

"La signora delle merci" di Cesare Alemanni

di Luca Picotti

07-06-2023

Recensione a: Cesare Alemanni, *La signora delle merci. Dalle caravelle ad Amazon. Come la logistica governa il Mondo*, Luiss University Press, Roma 2023, pp. 200, 16 euro (scheda libro)

Il combinato disposto di pandemia, guerra, crisi energetica, tensioni tra Stati Uniti e Cina, cui si sono aggiunti eventi simbolici e non solo come l'incaglio della Ever Given nel canale di Suez nel marzo 2021, ha riportato l'attenzione sulla materialità dell'esistente. Da un dibattito, quello degli ultimi decenni, tendenzialmente focalizzato sull'immateriale - la finanza, il digitale, la piattezza del mondo globalizzato - si è tornati a parlare di porti, container, rotte marittime, trasporto su gomma, magazzini, materiali. Ci si è accorti dell'importanza del grano ucraino quando la guerra e il conseguente blocco dei porti nel Mar Nero hanno privato diversi Paesi, a partire da quelli del Nord Africa, di un approvvigionamento alimentare essenziale; ci si è ricordati della centralità delle attività portuali in Cina al fine di ricevere i beni davanti alla porta di casa quando si sono registrati i primi ritardi dovuti alle congestioni degli scali; ancora, si è avuto modo di cogliere i rischi della scarsità di scorte di magazzino in occasione di shock sistemici (si pensi ai componenti medici nella prima fase della pandemia o ai semiconduttori per automobili e dispositivi quali la Playstation o gli smartphone). Nel complesso, ci si è resi conto di come la globalizzazione - non tanto quella finanziaria, ma quella più profonda, fatta di beni trasportati da un luogo ad un altro - sia un ingranaggio estremamente intricato, tanto efficiente quanto fragile dinnanzi ad eventi patologici. Qual è il segreto, la chiave di tale efficienza, in grado di determinare il funzionamento dell'apparato nell'ordinario e, al caso, di adattarne i meccanismi nelle fasi patologiche, evitando di esacerbare i disagi? La logistica.

In merito, è uscito di recente per Luiss University Press l'interessante libro *La signora delle merci. Dalle caravelle ad Amazon. Come la logistica governa il Mondo*, di Cesare Alemanni, scrittore e giornalista. Concepito prima delle turbolenze degli ultimi anni, nell'ottica di tracciare una storia e filosofia della logistica, il volume presenta oggi una rinnovata, e forse a tratti quasi imprevedibile, attualità: la logistica come arte di ordinare, «che calcola e pianifica che ogni cosa si trovi nel luogo e nel tempo previsti e che si svolga nel modo più fluido e coerente possibile [...] una sorta di ragione delle cose» (p. 12), ha rappresentato la mano invisibile della globalizzazione contemporanea, costituendone la chiave dell'efficienza, sino agli shock degli ultimi anni. Questi ne hanno da un lato compromesso le funzionalità - congestione dei porti, scarsità di camionisti, costi del carburante, ritardi - dall'altro ne hanno, di converso, messo in risalto l'essenzialità. Si è visto come l'intero apparato della globalizzazione dipenda dalle capacità di organizzare i singoli segmenti, coordinare tempi, spazi e persone. In altre parole, le crisi degli ultimi anni hanno intaccato e allo stesso tempo valorizzato la componente essenziale della globalizzazione contemporanea, ossia la logistica, signora delle merci.

In realtà la logistica non è poi così recente. Alemanni rinviene l'origine di tale tecnica organizzativa nell'ambito militare, legandola alle imprese di Alessandro Magno e a strateghi come Sun Tzu e Carl von Clausewitz. Da arte della guerra, quindi, a disciplina dell'industria. In merito, l'autore ripercorre, tra le altre, l'ascesa delle figure manageriali negli Stati Uniti e l'assimilazione-importazione di modelli esteri, a partire dal cosiddetto "just in time", concepito nella giapponese Toyota tra gli anni Trenta e Cinquanta e diventato in seguito la grammatica della logistica contemporanea: trattasi di un sistema che, nel tentativo di risparmiare sui costi di magazzino, introduce una produzione strettamente legata alla domanda, in un continuo susseguirsi di ordini e consegne, tale da richiedere un'intensa

attività logistica a monte. Tecnica estremamente efficiente messa di recente in crisi dalla pandemia, tanto che alcuni operatori hanno deciso di riesumare il sistema opposto del cosiddetto "just in case", focalizzato sulle scorte di magazzino.

Alemanni guida il lettore nella sua storia e filosofia della logistica tra riferimenti ai Fenici, al Portogallo imperiale, a dottrine economiche, alle compagnie delle Indie, alle innovazioni tecnologiche. La densità di contenuti è ragguardevole. Tra i diversi temi toccati, l'autore si sofferma con attenzione sul cuore della globalizzazione (e dunque della logistica): il trasporto marittimo, attraverso cui passa l'80% del commercio internazionale. La globalizzazione, insomma, è anzitutto una storia di porti e navi. Motivo per cui Alemanni dedica diverse pagine all'invenzione che forse ha più influito sui trasporti marittimi di beni: il container, concepito a metà degli anni Cinquanta da un imprenditore dell'autotrasporto, Malcolm McLean. Ampi contenitori di metallo, al cui interno si trovano le singole merci, da caricarsi e scaricarsi tramite gru in navi sempre più grandi. Una rivoluzione, che porta ad una maggiore efficienza sotto più profili (meno rischi di danni alle merci, procedure di loading e unloading più veloci, riduzione dei furti ecc.) e trasforma, spesso meccanizzandolo, il lavoro portuale (ai diversi caricatori e scaricatori si sostituiscono le gru meccaniche). «A rendere il container davvero rivoluzionario non sono però solo la velocità di manovra e l'automazione dei processi, bensì soprattutto la sua versatilità intermodale; la sua capacità di spostarsi rapidamente tra mezzi diversi, concatenando sistemi di trasporto un tempo separati in un unico flusso di trasporto: il trasporto container. Che diviene così una sorta di "catena di montaggio" del trasporto globale. Al cui interno più che la localizzazione e lo spazio contano sempre più la coordinazione e l'economia delle operazioni. Dopo il container non si parla più di rotte, di strade, di ferrovie ma di "corridoi" logistici e di "direzioni" del trasporto, senza specificare troppo le superfici che attraversano. Il container opera una sorta di territorializzazione del mare, e di liquefazione della terraferma» (p. 95). Apre difatti la strada al cosiddetto trasporto multimodale door to door, dal magazzino di partenza a quello di destinazione, che si effettua tramite un unico contratto e "rottura di carico" da un mezzo all'altro (ad esempio, il trasbordo del container da nave a camion), facilitato proprio dalla containerizzazione. Il tutto, ovviamente, orchestrato da una profonda integrazione logistica. La storia dei container, inoltre, è anche la storia dell'ascesa cinese. La Cina, sottolinea Alemanni, è una potenza anzitutto logistica; parafrasando Deborah Cowen («più che come fabbrica del mondo la Cina potrebbe essere meglio concettualizzata come impero logistico»), l'autore afferma che la Cina è (stata) "fabbrica del mondo" anche perché ha investito in un "impero logistico" e, allo stesso tempo, ha investito in un "impero logistico" proprio per diventare "fabbrica del mondo". Alemanni riporta alcuni esemplificativi dati sulla centralità della Cina nel settore dei trasporti e della logistica: Pechino è leader nella costruzione di navi da carico; produce il 96% dei container mondiali; ospita sette dei primi dieci porti per carico movimentato; vanta Dongfeng, la più grande azienda di camion. La globalizzazione ha, in altre parole, un volto logistico in gran parte cinese - ragione per cui, come ha sostenuto la stessa Janet Yellen, è quasi impensabile immaginare, al momento, radicali decoupling tra le economie occidentali e quella cinese (quantomeno, a parere di chi scrive, sui beni di largo consumo, mentre invece sul fronte dei settori più strategici qualche passo verso una maggiore autonomia reciproca sarà con tutta probabilità compiuto).

Un'altra faccia fondamentale della logistica è rappresentata dalla fase della vendita al consumatore. In questo senso, l'analisi di Alemanni parte da Walmart, colosso da 500 miliardi di dollari di fatturato, nato come singolo negozio nel 1962 a Rogers nell'Arkansas. Il segreto dell'ascesa? Il suo fondatore, Sam Walton, era convinto che l'unico modo per battere la concorrenza fosse l'ossessivo perfezionamento dei costi di gestione del negozio. «Se fin dalla nascita i supermercati avevano sfumato il confine tra bottega e retrobottega, tra spazio della vendita e spazio dell'inventario, Walmart lo elimina del tutto. Improntati alla pura funzionalità, i big box stores sono davvero delle

"grandi scatole". Non fanno nessuno sforzo per apparire diverse da ciò che sono: magazzini utilizzati come punti vendita» (p. 124). Anche per quanto riguarda Amazon le ragioni del successo hanno radici intimamente legate alla logistica. Il gigante dell'e-commerce nasce nel 1994 come venditore di libri. Il motivo? Semplicemente, spiega l'autore, perché erano una categoria merceologica così varia che per nessun negozio fisico sarebbe stato possibile competere con il magazzino di un venditore incorporeo. Poi, Jeff Bezos «li scelse anche perché le loro caratteristiche fisiche li rendevano oggetti più semplici di altri da immagazzinare, impacchettare e spedire, ovvero da computare e gestire dal punto di vista della logistica» (p. 130). Non a caso ancora oggi è proprio la logistica, la capacità di coordinare le diverse operazioni, dal magazzino alla consegna al consumatore, l'elemento fondante dell'impero di Bezos.

La ricchezza di contenuti del libro non consente una trattazione esaustiva in questa sede. Qui ci si è limitati ad evidenziare alcuni elementi di particolare interesse: da Walmart ad Amazon, dal container all'ascesa della Cina, passando per il modello di produzione giapponese del just in time. Sono tutti tasselli dello stesso ingranaggio complesso che forma il mondo globalizzato. Un insieme di meccanismi, dinamiche e conoscenze tale da fare dubitare che vi sia qualcuno veramente in grado di conoscere e controllare l'intera segmentazione. Motivo per cui, ancora oggi, si registra una palpabile discrasia tra la letteratura sul reshoring e l'effettiva implementazione nella pratica: perché non si modificano catene del valore così intrecciate per decreto; l'efficienza raggiunta non è facile da sostituire. Ciononostante, le sfide di questi anni hanno provocato uno strappo nel cielo di carta dell'efficienza logistica: dinnanzi agli shock sistemici, il rischio è che il sistema si inceppi. Per funzionare, la globalizzazione - e dunque la sua mano invisibile della logistica - necessitano di un mondo piatto, retto dal diritto internazionale e dalla lex mercatoria, senza interferenze nell'ingranaggio, che siano queste dettate da eventi eccezionali come la pandemia, o da interventi più squisitamente geopolitici, come le sanzioni, i controlli sull'export, gli scrutini degli investimenti. Tematiche a cui si aggiungerà poi, in modo sempre più pressante, la questione ambientale. In generale, una serie di sfide che l'intero apparato logistico sviluppatosi negli ultimi decenni dovrà affrontare.

Da questo punto di vista, il libro di Cesare Alemanni vanta un tempismo perfetto. Un'analisi accurata e trasversale - con riferimenti storici, filosofici, economici e sociali - sulla logistica è essenziale per capire il nostro mondo: sia quello di ieri che quello che potrebbe emergere domani. Il volume ha il merito di riportare il nostro sguardo sulla più intima, per citare l'autore, ragione delle cose.