

2. LA GESTIONE DELLA LOGISTICA NELLE IMPRESE DI SHIPPING

3.1. La logistica e la creazione del valore

La logistica esiste sin da quando l'uomo si è posto il problema di organizzare e gestire il trasferimento di beni o persone da un luogo ad un altro. Per logistica, infatti, si intende quel processo di pianificazione, organizzazione e controllo delle attività finalizzate a rendere disponibile la cosa giusta al momento giusto e nel luogo giusto. Soltanto, però, nel passato più recente anche le organizzazioni imprenditoriali hanno iniziato a riconoscere l'impatto strategico che la logistica può avere nella realizzazione di un vantaggio competitivo durevole nel tempo e nel rispetto della compatibilità con l'ambiente di riferimento. La logistica segue tutte le operazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze del cliente. La logistica entra a far parte di moltissime attività come: servizi al consumatore, previsione della domanda, gestione della comunicazione, gestione delle scorte, movimentazione dei materiali, processazione dell'ordine, localizzazione di fabbriche e depositi, approvvigionamento, imballaggio, gestione dei ritorni, trasporti, magazzinaggio e stoccaggio. La gestione della logistica può comprendere tutte queste attività oppure solo una parte a seconda che essa sia più o meno integrata. L'obiettivo della logistica è pianificare e coordinare tutte le attività necessarie per raggiungere il livello di servizio desiderato al minor costo possibile. La logistica, definita come il governo del sistema dei flussi materiali che l'impresa organizza a partire da un insieme di fonti,

attraverso processi che impiegano risorse, fino a collocare i prodotti in una serie di canali di sbocco, rappresenta una necessità per migliorare i processi ed i servizi resi al cliente. *L'andamento dell'economia mondiale ha costretto le imprese a cercare nuovi vantaggi competitivi per assicurarsi un equilibrio economico finanziario a valere nel tempo.* In questo contesto, alcune imprese hanno puntato sull'innovazione per fronteggiare e gestire le forze del cambiamento. In particolare si sono distinte quelle imprese che hanno focalizzato la loro attenzione sui processi destinati a generare e *trasferire valore al cliente*, diventato così il punto centrale su cui ruota l'intero processo di governo dell'impresa.

La logistica rappresenta una necessità per migliorare i processi ed i servizi resi al cliente mediante una gestione del ciclo del trasporto volta a differenziare il servizio ed avere la possibilità di spuntare un prezzo più elevato, o quanto meno mantenere lo stesso prezzo per periodi di tempo più lunghi, con l'obiettivo finale di elevare la redditività. Infatti, il maggiore prezzo che il cliente soddisfatto è disposto a pagare e la maggiore durata del rapporto impresa/cliente creano i presupposti per migliorare il profitto dell'impresa.

Un miglioramento nella qualità del trasporto soddisfa le attese del cliente e rafforza i rapporti relazionali che legano quest'ultimo all'impresa, sia per il maggiore potere contrattuale che acquisisce l'impresa nei suoi confronti, sia per la fiducia accordatale dal cliente. La concomitanza di queste due circostanze produce un effetto positivo sui risultati dell'impresa in termini di quantità e qualità.

3.2. Il sistema logistico

Il sistema logistico, altrimenti detto "catena logistica" o "filiera logistica" o ancora "*industrial supply chain*", è l'insieme delle infrastrutture, delle attrezzature, delle risorse e delle politiche operative che permettono il flusso delle merci e delle relative informazioni, dall'acquisizione delle materie prime e dei materiali ausiliari attraverso la produzione fino alla distribuzione dei prodotti finiti ai clienti. I concetti fondamentali che caratterizzano il sistema logistico, nell'impostazione tipica della logistica integrata, sono due¹:

- la considerazione di tutte le attività logistiche come sistema di sottosistemi interrelati;
- la gestione di un flusso, fisico e informativo, interfunzionale, contrapposta ad una gestione di tipo settoriale per funzione aziendale o per centro di costo.

Anche se tutte le attività del sistema logistico sono di fatto integrate fra di loro, esse possono essere raggruppate, ai fini dell'analisi, in tre aree significative ed omogenee²:

- a) *sistema delle strutture fisiche (rete logistica)*, comprendente l'insieme degli impianti, dei sistemi di *materials handling*, dei collegamenti di trasporto che consentono il flusso fisico dei materiali dalle fonti di approvvigionamento fino ai mercati di vendita;
- b) *sistema gestionale*, comprendente tutte le attività a carattere gestionale (politiche, procedure, strumenti, tecniche gestionali e di controllo, etc.) riguardanti sia le singole aree della logistica sia la programmazione e il coordinamento del sistema logistico nel suo complesso. In generale, le

¹ Gianfranco Balestri (2005), Manuale di economia e gestione aziendale

² www.uniroma2.it(2005)

principali funzioni/attività del sistema gestionale sono: previsione delle vendite; gestione delle scorte; programmazione della produzione; approvvigionamenti, gestione ordini e fatturazione; servizio al cliente; gestione dei trasporti; gestione degli impianti logistici; pianificazione della logistica; elaborazione e controllo del budget logistico;

c) *sistema organizzativo*, comprendente tutte le strutture organizzative, nonché le risorse manageriali e umane necessarie per gestire al meglio il sistema logistico.

Il sistema logistico taglia trasversalmente tutta l'azienda e risulta necessariamente interfacciato con la produzione, con il marketing e le vendite e, in minor misura, con la funzione amministrativo-finanziaria. Risulta pertanto pesantemente condizionato dalle decisioni prese in queste aree funzionali e, a sua volta, può diventare fattore condizionante nei loro confronti. Il sistema logistico si configura come un sistema costituito da un insieme di sottosistemi interdipendenti. L'approccio sistemico fornisce dunque un quadro concettuale di riferimento per la progettazione e la gestione del sistema stesso, consentendo di individuare i singoli sottosistemi e di esplicitarne le reciproche relazioni di interdipendenza. La corretta individuazione delle cause che determinano l'insorgere di specifici sintomi di inefficienza in un singolo sottosistema richiede una dettagliata analisi di tutte le possibili relazioni di interdipendenza che legano il sottosistema considerato agli altri. La visione integrata del sistema logistico consente di perseguire l'ottimizzazione dell'intero sistema, che non necessariamente coincide con l'ottimizzazione dei singoli sottosistemi. Questa impostazione porta ad ottenere riduzioni di costo

altrimenti impossibili ed un efficace coordinamento del processo logistico superando il tradizionale frazionamento delle responsabilità e quindi un miglioramento del controllo gestionale sull'intero processo e sulle singole componenti. La logistica è divenuta un vero e proprio strumento di programmazione della produzione industriale e della distribuzione commerciale; da semplice attività di trasporto è cresciuta sino a definirsi in una funzione di gestione dei cicli produttivi che si occupa di pianificare e controllare le attività di movimentazione e stoccaggio delle merci con obiettivi di efficienza tecnica ed economica.

Gli obiettivi che, in genere, la logistica si pone sono³:

- L'efficienza funzionale, che si concretizza nel minor costo e che si realizza nel momento in cui ciascuna componente dedicata ad una attività logistica minimizza il costo della propria specifica attività, cosicché ciascun centro di responsabilità logistica contribuisce singolarmente alla redditività aziendale;
- L'efficienza aziendale, che si concretizza nel migliore *trade-off* tra il costo totale logistico e livello di servizio e si raggiunge quando tutte le componenti dedicate all'attività logistica minimizzano nel loro complesso il costo totale logistico, a fronte di un livello predefinito di servizio reso;
- L'efficienza collettiva, che si concretizza nell'eccellenza logistica e che si ottiene erogando un servizio a livelli più elevati e con costi inferiori rispetto alla concorrenza. La logistica rappresenta una funzione di

³ Alessandra Cozzolino(2009), Operatori logistici

produzione/distribuzione industriale in ragione degli aspetti evolutivi che caratterizzano il processo di trasporto.

Ed è stata proprio la competizione tra operatori di trasporto ha portato all'affermazione dei cosiddetti operatori multimodali che, ispirandosi al modello nord-europeo, assicurano un'offerta di servizi logistici integrati di livello crescente in termini quantitativi e qualitativi a favore del traffico marittimo mediterraneo. In tal senso vanno incentivate politiche di razionalizzazione e messa in rete delle infrastrutture puntando su nodi logistici "leggeri" in termini di costi e di impatto ambientale in grado di interconnettere il sistema portuale italiano con i sistemi terrestri, in particolare con il modo ferroviario.

3.3. Aree operative della Logistica

Le aree operative della logistica sono rappresentate dalle varie fasi e dalle varie operazioni che la merce subisce per arrivare nel luogo giusto nel momento giusto e possono essere distinte in 5 aree principali che sono collegate temporalmente e funzionalmente come mostrato in figura 9:



Figura 1 - Fasi ed aree operative della logistica

Innanzitutto la merce per arrivare nel luogo in cui è necessaria, deve essere trasportata e quindi la prima area operativa che incontriamo è il *trasporto*, il cui obiettivo è quello di migliorare il risultato aziendale e quindi bisogna tendere ad un trasporto ottimale minimizzando i costi, i tempi e i rischi legati a quest'area operativa. La merce quando viene trasportata deve essere protetta

e cioè non deve subire danni dal momento in cui è caricata sul mezzo di trasporto al momento in cui viene scaricata ed è per questo motivo che deve essere imballata nel modo giusto; la seconda area operativa della logistica è quindi *l'imballaggio* il cui obiettivo è quello di proteggere la merce e rendere le movimentazioni di quest'ultima più semplice. Quando la merce arriva a destino dovrà essere scaricata dal mezzo di trasporto. Il luogo dove viene posizionata è il magazzino. Troviamo a questo punto la terza area operativa della logistica e cioè il *magazzinaggio* il cui obiettivo è quello di migliorare la ricezione, la movimentazione e lo stoccaggio delle merci (materie prime, semilavorati, prodotti finiti). Una volta che le merci sono all'interno del magazzino non sempre vengono utilizzate o vendute tutte nello stesso momento ma è possibile che si formino delle scorte di queste merci. Le *scorte* sono proprio la quarta area operativa della logistica, l'obiettivo qui è quello di regolare la disponibilità della merce a seconda delle esigenze dell'azienda e del mercato. La quinta ed ultima area operativa della logistica è la *localizzazione*, ossia la scelta di dove localizzare le varie funzioni aziendali. Questa scelta è molto importante in quanto inciderà poi su tutte le altre aree esaminate fino ad ora e quindi i trasporti, i magazzini e la gestione delle scorte. Le aree operative della logistica sono interdipendenti tra loro cioè non sono indipendenti dal punto di vista dei costi ed è per questo motivo che non bisogna cercare solo di ottimizzare i risultati delle singole aree ma cercare di ottimizzare i risultati di tutte le aree integrate tra loro. Ecco perché sarebbe utile raggiungere un unico coordinamento ed un unico controllo delle diverse aree operative della logistica.

La logistica rappresenta una funzione di produzione/distribuzione industriale in ragione degli aspetti evolutivi che caratterizzano il processo di trasporto. Le esigenze della domanda proveniente dal sistema economico globalizzato, impongono di ridurre le scorte, di incrementare la rapidità di movimentazione, di rispettare i tempi di consegna, di gestire flussi non solo di natura fisica ma anche di natura immateriale (informazioni, documenti, dati, etc.). La logistica è divenuta un vero e proprio strumento di programmazione della produzione industriale e della distribuzione commerciale; da semplice attività di trasporto è cresciuta sino a definirsi in una funzione di gestione dei cicli produttivi che si occupa di pianificare e controllare le attività di movimentazione e stoccaggio delle merci con obiettivi di efficienza tecnica ed economica. La struttura dei costi di trasporto è stata sensibilmente modificata dalla introduzione di sistemi logistici integrati.

Alcune tipologie merceologiche necessitano di specifici impianti per la loro containerizzazione che in un quadro evolutivo dovrebbero integrarsi all'interno della filiera logistica. Rinfuse liquide e secche possono essere trasportate in contenitori riconvertendo gli impianti di carico e scarico tradizionali, ad esempio silos e magazzini generali, con attrezzature in grado di scomporre i carichi generali in molteplici unità di carico (ad es. *open top* e *container-tank*).

3.3.1. La rete logistica

Le reti logistiche vengono progettate e studiate per poter mettere in comunicazione fisica luoghi di produzione e luoghi di consumo. La rete logistica è l'insieme delle attività di trasporto e dei nodi mediante i quali viene eseguita

la distribuzione capillare dei prodotti. Il nome "rete logistica" deriva sia dal fatto che il disegno assomiglia ad una rete di interconnessione fisica ed informativa fra i nodi. La rete logistica, infatti, è costituita di "nodi" (corrispondenti agli impianti produttivi e distributivi) e di "archi" (corrispondenti alle operazioni di trasporto fra un nodo e l'altro). Dal punto di vista dinamico la rete logistica può essere vista come un insieme di flussi di materiali in cascata, regolati dall'andamento della domanda commerciale, in cui i "nodi" di livello inferiore vengono riforniti dai "nodi" di livello superiore. I mezzi di movimentazione e di trasporto costituiscono il supporto fisico che consente il flusso dei materiali attraverso i nodi della rete. In generale le relazioni esistenti all'interno della rete logistica sono di due tipi: spaziali e temporali⁴. La struttura spaziale della rete riguarda la modalità di dislocazione degli impianti e la configurazione dei relativi collegamenti. La struttura temporale della rete riguarda la distribuzione temporale dei flussi di materiali e le conseguenti variazioni dei livelli di scorte localizzate negli impianti. I collegamenti fra i nodi della rete logistica possono presentare caratteristiche estremamente complesse e diversificate: interscambi fra stabilimenti; spedizioni dirette da stabilimento a cliente; spedizioni dirette da magazzino centrale a cliente, etc.

I nodi della rete logistica possono essere distinti in nodi terminali (fornitori da un lato e clienti dall'altro) e nodi intermedi. Questi ultimi possono essere a loro volta distinti in impianti di produzione ed in impianti di tipo logistico (centri distributivi, depositi periferici, *transit point*, etc.). All'interno della rete logistica

⁴ Di Gattuso, Cassone (1997), I nodi della logistica nella supply chain

assumono particolare importanza i nodi logistici come per esempio i porti e le piattaforme logistiche presenti nell'entroterra. In questi nodi vengono svolte parecchie tipologie di attività: ricevimento e controllo delle merci, stoccaggio, imballaggio, spedizioni, personalizzazione prodotti, assistenza tecnica alle merci e ai mezzi di trasporto, gestione dei resi, controllo dei flussi e smistamento. L'inserimento di magazzini intermedi all'interno della rete logistica è motivato fondamentalmente da due ordini di ragioni: esigenze di livello di servizio (localizzare il prodotto finito il più vicino possibile al mercato) oppure esigenze di riduzione dei costi logistici (raggruppare le spedizioni relative a diversi prodotti in modo da ottenere significative economie di trasporto). Il primo caso è tipico dei depositi periferici localizzati nelle aree di mercato, il secondo è tipico dei centri distributivi che raccolgono le merci provenienti da numerosi fornitori e riforniscono i clienti ottimizzando i carichi mediante il raggruppamento di prodotti diversi. Dal punto di vista temporale i flussi di materiali all'interno della rete e gli accumuli di scorte localizzati negli impianti devono consentire l'integrazione dei diversi cicli operativi (cicli di approvvigionamento, cicli di produzione, cicli di trasporto, cicli di consumo) dalla fase di approvvigionamento alla vendita finale. Occorre osservare che i cicli di trasporto risultano strettamente dipendenti dalla configurazione spaziale della rete.

3.3.2. I servizi logistici

I traffici marittimi si sono sviluppati in modo impetuoso nell'ultimo decennio come conseguenza della crescita della ricchezza mondiale e soprattutto del suo

scambio a livello internazionale. L'offerta, rappresentata dalle imprese di trasporto, è stata in grado di offrire il trasferimento di "qualità" delle merci. Senza sistemi di trasporto efficienti, sicuri ed economici non avremmo assistito ad una così sensibile crescita dei processi di globalizzazione della produzione e della distribuzione della ricchezza. Più che il dato della crescita quantitativa dei traffici marittimi, colpisce il mutamento qualitativo della domanda di trasporto. Quest'ultima non chiede più soltanto il trasferimento, modale o intermodale, della merce, ma reclama anche un insieme ampio ed articolato di servizi di supporto ed informativi alle merci, i cosiddetti "servizi ad alto valore aggiunto"⁵. Essi, inserendosi nel ciclo approvvigionamento-produzione-distribuzione dei singoli caricatori, offrono a quest'ultimi utilità, aumentano il valore o l'efficienza complessiva dei loro processi di produzione. I servizi ad alto valore aggiunto (*value added service*) offerti nell'ambito logistico/trasportistico possono essere appunto definiti come quei servizi che sono in grado di generare valore e utilità per il cliente che ne usufruisce. I servizi logistici ad alto valore aggiunto, ripetendoli possono essere svariati: controllo quantitativo delle merci, ricondizionamento, imballaggio, immagazzinamento, formazione dei carichi, software, scambio elettronico dei dati, gestione degli ordini, etc; alcuni sono legati al trasporto in chiave "amministrativa", altri servizi sono interni alla *supply chain*. La ormai diffusa presenza nei settori dell'intermodalità e nei servizi logistici da parte delle compagnie di *shipping* è motivata dal possedere professionalità, disponibilità di elevate capacità finanziarie e, dall'essere in grado di raggiungere qualsiasi

⁵ R. Midoro, C. Ferrari, F. Parola(2007), Le strategie degli «Ocean carrier» nei servizi logistici

luogo di destinazione in modo economico mediante il controllo delle tratte marittime.

3.4. Lo shipping e la logistica integrata

Due relazioni economiche fondamentali sono alla base del processo dell'integrazione delle compagnie di navigazione nella logistica. La prima è l'insieme degli effetti positivi in termini di costi sostenuti e di valore del servizio, sulla base della dimensione della rete logistica di tali compagnie e della densità dei flussi di traffico. La seconda la complementarità tra *shipping* e logistica. Le economie di scala dal lato della domanda nel settore dei trasporti marittimi di linea e della logistica, si accompagnano ad economie di scala dal lato dell'offerta: utilizzo di navi e di terminal sempre più grandi , sistemi *hub and spoke* e sviluppo di funzioni centralizzate. L'ingresso nel mercato logistico è avvenuto, per gran parte degli operatori del trasporto marittimo, tramite la costituzione di un'apposita società controllata generalmente dalla stessa compagnia di navigazione. La creazione di una società logistica ad hoc risponde a diverse esigenze. In primo luogo, permette di organizzare sotto il controllo di un unico soggetto ad una serie di attività che venivano in parte già svolte nell'ambito del gruppo. Molte compagnie di navigazione, infatti, avevano già al loro interno società per la gestione e fornitura di servizi di spedizione, consolidamento, magazzinaggio e trasporto ferroviario o stradale, ma quest'ultime erano singolarmente focalizzate su piccole aree di mercato ed erano prive del coordinamento strategico necessario. Ascrivendo sotto la direzione di un'unica realtà societaria funzione che precedentemente talvolta

erano svolte dalla stessa compagnia di navigazione, molti *carrier* si sono posti l'obiettivo di ampliare lo spettro dei servizi offerti e di entrare nel mercato della logistica integrata. Ciò ha spinto le suddette compagnie di navigazione ad integrarsi verticalmente ed a costituire una divisione logistica: il bisogno strategico di creare un soggetto unico con cui il caricatore può interfacciarsi ed interloquire, creando valore e fidelizzando la clientela. La società di logistica è in grado così di ampliare il portafoglio di servizi e la propria copertura geografica. La riorganizzazione a livello di gruppo, l'ampliamento dello spettro dei servizi ed una maggiore attenzione posta sul cliente permette alla società di soddisfare anche importanti esigenze di marketing, attraverso una maggiore visibilità del brand e l'instaurazione di un rapporto più personalizzato col cliente. Inoltre, la necessità di un elevato controllo strategico ha fatto in modo che quasi tutte le compagnie di navigazioni mantengano il business logistico sotto le dirette dipendenze della compagnia di navigazione.

Dopo la ricostruzione e i riassetamenti post-bellici, e dopo lo sviluppo dei traffici degli anni '50, conseguente alla liberalizzazione degli scambi, la navigazione commerciale di linea pone in essere un fondamentale processo innovativo: la intermodalità dei container e del sistema automezzo-traghetto, nonché, ma in misura meno diffusa, del sistema porta-chiatte. L'esplosione dell'intermodalità dei container e dei traghetti si verifica verso la metà degli anni '60; e prende corpo come reazione della navigazione commerciale di linea alla penetrazione e diffusione dei cicli specializzati di trasporto, tecnicamente combinati, delle rinfuse liquide e secche al servizio dell'industria dei petroli, della siderurgia costiera, di altri rami della metallurgia, delle industrie,

dell'energia e/o per specifici prodotti e categorie di prodotti (si pensi alle portaveicoli, alle porta-legnami, più tardi alle porta-animali vivi).

In quel periodo, proprio per le correnti merceologiche di traffico conquistate dai cicli specializzati di trasporto per l'industria, la navigazione di linea operava con navi e capacità sovradimensionate. Il processo innovativo, a rigore, non introduce strumenti nuovi. I container erano conosciuti negli Stati Uniti sin dall'inizio del '900, le ferrovie italiane conoscevano le casse mobili già negli anni '30, i traghetti non erano certo una novità (le chiatte ancora meno)⁶. Ciò che porta con sé il fondamentale processo innovativo di cui parliamo è la combinazione di questi mezzi in segmenti successivi di trasporti differenti, in modo "unitario", con tecnologie appropriate. Una combinazione che si estende e generalizza. Le navi per il trasporto intermodale dei container e dei traghetti (*roll on/roll off*) sono a forte investimento ed ad alti costi fissi (spesso irreversibili) per unità di capacità di carico. Quindi danno luogo a forti economie di scala.

I costi totali annuali fissi e variabili, di investimento, equipaggio, funzionamento permanenza in porto, crescono meno che in proporzione alla portata. E, dato un certo tipo di carico, lo stesso succede per un viaggio di un certo numero di giorni. Cioè i costi medi a viaggio per ogni unità di carico trasportata, diminuiscono al crescere della portata della nave. Così intese – se si eccettuano i casi delle navi giganti di dimensioni non, o poco, sperimentate a causa dei possibili problemi tecnici da risolvere, od a causa della rarità e la ubicazione dei bacini di carenaggio in grado di accoglierla, o – ancora – a

⁶ www.unige.it(2006)

causa dei costi assicurativi conseguenti ad eventuali disastri ecologici - le economie di scala della nave (intrinseche alla nave) potrebbero non incontrare limiti se non nei fondali dei canali navigabili internazionali e della maggior parte dei porti da scalare, e, dall'altro lato, nelle dimensioni del flusso di traffico da servire, cioè del mercato.

Un limite, tuttavia, viene posto dall'altro elemento che, con la nave, produce il servizio di trasporto marittimo, il porto. Infatti, le "rese" per unità di tempo (ora, giorno, turno) - *rate of throughput* - delle operazioni portuali tagliano letteralmente le possibilità di fruire delle economie di scala della nave. Perché, dettando la lunghezza della sosta in porto della nave, e, quindi, il totale dei giorni di viaggio, determinano anche le possibilità di discesa dei costi a viaggio per unità di carico trasportata.

Oppure perché consentono tempi brevi nelle soste portuali solo con un forte ricorso a lavoro portuale straordinario, notturno, festivo e, soprattutto, con il ricorso ad impianti, attrezzature e tecnologie a costi troppo elevati perché superdimensionati rispetto al volume del traffico considerato nel porto di volta in volta scalato. Così facendo il porto si comporta come un fattore offerto a costi crescenti.

Quindi, ad alte rese portuali nell'unità di tempo corrispondono alte possibilità di sfruttare le economie di scala intrinseche alla nave. Dati, naturalmente, il viaggio e il tipo di carico. Basse rese portuali nell'unità di tempo (bassi *rate of throughput*) danno luogo a limitate possibilità di fruire delle economie di scala della nave. Di qui un primo interesse dell'impresa a controllare ed a gestire, o almeno, partecipare alla gestione, dello stadio portuale del ciclo di trasporto. E

un primo, forte, interesse a che gli assetti portuali siano basati sulla concessione di spazi operativi portuali ai terminalisti.

Ma alte rese giornaliere della manipolazione portuale in banchina comportano un ampio e crescente spazio a tergo della banchina stessa, per la sosta, il deposito e la conservazione dei carichi.

Alla regola fanno eccezione i carichi liquidi, quando possono usare le condotte, e la industrializzazione a fil di costa (che risolve il problema con il razionale utilizzo generale dello spazio concesso per l'insediamento). Questa esigenza di spazio può essere contenuta solo se:

- a) si accelera il flusso e deflusso dei carichi in porto, cioè, prima di tutto, controllandolo;
- b) si decentrano, il più possibile, fuori dall'area portuale le operazioni sulle unità di carico (formazione, consolidamento, scioglimento delle unità di carico, manutenzione *container*).

Di qui la tendenza dell'impresa, non solo a gestire lo stadio portuale, ma anche, nei limiti del possibile, ad assicurarsi – fino ad organizzare di sua iniziativa i trasporti stradali e a stabilire accordi con le ferrovie – i trasporti tra il porto e le aree extra e retroportuali interne. (I terminalisti interni – *inland terminal*). E a realizzare, all'interno, se necessario, gli *inland terminals* stessi.

In una parola, a "formare rete" fra porto e terminali interni. Fornendo servizi da punto interno a punto interno, anziché da porto a porto. In questo modo gli investimenti, ed i costi fissi in genere, dell'organizzazione del sistema aumentano già fortemente. Ma le aree e i percorsi a terra delle compagnie arrivano così a sovrapporsi. E ciò rafforza la tendenza a offrire percorsi terra-

mare e mare-terra, cioè a offrire catene intermodali integrate (*junction point – junction point*, anziché porto a porto). E a offrire vere e proprie catene logistiche integrate.

Per questa via si arriva alla interconnessione fra rotte marittime diverse, attraverso segmenti di trasporto via terra. E questa è l'idea dei land bridge, ferroviari e stradali. Tutto questo avviene in un ambiente che sta progressivamente volgendo alla globalizzazione dell'economia. Le rotte terra-mare e mare-terra si allungano e concorrono con i servizi tutto-mare "round the world" (giramondo). Le aree operative delle compagnie alleate e consorziate diventano a scala mondiale, e comunque si ampliano accentuatamente. E tutto ciò, sul versante marittimo, provoca una intensificazione della tendenza alle fusioni, alla formazione di alleanze, consorzi e concentrazioni fra compagnie. Con contestuale allungamento dei percorsi e sviluppo dei traffici, aumento delle dimensioni e capacità del naviglio, tendenziale riduzione dei porti scalati dalle singole linee senza perdita di traffico. Inoltre l'aggiunta di un servizio da parte di un *carrier*, tramite alleanze, fusioni o estensione delle proprie rotte, ha principalmente la finalità di incontrare la crescente domanda da parte del cliente.

Strumento importante, in queste operazioni, sono gli "slot agreement", che consentono alle compagnie di una concentrazione (alleanza, etc.) di mettersi reciprocamente a disposizione della capacità di trasporto sulle navi. E, quindi, permettono a ciascuna linea e a ciascuna compagnia di ridurre il numero dei porti scalati, senza perdere traffico complessivamente.

I concorrenti, di conseguenza, aumentano di dimensione e si riducono in numero. Altri accordi speciali vengono conclusi fra grandi vettori e grandi caricatori. Questi ultimi accordi richiamano, o ricordano, in qualche modo, i "captive transport" dei trasporti tecnicamente integrati delle rinfuse per l'industria.

E' facile immaginare come l'evoluzione stia avendo, ed avranno, una profonda incidenza marina mercantile di linea. Nel contempo, il diffondersi e generalizzarsi dei modelli di assetto e gestione portuale basati sull'istituto della concessione degli spazi operativi portuali ai terminalisti, sia pure nelle differenti forme compatibili con la legislazione e le tradizioni dei diversi Paesi, si formano grandi soggetti economici e gruppi che acquisiscono la gestione e operano terminali in diverse aree portuali nel globo.

Cosicché la navigazione di linea tradizionale, ai nostri giorni, è andata evolvendo in concorrenza fra:

- ✓ integrazione nave-stadio portuale del ciclo di trasporto
- ✓ grandi gruppi armatoriali, alleanze, consorzi, concentrazioni a scala operativa mondiale
- ✓ percorsi terra-mare e mare-terra costituiti da cicli di trasporto intermodale integrati; percorsi terra-mare e mare-terra gestiti da vere e proprie catene logistiche integrate;
- ✓ grandi terminalisti che acquisiscono e operano in diverse aree e regioni portuali nel mondo.

Come abbiamo già detto, la concorrenza fra percorsi integrati terra-mare e mare-terra e le interconnessioni terrestri fra rotte marittime diverse, ha dato

luogo al formarsi di "land bridge" ferroviari o stradali. Il caso più vistoso e dagli effetti più dirompenti è rappresentato dal *land bridge* ferroviario nordamericano fra Los Angeles e New York. Trasporta container fra le due suddette aree in 4 - 5 giorni⁷.

Il *land bridge* suddetto consente infatti di collegare, via Pacifico, Singapore e l'economia del Sud Est Asiatico / Estremo oriente – verso la quale negli ultimi decenni del 900 si sono andati spostando e formando gli epicentri del traffico marittimo intermodale – con l'economia della regione Atlantica di New York – che a sua volta rappresenta la più grande concentrazione di aree metropolitane del mondo – evitando il passaggio attraverso il Canale di Panama. Con i limiti di dimensione (in particolare larghezza) delle navi che tale passaggio porta con sé. In questo modo le navi possono guadagnare in larghezza, dimensione, e soprattutto stabilità. E, quindi, operare la caricazione computerizzata di container nei porti con molto maggiore celerità, con conseguente riduzione dei tempi in porto: aumento del *rate of throughput* del carico unitizzato. Quindi possono crescere in capacità e generare crescenti economie di scala della nave. Ma l'itinerario Singapore – New York (Far East – Nord America / Atlantico) via Pacifico– Los Angeles – *land bridge* nordamericano può comportare una durata di viaggio più breve, come massimo di mezza giornata rispetto ad un itinerario Singapore (Oriente) – India –Mar Rosso – Mediterraneo – *land bridge* Europei – Nord Europa – Atlantico. E quest'ultimo ha una durata più lunga di non più di mezza giornata: ad es. 22 giorni anziché

⁷ Lectio del Prof. Ugo Marchese

21,5. E', quest'ultimo, l'itinerario delle "rotte pendulum". Il quale presenta il duplice vantaggio:

- a) di un percorso terrestre – assai più costoso per chilometro di quello marittimo – molto più breve di quello nordamericano;
- b) coinvolgere e inserire direttamente l'Europa come aree di traffico (origini e destinazioni).

Oltre a far sì che le correnti Oriente-New York e Far East-Europa facciano da economie esterne le une per le altre.

3.5. L'integrazione verticale nel trasporto marittimo: l'intermodalità

Le imprese multinazionali straniere che investono in Italia nella logistica possono essere mosse da diverse strategie di investimento⁸ che, dal punto di vista del settore in cui è impiegato il capitale, possono essere classificate in: integrazione orizzontale, integrazione verticale, integrazione diagonale. In base ai dati dell'Osservatorio LogINT, ben più della metà delle multinazionali attua integrazioni di tipo orizzontale (vedi figura 10), ovvero effettua investimenti nel medesimo settore della casa madre. Si tratta, dunque, di investimenti *market seeking*, motivati dalla ricerca di economie di scala e di scopo e di vantaggi competitivi. Essi possono consistere nell'apertura di nuovi mercati o espansione in mercati l'impresa è già presente, oppure nel rafforzamento di una posizione dominante.

⁸ (Crujssen et al., 2007; Häkkinen et al., 2004; Dörrenbächer, 2003)

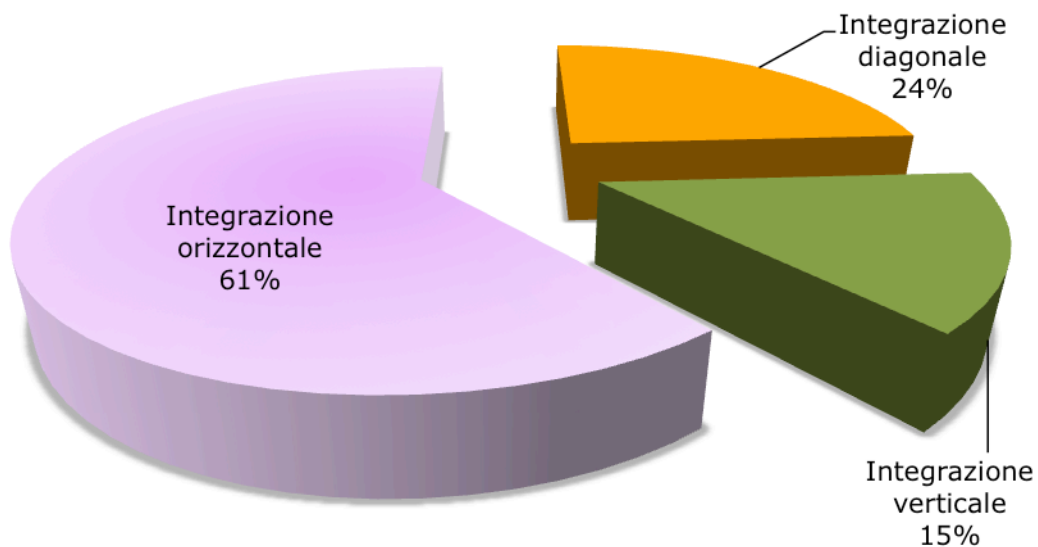


Figura 2 - statistica dell' integrazione verticale, orizzontale e obliqua-Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2008

Il peso delle integrazioni orizzontali rispetto al totale degli investimenti è cresciuto negli ultimi anni, a scapito delle integrazioni verticali⁹. Queste ultime, pari soltanto al 15% degli investimenti, consistono in investimenti verso imprese che svolgono servizi logistici di tipo diverso rispetto alla casa madre.

L'attuale tendenza delle compagnie di navigazione ad ampliare la gamma dei servizi offerti ai propri clienti, riguarda essenzialmente la fase portuale del ciclo di trasporto, con lo sviluppo di terminal dedicati e successivamente alla logistica portuale e terrestre. Tale tendenza, protesa alla continua ricerca di una dimensione ottimale per l'impresa, è anche conseguenza della necessità di "customizzare" sempre più i servizi offerti al fine di ottenere margine di profitto sempre più ampi. L'ingresso delle compagnie di navigazione nella logistica è connesso alla stessa evoluzione del termine di "logistica", infatti, tale evoluzione ha contribuito a far sì che l'attenzione dei *carrier* si orientasse gradualmente sull'intera *supply chain*, in modo da creare una gestione

⁹ Federtrasporto-Nomisma (2008).

integrata ed un'ottimizzazione della catena trasportistico-logistica in ogni sua fase. Le soluzioni door-to door sono divenute inadeguate nel soddisfare i bisogni dei clienti e alcune tra le principali compagnie di navigazione hanno intrapreso una profonda ristrutturazione organizzativa e strategica, allo scopo di offrire, su scala internazionale, un più ampio spettro di servizi, comprendente talvolta la gestione dell'intera *supply chain*. Negli ultimi anni le compagnie marittime, specialmente quelle di linea, sono state al centro di alcune grandi tendenze, dettate in qualche modo dal processo di globalizzazione economica, come più volte abbiamo accennato, e dalla crescente espansione della domanda di trasporto. Tali tendenze possono essere sinteticamente così riassunte:

- ✓ crescente espansione delle dimensioni aziendali dei carrier, avvenuta anche a seguito di processi di fusione;
- ✓ l'espansione dei *network* marittimi conseguenza delle diverse forme di cooperazione tra gli operatori, di cui le alleanze strategiche rappresentano l'evoluzione più recente;
- ✓ l'ingresso dei *carrier* nel settore portuale, con la creazione di banchine e terminal, al fine di poter ridurre la dipendenza dai grandi terminalisti internazionali
- ✓ l'espansione verticale nel mercato della logistica, volta sia a fidelizzare i propri clienti e a cercare anche maggiori margini di profitto.

Tali tendenze stanno trasformando gli operatori marittimi in trasportatori globali, capaci di offrire ai propri clienti servizi di trasporto completi, seguendo sempre più spesso la filosofia *door-to-door*. Una volta raggiunta la scala "

globale” i *carrier* ampliano i servizi offerti andando progressivamente ad interessarsi della fase portuale per poter giungere ed “aggreddire” il settore della logistica, sia nelle operazioni di consolidamento che nella distribuzione finale. Per operare in tale direzione l’impresa armatoriale deve, però, avere ben chiari i livelli qualitativi richiesti dal cliente e offrire un servizio in grado di ottimizzare la combinazione di tutte le variabili che influiscono sul trasporto, sulla logistica e sul cliente in modo da conseguire la riduzione dei costi dell’intero processo e il miglioramento del servizio reso.

3.6. Strategie di sviluppo

Concentrando l’attenzione sui percorsi strategici di sviluppo che favoriscono l’integrazione della catena logistica, le imprese di trasporto marittimo possono optare tra l’utilizzo, alternativo o complementare, di divisioni operative, di imprese controllate/collegate, di accordi di collaborazione, di imprese terze¹⁰:

- Fusioni e acquisizioni. A partire dalla fine del 1996, lo *shipping* di linea ha attraversato un periodo di significative trasformazioni, prodotto da una serie di operazioni di fusione/acquisizione (Nel caso di fusione/acquisizione di tipo orizzontale, che coinvolgono imprese operanti nello stesso mercato, la finalità è di sfruttare le economie di scala, ed utilizzare in modo più efficiente la capacità di stiva. Invece, nel caso di fusioni/acquisizioni di tipo verticale, cioè quelle che coinvolgono operatori di altre fasi contigue della catena trasportistica, si tende al perseguimento di strategie di differenziazione, derivanti dell’integrazione della catena logistica dei propri

¹⁰ (Davison, cit., 1999)

clienti) che hanno coinvolto le più importanti imprese a livello internazionale. In relazione alla situazione italiana la verifica empirica mostra che le fusioni sono poco utilizzate dalle imprese, sia per ampliare la gamma di servizi logistici in portafoglio, sia per raggiungere le dimensioni operative necessarie per sfruttare le economie di scala. Analogo discorso può essere fatto per le acquisizioni, le quali non sono state utilizzate dalle imprese italiane per incrementare il numero di rotte servite sulla tratta marittima, e/o per ampliare la gamma di servizi logistici offerti. Anche le operazioni più significative realizzate dal gruppo D'Amico con la compagnia di stato Italia di Navigazione e dalla Grimaldi Genova con la Grandi Navi Veloci, sono state dettate più da scelte strategiche di tipo difensivo che dalla volontà di entrare in nuovi mercati. Solo Grimaldi Napoli ha acquisito, negli ultimi anni, imprese di autotrasporto e gestori di terminal, con l'intenzione di aumentare la qualità dei propri servizi, mantenendo un più diretto controllo sull'intera catena logistica.

- Accordi tra imprese. Alcuni elementi strutturali e gestionali del mercato dello *shipping* di linea, quali l'alto livello dei costi fissi per la produzione del servizio, l'elevata concorrenzialità, l'eccesso di offerta diventato su molte rotte, lo sbilanciamento dei flussi di merci nelle due direzioni della linea, rendono inevitabile una qualche forma di collaborazione tra le imprese.

Tra queste uno dei più duraturi esempi sono state le *conference*. Secondo la definizione data nel 1974 dall'UNCTAD (*United Nations Commission for Trade Developments*) si tratta di: "Un gruppo di due o più vettori marittimi che

forniscono servizi di linea internazionali per il trasporto di beni su una determinata rotta ed entro predefiniti limiti geografici, e che praticano rate di noli comuni od uniformi". Nate nella seconda metà del 1800, soprattutto con la finalità di risolvere il problema del *pricing*, hanno perseguito una serie di obiettivi: imporre ai propri membri particolari frequenze o cadenze temporali nell'effettuazione del servizio; fissare condizioni di trasporto e tariffe comuni; assicurare la fedeltà dei caricatori attraverso il sistema delle "royalty rebates"; adottare una serie di misure contro i cosiddetti outsiders). Attualmente, nonostante il 50% delle imprese di *shipping* di linea esistenti al mondo facciano ancora parte di esse, il processo di trasformazione ed evoluzione dei trasporti marittimi è stato segnato da nuove configurazioni di accordi quali i *consorzi* e le *alleanze globali*. I primi sono volti ad offrire ai caricatori servizi congiunti, in modo da poter usufruire sia di una riduzione dei costi derivante dallo sfruttamento delle economie di scala, sia di un'efficace razionalizzazione delle risorse. Sotto il termine consorzio si comprendono numerose tipologie di accordi¹¹:

A. *Joint scheduling*. Finalizzati al coordinamento delle partenze delle navi da ciascun porto, in modo da evitare sovrapposizioni di offerta di stiva, riducendo al minimo il rischio di non saturare l'unità di carico ed offrire ai propri clienti un servizio più efficiente.

B. *Deck o Slot Charter Agreement*. Finalizzati al noleggio di un determinato spazio o un certo numero di *slots*, sulle navi di un'altra impresa per un

¹¹ Francesco Bifulco(2001), Competenze e reti di imprese per la logistica integrata:una verifica empirica nelle imprese italiane di shipping di linea

viaggio o per un determinato periodo di tempo ad un dato prezzo (Si usa riferirsi ai Deck Charter per le imprese che utilizzano navi convenzionali o multipurpose container/bulk, in quanto in questo caso l'oggetto del contratto di noleggio è una parte della stiva, mentre la denominazione *Slot Charter* è utilizzata per le navi container dove l'oggetto del contratto viene ad essere un numero di spazi container - *slots*).

- C. *Vessel Sharing Agreement*. Finalizzati a ripartire gli spazi a bordo di una nave sulla base delle rispettive esigenze di carico.
- D. *Equipment Sharing Agreement*. Finalizzati a condividere non solo le navi, ma una serie di infrastrutture e mezzi che riguardano sia la fase portuale che la tratta terrestre della catena trasportistica.
- E. *Pool*. Finalizzati ad affidare un insieme di navi dello stesso tipo alla gestione comune di una singola struttura amministrativa che ha il compito di commercializzare il servizio.
- F. *Joint-Venture*. Finalizzati a realizzare una terza impresa cui vengono affidate tutte le funzioni, le competenze e i mezzi per la fornitura del servizio.

L'altro tipo di accordo che ha sostituito negli ultimi anni le conference è rappresentato dalle alleanze globali, che comprendono un vasto campo di opzioni sia in termini funzionali che geografici. Le principali caratteristiche che distinguono queste ultime dalle altre forme di collaborazione possono essere riassunte nei seguenti punti: ampia copertura geografica, integrazione di varie funzioni logistiche oltre quella marittima, elevate dimensioni aziendali, profilo

internazionale, economie di scala, ingresso in nuovi mercati senza acquistare nuove navi, innalzamento della qualità dei servizi, durata temporale superiore ai 10 anni.

Per quanto concerne le imprese italiane, solo il 40% circa partecipa ancora ad una qualche conferenza, mentre gli accordi maggiormente utilizzati sono i consorzi (65% delle imprese). Inoltre, non vi sono imprese che partecipano ad alleanze di tipo globale, con una quasi inesistente propensione alla gestione in comune dei servizi di trasporto intermodale o di logistica integrata. Sono quasi tutte di tipo *no-equity* e riguardano in prevalenza l'offerta in comune di navi (*Vessel Sharing*), di servizi su determinate rotte (*Joint-scheduling*), lo scambio di spazi container (*Slot sharing agreement*), e sono finalizzate soprattutto ad ampliare il mercato servito ed a raggiungere livelli di efficienza maggiore nell'utilizzare la capacità di carico delle navi.

3.6.1. Le risorse e le competenze

Le scelte di sviluppo più immediate, finalizzate a realizzare nuove configurazioni operative, da un lato permettono di poter sfruttare le economie di scala derivanti dalle aumentate dimensioni, dall'altro richiedono rilevanti investimenti in immobilizzazioni, rendendo vulnerabile l'impresa nelle fasi di congiuntura negativa.

Per ovviare al problema, le imprese di *shipping*, nell'ultimo decennio, hanno cercato nuove soluzioni e, in particolare, hanno aperto finestre strategiche basate su relazioni competitive, attraverso accordi di vario tipo, con lo scopo di contenere i costi, migliorare il livello di servizio e conseguire benefici

dimensionali. Questi accordi, in realtà, se da un lato hanno permesso di ottenere vantaggi, hanno comportato anche svantaggi, quali inefficienze, costi di pianificazione e infrastrutturali, perdita di flessibilità. Proprio per questo motivo gli operatori che hanno disponibilità finanziaria da investire preferiscono acquisire i propri concorrenti, piuttosto che stringere alleanze con gli stessi. Infatti, solo le imprese che effettuano *trasporto intermodale* utilizza congiuntamente capacità/competenze esterne e interne e, quando ciò avviene, va comunque riferito solo ad una parte del carico trasportato sulla tratta terrestre; quelle che optano invece in via esclusiva per l'outsourcing; infine, la restante parte di imprese fa leva solo su capacità/competenze interne.

Dunque, le imprese italiane preferiscono legarsi ad interlocutori specializzati attraverso contratti di lungo termine per ottenere capacità/competenze di trasporto intermodale, mentre sono poche, quelle che utilizzano proprie divisioni operative o imprese controllate/collegate create ad hoc o acquisite. Questa scelta, da un lato porta ad avere una maggiore flessibilità operativa in relazione ai minori livelli di costi fissi e alle possibilità di rapidi adeguamenti alle mutevoli sollecitazioni del mercato; dall'altro, comporta la realizzazione di un minor valore aggiunto, con un modesto controllo sull'intero ciclo trasportistico.

Al contrario, in relazione agli altri servizi logistici diversi dal trasporto intermodale si impiegano capacità/competenze interne, attraverso apposite divisioni o creando imprese specializzate. Proprio la logica di gruppo sembra essere la strada più utilizzata, che opera attraverso imprese collegate e/o controllate.

3.6.2. Impatti delle strategie di sviluppo: il profilo delle imprese italiane di shipping

La ricerca condotta da Francesco Bifulco nel biennio 1999-2000 evidenzia che il profilo delle imprese italiane di *shipping* di linea rilevato nella verifica empirica si caratterizza per le seguenti peculiarità:

- A. dimensioni contenute delle flotte per capacità di carico trasportabile sulla tratta marittima;
- B. integrazione parziale della catena logistica
- C. diffusa offerta di trasporto intermodale
- D. ridotta propensione ad effettuare accordi e/o acquisizioni/fusioni, finalizzati allo sviluppo di capacità/competenze nei servizi di logistica integrata, con forte prevalenza di logiche di gruppo attraverso controllate e/o collegate

Il descritto profilo valida l'indicazione che è molto difficile per tali imprese attuare una competizione basata sui costi, sia per le dimensioni delle navi utilizzate che per la rilevanza degli assetti societari. Soprattutto quelle attive in mercati marginali devono fare della flessibilità il loro punto di forza. Per le altre che operano su rotte transoceaniche, l'utilizzo di grandi navi è invece condizionato dall'incremento delle quote di mercato, dall'attivazione di alleanze tese a dividere tra più operatori gli spazi container. Comunque, il divario di competenze gestionali che esiste tra le imprese italiane, anche le più grandi, e i principali competitor stranieri non viene bilanciato da forme di partnership. Tale situazione, che vede le imprese italiane proporsi lentamente nel mercato dei servizi logistici integrati, registra comunque importanti passi avanti rispetto alle precedenti ricerche sull'argomento.

Il profilo delle singole imprese ed i relativi raggruppamenti porterebbero ad affermare da un lato che le alleanze siano una scelta obbligata per le aziende di dimensioni non grandi, mentre lo sviluppo verticale per vie interne sembrerebbe preferibile per quelle di dimensioni più significative (Imprese come Grimaldi e Messina, affermano di preferire lo sviluppo per vie interne per avere il controllo del ciclo trasportistico, mentre altre, di dimensioni più piccole, come Tarros, Grendi, Setramar, TCA, affermano di preferire le alleanze strategiche, in considerazione delle limitate capacità finanziarie da destinare all'acquisizione di altre imprese.); dall'altro lato, che le imprese tendono a preferire gli accordi contrattuali di lungo periodo per l'offerta di servizi di trasporto intermodale, e lo sviluppo interno per l'offerta di altri servizi logistici. In realtà, non sembra condivisibile la logica che esista in assoluto un set univoco di alternative per implementare percorsi di integrazione logistica; resta, invece, alla sensibilità del management selezionare le opzioni strategiche e gli strumenti operativi che, in quel particolare momento, meglio si adattano alle esigenze della specifica impresa. Le imprese di *shipping* di linea si confrontano dunque con un *trade-off*: presidiare nuove capacità/competenze e al tempo stesso sviluppare ulteriormente quelle già detenute. Per risolvere tale "apparente dicotomia" sembra opportuno, comunque, ricorrere a relazioni con altre imprese che divengano, nel tempo, alleati strategici, visto che la complessità che caratterizza il sistema competitivo dello *shipping* di linea non consente più alla singola impresa di governare l'ampio spettro di competenze necessario per svolgere tutte le attività logistiche richieste dal mercato.

Dall'analisi in dettaglio delle imprese logistiche che negli ultimi anni hanno investito sull'ampliamento della rete produttiva e distributiva dei propri servizi, emerge che il 37,3% del totale degli IDE è da ricondursi a solamente otto grandi operatori. La tabella 1 riassume le iniziative di internazionalizzazione effettuate da questi operatori, nonché i rispettivi settori di attività¹².

Tabella 1 I primi otto global player dell'internazionalizzazione attiva-Fonte: Osservatorio LogINT, LabelT, 2008

Global player	IDE		Principali settori di attività
	N.	%	
SAVINO DEL BENE	69	8,6	Spedizioniere, trasporti e logistica integrata
ALPITOUR	43	5,4	Tour operator
ALBINI & PITIGLIANI	42	5,3	Spedizioniere, logistica integrata, corriere
COECLERICI SPA	34	4,3	Trasporto marittimo
GRIMALDI	31	3,9	Trasporto marittimo
EMBASSY FREIGHT SERVICES	29	3,6	Spedizioniere, trasporti e logistica integrata
FRATELLI COSULICH	28	3,5	Trasporto marittimo
ARCESE TRASPORTI	22	2,8	Trasporti e logistica integrata
<i>Totale IDE global player</i>	<i>298</i>	<i>37,3</i>	
<i>Totale IDE attivi</i>	<i>799</i>	<i>100,0</i>	

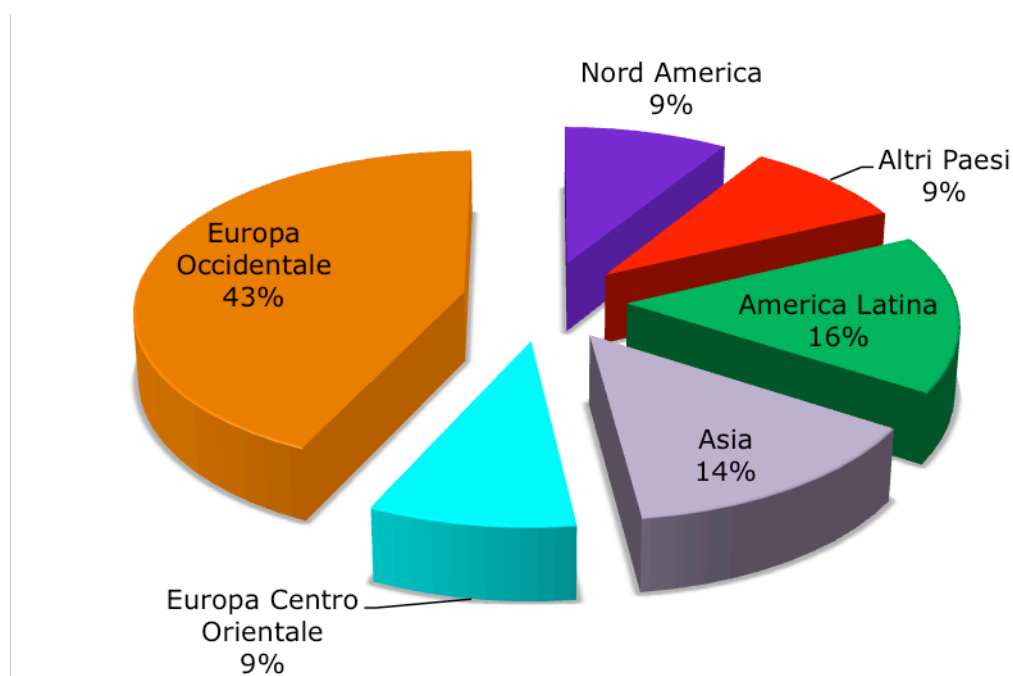
Tali multinazionali operano in subsettori in cui l'estensione della rete su scala globale rappresenta un fattore strategico di estrema rilevanza, soprattutto nel campo del trasporto marittimo, delle spedizioni e della logistica integrata. In particolare, la metà di queste imprese sono spedizionieri internazionali e logistici integrati, tre operatori svolgono attività armatoriale principalmente per la movimentazione delle merci e l'ultimo è un noto tour operator. Visitando i siti internet di tali global *players* appare comunque evidente che tutti quelli che

¹² Flavio Boscacci(2009), La performance economica delle imprese logistiche nazionale e internazionale in Italia

svolgono attività di movimentazione merci hanno ampliato la gamma di servizi offerti, tanto da poter essere considerati a tutti gli effetti logistici integrati o integratori logistici.

Il maggior numero di investimenti, pari al 17,5% degli IDE totali in uscita è da ricondursi alle tre multinazionali che svolgono attività di spedizionieri internazionali, intermediari dei trasporti e logistica intergrata (Savino Del Bene, Albini & Pitigliani, Embassy Freight Services)¹³.

Per quanto riguarda la destinazione degli investimenti degli otto global player, l'area prediletta, soprattutto nell'ambito del trasporto intermodale, rimane l'Europa Occidentale (il 40% circa del totale degli IDE), ove probabilmente la rete di vendita è più capillare (vedi figura 11).



¹³ Flavio Boscacci(2009) La performance economica delle imprese logistiche nazionali ed internazionali in Italia

Figura 3-Aree geografiche d'investimento delle imprese italiane- Fonte: Osservatorio LogINT, LabELT, 2008

I Paesi del Sud America attraggono il 16% degli investimenti, mentre il Nord America il 9%, con una prevalenza degli investimenti nelle Americhe da parte degli armatori e dagli spedizionieri (vedi figura 2.5). L'Asia Orientale con il 14% degli IDE si conferma un'area importante, ove si concentrano le iniziative degli spedizionieri, probabilmente a supporto delle strategie di internazionalizzazione dei clienti manifatturieri, al fine di organizzare la movimentazione, rispetto all'Italia, di semilavorati e prodotti finiti.

SAVINO DEL BENE

La società, fondata a Firenze agli inizi del secolo scorso opera a livello mondiale. Ha filiali in Europa Occidentale (Francia, Spagna, Portogallo, Gran Bretagna, Germania, Svizzera, Lussemburgo) e Centro Orientale (Croazia, Bulgaria, Polonia, Turchia), Nord America (Stati Uniti e Canada), America Latina (Messico, Venezuela, Argentina, Brasile, Cile, Perù, Panama, Colombia, Costa Rica), Africa (Egitto e Sud Africa), Asia (Hong Kong, Corea del Sud, Indonesia, Singapore, Giappone, Thailandia, Cina), subcontinente Indiano, Australia

I servizi offerti sono: trasporto multimodale, sdoganamento, magazzinaggio e distribuzione, servizi personalizzati al cliente, servizi charter, on-line booking, e-commerce, servizio "door to door".

ALBINI&PITIGLIANI

La società, nata nel 1945 a Prato ha aperto filiali inizialmente solo in Italia per poi acquisire partecipazioni in società italiane ed estere. Dal 2005 ha aumentato i propri investimenti all'estero; attualmente possiede filiali in Europa Occidentale (Svizzera, Francia, Germania, Gran Bretagna, Paesi Bassi, Svezia, Finlandia, Danimarca, Belgio, Portogallo, Grecia) e Centrale (Estonia, Lituania, Polonia, Romania, Turchia), Nord America (Canada e Stati Uniti) e in Asia Orientale (Corea del Sud, Hong Kong). I servizi offerti nell'ambito della logistica internazionale sono: (i) trasporti G.O.H. (*garments on hangars*) dai magazzini di Prato e Milano verso gli Stati Uniti, sia via mare che via aerea; (ii) trasporti terrestri, servizi *groupage* giornalieri verso/da le principali capitali europee; (iii) servizi corriere espresso pe tutto il mondo.

GRUPPO GRIMALDI

Fondato nel 1945, il Gruppo Grimaldi (Napoli), è oggi leader nel settore dei trasporti marittimi di automobili e altri carichi rotabili (Ro/Ro), con una delle maggiori flotte mondiali di navi *RoRo/multipurpose* e *car carrier*. Su tutte le rotte servite, il Gruppo è anche attivo nel trasporto di merci in container e carico pallettizzato. E' oggi leader nel settore dei trasporti marittimi di automobili e altri carichi rotabili (Ro/Ro), con una delle maggiori flotte mondiali di navi *RoRo/multipurpose* e *car carrier*. Su tutte le rotte servite, il Gruppo è anche attivo nel trasporto di merci in container e carico pallettizzato. L'espansione della Grimaldi Napoli al di fuori del mercato mediterraneo ha inizio nel 1969, con il trasporto di autovetture Fiat, servizio inizialmente destinato solo all'Inghilterra, poi affermatosi nel mercato automobilistico

mondiale. In Italia il Gruppo Grimaldi (Napoli) rappresenta l'attività armatoriale che ha investito sull'ampliamento della rete produttiva e distributiva dei propri servizi tanto da poter essere considerata a tutti gli effetti un provider di logistica integrata. Le strategie di sviluppo adottate dalla compagnia sono:

DIVERSIFICAZIONE: Il Gruppo Grimaldi, ad esempio, pur mantenendo il suo core business nell'ambito del trasporto marittimo, ha diversificato le sue attività, sia dal punto di vista geografico che da quello delle merci trasportate diversificando la tipologia di merci trasportate. In tal senso, il vantaggio competitivo dell'azienda è quello di essere un operatore specializzato nel trasporto di rotabili mediante l'utilizzo di navi Ro-Ro che sono molto flessibili per cui consentono, nel caso in cui un settore non vada molto bene, di potersi orientare su altri. Si ha, quindi, la possibilità di colmare un eventuale gap di fatturato puntando sui settori in crescita. Gli attuali collegamenti marittimi oltre a coprire l'intero Mediterraneo, il Nord Europa, i paesi Scandinavi e le Isole Britanniche toccano regolarmente anche molti porti dell'Africa Occidentale e del Sud America.

CONCENTRAZIONE ORIZZONTALE: A questo riguardo il Gruppo Grimaldi ha acquisito la Minoan Lines, leader nel settore dei traghetti passeggeri e merci in Grecia, sulle rotte tra l'Italia e la Grecia nonché tra il porto del Pireo ed Heraklion (Creta). La società ha una flotta di 5 navi ed è attiva su 3 linee: la linea tra il Pireo ed Heraklion e quelle che collegano la Grecia con Venezia e Ancona. L'ingresso della compagnia finlandese Finnlines, inoltre, ha esteso ancor di più la rete dei collegamenti del Gruppo: l'azienda è infatti leader nelle Autostrade del Mare nel Mar Baltico e nel Nord Europa

CONCENTRAZIONE VERTICALE Il Gruppo Grimaldi (Napoli) ha dato via ad un piano d'espansione mirato ad integrare verticalmente i servizi offerti seguendo il concetto "door-to-door". In quest'ottica sono stati acquisiti - o sono in fase di progettazione - terminal portuali (gestisce terminal a Civitavecchia, Monfalcone, Palermo, Salerno. Tali porti sorgono in punti nevralgici della rete dei trasporti perché collocati in prossimità degli snodi ferroviari e autostradali, consentendo di raggiungere in tempi brevi i principali centri di interscambio logistico e le più importanti città.) , centri di stoccaggio attrezzati per le operazioni di pre-consegna delle autovetture, e società di autotrasporto in molti paesi Europei e del Mediterraneo. Oggi il Gruppo possiede una rete di servizi logistici integrati in Italia, Spagna, Portogallo, Danimarca, Irlanda e Belgio.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA: In tale ambito l'utilizzo dei motori con tecnologia ibrida DDF (Diesel Dual Fuel) ha consentito di ridurre i consumi, le emissioni di CO2 e dei fumi neri. Inoltre, negli ultimi anni, il gruppo ha sviluppato un sistema integrato nell'area portuale di Salerno volto all'identificazione automatica e localizzazione di unità rotabili in entrata ed in uscita dal porto ed all'imbarco/barco delle navi Ro-Ro, con notevoli benefici della sicurezza portuale, per una maggiore efficienza e riduzione dei tempi di consegna delle merci con il conseguente miglioramento della qualità della tracciabilità dei flussi di traffico e dei relativi controlli

QUALITA' E FLESSIBILITA': L'espansione della Grimaldi Napoli è avvenuto anche al di fuori del mercato mediterraneo con il trasporto di autovetture Fiat,

servizio inizialmente destinato solo all'Inghilterra, poi affermatosi nel mercato automobilistico mondiale.

EMBASSY FREIGHT SERVICES

Il gruppo, con sede a Reggio Emilia, nasce nel 1981 come unione strategica tra Singapore, Italia e Belgio, puntando sulla crescente domanda di servizi logistici a livello mondiale. Nel tempo l'espansione di Embassy Freight Services ha portato all'apertura di filiali in Europa

Occidentale (Gran Bretagna, Germania, Paesi Bassi, Francia, Belgio) e Centro Orientale

(Turchia), Sud America (Perù, Brasile, Colombia, Argentina, Cile), Nord America (Stati Uniti), Medio Oriente (Libano, Emirati Arabi Uniti), Asia Orientale (Malaysia, Vietnam, Thailandia, Singapore, Cina, Indonesia, Giappone) e Centrale (India, Pakistan, Sri Lanka), Africa (Kenya).

L'impresa gestisce la movimentazione di merci via mare, aria, terra e ferro oppure in maniera multi-modale su strada e ferrovia. Il trasporto ferroviario è uno dei settori che il gruppo intende potenziare. Sviluppa, inoltre, un servizio di logistica, focalizzandosi principalmente sulla gestione di trasporti eccezionali via mare e aria, campo in cui si è specializzata sin dalla sua fondazione.