

“Express Courier e Competitività del Sistema-Italia”

Il modello di business dei corrieri aerei internazionali

Dalla catena del valore alle indicazioni di policy

Executive Summary

Gennaio 2010



LUISS BUSINESS SCHOOL
Divisione LUISS Guido Carli



AICAI Associazione
Italiana
Corrieri aerei
Internazionali

“Express Courier e Competitività del Sistema-Italia”

Il modello di business dei corrieri aerei internazionali

Dalla catena del valore alle indicazioni di policy

Executive Summary

Gennaio 2010

LUISS Business School

Divisione LUISS Guido Carli

Viale Pola, 12 00198 Roma

Gruppo di lavoro

Matteo Giuliano Caroli

Umberto Monarca

Felice Simonelli

Alfredo Valentino

Sommario

1) Introduzione.....	4
2) Dalla catena del valore dei corrieri al sistema del valore: gli elementi chiave.....	5
3) Creazione o distruzione di valore? I vincoli all'attività dei corrieri e alcune proposte di policy..	8
3.1) <i>L'accesso ai centri urbani</i>	9
3.2) <i>I voli notturni</i>	12
3.3) <i>I costi dell'handling: liberalizzazione o monopolio?</i>	13
3.4) <i>Il progetto e-customs</i>	14

1) Introduzione

Il settore dei corrieri aerei internazionali sta attraversando una fase molto importante della sua storia e si trova ad affrontare rilevanti sfide competitive che potrebbero modificare la sua posizione all'interno del moderno contesto economico di riferimento.

La globalizzazione e l'accresciuto peso del commercio internazionale hanno di fatto modificato il ruolo che la logistica e il trasporto possono svolgere come fonte di vantaggio competitivo per l'intera economia nazionale. L'impresa, secondo tale approccio, non è più il centro del sistema economico attorno al quale si irradia un indotto fatto di fornitori oppure di clientela finale: essa diventa, piuttosto, uno dei molteplici nodi di una rete orizzontale (*network*) di realtà imprenditoriali, ciascuna specializzata in attività di produzione e di servizio complementari, che si alleano per raggiungere uno o più obiettivi e competono nel mercato con altri *network* simili. Nell'economia moderna, quindi, la competizione tra imprese si sposta dal livello individuale al livello aggregato: le possibili fonti di vantaggio competitivo vanno ricercate non solo nella massimizzazione dell'efficienza produttiva di ogni singola realtà imprenditoriale, ma anche nell'efficacia del sistema logistico che supporta l'intero *network*. Il gioco della libera concorrenza, inoltre, non è più basato solamente sulla capacità di contenere i costi di trasporto, piuttosto si sviluppa intorno alla possibilità di disporre di una catena logistica organizzata in maniera efficace ed efficiente, in grado di fornire nuovi servizi ad elevato valore aggiunto (regolarità e sicurezza del servizio, servizi *door to door*, soluzioni personalizzate, etc.).

In questo contesto deve essere inquadrata la funzione propulsiva che l'industria dei corrieri espresso può esercitare sull'intera economia nazionale.

A titolo esemplificativo, i corrieri in Italia nel 2008 hanno movimentato oltre 144 milioni di spedizioni, per un valore complessivo di 2,5 miliardi di euro. Il segmento *time sensitive* comprende circa il 74% delle spedizioni totali, mentre il 22% di esse sono in "arrivo da" o "in partenza per" l'estero. Tra il 2000 ed il 2008 i corrieri aerei hanno raddoppiato il loro fatturato nel nostro Paese, rafforzando il loro ruolo di *partner* propulsivi dello sviluppo del tessuto produttivo nazionale, favorendo l'interscambio e il collegamento tra le imprese che, infatti, rappresentano il 90% dei mittenti serviti dai corrieri e l'85% dei destinatari.

Sul fronte dell'interscambio con l'estero, l'Unione Europea è la destinazione più importante (76% per le spedizioni in arrivo e 72% in partenza nel 2008). Va sottolineato

il contributo che i corrieri hanno dato al grado di apertura del nostro Paese: tra il 2004 ed il 2008, ad esempio, si è assistito ad una forte crescita delle spedizioni in arrivo dalla Cina, +40,6%, con l'incidenza complessiva di questa destinazione del 9,2% sul totale delle spedizioni internazionali in arrivo.

A tale scopo, AICAI, l'associazione di categoria che ricopre una funzione istituzionale di guida strategica per il settore, ha inteso promuovere questo studio con la finalità di far conoscere meglio un comparto che, nonostante quanto possa sembrare in prima battuta, presenta al suo interno notevoli complessità che richiedono un approfondimento sulle dinamiche economiche e competitive che lo governano.

2) Dalla catena del valore dei corrieri al sistema del valore: gli elementi chiave

L'analisi della catena del valore dei corrieri aerei internazionali permette di evidenziare le due caratteristiche principali della loro operatività:

- la pressione sui tempi;
- la standardizzazione.

Si potrebbe sostenere che, se trasportare merce da una destinazione all'altra è relativamente semplice, farlo con continuità tutti i giorni e su scala mondiale richiede una pianificazione capillare del proprio *network*, delle attività da svolgere e degli orari in cui scadenzare queste attività.

Lo svolgimento di un servizio celere, con consegna *time definite*, può essere realizzato solo dividendo la giornata in specifiche finestre orarie e svolgendo all'interno di esse delle operazioni predeterminate nel rispetto dei tempi di realizzazione e completamento di ogni fase. È fondamentale, inoltre, che tutto il meccanismo funzioni con perfetta sincronia: i ritiri si svolgono tutti nella stessa fascia oraria, in tutte le città, in modo tale da permettere una corretta gestione della merce nelle filiali ed il successivo instradamento verso l'*hub* intermedio oppure la destinazione finale. È evidente, quindi, che un minimo intoppo, una piccola difficoltà rischiano di far saltare l'intero meccanismo, compromettendo la continuità del servizio. Uno degli *skill* principali di un corriere, infatti, è "la gestione degli imprevisti", ovvero la capacità di programmare e riprogrammare il proprio *network* con

flessibilità giorno per giorno, ora per ora, così da poter superare ogni difficoltà logistica e operativa ed erogare sempre il servizio richiesto. In quest'ambito, il corriere svolge direttamente le attività *core* del proprio processo produttivo, ritagliandosi il ruolo di coordinatore e gestore di tutte le *operation*, anche di quelle affidate alle imprese *partner*, generalmente di piccole dimensione e quindi in grado di conferire maggiore flessibilità alla struttura del corriere.

Il *network* e la pianificazione del corriere, in sintesi, permettono di ottimizzare tempi e costi di trasporto. La gestione di un *network* unico internazionale consente, infatti, a ogni operatore di minimizzare i costi per merce trasportata, facendo leva sulle economie di scala che le ampie dimensioni della rete di collegamenti e i conseguenti elevati volumi veicolati permettono di generare; allo stesso tempo, però, il supporto richiesto in alcune fasi del processo produttivo a piccole e medie imprese rende la struttura operativa del corriere agile e molto flessibile, in grado di minimizzare i costi di gestione ed essere sempre capace di far fronte agli imprevisti. In estrema sintesi, il *know-how* dei corrieri aerei garantisce un ottimo compromesso tra i vantaggi legati alla scala e l'efficienza delle piccole organizzazioni che operano su porzioni limitate del territorio nazionale, massimizzando così il beneficio in termini di valore aggiunto creato per le imprese clienti e per l'intero sistema produttivo.

Con riferimento ai vantaggi generati per gli utenti finali, questi possono essere sintetizzati in tre profili:

- univocità del servizio;
- produttività;
- efficienza.

Per il primo aspetto, i corrieri costituiscono una fondamentale innovazione rispetto al tradizionale trasporto postale internazionale. Quest'ultimo, infatti, si configurava come un catena di collegamento tra diversi operatori che pianificavano il loro *network* prevalentemente su scala nazionale. I corrieri, invece, garantiscono l'univocità e l'unicità del processo: ognuno di essi crea un *network* di collegamenti in tutto il mondo, in modo che un'unica impresa sia responsabile di tutto il processo produttivo, dal ritiro alla consegna al destinatario finale, con indubbi vantaggi per il cliente, come ad esempio: la possibilità di tracciare la spedizione lungo tutto il tragitto; la garanzia del rispetto di adeguati *standard* di sicurezza, indipendentemente dal Paese in cui transita la merce; la

gestione integrata di tutte le pratiche doganali; la possibilità di personalizzare il servizio per qualsiasi destinazione finale.

Con riferimento al secondo punto, invece, i corrieri si configurano ormai come operatori logistici a supporto dei propri clienti. Essi possono idealmente essere considerati come un'estensione dell'impresa cliente, in quanto ne gestiscono, soprattutto per quelle di piccola e media dimensione che caratterizzano il tessuto produttivo italiano, la fase di collegamento con i clienti finali, oppure a monte con i propri fornitori: in quest'ottica il loro contributo è cruciale per incrementare la produttività del sistema economico nazionale, tenendo conto dell'importanza crescente del "just in time".

I corrieri, infatti, operano nelle fasce orarie notturne, garantendo così continuità ai processi produttivi delle imprese clienti che utilizzano i loro servizi, permettendo loro di essere competitive e di raggiungere sempre nuovi mercati di sbocco. Basti pensare, ad esempio, alle difficoltà che una realtà imprenditoriale di piccola o media dimensione può incontrare nell'espandere la propria rete di fornitori o di clienti, difficoltà logistiche, di gestione dei costi di collegamento, etc. I corrieri intervengono proprio in questa fase, offrendo il proprio *know-how* e configurandosi così come un *partner* attivo dello sviluppo dell'impresa.

I corrieri consentono alle imprese clienti, infine, di migliorare la propria efficienza produttiva, introducendo nel loro ambiente competitivo innovazioni tecnologiche generate e create su scala internazionale. L'attività di innovazione, svolta con continuità dai corrieri aerei, oltre a migliorare l'efficienza del processo produttivo degli stessi, garantisce concreti effetti di *spill-over*: basti pensare all'importanza attribuita all'*ICT* e ai connessi servizi ad elevato valore aggiunto che i corrieri hanno sviluppato e che in molti contesti hanno costituito lo stimolo per migliorare, innovare e far progredire la struttura produttiva delle stesse imprese clienti. Questo processo è particolarmente importante nel nostro Paese, le cui imprese sono storicamente contraddistinte da una bassa propensione ad investire in ricerca e sviluppo e, al contrario, una forte tendenza a gestire i processi innovativi grazie ad effetti di *spill-over*, generati tra le imprese, i loro fornitori oppure i loro clienti. I corrieri, diffondendo il loro *know-how* sviluppato su scala internazionale, hanno generato un fondamentale stimolo per la diffusione all'interno delle imprese italiane di servizi a elevato valore aggiunto basati sull'*ICT*, permettendo un avanzamento delle attività produttive lungo la frontiera della tecnologia sia direttamente, imitando le soluzioni sviluppate e promosse dai corrieri e adattandole al proprio processo

produttivo, sia indirettamente, ossia usufruendo dei servizi all'avanguardia offerti.

In conclusione, il contributo garantito dai corrieri alla creazione di valore delle imprese clienti può essere generato:

- *dall'interno (catena del valore del corriere)*, grazie al processo di ottimizzazione volto a migliorare i servizi offerti;
- *dall'esterno (sistema del valore del corriere)*, tramite le sinergie che sviluppano con i loro clienti, fino a diventare dei veri e propri *partner* logistici, in grado di promuovere innovazione e competitività.

Nel complesso, l'industria dei corrieri aerei internazionali è legata al ciclo economico, proprio grazie alle connessioni evidenti che essa mostra con il sistema produttivo inteso in senso ampio. I corrieri contribuiscono allo sviluppo di un circolo virtuoso del tipo "*espansione – efficienza logistica – espansione*": un'iniziale crescita della produzione, infatti, genera una conseguente necessità per le imprese di poter contare su una catena logistica più funzionale ed efficiente (celerità nelle consegne, possibilità di raggiungere a costi contenuti nuovi mercati di sbocco) elementi che a loro volta determinano nuovi stimoli e nuove opportunità di crescita per l'intero sistema. In quest'ottica, quindi, l'industria dei corrieri è un importante volano di sviluppo per tutto il sistema economico, grazie all'effetto moltiplicativo che è in grado di generare sulla produttività, efficienza e redditività delle imprese clienti.

3) Creazione o distruzione di valore? I vincoli all'attività dei corrieri e alcune proposte di policy

La catena del valore ha evidenziato nella standardizzazione e nel rispetto dei tempi le due caratteristiche chiave del processo produttivo dei corrieri. Ne consegue che qualsiasi ostacolo, intervento esterno, impedimento che dovesse minare questi due *driver* di competitività, rischierebbe di ritardare tutte le *operation*, incrementarne i costi oppure, in casi limite, impossibilitarne la conclusione.

I corrieri dal loro punto di vista mettono il massimo impegno nella pianificazione ed ottimizzazione del proprio *network*, ma come accade per tutte le imprese, l'efficacia

delle loro azioni è contrastata da vincoli di natura interna oppure esterna.

I vincoli di natura interna, in generale, fanno riferimento alla capacità dell'impresa di adeguare le proprie procedure operative, il proprio processo, alle esigenze della clientela e del mercato, implementando nuove soluzioni tese ad incrementare l'efficienza e la produttività con conseguente riduzione dei costi. Sotto questo profilo, una variabile chiave è costituita dall'innovazione tecnologica, *driver* fondamentale per la crescita, lo sviluppo ed il consolidamento di tutte le realtà imprenditoriali. I corrieri sotto questo profilo si contraddistinguono per i cospicui investimenti in ricerca e sviluppo, attività che ha permesso loro di innovare profondamente il *business* del trasporto, introducendo significative novità sia dal punto di vista dell'organizzazione e della pianificazione del *network* sia nel *design* dei prodotti finali da offrire alla clientela. Lo sviluppo dell'*ICT* ha indubbiamente contribuito molto a quest'ultimo aspetto, rendendo i corrieri operatori logistici all'avanguardia e in grado di promuovere nei loro clienti soluzioni capaci di migliorare la produttività e abbattere i costi (basti ricordare la documentazione e la fatturazione *paperless*, il *track control*, la sicurezza delle spedizioni, etc.).

Da punto di vista esterno, invece, ogni impresa deve confrontare le proprie esigenze con il contesto di riferimento in cui opera, contesto che può essere esemplificato dall'insieme delle relazioni che l'impresa ha con: clientela, fornitori, soggetti pubblici, regolamentazione, ambiente normativo, etc. Analizzando nello specifico il caso dei corrieri, un nodo critico è stato evidenziato proprio nel rapporto con i soggetti pubblici di riferimento. Il soggetto pubblico può interferire con l'attività dei corrieri laddove impedisca loro la standardizzazione del processo e il rispetto dei tempi, oppure nel momento in cui intervenga nella catena del valore incrementando ingiustificatamente, ossia senza configurare recuperi di efficienza, i costi. Quattro sono gli aspetti sui quali è stata concentrata l'attenzione:

- l'accesso ai centri storici;
- i servizi aeroportuali;
- i voli notturni;
- il rapporto con l'Agenzia delle Dogane.

3.1) L'accesso ai centri urbani

Il segmento delle consegne espresso (*time definite* e *next day*) è indubbiamente quello

a più elevato valore aggiunto, esso contraddistingue l'operatività dei corrieri rispetto ad altri operatori nel comparto del trasporto e dei servizi logistici e costituisce il principale *driver* di vantaggio competitivo per le imprese clienti. Come detto, l'erogazione di tali servizi è possibile solo grazie a una precisa standardizzazione delle procedure e al rispetto dei tempi di completamento di ogni fase. I corrieri, quindi, hanno necessità di effettuare ritiri e consegne nella stessa fascia oraria e contemporaneamente in tutte le città che intendono collegare. È indispensabile per essi, quindi, spostarsi con continuità sul territorio, con la garanzia di poter accedere in qualsiasi orario a qualsiasi area. Tale esigenza, tuttavia, si scontra con la tendenza, sempre più marcata e in continua espansione, di regolamentare l'accesso ad alcune aree geografiche, tipicamente i centri urbani o centri storici delle città di media-grande dimensione. Queste restrizioni sono giustificate dalle amministrazioni pubbliche per soddisfare l'esigenza dei cittadini di ridurre la congestione del traffico, rendere più vivibili tali aree e, infine, abbattere l'impatto ambientale generato dalla circolazione dei veicoli.

È evidente che queste restrizioni rendono impossibile quel processo di pianificazione ed ottimizzazione del *network* svolto di continuo da ogni singolo corriere: costituiscono perciò un elemento di criticità nella catena del valore degli stessi. Va sottolineato, inoltre, come la *vacatio legis* europea e nazionale in merito alla regolamentazione delle Zone a Traffico Limitato (ZTL), attualmente demandata alle autonomie locali, determina uno scenario difforme in tutto il territorio italiano, impedendo così di attuare la standardizzazione del *network* e generando difformità nella libertà concorrenziale del mercato.

Partendo dalla considerazione che tali vincoli trovano una corretta giustificazione nelle motivazioni evidenziate dagli enti locali e nella conseguente legittima esigenza dei cittadini e dei residenti dei centri storici di vivere in un ambiente meno congestionato e inquinato, il problema evidente è la rigidità di talune normative, che in alcuni casi può spingersi fino al divieto assoluto di circolazione.

È possibile, tuttavia, dimostrare che gli obiettivi di tutela dei cittadini possono essere conseguiti senza necessariamente imporre limiti all'operatività dei corrieri, limiti che comportano una perdita di benessere per tutte le loro imprese clienti. È noto, infatti, che la mobilità urbana è la principale causa della congestione delle nostre città: tra il 2002 ed il 2008 ha fatto registrare un incremento del 48,2% del numero di passeggeri complessivi con un'incidenza del 64% di utilizzo del mezzo proprio (auto). Il trasporto

merci nei centri urbani, invece, è effettuato nel 53% con la modalità del conto proprio, poco efficiente in quanto tende a incrementare il numero di veicoli in circolazione, e solo il 47% in conto terzi, modalità in grado di ottimizzare il carico dei mezzi e ridurre quindi il parco circolante. Nel complesso quindi, limitare la circolazione ai corrieri, che rappresentano una piccola frazione di coloro che operano in conto terzi, ha un impatto limitato sulla congestione ma, al contrario, genera forti perdite di benessere per tutte le imprese clienti che fanno affidamento sulla tempestività e sui servizi ad elevato valore offerti.

È possibile, quindi, individuare alcune misure di *policy* in grado di permettere all'ente locale di conseguire i suoi obiettivi di tutela della cittadinanza senza inficiare l'operatività dei corrieri. In questa direzione, il primo ostacolo da rimuovere è la totale divergenza regolamentare che vige da Comune a Comune che ha un impatto negativo sulle prassi e procedure operative degli operatori del trasporto che, come i corrieri, contemporaneamente operano su tutto il territorio nazionale. Senza diminuire i poteri delle autonomie locali, sarebbe auspicabile individuare dei principi di base a cui ogni singolo comune dovrebbe attenersi:

- *garantire l'accesso agli operatori del trasporto espresso in determinate fasce orarie (tipicamente 8-12 e 14-18), necessarie per poter efficientemente svolgere i servizi di consegna ad alto valore aggiunto del segmento next day, riconoscendo ai corrieri la funzione di servizio pubblico che correttamente svolgono;*
 - o come argomentato in precedenza, l'impatto dei corrieri sulla congestione è minimo, basti pensare che nei centri abitati italiani superiori ai 100.000 abitanti circolano meno di 1.000 mezzi complessivamente;
- *garantire a livello nazionale gli standard ecologici minimi necessari per poter circolare in esenzione ai blocchi;*
 - o molte normative comunali già operano in questa direzione, ma sostenendo diversi *standard* (euro5, auto ibride, auto elettriche, etc.), determinano anche in questo caso un contesto regolamentare molto frammentato che non supporta coloro che, come i corrieri, operando su tutto il territorio nazionale, avrebbero l'opportunità di far leva sull'elevata scala per implementare nuovi investimenti.

È poi da valutare attentamente l'ipotesi di sostenere il rinnovamento del parco veicoli

degli operatori del trasporto attraverso un piano di incentivi, simile a quello rivolto agli operatori del servizio di trasporto locale dei passeggeri. Si tratta di una misura che, in un contesto di crisi del settore automobilistico, potrebbe avere anche un impatto positivo sul rilancio di questo comparto.

In alternativa, potrebbe essere attentamente valutato un compromesso basato sulla *congestion charge* (si veda l'esperienza di Londra e di recente l'*eco-pass* di Milano), senza però dimenticare le difficoltà implicite in un sistema di questo tipo, sia sotto il profilo della gestione, sia in merito agli obiettivi di benessere sociale (riduzione della congestione e dell'inquinamento) che gli enti locali intendono promuovere. La *congestion charge*, infatti, può correttamente funzionare dal punto di vista sociale nel momento in cui si configura come un tasso di scopo, ossia laddove i proventi vengano interamente reinvestiti in attività ed infrastrutture necessarie per raggiungere gli obiettivi di riduzione della congestione e dell'inquinamento che hanno determinato l'istituzione della tassa (ad esempio potenziamento del servizio pubblico di trasporto, nuovi parcheggi di scambio, infrastrutture che facilitino la circolazione di mezzi elettrici).

3.2) I voli notturni

Uno dei principali elementi di creazione del valore per le imprese clienti da parte dei corrieri è rappresentato dalla capacità di questi ultimi di configurarsi come una vera e propria estensione della normale attività imprenditoriale delle prime: i corrieri operano nelle fasce orarie notturne, ovvero durante i tipici orari di chiusura delle imprese, permettendo loro una continuità del processo produttivo e del rapporto con i fornitori e con i clienti finali. Schematizzando, potremmo pensare a ogni singola impresa cliente come il centro di un piccolo sistema produttivo dove a monte ci sono i suoi fornitori e a valle i clienti finali; l'impresa per poter svolgere il proprio compito deve essere rifornita di beni *input* e deve avere la possibilità di servire in tempi stretti i propri clienti con gli *output*. Nei sistemi moderni di produzione (si pensi al *just in time* ad esempio) uno dei vantaggi competitivi che un sistema logistico di trasporto efficiente può garantire alle imprese di piccole e medie dimensione è costituito dalla totale assenza di magazzino (sia per gli *input* sia per gli *output*), in quanto l'operatore della logistica si fa carico di garantire continuità al processo produttivo con i propri servizi. Per far ciò tuttavia, è necessario che esso operi durante le fasi di interruzione operativa delle imprese clienti, ossia nelle fasce notturne. Attualmente il 74% degli atterraggi e il 72% dei decolli effettuati dai corrieri in Italia avviene durante le ore notturne.

Questa esigenza dei corrieri potrebbe essere ostacolata dai divieti ai voli notturni (fascia 23:00/06:00) e dalla normativa sulla gestione del rumore aeronautico, disciplinata dall'Unione Europea con la Direttiva n.30 del 26 marzo 2002 (attuata in Italia con d.lgs. 17 gennaio 2005 n.13) e con la Direttiva n.49 del 25 giugno 2002 (attuata in Italia con d.lgs. 19 agosto 2005 n.194). Alcune limitazioni operative suggerite in queste norme hanno una loro giustificazione logica nella necessità di ridurre l'impatto acustico dell'attività aeroportuale sulla popolazione che vive nei pressi dell'impianto. Anche in questo caso, ci troviamo di fronte a motivazioni che perseguono degli obiettivi assolutamente condivisibili, ma ancora una volta è da evidenziare la mancata proporzionalità tra l'obiettivo e lo strumento: è legittimo tutelare coloro che vivono in prossimità di un aeroporto, ma la chiusura totale dell'impianto durante le ore notturne non è certo l'unica soluzione disponibile per raggiungere questo risultato, né tanto meno la più equa dal punto di vista del benessere sociale, poiché se da una parte arreca vantaggio ai residenti, dall'altra determina notevoli perdite di benessere per tutti coloro che legano la propria produttività ed efficienza al corretto funzionamento del sistema di trasporto.

Sotto questo profilo, la tutela dei residenti si può ottenere anche con altre soluzioni meno radicali rispetto alla chiusura totale che, quindi, consentono di ridurre le perdite di benessere complessive:

- autorizzazione al volo per aeromobili ad elevati *standard* acustici (ad esempio i cosiddetti *chapter 4* secondo la classificazione ICAO), che riducono le emissioni rumorose;
- svolgimento di idonee procedure operative nelle manovre di volo e di atterraggio che possano consentire una riduzione delle emissioni rumorose;
- istituzione di una *noise charge* sui voli notturni, anche di natura temporanea, i cui proventi siano rigorosamente investiti in ogni aeroporto in infrastrutture necessarie per ridurre le emissioni acustiche e compensare così i residenti nell'area adiacente lo scalo.

3.3) I costi dell'*handling*: liberalizzazione o monopolio?

L'altra problematica che i corrieri devono affrontare è relativa alla gestione dei servizi aeroportuali, in particolare quelli di *handling*. Quest'aspetto, a differenza degli altri due appena evidenziati, non necessariamente preclude al corriere la possibilità di svolgere correttamente il proprio processo produttivo, tuttavia tali servizi possono incidere sui

costi operativi complessivamente sostenuti: inefficienze nella gestione dell'*handling* aeroportuale si potrebbero tradurre in un aggravio di costi per i corrieri e conseguente perdita di competitività nella loro offerta di servizi ai clienti finali.

I corrieri, infatti, fanno riferimento alle principali società di *handling* che operano negli aeroporti italiani, nonostante la liberalizzazione del comparto, spesso ancora in regime di monopolio od oligopolio. In effetti, come evidenzia anche la letteratura economica, in molti contesti i processi di liberalizzazione avviati negli anni '90 non hanno garantito il raggiungimento di elevati *standard* prestazionali nell'erogazione dei servizi, ispirati a criteri di trasparenza, efficacia ed efficienza come presupposto per una fornitura di elevata qualità a prezzi inferiori e accessibili. Si tratta di problematiche complesse che nel caso dei corrieri interessano i servizi di *handling*, ma le cui considerazioni generali possono valere anche per altri ambiti come il servizio pubblico locale, i servizi infrastrutturali a rete, etc. Questi settori condividono un processo di liberalizzazione parziale, che dovrebbe al più presto essere effettivamente completato. Nel caso specifico dei servizi aeroportuali, sarebbe auspicabile una nuova regolamentazione che si soffermi in particolare sui nodi critici emersi dall'attuale fase di gestione e promuova concretamente il processo di liberalizzazione con interventi mirati a:

- ridurre concretamente le barriere all'entrata nel mercato dei servizi di assistenza a terra;
- rendere più trasparente il contesto in cui operano le società di gestione aeroportuale, ad esempio regolamentando in modo chiaro, oggettivo, trasparente e non discriminatorio l'accesso alle infrastrutture centralizzate e agli spazi aeroportuali;
- eliminare, per la certificazione di idoneità dei prestatori, quei requisiti non strettamente necessari che possano avere l'effetto di creare forme di barriere all'ingresso;
- effettuare un periodico monitoraggio degli *standard* di sicurezza e qualità indicati, prevedendo la possibilità di sanzioni nei casi in cui gli *handler* risultino inadempienti.

3.4) Il progetto e-customs

L'ultima area approfondita nello studio è costituita dal rapporto tra corrieri e dogane. Negli ultimi decenni il compito svolto dalle dogane è rapidamente mutato, da soggetti

destinati all'esecuzione delle politiche protezionistiche dei singoli Stati a garanti della sicurezza e agenti attivi nella lotta alla contraffazione. Questo mutamento ha contribuito a rafforzare le sinergie tra dogane e corrieri, in quanto questi ultimi hanno da sempre fatto della sicurezza e della lotta alla contraffazione due prioritarie aree di creazione di valore. In questi anni si è così avviato un processo di collaborazione, caratterizzato magari anche da periodi di *stop and go* e divergenze a livello locale, che nel complesso sta delineando per i corrieri un percorso di sviluppo positivo tendente a migliorare la loro efficienza e la loro operatività. Il programma *e-customs* prevede entro il 2012 la completa digitalizzazione di tutti i documenti necessari all'espletamento delle procedure doganali (dogana *paperless*). I notevoli passi avanti fatti in questo contesto, tuttavia, non devono ridurre lo stimolo a migliorare ancora le prassi esistenti e il rapporto con l'Agenzia delle Dogane; ad esempio notevoli margini di miglioramento in materia possono ancora essere conseguiti relativamente a:

- le politiche della sicurezza, in particolare curando l'armonizzazione tra regolamenti ENAC e regolamenti dell'Agenzia delle Dogane;
 - la mancata armonizzazione di questi regolamenti, infatti, comporta per i corrieri la necessità di adempiere a procedure diverse, con spreco di risorse soprattutto in considerazione del fatto che gli obiettivi in materia di sicurezza perseguiti dell'Agenzia delle Dogane e dall'ENAC sono assolutamente compatibili, per cui l'armonizzazione delle regole, oltre a semplificare le prassi adottate dai corrieri, semplificherebbe e migliorerebbe l'*audit* ed il monitoraggio sia dell'Agenzia sia dell'ENAC;
- una maggiore attenzione alle prassi ed all'implementazione a livello locale dei singoli regolamenti e delle circolari dell'Agenzia, onde evitare che interpretazioni diverse di una stessa norma portino a procedure operative differenti da sede a sede con implicazione negativa nella standardizzazione del processo perseguita dai corrieri.

