



contship



Corridoi ed efficienza logistica dei territori

Nuove sfide per imprese
e operatori logistici

2025

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

CEO Contship

Matthieu GASSELIN

Direttore Generale SRM

Massimo DEANDREIS

Coordinatori del Progetto

Alessandro PANARO (SRM)

Cristiano PIERAGNOLO (Contship)

Team del Progetto

Marina RIPOLI (SRM)

Dario RUGGIERO (SRM)

Piccarda TATTINI (Contship)

Le analisi contenute in questo studio 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 nella pubblicazione 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 dello studio ai fini scientifici e di analisi, solo citando espressamente la fonte:

**Contship/SRM | Corridoi ed efficienza
logistica dei territori 2025**

* 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.

Corridoi ed efficienza logistica dei territori **2025**

Prefazione di Matthieu Gasselin 4

Introduzione di Massimo Deandreis 6

**Indagine
imprese
manifatturiere** 8

Hot Topic 11

Corridoi logistici 32

Gestione logistica 42

Sfide logistiche e QLI² 46

Case study: il distretto
della Meccanica
strumentale di Milano e Monza 52

**Indagine
imprese
logistiche** 64

Hot Topic 68

Corridoi logistici 76

Gestione logistica
e fattori competitivi 82

Prefazione

Quando abbiamo iniziato la survey “Corridoi ed efficienza logistica dei territori”, il nostro obiettivo era chiaro: creare uno strumento capace di migliorare la comprensione delle dinamiche logistiche e, al contempo, favorire un dialogo costruttivo tra gli operatori del settore e il comparto produttivo, promuovendo sinergie tra i vari attori della filiera.

Oggi, con lo stesso spirito di **collaborazione** e **innovazione**, siamo orgogliosi di presentare la nuova edizione dello studio, arricchita nei contenuti e ampliata nel campo di indagine. Oltre all’analisi delle scelte logistiche delle imprese manifatturiere nelle tre regioni campione – Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna – la survey include, per la prima volta, un focus dedicato agli operatori logistici. Questa importante novità ci consente di offrire una visione più articolata e completa, pensata per rispondere alle esigenze di tutti gli stakeholder del settore.

Vengono inoltre analizzati **quattro temi** di grande attualità che stanno caratterizzando il panorama logistico e non solo: Intelligenza Artificiale e Digitalizzazione, Intermodalità e Sostenibilità, Ex Works e Supply Chain Disruption. Infine, il documento presenta un case study sul distretto della Meccanica Strumentale di Milano e Monza, che nel generale calo dell’export dei distretti industriali lombardi si è contraddistinto nel 2024 per le performance di crescita registrate.

Quotidianamente business e aziende si misurano in un contesto altamente competitivo e caratterizzato da un quadro normativo tanto dinamico quanto frammentato: emerge quindi l’importanza prioritaria di rafforzare la collaborazione tra imprese manifatturiere, operatori logistici e istituzioni. Solo attraverso un **confronto** aperto e un approccio integrato è possibile affrontare con successo le attuali sfide di **competitività**.

Ci auguriamo, quindi, che i dati esposti e commentati nell’indagine possano stimolare riflessioni di valore e supportare decisioni consapevoli per tutti gli attori coinvolti.

Come Contship, affianchiamo i nostri Clienti in qualità di partner strategico e integratore di servizi garantendo la massima flessibilità grazie ad asset proprietari, promuovendo parallelamente un dialogo costruttivo con stakeholder, istituzioni e comunità locali in cui operiamo. Ed è in questo modo che possiamo creare consapevolezza sul **valore** generato dal nostro settore, evidenziando il ruolo centrale della logistica come leva di competitività per l'intero sistema produttivo nazionale.

Prima di concludere, desidero ringraziare tutti gli operatori logistici e le imprese manifatturiere che hanno partecipato a questa indagine. Un ringraziamento speciale va ai colleghi di SRM per l'eccellente lavoro svolto nell'impostazione e nell'analisi dei dati, al Team Contship e a tutti i partner che hanno contribuito all'evoluzione di questo progetto.

Matthieu Gasselin

Chief Executive Officer Contship

Introduzione

La 7° edizione della ricerca dedicata ai corridoi logistici dei container, realizzata insieme al nostro partner Contship, si inserisce in un quadro economico in forte evoluzione, influenzato da un lato da eventi geopolitici che si susseguono con una velocità sempre maggiore e, dall'altro, dall'emergere con forza di nuove tecnologie collegate all'Intelligenza Artificiale, alla sostenibilità e alla digitalizzazione che stanno modificando i modelli organizzativi delle supply chain internazionali.

Uno dei punti di forza di questo studio è l'aver saputo seguire negli anni l'evoluzione strutturale della logistica del settore industriale che è un asset dinamico e che deve essere monitorato nel tempo. Le varie survey hanno, infatti, approfondito i fenomeni che hanno condizionato il segmento container nel nostro Paese quali il reshoring, gli investimenti del PNRR, le stesse guerre, la trasformazione dei trasporti in vista dell'adozione dei modelli green. E questi sono solo alcuni esempi delle analisi realizzate, sempre arricchite dallo studio di **distretti industriali** specifici che hanno rappresentato best practice in ambito nazionale in quanto a modelli di gestione logistica.

Mi piace ricordare che i risultati del lavoro sono anche discussi in **focus group** tecnici, dove top player del settore contribuiscono a dare ulteriore valore aggiunto alle analisi.

Questa Survey resta, pertanto, uno strumento di conoscenza originale che riesce a fondere, con un importante sforzo di analisi, **tre anime** del nostro sistema economico e a razionalizzarne i punti di vista: la logistica portuale, rappresentata da un'eccellenza come Contship; l'industria, le cui priorità emergono dalle imprese coinvolte nella Survey; e il mondo della ricerca economica, rappresentato da SRM.

Si tratta di un'integrazione fondamentale per capire con profondità dove sono i nodi del nostro sistema e di cosa hanno realmente bisogno le nostre imprese.

Concludo ringraziando tutti coloro che hanno contribuito nel corso degli anni a realizzare e a migliorare questo progetto e ringrazio tutto lo staff di ricerca e comunicazione che, con dedizione e passione, realizzano questo prodotto che si sta sempre più dimostrando uno strumento utile ad accrescere la **consapevolezza** dell'importanza (oltre che la **conoscenza**) del sistema logistico per la competitività del nostro sistema Paese.

Massimo Deandreis

Direttore Generale SRM

Indagine imprese manifatturiere

campione

400

**imprese
manifatturiere**



Lombardia



37%

Veneto



38%

Emilia
Romagna



25%

100%

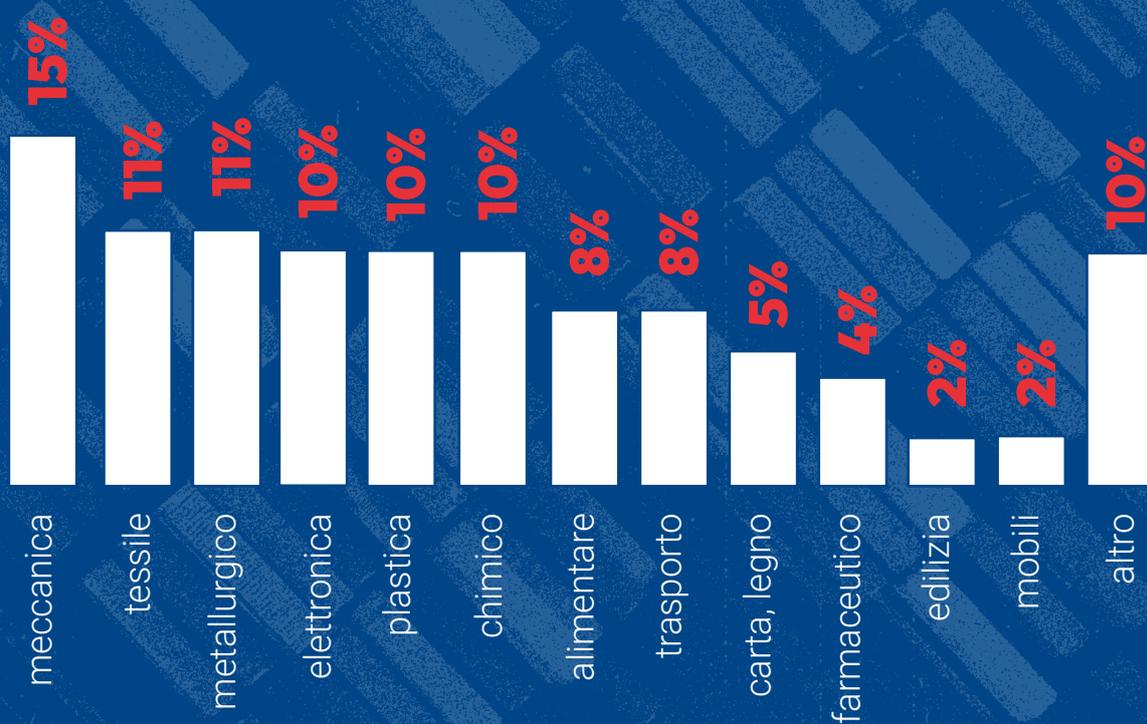
società
di capitale

44%

fatturato
> 3 mln €

Interviste
svolte nel
mese di
luglio 2024

Distribuzione settoriale



Movimentazione container annua via mare

0-50 container

51-500 container

73%

export

27%

70%

import

30%

Hot Topic

Focus sui temi strategici
per le imprese manifatturiere

Intelligenza

Artificiale

Le imprese stanno iniziando ad investire ma ci sono ancora incognite che ne limitano l'adozione.

Intermodale

e sostenibilità

La strada è preferita perchè ritenuta "economicamente" vantaggiosa, il ferro rimane utilizzato da uno zoccolo duro di imprese.

Questione

Ex Works

è ancora una roccaforte da abbattere, ma le imprese iniziano a valutare alternative contrattuali.

Disruption

globali

Non tutte le imprese ne hanno accusato il colpo e non c'è una strategia di risposta dominante.

Intelligenza Artificiale

Anche se siamo ancora in fase di sviluppo, l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA) sta iniziando a diffondersi anche in Italia e, in base ai dati dell'Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2023, il mercato dell'IA è cresciuto del 52% raggiungendo il valore di 760 milioni di euro. Con la digitalizzazione dei processi legati alla distribuzione delle merci, l'Intelligenza Artificiale sta iniziando a interessare anche il settore della logistica. L'integrazione di tecnologie come la robotica e l'IA nei cicli logistici offre molteplici vantaggi oltre all'automazione dei magazzini. Secondo il rapporto annuale di Material Handling Industry (MHI), il 74% dei leader della supply chain sta incrementando gli investimenti nella tecnologia.

Vediamo cosa è emerso dalla nostra survey rispetto all'implementazione di queste nuove tecnologie nella propria supply chain.

Allo stato attuale solo il 19% delle aziende del campione sta esplorando l'implementazione (11%) o sta già implementando (8%) l'Intelligenza Artificiale. Una percentuale maggiore dei rispondenti (il 28%) manterrà invariato o aumenterà gli investimenti in IA.

La maggior parte degli intervistati pensa di poter trarre i maggiori vantaggi dell'IA nei processi produttivi (in particolare, il 35% segnala un possibile miglioramento nei costi; il 34% nella qualità dei prodotti). Segue il settore del Marketing e delle vendite (potenziale di miglioramento per il 24% delle imprese). Invece, la tecnologia maggiormente "testata" dalle imprese è la Blockchain (30%). Seguono Automazione e Robotica (18%), sistemi di Computer Vision (17%) e Big data (17%).

La sua impresa utilizza l'Intelligenza Artificiale nei propri processi?

(% di aziende)



La sua azienda aumenterà gli investimenti nello specifico settore dell'Intelligenza Artificiale?

(% di aziende)



Quali sono le aree in cui crede di poter trarre maggiori vantaggi dall'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale?

(% di aziende; risposta con due preferenze)

Produzione

35%

Efficienza e riduzione dei costi

34%

Qualità del prodotto e tempi di produzione

Marketing e innovazione

24%

Marketing e vendite
(servizio clienti e supporto)

17%

Ricerca e Sviluppo
(prodotti, processi e materiali)

Organizzazione e strategia

18%

Organizzazione e sicurezza sul lavoro

17%

Strategia
(analisi dei dati e decision making)

Supply Chain

11%

Ottimizzazione dei tempi nella supply chain

9%

Riduzione costi nella supply chain

Quali delle seguenti tecnologie sta utilizzando o testando?

(% di aziende; risposta con due preferenze)

13% → **17%**

IA generativa per fornire assistenza clienti

15% → **19%**

Sistemi Supply Chain Risk Intelligence

2024 → **Tra tre anni**

16% → **20%**

Strumenti di analisi predittiva

17% → **24%**

Big Data

17% → **24%**

Sistema di computer vision

18% → **23%**

Automazione e robotica

30% → **33%**

Blockchain

Alcune considerazioni finali

Sono ancora poche le imprese italiane che stanno investendo in IA, ma il settore è in un momento di grande slancio. Siamo in una fase di “comprensione” non solo operativa (modalità, rischi e benefici) ma anche normativa. Con il primo quadro normativo dell’UE sull’IA (aprile 2021) è stato proposto che i sistemi di intelligenza artificiale utilizzabili in diverse applicazioni siano analizzati e classificati in base al rischio che rappresentano per gli utenti. I diversi livelli di rischio comporteranno una maggiore o minore regolamentazione. Nel marzo 2024 il Parlamento italiano ha adottato la regolamentazione sull’Intelligenza Artificiale seguita dall’approvazione del Consiglio nel maggio 2024. Sarà pienamente applicabile 24 mesi dopo l’entrata in vigore, tuttavia, alcune delle sue parti saranno applicabili già da prima.¹

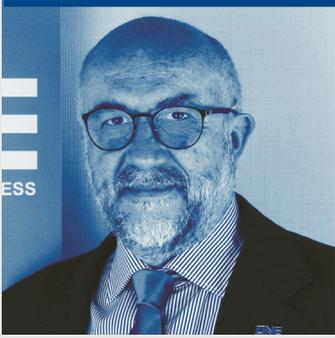
¹ Parlamento Europeo - <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20230601STO93804/normativa-sull-ia-la-prima-regolamentazione-sull-intelligenza-artificiale>.



UNA TESTIMONIANZA DI:

Marco Rossini - Director, Sales DSV S.p.A.

I dati emersi dalla Survey mostrano che il settore manifatturiero e logistico si trova in una fase iniziale nell'adozione dell'AI, un passaggio naturale in ogni rivoluzione tecnologica. In un contesto complesso, con sfide normative e tecnologiche, lo sviluppo di competenze resta centrale. La tecnologia è un supporto, ma il valore reale si realizza attraverso l'investimento nelle persone, che rimangono il fulcro delle operazioni aziendali. Questa apertura di base verso l'innovazione, unita alla formazione, consentirà di integrare l'AI nei processi aziendali, migliorando efficienza e valore strategico. DSV punta sull'AI e sul digitale per migliorare efficienza e qualità del servizio. In ambito marittimo e aereo, ottimizziamo i sistemi operativi e monitoriamo la soddisfazione dei clienti con strumenti avanzati che ci permettono di intervenire proattivamente per migliorare il servizio. Inoltre, le nostre piattaforme digitali, tra cui myDSV, offrono funzionalità come booking rapido, documentazione in tempo reale e reportistica avanzata, garantendo efficienza operativa, chiarezza e risparmio di tempo per i clienti. Ritengo che il cambiamento non sia una minaccia, ma un'opportunità per crescere, innovare e costruire un futuro sostenibile, integrando tecnologie e competenze per generare valore. Questa visione è vera anche per DSV, l'AI e la digitalizzazione sono per noi infatti acceleratori di innovazione e competitività. Il nostro obiettivo è creare un'organizzazione pronta al cambiamento, oggi essenziale per affrontare mercati sempre più dinamici.



UNA TESTIMONIANZA DI:

Angelo Chiarlo, Italy Country Head, O.N.E. Line

La Survey evidenzia che molti operatori nei settori manifatturiero e logistico sono ancora nelle fasi iniziali di sviluppo nell'adozione dell'Intelligenza Artificiale.

Questo ritardo è probabilmente imputabile dalla necessità di completare prima la digitalizzazione di base e dalla difficoltà di quantificare in modo preciso il ritorno sull'investimento. In un contesto in cui l'IA sta maturando e le piattaforme digitali diventano sempre più accessibili, si prospetta un ampio margine per ottimizzare le operazioni per tutti gli operatori del nostro settore: dalla gestione delle rotte oceaniche e l'automazione dei processi alla tracciabilità in tempo reale e analisi predittive, tutte leve capaci di ridurre costi, aumentare l'efficienza e sostenere la transizione verso una logistica più sostenibile.

Per affrontare queste sfide, O.N.E. ha messo in campo una strategia di crescita digitale strutturata, basata su un team dedicato di circa 20 professionisti focalizzati sull'integrazione dell'IA nel quotidiano. Le iniziative in atto includono la modernizzazione dei sistemi operativi con l'adozione di strumenti AI, lo sviluppo di canali e-commerce all'avanguardia per offrire maggiore autonomia ai clienti, e l'implementazione di un sistema di Live Chat dotato di intelligenza artificiale. Questi investimenti, che guardano al medio e lungo termine, hanno già portato a significativi miglioramenti nella qualità dei servizi e nell'efficienza operativa.

O.N.E. attribuisce un valore strategico fondamentale alle tecnologie emergenti, riconoscendone il potenziale nel trasformare radicalmente il settore. L'integrazione dell'IA consente non solo di ottimizzare i processi – riducendo costi operativi, migliorando la sicurezza e contribuendo alla sostenibilità ambientale attraverso la riduzione dei consumi e delle emissioni – ma anche di abilitare decisioni più informate grazie all'analisi dei dati in tempo reale. Questa visione operativa, orientata a liberare risorse umane dalle attività ripetitive e a concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto, riflette un approccio di "consapevole ottimismo": un invito a cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, affrontando le sfide con responsabilità e lungimiranza, per consolidare il nostro vantaggio competitivo nel mercato globale.

Intermodale e sostenibilità

L'intermodalità rappresenta un elemento indispensabile al fine di rendere il nostro sistema di trasporto merci più sostenibile, resiliente e sicuro. La Sustainable and smart mobility strategy dell'Unione Europea fissa tra i suoi obiettivi principali quello di raddoppiare il trasporto ferroviario di merce entro il 2050. Secondo il report pubblicato dalla European Court of Auditors (ECA) a marzo del 2023 nel documento "Intermodal freight transport", il trasporto intermodale nell'UE ha ancora molta strada da percorrere e necessita di ulteriori fondi per un adeguato sviluppo. In base ai dati Eurostat la ferrovia rappresenta solo il 17% del trasporto interno della merce (era il 19% dieci anni addietro).² Aumentare la quota della modalità "ferro" dipende da una moltitudine di fattori, ma un elemento chiave è un buon collegamento tra porti e ferrovia e da questa ai principali mercati.

È interessante a riguardo capire quanto le imprese utilizzino attualmente l'intermodale nella tratta porto-azienda (e viceversa) e in che modo possano incrementare la quota di intermodale in tale tratta. Il 12% del nostro campione (media 2019-2024) ha dichiarato di utilizzare un mix strada-ferro per trasportare la merce nella tratta porto-azienda e viceversa (il resto delle imprese utilizza unicamente il mezzo gommato). La percentuale di imprese che utilizza l'intermodale è, pertanto, piuttosto bassa rispetto alla necessità di raggiungere adeguati obiettivi di resilienza e sostenibilità. È interessante chiedersi quindi cosa spinge le aziende ad utilizzare in modo maggiore solo la strada piuttosto che un mix intermodale. I tre seguenti fattori sono quelli più rilevanti per le imprese: costi inferiori (validi per il 59% delle imprese); flessibilità nei tempi di consegna (citato dal 21% delle imprese); affidabilità e sicurezza (scelto dal 20%).

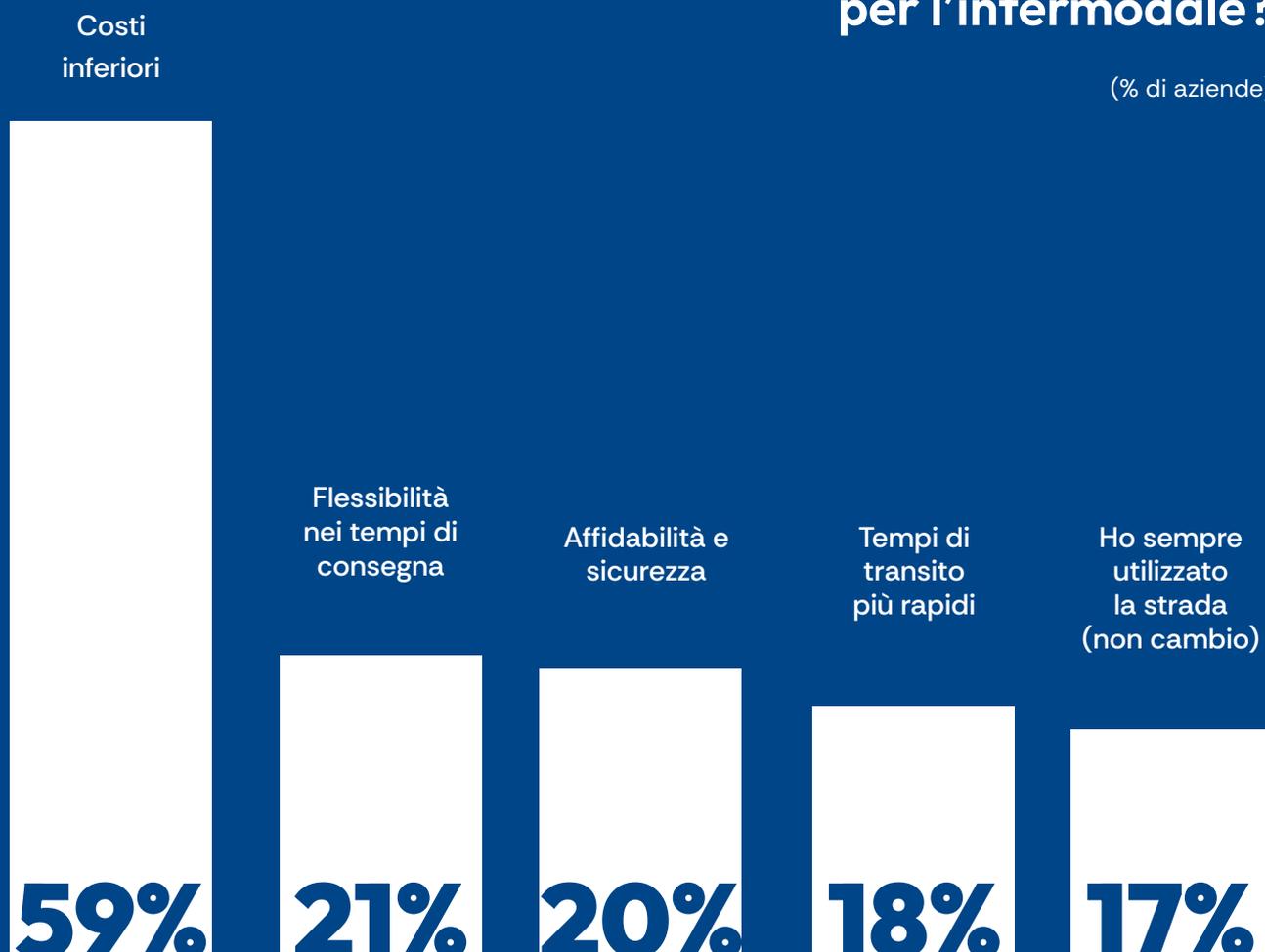
² European Court of Auditors (2023), Intermodal freight transport. EU still far from getting freight off the road - https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr-2023-08/sr-2023-08_en.pdf.

Solo il **12%** delle aziende intervistate utilizza l'intermodale nel trasporto azienda-porto e viceversa

(media 2019-2024)

Quale dei seguenti fattori la spingono ad optare per la strada anziché per l'intermodale?

(% di aziende)



Si è chiesto poi se il ricorso all'intermodalità costituirà un efficace supporto al raggiungimento degli **obiettivi UE di decarbonizzazione**.

In totale il 66% delle imprese ha dato una risposta positiva (per il 29% in modo significativo e per il 37% solo di poco).

Ritiene che l'intermodalità sarà un valido metodo di supporto per il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione stabiliti in ambito UE?

(% di aziende)

Sì, in modo significativo



29%

Sì, ma di poco



37%

No



34%

Sempre in tema di **sostenibilità**,
il 33% delle imprese sostiene di essersi
posta degli obiettivi di decarbonizzazione
nella logistica (il 31% tramite
l'ottimizzazione dei carichi e
solo il 2% attraverso
combustibili alternativi).

La sua azienda ha fissato degli obiettivi specifici di decarbonizzazione relativi al trasporto e allo shipping nella supply chain?

(% di aziende; risposta con due preferenze)

Sì, ottimizzazione dei carichi per ridurre il numero di viaggi

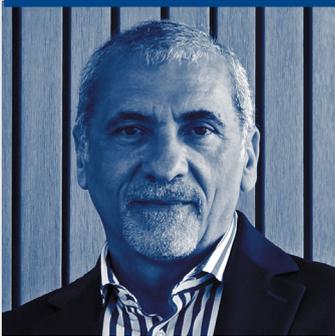


Sì, utilizzo di combustibili alternativi



No, non abbiamo fissato obiettivi specifici





UNA TESTIMONIANZA DI:

Giuseppe Acquaro, Amministratore Delegato e Direttore Generale, Terminali Italia

Nonostante i benefici evidenti, l'adozione di soluzioni intermodali rimane ancora limitata. Le ragioni sono molteplici, come evidenziato dai dati emersi dalla survey Contship-SRM, ma per superare i preconcetti e le barriere strutturali è fondamentale attivare una serie di strategie mirate. Il primo passo è rendere il trasporto ferroviario combinato più competitivo in termini di costi, velocità e flessibilità. Servono misure economiche e politiche mirate, tra cui la corretta determinazione dei costi esterni generati dal trasporto stradale e l'introduzione di agevolazioni fiscali e contributi per chi sceglie il ferroviario. Allo stesso tempo, è necessario sostenere gli operatori terminalistici che investono in innovazione e digitalizzazione. Un ulteriore elemento chiave è la definizione di tariffe agevolate per l'accesso alla rete ferroviaria, così da rendere lo shift modale ancora più vantaggioso. Parallelamente, l'automazione e la digitalizzazione giocano un ruolo centrale nell'ottimizzazione della gestione dei carichi e nella riduzione dei tempi di attesa, migliorando così la competitività dell'intero sistema logistico. A questo si deve affiancare la creazione di partnership strategiche tra governi, aziende ferroviarie e operatori logistici globali, con l'obiettivo di sviluppare corridoi ferroviari ad alta efficienza capaci di garantire affidabilità e continuità nei flussi. Un ulteriore aspetto da affrontare è la semplificazione e l'armonizzazione delle procedure doganali tra Paesi, un fattore determinante per rendere il trasporto ferroviario realmente competitivo rispetto ad altre modalità.

Infine, per favorire un cambiamento strutturale nel settore, è essenziale promuovere campagne di informazione mirate a sensibilizzare il mercato sui vantaggi economici e ambientali del trasporto combinato ferroviario. Solo attraverso un approccio integrato, sarà possibile trasformare l'intermodalità in una leva strategica per la logistica del futuro.

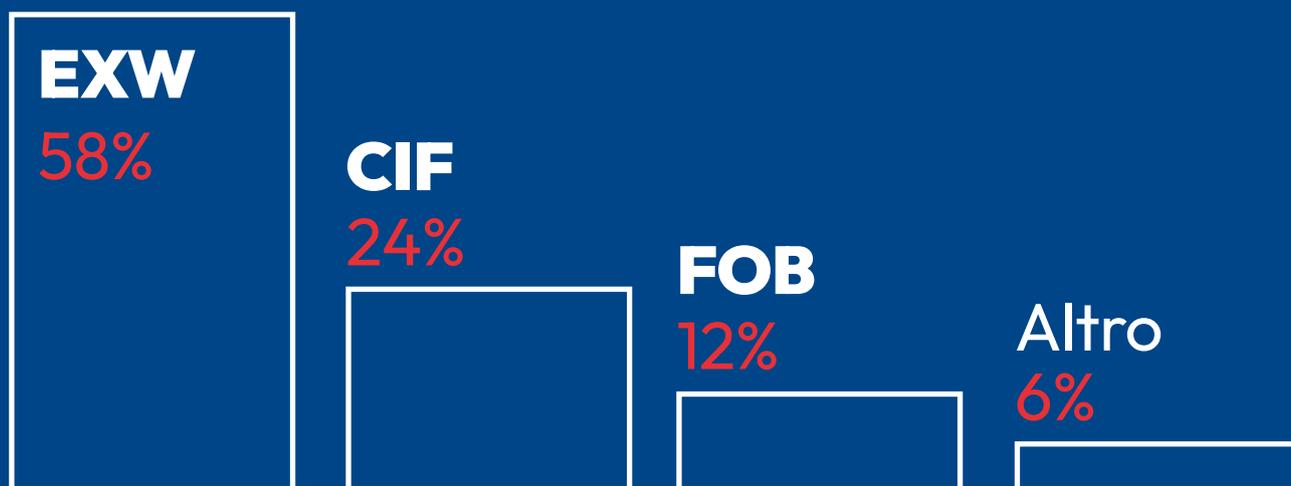
Ex Works

Da più anni il mondo della logistica ha messo in risalto la problematica generata da un eccessivo utilizzo della clausola Ex Works nelle operazioni di vendita all'estero. Quando l'azienda esporta un prodotto, le alternative contrattuali nella distribuzione dei costi e dei rischi connessi al trasporto della merce sono varie: si va dall'Ex Works (che attribuisce tutti i costi e rischi dell'operazione di trasporto al compratore), alla DDP (Delivered Duty Paid, in base a cui tutti i costi e i rischi dell'operazione sono a carico del venditore).

Le nostre indagini hanno spesso confermato un forte utilizzo della resa Ex Works in export. Infatti, mediamente, nel periodo 2019 -2024 il 58% delle imprese ha utilizzato prevalentemente la clausola Ex Works nelle operazioni di vendita all'estero. Si è indagata poi la motivazione sottostante questa scelta e un numero cospicuo di aziende (46%) l'attribuisce ad una questione di semplicità logistica, il 22% alla mancanza di esperienza nel gestire la logistica ed il rischio generate da clausole diverse dall'Ex Works e il 19% l'attribuisce alla preferenza dei clienti. Tuttavia, il 67% delle aziende è disposto a valutare alternative all'Ex Works: il 41% dietro una consulenza specializzata sulle altre opzioni, il 19% dopo un'analisi dettagliata dei costi-benefici e il 7% purché sia a loro ben chiaro lo schema di responsabilità a cui vanno incontro nel cambiare clausola. Coerentemente, il 65% delle aziende valuta rilevante il rischio di perdita di controllo nella consegna a causa dell'Ex Works, e, pertanto, è disposta a valutare altre modalità contrattuali (56%) oppure già stanno prendendo in considerazione altre clausole (9%).

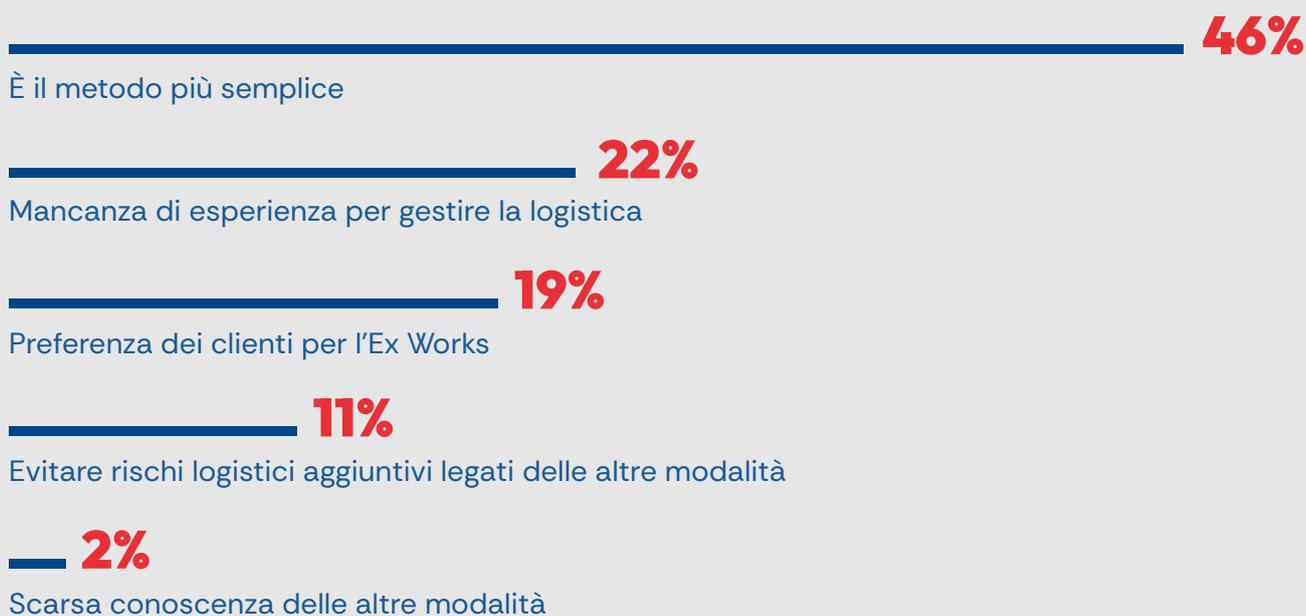
Quale modalità contrattuale utilizza nella vendita all'estero dei suoi prodotti?

(% di aziende; media 2019-2024)



Perché utilizza l'Ex Works nella vendita all'estero dei suoi prodotti?

(% di aziende)



Cosa potrebbe spingerla a optare per una modalità contrattuale diversa dall'Ex Works?

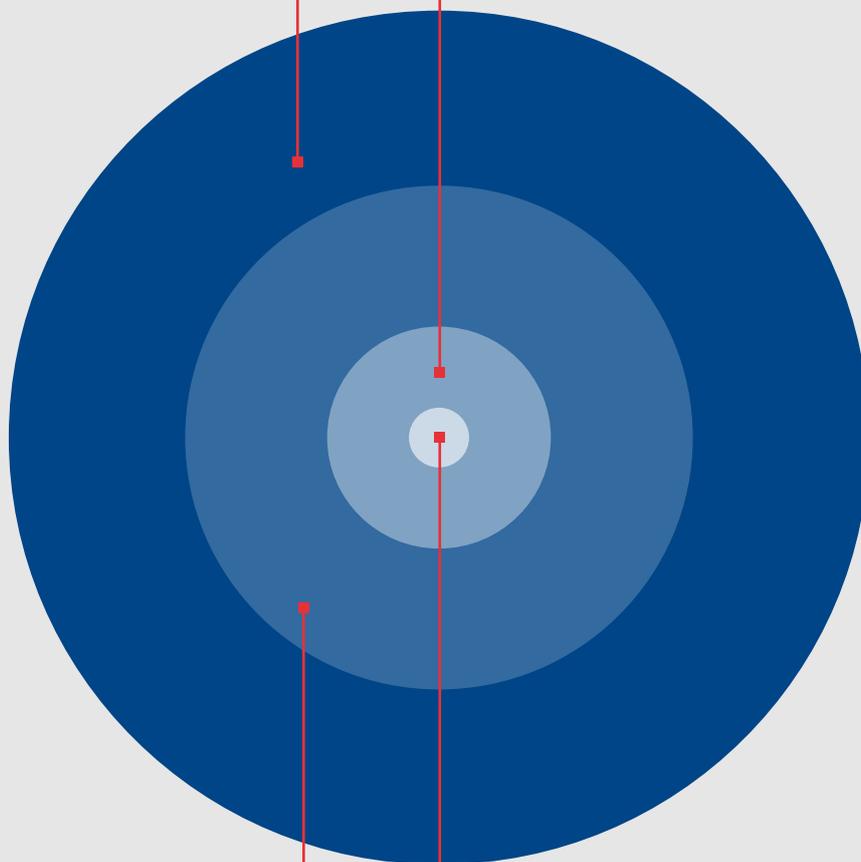
(% di aziende)

41%

Consulenze personalizzate per comprendere meglio le alternative all'Ex Works

19%

Analisi dettagliate sui costi e benefici delle diverse clausole



33%

Mi trovo bene con l'EX Works e non sono disposto a valutare alternative

7%

Chiarezza sui processi e responsabilità legati alle diverse clausole

Quanto ritiene importante il rischio di perdita di controllo nella consegna dei propri prodotti quando utilizza la clausola Ex Works?

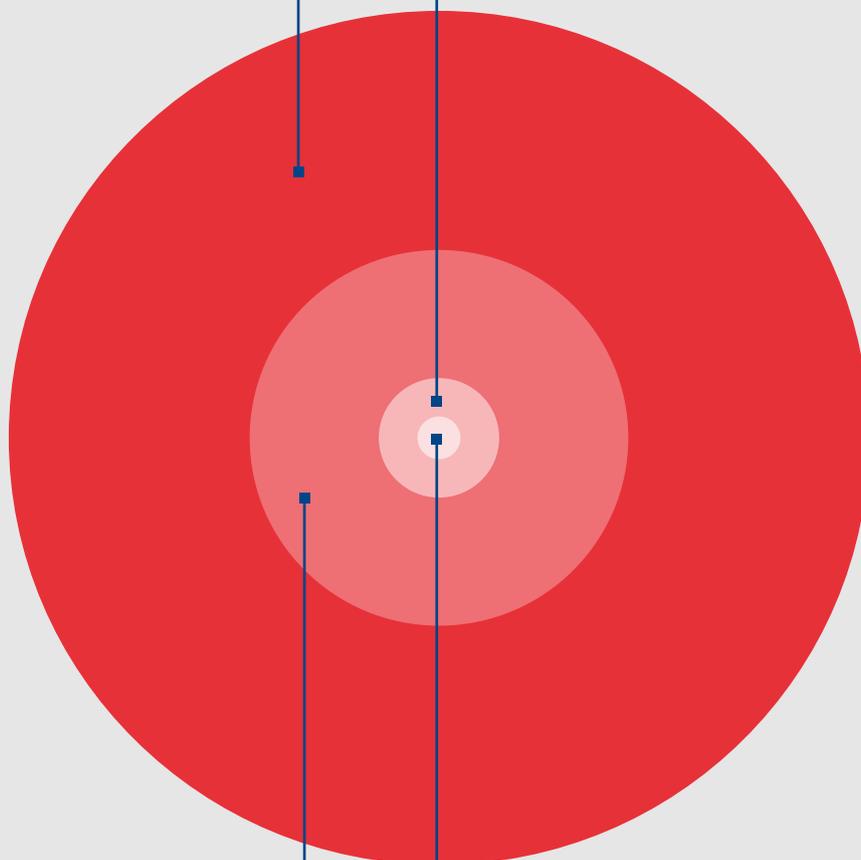
(% di aziende)

56%

Consideriamo importante il rischio e siamo disposti a valutare altre clausole Incoterms

9%

Abbiamo già iniziato a considerare altre clausole Incoterms per ottenere maggiore controllo



30%

Non consideriamo importante avere un maggiore controllo sul contratto di trasporto

5%

Non siamo sicuri di come altre clausole Incoterms possano migliorare la strategia di internazionalizzazione



UNA TESTIMONIANZA DI:

Andrea Dellacasa, Head of Competence Centers / Cluster Management – Ocean Freight Cluster Italy, DB SCHENKER

La scelta dell'Ex-Works, spesso legata alle dimensioni aziendali, testimonia un disinteresse per la logistica e conferma il prezzo come obiettivo primario. Restano molti i rischi comunque per il venditore, come l'impossibilità di rivalsa sul vettore e l'elevato rischio fiscale. Il mancato controllo della logistica può indebolire la posizione delle aziende italiane, a differenza dei competitors esteri che la considerano invece strategica per non dipendere dalla capacità dei singoli compratori di organizzarsi. In uno scenario di nuove complessità dovute alle recenti interruzioni della supply chain, aumenta la necessità di offrire agli esportatori consulenza sulle soluzioni più adatte, aiutandoli nella valutazione della scelta più coerente, con l'INCONTERM più adatto, analizzando le singole necessità di prezzo e di servizio.

Mentre la digitalizzazione sta cambiando radicalmente la nostra vita quotidiana, lavorativa e nel tempo libero, siamo entrati nell'era delle disruption. In questo ambito, DB Schenker, ha puntato sulla capacità di rispondere rapidamente al cambiamento e gestire il rischio garantendo al contempo la sicurezza e l'affidabilità dei sistemi digitali, ovvero sulla resilienza digitale. Lavorando con i migliori partner del settore, sfruttiamo le nuove tecnologie per migliorare le prestazioni complessive della supply chain e alzare il livello di servizio, puntando a una sempre più ampia connessione e interscambio di dati con i propri partner, clienti e fornitori, integrandola nel proprio environment operativo e gestionale, aumentando così la visibilità per i clienti.

Abbracciando questi cambiamenti e integrandoli a tutti i livelli aziendali. Il nostro approccio punta a lavorare insieme ai clienti, analizzando a fondo le loro necessità e i rischi, per fissare KPI adatti a misurare l'impatto delle variabili e influenzare la riduzione del rischio per ottenere miglioramento continuo.

Disruption globali

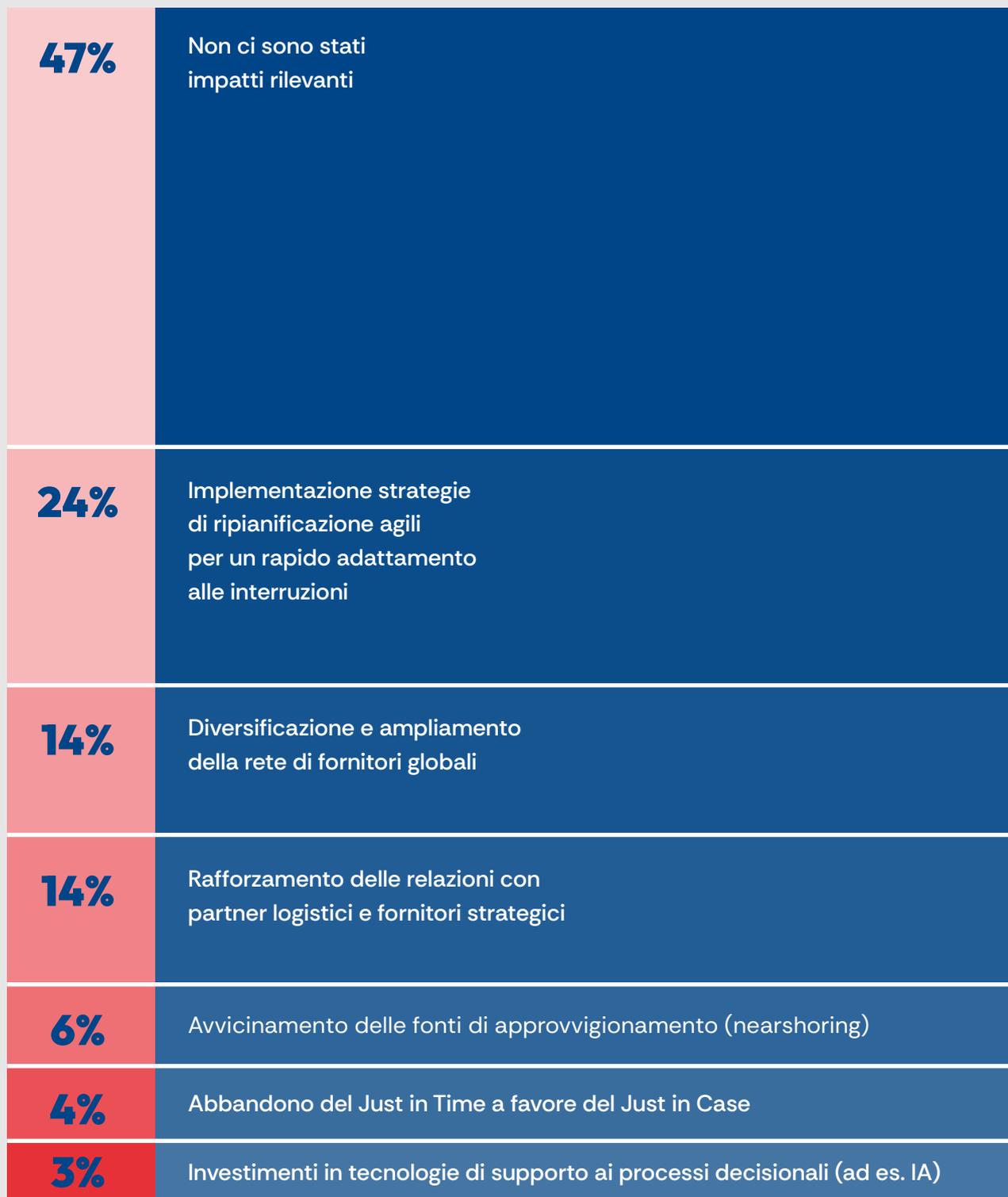
Negli ultimi anni, numerosi eventi globali — come la pandemia di Covid-19, la guerra in Ucraina e i conflitti nel Mar Rosso — hanno messo a dura prova le catene logistiche mondiali. Durante le fasi iniziali di questi eventi, molte imprese hanno subito interruzioni significative nelle proprie catene di fornitura. Se non gestiti in modo adeguato, questi problemi possono tradursi in ritardi nella produzione e nelle consegne, oltre a un aumento dei costi, con conseguenze economiche rilevanti.

In questo contesto, è fondamentale per le aziende sapersi adattare rapidamente e sfruttare le opportunità di crescita in un mercato globale sempre più complesso. È essenziale adottare un approccio proattivo per mitigare i rischi e garantire una continuità operativa. La digitalizzazione e l'innovazione sono diventate priorità strategiche, consentendo alle imprese di migliorare la visibilità delle proprie operazioni e di ottimizzare i processi logistici.

È interessante, pertanto, capire se le imprese manifatturiere hanno innanzitutto subito un impatto a causa di questi eventi, e, in tal caso, quale strategia hanno attivato per far fronte a queste improvvise disruption. Il 47% delle imprese dichiara di non aver subito alcun impatto. Tra le aziende che invece hanno accusato il colpo, la quota più significativa (24%) è intervenuta adottando strategie di ripianificazione/adattamento; il 14% ha scelto la diversificazione (e l'ampliamento della rete di fornitori); un altro 14% ha rafforzato le relazioni con i partner logistici e i fornitori strategici; solo il 6% ha attivato politiche di più lungo periodo come il nearshoring.

In che modo la sua azienda sta facendo fronte alle disruption che negli ultimi anni hanno colpito la sua supply chain?

(% di aziende; risposta con due preferenze)



Le scelte logistiche delle imprese manifatturiere

I porti,
la gestione e
i fattori rilevanti

Corridoi logistici

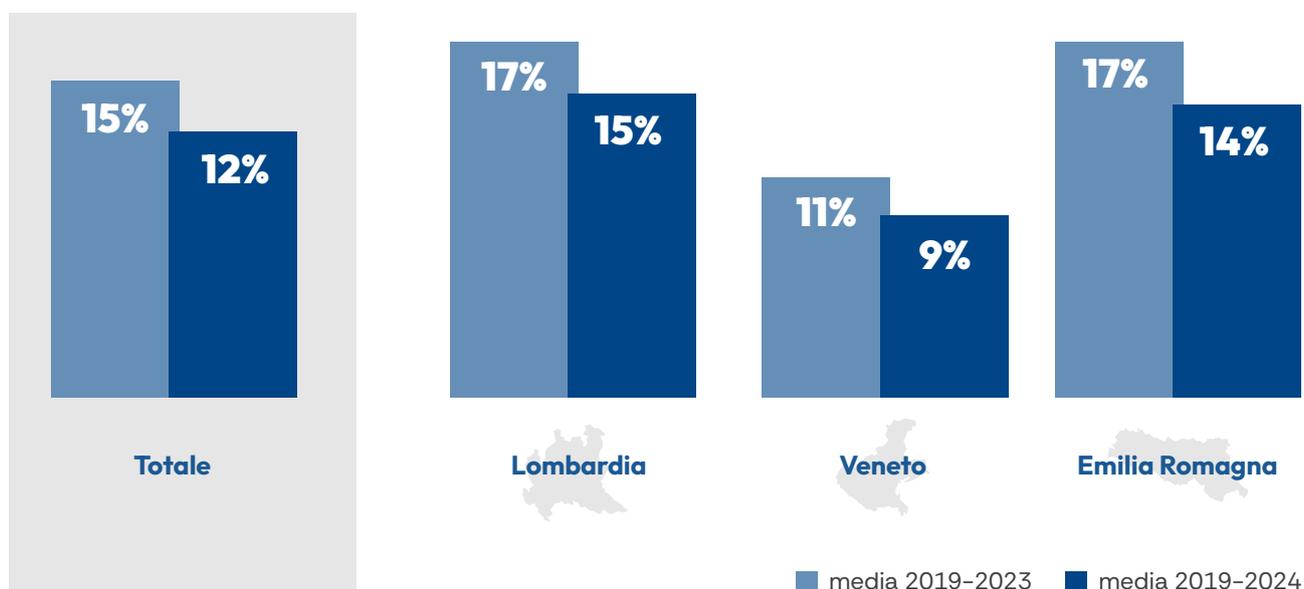
I corridoi in export

La prima parte del corridoio in export è rappresentata dal percorso seguito dalla merce per arrivare dai magazzini dell'azienda al porto di partenza.

In stallo l'intermodale. È stato chiesto alle imprese quale modalità utilizza prevalentemente per trasportare la merce: strada, mezzo ferrato, o un mix dei due. In media nel periodo 2019-2024 il 12% delle imprese ha scelto un mix di modalità (dato in calo rispetto alla media 2019-2023). Lombardia ed Emilia Romagna mostrano una maggiore inclinazione verso l'intermodale in export. I dati si mantengono pertanto piuttosto bassi rispetto agli obiettivi di resilienza e sostenibilità nazionali ed europei.³

La sua azienda utilizza l'intermodale nel trasportare la merce dai magazzini al porto?

(% di aziende)



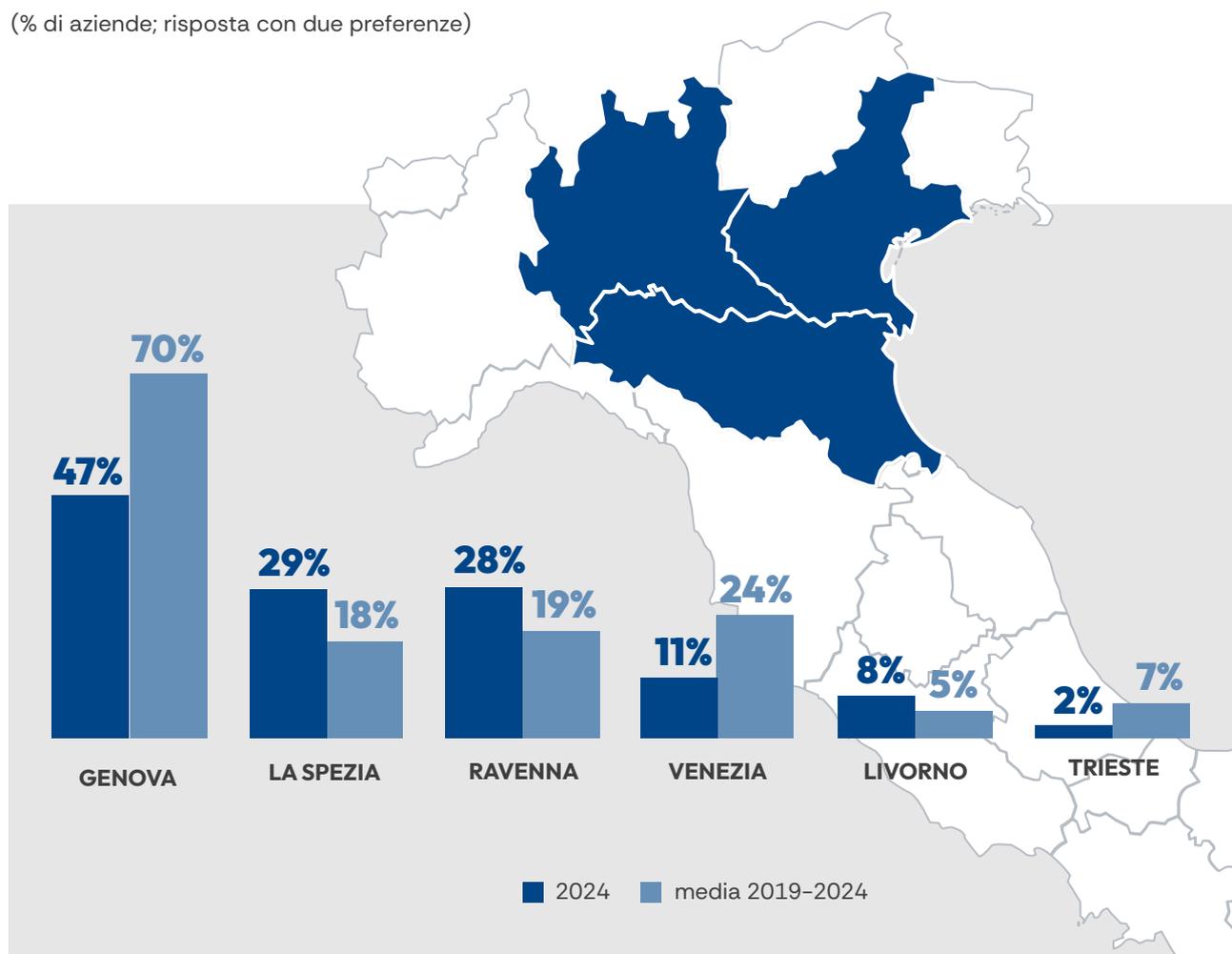
³ La Sustainable and Smart Mobility Strategy dell'Unione Europea fissa tra i suoi obiettivi principali quello di raddoppiare il trasporto ferroviario di merce entro il 2050.

La tappa successiva per la merce esportata è il porto di partenza.

Genova, La Spezia e Ravenna i porti preferiti in export. Si è chiesto alle imprese di indicare i primi due porti utilizzati nelle operazioni di export. Ne risulta che Genova, con il 47% di imprese utilizzatrici (70% la media 2019–2024), è il porto preferito da un maggior numero di imprese. Seguono La Spezia (29%; 18% la media pluriennale) e Ravenna (28%; 19% la media). In Lombardia, Genova e La Spezia sono i porti più utilizzati, in Veneto, La Spezia e Ravenna, mentre Genova e Ravenna sono i primi due porti in Emilia Romagna.

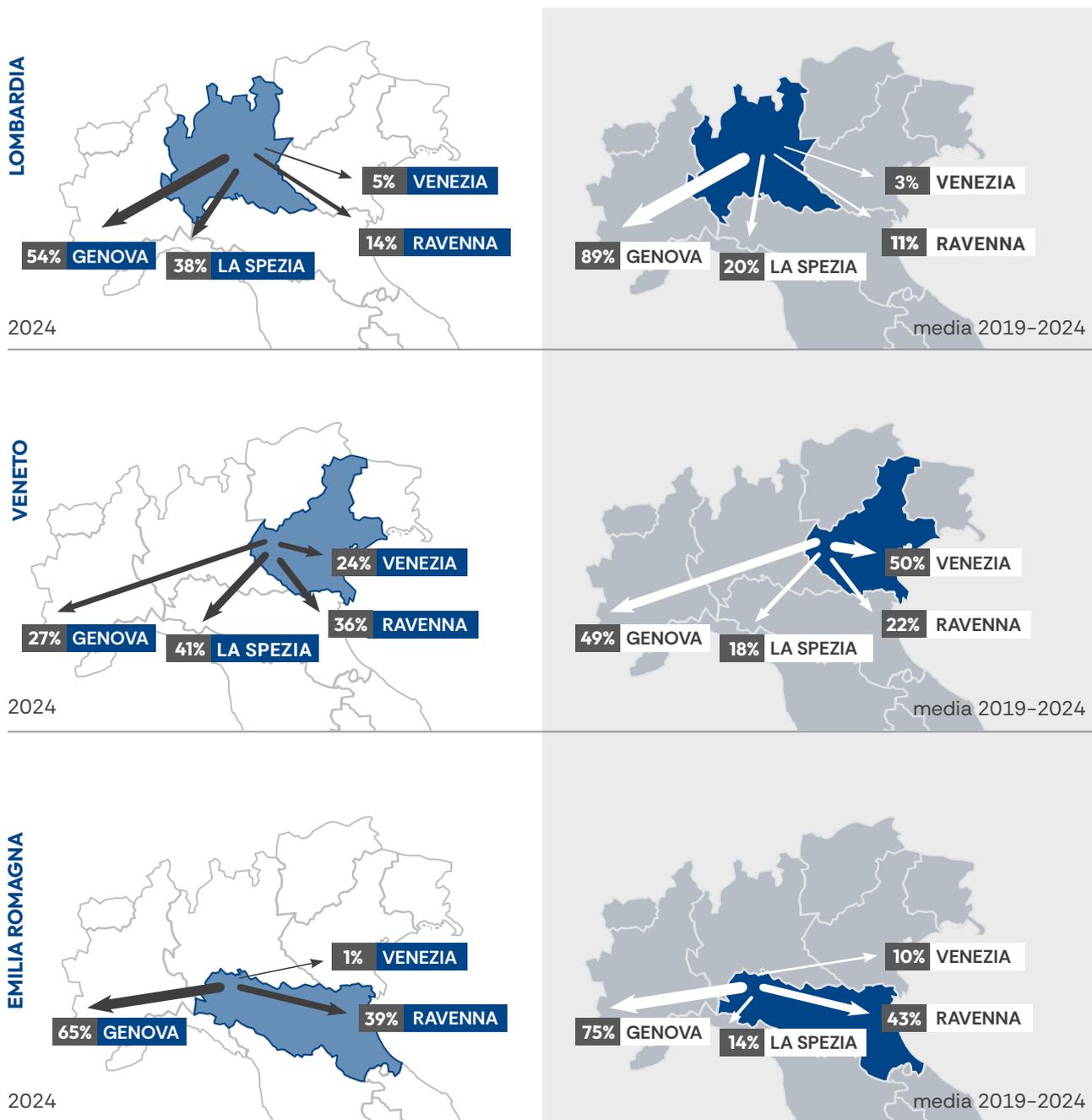
Quale porto la sua azienda utilizza prevalentemente nelle operazioni di export via mare?

(% di aziende; risposta con due preferenze)



Confronto regionale | Quale porto la sua azienda utilizza prevalentemente nelle operazioni di export via mare?

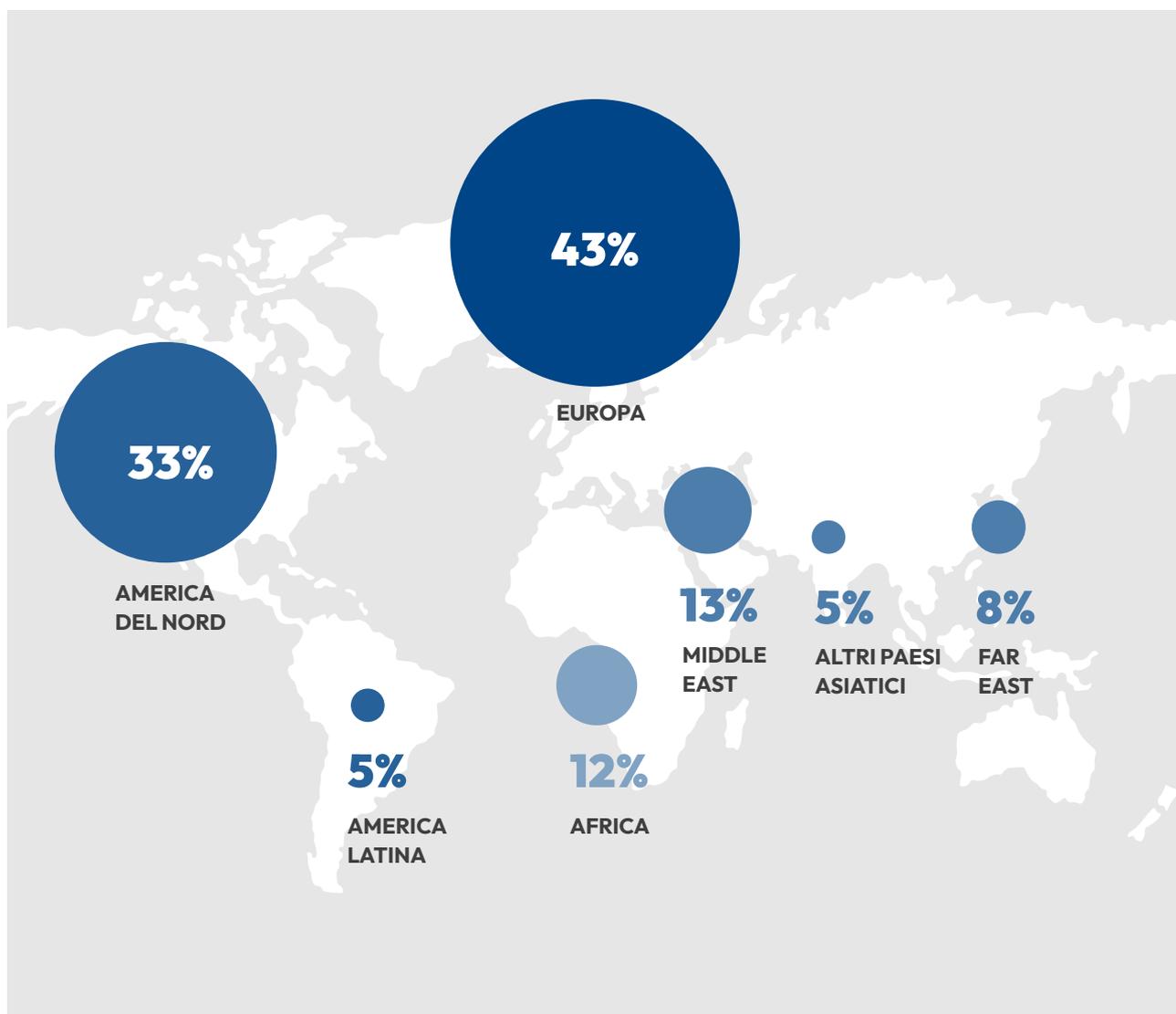
(% di aziende; risposta con due preferenze)



L'ultima tappa dell'export via mare sono i mercati di destinazione.

Le imprese prediligono i mercati europei, ma puntano anche al Nord America.

L'Europa resta la meta preferita dalle imprese (43%; 37% nel 2023): in particolare Regno Unito (indicato dal 21%; 13% nel 2023) e Spagna (5%; 9% nel 2023). Seguono i mercati del Nord America (33%): Stati Uniti (25%; 28% nel 2023) e Canada (13%; 9% nel 2023). Il Middle East⁴ è tra i principali mercati di riferimento per il 13% delle imprese, lo sono in modo particolare la Turchia per l'8% (9% nel 2023) e gli Emirati Arabi Uniti per il 4% (invariato rispetto al 2023). Il 12% delle imprese opta per i mercati africani, con l'Egitto in Pole Position. Il Far East viene scelto dall'8% delle imprese (La Cina, in particolare, dal 5%). Solo il 5% esporta nei Paesi dell'America Latina.



⁴ Abbiamo considerato una definizione allargata di quest'area per cui abbiamo incluso anche la Turchia.

Quali sono i principali paesi verso cui esporta merce via mare?

(% di aziende; risposta con due preferenze)

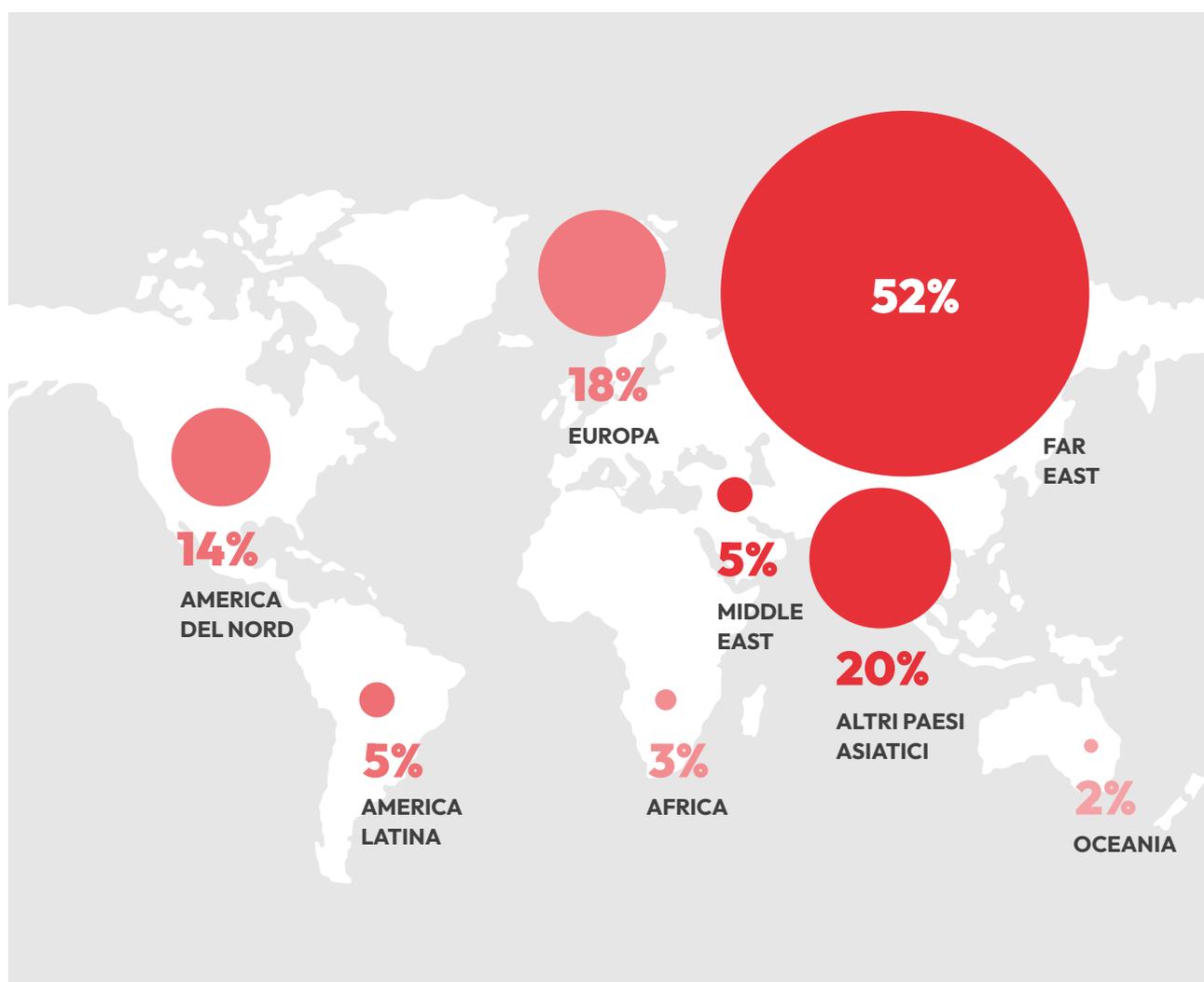
	Totale	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna
EUROPA	43	52	35	39
Regno Unito	21	38	10	11
Spagna	5	4	3	8
Francia	3	2	3	7
AMERICA DEL NORD	33	35	31	34
Stati Uniti	25	27	21	29
Canada	13	18	10	11
AMERICA LATINA	5	6	4	4
Messico	3	3	3	1
Brasile	2	2	1	2
FAR EAST	8	5	14	2
Cina	5	2	9	2
Giappone	1	1	3	-
Malesia	1	2	-	-
MIDDLE EAST	13	9	19	13
Turchia	8	6	14	4
Emirati Arabi Uniti	4	1	4	7
Arabia Saudita	1	1	1	-
ALTRI PAESI DELL'ASIA	5	3	6	7
Altro*	2	2	3	4
India	2	2	1	4
AFRICA	12	4	26	2
Egitto	6	2	13	2
Algeria	2	-	4	-
Libia	2	-	4	-

* Si utilizza "Altro" laddove l'impresa intervistata non ha specificato il Paese di esportazione ma ha indicato l'area nel suo complesso.

I corridoi in import

La prima parte del corridoio in import è rappresentata dai principali mercati da cui le imprese importano merce.

Cina, India e Stati Uniti i principali mercati di fornitura. La maggioranza delle imprese ha indicato l'Asia tra i primi mercati di approvvigionamento, in modo particolare il Far East (52%). La Cina è tra i principali mercati per il 49% delle imprese (26% nel 2023), l'India lo è per l'11% (25% nel 2023). Tra gli altri mercati di fornitura emergono gli Stati Uniti (13%; 9% nel 2023), il Canada (6%; 2% nel 2023) e il Regno Unito (6%; 4% nel 2023).



Quali sono i principali paesi da cui la sua azienda importa merce via mare?

(% di aziende; risposta con due preferenze)

	Totale	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna
FAR EAST	52	61	38	64
Cina	49	58	35	62
Corea	1	-	-	2
Hong Kong	1	2	-	-
MIDDLE EAST	5	2	6	7
Turchia	3	2	4	4
Emirati Arabi Uniti	1	-	1	2
ALTRI PAESI DELL'ASIA	20	25	17	18
India	11	20	7	4
Altro*	9	5	8	13
Bangladesh	1	-	1	-
AMERICA DEL NORD	14	19	17	4
Stati Uniti	13	17	14	4
Canada	6	10	7	-
AMERICA LATINA	5	5	6	2
Brasile	2	2	3	-
Messico	2	3	1	2
Sud America	1	-	1	-
AFRICA	3	3	3	4
Altro*	2	-	1	4
Algeria	1	2	-	-
Egitto	1	2	-	-
EUROPA	18	10	31	9
Regno Unito	6	3	10	2
Germania	2	2	1	2
Spagna	2	2	3	2
Oceania	2	-	-	7
Australia	2	-	-	7

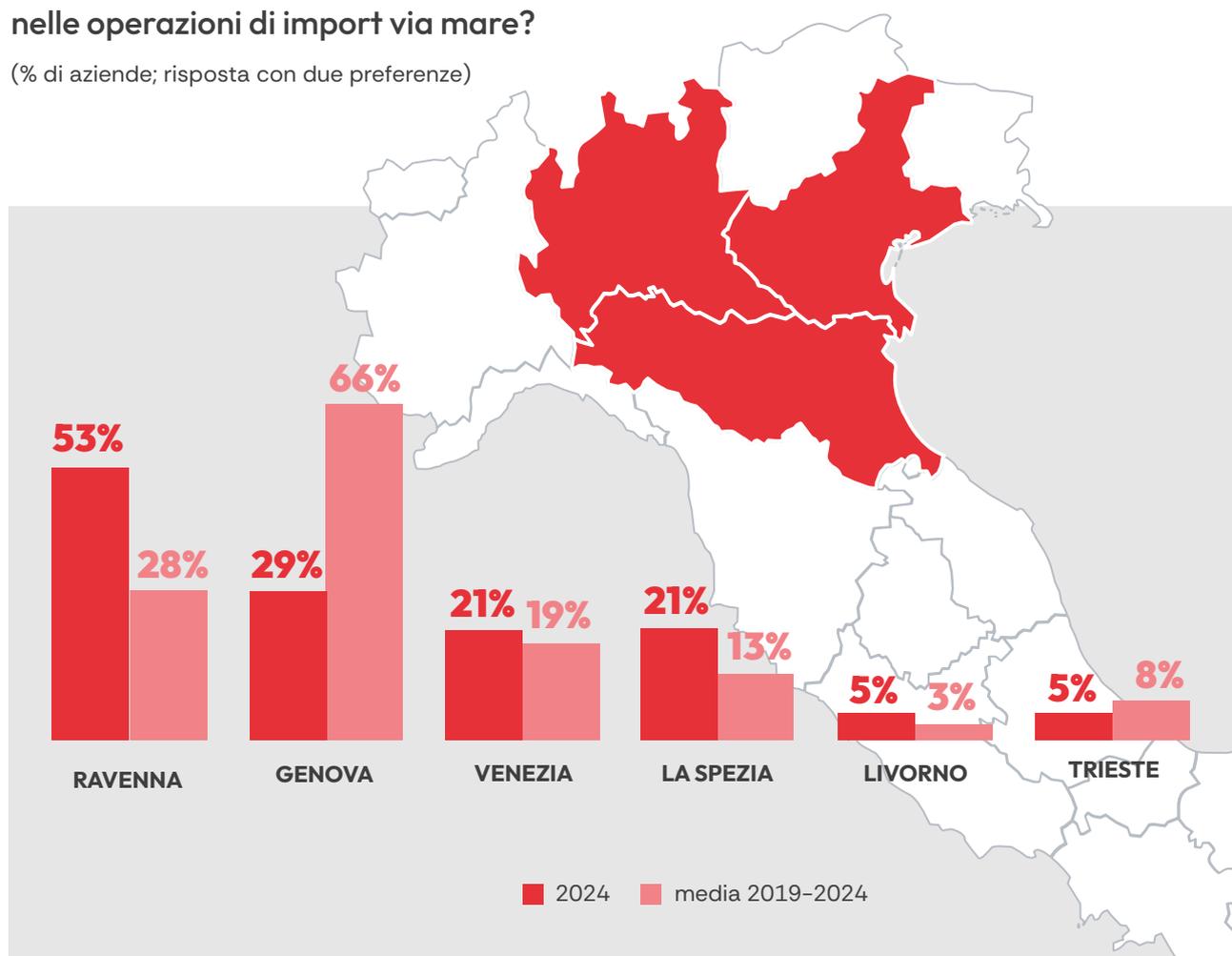
* Si utilizza "Altro" laddove l'impresa intervistata non ha specificato il Paese di esportazione ma ha indicato l'area nel suo complesso.

Il secondo step del percorso di import della merce è il porto italiano di approdo.

Ravenna, Genova, Venezia e La Spezia primi porti nell'approvvigionamento. Si è chiesto alle imprese di indicare i principali due porti preferiti nelle operazioni di import. Nella Survey 2024 il porto utilizzato da più imprese è stato Ravenna (53%; 28% la media 2019-2024). Seguono Genova (29%; 66% la media), Venezia (21%; 19% la media) e La Spezia (21%; 13% la media). A livello regionale, in Lombardia, se pur Ravenna è tra le due scelte principali per il 63% delle imprese, c'è un equilibrio e una buona percentuale anche sui porti di Genova, Venezia e La Spezia. In Veneto, Ravenna, La Spezia e Venezia sono i porti più utilizzati. In Emilia Romagna predominano Ravenna e Genova.

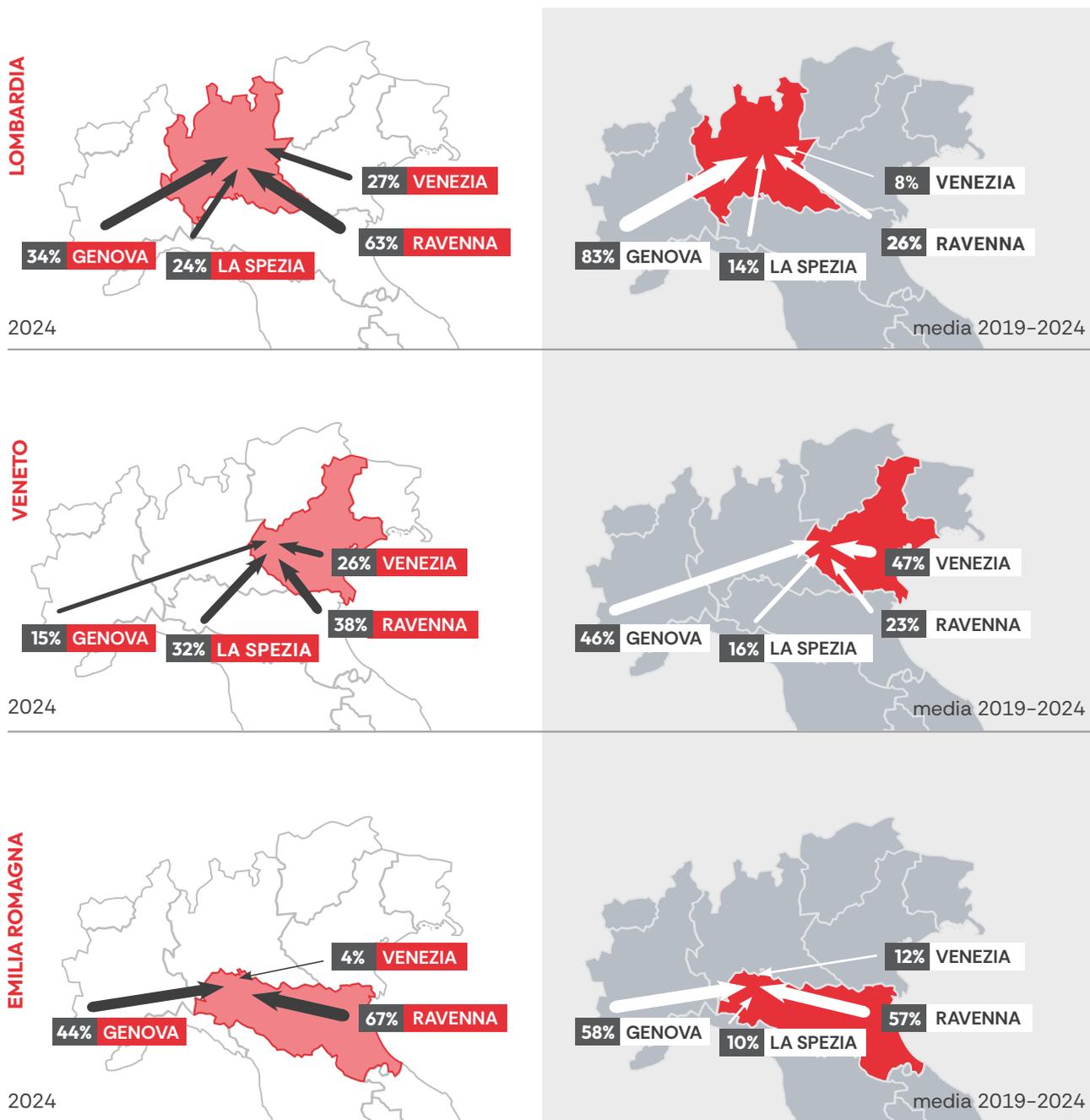
Quale porto la sua azienda utilizza prevalentemente nelle operazioni di import via mare?

(% di aziende; risposta con due preferenze)



Confronto regionale | Quale porto la sua azienda utilizza prevalentemente nelle operazioni di import via mare?

(% di aziende; risposta con due preferenze)

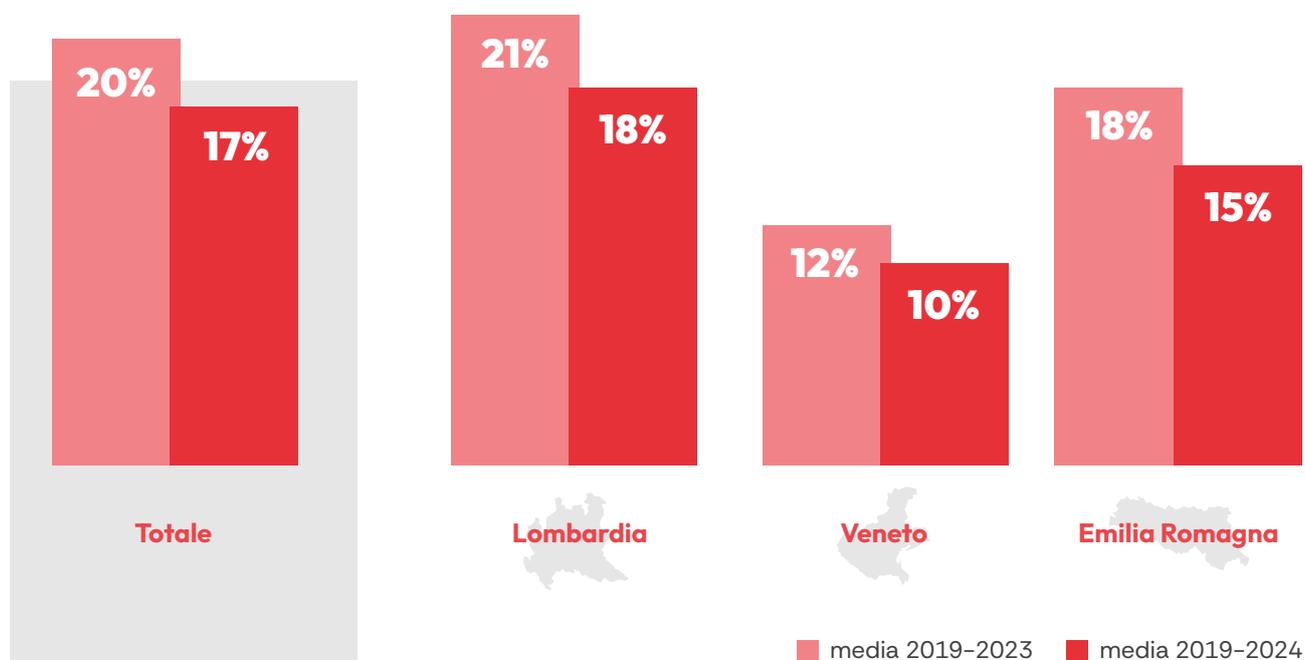


L'ultimo anello della catena di approvvigionamento, ovvero il percorso utilizzato dalle imprese affinché la merce giunga dal porto al magazzino.

In stallo l'intermodale. La domanda posta alle aziende fa di nuovo riferimento alla modalità utilizzata per trasportare la merce: la strada, il treno, o un mix dei due. In media nel periodo 2019-2024 il 17% delle imprese hanno utilizzato un mix strada-ferro (dato in calo rispetto al 20% registrato nel periodo 2019-2023). La Lombardia è la regione in cui si fa un utilizzo maggiore dell'intermodale (18% delle imprese).

La sua azienda utilizza l'intermodale nel trasportare la merce dal porto ai suoi magazzini?

(% di aziende)



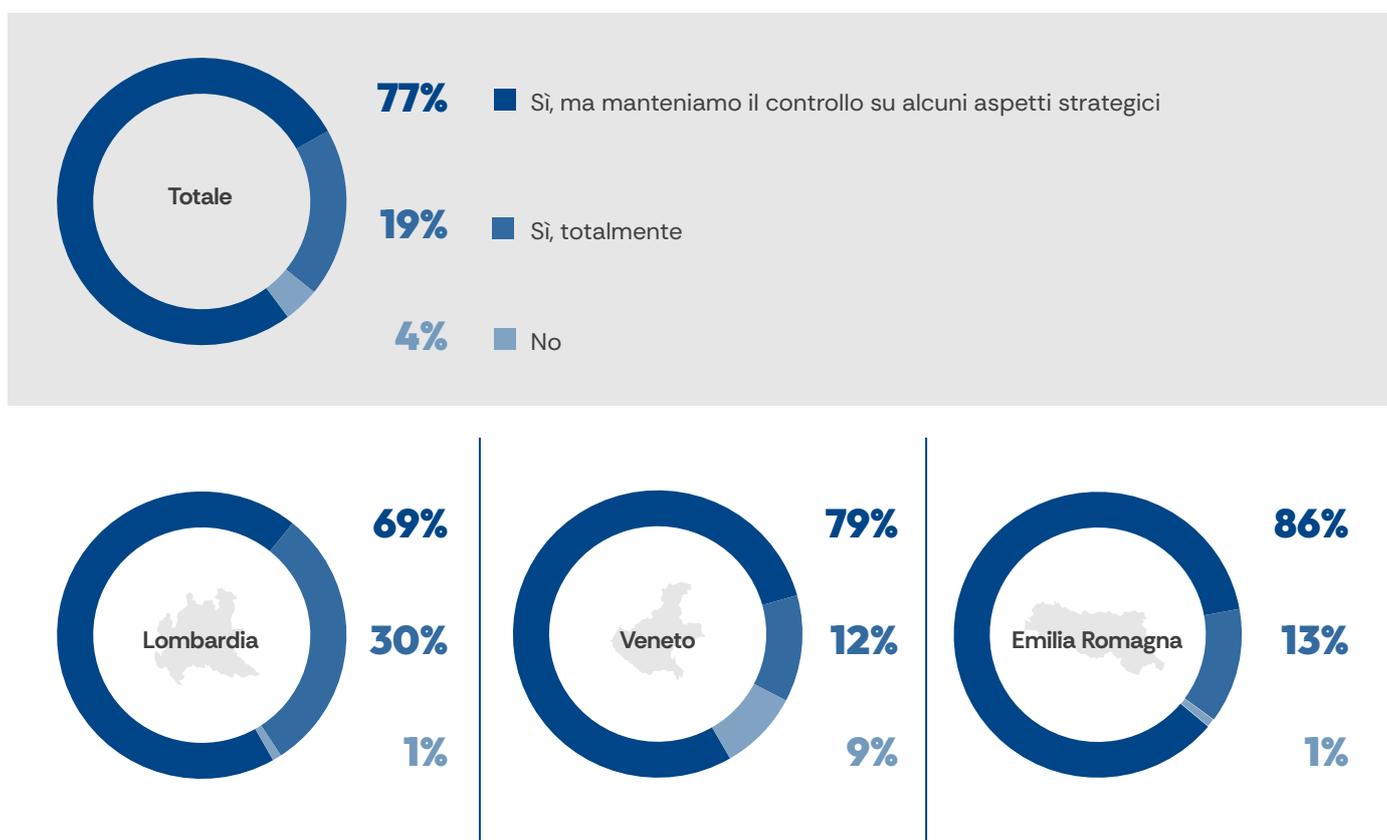
Gestione logistica

La logistica in outsourcing

Le imprese preferiscono esternalizzare la logistica. La prima domanda posta alle imprese riguarda il livello di outsourcing della logistica, ovvero se esse gestiscono prevalentemente la logistica internamente o la esternalizzano. Dall'indagine emerge che la percentuale di aziende che dà la logistica in outsourcing nelle operazioni di export è il 96% (in Lombardia ed Emilia Romagna sfiora il 100%). Più precisamente, il 77% delle imprese dichiara di esternalizzare la logistica ma, allo stesso tempo, preserva il controllo su alcuni aspetti strategici, a conferma del valore che ha la logistica nel determinare il vantaggio competitivo delle imprese.

Nella sua azienda la logistica relativa all'export di merci è esternalizzata?

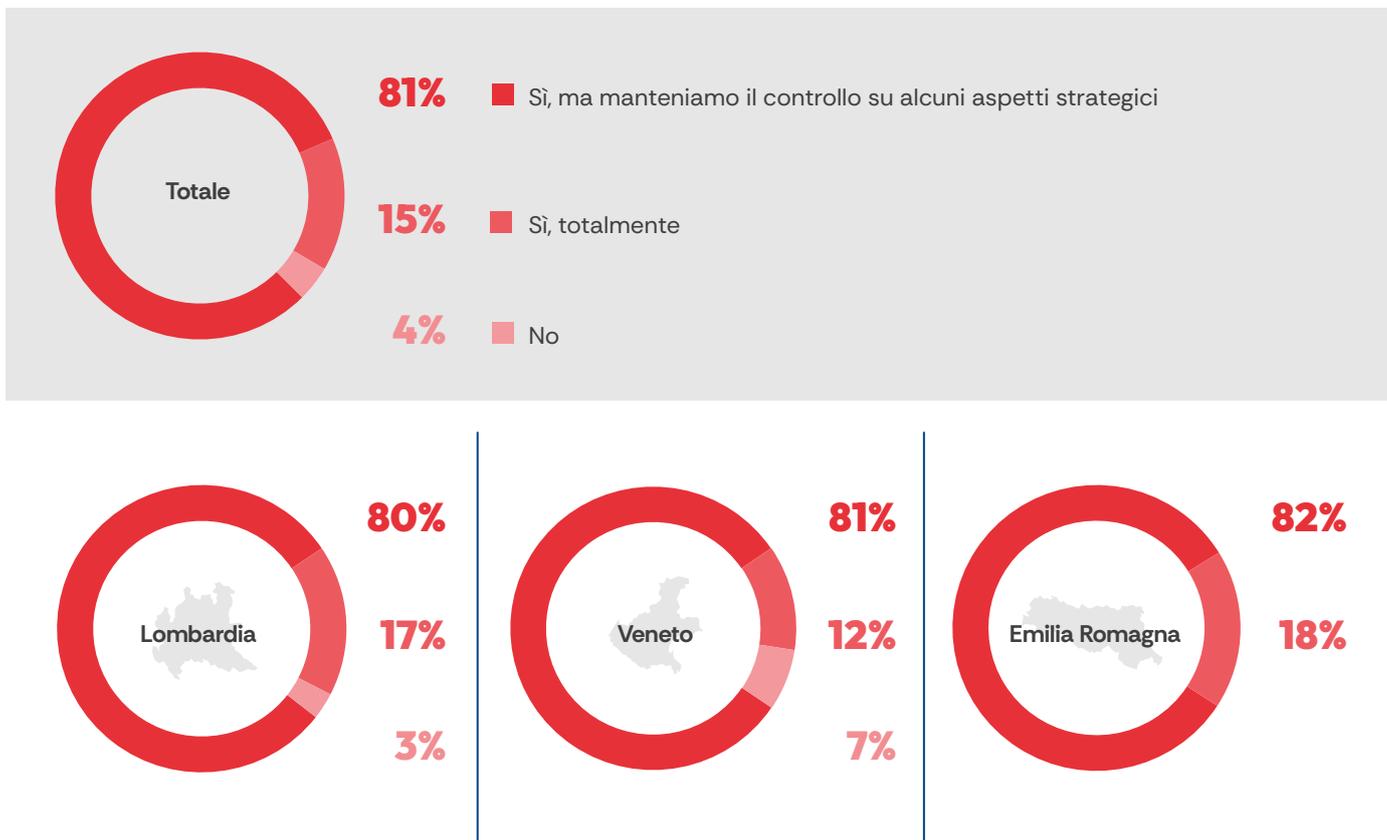
(% di aziende)



Discorsi simili valgono nelle operazioni di import, con il 94% delle imprese che dà in outsourcing la logistica (97% in Lombardia e 100% in Emilia Romagna). In questo caso l'81% mantiene il controllo sugli aspetti strategici.

Nella sua azienda la logistica relativa all'import di merci è esternalizzata?

(% di aziende)



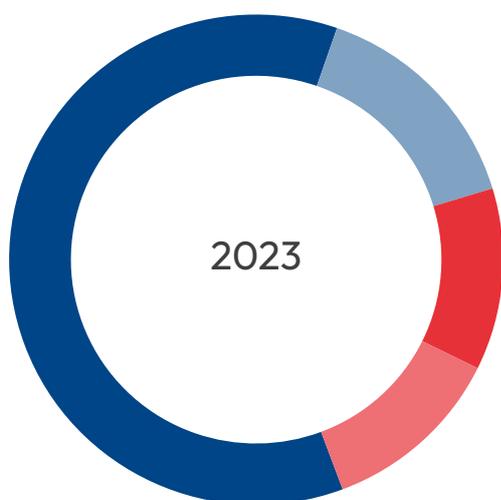
Il ruolo degli spedizionieri nella logistica delle imprese

Le imprese optano per lo spedizioniere nella logistica conto terzi. Considerando che la maggior parte delle imprese si affida in parte o per intero a terzi nella logistica delle merci in entrata e in uscita, è interessante capire a che tipologia di operatore si indirizza l'azienda. Negli ultimi anni le compagnie marittime stanno attuando strategie di integrazione verticale per consolidare la loro posizione nel mercato globale della logistica. Questa tendenza si manifesta attraverso l'acquisizione o la creazione di infrastrutture e servizi complementari, come terminal portuali, servizi di spedizione intermodale e so-

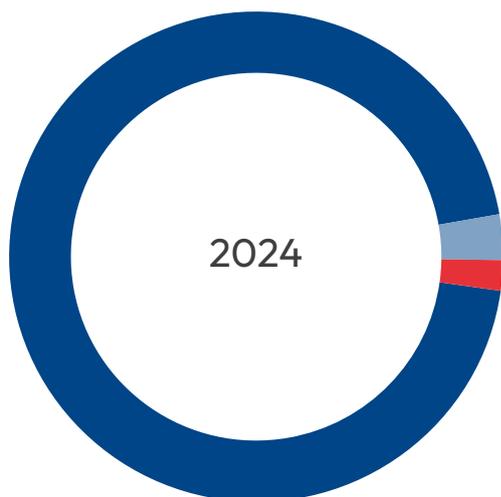
luzioni logistiche integrate. Nonostante questo, almeno per il momento, non sembrano essere il partner diretto delle imprese essendo il partner logistico privilegiato per il 12% nel 2023 e per il 3% nel 2024. Al contrario, ben il 95% delle imprese utilizza prevalentemente gli spedizionieri (61% nella survey 2023). Mentre in Emilia Romagna e Veneto quasi tutte le imprese optano per lo spedizioniere, in Lombardia la percentuale delle imprese manifatturiere che sceglie questa categoria è pari all'88%.

Confronto temporale | Nella tratta port-to door a chi si affida prevalentemente?

(% di aziende)



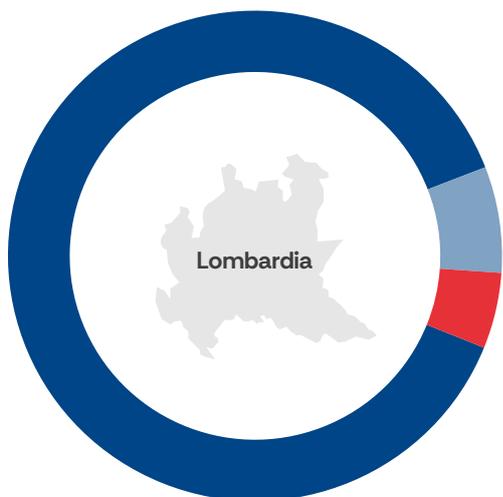
- 61%** Spedizionieri
- 15%** Compagnie marittime
- 12%** Autotrasportatori di fiducia
- 12%** Altro



- 95%** Spedizionieri
- 3%** Compagnie marittime
- 2%** Autotrasportatori di fiducia

Confronto regionale | Nella tratta port-to door a chi si affida prevalentemente?

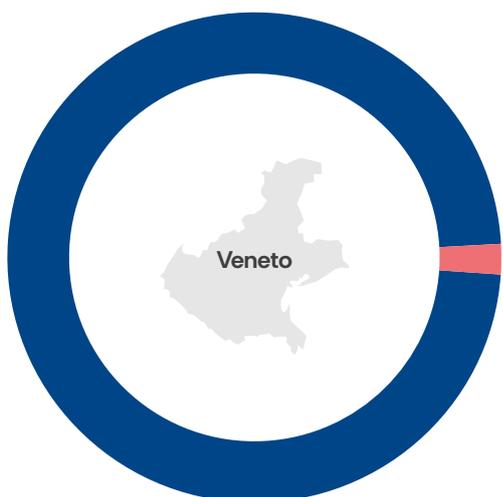
(% di aziende)



88% Spedizionieri

7% Compagnie marittime

5% Autotrasportatori di fiducia



98% Spedizionieri

2% Altro



100% Spedizionieri

Sfide logistiche e QLI²

Oggetto principale di questo capitolo è il **Quality Logistics Italian Index (QLI²)**, 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 soddisfazione), lo studio affianca un giudizio dell'importanza che tali imprese danno a ciascuna delle variabili utilizzate per il calcolo del QLI². Sono state scelte **13 variabili** appartenenti alle categorie **Servizi, Costi, Infrastrutture e Sostenibilità** che possono incidere sulla soddisfazione delle imprese manifatturiere in merito al sistema logistico di cui usufruiscono.⁵

L'importanza del sistema logistico⁶

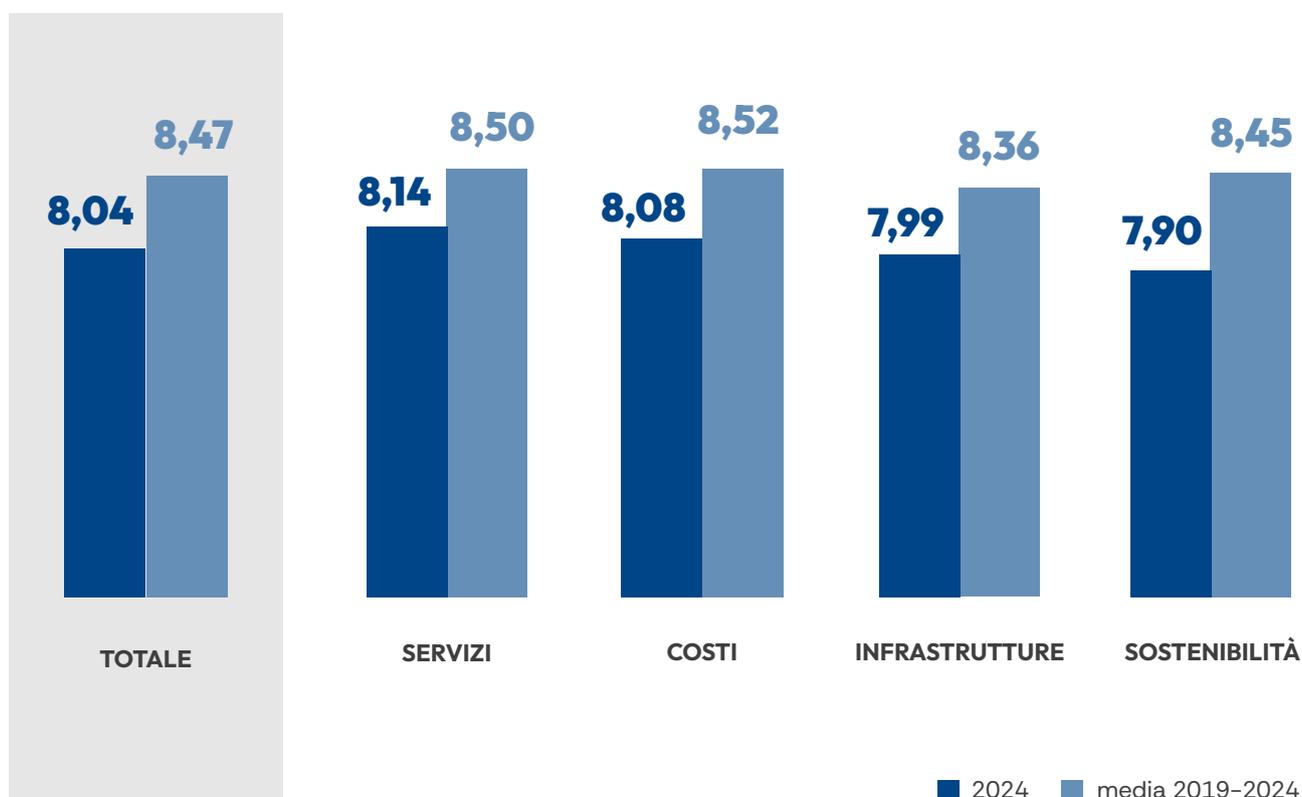
La logistica continua a essere un fattore di competitività per le imprese. L'importanza media attribuita ai fattori logistici supera un valore di 8 su una scala da 1 a 10 (anche se il dato si è ridotto rispetto alla survey del 2023). Nonostante tutte e quattro le categorie logistiche analizzate abbiano ricevuto un giudizio medio di importanza prossimo ad 8, la coppia Servizi/Costi nel 2024 ha riscontrato il maggior appeal nei confronti degli intervistati.

⁵ Alle imprese è stato chiesto di attribuire un valore su una scala da 1 a 10 in merito all'importanza e alla soddisfazione relative a ciascuno dei 13 fattori selezionati.

⁶ L'indice medio di importanza è una media delle valutazioni su una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento.

Confronto temporale | Che valore di importanza la sua azienda attribuisce a ciascuna delle seguenti categorie di fattori logistici?

(valore su una scala da 1 a 10)



Differenze regionali. Le tre regioni analizzate mostrano differenze sostanziali in termini di importanza media dei fattori. Mentre per l'Emilia Romagna il sistema logistico ha ricevuto un giudizio di importanza che supera di gran lunga il 9, in Veneto arriva a sfiorare il 7; in Lombardia il giudizio è pari ad 8,3. In Lombardia e Veneto il fattore logistico più importante per le imprese risulta la rapidità e la regolarità del servizio marittimo; in Emilia Romagna risultano essere i costi del servizio portuale.

Confronto regionale | Che valore di importanza la sua azienda attribuisce a ciascuno dei seguenti fattori logistici?

(valore su una scala da 1 a 10)

	Totale	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna
SERVIZI	8,14	8,33	7,11	9,40
Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto marittimo	8,30	8,45	7,40	9,43
Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto terrestre	8,21	8,34	7,25	9,44
Rapidità/regolarità dei servizi del porto	8,16	8,38	7,11	9,40
Rapidità/efficienza servizi doganali	8,11	8,29	7,10	9,36
Digitalizzazione dei servizi logistici	7,93	8,20	6,69	9,37
COSTI	8,08	8,33	6,89	9,50
Costi del servizio portuale	8,10	8,29	6,96	9,54
Costi del servizio di trasporto terrestre	8,06	8,37	6,81	9,45
INFRASTRUTTURE	7,99	8,25	6,79	9,42
Dimensione e accessibilità delle infrastrutture	8,10	8,29	7,04	9,41
Sistema informativo	8,08	8,33	6,93	9,43
Servizi ferroviari ad alta frequenza	7,80	8,14	6,40	9,41
SOSTENIBILITÀ	7,90	8,24	6,54	9,44
Attenzione alla sostenibilità Sociale	8,00	8,36	6,67	9,47
Attenzione alla sostenibilità Ambientale	7,90	8,25	6,57	9,37
Attenzione alla sostenibilità Economica	7,80	8,11	6,37	9,48
IMPORTANZA MEDIA	8,04	8,31	6,91	9,43

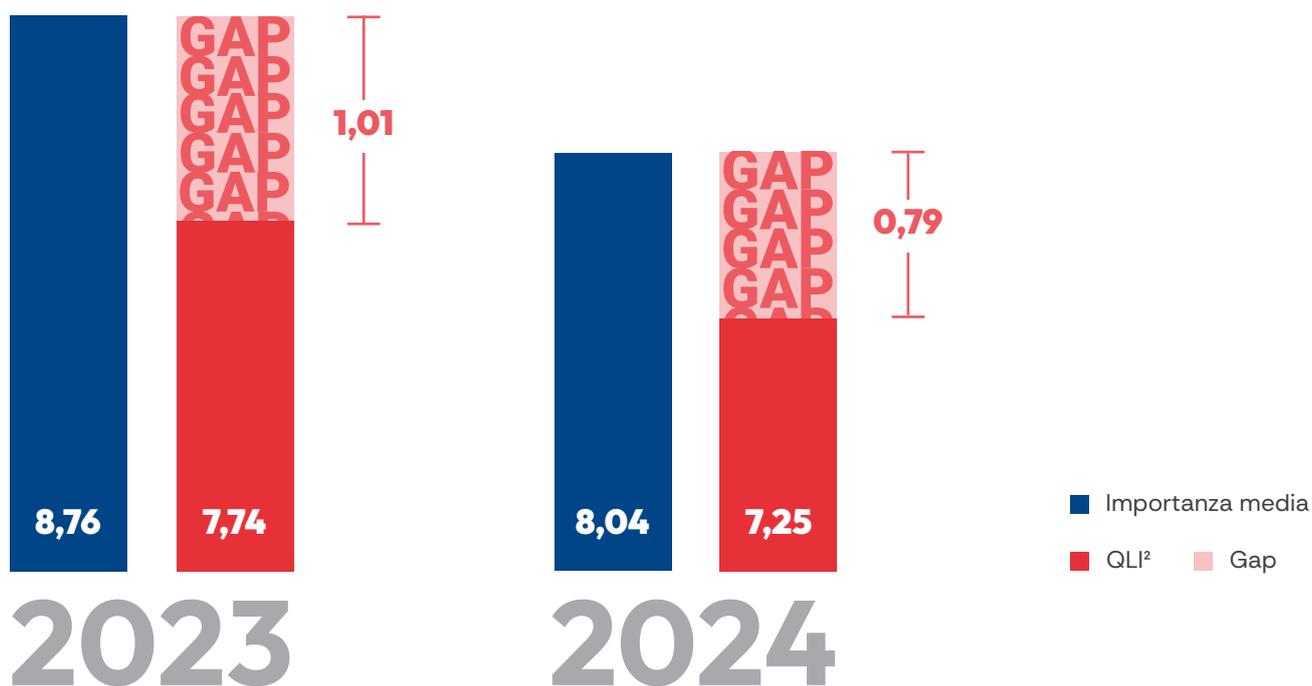
La soddisfazione del sistema logistico (QLI²)⁷

Si riduce il gap tra 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 2024 rispetto a quella del 2023:

1. L'indice medio di soddisfazione (Quality Logistics Italian Index – QLI²) per le tre regioni è 7,25 (in calo rispetto al 7,74 del 2023 e al 7,87 registrato nel 2022).
2. Il gap tra soddisfazione ed importanza del sistema logistico si è tuttavia ridotto, nonostante ciò sia dovuto a un calo dell'importanza attribuita alla logistica piuttosto che a un aumento della soddisfazione percepita.

Importanza media e QLI² a confronto

(valore su una scala da 1 a 10)



⁷ Il QLI² è una media delle valutazioni su una scala da 1 a 10 rispetto a 13 variabili di riferimento.

Differenze regionali. Per quanto riguarda le singole tre regioni, si registrano diversi livelli di soddisfazione: si va dall'8,37 dell'Emilia Romagna al 6,50 del Veneto; in Lombardia il dato è pari a 7,36. Sia in Lombardia sia in Emilia Romagna il fattore rispetto a cui le imprese sono maggiormente soddisfatte è la rapidità/regolarità del trasporto terrestre. Per il Veneto, il fattore che dà origine a un maggior livello di soddisfazione è la rapidità/regolarità del trasporto marittimo. In tutte le regioni c'è comunque una sostanziale omogeneità nella soddisfazione percepita rispetto ai singoli fattori.

Confronto regionale | Qual è il livello di soddisfazione della sua azienda per ciascuno dei seguenti fattori logistici?

(valore su una scala da 1 a 10)

	Totale	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna
SERVIZI	7,34	7,41	6,67	8,39
Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto marittimo	7,43	7,47	6,85	8,37
Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto terrestre	7,40	7,48	6,73	8,43
Rapidità/regolarità dei servizi del porto	7,36	7,40	6,75	8,36
Rapidità/efficienza servizi doganali	7,29	7,37	6,58	8,37
Digitalizzazione dei servizi logistici	7,24	7,35	6,46	8,40
COSTI	7,24	7,34	6,48	8,38
Costi del servizio portuale	7,25	7,34	6,56	8,33
Costi del servizio di trasporto terrestre	7,25	7,34	6,56	8,33
INFRASTRUTTURE	7,24	7,33	6,50	8,36
Dimensione e accessibilità delle infrastrutture	7,30	7,33	6,65	8,40
Sistema informativo	7,27	7,35	6,58	8,35
Servizi ferroviari ad alta frequenza	7,14	7,32	6,27	8,34
SOSTENIBILITÀ	7,12	7,31	6,23	8,35
Attenzione alla sostenibilità Sociale	7,14	7,28	6,28	8,40
Attenzione alla sostenibilità Ambientale	7,13	7,33	6,22	8,36
Attenzione alla sostenibilità Economica	7,10	7,32	6,20	8,30
QLI²	7,25	7,36	6,50	8,37

Gli interventi prioritari nelle singole regioni

Confrontando i dati dell'importanza attribuita e della soddisfazione percepita rispetto ai singoli fattori, è possibile realizzare quali sono i fattori che richiedono una maggiore attenzione, in quanto il gap tra soddisfazione e importanza è maggiore.

Servizi: per questa categoria il fattore che richiede maggiore attenzione in tutte e 3 le regioni analizzate è rappresentato dai servizi del trasporto marittimo.

Costi: in questo caso, mentre per la Lombardia e il Veneto sono i costi del trasporto terrestre a necessitare di una maggiore attenzione, per l'Emilia Romagna il fattore prioritario risulta essere rappresentato dai costi dei servizi portuali.

Infrastrutture: per Lombardia ed Emilia Romagna la priorità cade sul sistema informativo, per il Veneto sulla dimensione e l'accessibilità delle infrastrutture.

Sostenibilità: per Lombardia e Veneto la sostenibilità sociale è il fattore che necessita di maggiore attenzione, per l'Emilia Romagna è quella economica.

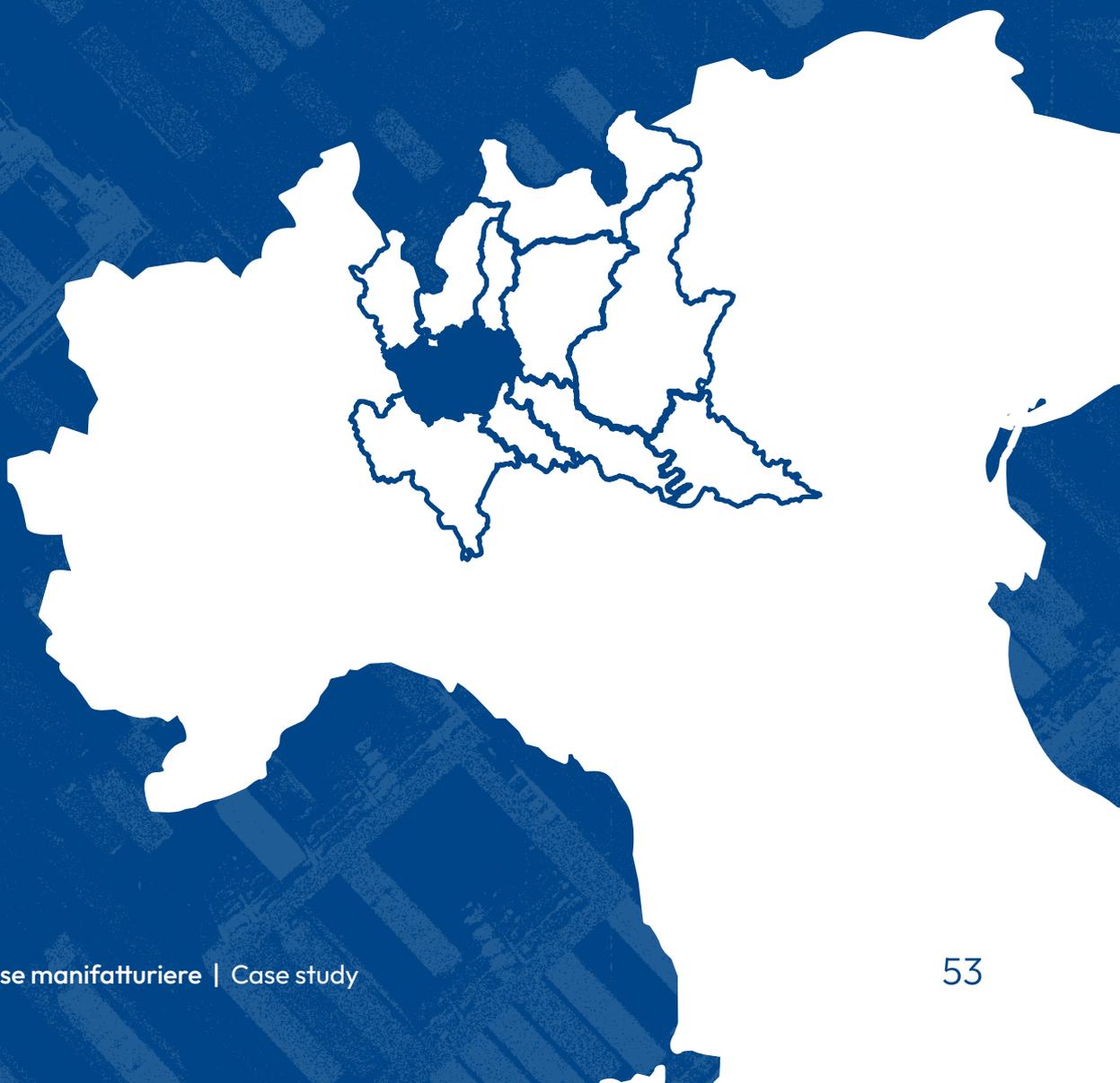


SERVIZI			
	Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto marittimo	Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto marittimo	Rapidità/regolarità dei servizi del trasporto marittimo
	Rapidità/regolarità dei servizi del porto		
COSTI			
	Costi del servizio di trasporto terrestre	Costi del servizio di trasporto terrestre	Costi del servizio portuale
INFRASTRUTTURE			
	Sistema informativo	Dimensione e accessibilità delle infrastrutture	Sistema informativo
SOSTENIBILITÀ			
	Attenzione alla sostenibilità Sociale	Attenzione alla sostenibilità Economica	Attenzione alla sostenibilità Sociale

Case study: il distretto della Meccanica strumentale di Milano e Monza

Anche in questa settima edizione della survey si dà spazio ad un focus di analisi su un **distretto italiano**, scelto prendendo in considerazione: peculiarità logistiche, localizzazione (in una delle tre regioni analizzate), grado di internazionalizzazione e performance in termini di export.

La scelta quest'anno è ricaduta sulla **Meccanica strumentale di Milano e Monza** che, in base al Monitor dei distretti della Lombardia di Intesa Sanpaolo (Ottobre 2024), rappresenta il primo distretto della regione in termini di **export** (oltre **6 miliardi di euro** nel 2023), con una performance positiva (+17,6% rispetto al 2022). Positivo anche l'andamento tendenziale registrato per il primo semestre del 2024.



L'export dei distretti della Lombardia e le performance della Meccanica strumentale di Milano e Monza

	2023 mln €	Quota %	2023 vs 2022 var. %	I trim. 2024 mln €	I trim. 24-23 var. %
Distretti della Lombardia	35.958	100	20,4	17.508	-6,3
Meccanica strumentale di Milano e Monza	6.289	17,5	17,6	3.169	3,3
Metalli di Brescia	5.160	14,4	35,4	2.545	-12,3
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	4.154	11,6	21,4	2.092	-4,8
Meccanica strumentale di Bergamo	3.069	8,5	26,2	1.425	-7,6
Legno e arredamento della Brianza	2.875	8,0	23,5	1.385	-3,3
Metalmeccanica di Lecco	2.253	6,3	20,7	1.126	-5,9
Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	1.558	4,3	11,9	783	-9,2
Metalmeccanico del basso mantovano	1.210	3,4	19,9	610	-8,5
Seta-tessile di Como	1.238	3,4	0,6	608	-6,5
Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	1.104	3,1	33,9	545	-4,1
Meccanica strumentale del bresciano	1.021	2,8	11,2	471	-7,1
Meccanica strumentale di Varese	1.071	3,0	5,4	457	-10,8
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	870	2,4	0,3	437	-6,2
Abbigliamento-tessile gallaratese	1.074	3,0	34,2	416	-25,3
Gomma del Sebino Bergamasco	670	1,9	25,9	354	-2,8
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	678	1,9	24,5	304	-14,3
Riso di Pavia	369	1,0	67	193	0,7
Calzetteria di Castel Goffredo	387	1,1	-9,4	158	-9,6
Carni e salumi di Cremona e Mantova	264	0,7	10,2	129	-4,6
Legno di Casalasco-Viadanese	208	0,6	58,7	105	-5,8
Macchine per le calzature di Vigevano	233	0,6	1,8	105	-9,1
Vini e distillati del bresciano	155	0,4	2	72	-8,4
Calzature di Vigevano	48	0,1	-62,3	20	-27,5

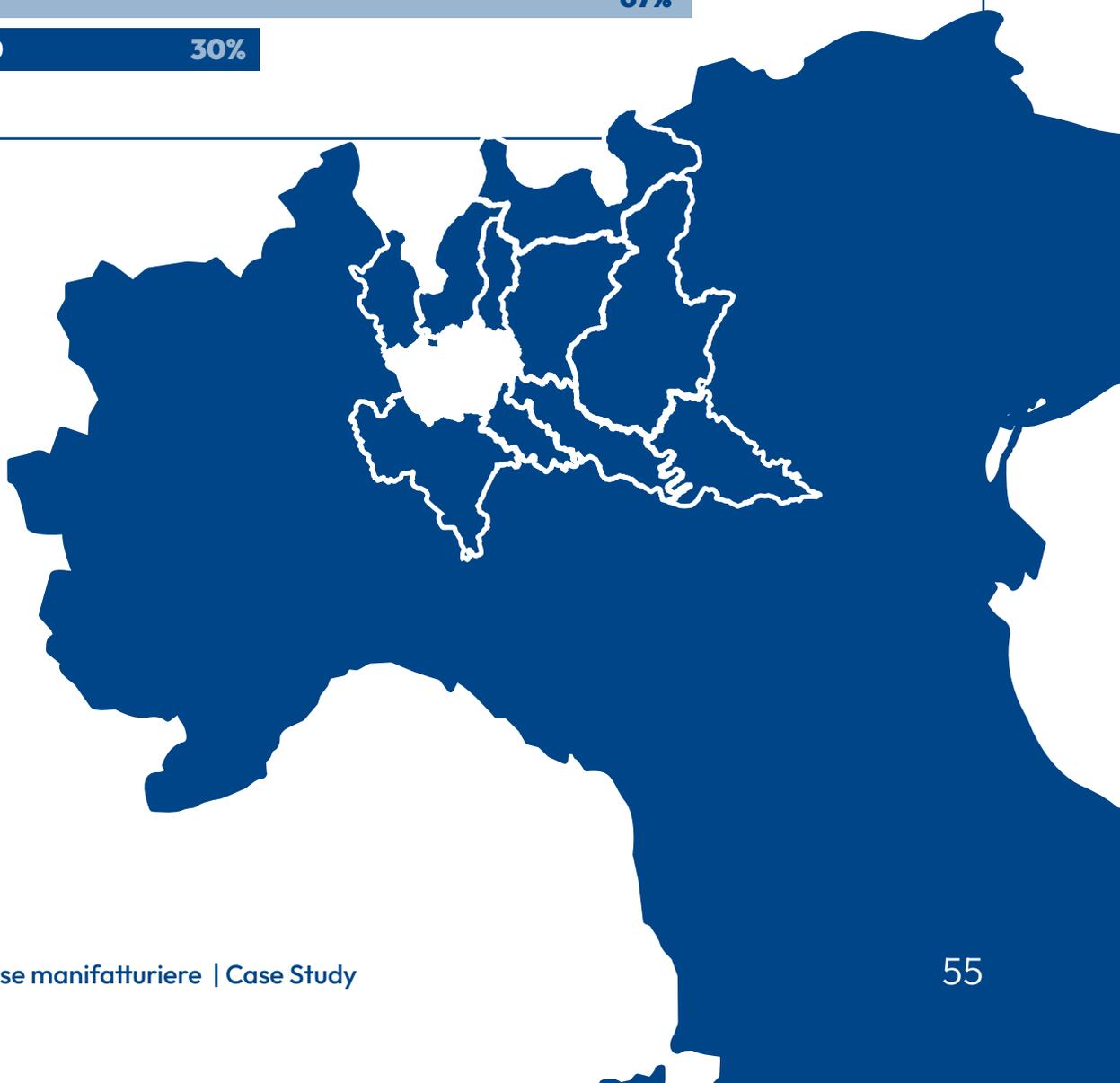
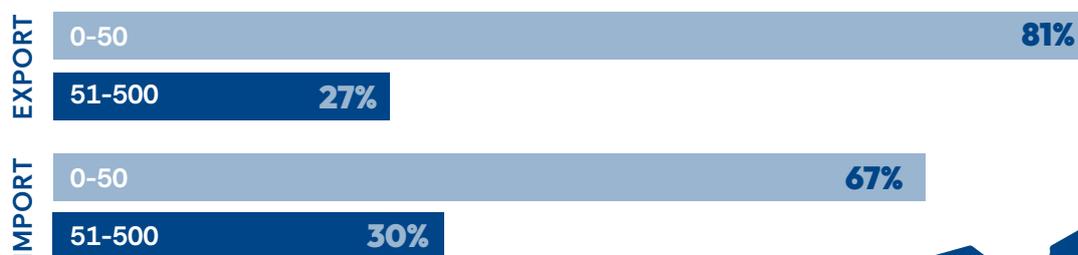
Fonte: Intesa Sanpaolo, ottobre 2024

Il campione

Il **44%** delle imprese del distretto ha un fatturato superiore ai 3 milioni di euro.

Circa il **30%** delle imprese movimentata tra 2 a 10 container a settimana sia in import che in export.

Movimentazione container annua via mare

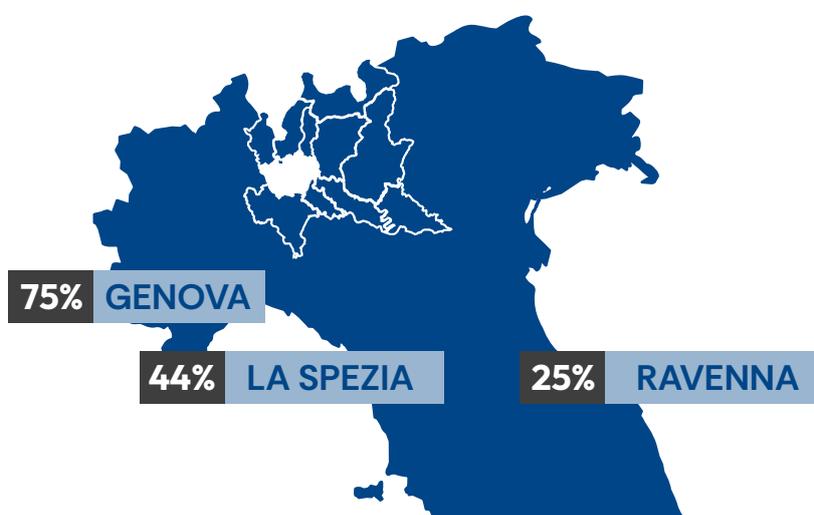


I corridoi logistici in export

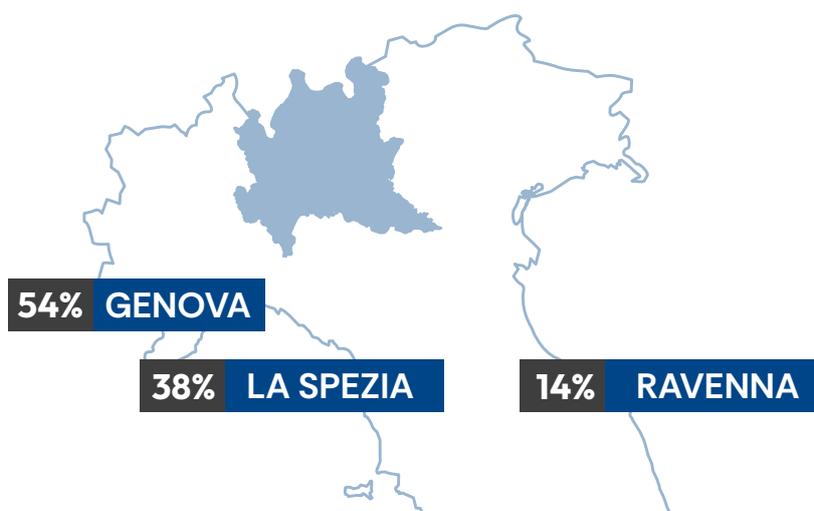
Il **100%** delle imprese predilige il mezzo gommato nel trasportare la merce nella tratta azienda-porto.

Genova, La Spezia e Ravenna i porti di partenza più utilizzati.

(% di aziende che hanno dichiarato quel porto tra le prime due preferenze in export)



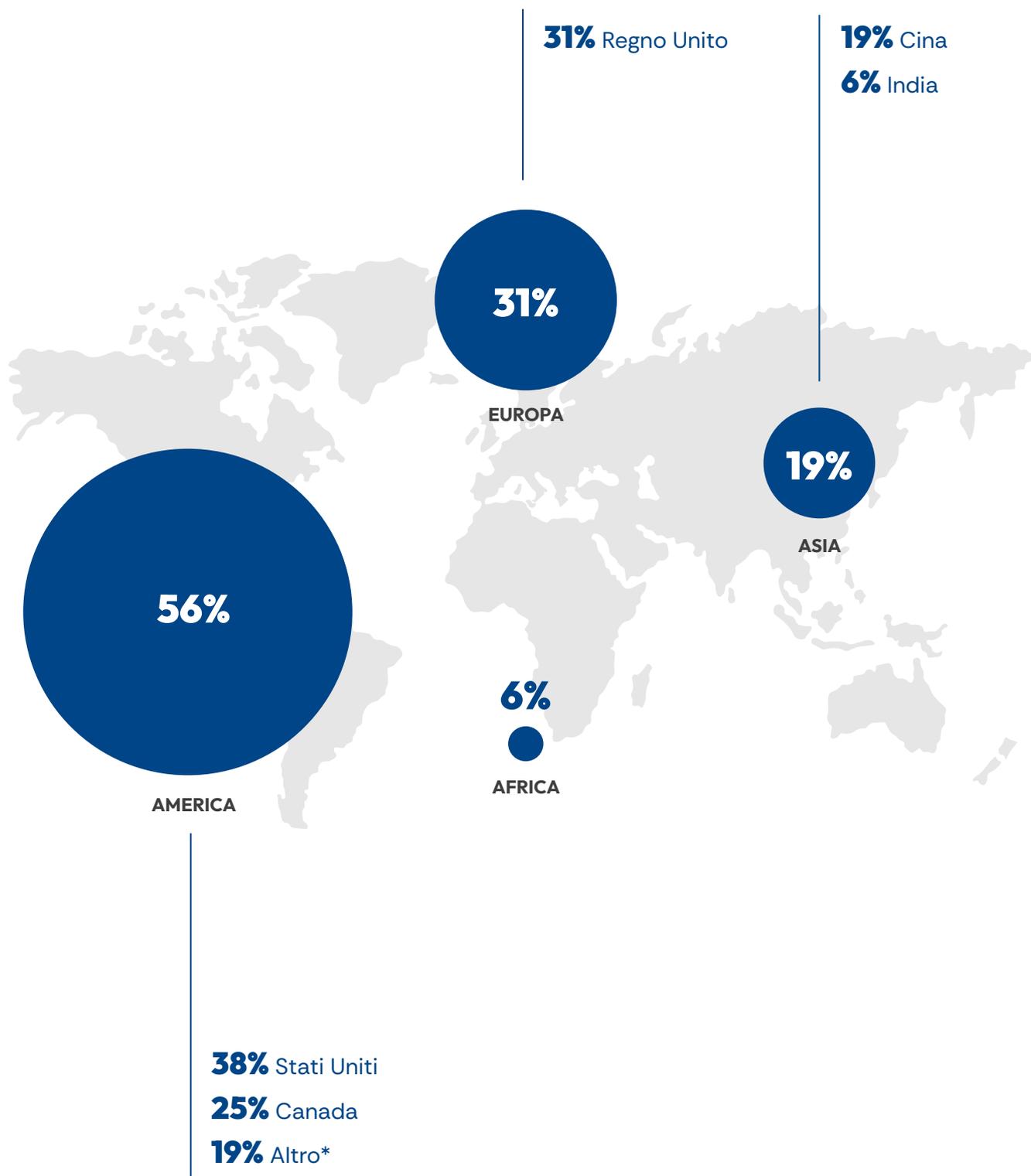
DISTRETTO



LOMBARDIA

Stati Uniti e Regno Unito i principali mercati di esportazione.

(% di imprese che hanno dichiarato quel mercato tra i primi due in export via mare)

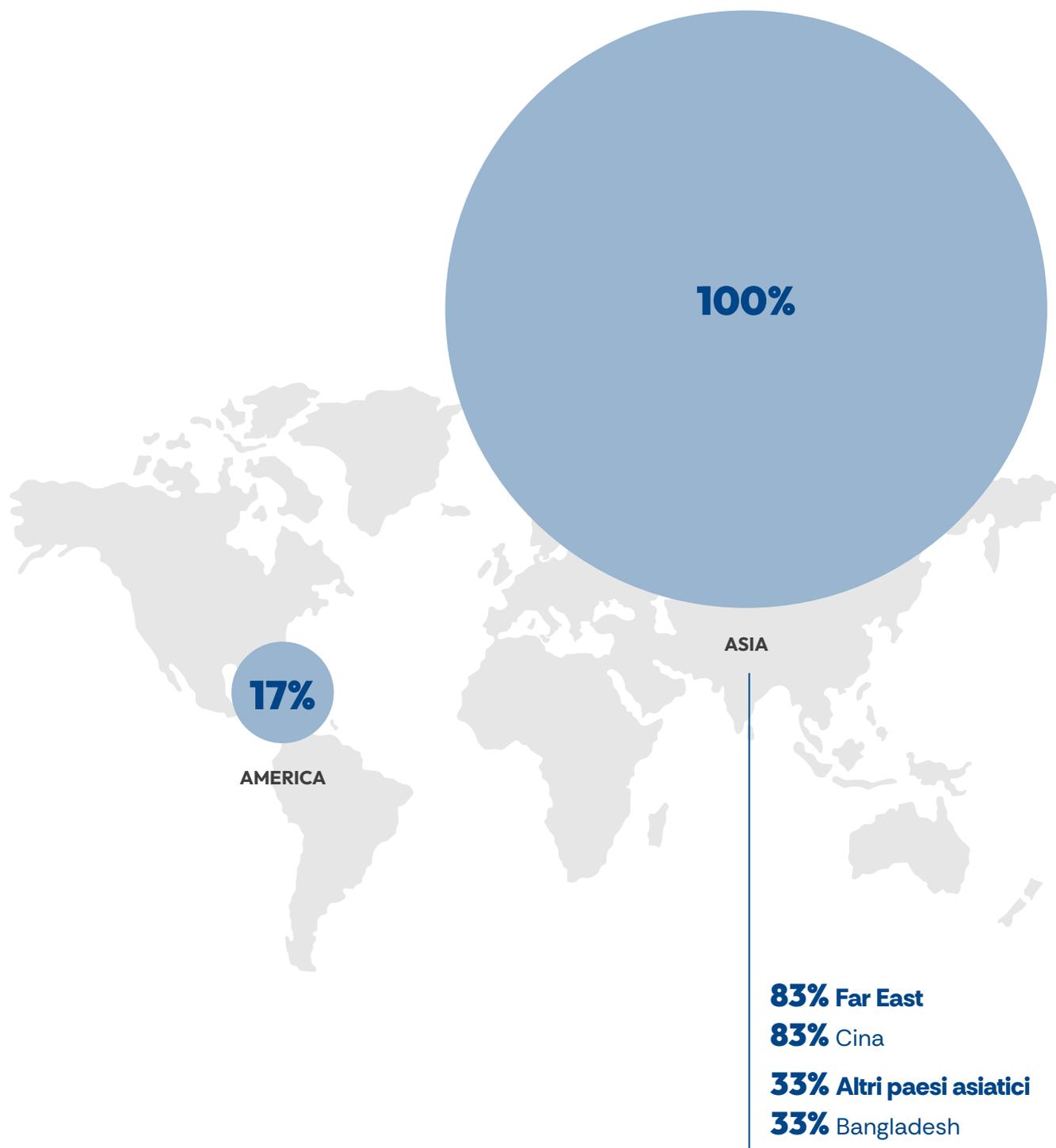


* Si utilizza "Altro" laddove l'impresa intervistata non ha specificato il Paese di esportazione ma ha indicato l'area nel suo complesso.

I corridoi logistici in import

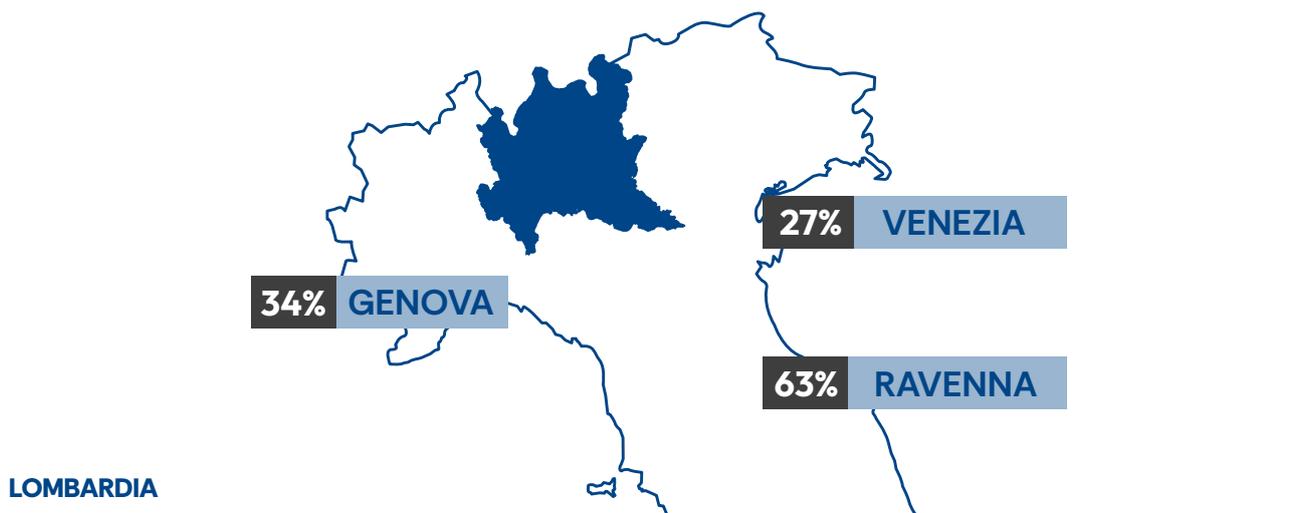
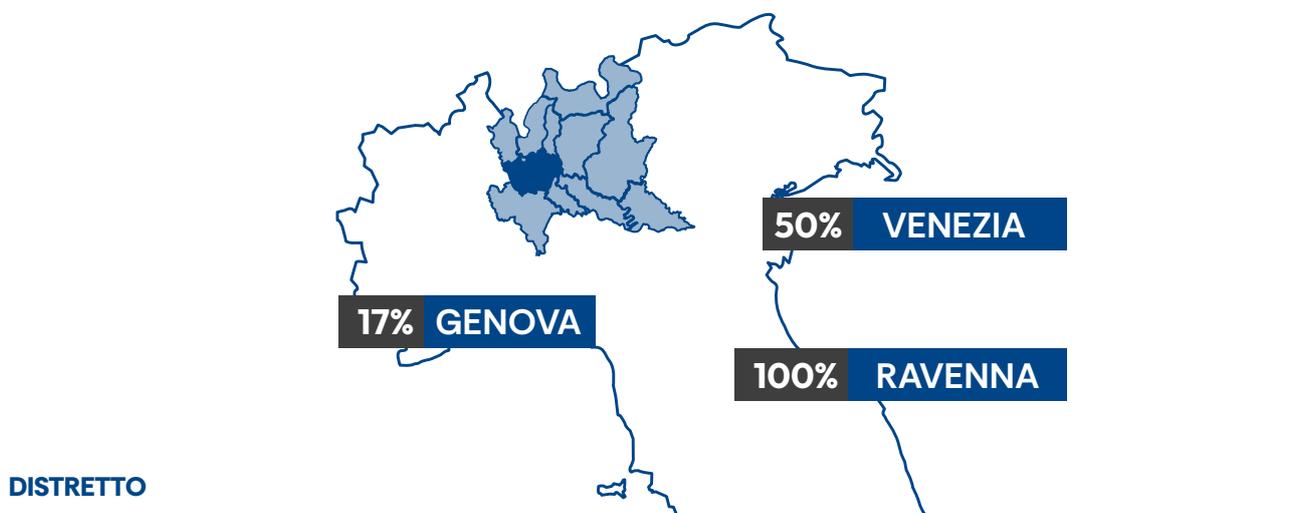
Il Far East è il principale mercato di approvvigionamento per le imprese del distretto.

(% di imprese che hanno dichiarato quel mercato di approvvigionamento tra i primi due nell'import via mare)



Ravenna e Venezia i porti di approdo più utilizzati.

(% di aziende che hanno dichiarato quel porto tra le prime due preferenze in export)



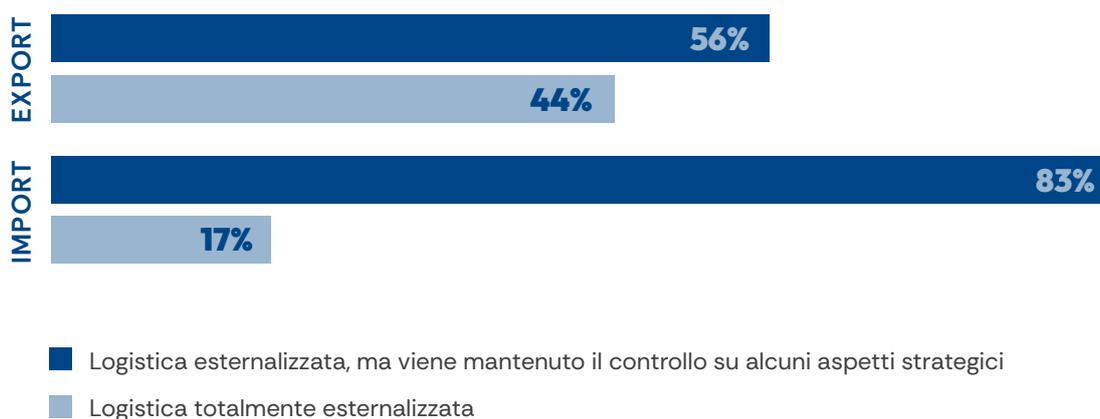
Il **100%** delle imprese predilige il mezzo gommato nel trasportare la merce nella tratta porto-azienda.

Gestione logistica

Outsourcing

Sia in import che in export tutte le imprese esternalizzano la logistica, ma la maggioranza ne preserva il controllo su alcuni aspetti strategici.

(% di imprese che hanno dichiarato di dare la logistica in outsourcing)



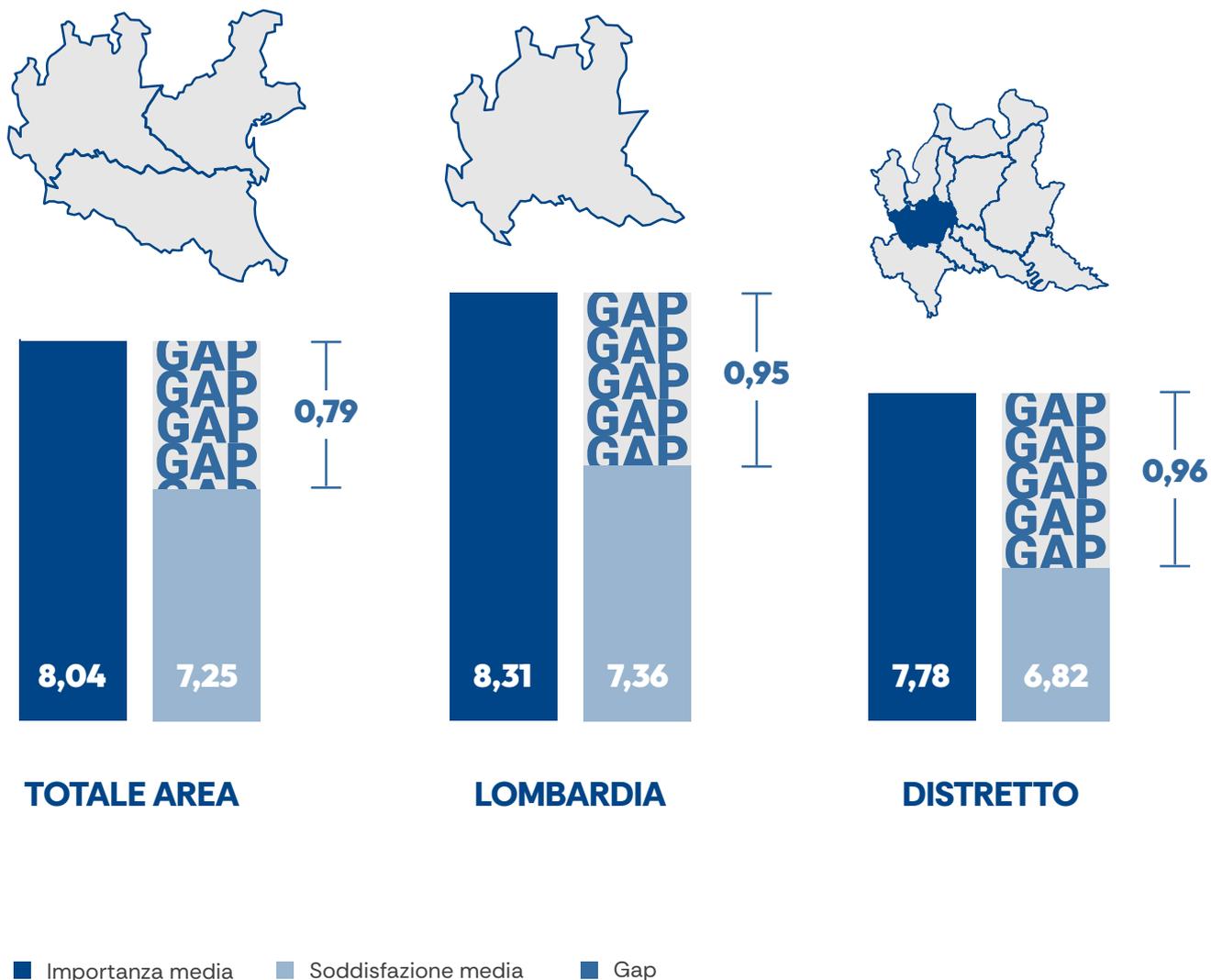
Il ruolo degli spedizionieri

Il 100% delle imprese del distretto opta per lo spedizioniere nella logistica conto terzi.

Importanza e soddisfazione del sistema logistico

Le imprese del distretto sono meno soddisfatte del sistema logistico.

(giudizio di importanza e di soddisfazione su una scala che va da 1 a 10; valore medio su 13 variabili)



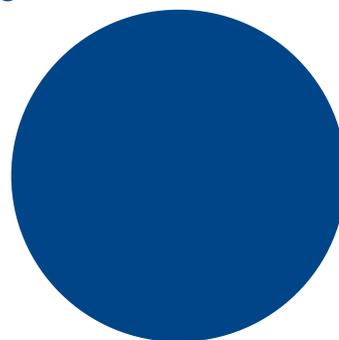
Hot Topic

Intermodalità e sostenibilità

La maggior parte delle imprese del distretto utilizza il mezzo gommato nel trasporto terrestre per motivi di costo.

(% di aziende; risposta con due preferenze)

69% Il trasporto su strada ha costi inferiori



19% Maggiore flessibilità nelle tempistiche di pianificazione e consegna



19% Affidabilità e sicurezza in termini di tempi di consegna, livello del servizio e tracciabilità



13% Sempre utilizzato il trasporto su gomma e non c'è intenzione di cambiare



Una buona parte delle imprese ha dichiarato di portare avanti obiettivi di decarbonizzazione e lo fa ottimizzando i carichi e riducendo il numero di viaggi.

(% di imprese)

No, nessun obiettivo specifico fissato

56%

Sì, ottimizzazione dei carichi per ridurre il numero di viaggi

44%

Impatto delle disruption

Sebbene la maggior parte delle aziende del distretto abbia dichiarato di non aver subito impatti significativi a causa di eventi recenti come la pandemia, la guerra russo-ucraina e la crisi nel Mar Rosso, una parte rilevante sta implementando strategie per mitigare gli effetti delle interruzioni nella supply chain come, ad esempio, il rafforzamento delle relazioni con partner strategici e l'adozione di politiche di ripianificazione e adattamento.

63%

Nessun
impatto
rilevante

19%

Rafforzamento delle relazioni con
partner logistici e fornitori strategici

19%

Implementazione di strategie di
riplanificazione agili per un adattamento
rapido alle interruzioni

6%

Diversificazione e ampliamento
della rete di fornitori globali

Indagine imprese logistiche

La principale novità della survey 2025 è l'approfondimento sul punto di vista degli operatori logistici.

Si tratta di una novità che consente di ottenere una visione completa delle dinamiche logistiche, facilitando un **confronto diretto** tra le esigenze dei produttori e le soluzioni proposte dagli operatori.

Sono state analizzate le risposte di **100 operatori** localizzati in Emilia Romagna, Lombardia e Veneto, da cui sono emerse non poche differenze rispetto al manifatturiero.

L'indagine conferma alcune dinamiche storiche emerse anno dopo anno nella nostra survey come la scelta prevalente da parte dei clienti della clausola Ex Works in export e un'apertura ancora limitata verso le nuove tecnologie e la digitalizzazione.

Ma emergono anche **prospettive positive** come una maggiore propensione verso la sostenibilità e l'intermodalità.

L'utilizzo più diversificato dei porti, infine, è un altro elemento positivo, con una migliore gestione del rischio nella logistica delle imprese.

campione
100
imprese
logistiche



Lombardia **35%**

Veneto **35%**

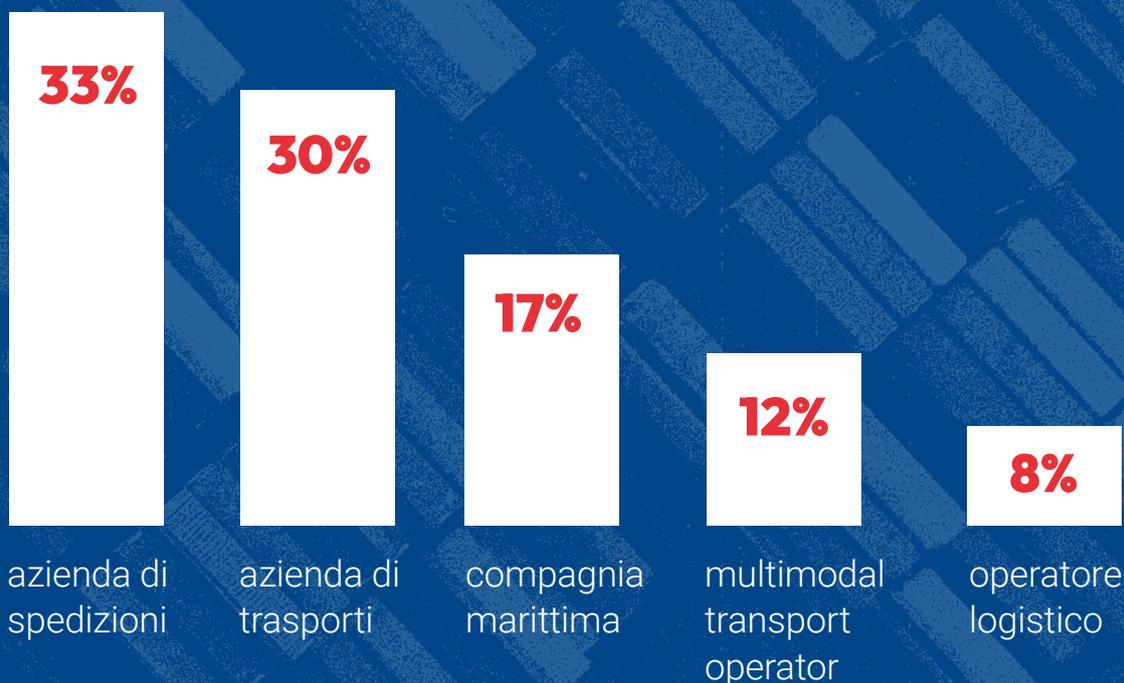
Emilia Romagna **30%**

100%
società
di capitale

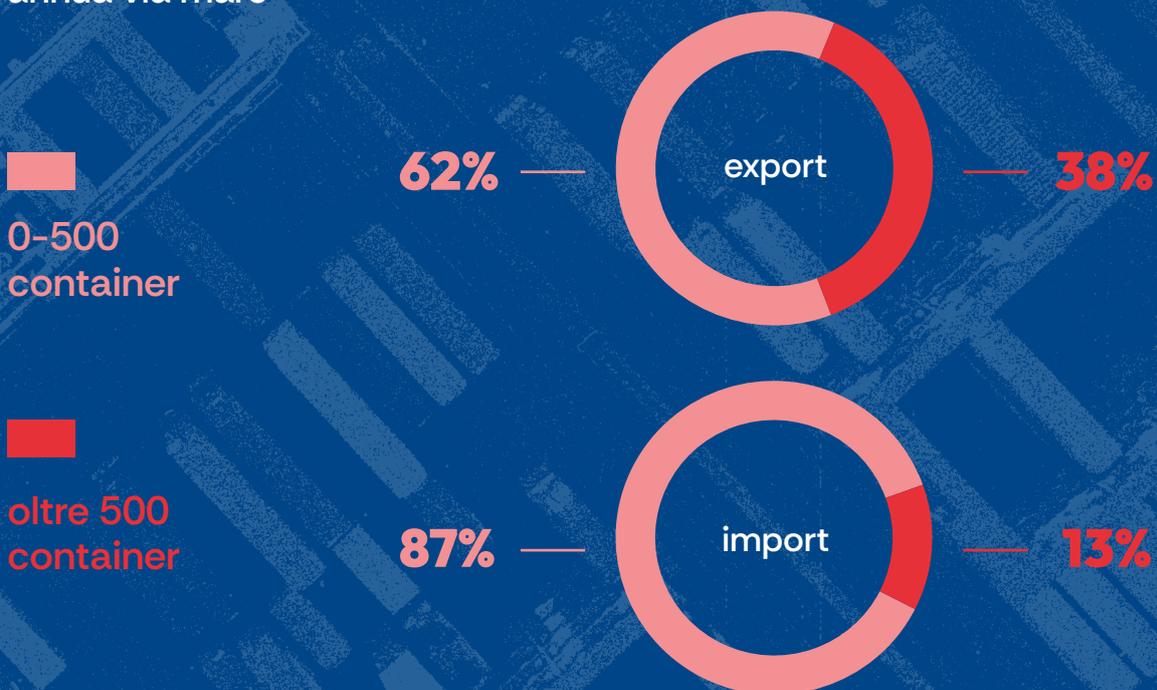
22%
fatturato
> 3 mln €

Interviste
svolte nel
mese di
luglio 2024

Distribuzione settoriale



Movimentazione container annua via mare



Hot Topic

Focus sui temi strategici
per le imprese logistiche

Intelligenza

Artificiale

La maggioranza delle imprese si focalizza sugli aspetti che ricevono un beneficio più immediato e diretto sul proprio “core business”.

Intermodale

e sostenibilità

Le imprese logistiche mostrano una buona propensione all’uso dell’intermodale e all’adozione di politiche di sostenibilità.

Questione

Ex Works

“La semplicità della clausola” si conferma la principale motivazione all’utilizzo dell’Ex Works in export.

Disruption

globali

Quasi metà del campione dichiara che i propri clienti stanno implementando politiche di adattamento alle disruption.

Intelligenza Artificiale

Un numero inferiore di operatori logistici, rispetto alle imprese manifatturiere, ha intenzione di **investire in Intelligenza Artificiale**.



Per la maggior parte degli operatori logistici l'efficienza dei processi logistici, e quindi la riduzione dei costi, è **la variabile che può ottenere maggiori vantaggi dall'utilizzo della digitalizzazione e dell'Intelligenza Artificiale**.



Miglioramento efficienza operativa
riduzione dei costi



Aumento della produttività della logistica
maggiori/migliori servizi

L'area in cui un numero maggiore di imprese logistiche sta testando la tecnologia IA è quella dell'automazione/robotica.

Seguono a distanza sistemi di analisi predittiva e blockchain.

In prospettiva, e quindi entro tre anni, un numero maggiore di imprese tra gli operatori logistici testerà sistemi di computer vision e strumenti di analisi predittiva.

2024 → Tra tre anni

27% → **27%**

Automazione e
robotica

4% → **8%**

Strumenti di
analisi predittiva

4% → **5%**

Blockchain

3% → **10%**

Sistema di
computer vision

3% → **4%**

Sistemi Supply Chain
Risk Intelligence

3% → **3%**

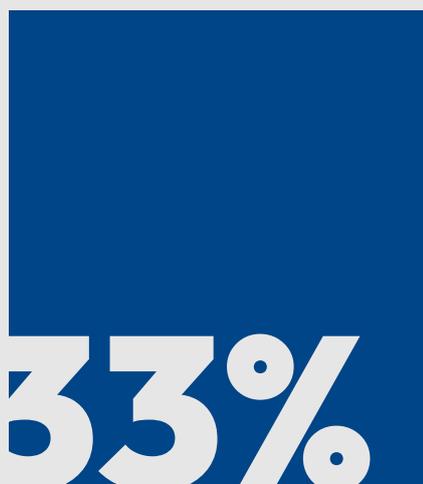
IA generativa per fornire
assistenza clienti

2% → **6%**

Big Data

Intermodale e sostenibilità

Rispetto alle aziende manifatturiere più operatori logistici dichiarano di utilizzare l'intermodale nel trasporto della merce dall'azienda-cliente al porto e viceversa.



imprese logistiche

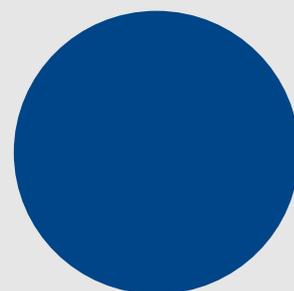


imprese manifatturiere

media 2019-2024

Tra i motivi che spingono le aziende logistiche a optare per la strada prevale il fattore costo.

64% Il trasporto su strada ha costi inferiori



16% Affidabilità e sicurezza in termini di tempi di consegna, livello del servizio e tracciabilità



16% Tempi di transito più rapidi rispetto all'intermodale



12% Maggiore flessibilità nelle tempistiche di pianificazione e consegna



10% Familiarità e fiducia consolidate nel trasporto su strada



4% Il trasporto su gomma è il core business e non c'è intenzione di cambiare

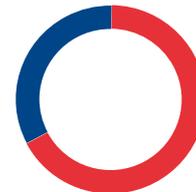
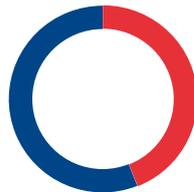


Le aziende logistiche hanno un orientamento verso la sostenibilità superiore alle imprese manifatturiere e tra le pratiche di sostenibilità più utilizzate, emergono l'ottimizzazione del packaging, l'uso di rinnovabili e lo sviluppo di immobili green.

Le aziende stanno implementando politiche di sostenibilità?

imprese logistiche

imprese manifatturiere



sì **56%** | **44%** no

sì **33%** | **67%** no

Quali iniziative di sostenibilità stanno implementando?

36% — Ottimizzazione e riduzione del packaging

27% — Utilizzo di fonti energetiche rinnovabili

23% — Sviluppo di immobili green

11% — Utilizzo di fonti energetiche rinnovabili

11% — Ottimizzazione operations

11% — Iniziative di economia circolare

11% — Iniziative specifiche di logistica green con i clienti

2% — Diminuzione impronta di carbonio

Ex Works

Nelle attività di **esportazione**, gli operatori logistici italiani lavorano prevalentemente con la formula **Cost, Insurance and Freight (CIF)** e **Free On Board (FOB)**. Sono pochi gli operatori che, grazie probabilmente ai loro contatti con le aziende estere, riescono a lavorare in **Ex Works**.

■ CIF **53%**

■ FOB **41%**

■ EXW **6%**

Nelle attività di **importazione**, quasi tutti gli operatori lavorano grazie alla formula **Ex Works**, in questo caso incaricata dall'azienda italiana-acquirente che si assume le operazioni, i costi e i rischi logistici.

■ EXW **98%**

■ CIF **2%**

Secondo gli operatori logistici le **motivazioni** maggiori che spingono le aziende manifatturiere italiane ad utilizzare la formula **Ex Works** nelle operazioni di **vendita all'estero** sono la semplicità del metodo e il fatto che a decidere la clausola è il proprio cliente.

60%

È il metodo più semplice. Le altre modalità sono più complesse da gestire

40%

La scelta dipende dal cliente

Disruption globali

La maggior parte degli operatori logistici (58%) ritiene che i diversi avvenimenti / disruption non hanno avuto un grosso impatto sulla supply chain dei propri clienti. Al contrario, il restante **42%** ritiene che le imprese-clienti hanno subito un impatto significativo e **stanno implementando strategie di resilienza nei confronti degli shock.**

58%

I clienti non hanno avuto rilevanti impatti

21% I clienti stanno implementando strategie di ripianificazione agili per adattarsi rapidamente alle interruzioni

14% I clienti stanno rafforzando le relazioni con partner logistici e fornitori strategici

7% I clienti stanno diversificando e ampliando la rete di fornitori globali

6% I clienti stanno avvicinando le fonti di approvvigionamento (nearshoring)

Le scelte degli operatori logistici

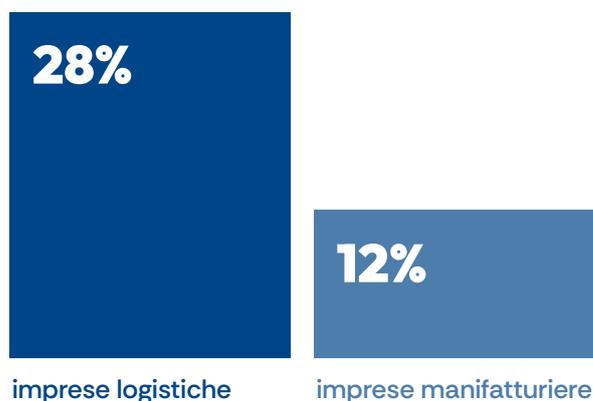
I porti,
la gestione e
i fattori rilevanti

Corridoi logistici

I corridoi in export

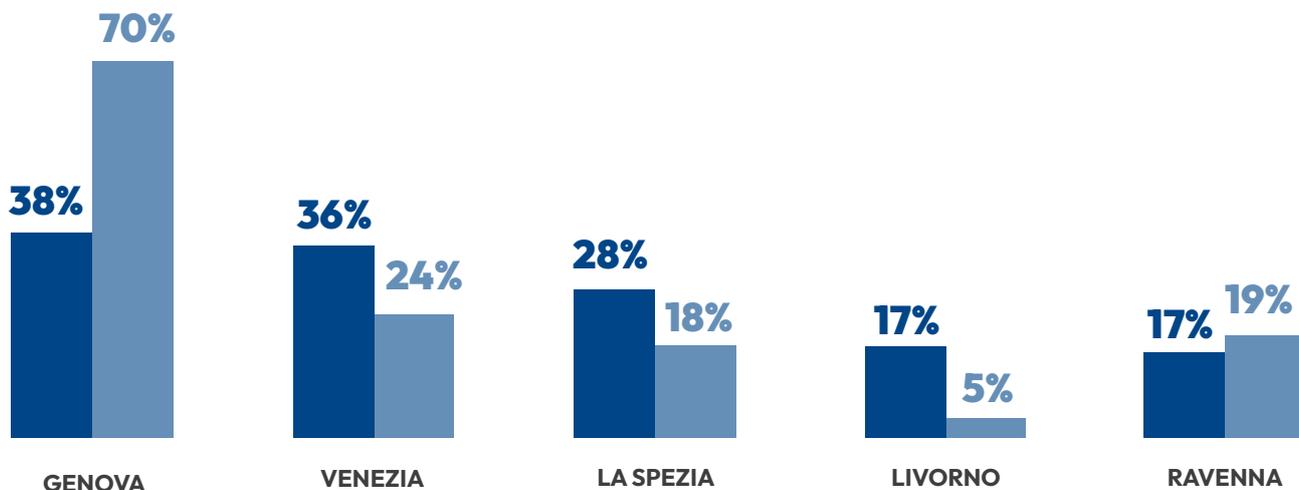
La prima parte del corridoio in export è rappresentata dal percorso dai magazzini dell'impresa/cliente al porto di partenza.

Circa il 28% delle imprese dichiara di adottare un mix intermodale nel trasportare la merce dai magazzini dei propri clienti al porto di esportazione. Ciò significa che, quando sono gli operatori logistici italiani ad occuparsi della logistica, c'è un utilizzo maggiore dell'intermodale.



La tappa successiva riguarda il porto di partenza.*

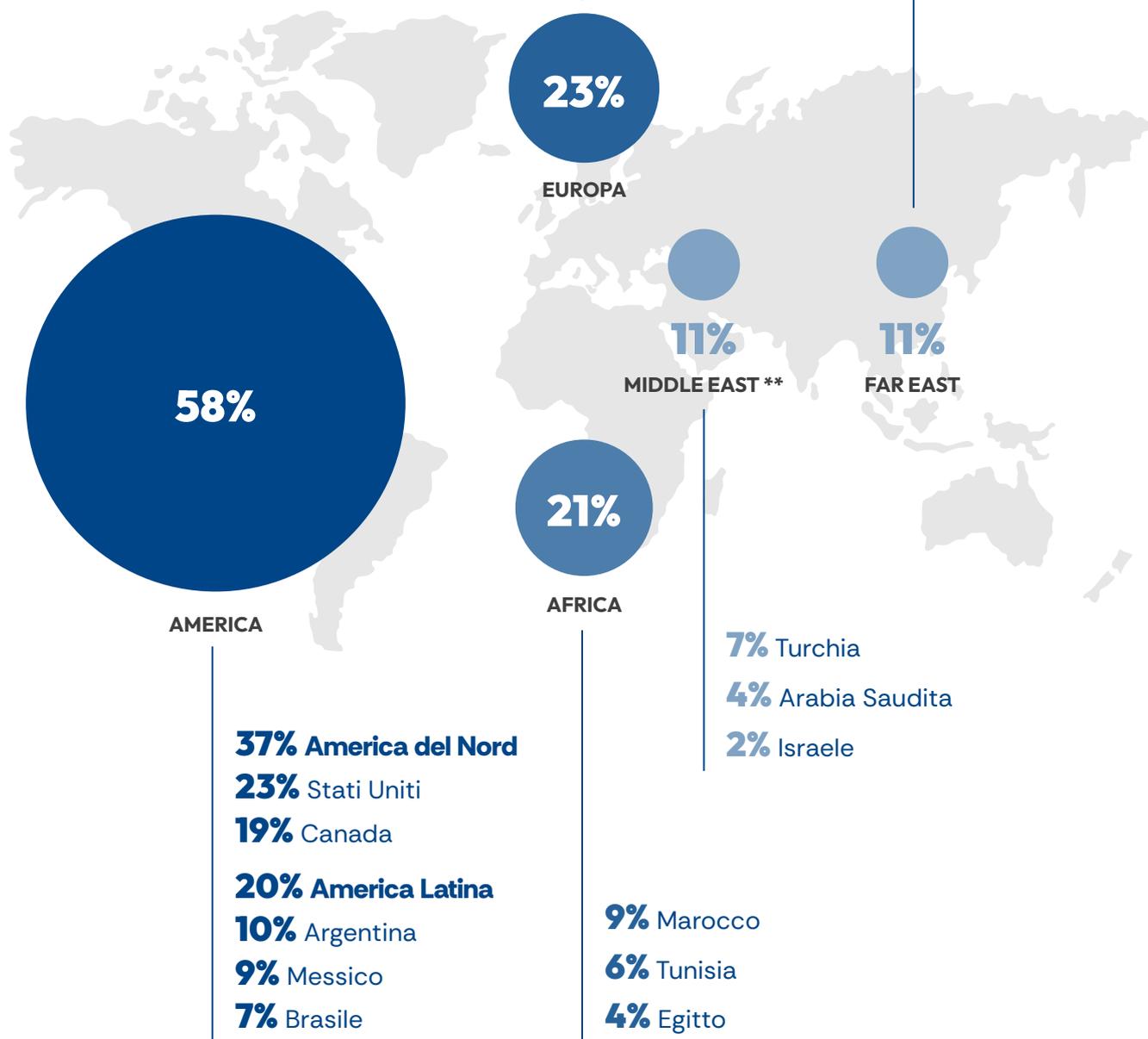
Rispetto ai rispondenti manifatturieri, gli operatori logistici mostrano un equilibrio maggiore tra i principali porti utilizzati in export.



* Possibilità di esprimere due preferenze. ■ imprese logistiche (2024) ■ imprese manifatturiere (media 2019-2024)

L'ultima tappa dell'export via mare sono i mercati di destinazione.*

Diversamente dal manifatturiero una quota maggiore di imprese logistiche dichiara di lavorare per esportazioni dirette nel Nord America (37% vs 33%) e in America Latina (20% vs 5%), meno per l'Europa (20% vs 5%), meno per l'Europa (23% vs 43%).

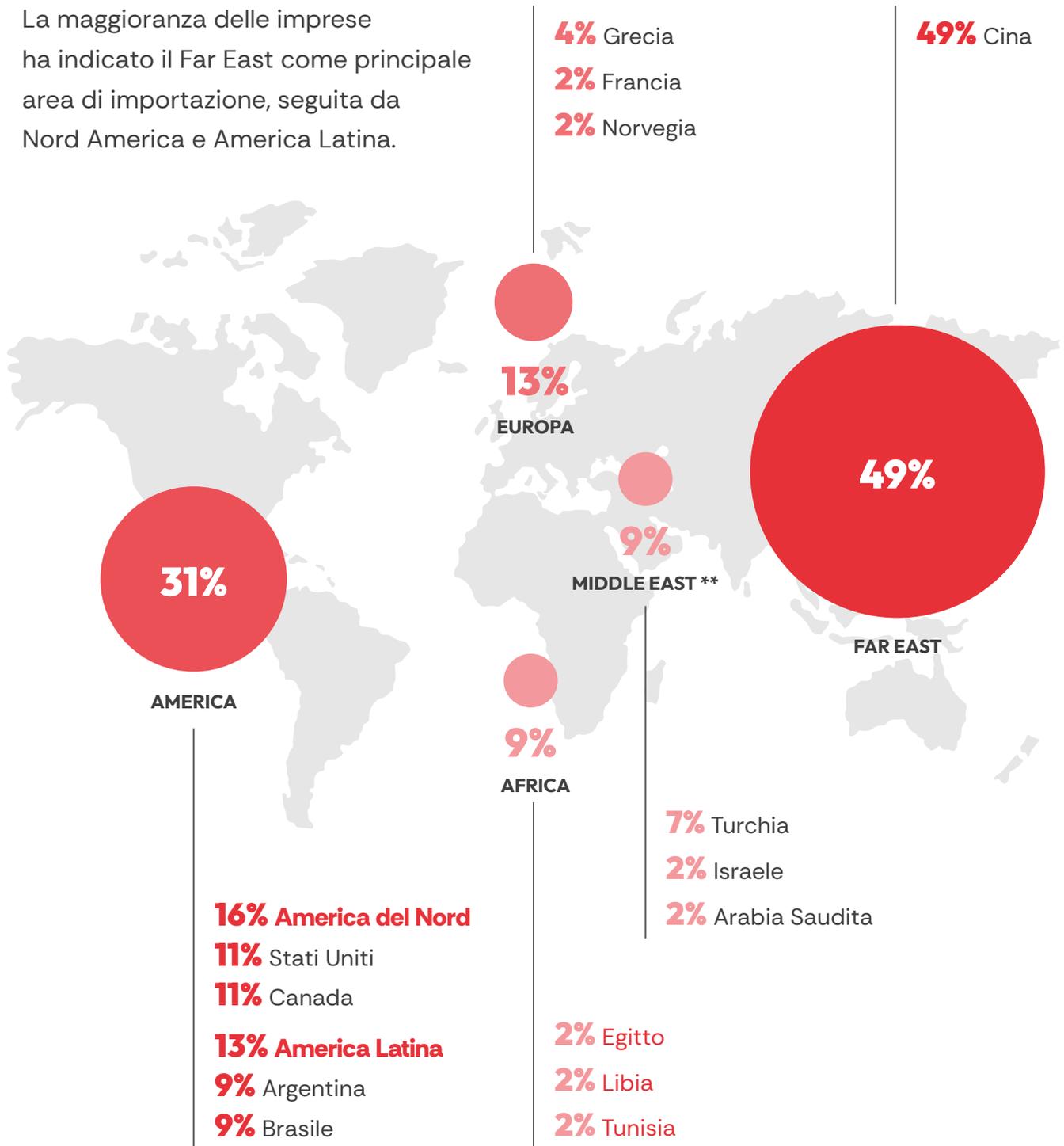


* Al campione è stato chiesto quali sono i 2 principali paesi verso cui i clienti esportano merce via mare (possibilità di esprimere due preferenze). ** Si utilizza un concetto allargato di Middle East che include anche la Turchia.

I corridoi in import

La prima parte del corridoio in import è rappresentata dai principali mercati di approvvigionamento delle imprese/clienti.*

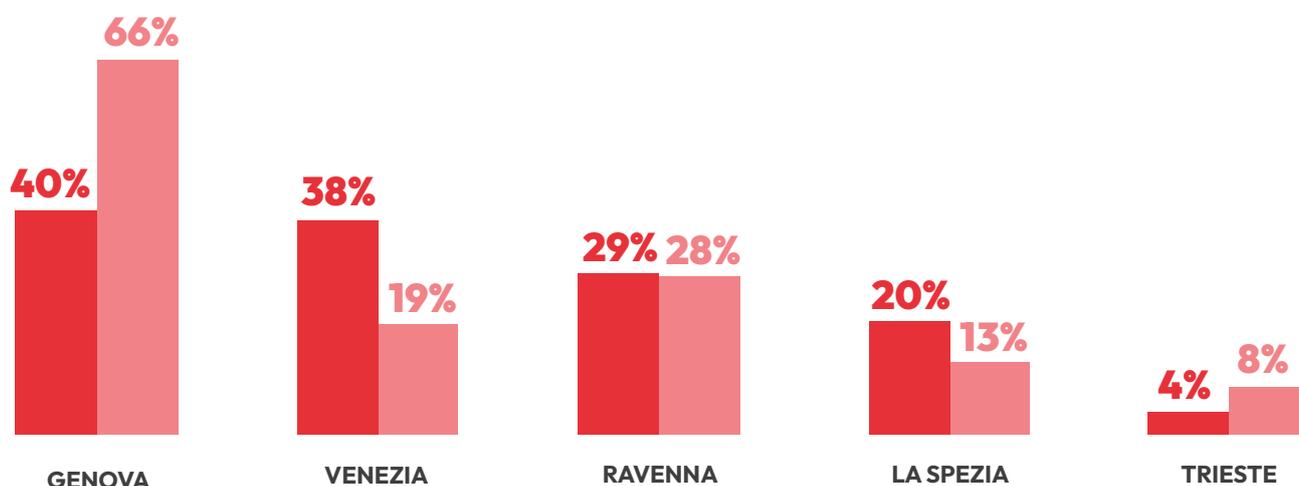
La maggioranza delle imprese ha indicato il Far East come principale area di importazione, seguita da Nord America e America Latina.



* Al campione è stato chiesto quali sono i 2 principali paesi verso cui i clienti esportano merce via mare (possibilità di esprimere due preferenze). ** Si utilizza un concetto allargato di Middle East che include anche la Turchia.

Il secondo step del percorso di import è il porto italiano di approdo.*

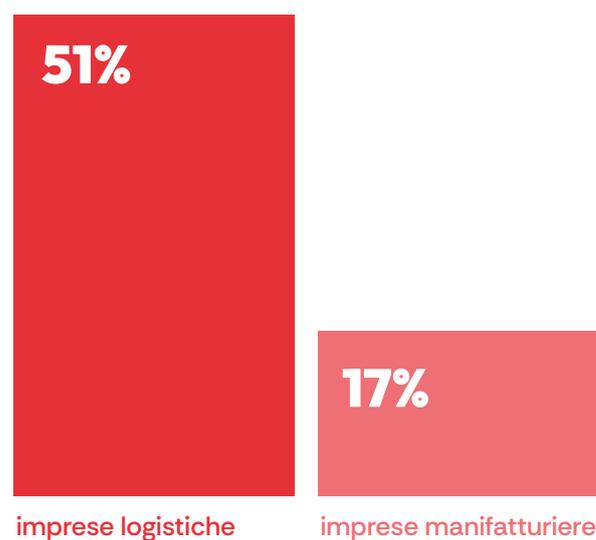
Rispetto ai rispondenti manifatturieri, anche in import gli operatori logistici mostrano un equilibrio maggiore tra i principali porti utilizzati.



* Possibilità di esprimere due preferenze. ■ imprese logistiche (2024) ■ imprese manifatturiere (media 2019-2024)

L'ultimo step riguarda il percorso della merce dal porto al magazzino dei clienti.

Oltre la metà delle imprese intervistate dichiara di adottare un mix intermodale nel trasportare la merce dal porto di importazione ai magazzini dei propri clienti. Anche nel caso dell'import gli operatori logistici utilizzano maggiormente l'intermodale rispetto alle imprese manifatturiere.



Focus interporti



UNA TESTIMONIANZA DI:

**Paolo Pandolfo, Vice Direttore Generale
Interporto Padova S.p.A.**

Nel panorama logistico italiano e con riflesso, in quello internazionale, gli Interporti rappresentano le strutture più efficienti al servizio della logistica. Sono sistemi complessi e articolati che si differenziano tra loro per caratteristiche uniche anche in base alla conformazione geografica del territorio in cui sono inseriti e alla distanza dei bacini produttivi dai terminal portuali. A mio avviso dobbiamo iniziare a ragionare come sistema coeso porto-interporto, al di là della geografia. Un interporto lontano da un porto ma ben collegato ferroviariamente può diventare un retroporto con spazi a magazzino e servizi impossibili da trovare nel porto di riferimento. Questa peculiarità dovrebbe essere meglio “venduta” al mercato perché porrebbe anche i porti ad un livello competitivo ben superiore nel panorama internazionale.

Per quanto riguarda il Nord Est è evidente che la distanza dai porti più ricchi di linee marittime è ideale per sviluppare connessioni intermodali. L’interesse per la logistica è più recente nel Triveneto rispetto al Nord Ovest e questo ha consentito una più moderna programmazione anche pubblica degli interventi infrastrutturali. Gli interporti di Padova e Verona si sono evoluti grazie a condizioni ideali per collegamenti intermodali ma anche grazie ad una più recente sensibilità degli Enti Locali e Regionali per una razionalizzazione del territorio. In queste aree molto industrializzate *l’idem sentire et velle* fra interessi pubblici e privati ha portato a un effetto virtuoso per cui l’utilizzo degli investimenti interportuali è sempre stato ai massimi livelli. Diverso il discorso nelle altre aree del Paese dove invece, la precoce maturità a livello industriale, ha evoluto una realtà “interportuale” molto spesso realizzata anche da soggetti privati che si sono così posizionati nel mercato.

Collegamenti efficienti e costanti porto-interporto semplificano le attività logistiche efficientando la resa. La fluidità delle connessioni è ciò che può rendere la logistica sempre più competitiva con soluzioni che a volte non sono da ricercare nel mero spostamento fisico delle merci; altri fattori influenzano il trasporto, primo fra tutti la digitalizzazione dei processi, che porta anche ad un alleggerimento della burocrazia che spesso intralcia la rapidità dei flussi. Ricordo l’istituto del “fast corridor doganale”

che da alcuni anni sta ben sviluppando l'import da Genova e La Spezia verso alcuni interporti. Infine, non va tralasciato l'aspetto legato alla sostenibilità: una gestione attenta e ponderata del trasporto merci attraverso gli interporti equivale ad un utilizzo prevalente di intermodalità ferroviaria, permette un posizionamento ideale della logistica rispetto alle vie di comunicazione e, infine, rende disponibili servizi avanzati e competitivi legati al mondo delle energie rinnovabili. Insedersi in un interporto è spesso un'opportunità unica per gli operatori in grado di fare la differenza a fronte di esigenze sempre più evolute delle imprese italiane.

Cosa spingerebbe verso un utilizzo maggiore e più efficiente degli interporti?

Se pur l'utilizzo degli interporti è basso nella totalità dei casi, efficienti collegamenti con i porti a costi vantaggiosi indurrebbero ad un uso maggiore degli stessi.

77% Collegamenti con i porti a costi vantaggiosi

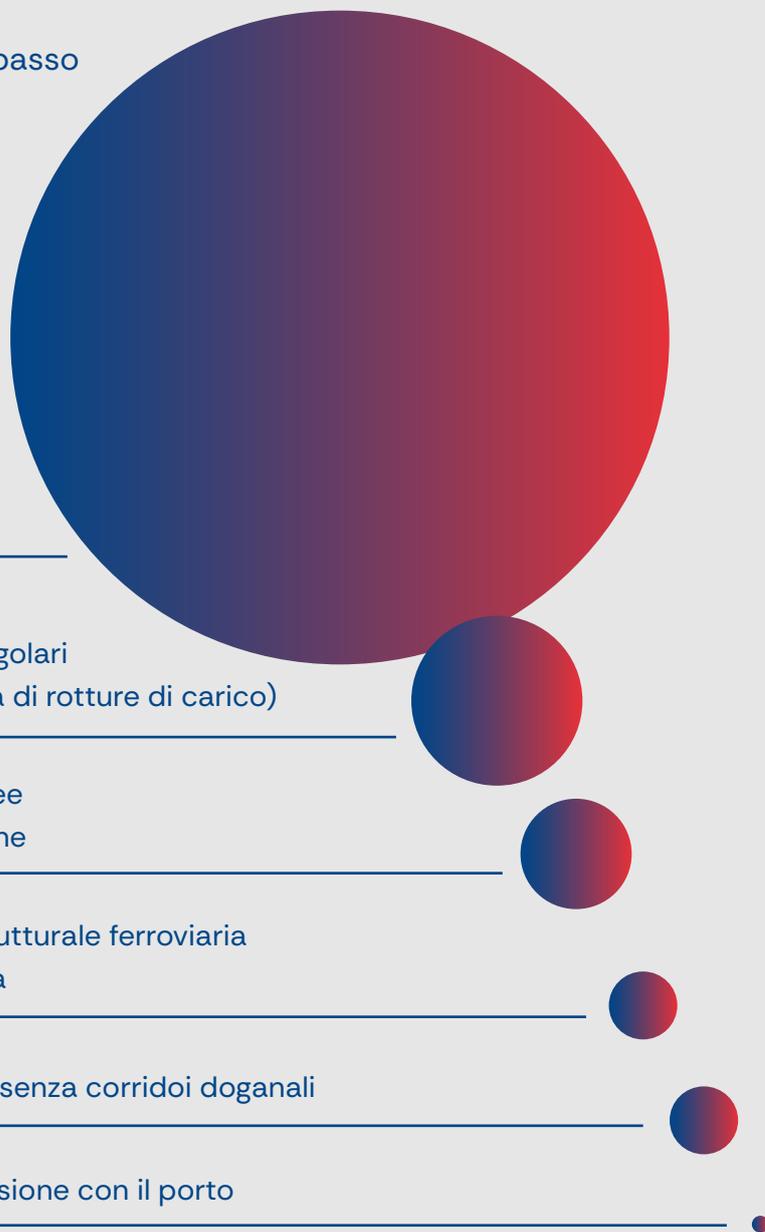
20% Servizi logistici veloci e regolari (carico/scarico della merce, assenza di rotture di carico)

13% Presenza di magazzini e aree di stoccaggio di adeguata dimensione

8% Presenza di una rete infrastrutturale ferroviaria e stradale di collegamento adeguata

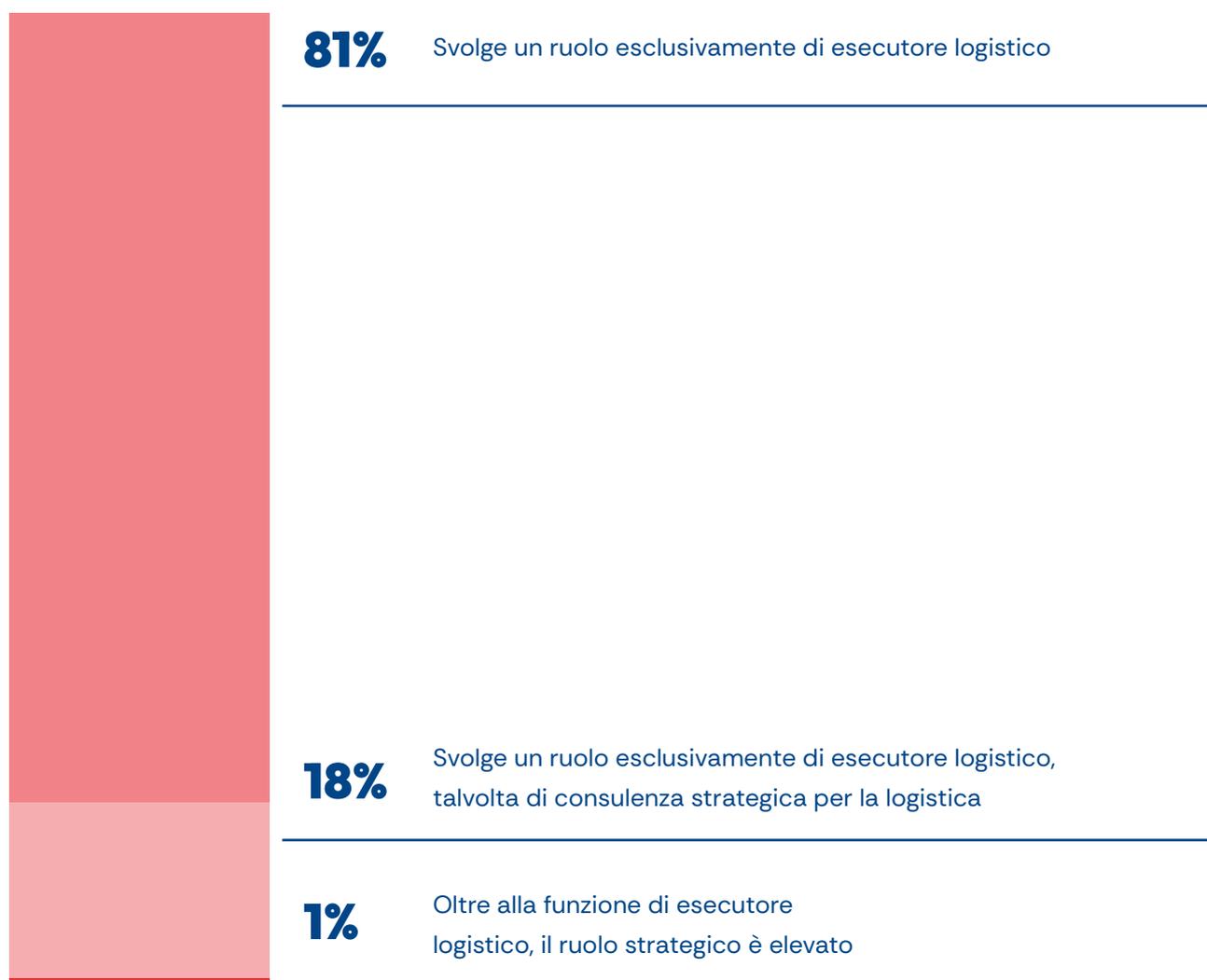
8% Servizi doganali efficienti presenza corridoi doganali

2% Servizi digitali di interconnessione con il porto



Gestione logistica e fattori competitivi

Per quanto riguarda, infine, gli aspetti gestionali, la maggior parte degli operatori (in totale si arriva al **99%**) **si occupa della parte operativa della logistica** anziché di quella strategica.



Solo il 29% dei rispondenti utilizza regolarmente **piattaforme digitali per la gestione della logistica**. La percentuale sale a 69% se includiamo coloro che le utilizzano anche in modo più sporadico. Il 9% ne sta prendendo in considerazione l'utilizzo, e solo il restante 22% non le ha prese in considerazione.

29%

Sì, le utilizziamo regolarmente

22%

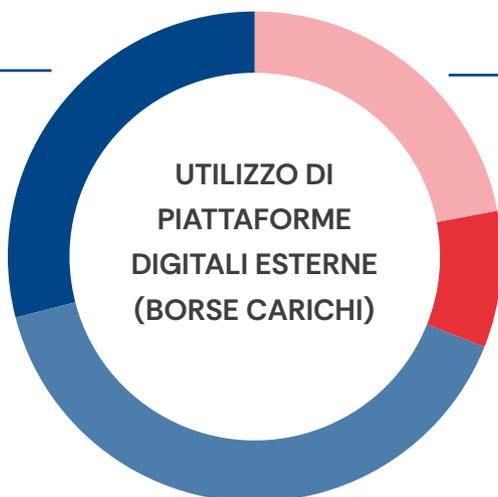
No e non lo stiamo prendendo in considerazione

40%

Sì, le utilizziamo ma non regolarmente

9%

No, ma lo stiamo prendendo in considerazione



Il 34% delle imprese logistiche intervistate dichiara che il **processo di scambio dei dati con i propri clienti è totalmente o prevalentemente digitalizzato**, mentre un ulteriore 35% ha digitalizzato il processo, ma ancora in modo non rilevante. La restante parte non utilizza canali digitalizzati.

20%

Processo totalmente digitalizzato

22%

No, per niente

14%

Processo prevalentemente digitalizzato

9%

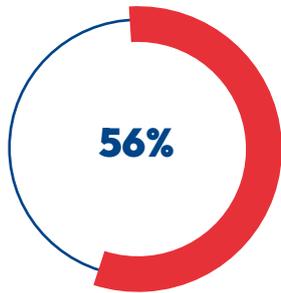
No, ma lo stiamo prendendo in considerazione

35%

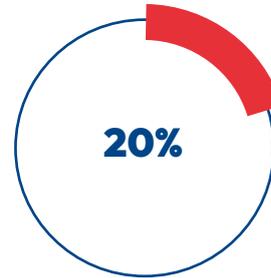
Processo poco digitalizzato



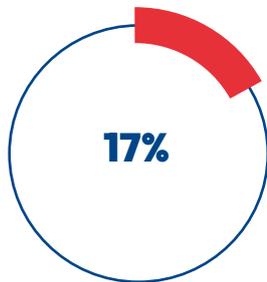
Per il 56% degli operatori i costi dei servizi portuali sono uno dei due **principali fattori di competitività di un porto nei prossimi 5 anni**. Seguono i costi del trasporto terrestre e la dimensione e l'accessibilità delle infrastrutture.



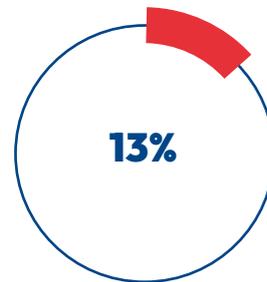
Costi del servizio portuale
(soste, THC-Terminal Handling Charge ecc.)



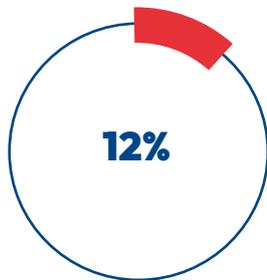
Costi del servizio di trasporto
tra il porto e la destinazione inland



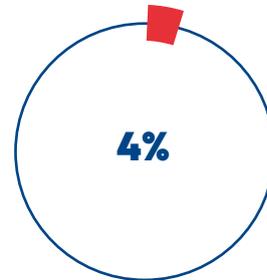
Dimensione e accessibilità delle infrastrutture/
Capacità di accogliere mega navi



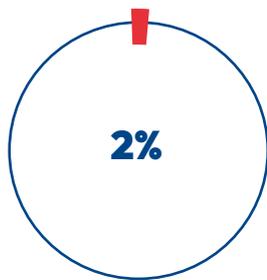
Presenza di linee dirette
verso le rotte intra-mediterranee



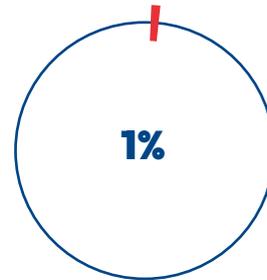
Presenza di linee dirette
verso le rotte di lunga percorrenza



Digitalizzazione
dei servizi logistici



Disponibilità servizi ferroviari
ad alta frequenza



Attenzione ai temi di sostenibilità, bunkeraggio
carburanti alternativi, attivazione cold ironing

Bibliografia

Accenture (2024), Supply chain networks in the age of generative AI: Turning promise into performance

BCG (marzo 2023), CEO Outlook 2023: Caution, Optimism, and Navigating the Road Ahead

Commissione Europea (2023), The Digital Economy and Society Index (DESI)

Commissione Europea (2020), Sustainable and smart mobility strategy

Contship-SRM (2019 - 2024), Corridoi ed efficienza logistica dei territori - <https://www.sr-m.it/it/cat/sec/24/corridoi-ed-efficienza-logistica-dei-territori.htm>

Ernst & Young (gennaio 2024), How supply chains benefit from using generative AI - https://www.ey.com/en_gl/insights/supply-chain/how-generative-ai-in-supply-chain-can-drive-value

European Court of Auditors (ECA) (marzo 2023), Intermodal freight transport

European Court of Auditors (2023), Intermodal freight transport. EU still far from getting freight off the road - https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr-2023-08/sr-2023-08_en.pdf

IDC Future Data Forum (17 ottobre 2023), "Dati, informazioni e conoscenza: il sistema immunitario dell'impresa intelligente", Hotel NH Collection Milano City Life

Material Handling Industry (MHI) (2024), Annual Report

Maersk (luglio 2024), Eye on the future - AI in supply chains and logistics - <https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2024/07/02/ai-in-logistics-and-supply-chains>

Nazioni Unite, Agenda 2030 - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Parlamento Europeo (novembre 2024), REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO sulla trasparenza e sull'integrità delle attività di rating ambientale, sociale e di governance (ESG) - <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-43-2024-INIT/it/pdf>

Parlamento Europeo (marzo 2024), Normativa sull'IA: la prima regolamentazione sull'intelligenza artificiale <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20230601STO93804/normativa-sull-ia-la-prima-regolamentazione-sull-intelligenza-artificiale>

Politecnico di Milano (2023), Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management

SRM (luglio 2024), 11° Rapporto Annuale Italian Maritime Economy. Le nuove sfide dei porti dell'area euro-mediterranea. La crisi nel Mar Rosso e le trasformazioni imposte dai modelli green - <https://www.sr-m.it/it/cat/prod/322820/italian-maritime-economy-report-2024.htm>

World Economic Forum (gennaio 2025), How to tackle unethical behaviour caused by supply chain disruption - <https://www.weforum.org/stories/2025/01/supply-chain-disruption-unethical-behaviour/>

CONTSHIP è il partner d'eccellenza nell'offerta di servizi integrati di logistica portuale e trasporto intermodale.

Il Gruppo è impegnato nel fornire soluzioni integrate e personalizzate per le esigenze logistiche dei nostri clienti, con un punto di forza derivante dalla gestione diretta degli asset.

I tratti distintivi dell'offerta logistica comprendono una forte spinta alla digitalizzazione, sostenibilità e all'integrazione verticale dei servizi.

contshipitalia.com

SRM è il centro studi collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo specializzato nell'analisi delle dinamiche economiche 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.

sr-m.it