

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 72 (2000)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Riflessioni sulla logistica dell'Esercito XXI  
**Autor:** Thalmann, Hansruedi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247466>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 21.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Riflessioni sulla logistica dell'Esercito XXI

**DIV HANSRUEDI THALMANN**, SOTTOCAPO DI SM LOGISTICA ALLO SMG - ADATTAMENTO DI TEN COL SMG STEFANO BRUNETTI

*Con Esercito XXI la logistica subirà una notevole svolta che ci porterà a passare da un modello prevalentemente stazionario e di massa a uno caratterizzato da una notevole flessibilità e dinamismo orientato ai processi. In questo articolo sono riassunte le riflessioni di base che tengono conto delle future esigenze nell'ambito specifico.*

## La situazione attuale

Oggi la logistica è caratterizzata da una notevole autonomia in beni di sostegno e con una densa rete di depositi e infrastrutture dedicate al mantenimento. Le formazioni si basano su installazioni di sostegno situate in un settore loro attribuito e devono organizzare il proprio sostegno con mezzi di trasporto propri. Il fatto di disporre oggi in permanenza di grandi quantitativi di materiale depositati in luoghi protetti non costituisce più una garanzia sufficiente ad assicurare le prestazioni di un sistema logistico moderno.

Già con il concetto di difesa dinamica introdotto con la riforma 95 le aspettative poste alla logistica 95 sono state solo in parte soddisfatte. Il rapporto sulla politica di sicurezza 2000 aggiunge nuove importanti esigenze che non sono sicuramente risolvibili con l'attuale concetto del sostegno.

## La logistica del futuro è integrata e orientata verso i processi

Per garantire gli impieghi futuri nel quadro del largo spettro di possibili missioni che l'Esercito sarà chiamato a svolgere sarà assolutamente indispensabile sviluppare un sistema di logistica interoperabile e sufficientemente flessibile per fornire in ogni caso, anche fuori dai confini nazionali, le prestazioni richieste dalla truppa. Già gli impieghi recenti assunti dalle formazioni dell'Esercito hanno chiaramente messo in luce le debolezze dell'attuale struttura della logistica.

La sfida del futuro è quella di saper convertire poche risorse in prestazioni logistiche tenendo conto al meglio delle esigenze effettive. Bisognerà saper coordinare in modo ottimale i fattori tecnologici, economia d'impresa e militari. Ciò significa passare dall'attuale logistica di massa, voluminosa ed onerosa ad una intelligente, dinamica e estremamente flessibile. L'organizzazione dovrà essere diretta verso un flusso di informazione e delle prestazioni logistiche orientate ai processi.

## "Just in time Just in case"

Bisogna tenere debito conto delle esigenze dettate dai principi dell'economia nell'ambito della logistica civile con quelle delle necessità militari. Il futuro sistema logistico deve combinare i principi d'ottimizzazione economica *just in time* (al momento opportuno) con quelli determinati dagli imperativi militari *just in case* (adattato alla situazione) in una perfetta trasparenza dei costi. La pianificazione delle operazioni dovrà essere strettamente legata a quella logistica, il risultato della quale non sarà più una lista di basi con la relativa attribuzione delle formazioni. La pianificazione delle operazioni dovrà determinare in che momento, luogo, qualità e quantità sarà necessaria una prestazione logistica per la riuscita della stessa. Un continuo scambio tra cellula operativa e logistica dovrà permettere l'adattamento ottimale alla situazione a cominciare dalla pianificazione dell'impiego della logistica.

La logistica dell'esercito è un sistema di processi di sostegno concepito secondo principi unificati. Esso deve garantire la fornitura delle prestazioni in ogni situazione sia in impiego che per l'istruzione o nell'ambito della protezione della popolazione in ambito nazionale o internazionale.

Alla base dei processi della logistica sta il **processo di pianificazione e di condotta centralizzato "Joint logistic operation center"** (vedi schema) nel quale vengono verificate in modo permanente la fattibilità logistica e l'evoluzione delle operazioni. Le prestazioni vengono fornite in maniera decentralizzata nel quadro dei 3 processi parziali definiti come "centrali".

**Per garantire gli impieghi futuri nel quadro del largo spettro di possibili missioni che l'Esercito sarà chiamato a svolgere sarà assolutamente indispensabile sviluppare un sistema di logistica interoperabile e sufficientemente flessibile per fornire in ogni caso, anche fuori dai confini nazionali, le prestazioni richieste dalla truppa.**

**Già gli impieghi recenti assunti dalle formazioni dell'Esercito hanno chiaramente messo in luce le debolezze dell'attuale struttura della logistica.**

**In futuro una logistica più flessibile.**



**L'esercito non può assolvere le proprie missioni senza una base forte costituita da un economia pubblica efficiente. Nell'ambito della logistica è essenziale poter sfruttare il potenziale industriale, la tecnologia disponibile e le capacità di gestirla.**

**Il processo di "rifornimento ed evacuazione"** che comprende le sette classi di materiale: sussistenza, equipaggiamento, carburante, materiale da costruzione, munizione, bisogni personali, veicoli e armi.

**Il processo di "mantenimento"** ingloba la diagnostica, la riparazione d'urgenza e di scambio dei gruppi e sottogruppi d'assemblaggio, compresi i pezzi di ricambio necessari.

**Il processo "sanitario"** concerne il trattamento e l'evacuazione e comprende il materiale medico e i medicamenti.

I due processi "d'appoggio" esercitano invece una funzione di collegamento:

Nel **processo di "circolazione e trasporti"** si tratta di gestire la circolazione e fornire le prestazioni di trasporto a livello operazionale al fine di creare degli sforzi principali. La gestione tecnica e il mantenimento degli edifici così come la sicurezza tattica fanno parte del **processo "infrastrutture"**.

### **Elementi di base di un futuro sistema logistico dell'esercito**

A livello organizzativo la logistica potrebbe avere una organizzazione regionale (6 regioni) e essere divisa in 4 strutture:

- logistica statica e mobile
- trasporti
- infrastruttura
- condotta

La formazione più grande dovrebbe essere la brigata logistica composta dai moduli seguenti:

- elementi logistici mobili (battaglioni)
- elementi logistici statici (battaglioni)
- truppe di trasporto (inclusi elementi per la circolazione e le ferrovie)
- infrastrutture
- elemento di condotta (SM)

A livello operativo l'organizzazione comprenderà probabilmente il **"modello dei 5 elementi"**. Si tratta di poter disporre di prestazioni nelle immediate vicinanze del luogo d'impiego senza ritardare lo sviluppo dell'operazione.

### **1. "logistica della truppa" la logistica garante della disponibilità dei sistemi d'arma**

Nelle formazioni combattenti e d'appoggio, piccoli elementi mobili della logistica sono in grado di assicurare l'impiego dei sistemi d'arma e l'assistenza credibile ed efficiente in ambito sanitario già direttamente sul campo di battaglia. Un elemento logistico in mano al cdt di bat gli assicura questa libertà d'azione logistica.

### **2. "logistica mobile" distribuzione di prestazioni logistiche**

Elementi mobili della logistica che si occupano del rifornimento a tempo debito e sul luogo predefinito delle formazioni impiegate un loro eventuale rinforzo in ambito logistico garantendo così la libertà d'azione logistica del comandante superiore.

### **3. "logistica stazionaria" produzione di prestazioni della logistica militare**

Elementi stazionari garantiscono la produzione, la preparazione nonché la protezione dei beni necessari mettendoli a disposizione degli elementi mobili.

### **4. "circolazione e trasporti" i trasporti come prestazioni logistiche**

Elementi specializzati nel trasporto dispongono di risorse tali che garantiscono la creazione di sforzi principali per il trasporto assumendo la responsabilità sulla pianificazione e la condotta della circolazione. Questi elementi garantiscono il flusso di prestazioni tra le basi industriali e gli elementi stazionari e mobili.

### **5. "infrastrutture" gestione delle infrastrutture**

Gli elementi delle infrastrutture sono i proprietari e gestori delle stesse nelle quali vengono prodotte o depositate le prestazioni logistiche dagli elementi stazionari. Questo fatto gli permette di concentrarsi unicamente ai propri compiti prioritari cioè alla gestione tecnica e alla protezione.

### **Un processo di sviluppo sistematico**

L'esercito non può assolvere le proprie missioni senza una base forte costituita da un economia pubblica efficiente.

Nell'ambito della logistica è essenziale poter sfruttare il potenziale industriale, la tecnologia disponibile e le capacità di gestirla. La salute pubblica assume la medesima importanza per il servizio sanitario. Partendo dallo studio scientifico e interdisciplinare svolto negli ultimi due anni si svilupperà, anche grazie alle importanti esperienze che si possono trarre dalle forze armate di altri paesi, prossimamente in modo sistematico la **"nuova logistica"**.

Vi terremo informati sui passi futuri in questo ambito.

*"La logistica condiziona tutte le battaglie, ne decide molte!"*

*Quando la logistica dice di no ha in ogni caso ragione, bisogna cambiare il piano di operazione, è fatto male".*

*generale Dwight Eisenhower*