto alla popolazione, Torino si colloca al sesto posto, con complessivamente 384 metri quadri ogni 1.000 abitanti, contro i 589 di Venezia, i 502 di Cagliari, i 457 di Milano (figura 2.6). Per il 40% si tratta di superficie di supermercati, per il 25% di ipermercati, per il 22% di grande superficie specializzata, per il resto minimercati e grandi magazzini⁴.

⁴ Le categorie usate dall'Osservatorio nazionale del commercio sono le seguenti: ipermercati, con prodotti sia alimentari sia non, superficie di vendita (SdV) superiore a 2.500 mq; grande superficie specializzata, non alimentare con SdV maggiore di 1.500 mq; supermercati alimentari con SdV maggiore di 400 mq; grandi magazzini non alimentari con SdV maggiore di 400 mq; minimercati, alimentari con SdV tra 200 e 399 mq.

Figura 2.6. Densità di grande distribuzione commerciale nelle città metropolitane - 2016
Mq di superficie di vendita per abit.; elaborazioni su dati Osservatorio nazionale commercio



2.2. LA CONCORRENZA DELL'E-COMMERCE

A fianco del tradizionale dibattito sull'impatto della grande distribuzione sul piccolo commercio (senza peraltro che siano state condotte, almeno a livello torinese, ricerche volte a verificare concretamente tale impatto), negli ultimi anni sta emergendo una nuova forma di concorrenza: quella tra il commercio tradizionale e l'e-commerce. Innanzitutto è necessario sottolineare che non esiste una sola forma di commercio elettronico, ma, a seconda dei soggetti coinvolti, se ne possono distinguere differenti tipologie: B2B (Business to Business) nel quale sia il venditore che l'acquirente sono imprese; B2C (Business to Consumer) tra imprese di vendita e acquirente consumatore (Amazon, per esempio); C2C (Consumer to Consumer) nel quale sia venditore che acquirente sono consumatori (eBay, Subito.it, Secondamano, per citare i più noti). È il commercio elettronico B2C, che avviene quando un consumatore effettua un acquisto su una piattaforma o su un sito web aziendale, che si pone in più diretta concorrenza con il commercio tradizionale.

Il valore dell'e-commerce B2C in Italia è stimato attorno a 26 miliardi di euro nel 2016 (BEM Research, 2017 b), ma cresce meno che negli altri Stati europei principalmente perché l'utilizzo di internet per acquistare beni e servizi è meno diffuso nel nostro Paese. Secondo i dati Eurostat, nel 2015, solo il 29% degli Italiani tra i 16 e i 74 anni ha utilizzato almeno una volta il web per effettuare acquisti; negli altri Paesi europei invece l'e-commerce ha mediamente una diffusione del 55% nella stessa fascia di popolazione. Il divario tra Italia e resto d'Europa aumenta se si considerano Danimarca (82%), Germania (74%) o Francia (66%) che guidano la classifica. La diffusione dell'e-commerce procede inoltre più lentamente in Italia che negli altri Paesi europei (BEM Research, 2017 b) a causa di fattori tra cui un *digital divide* ancora notevole in alcune aree italiane (soprattutto quelle più lontane dai centri urbani, dove questa modalità di acquisto negli altri Paesi è più diffusa), nonché la scarsa dimestichezza e fiducia nel pagamento online.

I prodotti e servizi acquistati dalle famiglie italiane sul web si concentrano per oltre il 18% su viaggi e trasporti, seguiti da abbigliamento (18%), prodotti tecnologici (14%), articoli per la casa (13%), libri e giornali (13%), film, musica e biglietti per spettacoli (11%), telefonia e servizi assicurativi (5%)⁵. I prodotti tecnologici sono quelli che vengono acquistati via web in modo analogo da consumatori di tutte le classi di età ed è questo il settore merceologico in cui si percepisce più fortemente la competizione tra punti vendita tradizionali, nello specifico negozi specializzati con superfici superiori agli 800 mq, e le vendite online: mentre i primi, tra 2016 e 2017, hanno perso il 2%, pur continuando a controllare l'87% del mercato, le vendite online sono cresciute del 9% (Casaleggio Associati, 2018)⁶. Gli acquisti online degli italiani si concentrano su

⁵ Non sono a disposizione dati a livello nazionale su quale sia il peso dell'e-commerce rispetto al totale delle vendite di ogni categoria merceologica, tuttavia, negli Stati Uniti, solo per l'intrattenimento (libri, musica, film e video games) le vendite via web hanno largamente superato quelle nei negozi tradizionali, ridotte ormai al 28% degli acquisti totali. I settori dell'arredamento e degli alimentari vedono invece ancora il netto prevalere delle vendite nei negozi sull'e-commerce, rispettivamente pari a 59% e 70% (fonte: statista.com).

⁶ Nell'ultimo anno Trony ha dichiarato fallimento e ha chiuso 43 negozi in Italia, Mediaworld e Saturn 7 negozi, mentre Euronics ha presentato procedure per un concordato. La crisi del commercio tradizionale tuttavia non riguarda solo le catene specializzate dell'elettronica, dove è più forte la concorrenza con l'e-commerce, ma anche quelle dell'arredamento (come Conforama e Mercatone Uno), della grande distribuzione organizzata (Dico Discount, Tuodi, Auchan), dell'abbigliamento (Conbipel) e del settore salute e bellezza (Limoni).

piattaforme straniere, ossia centri commerciali virtuali (Amazon ed eBay principalmente) dove è possibile trovare prodotti diversi oppure siti specializzati in un particolare settore merceologico (specie tecnologia, abbigliamento, telefonia, editoria, intrattenimento). Tra le trenta principali imprese per fatturato generato in Italia dal solo e-commerce, più della metà sono straniere (tabella 2.1).

Tabella 2.1. Prime trenta imprese per fatturato e-commerce in Italia - 2017
Migliaia di euro; fonte: www.nextre.it

	Tipologia	Fatturato	Sede principale	Sede in Italia
Amazon	Centri Commerciali	1.334	USA	Milano
eBay	Centri Commerciali	1.186	USA	Milano
Abordo	Moda	547	Italia	Gorizia
De Caro	Moda	513	Italia	Salerno
Zalando	Moda	425	Germania	-
IClip	Moda	402	Italia	Bolzano
Trenitalia	Viaggi	400	Italia	Roma
Groupon	Centri Commerciali	397	USA	Milano
William Hill	Scommesse	396	Regno Unito	-
Booking.com	Viaggi	339	Paesi Bassi	Roma
Trivago	Viaggi	324	Germania	Milano
Vodafone	Telefonia	311	Regno Unito	Milano
Apple Store	Elettronica	293	USA	Milano
eDreams	Viaggi	292	Italia	Milano
Ryanair	Viaggi	287	Regno Unito	Milano
Tre	Telefonia	279	Cina	Milano
lbs.it	Editoria	268	Italia	Milano
Mediaworld	Elettronica	262	Germania	Bergamo
Feltrinelli	Editoria	257	Italia	Milano
Expedia	Viaggi	257	Germania	Milano
Asos	Moda	247	Regno Unito	-
Bottega Verde	Salute e bellezza	239	Italia	Siena
Decathlon	Sport	236	Francia	Milano
Lottomatica	Scommesse	235	Italia	Roma
Meetic	Tempo libero	234	Francia	Milano
Snai	Scommesse	231	Italia	Milano
Milan Store	Sport	225	Italia	Milano
Privalia	Centri Commerciali	219	Spagna	Milano
Mami	Moda	213	Italia	Milano
ePrice	Elettronica	212	Italia	Milano

Amazon ed eBay che guidano la classifica hanno un fatturato più che doppio rispetto alla terza e si osserva che i settori più rappresentati sono moda e viaggi. Le imprese italiane presenti in questa classifica sono o grandi (pubbliche e private: Trenitalia, Lottomatica, Snai e Feltrinelli) oppure estremamente specializzate in particolari settori merceologici. In alcuni casi esse operano esclusivamente online (Abordo, De Caro, Ibs.it, IClip, Mami, ePrice, eDreams), in altri affiancano l'e-commerce ai punti vendita tradizionali (Bottega Verde, Feltrinelli, Trenitalia, Lottomatica, Snai, Milan Store). Più della metà delle imprese (19) in classifica ha sede legale a Milano o nella sua città metropolitana; tre non hanno sedi in Italia (Zalando, Asos e William Hill) pur realizzando qui importanti fatturati⁷. Tra le aziende italiane di questa graduatoria, quelle legate al made in Italy hanno sedi soprattutto nel Nordest, nel Centro e nel Sud Italia.

Se dal punto di vista della domanda il mercato italiano dell'e-commerce è ancora piuttosto limitato e con una crescita lenta rispetto al resto d'Europa, non è solo per la scarsa attitudine dei consumatori ad acquistare online, ma anche per la bassa percentuale di aziende preparate a vendere sul web. Nel 2016, infatti, solo l'8% delle imprese italiane (non finanziarie e con almeno 10 dipendenti) ha ricevuto un ordine online, mentre in Europa la media si attesta al 18%. In testa alla classifica si trovano le imprese danesi (28%), ceche e svedesi (27%), tedesche (26%) e belghe (24%); peggio dell'Italia fanno solo Romania (7%) e Bulgaria (5%) (BEM Research, 2017 b). L'incidenza percentuale delle aziende che hanno ricevuto ordini via internet sale se si considerano solo le grandi imprese: in questo caso sono il 21%, ma il divario rispetto all'Europa rimane comunque ampio: infatti, per imprese di analoghe dimensioni, la media è del 38%; Irlanda e Svezia superano il 50%; dietro l'Italia si trovano Grecia, Lettonia, Lussemburgo, Romania e Bulgaria.

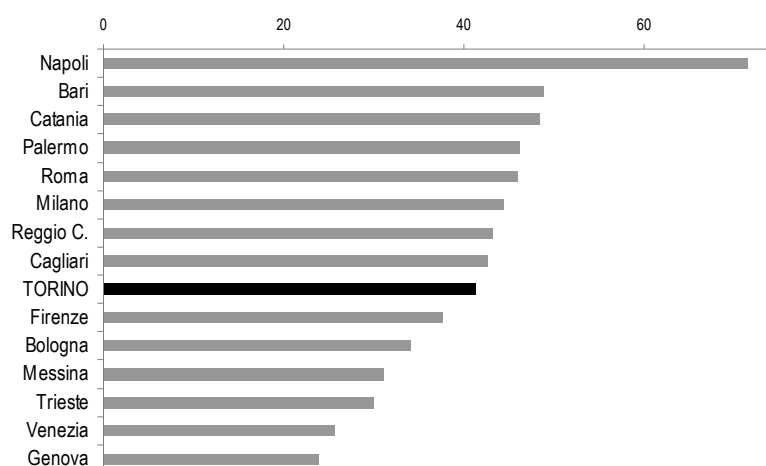
⁷ Di per sé, la gran parte delle imprese straniere che operano nell'e-commerce sul mercato italiano non ha la necessità di avere qui una sede perché tutto può essere gestito tramite il web nel Paese di origine. Amazon, ha invece sia sede legale sia poli logistici a Vercelli, in provincia di Piacenza e di Rieti, a cui presto si aggiungeranno quello di Casirate (400 addetti), in provincia di Bergamo, e quello di Torrazza Piemonte (1.200) tra Torino e Vercelli. DA settembre 2018 è inoltre attivo il nuovo polo di smistamento di Brandizzo. Alcune imprese straniere (Vodafone, Tre, Ryanair, Decathlon, per esempio) scelgono di avere una sede in Italia per gestire la rete commerciale, i magazzini di distribuzione merci oppure per presidiare altre attività aziendali non legate all'e-commerce.

Per quanto concerne invece l'incidenza del fatturato generato dall'e-commerce si rileva che, sul totale delle imprese italiane con almeno 10 dipendenti, il 9% del fatturato proviene dalle vendite via web, contro una media del 15% dell'area euro. Le aziende italiane più attive sul web sono soprattutto quelle del made in Italy che vendono prodotti a maggiore valore aggiunto (BEM Research, 2017 b).

Dal punto di vista della numerosità delle imprese attive nell'e-commerce Torino, con 702, è quarta dopo Roma (1.400), Milano (1.272) e Napoli (1.060). Tuttavia, pesando questo dato sul totale delle imprese attive nell'industria e nei servizi (figura 2.7), si rileva che a scegliere l'e-commerce come canale di vendita sono soprattutto le imprese di Napoli (72 su 10.000), seguite da quelle di Bari e Catania (49 su 10.000), poiché, di nuovo, qui è più forte la presenza di piccole e medie imprese che producono made in Italy. Torino in questa classifica scende in nona posizione con solo 41 imprese su 10.000.

Figura 2.7. Incidenza delle imprese attive nell'e-commerce sul totale delle imprese Industriali e dei servizi, nelle città metropolitane - 2017

Elaborazioni su dati Cciao Milano Monza Brianza e Lodi e dati Registro imprese



Una recente ricerca della Regione Piemonte (2018) rileva che il 79,8% delle imprese presente sul web principalmente si limita a pubblicizzare i propri prodotti, mentre solo il 20,2% ha un dominio

per la vendita o è ospite di una piattaforma di e-commerce⁸. Le categorie merceologiche in cui le imprese piemontesi sono più presenti su internet sono casa e arredamento (19%), turismo (15%), elettronica di consumo (13,9%), moda (13,9%), alimentare (10,1%). La ricerca rileva anche che, sul totale delle imprese, ben il 40% non ha un canale web di vendita perché ritiene che il proprio prodotto non sia vendibile online⁹. Tra gli ostacoli più rilevanti all'ingresso nell'e-commerce, il 32% cita l'alto costo di creazione del sito o piattaforma, difficoltà nella gestione degli ordini via web.

Nonostante questi ostacoli, per le piccole e medie imprese, l'e-commerce può rappresentare una leva di sviluppo importante, specie all'interno di una strategia di internazionalizzazione volta all'esportazione in mercati lontani diversamente non raggiungibili. Nel 2017 il fatturato via e-commerce generato all'estero dalle aziende italiane è stato in media pari al 30% delle proprie vendite complessive: per le aziende che fanno parte di gruppi multinazionali è del 52%, per quelle che dispongono di sedi all'estero è del 20%, mentre per le altre varia a seconda che dispongano o meno di un sito web tradotto in più lingue (32%) o che abbiano un sito solo in italiano (19%) (Casaleggio Associati, 2018)¹⁰.

L'e-commerce in Italia può essere dunque un'opportunità per le imprese nelle loro strategie di internazionalizzazione, mentre – come già sottolineato – sono ancora da valutare gli effetti sul commercio tradizionale. Nei Paesi dove le vendite online hanno volumi decisamente superiori a quelli italiani, e in cui è tangibile la crisi dei negozi fisici, si stanno avviando strategie volte a cambiare radicalmente il ruolo dei punti vendita. Si punta infatti a un'integrazione

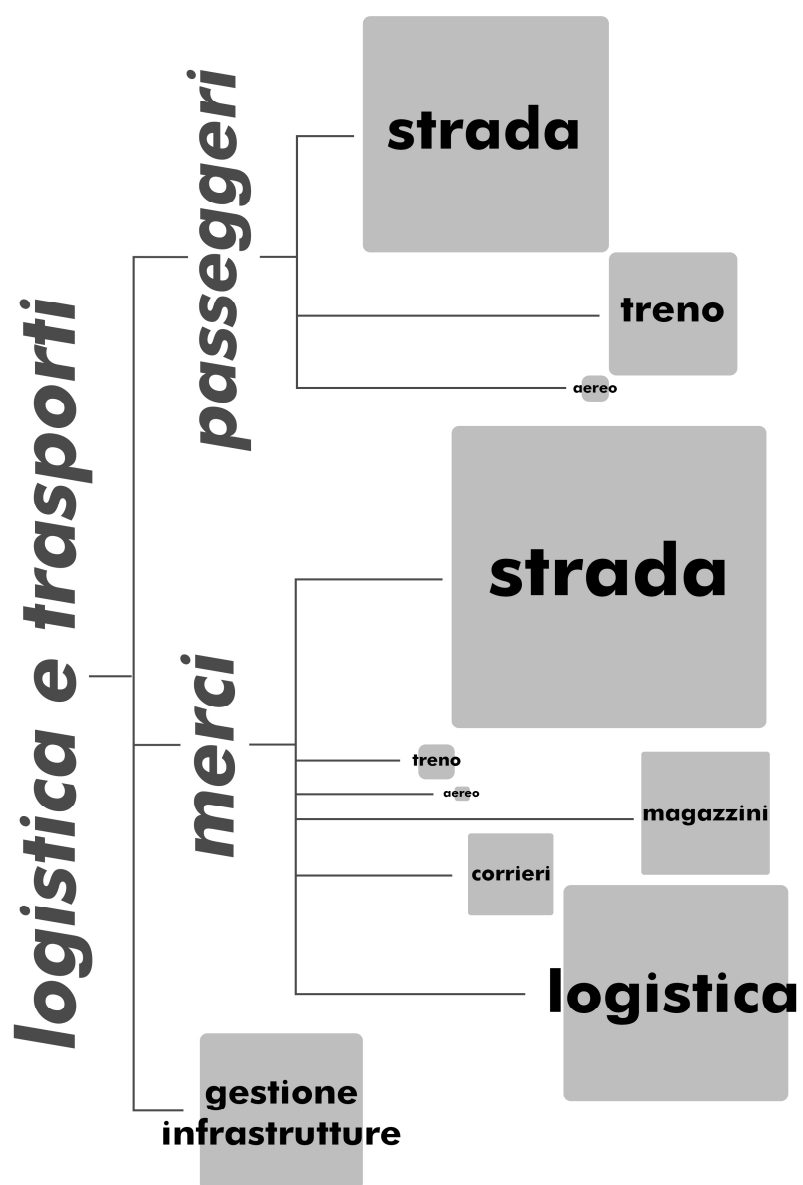
⁸ L'indagine è stata condotta su un campione di 1.000 imprese piemontesi appartenenti a settori differenti, cui è stato sottoposto un questionario.

⁹ Un valore così alto appare singolare, dal momento che oggi quasi tutte le tipologie di merce possono essere vendute sul web; tuttavia l'indagine non specifica ulteriormente, quindi non è chiaro se questa risposta sia frutto di una percezione dell'imprenditore, se sia poco vantaggioso questo tipo di canale di vendita rispetto a quelli tradizionali, oppure ancora se esistano degli oggettivi impedimenti.

¹⁰ Per favorire lo smercio in Cina dei prodotti, specialmente di imprese medio piccole del made in Italy (abbigliamento, accessori, prodotti alimentari come i vini), è stato sviluppato nel 2016 il progetto Marco Polo, negozio online B2C nato in seguito a un accordo tra Governo italiano e gruppo Alibaba, per promuovere l'e-commerce del made in Italy su Tmall Global. Il progetto ha come partner il Gruppo Cremonini, operatore leader del settore alimentare, Intesa Sanpaolo e Unicredit. Obiettivo del progetto è fornire alle imprese servizi e supportare nella gestione delle attività di importazione, marketing, logistica e *customer care*, anche senza avere una presenza fisica in Cina (Casaleggio Associati, 2018).

grazione tra fisico e online per far sperimentare al cliente nuove modalità di acquisto: i negozi fisici continuano (e continueranno) a esistere, ma fungendo da «generatori di esperienze» o da show-room, per consentire al cliente di conoscere il prodotto, provarlo ed entrare in contatto con il marchio, acquistandolo poi sul web. Nespresso, Samsung e Zara, per esempio, stanno sperimentando dei negozi temporanei (*pop-up stores*) del genere, dotati di supporti digitali per l'acquisto all'interno del negozio e da un successivo servizio di consegna a domicilio. Sephora (profumi) e Boggi (abbigliamento) consentono invece di prenotare online attività¹¹ da effettuare nei negozi, per poi procedere con gli acquisti tramite web, avendo la certezza che il prodotto abbia le caratteristiche desiderate (Casaleggio Associati, 2018).

¹¹ Sephora propone un servizio che permette di scansionare la superficie della pelle e individuare il tono giusto di fondotinta o di altri prodotti, indipendentemente dal fatto che l'acquisto avvenga online o in negozio. Boggi omnichannel experience consente al cliente di essere riconosciuto on e offline, di comprare sul web e ritirare in negozio, prenotare online la prova di un prodotto in negozio, acquistare in negozio e avere la consegna gratuita dove si desidera.



Quadrati proporzionali a numero addetti nella città metropolitana Torino, dati 2015, fonte Istat

2.3. LOGISTICA E TRASPORTI IN TRASFORMAZIONE

All'interno del settore dei trasporti si possono distinguere due gruppi di attività: quelle rivolte ai passeggeri e quelle per le merci. Il trasporto passeggeri conta nella città metropolitana di Torino 10.112 addetti, di cui il comparto strada con 8.237 addetti è il più rilevante, suddiviso in trasporto passeggeri in aree urbane ed extraurbane (5.165 addetti), servizi navetta o noleggio di pullman (1.239), taxi e noleggio vetture con conducente (1.535). Il trasporto passeggeri è caratterizzato da una forte presenza pubblica (GTT incide per quasi metà degli addetti totali del settore). Negli ultimi anni nell'ambito del trasporto passeggeri su strada si rilevano alcuni cambiamenti. Da un lato sono comparsi nuovi operatori privati (italiani e stranieri) che offrono servizi bus di lunga percorrenza verso l'Italia e l'estero a prezzi assai competitivi rispetto a treno e aereo; dall'altro anche il settore pubblico che presidia il trasporto pubblico locale (TPL) ha avviato alcune novità.

Tra le imprese torinesi che offrono servizi di trasporto su lunga percorrenza è particolarmente interessante il caso di GoGobus, nata nel 2015, che propone un servizio di bus sharing, ossia aggrega, attraverso una piattaforma online, i viaggiatori interessati a una medesima destinazione e organizza il viaggio¹². Un servizio innovativo nell'ambito del TPL è invece MeBUS, attivo dal 2008 nell'area torinese; si tratta di un servizio di trasporto a chiamata, finanziato dall'Agenzia della mobilità piemontese con risorse della Regione Piemonte. Il servizio, erogato da GTT in collaborazione con imprese private di trasporto, nasce dalla necessità di razionalizzare l'offerta di TPL e renderla sostenibile. Con MeBUS il servizio su alcune linee meno frequentate è attivo solo quando necessario, a seconda delle richieste degli utenti, finora circa 22.000 all'anno.

Detto in breve del trasporto persone, in questo capitolo si approfondiranno soprattutto le questioni inerenti il comparto trasporto merci e logistica perché, oltre ad avere un peso più che doppio dal punto di vista degli addetti (20.407)¹³, esso è presidiato da a-

¹² GoGoBus ha un accordo di sviluppo industriale con Arriva Italia, la holding italiana del gruppo Arriva (tedesco) che fornisce servizi di trasporto passeggeri a livello urbano e interurbano principalmente nel Nord Italia. Fa parte del gruppo Arriva anche Sadem, multinazionale tedesca, con sede a Torino.

¹³ Questi addetti sono distribuiti in vari ambiti di attività: 11.806 nel trasporto su strada, 5.997 nella logistica (movimentazione merci e intermediari dei trasporti), 1.789 nel magazzinaggio, 710 in servizi di corriere, 103 nel trasporto ferroviario e pochissimi nel trasporto aereo.

ziende private e sta diventando sempre più decisivo nel definire la competitività di tanti settori produttivi, che devono rendere disponibili i loro prodotti in tempi certi, riducendo al contempo i costi di trasporto, magazzinaggio e distribuzione. Si tratta di un settore in continua evoluzione, che si è notevolmente complessificato negli ultimi trent'anni sotto la spinta di globalizzazione, delocalizzazione e frammentazione dei processi produttivi.

Se nel passato la logistica¹⁴ aveva la funzione di distribuire le merci a valle della produzione, con l'obiettivo di ridurre i costi di fornitura dei prodotti ai clienti, oggi è diventata «un processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati, prodotti finiti e delle relative informazioni, dal punto di origine al punto di consumo, con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti» (fonte: Council of logistics management). Quando si parla di logistica si fa dunque riferimento a «un insieme di attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni, dalle origini presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio postvendita» (fonte: Ailog).

All'interno di un sistema logistico si possono distinguere tre aree: a) quella delle strutture fisiche, comprendente magazzini, depositi, infrastrutture di trasporto e sistemi di gestione che consentono il flusso fisico dei materiali, a partire dalle fonti di approvvigionamento fino ai mercati di vendita; b) gestionale, relativa sia alla programmazione sia al coordinamento del sistema logistico nel suo complesso (previsione vendite, gestione scorte, programmazione produzione, approvvigionamenti, gestione ordini, servizi al cliente, elaborazione e controllo del budget logistico); c) organizzativa, che include tutte le strutture e le risorse manageriali e umane necessarie per gestire al meglio la catena di fornitura, prevedere la domanda commerciale, progettare e organizzare le reti distributive (fonte: www.treccani.it, voce Logistica).

La logistica, dunque, da tempo, non include più solo trasporto e magazzinaggio, ma si interfaccia con la produzione, il marketing e le vendite, richiedendo al contempo competenze specifiche che quasi sempre le imprese manifatturiere non possiedono. Se prima

¹⁴ Il termine *logistica* deriva dal greco *logistikos* (λογιστικός) che significa «che ha senso logico» e veniva usata già nell'antichità in ambito militare per indicare le attività volte a garantire agli eserciti tutto ciò che era necessario per vivere, muoversi e combattere nel modo più efficiente.

degli anni '90 venivano quindi esternalizzate solo le attività ritenute non strategiche, a minor valore aggiunto e che non richiedevano particolari competenze (per esempio trasporto e magazzinaggio), successivamente molte aziende hanno affidato all'esterno ulteriori funzioni logistiche, per ridurre i costi, liberare risorse da destinare al *core business*, ottenere più flessibilità organizzativa e miglior qualità del servizio.

Con l'esternalizzazione della logistica (detta anche «conto terzi» o «in *outsourcing*»), le parti si legano con contratti, differenziati per complessità dei servizi offerti: i *Second party logistic* (2PL) garantiscono solo servizi operativi quali trasporto e stoccaggio; i *Third party logistic* (3PL) includono anche i magazzini, mezzi di trasporto e forniscono – alle imprese manifatturiere o di distribuzione – tutto ciò che concerne la gestione fisica delle merci (lavorazioni intermedie di semilavorati, etichettature, imballaggio, ecc.) e i relativi flussi di informazioni; i *Fourth party logistic* (4PL) sono specializzati nei servizi di progettazione, organizzazione e gestione della *supply chain*, non possiedono mezzi di trasporto o magazzini, ma utilizzano quelli dei 3PL o dei 2PL (Dallari, Curi, 2010). In particolare, quelli di tipo 3PL o 4PL sono imprese che hanno le competenze necessarie per affrontare la complessità richiesta da queste attività e sono dunque assimilabili a fornitori di servizi avanzati, soprattutto gestendo flussi di informazione altamente elaborati.

Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio contract logistic (2017), in Italia sono circa 97.000 le aziende¹⁵ di logistica conto terzi. Tra il 2009 e il 2016 il fatturato è cresciuto (+12%) raggiungendo 79,8 miliardi di euro¹⁶, pari al 7% del PIL italiano.

Tuttavia, tale ripresa del settore (legata alla crescita delle vendite all'estero) non sposta la debole posizione italiana nel *Logistic performance index*¹⁷: ventunesimo posto nel 2016, contro il venti-

¹⁵ Si tratta di autotrasportatori (società di capitali e non), corrieri e corrieri espresso, gestori di magazzino, operatori logistici, spedizionieri, gestori di interporti e terminal intermodali, operatori del trasporto ferroviario o combinato tra strada e rotaia. Dai pochissimi dati disponibili, si desume che tra il 2009 e il 2013 il settore ha perso il 14% di aziende di autotrasporto e l'11% di gestori di magazzini.

¹⁶ Tale fatturato si distribuisce principalmente tra autotrasportatori società di capitali (32%), spedizionieri (18%), operatori logistici (12%) e gestori di magazzino (10%).

¹⁷ Tale indice sintetizza diversi parametri (qualità dei servizi logistici, qualità delle infrastrutture, costi di spedizione, efficienza di dogane e gestione frontiere, possibilità di monitorare le spedizioni, rispetto dei tempi di consegna), ciascuno dei quali costruito sulla base di valutazioni espresse da un campione di quasi mille responsabili di compagnie di spedizioni e trasporto merci (fonte: World Bank, 2012).

quattresimo del 2012 e il ventiduesimo del 2010. La relativa debolezza del nostro Paese è dovuta soprattutto a carenze infrastrutturali e delle imprese di spedizione e doganali. Il Ministero stima che tali inefficienze – e la generale debolezza del comparto logistico – si traducano in un costo aggiuntivo per le imprese italiane pari all'11% in più rispetto alla media Europea (Ministero dell'economia e delle finanze, 2016).

Le imprese di logistica tradizionalmente tendono a localizzarsi in prossimità degli assi e nodi infrastrutturali, delle imprese manifatturiere e dei mercati di sbocco dei prodotti. In ogni caso, la presenza di infrastrutture di trasporto efficienti, pur rimanendo un fattore fondamentale, non è più sufficiente ad attrarre le funzioni logistiche a maggior valore aggiunto, quelle direzionali, tipiche degli operatori 3PL o 4PL. Le strategie localizzative delle imprese logistiche oggi variano a seconda delle funzioni più o meno complesse che ciascuno dei nodi della rete svolge (Antoine, Sillig, Ghiara, 2017). I Centri logistici regionali e operativi che svolgono funzioni di base (magazzinaggio, trasporto, vendita e spedizione) sono piuttosto diffusi sul territorio e la loro ubicazione dipende anche dall'organizzazione delle aree di vendita delle imprese logistiche e dalla presenza di efficienti infrastrutture di trasporto. Nei pressi di porti e aeroporti si localizzano alcuni nodi operativi specializzati di imprese 3PL e 4PL, le cui sedi centrali – fornitrici di servizi avanzati – però si insediano nelle città globali, dove trovano le risorse fondamentali, specie in termini di competenze e servizi, finanza e ICT in primis. Per quanto riguarda i *vertical markets* (insieme di operatori che sviluppano la logistica nella medesima filiera, per esempio quella automotive), le strategie localizzative sono analoghe a quelle della relativa filiera servita.

In Italia, secondo una rilevazione condotta dalla Confederazione generale italiana trasporti e logistica, le principali imprese del settore logistico risultano addensate, in particolare, lungo le due direttrici da Milano verso Venezia e Rimini, sull'arco portuale del Nord Tirreno (Genova, La Spezia, Livorno), sull'asse da Roma a Salerno, nelle aree (tra cui quella torinese) limitrofe ai maggiori trafori alpini (Confetra, 2009). A una scala europea, tuttavia, soltanto l'area milanese risulta relativamente significativa: in uno studio di Prologis (2017), sono classificate come aree migliori per una localizzazione logistica quella tra Belgio e Paesi Bassi (coi grandi poli portuali di Rotterdam e Anversa), la Germania centrale, l'Île de France, la Castiglia; in seconda fascia si collocano il Sudest inglese, la Polonia centrale, l'area di Budapest, quella di Praga, la

Baviera, la Turchia sudoccidentale; l'area compresa tra Milano e Piacenza – prima tra le italiane – si colloca solo in terza fascia.

2.4. DEBOLEZZA TORINESE NELLA LOGISTICA

Guardando alle città metropolitane, Torino è al quarto posto per numero complessivo di imprese nel settore trasporti e logistica, in linea quindi con la sua taglia demografica (figura 2.8). Le imprese di logistica torinesi tuttavia rappresentano solo il 12% del totale delle imprese del terziario, contro il 19,5% di Roma, il 24% di Milano e il 26% di Napoli. Tra 2013 e 2017, quasi tutte le metropoli italiane hanno perso imprese in questo settore, a eccezione di Venezia (+3,3%) e Milano (+1,3%); a Torino si è registrato il peggiore andamento (-11%), con una diminuzione soprattutto di imprese di magazzinaggio e logistica (-7%) e dei corrieri (-16%), in marcata controtendenza con le maggiori città italiane: a Roma questi due comparti hanno registrato, rispettivamente, +11 e +28%, a Milano +11,4% di imprese di magazzinaggio e logistica, a Napoli +9,4%. In termini di incidenza di addetti al settore trasporti e logistica (sul totale di quelli del terziario), Torino si colloca al nono posto tra le città metropolitane italiane: in dettaglio, è al secondo posto per incidenza degli addetti a ferrovie e magazzini, all'undicesimo posto nella logistica¹⁸, al dodicesimo nel comparto dei corrieri (figura 2.9).

Nell'area torinese, i comuni con maggiore specializzazione sono quelli collocati a Sudovest e a Nordest del capoluogo (figura 2.10), nei pressi della tangenziale, delle autostrade e dei due principali nodi infrastrutturali per le merci: l'interporto Sito e l'aeroporto di Caselle. Inoltre, nella zona Sud, spicca la specializzazione di Trofarello dove alcune aziende di trasporto sono insediate nei pressi dell'area industriale Sanda Vadò.

La classifica delle principali imprese di logistica con sede in Italia stilata annualmente dal *Giornale della Logistica* evidenzia che, tra le prime trenta per fatturato in Italia, ben 11 sono multinazionali straniere, 14 hanno sede a Milano, 7 sono localizzate lungo l'asse emiliano (di cui 3 a Bologna), 2 a Firenze e altrettante a Torino (tabella 2.2). Nelle prime posizioni della graduatoria spiccano

¹⁸ Qui la logistica comprende le attività di spedizionieri, intermediari di trasporti, di movimentazione merci e di gestione degli interporti.

Figura 2.8. Imprese attive di trasporti e logistica, nelle città metropolitane - 2017
Migliaia; elaborazioni su dati Istat

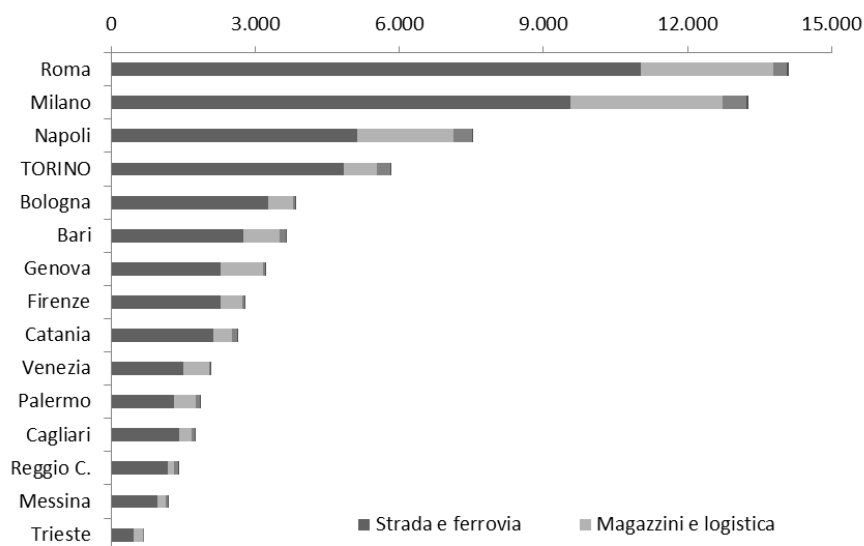


Figura 2.9. Incidenza degli addetti a trasporti e logistica sul totale degli addetti al terziario, nelle città metropolitane - 2015
Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat

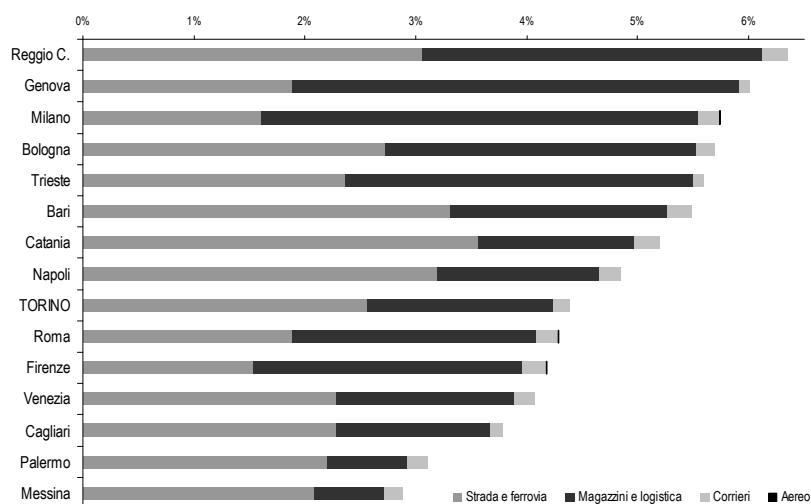
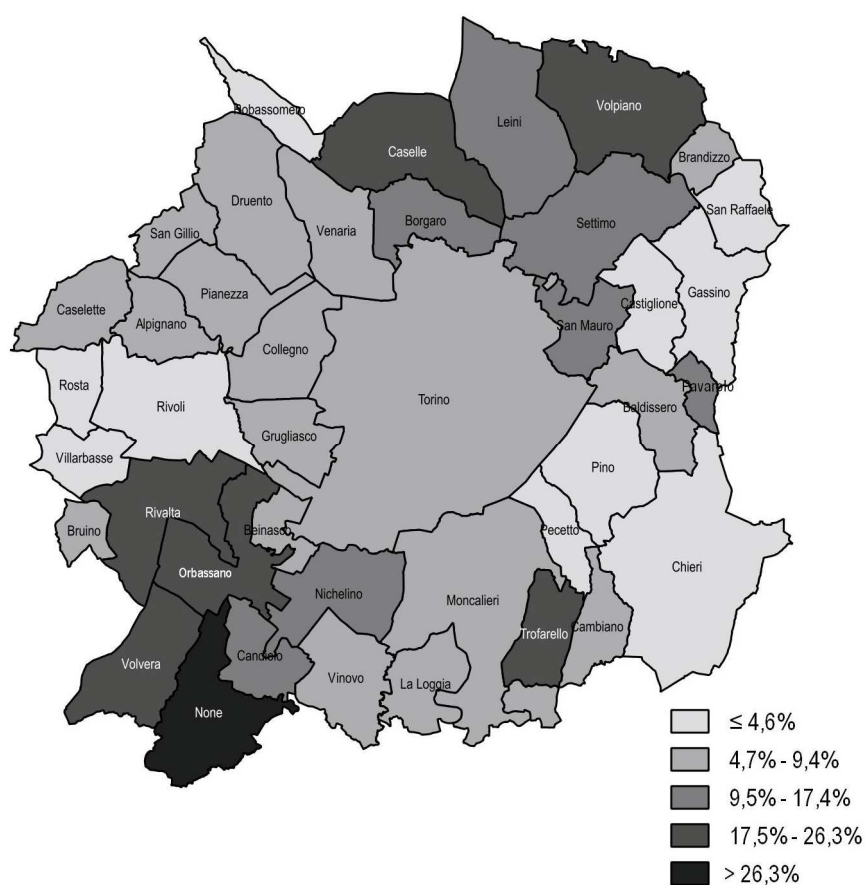


Figura 2.10. Incidenza degli addetti a trasporti e logistica sul totale degli addetti al terziario nell'area torinese - 2015
Valori percentuali; elaborazioni su dati Istat



aziende milanesi, ma anche la torinese TNT, al quinto posto assoluto. Milano può contare anche su un diffuso tessuto¹⁹ di aziende logistiche di taglia medio piccola, oltre che sulle sedi delle associa-

¹⁹ Nella città metropolitana milanese si contano 18 imprese logistiche con meno di 200 dipendenti (contro le 3 di Torino), 8 con 200-400 dipendenti (1 a Torino), 5 con oltre 400, contro una sola nella città metropolitana torinese (elaborazioni su dati *Il Giornale della Logistica*).

zioni di categoria del settore (su 28 la metà ha sede nel capoluogo lombardo, di centri ed enti di ricerca specializzati (5 su 13 in Lombardia, di cui 2 a Milano), di riviste di settore: 16 su 23 con sede nell'area milanese (Dallari, Curi, 2010). Questi dati confermano il quadro europeo precedentemente illustrato, da cui Milano risulta l'unica area italiana (abbastanza) rilevante nella logistica continentale.

Tabella 2.2. Principali imprese logistiche in Italia, per fatturato - 2015

Fonte: *Il Giornale della Logistica*, luglio agosto 2017

	Sede principale	Sede in Italia	Fatturato (milioni)
DHL	Germania	Milano	1.289
Savino del Bene	Italia	Firenze	1.224
Bartolini	Italia	Bologna	1.196
UPS	Regno Unito	Milano	653
TNT Global Express	Paesi Bassi	Torino	648
Saimavandero	Danimarca	Milano	642
Fercam Group	Italia	Bolzano	633
Arcese	Italia	Trento	592
BCube Holding	Italia	Alessandria	568
Schenker Italiana	Germania	Milano	556
Kuehne & Nagel	Svizzera	Milano	540
SDA Express Courier	Italia	Roma	511
JAS Jet Air Service	Italia	Milano	454
Geodis	Francia	Milano	409
Havi Logistics	Stati Uniti	Modena	392
Ceva Logistics Italia	Stati Uniti	Milano	390
Transmec Group	Italia	Modena	363
GLS Italy	Paesi Bassi	Milano	349
Contship Italia Group	Italia	Milano	327
Italsempione	Italia	Milano	302
Gruppo CFT Silo	Italia	Firenze	276
SDM Soc. Distribuzione Merci	Italia	Bologna	275
DHL Exel Supply Chain Italy	Italia	Milano	266
XPO Logistic	Italia	Milano	252
Number 1 Logistic	Italia	Parma	249
MeVi	Italia	Bologna	238
Nexive	Italia	Milano	231
Pacorini	Italia	Trieste	221
i-Fast Automotive Logistic	Italia	Torino	216
Stef Italia	Francia	Parma	209

Torino può essere considerata un *vertical market* specializzato nella logistica del settore automotive (Antoine, Sillig, Ghiara, 2017). Questa specializzazione si è sviluppata a partire dai primi anni '90, quando Fiat esternalizzò tutta la logistica cedendo un ramo d'azienda a TNT global express (successivamente passato a Ceva Logistics) per rendere più efficiente la *supply chain* sia del prodotto finito che di parti e ricambi. Nel 2010, tuttavia, con la nuova organizzazione produttiva denominata *World class manufacturing*²⁰, questo processo di terziarizzazione si è invertito e FCA ha riassorbito 1.550 dipendenti piemontesi, che gestiscono i magazzini dei vari stabilimenti di Ceva Parts & Services, movimentano le merci e si occupano dei ricambi.

Cinque imprese di logistica torinesi sono comprese nell'elenco delle prime cento d'Italia e sono tutte specializzate nei settori automotive o aeronautico: oltre a TNT e i-Fast (si veda tabella 2.2), De Vizia transfer è al 37° posto, Fata logistic systems al 75°, F.lli Elia al 92° posto²¹.

Un recente studio di Politecnico e Unione industriale di Torino (2018) ha evidenziato che la logistica torinese cresce poco ed è generalmente a basso valore aggiunto, perché soddisfa una domanda quasi esclusivamente di servizi di base, da parte delle imprese manifatturiere locali. Quasi tutte le imprese del campione esaminato hanno infatti esternalizzato la logistica meno significativa, quella legata al trasporto; solo alcune (quelle di maggiore dimensione) hanno affidato in *outsourcing* la gestione dei magazzini e nessuna ha sviluppato partnership con fornitori specializzati (3PL o 4PL) in grado di organizzare tutta la catena di approvvigiona-

²⁰ Il *World class manufacturing*, teorizzato dal giapponese Hajime Yamashina intorno alla metà degli anni 2000, arrivò in Italia circa nel 2005, quando Fiat Group (attualmente FCA) lo adottò a livello globale come approccio standard per gestire la produzione, rispondendo rapidamente alle necessità del cliente. FCA ha scelto di internalizzare nuovamente il settore logistico nella ridefinizione del processo di produzione, per avere un maggior controllo, per ridurre gli sprechi e per renderlo più efficiente e flessibile (fonte: www.gestionalinopera.it).

²¹ Nel panorama torinese del trasporto merci e logistica si contano 13 imprese multinazionali (di cui una con sede operativa a Torino: Dupessey Italia) e tre corrieri iscritti al registro delle start-up innovative che si occupano di consegne «ultimo miglio», ossia l'ultima tappa del viaggio che gli oggetti acquistati fanno prima di arrivare nelle mani del cliente: Pony zero, Food pony e Pharmercure. Pony zero è nata a Torino nel 2011 ed è un corriere che consegna la merce (anche cibo) a domicilio con mezzi a bassa emissione (bici, tricicli, scooter e furgoni elettrici) ed ha stretto collaborazioni con Amazon, TNT, GLS, Cortilia; Food pony è una piattaforma collaborativa di consegne a domicilio sul modello di Uber; Pharmercure consegna farmaci a domicilio con mezzi a bassa emissione.

mento, magazzinaggio, lavorazione e trasporto delle materie prime, dei semilavorati e del prodotto finito.

2.5. I CORRIDOI E I NODI

La forte specializzazione nell'automotive, settore che ha particolarmente subito gli effetti della crisi e che progressivamente ha spostato le proprie produzioni altrove, è un fattore che incide negativamente sullo sviluppo della logistica torinese; tuttavia esistono anche criticità di tipo infrastrutturale, che aggravano la posizione geografica marginale di Torino rispetto alle principali direttrici delle merci tra Italia, Nord Europa e Oriente.

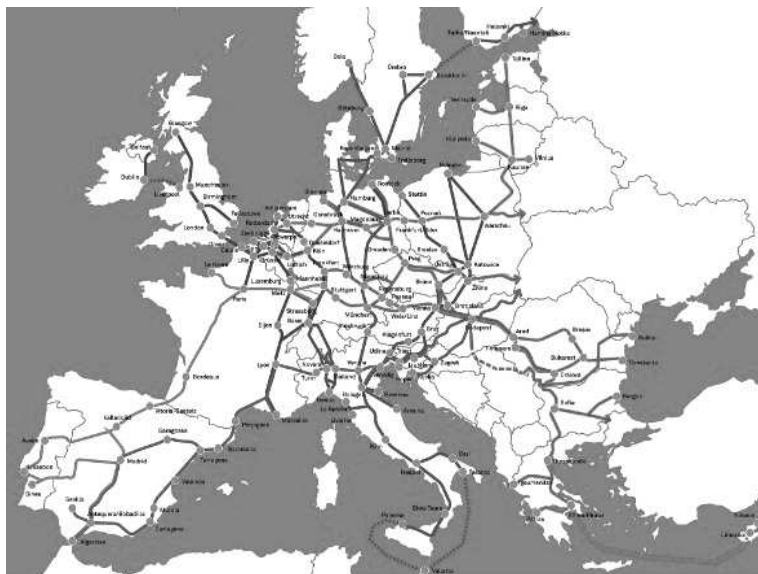
Negli ultimi anni si stanno inoltre consolidando a livello continentale scenari infrastrutturali non particolarmente favorevoli per Torino come nodo del trasporto merci²². Sebbene i programmi dell'Unione Europea (figura 2.11) prevedano in Piemonte il transito di due corridoi ferroviari transeuropei (il numero 5 da Lisbona a Kiev e il 24 da Rotterdam a Genova), i pluridecennali ritardi nella realizzazione della tratta Torino-Lione (nel 2017 si stimava²³ un'entrata in servizio nel 2029, ma le riserve espresse da parte dell'attuale governo potrebbero produrre ulteriori slittamenti) hanno contribuito a consolidare la centralità logistica dell'area milanese.

In particolare, il corridoio Nord-Sud sta prendendo forma con l'entrata in funzione, nel 2017, della nuova galleria del Gottardo, tra canton Ticino e Lombardia, la prevista apertura di un'ammodernata galleria del Ceneri (eliminando la strettoia tra Lugano e Bellinzona) e nel 2021 del terzo valico dei Giovi tra Ge-

²² Gli ambiti territoriali che traggono maggiori vantaggi dalla prossimità a un corridoio ferroviario sono i nodi localizzati in corrispondenza dei suoi punti di interscambio: là dove la ferrovia si interconnette a un aeroporto, a un porto o a un'altra ferrovia, generando una consistente domanda indotta di attività logistiche per il magazzinaggio, l'interscambio modale ecc.

²³ Con la legge 1/2017 di ratifica ed esecuzione dell'Accordo tra Italia e Francia per l'avvio dei lavori definitivi della sezione transfrontaliera, e con la successiva delibera Cipe del 7 agosto 2017 di finanziamento per lotti costruttivi, si è conclusa in Italia la fase autorizzativa della sezione transfrontaliera del tunnel del Moncenisio. Attualmente risultano completati 57,5 chilometri di galleria da Saint-Jean de Maurienne a Bussoleno, che corrispondono al 14% del tracciato in galleria, pari complessivamente a 162 chilometri (Osservatorio Torino-Lione, 2018).

Figura 2.11. I Corridoi ferroviari trans-europei
Dati 2017; fonte: TEN Tec



nova e Alessandria²⁴. Lungo questo corridoio sono ubicate alcune delle principali piattaforme logistiche piemontesi: il Centro interportuale merci di Novara, gli interporti e i centri intermodali dell'Alessandrino, in funzione di retroporto di Genova; lungo questa direttrice si stanno sviluppando impianti in grado di rendere più efficiente e veloce il carico e lo scarico delle merci²⁵.

²⁴ Per la galleria del Ceneri si prevede la realizzazione di un tunnel a due canne; il terzo valico dei Giovi prevede un collegamento verso Sud con gli impianti ferroviari del nodo di Genova, per i quali sono in corso lavori di adeguamento funzionale e di potenziamento, nonché con i bacini portuali di Voltri e del porto storico. La situazione del nodo genovese, dopo il crollo del viadotto Morandi nell'estate 2018, probabilmente richiederà ripensamenti o adeguamenti di questi progetti; al momento non è possibile prefigurare il futuro della mobilità ferroviaria e stradale in quest'area.

²⁵ Tra le principali strutture realizzate ex novo o rinnovate sono da menzionare il terminal di Busto Arsizio Gallarate (particolarmente importante per i servizi diretti verso la Germania e la Scandinavia), il terminal intermodale di Sacconago collocato sulla tratta Busto – Novara, l'interporto e polo logistico di Mortara, da cui a dicembre 2017 è partito un primo treno merci per la Cina; è stato l'unico viaggio su questa linea, perché il quantitativo di merci trasportate non basta a coprire i costi. Per la maggior parte delle merci trasportate su ferro più della velocità a cui viaggiano e della lunghezza del percorso, risultano decisive l'efficienza dei nodi di interscambio

Dal 2020 quindi, per il traffico merci lungo il corridoio 5 da Lisbona a Kiev potrebbe consolidarsi un percorso alternativo a quello che tocca Torino: da Lione le merci provenienti da Ovest potrebbero essere instradate verso la Svizzera, quindi fatte scendere dal Gottardo lungo il corridoio 24 fino a Novara e di qui reindirizzate verso Milano e l'Est. In questa prospettiva il nodo di Novara acquisirebbe un notevole rilievo, ubicato com'è all'intersezione tra i corridoi 5 e 24, oltre che in prossimità dell'aeroporto di Malpensa, di gran lunga il principale scalo italiano per il traffico di cargo.

I dati del traffico merci stradale e ferroviario ai valichi alpini (figura 2.12) indicano come da anni stia crescendo il traffico merci sulle direttrici Nord-Sud. In generale, dopo un aumento del traffico merci fino al 2007, per effetto della crisi esso è calato drasticamente per alcuni anni, poi si è ripreso (tra l'altro registrando un lieve incremento della quota trasportata su ferrovia: dal 31,6% del 2007 al 33,9% del 2014)²⁶.

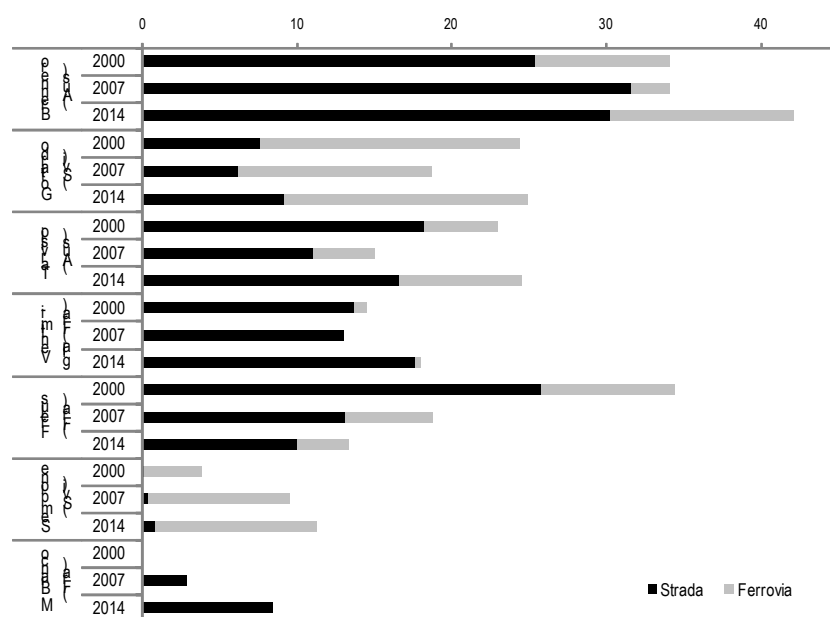
Il traforo del Frejus è l'unico valico che non si è più ripreso dopo la crisi economica globale, continuando a registrare una diminuzione del traffico merci²⁷: -29,3% tra 2007 e 2014, passando da 34,4 a 13,3 tonnellate. I valichi del Sempione e del Gottardo si caratterizzano sempre più come passaggi privilegiati per le merci in transito tra il Nordovest italiano e il Nord Europa, mentre per il Brennero (che rimane il valico italiano più trafficato) e il Tarvisio transita il traffico merci con Centro ed Est Europa.

(tra una modalità e l'altra di trasporto) e la presenza di linee adeguate al passaggio di treni di grandi dimensioni. Per questa ragione, per esempio, i porti del Nord Europa continuano a dominare la scena continentale nonostante sia più lungo il viaggio per raggiungerli dal Canale di Suez.

²⁶ Per il periodo successivo i dati sono disponibili solo a livello regionale; in Piemonte si registra un ulteriore incremento del traffico merci: +6,6% tra 2014 e 2017 (fonte: Sitaf).

²⁷ La rete ferroviaria piemontese, in particolare, rimane poco utilizzata per il trasporto merci a causa di carenze strutturali (pendenze, lunghezza dei moduli, sdogana, binari singoli) che penalizzano la competitività rispetto al trasporto su strada. La maggioranza delle imprese piemontesi continua a scegliere l'autotrasporto non solo perché più affidabile e flessibile della ferrovia, ma anche perché, come sottolineato, in regione vi sono pochi operatori 3PL o 4PL in grado di gestire il trasporto combinato tra treno e strada (Politecnico di Torino, Unione industriale di Torino, 2018).

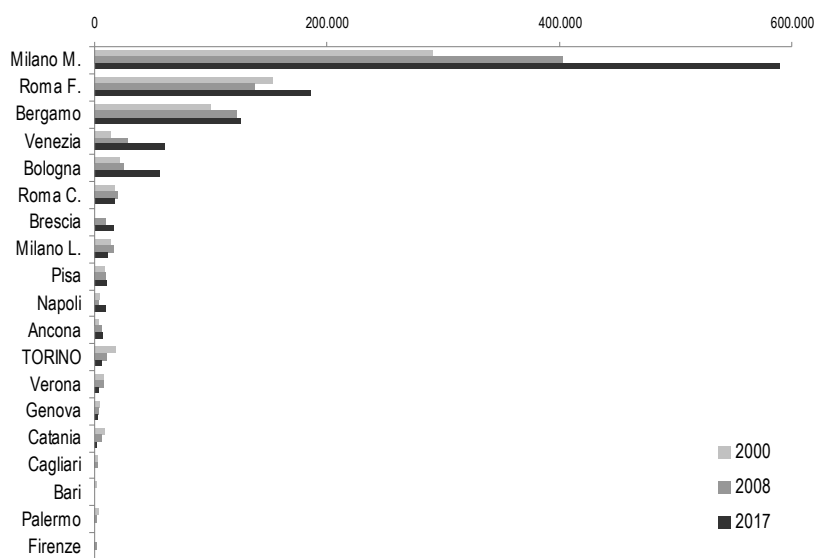
Figura 2.12. Traffico merci attraverso i principali valichi italiani
Milioni di tonnellate; dati 2015; elaborazioni su dati Alpinfo, Polinomia



La realizzazione della ferrovia veloce tra Torino e Lione non solo migliorerebbe le connessioni del Nordovest italiano (da un lato con Francia meridionale e Spagna, dall'altro con Francia settentrionale e Benelux), ma potrebbe in parte riequilibrare la crescente centralità logistica dell'area milanese, dando così tra l'altro migliori prospettive ai due principali nodi torinesi del trasporto merci, l'aeroporto di Caselle e l'interporto Sito di Orbassano, attualmente del tutto marginali rispetto alle principali rotte.

Il primo fa registrare volumi sempre più bassi di traffico merci (nel 2017, con 5.970 tonnellate, è il dodicesimo aeroporto italiano; figura 2.13), in calo rispetto al 2000 di -68%, a fronte di aumenti molto rilevanti registrati in particolare a Venezia (+327%), Bologna (+156%), Napoli (+99%), Milano Malpensa (+98%), Ancona (+84%), Brescia (+72%).

Figura 2.13. Principali aeroporti italiani per traffico merci - 2017
Tonnellate; elaborazioni su dati Assaeroporti



Nel sistema nazionale dei 22 interporti italiani²⁸, Sito di Orbassano è quello con la maggiore superficie per magazzini e per il parcheggio dei TIR (con il 90% della superficie totale, contro una media del 60%), mentre – nonostante sia adiacente a uno scalo ferroviario – è agli ultimi posti per terminal ferroviari e binari: 3 soltanto, contro ad esempio i 30 dell’interporto Quadrante Europa di Verona o i 12 del CIM di Novara (Unione interporti riuniti, Sinloc, 2012); soltanto due interporti italiani hanno meno superficie dedicata al trasporto su rotaia, quelli di Parma e di Orte. Non è un caso, dunque che, in un sistema europeo di trasporto merci sempre più attento all’intermodalità, Sito non sia stato incluso tra i poli strategici

²⁸ La legge 240/1990 definisce gli interporti come «complessi organici di strutture e servizi integrati finalizzati allo scambio di merci tra le diverse modalità di trasporto, comunque comprendente uno scalo ferroviario idoneo a formare o ricevere treni completi e in collegamento con porti, aeroporti e viabilità di grande comunicazione» (articolo 1). Ogni interporto dovrebbe quindi essere dotato di terminal container per la formazione di treni merci, uffici e magazzini per le aziende (spedizionieri, corrieri, gestione merci, ecc.), dogane, sportelli bancari, servizi logistici vari (gestione ordini, smistamento, trasporto, imballaggio, lavorazione merci).

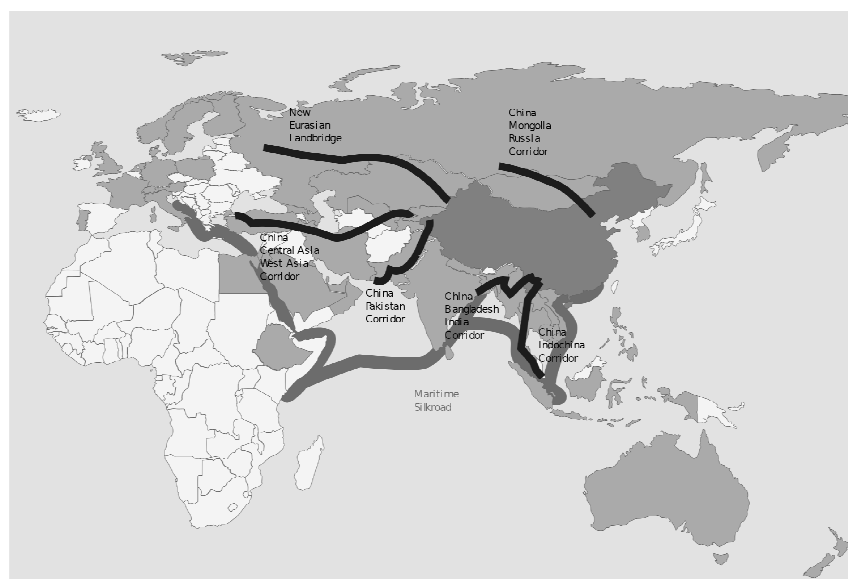
indicati dal Piano nazionale della logistica del 2010, che individua invece un rafforzamento del nodo ferroviario milanese.

Negli ultimi anni, a livello locale, si è cercato di dare a Sito un nuovo ruolo, sviluppando relazioni con i porti liguri per diventarne retroporto, in vista della realizzazione della linea Torino-Lione e della cosiddetta «Via della seta», piano di collegamenti (ferrovie, strade e via mare) per il trasporto merci tra la Cina e l'Europa (scheda 2.1). In particolare, nel 2015, con un accordo tra Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, Regione Piemonte, Commissario di governo per la Torino-Lione, Autorità portuale di Savona, operatori logistici APM e Navalía, è stato sperimentato un collegamento ferroviario tra Vado (primo porto italiano per volumi di frutta movimentati) e Sito. Ciò anche per sviluppare sinergie tra Sito e Caat (Centro agro alimentare Torino), che sorgono nella medesima area, dimostrando agli operatori del settore ortofrutticolo la possibilità di essere serviti non più dai porti del Nord Europa, ma dagli scali liguri. Tale sperimentazione, tuttavia, è stata fallimentare a causa dei tempi di trasporto eccessivi (a causa dell'inadeguatezza della linea ferroviaria) e dei costi non competitivi rispetto alla strada (anche perché i treni rientrano a Vado scarichi, il che costituisce un costo aggiuntivo)²⁹.

²⁹ Nel 2014 era stato presentato il progetto E Park (di Politecnico e Comune di Torino) per fare di Sito anche una piattaforma di riferimento del sistema di approvvigionamento energetico dei mezzi commerciali e un modello di distribuzione delle merci con mezzi a basso impatto e con treni (riutilizzando rami ferroviari dismessi). Anche tale progetto di rilancio di Sito non ha avuto alcun seguito.

Scheda 2.1. Le nuove «Vie della seta»

Fonti: Centro Studi sulla Cina Contemporanea; *Civiltà del Lavoro*, 2018; *Orizzonte Cina*, 6, 2016 e 2, 2018; Ghiselli, Fardella, 2017; <http://www.limesonline.com/tag/nuove-vie-della-seta>



La *Belt and road initiative* (BRI, definita anche *One belt one road*) è un progetto lanciato dal presidente cinese Xi Jinping nell'autunno 2013. L'iniziativa interessa ufficialmente 65 Paesi, nei quali si concentrano oltre il 60% della popolazione e circa il 30% del prodotto interno lordo mondiali. L'Europa, in particolare, riveste un ruolo fondamentale per la BRI, essendo il vecchio continente il più importante partner commerciale della Cina (mentre la Cina è il secondo per l'Europa, dopo gli USA) e la prima destinazione degli investimenti cinesi esteri.

La BRI è composta da due rotte chiave di proiezione della Cina verso l'esterno: la cintura (*belt*), costituita da una serie di corridoi terrestri che attraversano l'Asia centrale per raggiungere il cuore dell'Europa, e la via (*road*) marittima che collega i porti cinesi con l'Oceano Indiano e il Mediterraneo passando attraverso gli stretti di Malacca e di Suez. Potenzialmente una terza rotta potrebbe essere quella polare, che si sta aprendo a seguito del cambiamento climatico. Nel 2013 è stata inaugurata dalla portacontainer della compagnia statale cinese Cosco, con un viaggio tra Dalian e Rotterdam in 35 giorni di navigazione, quasi di un terzo più breve rispetto al passaggio attraverso l'Oceano Indiano e il Mediterraneo. È però praticabile solo tra luglio e novembre, ed è a ridosso della costa russa, quindi dipende dall'autorizzazione di Mosca. L'interesse di Pechino per questa rotta pare legato soprattutto alla cospicua presenza di risorse energetiche, minerarie e ittiche lungo di essa.

La BRI è uno dei pilastri di una strategia più ampia tesa alla realizzazione delle due tappe del cosiddetto «sogno cinese»: lo sviluppo di una società «moderatamente prospera» entro il 2021 – centenario della costituzione del Partito comunista cinese – e la costruzione di un Paese «forte e ricco» entro il 2049 – centenario della fondazione della Repubblica popolare. Per perseguire questi obiettivi, si punta da un lato sul progetto *Made in China 2025*, per trasformare il Paese da officina manifatturiera globale a basso valore aggiunto in leader mondiale dell'industria 4.0, capace di produrre beni e servizi ad alta intensità tecnologica attraverso acquisizioni di aziende strategiche all'estero, trasferimento tecnologico e investimenti massicci in ricerca; dall'altro lato, proprio la BRI dovrebbe costituire il supporto infrastrutturale per riorganizzare le catene logistiche a favore di quest'evoluzione economica.

Presentata da Pechino come un «bene pubblico» offerto alla comunità internazionale, un «impegno solenne che recherà beneficio a tutti i popoli del pianeta», secondo molti osservatori la BRI è in realtà la manifestazione più evidente di un paternalismo globalista cinese e di un tentativo di proselitismo politico economico, come testimoniato dall'ex vice ministro degli esteri cinese He Yafei: «La Cina vuole guidare la nuova globalizzazione, la BRI è la risposta cinese al cambiamento degli scenari geopolitici, alla crisi economica globale, per definire un nuovo ordine mondiale e dettare le regole del sistema attuale».

Per realizzare la BRI sono stati messi in campo due strumenti finanziari: il *Silk road fund* (che ha un portafoglio di 40 miliardi di dollari) e la Banca asiatica degli investimenti infrastrutturali (Aiib, Asian infrastructure investment bank, con una dotazione di 100 miliardi di dollari; i paesi UE detengono il 25% di tale portafoglio, l'Italia il 2%). Per realizzare la BRI serviranno oltre mille miliardi di dollari, tra privati e i due sovra citati strumenti pubblici.

All'interno della BRI, le rotte ferroviarie della «cintura» terrestre dovrebbero permettere di ridurre i tempi di trasporto delle merci dalla Cina all'Europa dagli attuali 37-45 giorni di navigazione a 16-21 giorni di viaggio su ferro. Ma, visti gli elevati costi per la loro operatività, queste tratte terrestri saranno competitive solo se fortemente sussidiate pubblicamente; a oggi, solo il 2% delle merci tra Cina ed Europa è trasportato via terra.

Secondo l'Ocse, quando nel 2030 il loro potenziamento sarà completato, queste tratte avranno la capacità di trasportare dall'Asia all'Europa dai 500mila al milione di container l'anno, contro i 20 milioni di container oggi trasportati via mare (e che dovrebbero diventare 40 nel 2030). In altre parole, dal punto di vista del trasporto merci la cintura terrestre avrà un'importanza secondaria rispetto alla via marittima, se non per quei prodotti che patiscono gli sbalzi termici dei lunghi viaggi (come mobili e alimenti) o per i quali il *just in time* è particolarmente importante (ad esempio merci dell'automotive, della meccanica, dell'elettronica). Lo sviluppo di questi corridoi ha però una forte valenza geopolitica, ancor prima che logistica: tramite essi, la Cina cerca nuovi mercati in cui vendere la sovrapproduzione industriale, vuole intensificare i rapporti transfrontalieri con i paesi limitrofi per rendere più sicuri i suoi confini, rafforzare la sua influenza politica nelle ex repubbliche sovietiche (imprese di Stato cinesi stanno acquisendo attività produttive e terreni in Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan per sfruttarne il basso costo del lavoro), accedere a nuove riserve energetiche (in particolare in Medio Oriente).

La stragrande parte dei volumi tra Cina ed Europa continuerà a viaggiare via mare, grazie anche al raddoppio della capacità di percorrenza del canale di Suez, che proprio a seguito degli interventi finanziati in gran parte dalla Cina oggi può essere percorso da gigantesche navi container, lunghe quanto quattro campi di calcio e larghe 60 metri, con una parte dello scafo immersa per oltre 17 metri. Pechino sta investendo nei porti del Mediterraneo per accorciare le rotte verso l'Europa, evitando i 7-8 giorni di tempo necessari per arrivare fino a Rotterdam e Amburgo. Ad esempio, il colosso della logistica China ocean shipping company (Cosco) ha acquisito il 51% della società che gestisce il più grande terminal container nel porto di Valencia – tra i primi del Mediterraneo –, l'unico dello scalo di Bilbao, e in Turchia il 65% del Kumport Terminal, il terzo più grande del Paese, a pochi di chilometri da Istanbul. Ma soprattutto Cosco ha acquisito nel 2008 il 67% del porto greco del Pireo, che grazie a un investimento cinese di più di 4,3 miliardi di dollari, ha quadruplicato la sua capacità, raggiungendo nel 2015 un traffico di 135 milioni di metri cubi di merce, con la previsione di raddoppiarla ulteriormente. Proprio dal Pireo è in realizzazione la *China Europe land sea express line* (finanziata per l'85% dalla cinese Exim bank), una rete di interscambi ferroviari con Macedonia, Serbia e Ungheria, lungo la tratta Skopje, Belgrado, Budapest per attraversare i Balcani ed entrare nel cuore d'Europa.

L'Italia può candidarsi a intercettare una parte di questo traffico grazie ai progetti di potenziamento dei suoi porti, che dovrebbero garantire l'interscambio tra la via marittima e le ferrovie continentali della rete europea TEN. Nel nord Adriatico il *Progetto dei cinque porti*, cofinanziato dal governo italiano e dal Silk road fund, prevede la realizzazione a Malamocco, località marittima nei pressi di Venezia, di una piattaforma offshore, collegata a 5 terminal collocati a Venezia, Trieste, Ravenna, Capodistria e Fiume. In Liguria, nell'ottobre del 2016 la Cosco ha acquisito il 40% della Vado holding, che gestisce il nuovo terminal container di Vado Ligure, in fase di completamento per poter ospitare meganavi portacontainer; a Genova è in potenziamento lo snodo ferroviario del terminal di Voltri, e nel 2021 dovrebbe essere completato il Terzo valico.

Se i porti italiani riusciranno a reggere la concorrenza di quelli greci e spagnoli e a porsi come terminali per le navi in arrivo dalla Cina, e se (e quando) la linea ferroviaria Torino-Lione verrà realizzata, quest'ultima potrebbe davvero giocare un ruolo importante per le merci che da tali porti saranno dirette verso la Francia, il Regno Unito e la Spagna.

IN SINTESI

- Tra le città metropolitane del Centronord, Torino mostra una specializzazione di livello medio nel settore commerciale, nonostante il calo di imprese registrato negli ultimissimi anni
- A livello di città metropolitana, nell'ultimo decennio è rimasta stabile la quota di negozi di vicinato (diminuiti però nel capoluogo), è calato il numero delle medie strutture, mentre è cresciuta molto la grande distribuzione, la cui densità resta non particolarmente elevata a confronto con le altre metropoli italiane
- L'e-commerce non sembra per ora in competizione con il commercio tradizionale, ma costituisce un'occasione per le piccole e medie imprese per internazionalizzarsi e accedere a mercati esteri non raggiungibili diversamente
- Le imprese torinesi che si sono aperte all'e-commerce sono però a oggi poche e limitate a quelle di maggiore dimensione
- La logistica e i trasporti non rappresentano una specializzazione peculiare del terziario torinese, se non in relazione al settore automotive
- Le difficoltà di questo settore e la delocalizzazione delle produzioni ha messo in crisi lo sviluppo e la crescita della logistica torinese che ha sofferto più che altrove e fatica a sviluppare servizi avanzati
- Il tessuto imprenditoriale tende a non terziarizzare le funzioni di logistica avanzata, come la gestione dei magazzini, ma esclusivamente quelle a più basso valore aggiunto, come i trasporti
- Sempre in attesa della Torino-Lione, la posizione del capoluogo piemontese rispetto ai nodi e agli assi principali del trasporto merci continentale risulta sempre più marginale, così come marginali sono sia Caselle sia l'interporto Sito
- Il prossimo completamento del corridoio 24, almeno nel breve periodo, dovrebbe ulteriormente rafforzare l'area milanese come snodo dei traffici Nord-Sud ed Est-Ovest

