

Settembre 2020

## Nota 18 – Un progetto di ricerca sulla logistica cooperativa in Emilia-Romagna... e non solo

di

*Ennio Cascetta, Vittorio Marzano, Dario Aponte*

### 1. Il progetto iniziale

Nel corso del 2019, il dibattito avviato sugli scenari di sviluppo della situazione economica e delle politiche pubbliche legate alle infrastrutture, ed al ruolo della logistica in seno al mondo cooperativo, ha indotto Legacoop Emilia-Romagna a farsi promotrice di uno specifico progetto di ricerca sul tema che, partendo dall'analisi della realtà regionale, risultasse tuttavia modulare e scalabile sulla realtà nazionale. Il progetto è stato dunque concepito e finanziato insieme a Legacoop Produzione e servizi, Legacoop Agroindustria Nord-Italia e Coopfond.

Come detto, oggetto della ricerca è la **Logistica cooperativa**, intesa sia dal lato dell'offerta di logistica che le cooperative sono in grado di produrre (coop di trasporti, facchinaggio, multiservizi) sia dal lato della domanda generata dalle cooperative di vari settori industriali e di servizio: GDO (Coop e Conad), sistema Agroalimentare, settore industriale, Ristorazione. Un primo tema riguarda, quindi, il grado di integrazione di questi due lati dell'attività logistica generata da cooperative.

L'analisi risulta funzionale anche per valutazioni in merito al **riposizionamento strategico delle cooperative e l'orizzonte di sviluppo del settore della logistica**: indipendentemente dall'effetto Covid, che avrebbe successivamente enfatizzato questa visione, il settore della logistica era già stato individuato come settore strategico dell'economia nazionale, caratterizzato da una capacità di espansione ben maggiore dell'intera economia nazionale. Sia pure in un contesto di mercato totalmente differente dal 2019, gli interrogativi sul tavolo restano attuali e riguardano la capacità, ovvero le condizioni e gli investimenti anche organizzativi e di cultura di impresa, da realizzare affinché il sistema logistico cooperativo possa cavalcare un mercato soggetto a rapide trasformazioni strutturali (struttura della supply-chain, crescita vertiginosa dell'e-commerce, ...) ed in continuo aggiornamento tecnologico. Una delle precondizioni perché ciò sia possibile è che tutti gli attori della catena, almeno in ambito cooperativo, condividano una visione della logistica quale elemento

qualificante per la creazione di valore lungo qualsiasi filiera produttiva e distributiva. D'altra parte, la ricerca della pura e semplice compressione dei costi della logistica, oltre ad inibire l'impiego della logistica quale strumento di competitività, genera situazioni di vero e proprio degrado delle condizioni di impresa e del lavoro. Dunque, si intende promuovere un nuovo approccio allo **sviluppo della logistica: da costo ad investimento**.

**Un altro tema importante per la definizione del quadro di contesto, è stato individuato sin da subito nella definizione del fabbisogno "logistico" di infrastrutture:** una analisi adeguata della domanda e dell'offerta di logistica del settore cooperativo è attività necessaria ad identificare quali sono, per il mondo cooperativo, le esigenze prioritarie in campo di investimenti infrastrutturali, consentendogli di intraprendere quelle iniziative associative per sostenere in modo non generico la partenza dei progetti, collegandoli a condizioni concrete di fattibilità e di finanziamento, sotto il profilo dei costi e dei limiti che creano alla logistica. Una analisi quindi basata sulle criticità della filiera, che di solito viene trascurata nella individuazione delle priorità infrastrutturali.

## **2. La revisione post covid**

Come già detto in precedenza, lo shock sanitario, economico e sociale indotto a livello mondiale dagli sviluppi della epidemia di coronavirus esplosa nel 2020, ha cambiato in modo drastico il contesto economico ed operativo di riferimento ed anche la percezione di taluni fenomeni, alterando dunque i presupposti su cui era stata progettata la ricerca. In particolare, è sembrato inevitabile ripensare il progetto di ricerca tenendo in conto i seguenti punti:

- **Deep uncertainty e monitoraggio.** In uno scenario globale che era già in rapida evoluzione ed in cui *trend* e previsioni erano già soggette a notevoli incertezze ed alla necessità di continue revisioni, l'impatto della pandemia è stato deflagrante, andando a mettere in discussione anche quelli che fino a qualche mese fa potevano essere considerati "punti fermi". La profonda modifica indotta negli assetti sociali, economici e produttivi, gli orizzonti temporali ignoti di risoluzione della crisi e la difficoltà di distinguere effetti congiunturali da quelli che permarranno strutturalmente, rendono semplicemente impossibile o velleitario azzardare previsioni o stime in merito a produzione, consumo, domanda ed offerta di trasporto sia nel breve che nel medio termine. D'altra parte, indipendentemente dalla crisi odierna, si va consolidando la consapevolezza che in una società così interconnessa ed in rapida evoluzione, gli shock di sistema (siano essi di natura sanitaria, infrastrutturale, finanziaria, economica o politica) sono eventi sempre più probabili. La crescente difficoltà ad effettuare stime accurate da un lato ed il ripetersi di shock di sistema di diversa natura dall'altro, rendono via via più importante il monitoraggio continuo e strutturato del sistema, così da cogliere prima le trasformazioni e le tendenze in atto, oltre ad avere sempre disponibili elementi qualitativi e quantitativi rilevanti al verificarsi di una crisi di sistema. Per il sistema logistico afferente al mondo cooperativo ciò significa monitorare le attività delle proprie filiere ed avere il quadro aggiornato delle proprie criticità ed esigenze per poter

contribuire in modo attivo ed efficace alla definizione delle misure che saranno via via varate per fronteggiare le diverse fasi della crisi e per comprendere il prima possibile quale sarà il punto di atterraggio, ossia come si caratterizzerà la “nuova normalità”;

- **Resilienza.** Collegato a doppia mandata al tema dell’incertezza, c’è anche quello della resilienza, ossia di rendere resistenti agli shock esterni o interni che siano, i sistemi produttivi, distributivi, economici e sociali, e dunque anche quello della logistica cooperativa. Il tema della resilienza, che già si era imposto all’attenzione del mondo dei trasporti recentemente con il blocco ferroviario di Rastatt e con il crollo del Ponte Morandi, si impone oramai come un elemento di valutazione che non può più essere ignorato a tutti i livelli di pianificazione, sia della pubblica amministrazione, sia delle singole aziende. Questo può significare non solo aggiornare una metodologia di lavoro, ma anche rimettere in discussione alcuni punti di forza delle moderne supply-chain. Accrescere la resilienza del sistema, infatti, spesso spinge a cercare e valorizzare ridondanze che nelle analisi ordinarie spesso si cerca perfino di evitare poiché ritenute fonte di inefficienze. A titolo meramente esemplificativo si pensi al paradigma del consolidamento o della concentrazione dei flussi, piuttosto che a quello del *just-in-time*, che da punti di forza si possono tramutare in criticità durante la gestione di eventi critici inattesi, proprio in virtù delle scarse possibilità di percorsi alternativi che prevede il primo e delle scorte ridottissime che consente e ricerca il secondo

- **Riscoperta della logistica come valore.** Al tempo stesso la crisi ha messo in evidenza per tutti il ruolo centrale e strategico della logistica, non solo per sostenere lo sviluppo, ma anche la sopravvivenza stessa del Paese. In tal senso il momento può essere propizio per una riscoperta della logistica in chiave di valore aggiunto apportato al sistema, e superare la miope visione caratterizzata solo in termini di costo. La valenza strategica quale *backbone* necessario a fronteggiare anche qualunque emergenza propone anche un tema di protezione, salvaguardia e garanzia di erogazione di taluni servizi logistici essenziali allorquando vengano a mancare le condizioni di sostenibilità economica.

### 3. Le attività in corso

In definitiva, nell’ambito del nuovo quadro delineatosi e coerentemente con le considerazioni svolte, il progetto di ricerca in via di implementazione si concentra su due filoni principali:

**Ricognizione dei fabbisogni infrastrutturali per il trasporto merci e la logistica in Emilia-Romagna strategici per la galassia Legacoop, ed analisi degli impatti del CoViD-19 sui flussi di trasporto merci su strada e su ferrovia.** La ricerca è finalizzata alla predisposizione di un *position paper* snello, costituito da tre parti.

La prima propone un inquadramento pianificatorio nazionale ed un approfondimento a scala regionale dei **fabbisogni infrastrutturali** strategici per Legacoop in Emilia-Romagna, basato su una analisi *desk* dei documenti rilevanti disponibili. Obiettivo è ricostruire il parco progetti invariati pre-CoViD-19.

La seconda parte propone un’analisi dei primi **effetti del CoViD-19 sui flussi di trasporto** stradale e ferroviario dell’Emilia-Romagna, basata su dati *desk* e sull’utilizzo di traiettorie di veicoli messe a disposizione del gruppo

di lavoro per il progetto da UNIPOL. Obiettivo è, da un lato, descrivere tali effetti e, dall'altro, provare a definire delle "urgenze programmatiche" nell'ambito del parco progetti invariati di cui al punto precedente. La terza parte, basandosi sulle **previsioni macroeconomiche di recovery** sviluppate per Legacoop da **PROMETEIA**, o su eventuali altre stime effettuate da altri istituti, proverà a stimare le nuove configurazioni di flussi di traffico nei diversi scenari, provando a ricavare anche per questi scenari le relative "urgenze programmatiche". In definitiva, pur in un contesto di *deep uncertainty*, si proveranno a delineare quelle priorità che con buona probabilità permarranno tali a prescindere dalla futura evoluzione della crisi.

Il *position paper* così realizzato costituirà elemento utile a Legacoop per l'interazione con i *policymakers* alle varie scale territoriali. Costituirà elemento qualificante della proposta l'utilizzo di traiettorie veicolari di mezzi pesanti raccolti **attraverso le scatole nere UNIPOL, che consentiranno la individuazione, quantificazione ed evoluzione delle criticità infrastrutturali**. In aggiunta, le interviste a testimoni privilegiati di cui al punto successivo, saranno utili a caratterizzare i "bisogni utente" in materia di infrastrutture.

**Analisi di filiere rilevanti della galassia Legacoop.** L'analisi avrà l'obiettivo di comprendere in che modo la domanda e l'offerta di servizi logistici riescano a matcharsi in seno al mondo cooperativo, e se siano state modificate, in termini qualitativi e quantitativi, per effetto della pandemia di covid-19. Le ragioni di tali cambiamenti, e le criticità e opportunità da essi scaturite rappresenteranno un punto di partenza per la discussione sia in merito ai fabbisogni ed ai requisiti di servizio richiesti dalle filiere, sia per l'individuazione di possibili traiettorie di rilancio e sviluppo della logistica cooperativa. Si procederà, quindi, a delineare le aspettative ed i fabbisogni espressi dalle filiere coinvolte. In questa ottica si valuterà la possibilità di istituire un osservatorio permanente per cogliere meglio i repentini cambiamenti in un'epoca caratterizzata da profonde incertezze. Un focus specifico sarà riservato al tema dell'**innovazione tecnologica**. Si parte, infatti, dalla considerazione che la pandemia si è innestata nella vita quotidiana accelerando in modo esponenziale alcuni processi di innovazione già avviati nella società italiana: **smart working, e-commerce, e-learning**, erano già presenti nel lessico ed anche nell'uso comune, sia pure a diversi stadi di sviluppo, ma è evidente l'enorme salto in avanti in termini di diffusione e conoscenza di questi strumenti, fatto grazie alle necessità indotte dalla pandemia. Su questi temi, ed in particolare sull'**e-commerce**, si analizzerà la risposta ed il posizionamento della galassia Legacoop, almeno rispetto alle filiere analizzate. Saranno altresì discusse le possibili traiettorie di rilancio e sviluppo della logistica cooperativa, analizzando specificamente il ruolo dell'e-commerce, dell'economia circolare e dell'innovazione digitale (blockchain, ad esempio). Altro tema di rilievo che sarà approfondito riguarda la **percezione dei servizi logistici e dei possibili elementi di valorizzazione di una logistica sostenibile**, che intenda cioè puntare sull'efficienza, sulla professionalità e sull'innovazione tecnologica, salvaguardando al tempo stesso la sostenibilità ambientale e sociale. In questa ottica formazione professionale continua e supporto all'innovazione tecnologica sui temi della sicurezza e dei processi ecosostenibili, opportunamente valorizzate tramite certificati di sostenibilità, costituiscono la principale ipotesi di lavoro.