

### 2.1.1. Subsettore del tramp

L'attività economica di queste imprese si estrinseca nella produzione e nella vendita di servizi di trasporto non regolari che si svolgono sulle rotte più disparate in rapporto all'ubicazione del carico disponibile. Esso rappresenta un servizio *port to port*, con il quale l'armatore mette la nave a disposizione del caricatore in un porto prestabilito e dopo averla caricata si impegna a riconsegnare il carico nel porto di destino. Esso riguarda soprattutto il trasporto di carichi alla rinfusa che possono essere secchi o liquidi (*bulk cargo*), ed ogni carico ha dimensioni tali da saturare interamente la portata della nave. La struttura organizzativa delle imprese *tramp* è molto snella anche perché la loro attività commerciale è quasi inesistente essendo lo stesso utente, solitamente tramite un *broker*, ad entrare in contatto con l'armatore ogni qual volta si trovi a dover effettuare trasporti via mare di carichi con certe caratteristiche. Le navi seguono rotte molto varie e l'impresa si appoggia esclusivamente ad agenti raccomandatori esterni, localizzati nei vari porti che di volta in volta sono toccati dalla nave. Il servizio *tramp* si svolge utilizzando navi di media o grossa portata che, a seconda della tipologia di traffico cui sono destinate si distinguono in navi per carichi secchi (*dry bulk carriers*), navi per carichi liquidi (*tankers*), navi miste (*combined carriers*) e navi per carichi speciali (*specialist bulk vessels*).

### 2.1.2. Subsettore di linea

Il traffico di linea si articola su un certo numero di partenze adeguato al flusso medio del traffico che si prevede di incontrare su una certa rotta. Si effettua contro il pagamento di una tariffa di nolo prefissata in funzione della tipologia del carico, della quantità trasportata e della sua destinazione, si occupa in prevalenza di merci ricche (prodotti finiti e semilavorati) che richiedono particolari imballaggi e la stiva della nave può essere saturata da numerosi lotti di varie dimensioni (*consignment*) inviati da una pluralità di caricatori ad una pluralità di destinatari. L'assetto istituzionale di queste imprese è simile a quello visto per le imprese *tramp*, essendo anch'esse generalmente governate da un unico soggetto che è l'armatore/proprietario dell'azienda. La regolarità con cui si svolge il servizio di linea ed il trasporto di un insieme di piccole unità di carico appartenenti a soggetti diversi e con diverse destinazioni rendono più complessa l'attività dell'operatore di linea, rispetto a quella dell'operatore "trampistico", in quanto, egli, deve provvedere a raggruppare le diverse unità di carico aventi la stessa destinazione secondo un piano prestabilito. Tutto ciò richiede un insieme di operazioni aggiuntive da organizzare e gestire che si possono così sintetizzare:

- ✓ offrire un servizio regolare per una pluralità di carichi, predisponendo per ciascuno di essi la documentazione necessaria;
- ✓ stabilire i noli per ciascuna partita di carico;
- ✓ organizzare le operazioni di imbarco e sbarco, tenendo conto dello stivaggio ottimale per la rotazione dei porti ed in modo da evitare eventuali danni al carico e garantendo nello stesso tempo la stabilità della nave;

- ✓ predisporre un calendario degli arrivi e delle partenze della nave nei vari porti che segnano l'itinerario della linea e gestire i normali ritardi causati da avverse condizioni meteorologiche, da eventuali danni alla nave, da scioperi ed altro.

### **2.1.3. Subsettore passeggeri**

*In esso infatti la merce trasportata è rappresentata dalle persone, i passeggeri appunto, e dal loro bagaglio. Formalmente una nave è definita nave passeggeri quando è in grado di trasportare almeno dodici persone (oltre al proprio equipaggio) di età superiore ai sei mesi. Il trasporto passeggeri è caratterizzato da una diversa destinazione degli spazi a bordo, che devono essere per la gran parte destinati ad essere vivibili e fruibili dai passeggeri, e da una maggiore sicurezza determinata dalla particolare importanza e vulnerabilità di quanto trasportato.*

## **2.2. Il trasporto marittimo "Deep-sea shipping" e "Short-sea shipping"**

Da un punto di vista della lunghezza della tratta su cui operano i Trasporti Marittimi si dividono in:

- a) "Deep-sea shipping"
- b) "Short-sea shipping"

Per i grossi quantitativi di merce il "Deep-sea shipping" rappresenta praticamente l'unico modo di trasporto fra continenti diversi ("interregional maritime transport"). Lo "*short-sea shipping*", *navigazione a corto raggio*, si riferisce al trasporto marittimo *all'interno dei continenti* (trasporto marittimo con origine e destinazione nel Mediterraneo, in Europa, in Asia....). In generale esso è in diretta competizione con i sistemi di trasporto terrestri. Ma ovviamente non sempre è così: pensiamo per esempio al caso dei trasporti con le isole.

Negli ultimi anni la politica europea dei trasporti, ed anche quella italiana, ha dato molta importanza allo sviluppo delle cosiddette "*autostrade del mare*". Però in realtà con il termine "*autostrade del mare*" sono spesso indicati servizi di trasporto *diversi*. In senso stretto si intende (o meglio si intendeva) una relazione di trasporto marittima, di tipo *ro-ro*, in *diretta competizione* con un "*tutto strada*" (in particolare autostradale, da cui deriva anche il nome della dizione marittima). Fondamentalmente le autostrade del mare sono dei *servizi*, di tipo "*short-sea shipping*", in cui sono *concentrati* i trasporti di merci e che hanno le seguenti caratteristiche; i servizi sono<sup>1</sup>:

- *alta frequenza*
- *Schedulati* (ad orario pubblicato)
- *Affidabili*
- *integrati* nella catena logistica *porta a porta* (ossia per i quali è stato studiato, in modo specifico, l'integrazione intermodale con gli altri modi di trasporto).

---

<sup>1</sup> M.Lupi, 2010, "Trasporti Ferroviari, Marittimi e Aerei" - Università di Pisa, Polo della Logistica di Livorno,

Essi inoltre devono essere produttivi (fattibili) da un punto di vista economico ed ad alto servizio offerto. Comunque il trasporto di tipo "short-sea" riguarda, in generale, oltre i contenitori e le unità di trasporto di tipo ro-ro, anche altri tipi di traffico per esempio: cereali, carbone, legname, acciaio, sabbia e ghiaia (per costruzioni). Lo *short-sea shipping* è il trasporto di merci e passeggeri via mare nell'area dell'Europa geografica e comprende:

- Il trasporto marittimo nazionale, ovvero il *cabotaggio obbligato* (con le isole) e quello alternativo (le cosiddette *Autostrade del Mare*);
- Il traffico marittimo con i *paesi appartenenti all'Unione europea*, incluse Islanda e Norvegia;
- Il traffico fra porti *comunitari* e porti *non comunitari* che si affacciano sul *Mar Mediterraneo, Mar Nero e Mar Baltico*;
- La tratta di smistamento dai porti *hubs* dei traffici oceanici (*feederaggio*);
- Il traffico fluviale e quello lacustre.

### 2.3. Il modello di trasporto hub and spoke

Il modello *hub & spoke*<sup>2</sup> si è sviluppato nei primi anni '80 nel settore del trasporto aereo di passeggeri, affermandosi poi come modello distributivo tipico dei corrieri espresso e dei grandi spedizionieri internazionali nonché nel trasporto marittimo. In generale, tale modello si è dimostrato particolarmente valido nel caso di reti composte da molti nodi di origine/destinazione sparsi su una vasta area geografica, con flussi di traffico bilanciati nelle due direzioni

---

<sup>2</sup> Forte E. (2002), Trasporti internazionali, sistemi Hub & Spoke e trasversalità: opportunità e limiti per il sistema-paese Italia, working paper, Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università degli Studi di Napoli "Federico II".

(andata/ritorno). E' un modello di organizzazione delle reti di trasporto (e di altre reti) che permette un uso più efficiente dei mezzi e delle infrastrutture di trasporto.

Il modello *hub & spoke* è un modello di sviluppo della rete di trasporto in cui abbiamo un *hub* (fulcro, centro) che può essere un importante porto dove si concentrano la maggior parte dei traffici che provengono da porti più piccoli detti *spokes* (raggi). Nel sistema *hub & spoke*, gli hubs intesi come centri di raccolta e distribuzione delle merci, possono essere di primo e secondo livello. Gli hubs di primo livello sono i principali poli logistici, situati in una favorevole posizione geografica e dotati di molteplici infrastrutture che movimentano a loro volta elevate quantità di merci. Agli hub primari sono collegati, mediante una struttura a raggiera, gli hub secondari che movimentano quantità di merci decrescenti all'avvicinarsi della destinazione finale delle merci. Gli *spokes* collegano gli hubs primari con gli hubs di livello inferiore ed i collegamenti con i mercati locali di destinazione. A parità di destinazioni, il sistema *hub & spoke* è meno costoso e più efficiente perché garantisce un maggior numero di collegamenti e quindi minori tempi di consegna. Questo tipo modello strutturale è in grado di assicurare il trasporto intermodale e di fornire una gamma completa di servizi. Il modello *hub & spoke* utilizzato nel trasporto marittimo che prende il nome di *transshipment*, vediamo l'utilizzo di grandi navi (soprattutto portacontainers) per le rotte interoceaniche e navi medio-piccole per servizi di breve e medio raggio.

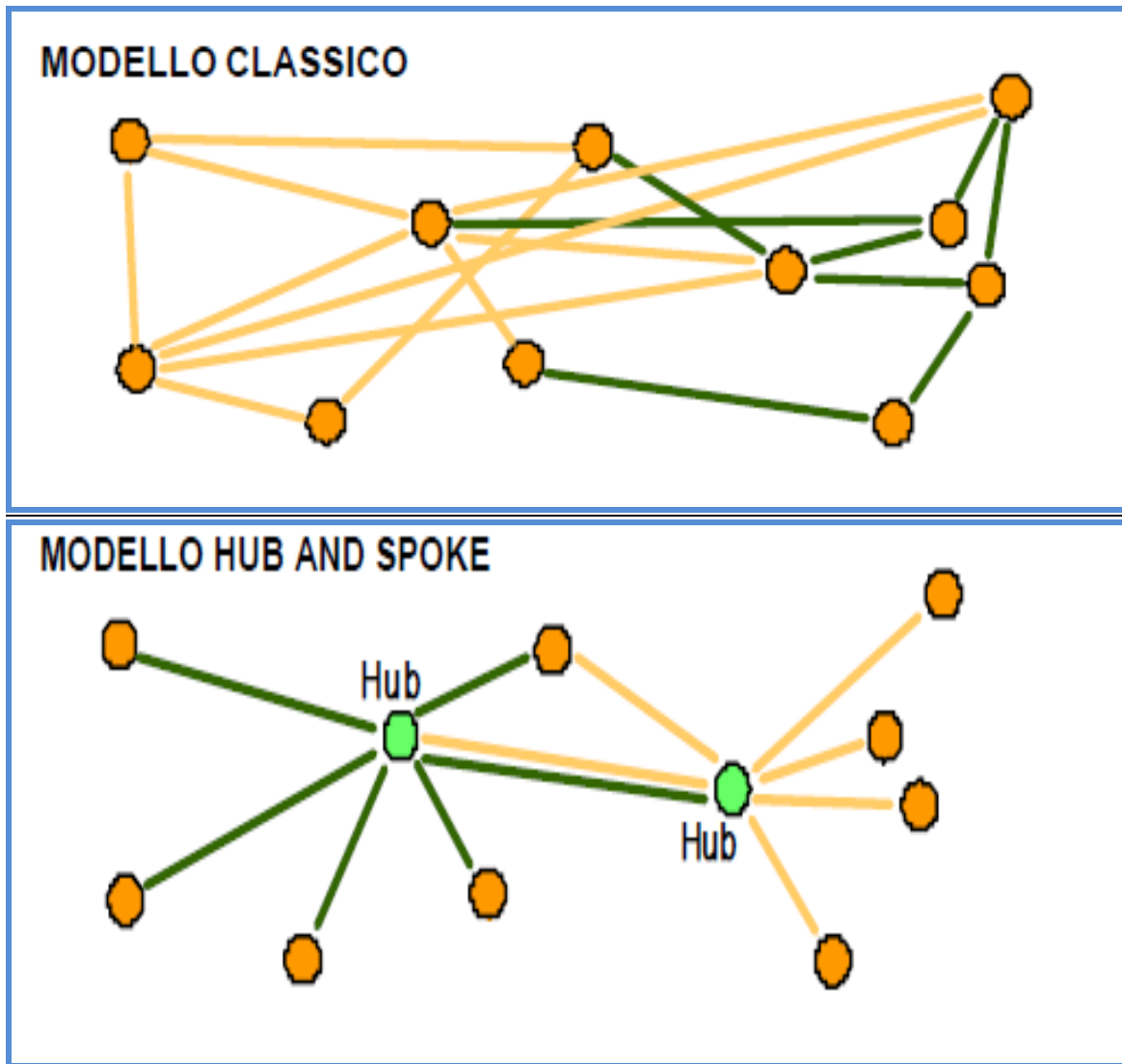


Figura 1 - Modello classico e Hub and Spoke-Fonte: Rodrigue (2004)

## 2.5. Transshipment

Per lungo tempo l'operatore dei servizi di trasporto ha adottato per il collegamento delle destinazioni coperte dalle proprie tratte, il modello lineare punto-punto, in cui l'istituzione di una gamma di rotte tra le coppie di destinazione prevede soste intermedie nel caso sia necessario accumulare una maggiore quantità di merci diretta verso la destinazione finale. Si sono progressivamente sviluppati modelli distributivi in grado di ottimizzare la

definizione delle rotte e aumentare la redditività dei servizi, riducendo il numero di porti scalati. In questo contesto, si assiste alla specializzazione di alcuni grandi porti verso il mercato del c.d. *transshipment*.

Il modello dei centri di smistamento centralizzati, largamente diffuso nel traffico marittimo, dove i cosiddetti "transshipment hub" sono posizionati lungo le tratte servite da grandi navi che effettuano servizi intercontinentali, si sta, anche se lentamente, diffondendo nella distribuzione terrestre. In campo marittimo tale soluzione risponde alla necessità degli armatori di massimizzare i carichi delle grandi navi; in campo terrestre la logica in oggetto prevede lo sviluppo di due distinte strutture logistiche in qualità di *hub* primari, come ad esempio l'interporto di grandi dimensioni e il terminal cargo aeroportuale, collegati mediante gli *spoke*, ad *hub* di livello inferiore (ad es. piattaforme logistiche di medio-piccole dimensioni), che movimentano lotti di merce a scala progressivamente decrescente, posizionandosi nelle immediate vicinanze della destinazione finale delle merci<sup>3</sup>.

Attraverso il *transshipment* si utilizza uno "schema di trasporto" che consiste in un complesso di procedure relative al trasferimento (sbarco/reimbarco) della merce dalle navi madri, su navi di dimensioni minori definiti navi *feeder*. Con questi sistemi, dai grandi porti internazionali, dove si incrociano molte linee di navigazione con origine e destinazione diverse (detti *hub transshipment*) e che sono al centro di regioni dove sono presenti più porti (come i porti di Rotterdam, New York o Singapore) è possibile trasferire le merci o sui treni,

---

<sup>3</sup> Foschi A. D. (2003), "Sviluppo e competitività degli 'offshore transshipment' hub" in Ghelardoni P. (a cura di), Per ricordare Mario Pinna, Volume LXX delle Memorie della Società Geografica Italiana, Editore Brigati, Genova (forthcoming)



mediante i percorsi dei *landbridges*, o sulle reti di navi *feeder* verso altri porti. In Italia i porti più importanti che effettuano *transshipment* sono quelli di Gioia Tauro, Cagliari e Taranto.

Nel trasporto di *transshipment* abbiamo una grossa nave che nell'*hub* scarica tutta la merce. Questa verrà poi caricata su navi *feeder* più piccole che offrono un servizio mediante il quale la merce viene trasferita in altri porti per poi essere immessa nel traffico terrestre. L'esigenza di minimizzare i costi attraverso le economie di scala conseguibili con l'impiego di navi di crescente dimensione unitaria da un lato e le pressanti necessità di disporre di flussi di traffico sempre più adeguati ad un economico utilizzo della capacità di trasporto delle navi dall'altro, ha trovato una risposta nell'attività di trasbordo la quale consente di perseguire i seguenti obiettivi:

- + aggregazione della domanda;
- + ottimizzazione degli itinerari delle navi-madre;
- + moltiplicazione delle possibili combinazioni fra porti di origine e porti di destinazione;
- + sfruttamento di economie di scopo, mediante produzione congiunta di alcune tratte del servizio;
- + incremento delle occasioni di carico lungo la rotta principale;
- + ingresso in nuovi mercati con un minimo dispiego di naviglio addizionale.

## 2.6. Il Trasporto marittimo intermodale

Il trasporto marittimo può essere inteso come<sup>4</sup>:

- trasporto *multimodale* deve intendersi il trasferimento della merce utilizzando almeno due mezzi di trasporto diversi;
- trasporto *intermodale* deve intendersi il trasferimento della merce che utilizza più modi di trasporto, ma con una stessa unità di carico, senza rottura del carico stesso;
- trasporto *combinato* deve intendersi un trasporto intermodale in cui la maggior parte del tragitto si effettua per mare, mentre i percorsi iniziali e finali, più corti, sono realizzati su strada o tramite ferrovie.

Nel settore marittimo la tipologia di trasporto più usata, anche perché la più competitiva per le imprese di *shipping*, è il trasporto combinato.

Il trasporto combinato, ossia un trasporto intermodale in cui la maggior parte del tragitto si effettua per mare, è un servizio reso attraverso l'integrazione fra diverse modalità che induce a considerare il trasporto medesimo non più come somma di attività distinte ed autonome dei diversi vettori interessati, ma come un'unica prestazione, dal punto di origine a quello di destinazione, in una visione globale del processo di trasferimento delle merci e, quindi, in un'ottica di catena logistica integrata. Gli elementi che caratterizzano il trasporto intermodale sono:

- L'utilizzo di una o più modalità di trasporto
- Il caricamento della merce in unità standardizzate o su veicoli stradali
- Il trasferimento delle unità di carico da una modalità all'altra

---

<sup>4</sup> Liana Fadda-R.Garelli (2010) Il controllo di gestione nelle imprese di shipping

- L'assenza di trattamento della merce stessa ("no freight handling") nel cambio di modalità.

La competitività per le imprese armatoriali che, risiede nella scelta di questo tipo di trasporto, è ottenuta dai benefici che il trasporto intermodale offre, i quali compensano i costi ad esso annessi.

I benefici sono<sup>5</sup>:

- realizzazione di economie di scala attraverso l'uso ottimale (per dimensione e distanza) di ciascuna modalità e, quindi, riduzione dei costi
- utilizzo del mezzo di trasporto più idoneo alle caratteristiche del servizio di trasporto (volume, stagionalità e tipologia della merce,) per ogni tratta del percorso e, quindi, riduzione dei costi-opportunità;
- minori costi fissi (d'investimento);
- minore *transit time*

I costi sono associati a:

- costi delle operazioni terminali
- costi di organizzazione
- costi legati all'utilizzo di unità di carico standardizzate
- aumento dei tempi di viaggio
- probabile minor qualità del servizio (in termini di minor affidabilità, flessibilità, controllo, e sicurezza del servizio).

La scelta di utilizzare il trasporto intermodale, pur avendo rilevanti costi specifici (di trasbordo, di gestione, di organizzazione etc.), presenta notevoli vantaggi. Infatti, ricordando che il trasporto intermodale è strutturato in una

---

<sup>5</sup> Di Marcello Tadini, Tadini, Violi, Christian Violi (2013) Logistica, intermodalità e territorio.

tratta principale (ad. es marittima) e da tratte secondarie (che generalmente utilizzano la modalità stradale), può accadere che la tratta principale presenti maggiori economie di scala, ovvero costi medi per unità di distanza che si riducono al crescere della quantità trasportata cosicché la possibilità di far confluire flussi di traffico dalle tratte secondarie (che per questo si definiscono in inglese feeder ovvero alimentatrici) alla tratta principale ha il vantaggio di ridurre i costi complessivi del trasporto intermodale rispetto a quello tutto strada. In particolare l'area di competitività del trasporto intermodale aumenta:

- al ridursi del tasso chilometrico della tratta principale ovvero al crescere delle economie di scala sopra indicate
- al ridursi dei costi di trasbordo (possibile attraverso la standardizzazione delle unità di trasporto)
- all'aumentare del tasso chilometrico dei trasporti feeder.

Un altro importante fattore incitante la scelta del trasporto intermodale consiste nella sua capacità di rispondere alle esigenze complessive della logistica ed in particolare alla necessità di integrare, magari ad opera di un unico operatore (come si vedrà nel prossimo paragrafo) tutte le funzioni di gestione della catena di trasporto.

### **2.6.1. Operazioni di un ciclo di trasporto intermodale**

Le operazioni compiute dal punto di partenza della merce al terminal intermodale sono<sup>6</sup>:

- stivaggio e consegna dell'unità di carico (UTI)
- ritiro dell'unità di carico e posizionamento sul mezzo di trasporto stradale;
- trasferimento al terminal intermodale;

Le operazioni compiute da terminal a terminal della merce sono:

- trasbordo dell'UTI dalla modalità stradale alla modalità ferroviaria, marittima o fluviale;
- compimento tratta principale e trasferimento al terminal di destinazione;

Le operazioni compiute dal terminal di destinazione al punto di consegna sono:

- ritiro dell'UTI dal terminal finale e trasbordo della stessa dalla modalità non stradale a quella stradale;
- trasferimento al punto di destinazione

---

<sup>6</sup> Musso Antonio(2005) Dispense dal corso di Terminali e impianti di trasporto,

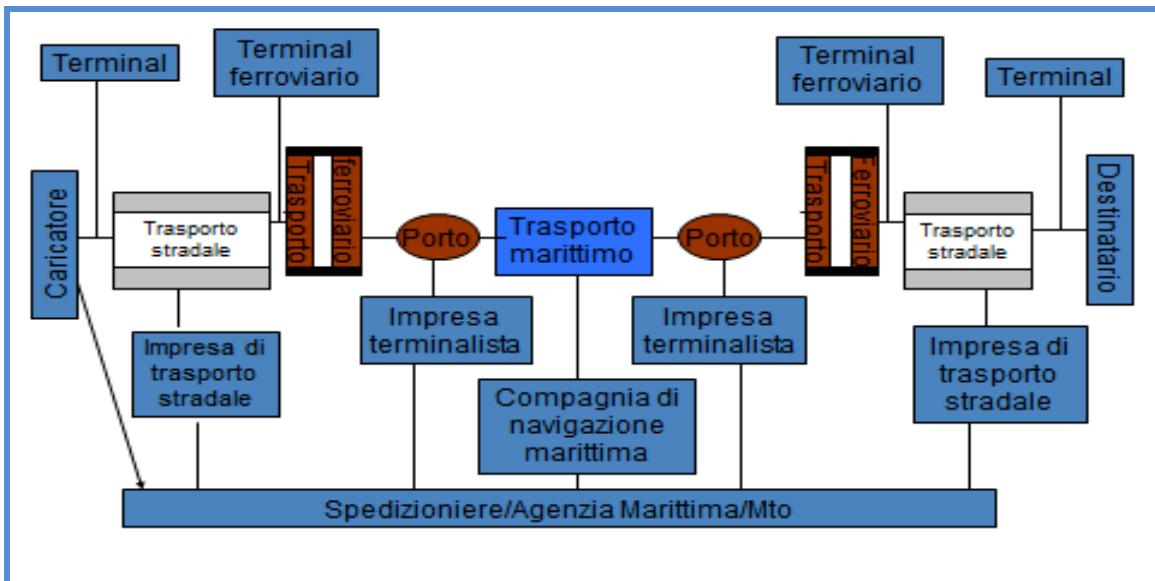


Figura 2 - Trasporto intermodale ferrovia-mare- Fonte: Musso (2005)

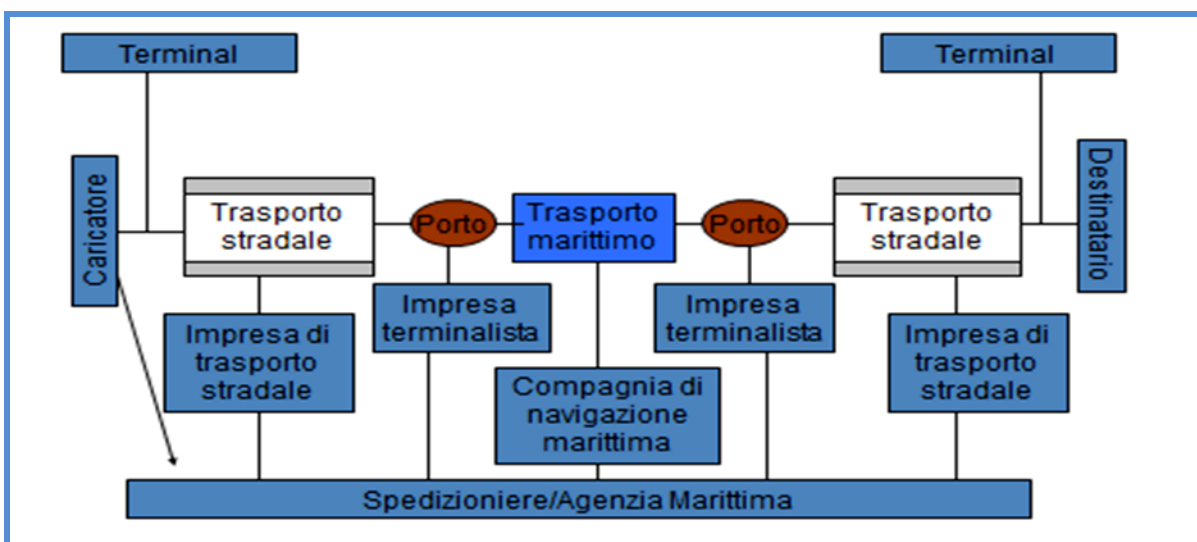


Figura 3 Trasporto intermodale strada-mare- Fonte: Musso (2005)

### 2.6.2. Multimodal transport operator

Al di là delle singole operazioni da realizzare quel che è di vitale importanza in un ciclo di trasporto combinato è la garanzia di una organizzazione unitaria delle stesse operazioni. Di fatto un trasporto intermodale è tale solo se un

“unico soggetto si assume nei confronti del committente l’obbligo di organizzare, coordinare ed eseguire il trasporto da porta a porta”<sup>7</sup> .

I principali soggetti di un trasporto intermodale sono, pertanto, coloro che ne realizzano il coordinamento tra le diverse fasi ed operazioni. Tali soggetti sono noti con il nome di MTO (Multimodal transport operator) che devono coordinare l’attività anche degli altri operatori che intervengono nel trasporto intermodale, fra cui gli operatori logistici, gli spedizionieri, le imprese di trasporto stradale, ferroviario o marittimo e gli operatori dei terminali.

Attualmente non esiste una regolamentazione specifica né uniforme riguardo la natura giuridica della figura contrattuale del MTO. L’unica definizione di MTO è quella presente nella Convenzione di Ginevra del 1980 in cui si definisce l’operatore di trasporto intermodale “persona che conclude un contratto di trasporto multimodale per suo conto o attraverso la mediazione di un terzo, che non agisce come preposto o mandatario del mittente o dei vettori partecipanti alle operazioni di trasporto multimodale e che assume la responsabilità dell’esecuzione del contratto” . Da questa definizione si ricava l’aspetto più importante caratterizzante la figura del MTO: l’assunzione della responsabilità dell’intero ciclo del trasporto. Questo elemento distingue l’MTO dal tradizionale spedizioniere . L’assunzione della responsabilità dell’intero ciclo, stimola l’MTO ad offrire performance di alto livello e a puntare sulla completa soddisfazione del cliente. Questo fa del MTO un’azienda ad alto valore aggiunto . Per offrire servizi ad alto livello un MTO deve possedere le seguenti caratteristiche strutturali ed organizzative :

---

<sup>7</sup> Freight Leaders Club, (1996) Dallo spedizioniere all’operatore di trasporto multimodale MTO, quaderno n. 4

- management avanzato;
- capacità finanziaria;
- dotazione infrastrutturale per la manipolazione delle merci;
- dotazione infrastrutturale per lo stoccaggio (specie nei casi di logistica distributiva);
- rete organizzativa e commerciale a livello internazionale;
- network telematico.

A candidarsi come figure di MTO sono principalmente le grandi compagnie di spedizioni internazionali, gli armatori marittimi e, seppur in minor parte, i vettori aerei e ferroviari.

Un altro soggetto fondamentale del trasporto intermodale (ed in particolare del trasporto intermodale strada-rotaia) è la società di traffico. Essa ha il compito di acquistare dal vettore ferroviario la trazione ferroviaria e l'accesso alla rete (la traccia) per poi rivendere il tutto all'operatore del trasporto (MTO)<sup>8</sup>. Al di là di tale attività di intermediazione esse hanno il compito di concentrare il traffico a favore delle ferrovie garantendo a quest'ultime l'acquisto di treni completi di merce.

### **2.6.3. Il trasporto marittimo nel contesto economico internazionale e nazionale**

Il fenomeno della globalizzazione ha investito anche il settore marittimo - portuale internazionale. Tra le diverse modalità del trasporto, quella marittima occupa una posizione di primo piano. E' la modalità privilegiata nel commercio

---

<sup>8</sup> Mazzarino M., (1998)



internazionale in quanto, nonostante le basse velocità commerciali, presenta il vantaggio rispetto agli altri sistemi (terrestri od aerei) di movimentare elevati quantitativi di merce (preferibilmente di non alto valore commerciale o deperibile) a basso costo unitario. Di contro, proprio le limitate velocità commerciali ne fanno un modo poco adatto al trasporto a breve raggio che, è assolto dal trasporto terrestre. Ecco perché le imprese di *shipping* per offrire un servizio completo di trasporto della merce dal punto di partenza al punto di arrivo, comprendo quindi la totalità del percorso della merce, devono prendere in considerazione anche il trasporto terrestre. La gestione, quindi, di un servizio completo non può prescindere dalla gestione integrata (integrata tra le tratte a lungo/medio raggio) del trasporto delle merci, che prevedrà un'integrazione tra il trasporto a lungo /medio raggio via mare e quello a corto raggio via terra. Un ulteriore vantaggio è dovuto all'uso dell'infrastruttura (mare) su cui si muovono i mezzi (nave), la quale è praticamente a costo nullo e quindi le potenzialità di trasporto sono definite dalle caratteristiche tecniche delle flotte esistenti e dalla capacità dei porti. Il vantaggio di un servizio integrato, infatti, si basa soprattutto sulla disponibilità di porti, che devono essere attrezzati con mezzi idonei per garantire lo sbarco e l'imbarco della merce, il loro stoccaggio a terra e il loro conseguente trasferimento su altri mezzi di trasporto (ferroviari, stradali o altre navi). In tale contesto competitivo sarà fondamentale per i porti adeguare l'offerta complessiva di servizi non solo all'interno dei porti stessi ma principalmente creando le condizioni affinché si realizzino per i potenziali clienti modelli di integrazione tra più segmenti delle catene produttive e distributive, fortemente basate sulla

funzionalità trasportistica e logistica del retroterra portuale. La competizione vede localizzati i porti per bacino di influenza sempre meno determinato dalla vicinanza e prossimità geografica, mentre, assumono maggiore importanza altri fattori facenti capo al paradigma economico ispirato al concetto di *value-chain*, cioè di porto considerato a pieno titolo come un elemento delle *supply-chain* progettate e realizzate dai maggiori *third-party logistic service providers* alla ricerca, oltre che di vantaggi competitivi in termini di costo e di efficienza, di vantaggi di "estrazione di valore" dal processo logistico come, ad esempio, la difesa e la limitazione della presenza di concorrenti, la presenza attiva sui mercati, la reattività ai cambiamenti della domanda, la fidelizzazione della clientela, la qualità dei servizi di *customer care*, la collaborazione e la cooperazione organizzativa interaziendale, la fiducia e la conoscenza interpersonale ed interaziendale, la condivisione di piattaforme tecnologiche ed informatiche. Tale ultimo approccio alla scelta del porto conduce ad un processo decisionale in due fasi, condotto principalmente dalle grandi imprese di logistica integrata (*global freight forwarders*), più che dai "classici" caricatori considerati in passato i principali decisori del porto dal quale far partire o far arrivare le merci. I porti diventano così sia dei punti nevralgici per lo stoccaggio delle merci sia punti di connessione tra i due sistemi di trasporto integrati (via terra-via mare), inoltre, possono avvantaggiarsi di benefici sinergici derivanti dall'interazione con centri, poli e parchi logistici ad essi collegati. Ma il porto si può tramutare anche in "centro logistico a valore" nel momento in cui riesce ad attrarre, attraverso la navigazione marittima, maggiori carichi ed ad incrementarne il valore complessivo. C'è dunque una

correlazione positiva fra il numero delle navi attratte da un porto ed i flussi di carico in entrata in un centro logistico a valore. Per tali motivi un porto potrebbe fornire un diverso spettro di servizi a seconda del grado di "integrazione logistica" che riesce ad attivare. In tale ottica è necessario considerare il nuovo ruolo assunto dai porti nella definizione delle strategie logistiche di integrazione ed è quindi possibile definire un modello concettuale di *supply chain* che descriva le relazioni commerciali intercorrenti all'interno di un porto evoluto orientato alla produzione di valore logistico in senso localizzativo e temporale. influenzare molto il mercato sia in termini di caratteristiche delle navi che in termini di infrastrutture portuali.

## **2.7. Le imprese armatoriali e competitività nel trasporto marittimo**

L'impresa di navigazione marittima, denominata anche impresa armatoriale o in generale impresa di *shipping*, offre un servizio di trasporto finalizzato al trasferimento di merci e/o persone dai luoghi in cui la loro utilità è relativamente bassa ai luoghi dove essa è relativamente alta. L'impresa di navigazione realizza il servizio di trasporto con il supporto della nave che è dotata di mobilità ed è suscettibile di livelli di specializzazione molto elevati che le conferiscono attributi di forte rigidità, rendendola poco flessibile per altri tipi di impiego. Il valore della nave, raggiunge livelli elevati soprattutto se si tratta di navi specializzate e dotate di sofisticati requisiti tecnologici<sup>9</sup>. Le imprese di navigazione, rispetto ad altre appartenenti a settori diversi, si caratterizzano

---

<sup>9</sup> Liana Fadda - Roberto Garelli(2010) Il controllo di gestione nelle imprese di shipping

per la presenza della figura dell'armatore/imprenditore che nella maggior parte dei casi coincide con quella del soggetto economico. Recentemente, però, si è manifestata da parte di queste aziende la tendenza ad allargare il proprio core business verso altre attività quali quelle dei trasporti terrestri, terminalistiche o logistiche. Nell'ambito del settore del trasporto di merci via mare l'impresa di navigazione rappresenta il fulcro centrale di un conglomerato di altre imprese che, pur appartenendo allo stesso settore, svolgono un'attività subordinata e strumentale al trasporto via mare. Tra queste rientrano le imprese terminalistiche, quelle di spedizione, quelle assicurative, gli agenti raccomandatari, i *broker* ed altre imprese che producono servizi per l'armatore e/o per il porto. Il rapporto di interazione che sussiste tra le imprese di trasporto marittimo e quelle appartenenti ad altri settori industriali per molti anni si è fondato sulla necessità di trasferire materie prime, dal luogo di origine a quello di lavorazione, e prodotti finiti, dai luoghi di produzione a quelli di consumo, ha subito un forte cambiamento per gli effetti prodotti dalla globalizzazione sui processi produttivi degli utenti del trasporto generando nuove opportunità per le imprese di *shipping* e nuove richieste da parte del cliente. Tali cambiamenti hanno spinto le imprese di navigazione a rafforzare la loro posizione strutturale ed organizzativa, nonché quella funzionale e gestionale. Così come in passato le imprese di *shipping* sono state chiamate ad arricchire i loro servizi offerti attraverso il trasporto multimodale, ossia l'estensione del controllo alle diverse fasi del ciclo trasportistico, per rispondere alle esigenze degli *shipper* e acquisire un vantaggio competitivo sulle imprese di navigazione che offrivano un servizio omogeneo e standardizzato, il

trasporto marittimo, così oggi le stesse imprese si interessano attivamente ad offrire dei servizi ad alto valore aggiunto per poter accrescere la loro capacità competitiva<sup>10</sup>. I servizi ad alto valore aggiunto nell'ambito logistico-transportistico, sono quei servizi in grado di generare valore, utilità per l'impresa (cliente) che ne usufruisce. Oggi sia la prestazione del servizio via mare *pier to pier*, sia il servizio di trasporto *door to door*, attraverso il coordinamento ed il controllo di tutti i nodi marittimi, portuali, terrestri, presentano caratteri di omogeneità ed il fatto di offrirli rappresenta un requisito di base, un "essential" richiesto dai clienti globali. Assicurare la qualità nel trasporto via mare e multimodale dei carichi rappresenta la condizione di base per poter competere. Il vantaggio competitivo è rappresentato dalla maggiore redditività che l'impresa consegue in modo continuativo rispetto ai concorrenti, offrendo accanto al servizio di base del trasferimento merci, soluzioni innovative per la gestione della catena logistica del singolo cliente, rispondendo ai bisogni reali e alle aspettative del cliente, sollecitandone così la loro fedeltà. Le ragioni alla base dell'opportunità per le imprese di shipping di trasformarsi in operatori trasportistico-logistici in grado di vendere un servizio "differenziato" sono legate da un lato agli sviluppi della domanda del servizio di trasporto merci via mare e dall'altro alla bassa redditività della fase marittima del trasporto merci. I bisogni del cliente che l'operatore trasportistico deve soddisfare sono divenuti complessi e articolati, in maniera analoga diventa complessa e sofisticata la prestazione da offrire. Muta la filosofia della domanda che non chiede soltanto il trasferimento della

---

<sup>10</sup> R. Midoro, C. Ferrari, F. Parola (2007), Le strategie degli «Ocean carrier» nei servizi logistici,

merce, ma reclama, in aggiunta, un insieme di servizi di supporto ed informativi che aumenta il valore di quest'ultimo. La possibilità di differenziare il servizio di trasporto risiede, dunque nella capacità di proporre soluzioni di gestione della catena logistica dei propri clienti in grado di creare valore, di procurare risparmi e crescita di efficienza lungo l'intera catena. La differenziazione posta in essere dalle imprese armatoriali consiste nel progettare e realizzare un insieme coordinato di servizi di varia natura alle merci, che, associati al trasferimento marittimo delle stesse, soddisfa i fabbisogni logistici e operativo-gestionali dei clienti. Il fine è quello di soddisfare in toto le esigenze del cliente, garantendo un complesso pacchetto di servizi completo, integrato e coerente. Si tratta di individuare quei servizi che rendono agli occhi del cliente la prestazione trasportistico-logistica complessiva unica e originale. La differenziazione consiste nel dare al cliente la certezza che la complessiva prestazione offerta è costruita sulla base delle sue esigenze operative e che essa gli offre un vantaggio concreto in termini di efficienza e di costo, all'intera *supply chain*. La competitività di una compagnia armatoriale nel offrire un trasporto intermodale si manifesta, dunque, nell'ambito della logistica integrata con la prestazione di un pacchetto di servizi trasportistici ed ad alto valore aggiunto tra i quali, oltre al trasporto nelle varie modalità, si possono annoverare anche quelli del controllo delle merci, caricazione e scaricazione dei mezzi, imballaggi, immagazzinamenti, scambi elettronici dei dati etc.