



Unione Industriali
Napoli



CAMERA DI COMMERCIO
DI NAPOLI

Studio di fattibilità per lo sviluppo delle filiere industriali dell'economia del mare



Studio di fattibilità per lo sviluppo delle filiere industriali dell'economia del mare



Unione Industriali
Napoli

2011

Ricerca finanziata con il contributo della C.C.I.A.A. della Provincia di Napoli

2011 – Centro Studi – Unione Industriali di Napoli
Napoli 80122 – Piazza dei Martiri, 58
www.unindustria.na.it
centrostudi@unindustria.na.it

Coordinamento redazionale
Paola Russo
Centro Studi
Unione Industriali di Napoli

Rossi editori - Napoli

PREFAZIONE

L'Unione Industriali di Napoli, attraverso il suo Centro Studi, ha sempre cercato di approfondire tematiche e di prevedere fenomeni di sviluppo capaci di perseguire una vera politica di rinnovamento e di modernità della Città e del territorio della provincia di Napoli, contribuendo alla costruzione e condivisione di progetti comuni di intervento con le Istituzioni.

Questa è stata la modalità con cui abbiamo costruito, in poco tempo e con molte difficoltà, l'evento Coppa America. L'evento è stato organizzato e gestito con la massima collaborazione tra le Istituzioni pubbliche e private direttamente coinvolte, ed ha dato l'opportunità, ad una città come Napoli, di far vedere a tutto il mondo la sua bellezza, la sua determinazione, la sua cultura, la sua arte, la sua capacità di fare squadra, a prescindere dagli ostacoli da superare e da chi "rema sempre contro".

Partendo da queste convinzioni, abbiamo deciso di approfondire e proporre quattro progetti di sviluppo che, gestiti con forme di collaborazione pubblico-privato, possono tentare di dare una svolta alla città e alla sua provincia.

Il progetto sul *Porto e lo sviluppo delle filiere industriali dell'economia del mare*, punta ad evidenziare le problematiche di un comparto asfissiato dagli spazi e da scelte che in passato non hanno avuto un unico disegno strategico e, contemporaneamente, ne descrive i cambiamenti organizzativi ed amministrativi in atto, nonché gli investimenti infrastrutturali necessari per rendere il porto di Napoli competitivo rispetto agli altri sistemi portuali italiani.

Il progetto *Impatto territoriale dei grandi eventi e industria dei servizi correlati*, punta ad approfondire l'impatto dei grandi eventi su una parte della città di Napoli, l'area occidentale, già attrezzata con una serie di infrastrutture dedicate allo sport, tempo libero, intrattenimento, benessere, turismo congressuale, funzioni terziarie pregiate, nella prospettiva di darle una vocazione forte, di farne una "piattaforma abilitante" per l'organizzazione dei grandi eventi. Ciò comporta, come evidenzierà la ricerca, esigenze di infrastrutturazione e collegamenti importanti addizionali utilizzabili dal territorio anche dopo l'evento, diventandone elementi caratterizzanti.

Pompei, un progetto di sviluppo sostenibile per l'area vesuviana, punta ad analizzare le opportunità ed i vincoli presenti nell'area cercando di descrivere le possibili opzioni strategiche di sviluppo nell'area extra-moenia, partendo dalla forte volontà del Governo italiano e della Comunità Europea di salvare gli scavi di Pompei con un finanziamento di 105 milioni di euro, dedicati esclusivamente ad iniziative di conservazione/valorizzazione del sito archeologico. L'obiettivo principale nella realizzazione di una iniziativa così importante, è quello di generare grande consenso intorno ad un progetto di sviluppo condiviso che possa dare credibilità ad una strategia di rilancio dell'area attraverso anche l'attrazione di investitori e sponsor. Il tentativo che si cerca di descrivere nello studio di fattibilità è anche quello di poter tracciare un modello di governance da applicare al progetto di sviluppo per l'area.

Il quarto progetto lo abbiamo dedicato alle *Reti di Impresa*, quale unico strumento di politica in-

dustriale utilizzabile dalle piccole e medie imprese per poter crescere, dal punto di vista dimensionale, senza perdere autonomia ed indipendenza. Il progetto ha dato sia la possibilità di analizzare tutti gli aspetti del contratto di rete, del programma e delle modalità con cui utilizzare al meglio la Rete, per quelle imprese che si sono già dimostrate pronte alla costituzione dell'istituto aggregativo, sia la possibilità di approfondire lo strumento, tramite momenti formativi, per tutte quelle imprese che non hanno ancora avuto la possibilità o l'opportunità di avvicinarsi allo strumento Rete. Il progetto di studio ha dato l'opportunità di approfondire meglio le reti, di dare un supporto alle imprese, di trarre indicazioni sulle prassi adottate, di evidenziare le opportunità nonché le criticità da superare.

I quattro progetti di ricerca sono stati realizzati grazie al contributo finanziario della Camera di Commercio di Napoli che ha creduto, insieme al Suo Presidente, nelle quattro idee strategiche da noi ritenute importanti per lo sviluppo del territorio e delle imprese.

L'aspetto importante che è stato sottolineato in tutti i progetti di ricerca e che mi preme ribadire, è la necessità della condivisione e del coinvolgimento, nei processi di sviluppo, delle Istituzioni pubbliche, ma anche e soprattutto delle forze private attraverso forme di partnership.

Il Presidente
Unione Industriali di Napoli
Paolo Graziano

PREMESSA

Il mutevole quadro di riferimento internazionale, influenzato anche dall'attuale crisi economico-finanziaria, spinge gli operatori economici tutti ed in particolare quelli del mondo logistico a fare delle riflessioni molto più puntuali nel tentativo di fronteggiare la crisi da un lato, e dall'altro di ottimizzare e rendere competitive le potenzialità infrastrutturali che il nostro Paese offre.

Purtroppo recessione, disoccupazione, credit crunch ecc... sono concetti di cui sentiremo parlare ancora per lungo tempo e che coinvolgono tutto il mondo dello shipping, impegnato tra l'altro a fronteggiare emergenze come cali di traffico, riduzione dei costi e razionalizzazione degli scali.

In questo quadro sono sicuramente coinvolti anche il nostro porto e la nostra città. In particolare, il nostro traffico commerciale legato al segmento "containers" con estrema difficoltà cerca di resistere all'impatto violento che questa crisi continua ad imprimere.

È evidente che se ad una crisi corrisponde, inevitabilmente, una "rivisitazione" dei costi, è pur vero che importanti sono anche argomenti come competitività infrastrutturale del nodo logistico portuale. Volendo effettuare una riflessione più approfondita sull'ultimo concetto, i punti da definire dopo lunghi anni di attesa sono:

- a. dragaggi immediati e rilancio infrastrutturale;
- b. dialogo intenso e sinergico tra porto di Napoli, porti minori ed interporti campani (Nola, Marcianise);
- c. collegamenti ferroviari e stradali, al fine di "mettere a sistema" definitivamente i nodi logistici presenti in Campania.

La necessità è quindi di instaurare immediatamente un dialogo serrato tra tutti gli attori pubblici e privati per raggiungere gli obiettivi di cui sopra. È necessario che questo processo di cambiamento, se veramente voluto, sia governato da un solo principio: l'interesse pubblico di "catturare" correnti di traffico, che grazie alla baricentricità del nostro porto e della regione Campania, potrebbero naturalmente essere concretizzate.

Terminal di Levante, bacini di carenaggio adeguati, water-front, delocalizzazioni e sinergie tra porti, sono gli ingredienti necessari per rendere tutto ciò possibile.

Pasquale Legora De Feo

INDICE

Introduzione di Luca Meldolesi

1	LE DINAMICHE PORTUALI INTERNAZIONALI E LOCALI. NAPOLI NELLO SCENARIO GLOBALE	17
1.1	Tendenze dell'economia mondiale: uno sguardo dal punto di vista dei traffici commerciali	17
1.2	Il sistema portuale italiano	27
1.3	Il sistema portuale napoletano.....	31
2	L'INDAGINE SUL CAMPO	35
2.1	La progettazione dell'indagine.....	35
2.2	La classificazione del campione di imprese del Porto di Napoli.....	39
2.3	I clienti e i mercati, le caratteristiche dei processi di produzione/erogazione e le relazioni con altre imprese.....	41
2.4	L'innovazione, gli investimenti e le risorse umane	47
2.5	I punti di debolezza, le minacce, i fattori favorevoli e le strategie di risposta delle imprese	53
2.6	Le aspettative, la soddisfazione e la fiducia nei confronti del sistema portuale e nelle istituzioni locali	56
2.7	I fabbisogni espressi dalle imprese del porto	59
2.8	L'analisi congiunturale delle imprese del porto di Napoli attraverso l'analisi delle corrispondenze multiple (ACM).....	61
2.9	Analisi dei profili delle imprese del porto di Napoli per addetti e per settore	63
2.9.1	L'analisi dei profili per classi di addetti	64
2.9.2	Analisi dei profili delle imprese per settore di attività	67
2.10	Le storie degli imprenditori del porto di Napoli.....	70
2.11	Considerazioni conclusive	80

3	I CAMBIAMENTI E LE SFIDE DEL SETTORE DELLO SHIPPING E DELLA PORTUALITA RILEVANTI PER LO SVILUPPO DEL PORTO DI NAPOLI	83
3.1	Premessa	83
3.2	Il gigantismo navale e gli effetti sui sistemi logistico portuali.....	84
3.3	La concentrazione e l'integrazione orizzontale delle compagnie marittime nel segmento del trasporto container.....	89
3.4	Le strategie dei GCTO (Global Carrier Terminal Operator) e dei GTO (Global Terminal Operator)	91
3.5	Le trasformazioni industriali nel settore della cantieristica e riparazioni navali nel Mediterraneo e in Italia	97
4	LA COMPETITIVITÀ DEL PORTO DI NAPOLI. POSIZIONE STRATEGICA, MODELLI DI GOVERNANCE, PROGETTI DI INVESTIMENTO	105
4.1	Il porto di Napoli in un'analisi strategica	105
4.2	I modelli di governance dei porti e l'evoluzione dell'autorità portuale	130
4.3	Il porto di Napoli. Criticità strutturali e progetti di investimento	143
4.3.1	Le criticità strutturali	143
4.3.2	I progetti di investimento	149
5	I MODELLI DI BUSINESS PER LA COMPETITIVITÀ DEL PORTO DI NAPOLI: OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ	155
5.1	Premessa.....	155
5.2	Il modello di business del Porto come fabbrica.....	158
5.3	Il modello di business del Porto come waterfront.....	163
5.4	Il modello di business del Porto come nodo intermodale	168
APPENDICE		
	Schema intervista	175
	Il questionario di approfondimento.....	187
	Riferimenti bibliografici	191
	Profilo degli autori	199

INTRODUZIONE

1 - Persino chi osserva il Porto di Napoli a volo d'uccello, per la prima volta, non può fare a meno di rimanere colpito dalla sua importanza: per la città e per il Paese. Ed anche dalle potenzialità straordinarie di sviluppo delle attività economiche e dell'occupazione che il Porto di Napoli racchiude. Basta tenere a mente qualche dato. Dal lato passeggeri, transita annualmente per il Porto, nei vari comparti, un numero elevatissimo di persone - secondo solo al traffico passeggeri del porto di Hong Kong - che si sta avvicinando ormai ai dieci milioni. Inoltre, sorprendentemente, dal lato merci, il Porto di Napoli non ha ridotto significativamente la sua attività durante la crisi; e rappresenta ancor oggi un nodo chiave della filiera della nostra logistica marittima su cui transita, in volume, più della metà del traffico italiano. Infine, questi due possenti rami di attività sono "serviti" da un notevole settore della cantieristica, depositario di un importante know how industriale tacito e codificato, anch'esso inserito, a sua volta, nella rete strutturale dell'economia del mare regionale, nazionale, internazionale.

Nel suo complesso, dunque, il Porto di Napoli rappresenta la prima attività economica della città: sia dal lato della produzione di reddito, sia da quello dell'occupazione; sia per la sua condizione di oggi, sia per la sua potenzialità futura. Per dare un'idea: a regime la costruenda Darsena di Levante consentirà un incremento diretto di occupazione di circa 500 lavoratori, ed indotto di circa 1000-1500, e forse più.

È logico quindi che, nel loro svolgersi nel tempo e nelle prospettive di espansione che rispettivamente contengono, le attività turistiche ed assimilate (crociere, cabotaggio, isole del Golfo), la movimentazione merci (containers¹, rifuse liquide e solide, ro-ro ed autostrade del mare, ed attività similari), e la cantieristica abbiano attratto (ed attraggano) una grande attenzione collettiva - delle Autorità, degli operatori, della società civile, dei ricercatori - soprattutto in un'epoca di difficoltà economiche ed occupazionali come quella che stiamo vivendo. Un'epoca che, tuttavia, è anche di riscoperta della risorsa mare e della vocazione marinara della città, che potrebbe accelerarsi davvero, via via che Napoli, voltata pagina, riconquista il proprio primato in questo campo ed accresce la sua attrattiva anche nei diversi comparti economici presenti nel Porto.

2 - Il presente Rapporto riguarda esclusivamente il lato commerciale-industriale (o merci) e non quello turistico (o passeggeri) delle numerosissime attività economiche che si svolgono nel Porto di Napoli. Si tratta d'una partizione necessaria da un punto di vista analitico, eppure innaturale, perché le attività turistiche insistono sulla stessa area di quelle industriali, spesso coabitano, gomito

¹ Come è noto, il traffico merci via containers, tramite la costruzione di appositi terminals, ha impresso alla portualità moderna un ritmo in parte analogo al ciclo industriale che non aveva mai avuto in passato.

a gomito. In un certo senso si condizionano e si intrecciano a vicenda (basti pensare, per l'ap-punto, alla cantieristica che rientra nella nostra ricerca, ma che fornisce con il suo lavoro anche il settore passeggeri).

Inoltre, per quanto si cerchi oggi di raggiungere un certo riordino territoriale (e marino), allineando in prospettiva in loco, guardando da terra il Porto di Napoli, da destra verso sinistra, le attività pas-seggeri, quelle cantieristiche e quelle merci (che, inoltre, con il tempo verrebbero coordinate con le rispettive attività del Porto di Castellammare di Stabia), la matrice economica complessiva resterà indubbiamente integrata, riguardo alla produzione, all'occupazione, alla sostenibilità, alla vivibilità. E così continuerà ad essere, per preservarne ed accrescerne l'efficacia/l'efficienza; anche tramite l'auspicato processo espansivo sui versanti principali dell'attività portuale (dove il trasporto merci dovrà pur sempre tener conto delle esigenze di quello passeggeri e della cantieristica - e viceversa). Ciò conduce ad una seconda osservazione. Sulla problematica che fa capo al Porto di Napoli esi-ste, com'è logico che sia, una letteratura articolata e tempestiva a livello, scientifico e giornali-stico. È il prodotto di un'attività pubblicistica che, nel suo complesso, approfondisce numerosi aspetti di tale problematica, e li rielabora via via da diversi angoli di visuale, cercando di andare in-contro all'attualità ed all'attenzione dei cittadini; ma correndo talvolta il pericolo di ottenere risul-tati un po' confusi e ripetitivi.

Cosa fare allora di fronte alle tante esigenze e difficoltà? Come evitare che, anche per effetto dei mass media, si diffonda un clima di incredulità e di scetticismo? Come reagire? La risposta, su cui torneremo, è che bisogna avere nervi saldi e mente lucida per lavorar sodo ed ottenere il meglio possibile a tutti i livelli: quotidianamente.

Esiste, come è noto, un Grande Progetto logistica e porti² in via di finanziamento, dal valore complessivo di 3 miliardi e 273 milioni di euro, che sovrasta ogni discussione, a cui partecipano le Au-torità locali, L'Autorità Portuale e le forze produttive e sindacali interessate. Esistono, inoltre, numerose iniziative private e pubbliche - in corso d'opera e programmate - con i loro andamenti amministrativi e decisionali complessi, con le loro difficoltà attuative, con i loro contrattempi. Lo-gica vuole, allora, che in tale dibattito una cosa siano gli annunci ed un'altra i risultati effettivi; e che nello scorrer del tempo il cittadino comune, giustamente impaziente, abbia talvolta l'impre-sione del "tanto fumo e poco arrosto".

Così, nell'espletare il mandato conferitogli dalla Camera di Commercio e dall'Unione Industriali, il presente Rapporto tiene conto di tale stato degli atti. E, per conquistarsi un proprio ruolo (ed uti-lità conoscitiva), ha cercato di rispondere innanzitutto ad interrogativi pratici, finora poco discussi,

² "Logistica e porti. Porto ed area orientale di Napoli. Il progetto, finalizzato allo sviluppo produttivo in ambito urbano del-l'area orientale di Napoli, al potenziamento della capacità logistica ed intermodale del porto di Napoli e delle aree retro-portuali di pertinenza ed alla valorizzazione urbana dell'area orientale di Napoli, prevede un insieme integrato di interventi di: ampliamento della capacità produttiva del Porto; razionalizzazione e potenziamento dei collegamenti intermodali del porto di Napoli; potenziamento delle funzioni urbane nell'area orientale di Napoli; creazione ed potenziamento di realtà pro-duttive compatibili nell'area orientale di Napoli. L'insieme degli interventi previsti, finanziati con risorse comunitarie, nazio-nali, comunali e private, mira a rilanciare il porto di Napoli quale piattaforma commerciale nel Mediterraneo ed a riqualificare l'area orientale di Napoli, ove allocare attività economiche compatibili e finalizzate al potenziamento delle funzioni del porto. [...] Il progetto, del valore totale pari a 3273,2 M€, comprende interventi finanziati con fondi nazionali (per 521,4 M€), con risorse private (per 2305 M€) ed è in grado di attivare ulteriori risorse pubbliche per 68,1 M€." (fonte: <http://burc.re-gione.campania.it>).

che sono scaturiti da un'attenta ricognizione sul campo. Infatti, esso ha ridotto al minimo il riutilizzo di statistiche fin troppo conosciute, di sentieri già battuti, di suggestioni giornalistiche, ipotesi avveniristiche ecc., per dare spazio alle spiegazioni dei cambiamenti in corso, alle alternative possibili, agli adeguamenti necessari; e per ascoltare, infine, la voce di numerosi stakeholders del Porto, elaborarla, inserirla nell'ambito dello stato di cose presente (tendenze, conoscenze, progetti, alternative) e trarne alcune conclusioni che qui vengono anticipate.

3 - "Trattare di porti e di *shipping* richiede una capacità di 'visione' del mercato mondiale, un colpo d'occhio planetario, che nasce da un approccio geopolitico e geoeconomico di grande respiro, da un senso della rete e delle e delle interdipendenze di grande complessità. Significa saper 'vedere', dietro l'intreccio fittissimo di relazioni esistenti e operanti, ciascuna contrassegnata da propri valori economici e propri *driver* di sviluppo, la relazione nascosta, esistente allo stato virtuale."³ Significa saper prevedere i cambiamenti nelle correnti del traffico ed essere sufficientemente duttili e determinati nell'adeguare tempestivamente le proprie strutture alle necessità in the making. Significa saper migliorare senza sosta la propria competitività per intercettare un volume di traffico merci crescente...

In termini generalissimi il problema di politica economica che dobbiamo affrontare è proprio questo. Nel cambiamento continuo delle correnti del traffico marittimo internazionale, che negli ultimi decenni ha condotto alla fine della prevalenza storica delle rotte nord-atlantiche, all'esplosione di quelle Far East – Europa, ad un nuovo ruolo, al loro interno, del Mediterraneo del Nord (che potrebbe estendersi in futuro anche a quello del Sud); in questo turbinio collegato inoltre, com'è naturale, alle alterne vicende dell'economia campana, meridionale ed italiana, il nostro tema resta il medesimo. Come riuscire ad "adattare" tempestivamente la competitività del Porto di Napoli alle mutevoli condizioni del traffico marittimo, sia anticipandole, sia accompagnandole a buon fine?

In altre parole: il progresso indiscutibile degli ultimi anni del Porto di Napoli - ovvero del porto di una città che solo adesso dà segni di ripresa dopo aver attraversato una gravissima crisi morale (prima che economica) – è stato indotto, negli anni passati, da una costellazione di circostanze favorevoli, come la legge portuale 84/94 che ha consentito, tra l'altro, la concessione ai privati della gestione di alcune banchine e di alcuni bacini di carenaggio⁴, il riposizionamento delle grandi carriers internazionali durante la crisi che ha favorito sorprendentemente il Porto di Napoli rispetto a numerosi porti minori della Penisola, il boom crocieristico ecc. In parte, i responsabili in loco, pubblici e privati, sono stati in grado di approfittare via via di tali congiunture con risultati apprezzabili. E si interrogano oggi sul loro futuro.

D'altra parte, in epoca di crisi come quella che stiamo attraversando e pur tenendo presenti possibili scenari evolutivi, l'attenzione delle Autorità e degli operatori pubblici e privati sembra concentrarsi adesso *sull'interno* del Porto. Ovvero su progetti e scelte necessari per *liberare*, entro determinati limiti spazio-temporali, e nell'ambito della congiuntura portuale corrente, le potenzia-

³ Bologna S., *Le multinazionali del mare*, Milano, Egea, 2010, p.17.

⁴ Uno sviluppo che, tuttavia, - lo si capirà più avanti - avrebbe oggi bisogno di un'adeguata regolamentazione, sorveglianza, coordinamento e controllo.

lità espansive del Porto di Napoli.

Dal lato dell'import-export delle merci, la discussione è dominata dalla questione del "dragaggio" dei fondali del Porto per consentire l'attracco, davvero indispensabile, di navi di maggiori dimensioni; e dalla contemporanea costruzione, anche tramite il materiale estratto dai fondali, della Darsena di Levante - e poi dalla lunghezza delle banchine, dalle infrastrutture, dal collegamento ferroviario con gli interporti di Nola e Marcianise ecc. Dal lato della cantieristica, si discute invece, in primo luogo, di un possibile riassetto del Porto che coinvolga anche il Porto di Castellammare e che consenta di aumentare significativamente bacini, banchine, spazi e magazzini.

(A tal proposito, è necessario un breve chiarimento. È noto, infatti, che nella costruzione di navi di grandi dimensioni per il trasporto di containers e di rifuse liquide esiste oggi un vantaggio competitivo di alcuni paesi dell'Oriente - come Cina, Corea del Sud, Giappone. Ciò non è vero, invece, per le grandi navi da crociera, e per la vastissima gamma delle navi medie e piccole soprattutto per diporto, d'alta gamma, laddove la qualità fa premio sul costo. E neppure, evidentemente, per le numerosissime attività di manutenzione, strumentazione e di riparazione di cui necessitano le navi e che rappresentano il grosso dell'attività portuale in loco di questo settore. Qui, dunque, la cantieristica che fa capo al Porto di Napoli, con i suoi numerosi collegamenti di "filiera" nazionale, mediterranea ed oltre, svolge - e potrà svolgere in futuro - un ruolo significativo).

4 - Eppure, la fotografia che emerge da quanto scritto fin qui non è proprio la "tale e quale". Le cose non stanno esattamente così. Per capirlo, è utile esaminare le risposte alla domanda 6.4 del questionario semi-strutturato che è stato somministrato alle imprese: "Le istituzioni locali sono sensibili alla realtà produttiva, economica e sociale del sistema portuale?" «No. - risponde un intervistato per tanti altri - Perché non conoscono bene la realtà del porto e delle aziende che vi lavorano».

L'ambizione del presente Rapporto è di colmare, almeno in parte, questo jato...

Infatti, basta dare un'occhiata ai questionari, ed alle osservazioni assai vivaci e pertinenti, quantitative e qualitative, che sono state registrate a margine dagli intervistatori, per rendersi conto che, come ci si aspetterebbe, gli armatori, i terminalisti, le agenzie, i cantieristi ed i riparatori intervistati hanno spesso una comprensione effettiva, intrisa di pratica vera, di lunga lena, dei vantaggi e dei limiti, delle opportunità e dei pericoli (soprattutto quelli relativi alla sicurezza) della situazione portuale corrente. Rappresentano voci spesso autorevoli e rappresentative di come stanno effettivamente le cose - sia di consenso, sia soprattutto di dissenso.

Essi hanno, in generale, un atteggiamento favorevole rispetto a miglioramenti a lungo proposti e discussi - come il dragaggio dei fondali, la costruzione della Darsena di Levante, l'acquisizione definitiva del molo S. Vincenzo alle attività economiche del Porto, una più stretta interconnessione con il Porto di Castellammare di Stabia, il rilancio del collegamento ferroviario con l'interporto di Nola e Marcianise, la costruzione di infrastrutture, la sistemazione del molo Beverello ecc.

L'atteggiamento generale degli stakeholders è dunque d'approvazione di tali priorità; ma anche di critica del comportamento delle istituzioni locali (con l'eccezione, talvolta, dell'Autorità portuale), per la loro trascuratezza, parzialità, "fazionalismo" e per il mancato coinvolgimento delle imprese che lavorano nel Porto nell'attività decisionale ed attuativa.

Comprensibilmente, molti operatori tendono a portar l'acqua al loro mulino, a guardare la realtà del Porto con le loro lenti d'ingrandimento. Ma, dall'interno di tanti discorsi, anche specifici, emerge

comunque un atteggiamento di preoccupazione riguardo al perseguimento effettivo della crescita della produttività delle attività portuali, alla concreta attuazione dei progetti; e, più in generale, alla governante, ai risultati conseguiti ed a quelli che dovrebbero esserlo in futuro. È una “vox populi” che sarebbe irragionevole sottovalutare, accantonare.

Per tale ragione, dopo aver tratteggiato brevemente, per grandi linee lo scenario futuro atteso del comparto merci, il nostro Rapporto, seguendo una logica conoscitiva prudente ed incrementale, si è concentrato sulla situazione del Porto *com'è*, e su come la sua realtà viene *percepita* in loco, dagli operatori.

Indubbiamente, questa è la parte più originale e significativa del lavoro – un'analisi minuta che finora, se non erro, non era stata neppure tentata dalle numerose ricerche che hanno interessato negli anni il Porto di Napoli. Essa dischiude agli occhi talvolta attoniti del lettore l'esistenza di una “voce collettiva” che, a nostro avviso, è importante ascoltare con attenzione, prima di tornare su sentieri già battuti; prima di discutere le diverse, possibili soluzioni tra cui le Autorità competenti dovranno scegliere – come quelle dei vari aspetti del Grande Progetto di logistica e porto di Napoli e dai numerosi documenti ad esso collegati.

5 - Facciamo un esempio: “il modello di *landlord port* [...] cerca di conciliare, con il meccanismo delle concessioni, le esigenze di regolazione e valorizzazione dei beni demaniali affidate al soggetto pubblico (Autorità portuale), e le esigenze commerciali delle imprese private concessionarie che effettuano investimenti anche a medio lungo termine”⁵.

Ma da ciò – chiariscono le interviste – scaturisce un'esigenza pressante di revisione della regolamentazione esistente per garantire, da un lato, un tempo di concessione che per l'impresa giustifichi investimenti privati consistenti; e, dall'altro, per assicurare una verifica adeguata dell'utilizzo effettivo delle concessioni che protegga l'interesse collettivo e, nello stesso tempo, consenta l'accesso competitivo, magari in forma consorziata, degli operatori minori ai bacini di carenaggio ed alle banchine che risultano sotto-utilizzati.

È una problematica che emerge, è vero, in un recente documento ufficiale dell'Autorità portuale⁶; ma che gli intervistati vorrebbero già risolta: positivamente.

Più in generale, resta in questo campo, come in cento altri – da quelli a portata di mano come la numerazione interna al Porto (che manca!), a quelli colossali come gli spazi, i fondali o le banchine - un punto chiave da sciogliere: quello della dinamica del processo desiderato, che non riguarda tanto il cosa fare, quanto il *come fare*.

Vale a dire, come migliorare la performance fin qui ottenuta? Si può e si deve riuscire a far meglio: è questa la vox populi che prevale nelle interviste che abbiamo raccolto – cosa, peraltro, nient'affatto sorprendente...

Naturalmente, assai importante, per migliorare la performance, è la convergenza delle volontà degli attori pubblici e privati, come anche la via che, concretamente, viene scelta ed intrapresa. Ma ciò – ripeto - non toglie che rimane da chiarire più approfonditamente *come* si intende agire. Perché le

⁵ Progetto Porto Unione industriali di Napoli. Statement e domande per il focus group, marzo 2012.

⁶ Linee di indirizzo per la promozione e la programmazione di misure urgenti rivolte allo sviluppo sostenibile del Porto di Napoli – delibera 122/2011.

numerose iniziative pubbliche – con o senza partecipazione privata, in corso d’opera o programmate – con i loro andamenti amministrativi e decisionali complessi, con le loro difficoltà attuative, con i loro contrattamenti, lo si è già accennato, sembrano assorbire energie (anche time-consuming), in maniera talvolta eccedente, disperante.

Spesso accade che si attendano passivamente i finanziamenti per iniziare i processi di cambiamento (e poi, magari, trovarsi con l’acqua alla gola per la loro realizzazione).

Sarebbe, invece, preferibile – è questa la morale della storia - *capovolgere quella logica* e non perdere un solo minuto.

6 - Sarebbe necessario specializzarsi intelligentemente nell’affrontare in modo tempestivo i “colli di bottiglia” (produttivi, amministrativi, giuridici, politici, sociali ecc.) attuali e potenziali che si manifestano durante il percorso attuativo degli interventi, in modo da facilitare il buon esito di ciascun progetto. Inoltre, mentre si mette in moto tale processo fino a renderlo il più breve e duttile possibile, sarebbe indispensabile impegnarsi a compensare tempi e rigidità inevitabili (o che non si riescono ad evitare), tramite tempestività e flessibilità di comportamento nella capacità di attuazione.⁷ Sarebbe bene che si avviassero a spron battuto una serie di attività già previste dai documenti ufficiali, che si desse concretamente il segnale di ciò che si intende fare, che si cominciasse a perseguirlo effettivamente in modo da mostrarne l’intenzione positiva - in modo da diradare lo scetticismo in proposito, associare al processo forze private interessate, cooptare parte delle loro abilità direttive, migliorare per questa via la capacità di realizzazione, fare esperienza per la trasformazione più grande che verrà, accrescere la coesione dell’iniziativa a tutti i livelli.

Si capisce allora che il primo passo della metamorfosi desiderata deve collocarsi nel rafforzamento abile ed intelligente della *direzione*; e dunque della capacità dell’Autorità Portuale e del Comitato Portuale, d’accordo con le Autorità competenti del Comune, della Provincia e della Regione, di *collegarsi* effettivamente alla grande platea degli operatori in loco (piccoli e grandi) nello sforzo di trasformazione del Porto, tenendo presente che “il settore portuale napoletano conserva un patrimonio di competenze, di conoscenze tacite, di esperienze e di sapere radicato nel territorio, accumulato negli anni dalle officine meccaniche che eseguivano a bordo delle navi lavori di riparazioni meccaniche e di carpenteria”; e che, *liberalizzando* per gradi, ma con determinazione, tramite regole chiare, condivise ed attentamente implementate, le diverse attività del trasporto merci (e passeggeri) e del settore della cantieristica, è possibile ottenere risultati via via più ambiziosi.

In altre parole, il presente Rapporto suggerisce lo sviluppo di *una governance specifica* adeguata allo scopo: basata sull’esperienza, capace di rilevare, ascoltare e mediare (non stop) come stanno effettivamente le cose sul terreno, di identificare le soluzioni più adeguate chiamando a raccolta

⁷ Si pensi, alla soluzione di alcuni problemi che, a prima vista, possono sembrare minori; ma che, invece, una volta risolti, migliorerebbero indubbiamente la situazione – come la mancanza di segnaletica interna e di numeri civici, per cui diventa problematico rintracciare l’azienda da parte di clienti e fornitori, anche per l’allacciamento delle utenze. Inoltre, viene segnalato da un operatore che “i servizi doganali e sanitari non funzionano come dovrebbero, l’assenza di uno sportello unico funzionante aumenta i tempi e i costi per l’ottenimento delle autorizzazioni. Tutto ciò contribuisce a ridurre l’attrattività del porto. Un altro problema è quello della microcriminalità che affligge in particolare il settore crocieristico (ogni anno, racconta l’intervistato, ci sono almeno una decina di scippi). Mancano i magazzini per la dogana dove depositare la merce sequestrata; il risultato è che il sequestro avviene direttamente nei container che finiscono per essere inutilizzabili e occupare spazio (alcuni sono fermi lì da 10 anni)”.

le capacità professionali corrispondenti, sviluppare reti informatizzate di servizi alle imprese (incluse consulenze altamente specializzate), incoraggiare la formazione di gruppi d'impresa, di filiere, di consorzi, premiare l'innovazione, puntare sulla qualità anche per ridurre i costi ed offrire servizi competitivi, agire con una contabilità trasparente on line, mobilitare le energie e tracciare passo passo una traiettoria effettivamente percorribile in vista di un grande scopo comune: liberare dai lacci e laccioli quella grande potenzialità della città di Napoli che è il suo Porto.

È qui, per l'appunto, nel lavorar "di fino" quotidianamente, giorno dopo giorno, da parte innanzitutto di una *direzione autorevole, lucida e mobilitatrice delle grandi energie attuali e potenziali, imprenditoriali, direttive ed esecutive del Porto di Napoli* che si giuoca una "manche" decisiva di questa grande partita.

Luca Meldolesi

1. LE DINAMICHE PORTUALI INTERNAZIONALI E LOCALI. NAPOLI NELLO SCENARIO GLOBALE

di Roberto Celentano

1.1 Tendenze dell'economia mondiale: uno sguardo dal punto di vista dei traffici commerciali

Sotto la spinta del processo di globalizzazione che ha caratterizzato gli ultimi decenni, il commercio internazionale ha subito una forte crescita, trascinando con sé anche il sistema di trasporto delle merci, in particolare via mare (modalità prevalente di trasporto merci). Il trasporto marittimo, a partire dal 1950, è stato investito da importanti cambiamenti strutturali, dovuti all'introduzione di nuove tecnologie informatiche, allo sviluppo dell'intermodalità e alla containerizzazione. L'aumento del traffico in container ha avuto un impatto robusto sull'organizzazione degli spazi e la gestione delle imprese, perché ha comportato la crescita delle dimensioni navali (gigantismo navale), la riorganizzazione delle rotte commerciali (che ha visto il Mediterraneo assurgere ad un nuovo protagonismo), l'integrazione (verticale e orizzontale) degli operatori, l'evoluzione della logistica, la specializzazione dei porti, il cambiamento del ruolo del porto e la necessità di integrarlo in una rete ampia di distribuzione e nel tessuto urbano. I tassi di crescita del commercio internazionale, che hanno contribuito allo sviluppo del trasporto marittimo, sono stati sicuramente favoriti dalla rimozione di alcune barriere commerciali e da una maggiore crescita dell'integrazione tra i mercati mondiali.

Se si osserva l'andamento a livello mondiale del PIL, della produzione industriale, del commercio e del commercio marittimo per il periodo che va dal 1975 al 2011 si nota una certa correlazione con un andamento tendenzialmente crescente e la repentina caduta dei valori nel 2008-2009 (Figura 1).

Scomponendo questo trend si possono individuare 5 intervalli temporali principali:

1. il periodo 1975-1990;
2. il periodo 1990-2000;
3. il periodo 2000-2005;
4. il periodo 2008-2009;
5. il periodo 2010-2011.

Nel periodo compreso tra il 1975 ed il 1990 il commercio internazionale ha avuto tassi di crescita pari a quelli dell'economia mondiale.

Nel periodo 1990-2000 i processi di liberalizzazione, l'apertura dei mercati internazionali e lo sviluppo delle tecnologie informatiche hanno favorito una crescita nel commercio internazionale doppia rispetto a quella dell'economia globale. Alla crescita del commercio internazionale si è accompagnato il rialzo del commercio marittimo, che è passato da 8.000 miliardi di tonnellate-mi-

glia del 1968 alle oltre 32.000 tonnellate-miglia del 2007⁸. La crescita del trasporto via mare delle merci ha subito una spinta notevole dall'introduzione (fine degli anni 1950) del container. Dagli anni '70 si assiste ad un incremento continuo del traffico containerizzato, soprattutto per le direttrici commerciali tra Stati Uniti ed Europa del Nord e tra Stati Uniti e Giappone. A partire dagli anni '80 il traffico container inizia a crescere in misura molto maggiore rispetto al totale del traffico marittimo, obbligando i porti a riconfigurare la propria struttura per cercare di accogliere una maggiore mole di traffico, che richiede maggiori spazi di movimentazione. Cresce il numero di porti che si specializzano nella movimentazione di container e i porti asiatici

(Hong Kong e Singapore su tutti) iniziano ad avere un ruolo sempre più importante. Negli anni '90 i traffici containerizzati esplodono (Figura 2), soprattutto a causa della crescita del peso dell'economia cinese nel contesto economico mondiale. Il crescente decentramento produttivo, il peso delle imprese multinazionali, la riorganizzazione delle rotte a causa dei limiti imposti da alcuni punti di passaggio obbligati (in particolare il Canale di Panama) portano il traffico containerizzato a crescere in maniera esponenziale, passando da oltre 100 milioni di TEUs⁹ movimentati nel 1992, ai 200 milioni del 1999, ai 300 milioni nel 2003 e a 500 milioni di TEUs nel 2007 (dati "Containerisation International").

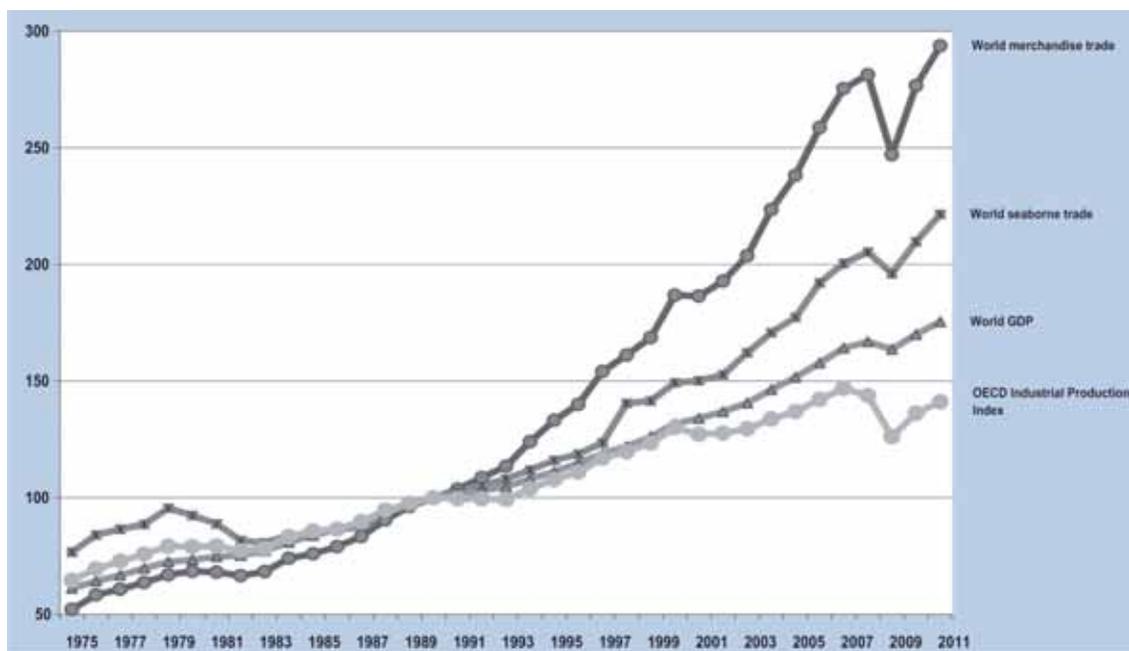


Figura 1 - Indici del PIL mondiale, della produzione industriale (OECD Index), del commercio mondiale e del commercio mondiale marittimo (1975-2011) (1990=100)

Fonte: UNCTAD, 2011.

⁸ Porceddu, A., *Evoluzione del porto commerciale di Trieste e dei suoi rapporti con il territorio di riferimento*, Tesi di dottorato in "Geostoria e Geoeconomia delle Regioni di confine", Università degli Studi di Trieste, anno accademico 2007/2008, Trieste.

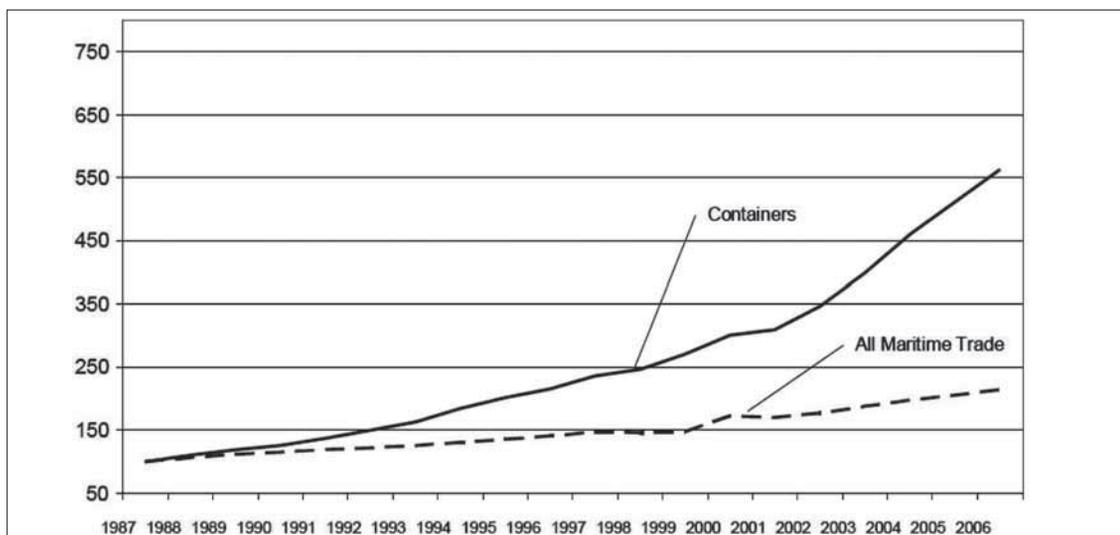


Figura 2 – Crescita del traffico mondiale (1987-2006) (1987=100)

Fonte: elaborazione UNESCAP, 2008.

Nel periodo 2000-2005 l'attentato dell'11 settembre e la crisi internazionale hanno fatto ritornare il rapporto tra crescita commerciale e crescita economica sui livelli registrati nei precedenti 40 anni (Figura 1).

Nel 2008-2009 la crisi finanziaria, prima, ed economica, poi, hanno fatto registrare un crollo della produzione e del commercio mondiali come mai dopo gli anni '30. Tutti i Paesi ne

sono stati investiti e basta dare un'occhiata ai tassi di crescita delle esportazioni e delle importazioni per il periodo 2007-2009 (figura 3 e 4) per farsi un'idea: al calo del 2008 segue il crollo generalizzato del 2009, dove si toccano i picchi di -25% per le esportazioni del Giappone e di -16% per le importazioni statunitensi. Impressiona anche il calo di 35 punti percentuali nel valore delle esportazioni cinesi tra il 2007 e il 2009.

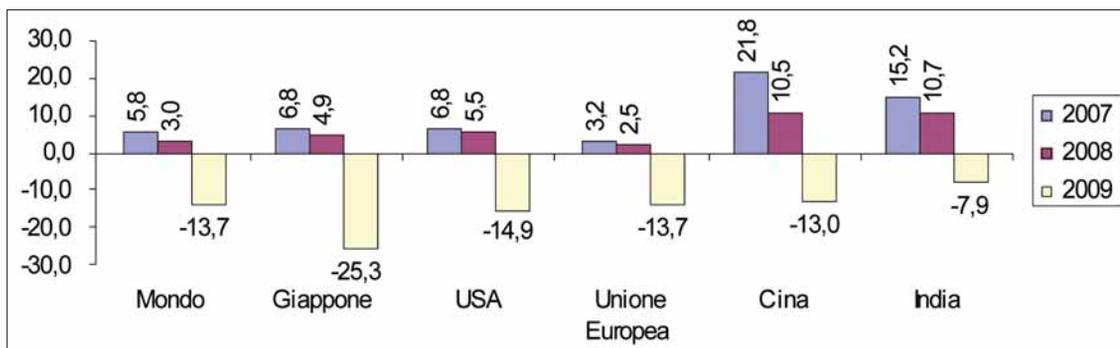


Figura 3 - Tassi di crescita delle esportazioni di beni (2007-2009) (var. %)

Fonte: UNCTAD, 2011.

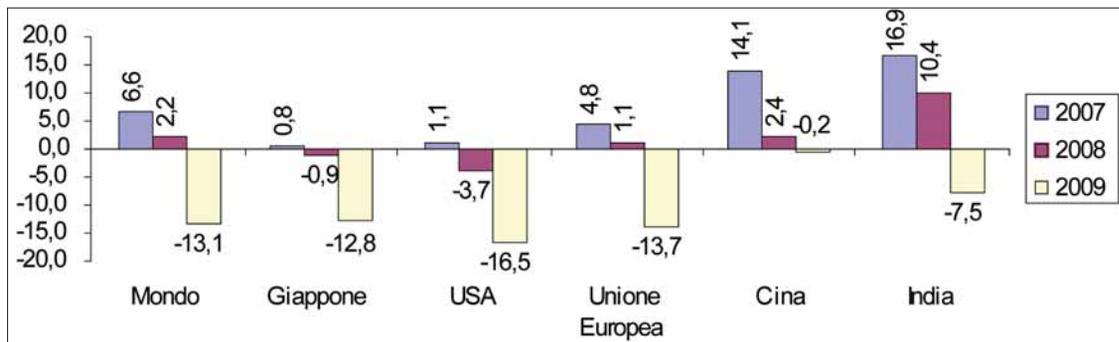


Figura 4 - Tassi di crescita delle importazioni di beni (2007-2009) (var. %)

Fonte: UNCTAD, 2011.

La crisi economico-finanziaria internazionale del 2008 ha avuto pesanti ripercussioni sul settore del trasporto via mare, determinando:

- una marcata diminuzione dei volumi di traffico in tutti i maggiori segmenti, dovuta al calo generalizzato della domanda;
- la cancellazione, da parte degli armatori, degli ordinativi di nuove navi e la razionalizzazione dei servizi;
- notevoli difficoltà finanziarie per la cantieristica navale a causa dell'annullamento degli or-

dini confermati.

La contrazione dei volumi movimentati è molto evidente per il trasporto di merci containerizzate, che tra il 2008 ed il 2009 fa registrare una riduzione dell'8,9% (Figura 3). Anche il petrolio ed il carbone sperimentano una sensibile riduzione. Tengono invece il trasporto di granaglie e di minerali di ferro, quest'ultimo riconducibile alla ripresa del mercato cinese dell'acciaio¹⁰.

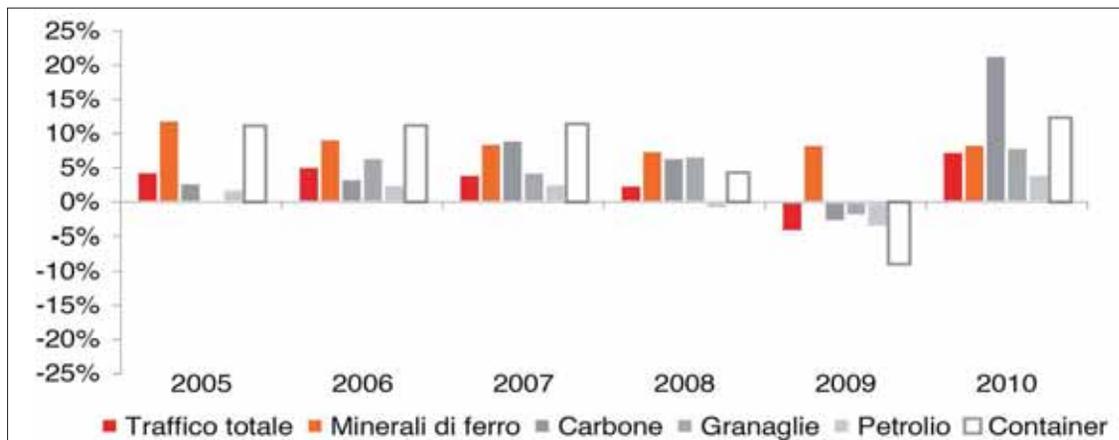


Figura 5 - Tassi di crescita del traffico mercantile mondiale in termini di tonnellate per tipologia (2005-2010) (var.%)

Fonte: Clarkson's Research, 2011.

⁹ Il TEU (acronimo di Twenty-Foot Equivalent Unit) è la misura standard di volume nel trasporto dei container. Un container da 20 piedi (6,1 m) corrisponde ad 1 TEU. Questa misura è usata per determinare la capienza di una nave in termini di numero di container.

Il 2010 e il 2011 segnano invece un recupero sia per l'economia che per il commercio internazionale (Figura 1), ma anche per il trasporto marittimo (Figura 5) trainato dalla crescita del carbone (+21,4%) e dei traffici containerizzati (+12,3%). Il recupero del 2010 avviene per tutte le economie, ma con intensità differente. In particolare USA e Giappone, con rispettivamente il +2,9% ed il +4%, fanno registrare aumenti del PIL superiori a quelli dell'Unione Europea (+1,8%). Ma sono le economie in via di sviluppo a guidare il recupero mondiale, in particolare la Cina (+10,3%), l'India (+8,6%) ed il Brasile (+7,5%). Questo processo di crescita è continuato anche nel 2011, ma con una tendenza a decelerare, soprattutto per i problemi di pressione sull'area euro dovuti alla crisi dei debiti sovrani, agli elevati tassi di disoccupazione delle economie avanzate, all'aumento dei prezzi degli alimenti, alle tendenze protezionistiche di alcuni Stati, all'aumento dell'inflazione nei mercati emergenti, alle catastrofi naturali che hanno caratterizzato il periodo (lo tsunami in Giappone), all'incremento del prezzo del petrolio e all'insicurezza energetica mondiale, alle instabilità nel Sud-Ovest asiatico e nel nord Africa¹¹.

L'analisi fin qui effettuata riflette le sole dinamiche della domanda e riproduce solo uno degli aspetti principali dell'andamento del settore dello *shipping*. È necessario tenere conto anche del lato dell'offerta, rappresentata dalla flotta mercantile mondiale, dove c'è un problema di sovrapproduzione legato alla natura ciclica del settore della cantieristica che presenta una bassa elasticità alla domanda e quindi l'impossibilità di adeguare prontamente la flotta, sia in termini di tonnellaggio che di caratteristiche tecniche, alle esigenze del mercato. Nello *shipping* la crisi è intervenuta in una fase di mercato caratterizzata da un'elevata domanda di nuove navi e quindi si è manifestata con uno sfasamento temporale rispetto al resto dell'economia (Figura 6). Nel periodo antecedente la crisi gli ordinativi sono aumentati raggiungendo il 64,7% nel 2008. Anche nel 2009 gli ordinativi hanno mantenuto un segno positivo (14,7%), per crollare al -15,5% nel 2010. Nonostante questo calo la dimensione della flotta è andata sempre crescendo nel corso degli ultimi anni, determinando un eccesso di capacità che ha tenuto basso il prezzo dei noli.

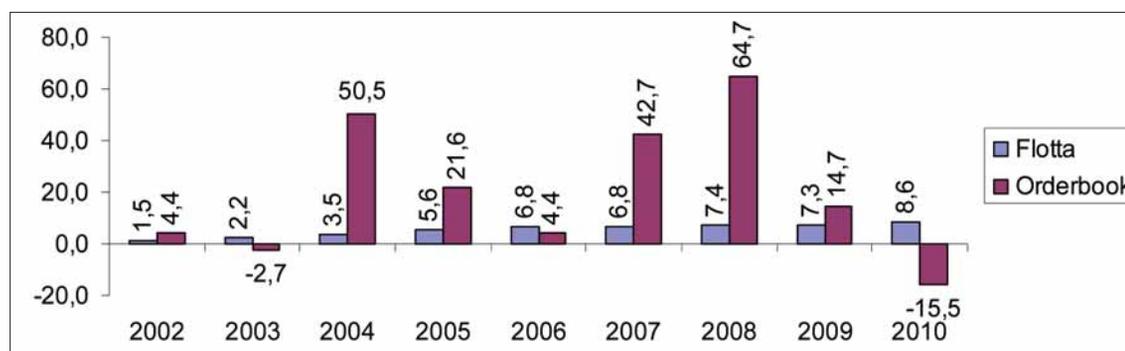


Figura 6 - Evoluzione della flotta e dell'orderbook mondiale (2002-2010) (var. %)
Fonte: RS Platou, 2011.

¹⁰ Camerano, S., Carriero, A., Perretti, M.E., *Come rain or come shine - Le prospettive del mercato dello Shipping*, Unicredit, 2011.

Per comprendere meglio le dinamiche di un comparto variegato come quello dello *shipping* è necessario soffermarsi sui suoi tre segmenti principali: quello delle rinfuse liquide e quindi delle navi cisterna o *tanker* (la cui movimentazione nel 2010 ha rappresentato, in volume, il 43% del mercato globale), quello dei carichi secchi e delle navi Dry Bulk (40,7% del traffico totale), quello dei container e delle portacontainer (11,6% del traffico totale).

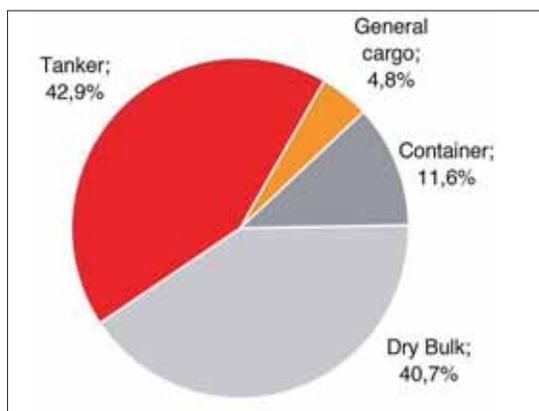


Figura 7 - Distribuzione per tipologia del traffico marittimo (2010) (% in termini di tonnellaggio)

Fonte: IHS Global Insight, 2011.

Il mercato delle rinfuse liquide ha seguito una crescita costante sino al 2008 per poi calare del -3,2% nel 2009 e risalire nel 2010 e nel 2011. Nell'ambito delle rinfuse liquide il petrolio riveste un ruolo predominante, rappresentando, nel 2010, il 66% del traffico mondiale di rinfuse e influenzando inevitabilmente il settore dei *tanker*.

Il prezzo del petrolio ha avuto nel 2008 una caduta per effetto dell'eccesso di offerta, nonostante i tagli alla produzione dei Paesi OPEC (Figura 8). A partire dal 2010, la ripresa dei consumi mondiali di petrolio, trainata dalla Cina e dall'India, ne ha fatto risalire gradualmente i prezzi e ha riportato i volumi del commercio internazionale di greggio e derivati ai livelli precedenti la crisi.

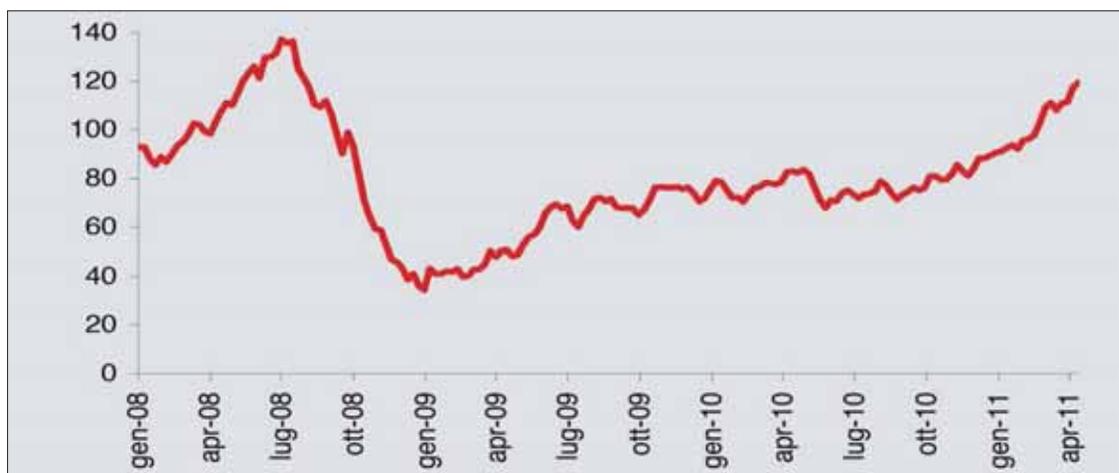


Figura 8 - Andamento del prezzo del petrolio a livello mondiale (2008-2011) (USD/bbl)

Fonte: EIA-DOE, 2011.

Nonostante il progressivo recupero del commercio internazionale i noli delle navi cisterna, calati per la crisi, non sono riusciti a risalire a sufficienza (Figura 9), scontando l'eccesso di

offerta di capacità di trasporto presente sul mercato (nel periodo 2006-2010 il numero di navi ha avuto un incremento medio annuo del 6,6%, ed il tonnellaggio del 5,7%).

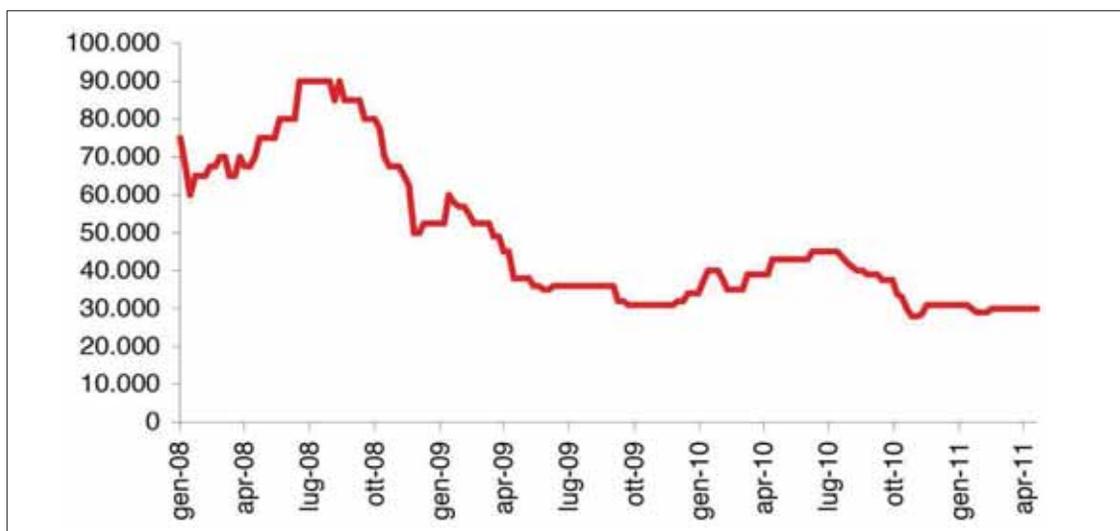


Figura 9 - Evoluzione del tasso dei noli di navi cisterna (VLCC 1 year time charter rate) (2008-2011) (USD/g)
Fonte: Clarkson's Research, 2011.

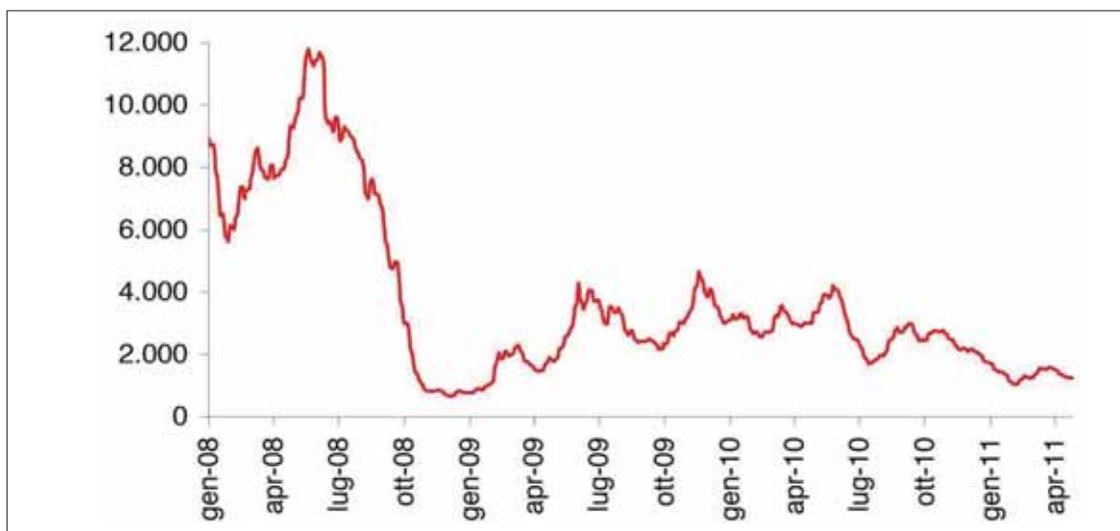


Figura 10 - Evoluzione del costo di trasporto delle materie prime secche (Baltic Dry Index) (2008-2011)
Fonte: Clarkson's Research, 2011.

Il mercato delle rinfuse secche via mare ha risentito meno di altri settori della crisi. Nel 2009 c'è stata una contrazione dei volumi pari al 2,8% rispetto all'anno precedente, ma già nel 2010 c'è stato un repentino recupero con un incremento del 10,9%. È stata la tenuta del commercio dei minerali di ferro e del carbone (le due principali componenti della rinfuse secche, rispettivamente il 30% ed il 28% nel 2010, oltre alle granaglie, 10%) a contenere gli effetti della crisi. Nonostante l'andamento sostanzialmente positivo dei volumi di queste merci, la massiccia immissione sul mercato di nuove navi ha determinato uno squilibrio tra la domanda e l'offerta di stiva, facendo crollare le

quotazioni dei noli marittimi per le rinfuse secche (Figura 7), e cadere il valore delle portarinfuse (Figura 8) (solo nel 2010 si assiste ad una timida ripresa delle quotazioni).

Il mercato dei container ha subito forti ripercussioni per la crisi del 2008-2009, segnando un calo dei volumi dell'8,9%, rispetto ad una flessione del traffico marittimo complessivo del 4,3% (Figura 12), un calo del tasso dei noli del 50%, perdite per le compagnie di navigazione stimante nell'ordine di 20 mld di USD, e dimostrando ancora una volta la forte correlazione internazionale con l'andamento dell'economia¹².

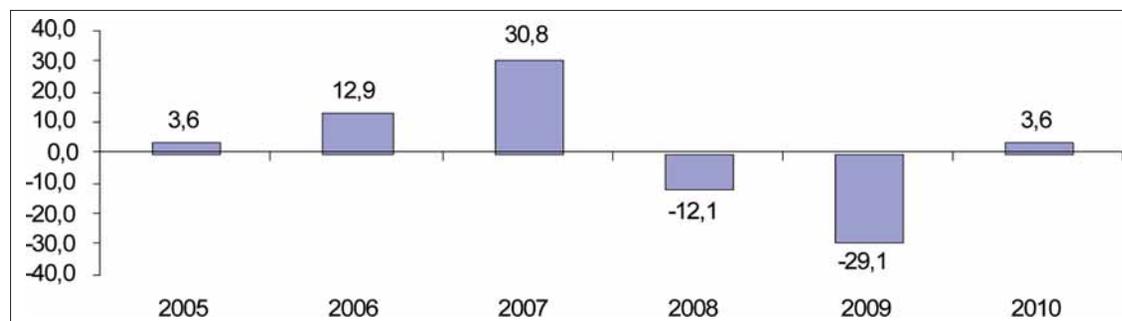


Figura 11 - Evoluzione del prezzo delle portarinfuse secche di nuova costruzione (2005-2010) (var. %)

Fonte: Clarkson's Research, 2011.

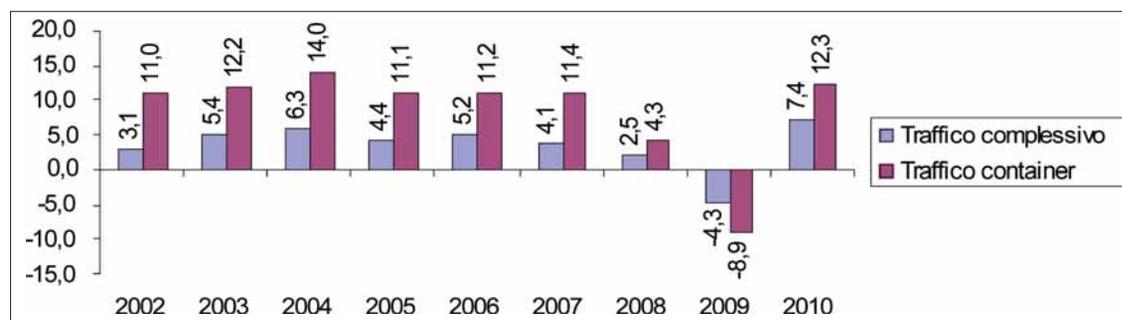


Figura 12 - Evoluzione del traffico mondiale di container vs. traffico marittimo complessivo (2001-2010) (var. %)

Fonte: Clarkson's Research, 2011.

¹¹ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), Review of maritime transport 2011, United Nation Publication, 2011.

Queste ripercussioni sono state più forti per i porti europei e statunitensi, ed hanno interessato in particolare le rotte trans-Atlantiche, in particolare quelle tra Europa ed USA, per le quali le flessioni percentuali nel periodo della crisi sono state del -24,2% nella direzione ovest-est e del -17,6% in quella est-ovest (Figura 13). Hanno sostanzialmente tenuto le di-

rettici asiatiche, nei cui porti si concentra il 70% del traffico mondiale di container.

La crisi ha riguardato tutti i principali porti che si occupano di movimentazione di container interessando in maniera più forte lo scalo di Amburgo (che ha registrato un calo tra il 2008 ed il 2009 del 28%) e Singapore (-13,5%) (Figura 14).

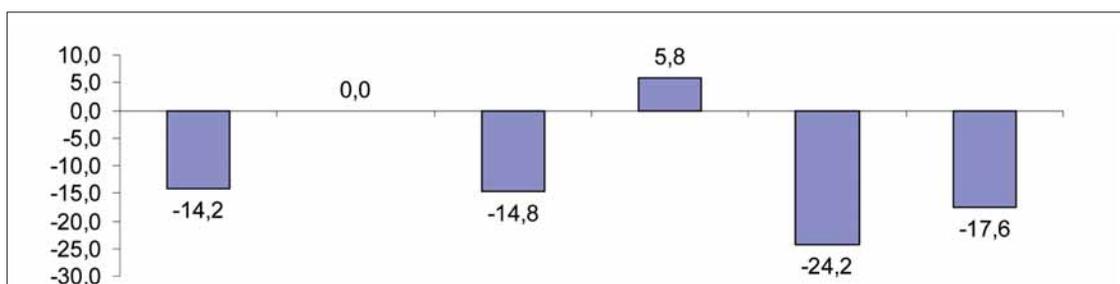


Figura 13 - Traffico container sulle principali rotte mondiali (2008-2009) (var. %)

Fonte: Clarkson's Research, 2011.

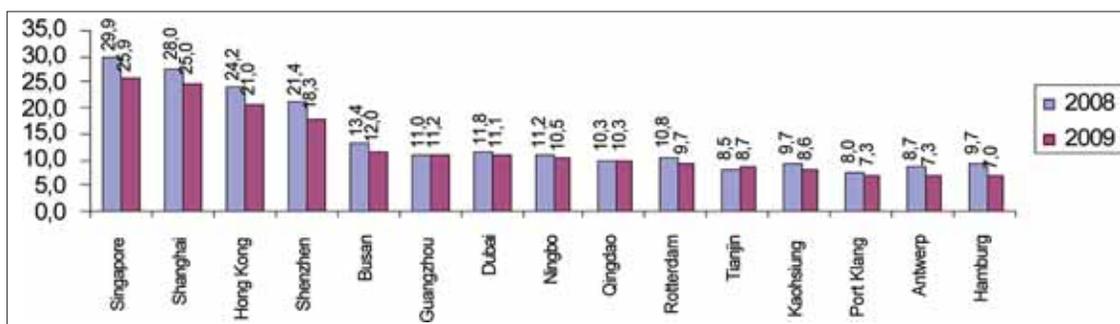


Figura 14 - Principali porti per la movimentazione di container (2008-2009) (mIn TEU)

Fonte: Clarkson's Research, 2011.

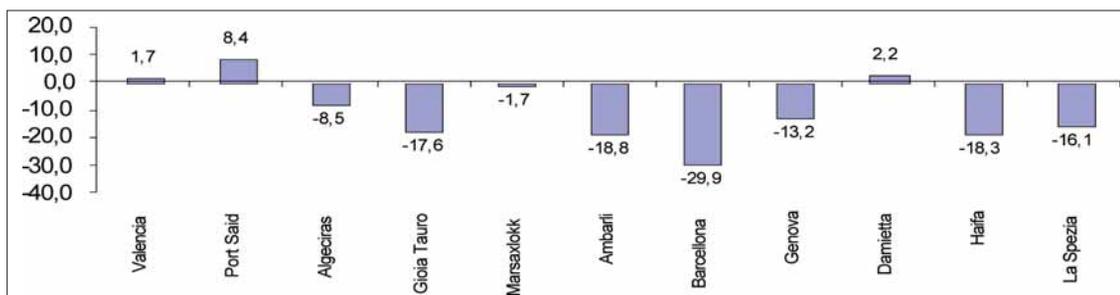


Figura 15 - Traffico di container nei principali porti del Mediterraneo (2008-2009) (var. %)

Fonte: Unicredit, 2011.

Per i porti del Mediterraneo la situazione si presenta leggermente diversa (Figura 15), con gli scali situati sulla costa nord che hanno risentito fortemente della crisi (vedi Barcellona che subisce un calo percentuale nel traffico di container del -29,9% nel periodo 2008-2009), mentre quelli della costa sud hanno sostanzialmente retto (Port Said in piena crisi fa registrare un +8,4%).

Il 2010 segna una netta ripresa del traffico container, per tutti i porti, che si ripete anche per il 2011 anche se in maniera più rallentata a causa delle politiche di austerità adottate in molti Paesi per stabilizzare i conti pubblici, dei recenti eventi che hanno interessato il nord

Africa (rivolte in Tunisia, Egitto e Libia) e che potrebbero cambiare gli equilibri nel Mediterraneo, della tragedia che ha colpito il Giappone. A questa capacità di reazione della domanda del traffico container si contrappone la rigidità dell'offerta di navi, caratterizzata da un eccesso di capacità: negli ultimi anni la flotta mondiale di portacontainer è cresciuta a tassi elevatissimi (Figura 16).

La riduzione del commercio mondiale per effetto della crisi e l'accresciuta disponibilità di navi portacontainer ha contribuito ad abbassare il tasso dei noli per queste navi che sino al 2010 non erano ancora tornati ai livelli pre-crisi (Figura 17).

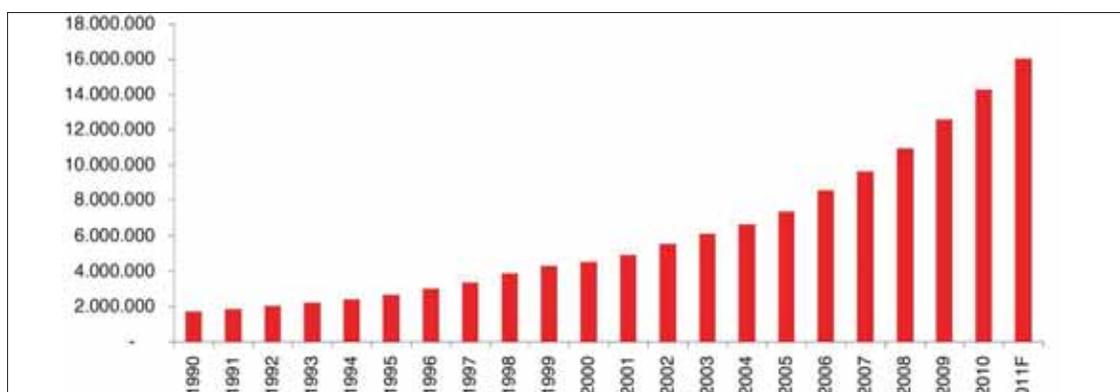


Figura 16 - Capacità della flotta mondiale di navi portacontainer (1990-2011) (TEU)
Fonte: BRS-Alphaliner, 2011.

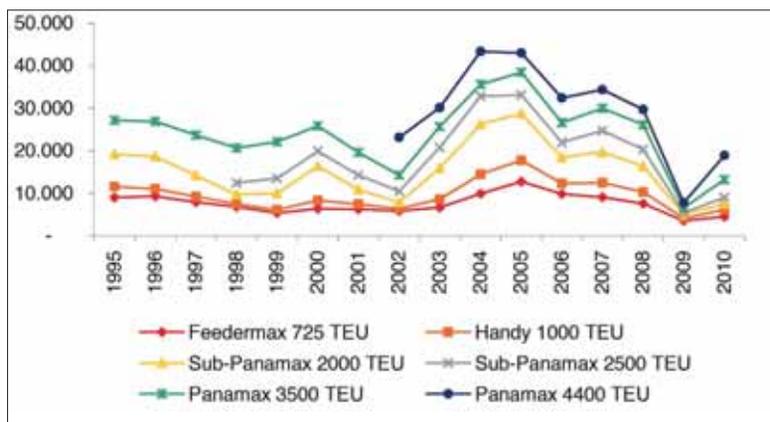


Figura 17 - Andamento del tasso dei noli delle portacontainer (Time charter rate) per dimensione (1995-2010) (USD/g)
Fonte: Clarkson's Research, 2011.

Tutto sommato il settore del trasporto container sembra uscire bene dalla crisi e dovrebbe mantenersi su tassi annui di crescita attorno al 7% (stime Unicredit) per i prossimi 2-3 anni. Un rischio per le dinamiche del settore potrebbe essere rappresentato dalla necessità di adeguare le flotte alle nuove normative per la riduzione delle emissioni, dagli interventi per modificare gli scali per accogliere le grandi navi, dalla tendenza al protezionismo di alcuni Paesi, dalla crescita della pirateria, dall'aumento dei costi del personale di bordo.

1.2 Il sistema portuale italiano

Il sistema portuale italiano va considerato come un aggregato ampio, comprensivo dell'insieme delle attività di logistica portuale, dei servizi ausiliari dei trasporti marittimi, delle attività dei soggetti istituzionali di *governance*, ma anche del complesso degli operatori privati e delle imprese industriali, di servizio e commerciali collocate in ambito portuale o che hanno rapporti stabili con il porto. Secondo le stime del Censis (2008), il sistema portuale italiano assorbe complessivamente 90.500 addetti con un fatturato cumulativo di circa 18 miliardi di euro, e genera un contributo al Pil superiore ai 7 miliardi di euro. La capacità dei

porti di stimolare la produzione e l'occupazione del sistema economico nazionale è misurata da un "moltiplicatore del reddito" pari a 2,757 (ciò significa che ogni mille euro di nuovi investimenti o di domanda aggiuntiva di servizi richiesti al settore portuale, si generano 2.757 euro di ricchezza nel complesso dell'economia) e da un "moltiplicatore dell'occupazione" pari a 2,032 (all'aumento di mille addetti attivati direttamente dal settore, le unità di lavoro complessivamente attivate nel sistema economico sono 2.032).

In Italia il 70% delle importazioni ed il 50% delle esportazioni avvengono via mare, quindi la navigazione rappresenta la principale modalità di trasporto. Se, invece, allarghiamo lo sguardo all'Europa, il mercato italiano del trasporto marittimo di merci rappresenta il 15% circa del contesto europeo (Tabella 1).

Se si abbandona il trasporto marittimo e si prende in considerazione l'attività di produzione di navi (Tabella 2), nella classifica dei primi venti Paesi al mondo del 2010 l'Italia è diciannovesima per percentuale di tonnellaggio costruito, rappresentando, però, appena lo 0,1% del mercato mondiale; mercato mondiale dominato da Cina, Repubblica Coreana e Giappone. La specializzazione dell'Italia è nella costruzione di other dry cargo e di navi passeggeri (68,6%), e di offshore (22,9%)¹³.

Paesi	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU27	3.335	3.452	3.570	3.719	3.836	3.938	3.919	3.433
EU15	3.091	3.189	3.305	3.434	3.546	3.647	3.629	3.171
Germania	246	255	272	285	303	315	321	263
Spagna	326	344	373	400	414	427	416	364
Francia	319	330	334	342	350	347	352	316
Italia	458	477	485	509	520	537	526	473
Paesi Bassi	413	410	441	461	477	508	530	468
Regno Unito	558	556	573	585	584	582	562	501

Tabella 1 - Movimentazione portuale di merci nei principali Paesi UE, 2002-2009 (mln ton)

Fonte: Eurostat, 2011.

¹² Camerano, S., Carriero, A., Perretti, M.E., *Come rain or come shine - Le prospettive del mercato dello Shipping*, Unicredit, 2011.

Rank	Paese	Tankers	Bulk carriers	Other dry cargo/ passenger	Offshore	Altri	Quota di mercato
1	Cina	23,8	65,8	9,7	0,4	0,3	41,1%
2	Rep. Coreana	40,7	34,7	23,0	1,6	-	31,3%
3	Giappone	29,7	59,3	11,0	-	-	21,8%
4	Filippine	12,5	64,1	23,4	-	-	1,2%
5	Romania	12,7	60,1	16,8	9,6	0,8	0,6%
6	Vietnam	1,9	75,3	20,8	0,9	1,1	0,6%
7	Danimarca	-	97,0	3,0	-	-	0,5%
8	Taiwan	-	-	99,3	-	0,7	0,4%
9	Croazia	67,6	19,6	11,8	-	1,0	0,4%
10	Germania	7,1	6,3	82,3	2,3	2,0	0,3%
11	Turchia	58,7	18,7	16,8	4,6	1,2	0,4%
12	USA	71,3	-	1,0	25,7	2,0	0,2%
13	Russia	87,7	-	7,5	3,3	1,5	0,1%
14	Spagna	15,5	-	19,0	21,5	44,0	0,2%
15	Indonesia	12,8	27,7	13,8	40,3	5,4	0,1%
16	Olanda	2,5	-	49,8	16,6	31,1	0,1%
17	India	29,7	41,8	21,4	1,2	5,9	0,1%
18	Polonia	-	-	27,8	47,1	25,1	0,1%
19	Italia	3,8	-	68,6	22,9	4,7	0,1%
20	Bulgaria	4,8	70,1	25,1	-	-	0,1%
	Mondo	30,1	53,1	15,3	1,2	0,3	100,0%

Tabella 2 - I primi 20 Paesi produttori di navi, consegne del 2010 (percentuale del tonnellaggio costruito)

Fonte: UNCTAD, 2011.

La posizione dell'Italia si mantiene stabile anche se si guarda agli ordinativi di navi fatti al 1 gennaio 2011 (Tabella 3). In un contesto in cui i principali Paesi armatori sono Grecia, Giappone e Germania (che insieme detengono il

41% del mercato mondiale), ed in cui la Cina cerca di scalare le posizioni, l'Italia è al nono posto per gli ordinativi, cosa che permette ad essa di conservare l'ottava posizione nella classifica dei principali armatori.

Rank	Paese	Numero di navi	Percentuale mondiale	Posizione nella classifica per armatori	Ordinativi in percentuale della flotta posseduta
1	Grecia	715	13,6%	1	28,2%
2	Cina	801	12,7%	4	45,0%
3	Giappone	535	9,3%	2	19,5%
4	Germania	714	8,6%	3	29,4%
5	Rep. Coreana	310	6,0%	7	42,8%
6	Taiwan	179	4,1%	10	50,7%
7	Norvegia	322	3,0%	5	17,5%
8	Turchia	251	2,8%	16	52,8%
9	Italia	168	2,4%	8	21,3%
10	Brasile	106	2,4%	27	108,1%
11	Danimarca	201	2,3%	9	22,0%
12	Hong Kong	150	2,3%	11	20,0%
13	Singapore	281	2,3%	12	28,8%
14	USA	181	2,2%	6	14,4%
15	Israele	81	2,2%	13	39,2%
16	India	138	1,8%	17	41,0%
17	Francia	132	0,9%	23	28,6%
18	Emirati arabi	102	0,9%	25	31,0%
19	Canada	58	0,8%	14	14,6%
20	Olanda	204	0,7%	20	19,9%
	Mondo	7.456	100,0	-	-

Tabella 3 - Primi 20 ordinativi di navi per Paese degli armatori, 1 gennaio 2011

Fonte: Clarkson's Research, 2011.

Dai dati osservati si intuisce come il sistema dei trasporti marittimi rappresenti per l'Italia una grossa risorsa e racchiuda un potenziale ancora tutto da scoprire vista la conformazione geografica e la localizzazione. Tuttavia, la crisi che tra il 2008 e il 2009 ha colpito il settore dello *shipping*, come tutta l'economia mondiale, ha comportato una flessione marcata (Tabella 1), soprattutto sul settore del *general cargo* (che ha avuto una riduzione del -41,1%) e su quello delle rinfuse solide (-28%), mentre minore è risultata la flessione fatta registrare dal traffico Ro-Ro (-11,5%) e dai trasporti containerizzati (-6,7%). Nel 2010 in Italia, come anche nel contesto internazionale, si assiste ad una ripresa media dei traffici di circa il 6,3%, ma con dinamiche differenti tra i settori. Mentre, infatti, la ripresa è più sostenuta per le rinfuse solide (25,4%) e per il *general cargo* (5,5%), il traffico di container continua ad essere negativo (-2,3% in termini di TEU), a causa anche dell'affermarsi dei porti nord africani, quali Port Said e Damietta in Egitto, Tangeri in Marocco, e del recupero dei porti spagnoli (Algericas, Barcellona, Valencia) che hanno potuto beneficiare di ingenti investimenti. I Paesi del Nord Africa stanno facendo registrare una crescita notevole del mercato interno (il tasso di crescita del PIL si stima superiore al 4% annuo medio per l'intera area nel prossimo quinquennio) e nella capacità di attrarre investimenti. I nuovi porti africani si caratterizzano per ampi spazi, abbondante manodopera, buone infrastrutture, efficienti collegamenti con l'interno, e godono di un'ottima posizione geografica. Per i porti italiani la concorrenza dei porti africani può portare ad una corsa al ribasso delle tariffe, alla possibile rilocalizzazione dei servizi di trasporto, ma può anche garantire la maggiore

competitività del bacino del Mediterraneo rispetto ai concorrenti nord-europei, e lo sviluppo di nuovi traffici. Però, le recenti rivolte in Tunisia, Egitto e Libia potrebbero cambiare gli equilibri nel Mediterraneo e determinare lo spostamento di parte dei container in transito verso altri porti¹⁴.

Anche nel settore delle riparazioni navali, la crisi, che ha colpito in Italia e in Campania gli stabilimenti Fincantieri e il comparto ad essi collegato, è resa più difficile dalla concorrenza di numerosi paesi dell'area balcanica e del Mar Nero, oltre che di Cipro, di Malta, della Grecia e della Turchia, che stanno mettendo in atto interventi di riconversione industriale.

Negli anni più recenti, quindi, lo sviluppo degli scali italiani ha notevolmente rallentato. La crisi ha compresso in particolare la movimentazione di merci; nel 2009 il traffico si è ridotto del 14% (-12,7% nel Mezzogiorno). Il porto di Taranto ha avuto il calo maggiore (-37,2%), ma forti riduzioni si sono registrate anche a Barletta (-28,4%) Brindisi (-15%), Augusta (-12,9%) Gioia Tauro (-12,2%), Olbia (-17%) e Salerno (-11,5%). Il motivo principale del rallentamento dello sviluppo degli scali italiani risiede nella minore crescita dell'economia nazionale rispetto alla media europea; vi hanno tuttavia influito anche le situazioni di congestione che interessano alcuni porti, l'inadeguatezza delle linee di collegamento stradali e ferroviarie tra porti e utilizzatori finali dei carichi, nonché le carenze qualitative nel servizio offerto da alcuni scali e snodi terrestri, che pesano nel confronto con i sistemi di logistica integrata di altri paesi. In definitiva, il sistema portuale italiano, nonostante si caratterizzi per potenzialità elevate e localizzazione strategica, continua a presentare forti limiti strutturali relativi sia alla morfologia

¹⁴ Puliafito, P., Merlino, M., Ferrari, C., *Mediterraneo: possibili scenari futuri*, paper presentato alla conferenza di Genova del 6 novembre 2009 dal titolo "L'evoluzione dei traffici marittimi nell'area del Mediterraneo in relazione allo scenario mondiale".

del territorio (i porti Italiani sono spesso inseriti in un tessuto urbano che ne vincola l'espansione), sia alle caratteristiche fisiche dei porti (come la profondità dei fondali, l'estensione delle banchine e la carenza di spazi operativi per la movimentazione delle merci) (Tabella 4). Un altro limite è l'arretratezza dell'Italia nell'infrastruttura delle reti nodali ed in particolare in riferimento al grado d'interconnessione del sistema portuale nazionale con le reti di trasporto terrestre e con le infrastrutture intermodali (vedi l'indagine condotta dalla

Banca d'Italia fra la fine del 2007 e l'inizio del 2008 sui vantaggi e svantaggi degli scali italiani rispetto a quelli del Nord Europa e del West Med; indagine realizzata presso le rappresentanze nazionali di 12 fra le principali shipping companies mondiali che, nel complesso, gestiscono oltre i due terzi del traffico containerizzato mondiale e che esercitano un'influenza determinante sulle sorti dei sistemi portuali e del comparto logistico dei singoli paesi)¹⁵.

Vantaggi e svantaggi	Vs. porti del Northern Range	Vs. altri porti del West Med
Dotazione infrastrutturale degli scali	-1,3	-1,0
Dotazione di gru dalla portata adeguata	-1,2	-0,7
Capacità e lunghezza delle banchine	-1,1	-0,9
Profondità degli scali	-1,4	-1,2
Dotazione di piazzali e magazzini	-1,4	-1,1
Efficienza degli scali	-1,5	-1,2
Tempi e costi dei servizi portuali	-1,2	-0,8
Affidabilità e continuità dei servizi portuali	-1,4	-1,1
Espletamento pratiche doganali (tempi e costi)	-1,9	-1,6
Infrastrutture terrestri	-1,7	-1,6
Disponibilità collegamenti stradali e autostradali	-1,9	-1,7
Disponibilità di collegamenti ferroviari	-2,0	-1,8
Disp.tà allacci tra porti e infrastrutture terrestri	-1,3	-1,2
Supporto centri logistici	-1,2	-0,8
Presenza di piattaforme logistiche	-1,4	-0,8
Presenza di interporti	-1,2	-0,7
Presenza di distripark	-1,1	-0,9
Presenza di inland terminal	-1,1	-0,7
Posizionamento	+1,3	+1,1
Rispetto alle principali direttrici marittime	+1,4	+1,1
Rispetto ai principali mercati europei	+1,1	+1,0

Tabella 4 - Vantaggi e svantaggi competitivi del sistema portuale italiano

Note: +2 vantaggio fondamentale, +1 vantaggio di medio rilievo, 0 fattore non molto rilevante, -1 svantaggio di medio rilievo, -2 svantaggio fondamentale. - Fonte: Banca d'Italia.

¹⁵ Beretta, E., Dalle Vacche, A., Migliardi, A., *Il sistema portuale italiano: un'indagine sui fattori di competitività e di sviluppo*, Questioni di Economia e Finanza n. 39, Banca d'Italia, Genova, 2009.

1.3 Il sistema portuale napoletano

Il porto di Napoli, per la sua posizione geografica, per la qualità complessiva dei servizi offerti e per i collegamenti con l'interporto di Nola e quello di Marcianise, ha avuto negli anni passati una sua importanza riuscendo a esprimere buoni volumi di traffico, sia dal punto di vista commerciale che turistico.

Considerando la movimentazione merci, il porto è dotato di spazi sufficienti per essere un terminal per container moderno, oltre che di collegamenti ferroviari e viari agli interporti vicini. Il settore container, dopo le flessioni degli anni 2004 e 2005, è cresciuto in modo costante anche nel periodo della crisi. I traffici delle rinfuse solide e liquide, dopo periodi di cali e assestamento, hanno fatto registrare una stabilizzazione negli ultimi anni. Il traffico ro-ro (con traghetti che accolgono autotreni) è decresciuto, soprattutto a causa della cancellazione di alcune linee (Napoli – Tunisi, Napoli – Porto Vecchio, Napoli – Nador, Napoli – Genova), anche se si sono assestati i collegamenti quotidiani con la Sicilia (Palermo e Catania) e quelli settimanali con la Sardegna (Napoli – Cagliari)¹⁶.

Se si guarda al traffico crocieristico la crescita del porto di Napoli negli ultimi anni è stata notevole, grazie agli interventi infrastrutturali realizzati e a quelli in corso, ma soprattutto grazie alle bellezze architettoniche e paesaggistiche che i turisti sbarcando possono ammirare (il castello Maschio Angioino, Palazzo San Giacomo e piazza Municipio, i giardini di Palazzo Reale e del teatro San Carlo, la collina del Vomero con Castel Sant'Elmo)¹⁷. Il settore a livello mondiale è stato trainato soprattutto dal

Nord America, anche se ultimamente la sua quota di mercato è diminuita progressivamente a favore delle destinazioni europee, soprattutto Mediterranee. L'Italia è uno dei mercati più importanti per l'industria delle crociere, e risulta essere il principale Paese beneficiario del business generato dal turismo crocieristico. Il settore crocieristico è uno dei pochi settori che ha tenuto durante il periodo di crisi e che ha prospettive di crescita ancora notevoli.

Importante risulta essere anche il traffico merci e passeggeri di corto raggio (nel periodo estivo tocca punte di milioni di passeggeri al giorno), che è stato potenziato grazie agli interventi di allungamento e ampliamento della banchina di "Immacolatella Vecchia".

Per quanto riguarda il segmento della cantieristica e delle riparazioni navali Napoli presenta delle eccellenze. Il fatturato del comparto è passato dai 35 milioni di euro del 2000 ai 65 milioni di euro nel 2010. Le imprese presenti generano un'occupazione fra personale dipendente e dell'indotto stimata in oltre 3.000 unità. Il settore conserva un patrimonio di competenze, di conoscenze tacite, di esperienze e di sapere radicato nel territorio, accumulato negli anni dalle officine meccaniche che eseguivano a bordo delle navi lavori di riparazioni meccaniche e di carpenteria. Nell'ultimo periodo, i cambiamenti nel mercato e le trasformazioni avvenute sulle navi hanno accelerato un processo di selezione naturale delle imprese, benché il settore appaia ancora troppo frammentato. In realtà, anche se in maniera sfumata e sottotraccia, le imprese della cantieristica presenti nel porto di Napoli hanno costruito e mantenuto nel tempo un network molto esteso con imprese esterne, lungo una

¹⁶ Autorità Portuale di Napoli, *Piano operativo triennale 2011-2013*, Napoli, 2011.

¹⁷ Izzo, F., *Nota sull'economia del mare*, paper, Napoli, 2010.

filiera invisibile, a cui ricorrere per soddisfare una domanda di mercato sempre più differenziata - dai mezzi di trasporto veloci alle porta-container di nuova generazione - che pretende standard di qualità estremamente elevati e tempi rapidissimi di esecuzione dei lavori di riparazione. Per certi versi, anche le imprese di maggiori dimensioni, nonostante il carattere manageriale e gli investimenti in innovazione, hanno conservato la dimensione artigianale dell'officina di un tempo, dove una varietà di mestieri e competenze (dai carpentieri ai saldatori, dai tubisti ai motoristi, dai meccanici agli elettricisti, dai verniciatori ai gruisti) convive per il tempo di realizzazione di un progetto, senza appartenere in modo necessario a un'unica impresa. Negli ultimi anni la crisi della cantieristica esplosa a Castellammare di Stabia sembra enfatizzare ancor più lo spostamento dell'asse mondiale delle costruzioni navali verso Cina e Corea del Sud ed ha indebolito il comparto nel sistema portuale napoletano.

Anche per il segmento delle riparazioni navali, lo scenario futuro non sembra incoraggiante. Molte delle imprese cinesi della cantieristica, per effetto del calo della domanda globale, hanno cominciato in modo aggressivo a en-

trare nel segmento delle riparazioni. Se il divario in termini di costi di manodopera non è recuperabile, appare chiaro come soltanto strategie di innovazione, di focalizzazione sui segmenti di domanda a maggior valore aggiunto, di miglioramento degli standard di qualità, di velocità nei tempi di consegna - strategie sostenute da un piano di rilancio delle infrastrutture e sovrastrutture portuali - saranno in grado di consentire alle imprese napoletane di mantenere una posizione sostenibile nel mercato.

Se si da uno sguardo ai numeri si nota che l'andamento dei traffici ha fatto registrare, negli ultimi anni, un andamento tendenzialmente in crescita o costante, ma con alcune differenze tra i comparti (Tabella 5 e Figura 18). Il traffico commerciale complessivo (comprende il traffico container, rinfuse liquide, rinfuse solide e Ro-Ro), dopo un periodo di crescita, ha subito un calo nel periodo della crisi (2008 e 2009), per poi riprendersi nel 2010 e subire una lieve flessione nel corso del 2011. Il traffico passeggeri è andato calando, forse a causa dell'immagine negativa della città legata alle vicende dei rifiuti. Il traffico container e quello legato alle crociere si sono

Tipologia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Traffico commerciale (tonns.)	19.667.400	21.009.231	20.800.442	20.269.163	19.351.634	19.419.192	21.923.377	21.000.000
Traffico passeggeri (numero)	9.450.931	9.001.918	9.028.008	8.988.056	9.026.247	8.618.000	7.365.397	7.320.000
Container (numero TEU)	347.537	373.626	444.982	460.812	481.521	515.868	534.432	526.768
Traffico crociere (pass. complessivi)	773.223	830.158	971.874	1.151.345	1.237.078	1.265.000	1.139.319	-

Tabella 5 - Andamento del traffico nel porto di Napoli (2004-2011)

* dati non ancora definitivi.

Fonte: Autorità portuale di Napoli, 2012.

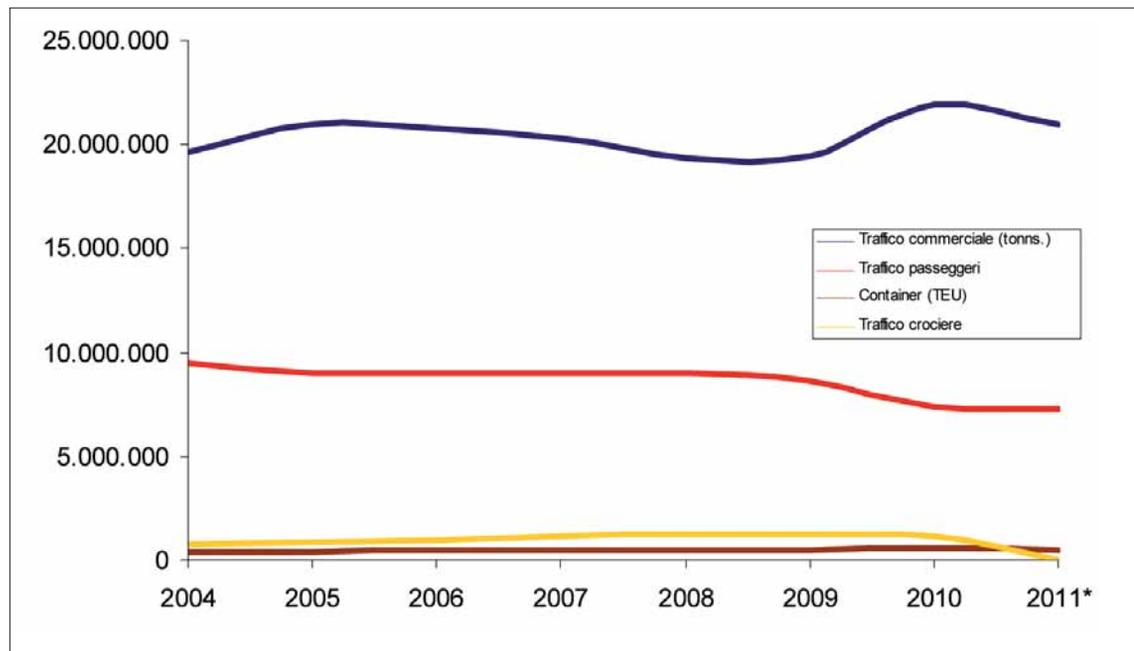


Figura 18 - Andamento del traffico nel porto di Napoli (2004-2011)

Fonte: ns. elaborazione su dati dell'Autorità portuale di Napoli, 2012.

dimostrati pressoché costanti nel corso degli anni.

Per comprendere meglio l'andamento del porto di Napoli cerchiamo di capire come si inserisce nel contesto portuale italiano?

Da uno studio della Banca d'Italia del 2009¹⁸ risulta che il porto di Napoli (Tabella 6 e 7) sconta un gap severo in termini di patrimonio infrastrutturale, di connessioni con le altre modalità di trasporto, di capacità di servizio, di dotazione di gru della portata adeguata, di capacità e lunghezza delle banchine, di profondità degli scali (troppo bassi), di spazi per la gestione dei container. Anche per quanto riguarda tempi, affidabilità e costi dei servizi portuali il confronto con gli altri porti italiani appare decisamente poco confortante. Per non parlare poi

delle connessioni fra le banchine e le reti stradali, del trasporto ferroviario che risulta in alcuni casi congestionato, della scarsa presenza di infrastrutture retro portuali, di piattaforme logistiche e di collegamenti intermodali.

In conclusione, il sistema portuale di Napoli va considerato in un'ottica ampia che tenga conto di numerosi aspetti:

- si tratta di un comparto industriale in sé, in grado di generare ricchezza e occupazione nell'economia regionale e meridionale, con forti impatti sulla produttività e competitività di molteplici settori economici;
- è un polo fondamentale della rete di nodi primari della filiera della logistica marittima italiana sulla quale transita il 61% dei volumi di merci importate in Italia e il 46,2% di

¹⁸ Beretta, E., Dalle Vacche, A., Migliardi, A., *Il sistema portuale italiano: un'indagine sui fattori di competitività e di sviluppo*, Questioni di Economia e Finanza n. 39, Banca d'Italia, Genova, 2009.

Vantaggi e svantaggi	Genova	Savona	La Spezia	Livorno	Napoli	Salerno	Venezia	Trieste	Taranto	Gioia Tauro
Dotazione di gru dalla portata adeguata	-0,6	-1,0	-0,4	-0,4	-0,8	-1,0	-0,7	+0,0	+2,0	+1,0
Capacità e lunghezza delle banchine	-0,4	-1,0	-0,6	-0,8	-1,3	-2,0	-1,0	+0,0	+2,0	+0,5
Profondità degli scali	-0,8	-1,0	-1,0	-1,8	-1,5	-2,0	-2,0	+2,0	+1,0	+0,8
Dotazione di piazzali e magazzini	-1,1	-1,0	-0,2	+0,4	-0,8	-2,0	-1,0	-1,0	+0,0	-0,8
Tempi e costi dei servizi portuali	-1,1	+0,0	-0,6	-0,6	-1,3	+0,0	-1,3	+0,0	+0,0	+0,0
Affidabilità e continuità dei servizi portuali	-1,5	-0,5	-0,2	-0,8	-1,5	+1,0	-1,0	+0,0	+2,0	-0,3
Espletamento pratiche doganali (tempi e costi)	-1,5	-1,0	-0,6	-0,8	-1,5	+1,0	+0,0	-0,5	+1,0	-0,3
Allacci con autostrade e ferrovie	-0,9	+0,5	+0,2	-0,4	-1,5	-1,0	-1,0	+0,5	+0,0	+0,0

Tabella 6 - Vantaggi e svantaggi competitivi dei principali porti italiani

Note: +2 vantaggio fondamentale, +1 vantaggio di medio rilievo, 0 fattore non molto rilevante, -1 svantaggio di medio rilievo, - 2 svantaggio fondamentale. - Fonte: Banca d'Italia, 2009.

Vantaggi e svantaggi	Liguria e alto Tirreno	Napoli e Salerno	Alto Adriatico	Scali di transhipment
Collegamenti stradali e autostradali	-0,9	-1,4	-0,8	+0,0
Collegamenti ferroviari	-1,4	-1,4	-0,5	+0,3
Presenza di piattaforme logistiche	-0,7	-0,6	-0,5	-0,7
Presenza di interporti	-0,1	-0,6	-0,3	-0,7
Presenza di <i>distripark</i>	-0,9	-0,6	-1,0	-0,3
Presenza di <i>inland terminal</i>	-0,7	-0,4	-0,8	-0,3
Posizionamento rispetto alle direttrici marittime	+1,6	+0,4	-0,5	+2,0
Posizionamento rispetto ai mercati europei	+1,1	-0,4	+1,3	+2,0

Tabella 7 - Vantaggi e svantaggi competitivi degli archi portuali italiani

Note: +2 vantaggio fondamentale, +1 vantaggio di medio rilievo, 0 fattore non molto rilevante, -1 svantaggio di medio rilievo, - 2 svantaggio fondamentale. - Fonte: Banca d'Italia, 2009.

- quelle esportate;
- è un'infrastruttura fondamentale per il riequilibrio modale dei flussi di trasporto merci, in quanto naturale "casello" delle autostrade del mare;
- è un sistema integratore di professionalità qualificate e risorse imprenditoriali diverse e altamente specializzate che includono le compagnie di navigazione, i terminalisti, gli operatori e i vettori logistici, le imprese di riparazione navale, le imprese di servizi turistici legate al traffico crocieristico e dei passeggeri in transito.

2. L'INDAGINE SUL CAMPO

di Natale Carlo Lauro, Neri Lauro, Roberto Celentano, Barbara Guasco, Marialaura Palesscandolo

2.1. La progettazione dell'indagine pilota

L'indagine pilota è stata progettata con l'obiettivo di supportare l'impostazione di modelli alternativi di sviluppo del porto tenendo conto delle peculiarità, delle indicazioni, delle aspettative e dei fabbisogni delle imprese che ne fanno parte, secondo un approccio partecipato e basato sulla conoscenza.

Le Unità di analisi prescelte, ovvero i soggetti su cui indagare sono state le imprese dei settori Armatori, Agenzie marittime, Cantieristica, Spedizioni, Servizi portuali e Terminalisti, con un focus particolare sui comparti industriali e commerciali del porto (Cantieristica e Terminalisti).

Relativamente ai settori in oggetto e, con il fine di creare una base conoscitiva che vada ad integrare i dati provenienti da fonti desk, l'indagine è stata progettata per rilevare e analizzare dati con l'obiettivo di:

- provare a disegnare le catene del valore delle imprese industriali presenti nel porto,
- ricostruire la mappa delle relazioni di collaborazione fra le imprese del cluster,
- approfondire i comportamenti competitivi e le scelte strategiche,
- identificare le imprese-guida,
- valutare l'approccio all'innovazione,
- valutare la soddisfazione delle imprese relativamente ai diversi elementi del sistema portuale,
- valutare la fiducia verso gli attori istituzionali del sistema portuale e la condivisione delle scelte strategiche per lo sviluppo del porto,
- individuare i fabbisogni delle imprese in termini di infrastrutture e servizi.

In quest'ottica il gruppo di lavoro, attraverso dei focus interni che hanno visto il coinvolgimento di esperti del settore ha progettato un questionario semi strutturato da somministrare alle imprese dei settori suddetti.

Data l'articolazione e la complessità dei temi trattati tra le diverse tecniche di rilevazione si è optato per la modalità "face to face" operata da un pool di intervistatori esperti e con un alto grado di professionalità.

Il questionario progettato (allegato in appendice al presente lavoro) è stato organizzato nelle seguenti sei sezioni:

- classificazione dell'impresa,
- l'impresa: caratteristiche, produzione, mercati e relazioni con altre imprese,
- l'innovazione e gli investimenti infrastrutturali,
- l'ambiente operativo: fattori favorevoli e sfavorevoli per lo sviluppo e strategie di risposta,

Roberto Celentano, Barbara Guasco, Marialaura Palesscandolo hanno scritto solo il paragrafo 2.10

- territorio, istituzioni e fabbisogni specifici di intervento.

La prima sezione rivolta a tutte le imprese consente di rilevare i dati fondamentali che classificano le imprese quali la forma giuridica, l'articolazione in sede principale ed unità locali, la classe di addetti e di fatturato.

La seconda sezione raggruppa domande utili a rilevare la tipologia di prodotti/servizi offerti, le tipologie di clienti e i mercati di riferimento e le relazioni con le altre imprese quali, ad esempio, l'appartenenza ad un gruppo o a consorzi, alle forme di collaborazione più o meno strutturate poste in essere e, infine, al posizionamento dell'impresa nella filiera/rete, ove presente.

Inoltre in questa sezione sono state introdotte domande specifiche sulle imprese dei settori della cantieristica e dei terminalisti volte ad indagare sull'orientamento produttivo, su eventuali parti del processo produttivo date in outsourcing e, infine, sui segmenti di mercato nei quali le imprese operano e sulla loro rilevanza.

La terza sezione rivolta esclusivamente ai settori della cantieristica e dei terminalisti intende indagare sull'approccio verso l'innovazione delle imprese in merito alle tipologie di innovazioni introdotte, alle modalità con le quali sono state sviluppate e ad eventuali agevolazioni ottenute per la ricerca e sviluppo. Raccoglie infine alcune domande sull'eventuale responsabilità di impresa relativamente agli investimenti infrastrutturali e alle problematiche incontrate.

La quarta sezione rivolta esclusivamente ai settori della cantieristica e dei terminalisti raggruppa domande relativa alla forza lavoro con particolare riferimento alle tipologie di contratti di lavoro temporaneo utilizzate, all'eventuale ricorso a cassa integrazione guadagni o allo straordinario, alla provenienza dei lavori utilizzati e alla disponibilità nel mercato del lavoro di lavo-

ratori con competenze idonee ai fabbisogni delle imprese.

La quinta sezione rivolta a tutte le imprese consente di indagare sui fattori sfavorevoli e favorevoli dell'ambiente dove le imprese operano suddivisi in fattori economici, disponibilità di informazioni e conoscenze, fattori di mercato e fattori legati al contesto locale, sulle strategie di risposta delle imprese alle criticità del contesto e al periodo di crisi economica e sulle aspettative per il futuro.

La sesta sezione infine, rivolta a tutte le imprese consente di valutare la soddisfazione delle stesse sui diversi elementi del sistema portuale relativamente a dotazioni infrastrutturali, efficienza degli scali, infrastrutture terrestri, centri logistici e posizionamento competitivo del porto; inoltre vengono posti alcuni quesiti per indagare sui fabbisogni in termini di servizi e infrastrutture, sulla fiducia nelle istituzioni, infine, sulla conoscenza delle strategie di sviluppo del porto e sulla loro idoneità a migliorare la competitività del sistema porto e delle sue imprese. Viene infine richiesto di indicare eventuali strategie di sviluppo alternative ed eventuali osservazioni finali a conclusione dell'intervista.

Il questionario, al fine di garantire la massima flessibilità dello strumento, e, per consentire di rilevare al meglio elementi utili a raccontare anche le storie degli imprenditori del porto è stato opportunamente articolato in domande qualitative a risposta multipla o aperta e in domande di tipo quantitativo in scala 1:10.

Quest'ultime ,organizzate in batterie, sono state utilizzate soprattutto per valutare l'importanza o l'intensità di alcuni aspetti quali ad esempio, l'utilizzo di forme di collaborazione con altre imprese, l'utilizzo di diverse tipologie di strategie, la rilevanza di punti di forza e di minacce per le attività di impresa, la soddisfazione delle imprese relativamente ai diversi elementi del sistema portuale, il grado di conoscenza delle strategie di sviluppo del porto e

il grado di coerenza degli investimenti strategici con i fabbisogni di impresa.

Definita la popolazione oggetto di indagine, ov-

Settore	Numerosità
Armatori	6
Agenzie marittime	10
Cantieristica	40
Provveditori	2
Servizi	10
Spedizioni	10
Terminalisti	13
Totale	91

Tabella 1 – Distribuzione delle imprese per settore (popolazione), valori assoluti

vero “tutte le imprese appartenenti ai settori Armatori, Agenzie marittime, Cantieristica, Spedizioni, Servizi portuali e Terminalisti collocate all’interno del Porto di Napoli”, si è proceduto a calcolarne la numerosità totale e dei suoi diversi strati. A tal fine si è proceduto alla creazione di una lista contenente tutte le unità oggetto di indagine. La lista è stata generata utilizzando prevalentemente l’annuario marittimo 2011 della Regione Campania integrato

con dati di origine camerale.

Nella Tabella 1 è riportata la numerosità totale delle imprese e per singolo strato, mentre la figura 1 indica la distribuzione percentuale.

Determinata numerosità della popolazione si è stabilito in un primo momento di optare per un’indagine quanto più possibile di tipo censuario contattando tutte le imprese presenti nella lista.

Prima di lanciare la fase field sono state effettuate le seguenti operazioni per assicurare la maggiore efficacia e qualità dell’indagine:

- Individuazione delle unità di rilevazione ovvero dei soggetti che concretamente rispondono all’intervista (imprenditore, socio di maggioranza, amministratore, ausiliari dell’imprenditore, figure dirigenziali),
- predisposizione del protocollo di contatto con la definizione del numero di tentativi da effettuare prima di escludere l’unità dalla rilevazione. Nello specifico si è deciso di escludere l’unità dopo cinque tentativi andati a vuoto,
- briefing approfondito con gli intervistatori per illustrare obiettivi delle diverse sezioni del questionario, aspetti più importanti da rilevare ed eventuali criticità,
- pretesting del questionario.

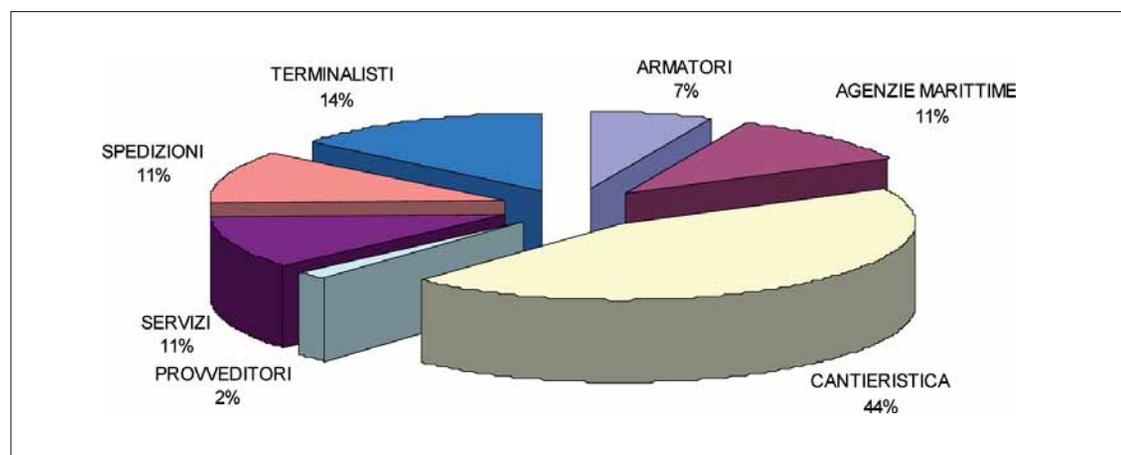


Figura 1 - Distribuzione delle imprese per settore (popolazione), percentuali

Avviata la fase field attraverso il protocollo di contatto stabilito, a causa dell'indisponibilità di

molte imprese, dove in alcune settori si è raggiunto un tasso di rifiuto all'intervista superiore

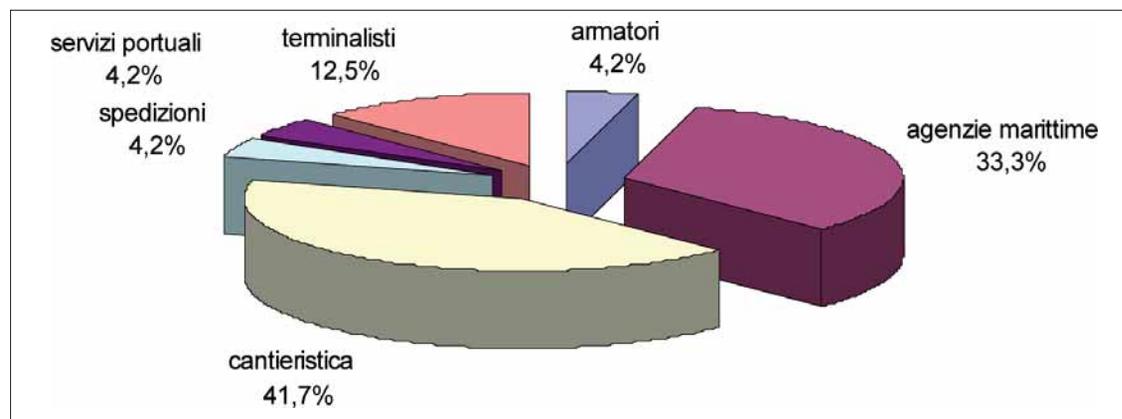


Figura 2 - Distribuzione delle imprese intervistate per settore, percentuali

al 50% del totale dello strato, si è deciso in progress di intervistare un campione di imprese tra quelle dichiaratesi disponibili all'intervista cercando di rispettare le percentuali di ciascun settore all'interno della popolazione individuata, secondo una sorta di campione non probabilistico per quote.

La fase di interviste sul campo secondo la modalità face to face ha coinvolto quattro intervistatori, si è svolta nei mesi di marzo e aprile 2012 e si è conclusa con la realizzazione di 24 interviste complete.

La distribuzione delle imprese intervistate per settore di appartenenza è descritta nella figura 2. La distribuzione percentuale delle imprese intervistate per settore è stata in linea con le quote stabilite per quanto riguarda i settori chiave della cantieristica e dei terminalisti, mentre per gli altri settori si sono determinati alcuni scostamenti che hanno reso necessaria una riponderazione al fine di garantire la migliore rappresentatività di tutte le quote del campione.

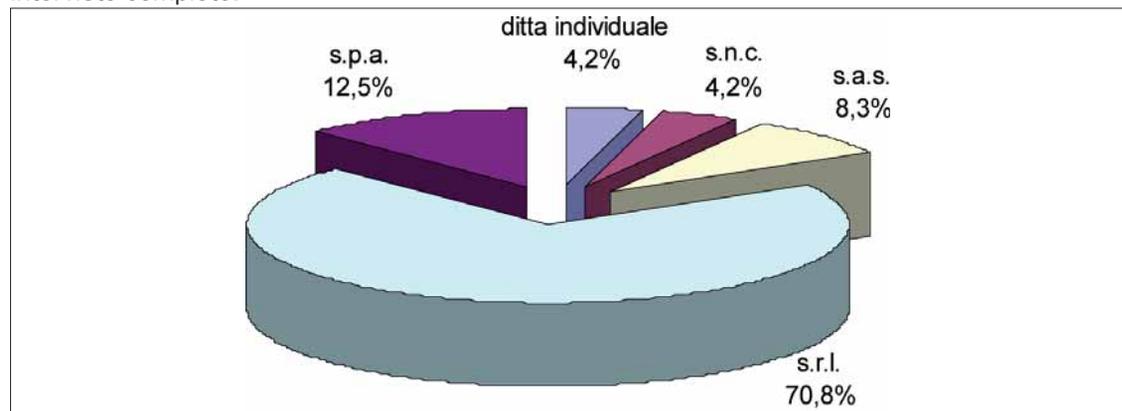


Figura 3. - Distribuzione delle imprese del porto per forma giuridica

2.2. La classificazione del campione di imprese del Porto di Napoli

Di seguito sono analizzati i dati classificanti del campione di imprese del porto intervistate.

più del 12% società per azioni) mentre meno del 13% sono società di persone. Le ditte individuali infine rappresentano poco più del 4% del campione.

Ben il 75% delle imprese intervistate ha la sua

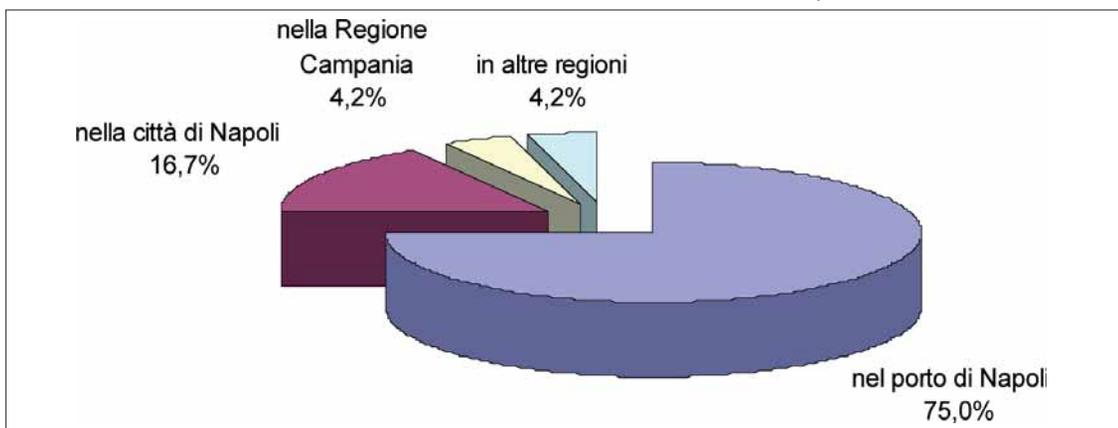


Figura 4 - Distribuzione delle imprese del porto per collocazione geografica della sede principale

In particolare il campione è stato descritto attraverso caratteristiche quali: la forma giuridica dell'impresa, la collocazione geografica della

sede principale nel Porto di Napoli mentre poco meno del 17% in altre aree della Città di Napoli. Poco più del 4% infine ha la sua sede prin-

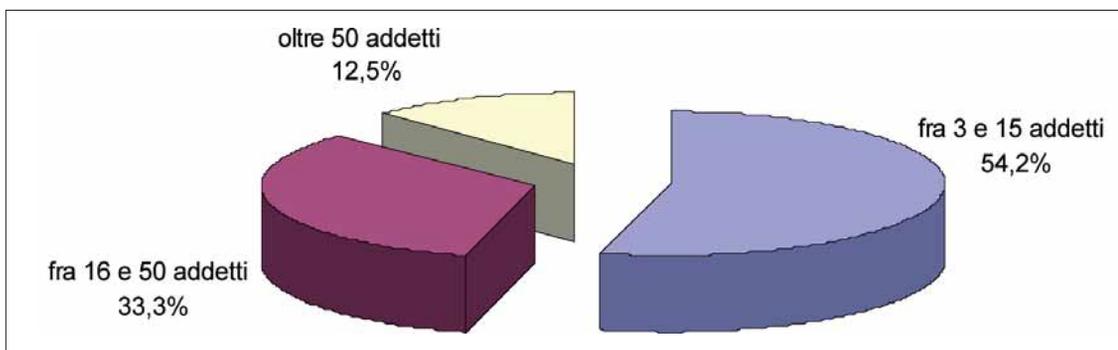


Figura 5 - Distribuzione delle imprese del porto per classi di addetti

sede principale, l'articolazione in più unità locali, il numero di addetti in classi, le classi di fatturato e la tipologia di autorizzazione/concessione.

Oltre l'80% delle imprese intervistate sono società di capitali (quasi il 71% sono srl e poco

principale in altre regioni italiane.

Quasi il 67% delle imprese ha un'unica sede e non dispone di altre unità locali.

Oltre il 54% del campione è costituito da imprese fino a 15 addetti e di queste ben il 25% ha un numero di addetti inferiore a 10, collo-

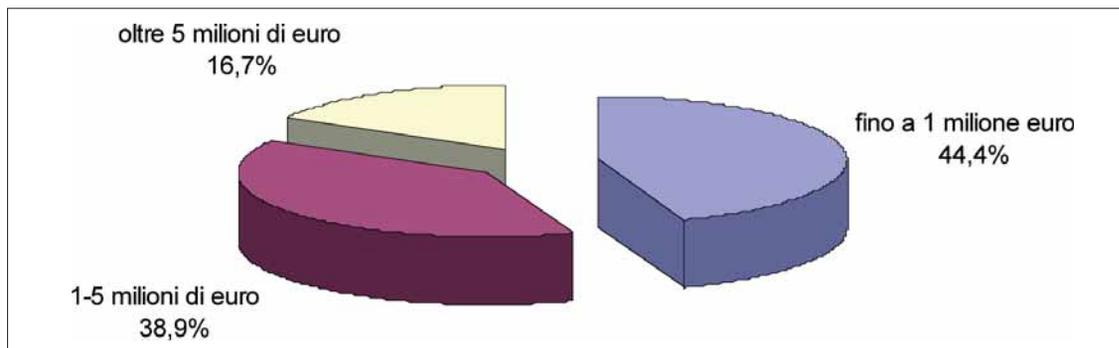


Figura 6 - Distribuzione delle imprese del porto per classi di fatturato

candosi pertanto tra le microimprese (meno di 10 addetti). Seguono le imprese con un numero di addetti compreso tra 16 e 50 che rappresentano circa un terzo del campione (pertanto oltre il 53% del campione è costituito da piccole imprese, ovvero con meno di 50 addetti). Infine le imprese con oltre 50 addetti rappresentano poco più del 12% del campione con oltre l'8% che è costituito da grandi imprese (più di 250 addetti).

Oltre il 44% delle imprese intervistate presenta

milioni di euro. Poco più dell'11% del campione presenta un fatturato compreso tra 25 e 50 milioni di euro. Comparando i dati relativi agli addetti e quelli del fatturato si osserva che diverse imprese pur avendo un numero di addetti che le collocherebbe nella classe delle piccole imprese, spesso presentano fatturati non adeguati a tale classificazione. Lo stesso dicasi per le imprese più grandi che per numero di addetti sarebbero classificate tra le grandi imprese ma il fatturato è più in linea con quello delle medie imprese. L'inadeguatezza del fat-

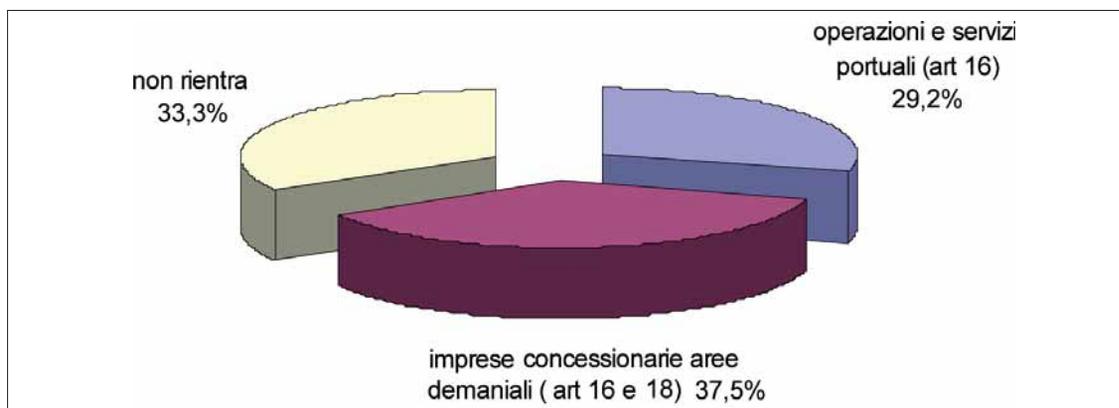


Figura 7 - Distribuzione delle imprese del porto per tipologia di autorizzazione

un fatturato entro il milione di euro, segue quasi il 39% di imprese con un fatturato fino a 5 milioni di euro e quasi il 17% che supera i 5

turato rispetto alle dimensioni delle imprese in termini di addetti può essere correlato con il perdurare della crisi economica che ha visto

oltre il 60% delle imprese indicare per il futuro una stazionarietà se non addirittura un peggioramento dei volumi di affari (vedi paragrafo 2.6).

Relativamente alla tipologia di autorizzazione/concessione oltre il 37% delle imprese dichiara di essere concessionaria di aree demaniali e banchine ai sensi degli art. 16 e 18 della legge 28 gennaio 1994 sul riordino della legislazione in materia portuale, mentre poco più del 29% dichiara di essere autorizzata ai sensi dell' articolo 16 della medesima legge (operazioni e servizi portuali). Circa un terzo del campione ritiene invece di non rientrare nell'ambito di applicazione della legge.

2.3. I clienti e i mercati, le caratteristiche dei processi di produzione/erogazione e le relazioni con altre imprese.

Di seguito sono analizzate le caratteristiche del campione di imprese del porto in merito alle ti-

pologie di prodotti e servizi offerti ai segmenti e alle aree di mercato in cui operano, alle relazioni con altre imprese in termini di appartenenza a gruppi e consorzi, alle forme di collaborazione poste in essere e al ruolo dell'impresa in un'eventuale rete o filiera portuale. Viene infine chiesto alle imprese stesse di indicare quali sono le imprese guida o più rilevanti all'interno del cluster portuale.

Solo per i settori focus dell'indagine (cantieristica e terminalisti) sono stati approfonditi i segmenti di mercato in cui operano mentre, esclusivamente per il settore della cantieristica, sono state poste domande relative ad aspetti del processo produttivo come l'orientamento produttivo, il numero dei committenti, e il ricorso all'outsourcing e la collocazione geografica delle imprese terziste.

A tutte le imprese intervistate è stato chiesto di indicare le principali tipologie di prodotti e servizi offerti, di cui viene riportata una sintesi nella tabella 2.

Settore	Tipologia di prodotti/servizi offerti
Armatori	Trasporto di mezzi e persone
Agenzie marittime	Disbrigo di pratiche burocratiche legate al mondo della navigazione commerciale. Autorizzazioni da ottenersi dalle Autorità doganali e ministeriali. Sdoganamento merci, nazionalizzazione. Organizzazione della movimentazione delle merci organizzazione del catering di bordo. Trasporto marittimo di merci in contenitori sia in import che in export. Gestione delle esportazioni di macchinari, impianti di grosse dimensioni e strutture industriali.
Cantieristica	Riparazioni meccaniche navali in genere (motori, pompe, turbine) Pitturazione e pulizie navali Controlli non distruttivi e collaudi industriali, Formazione del personale del settore. Manutenzione e riparazioni meccaniche di motori marini per navi mercantili e passeggeri. distribuzione di ricambi per motori industriali e navali Servizi di brokeraggio Riparazione strumentazione navale Manutenzione e revisione motori mtu con prove al banco Riparazioni meccaniche in campo terrestre (centrali elettriche, siti industriali).
Servizi Portuali	Servizio di rimorchio portuale
Spedizioni	Imbarco automezzi
Terminalisti	Stoccaggio merci (principalmente caffè in grani) Stoccaggio e movimentazione merci (liquide e rinfuse) Movimentazione e stoccaggio container

Tabella 2 - Tavola sinottica dei principali prodotti e servizi delle imprese intervistate per settore

Se naturalmente gli armatori intervistati hanno risposto che la loro attività prevalente è il trasporto di mezzi e persone, ben più articolati sono i servizi delle agenzie marittime che vanno dal disbrigo delle pratiche burocratiche, ivi compreso l'ottenimento di autorizzazioni doganali e ministeriali, alla movimentazione e trasporto di merci sia in import che in export o a casi più particolari quali la gestione delle esportazioni di macchinari, impianti di grosse dimensioni e strutture industriali e l'organizzazione del catering di bordo.

Il settore della cantieristica si caratterizza maggiormente per l'effettuazione di tutte le riparazioni relative a parti meccaniche (motori, pompe e turbine) con una forte specializzazione nel settore dei motori marini. Vi sono però anche imprese che offrono servizi di riparazione di strumentazioni navali, servizi di pitturazione e pulizia, revisione di motori MTU, effettuazione di controlli diagnostici non distruttivi, servizi di brokeraggio e formazione del personale del settore. Diverse imprese hanno infine affiancato all'attività tradizionale quella di dealer di parti di ricambio mentre altre imprese hanno diversificato la propria attività, fornendo i propri servizi anche ad altri settori come siti industriali e centrali elettriche o ad aziende del settore aeronautico e petrolchimico.

Risentono delle poche interviste effettuate i dati relativi alle aziende delle spedizioni e dei servizi portuali meno importanti ai fini dell'indagine, dove le uniche aziende intervistate hanno dichiarato di occuparsi rispettivamente di attività di imbarco automezzi e di servizi di rimorchio portuale.

I terminalisti invece, coerentemente con le caratteristiche della loro attività, hanno indicato di occuparsi prevalentemente di movimentazione e stoccaggio merci (principalmente containers e rinfuse liquide). Una delle aziende intervistate ha dichiarato invece di operare principalmente nello stoccaggio di caffè in

grani.

Nella domanda a risposta aperta veniva richiesto alle imprese di indicare oltre al tipo di prodotto/servizio offerto anche eventualmente le caratteristiche dei principali clienti.

Gli unici settori che hanno fornito indicazioni sui principali clienti sono stati quello delle agenzie marittime e quello della cantieristica. Tuttavia mentre le agenzie marittime hanno indicato solo la tipologia dei principali clienti come ad esempio, doganalisti, case di spedizione, aziende di import ed export, le aziende delle riparazioni navali hanno indicato anche i nomi dei propri clienti più importanti, che possono essere utili per completare il quadro delle aziende più importanti per l'economia del Porto di Napoli.

Da una parte troviamo le grandi aziende del settore delle riparazioni come Camed, Palumbo e Nuova Meccanica Navale, indicate prevalentemente dalle imprese che lavorano come loro terziste e, dall'altra, i grandi gruppi armatoriali

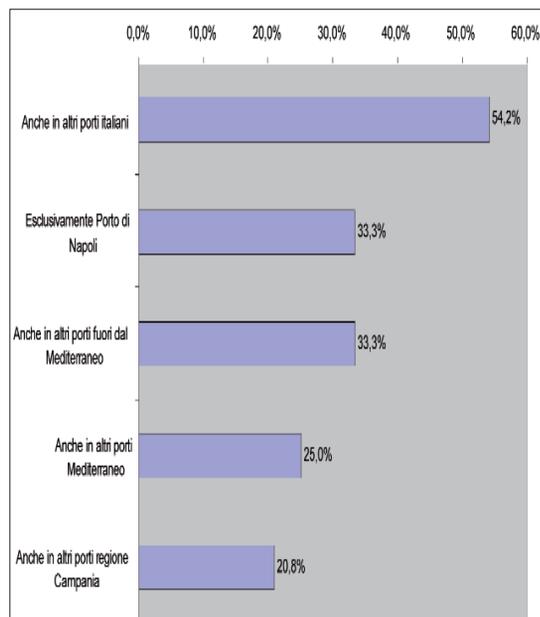


Figura 8 - Aree geografiche di mercato delle imprese del porto

napoletani come Grimaldi, Scinicariello Ship Management, Bottiglieri o compagnie di navigazione più specializzate quali Marnavi spa (trasporto di prodotti chimici ed alimentari) e Sarda Bunkers del gruppo Garolla (trasporto di prodotti petroliferi). Altre imprese citate maggiormente come clienti del settore della cantieristica del Porto di Napoli sono tutte le compagnie di navigazione che trasportano passeggeri e che garantiscono collegamenti tra Napoli e le isole del golfo, tra Napoli e altri porti italiani e tra altri porti italiani come Tirrenia, TT lines, Lauro, Caremar, Siremar, Laziomar, Ustica lines, NLG.

Relativamente alle aree geografiche di mercato dove le imprese del Porto di Napoli operano (anche attraverso società controllate e collegate e altre unità locali), oltre il 54% ha dichiarato di operare anche in altri porti italiani mentre poco più del 33% opera esclusivamente nel Porto di Napoli e quasi il 21% anche in altri porti della Regione Campania. Buona sembra la proiezione internazionale delle imprese con un 25% che ha indicato di operare anche in altri porti del mediterraneo e più del 33% che ha una proiezione anche al di fuori dell'area Med.¹⁹ Tra gli altri porti della Campania più indicati tro-

viamo quello di Salerno e quello di Agropoli, mentre gli armatori hanno ad esempio citato i piccoli porti turistici delle isole partenopee,

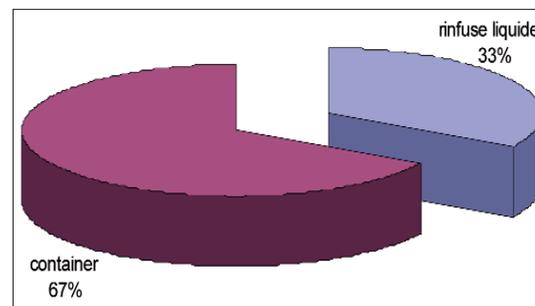


Figura 9 - Segmenti di mercato delle imprese appartenenti al settore dei terminalisti

della penisola sorrentina ed amalfitana. Tra i porti italiani più indicati troviamo invece Genova, Palermo, Venezia, Livorno, Civitavecchia, Taranto.

Tra i porti del Mediterraneo i più indicati risultano quelli greci (Patrasso, Il Pireo) e quelli spagnoli (Barcellona, Valencia) ed egiziani (Alessandria), mentre al di fuori del mediterraneo oltre al porto di Rotterdam (Paesi Bassi) e Dubai (Emirati Arabi Uniti), vengono citati genericamente i porti di paesi quali Argentina, Brasile, Stati Uniti, Corea e Indonesia.

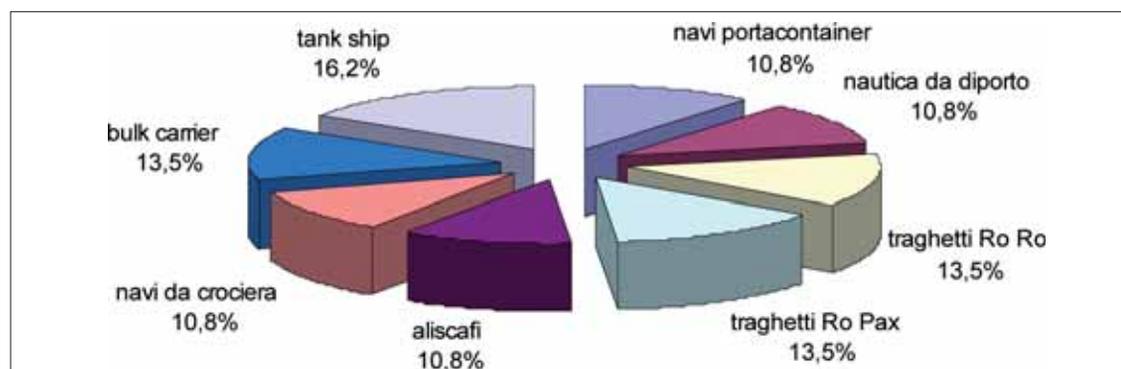


Figura 10 - Segmenti di mercato delle imprese appartenenti al settore della cantieristica e riparazioni navali

¹⁹ N.B. trattandosi di domande a risposta multipla la percentuale totale delle risposte è superiore a 100

Solo al settore della cantieristica cantieristico ed ai terminalisti sono state poste domande relative ai segmenti di mercato in cui operano e al numero di clienti.

Relativamente al settore dei terminalisti ben il 67% degli intervistati ha dichiarato di operare esclusivamente nel segmento di mercato dei container mentre circa un terzo del campione in quello delle rinfuse liquide. Il dato che non vede rappresentate imprese operanti nei seg-

ghetti ro-pax, navi da crociera e aliscafi) e poco meno dell'11% nel segmento della riparazione e manutenzione delle imbarcazioni da diporto. Per quanto riguarda le relazioni con le altre imprese a tutte le imprese intervistate sono state poste domande relative all'appartenenza a gruppi di imprese, a diverse tipologie di consorzio, ad eventuali forme di collaborazione con altre imprese poste in essere ed al proprio ruolo in un eventuale rete/filiera di imprese.

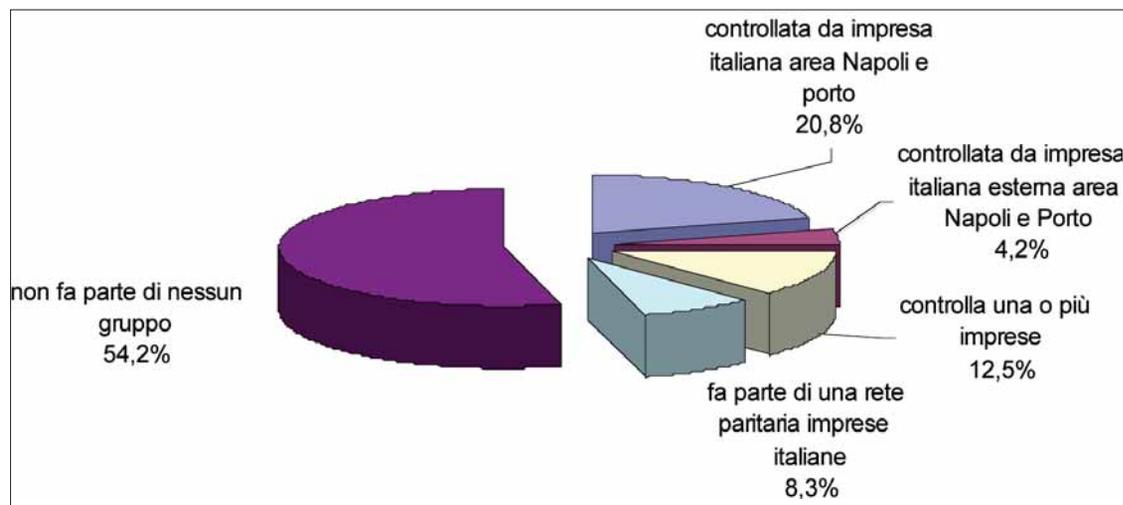


Figura 11 - Appartenenza ad un gruppo e posizione nel gruppo delle imprese del Porto di Napoli

menti del traffico Ro Ro (il primo per volumi nel Porto di Napoli) e delle rinfuse solide risente evidentemente del tasso di rifiuto a partecipare all'indagine che in questo settore è risultato il più elevato.

Per quanto riguarda la cantieristica la situazione appare abbastanza frammentata con una lieve prevalenza di imprese che operano nel segmento della riparazione e manutenzione meccanica di tank ship (16,2%). Riaggregando i dati circa il 54% opera nel segmento di riparazione e manutenzione delle navi mercantili, il 35% nel segmento di riparazione di navi e altri mezzi destinati al trasporto passeggeri (tra-

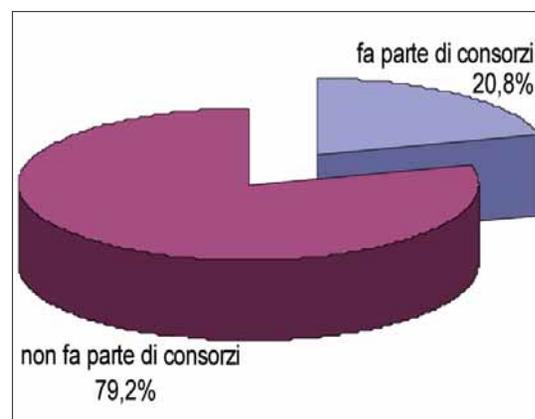


Figura 12 - Appartenenza ad un consorzio da parte delle imprese del Porto di Napoli

Oltre il 54% del campione di imprese intervistate non fa parte di alcun gruppo mentre quasi il 21% fa parte di un gruppo ed è controllato da altra impresa italiana dell'area e poco più del 4% fa parte di un gruppo ed è controllata da altra impresa italiana esterna all'area. Poco più

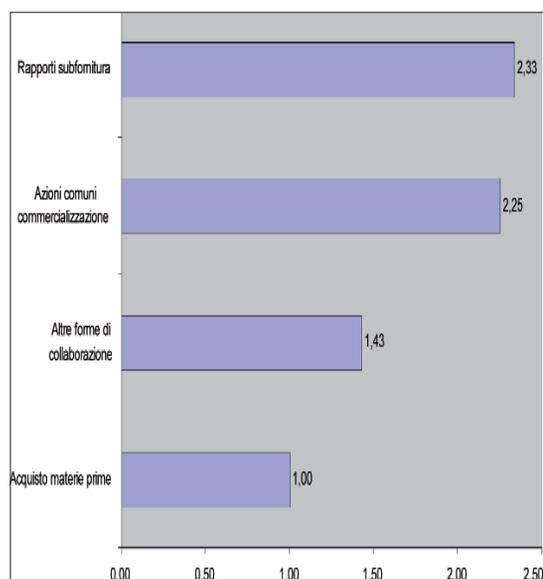


Figura 13 - Grado di ricorso a forme di collaborazione con altre imprese

del 12% controlla una o più imprese e oltre l'8% fa parte di una rete paritaria di imprese ita-

liane. Nessuna azienda intervistata infine fa parte di un gruppo estero o di una rete paritaria di imprese estere.

Appena il 21% delle imprese intervistate ha dichiarato di far parte di un consorzio e tra quelle che hanno indicato di farne parte solo il 25% fa parte di un consorzio export, mentre il 75% ha indicato altra tipologia di consorzio. Nessuna impresa fa parte infine di un consorzio fidi.

A tutte le imprese intervistate è stato chiesto di esprimere in una scala da 1 a 10 quanto abbiano fatto ricorso negli ultimi tre anni a forme di collaborazione con altre imprese quali rapporti di subfornitura, azioni comuni di commercializzazione, acquisto di materie prime e altre forme di collaborazione.

La media dei punteggi ottenuti dalle diverse forme di collaborazione indicate risulta molto bassa, ottenendo valori compresi tra 1 e 2,33, segno di una debolezza delle relazioni di filiera e quindi di scarsa integrazione da parte delle imprese del porto.

Appena più diffuso appare in ogni caso il ricorso a rapporti di subfornitura (media dei punteggi 2,33) e ad azioni comuni di commercializzazione (media dei punteggi 2,25).

Guardando ai singoli settori, sono le agenzie marittime quelle che sembrano ricorrere in misura

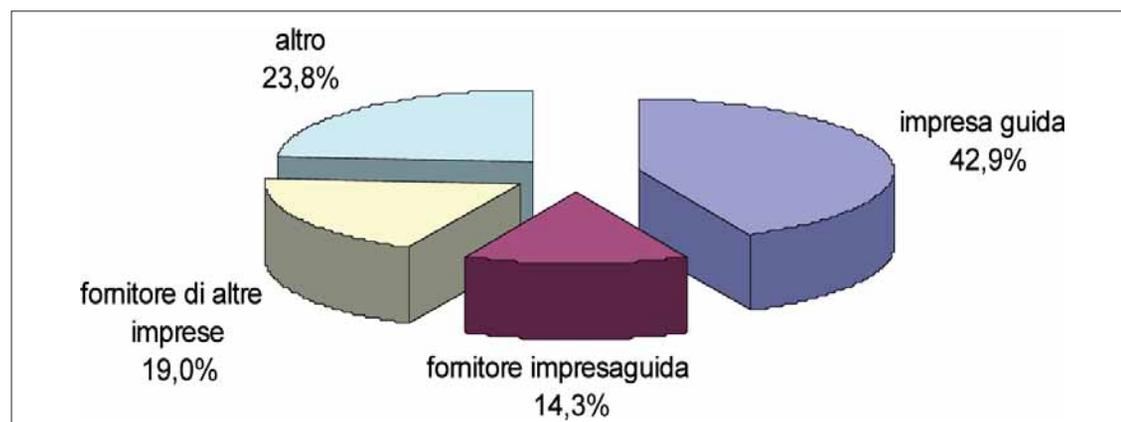


Figura 14 - Posizionamento delle imprese intervistate nel cluster portuale

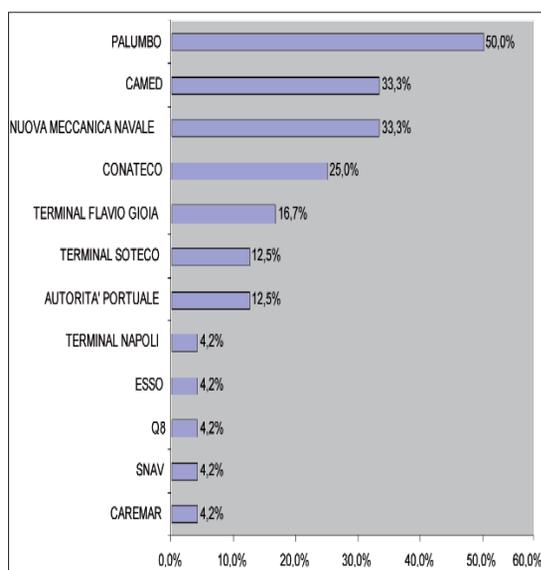


Figura 15 - Le imprese leader secondo le imprese intervistate

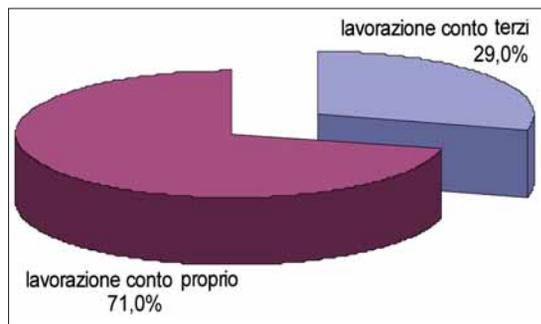


Figura 16 - Orientamento produttivo in %

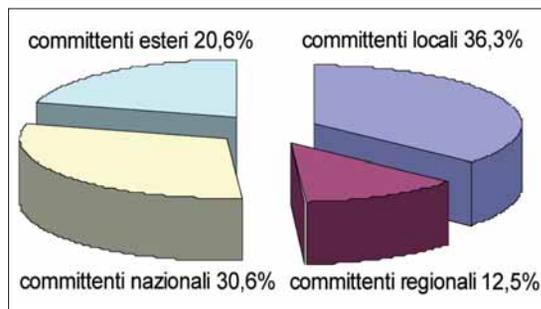


Figura 17 - provenienza dei committenti delle imprese che lavorano per conto terzi

lievemente superiore alla media a forme di collaborazione con altre imprese ed in particolare ad azioni comuni di commercializzazione (media 4,25 contro 2,25) ed a rapporti di subfornitura (media 3,40 contro 2,33).

Sempre nell'ottica di evidenziare una logica di filiera e di individuare le imprese guida, è stato chiesto agli intervistati di indicare il posizionamento della propria imprese nell'ambito del cluster portuale (insieme di imprese che vendono prodotti o forniscono servizi in relazione alle attività portuali).

Oltre il 43% delle imprese intervistate ritiene di essere un'impresa guida e quindi di avere un ruolo centrale nell'ambito della filiera mentre poco più del 14% dichiara di essere fornitore di un'impresa guida ed un 19% dichiara un ruolo più marginale. Quasi il 24% infine dichiara altra forma di posizionamento. Analizzando poi le risposte aperte associate alla modalità "altro" si evince che trattasi in maggioranza di imprese che si dichiarano indipendenti e non integrate in una logica di filiera. Guardando ai singoli settori le imprese che più frequentemente hanno indicato di ricoprire un ruolo centrale nel cluster portuale appartengono ai Terminalisti (il 67% delle imprese del settore intervistate) e a seguire alle agenzie marittime (50%).

E' stato chiesto infine a tutte le imprese di indicare i nomi di quelle, che indipendentemente dal settore di appartenenza, possano essere considerate imprese guida o che abbiano un'incidenza rilevante sull'economia del porto in termini decisionali.

Oltre il 50% delle imprese intervistate ha indicato nella Palumbo s.p.a. l'impresa leader mentre un altro 33% ha indicato rispettivamente La Nuova Meccanica Navale s.p.a. e la CAMED s.p.a. Seguono infine CO.NA.TE.CO. e Terminal Flavio Gioia che sono state indicate rispettivamente dal 25% e dal 16,7% delle imprese.

Al solo settore della cantieristica infine sono

state poste domande relative ad aspetti del processo produttivo come l'orientamento produttivo, il numero dei committenti ed il ricorso all'outsourcing e la collocazione geografica delle imprese terziste.

Per quanto riguarda l'orientamento produttivo le imprese del settore della cantieristica hanno dichiarato che oltre il 70% delle lavorazioni che effettuano sono per conto proprio e meno del 30% per conto terzi.

Tra le imprese della cantieristica che hanno indicato di lavorare anche per conto terzi, i committenti sono locali in oltre il 36% dei casi, nazionali in quasi il 31% ed esteri in quasi il 21% dei casi.

Più del 44% delle imprese del settore delle riparazioni navali ha dichiarato di avere fino a tre committenti, oltre il 33% tra quattro e cinque committenti, infine, poco più del 22% oltre cinque committenti.

Il 53% delle imprese del settore della cantieristica si serve prevalentemente di fornitori locali o della Regione Campania, mentre poco meno del 7% si serve di fornitori esteri. Oltre il 27% delle imprese infine, non affida alcuna lavorazione all'esterno.

2.4. L'innovazione, gli investimenti e le risorse umane

In questo paragrafo si analizzano da un lato la capacità di innovazione delle imprese del Porto di Napoli, le tipologie di innovazione introdotte, l'eventuale responsabilità di investimenti infrastrutturali e dall'altra elementi legati alle risorse umane come la tipologia di lavoratori utilizzati, il ricorso eventuale al lavoro temporaneo, alla cassa integrazione ed allo straordinario.

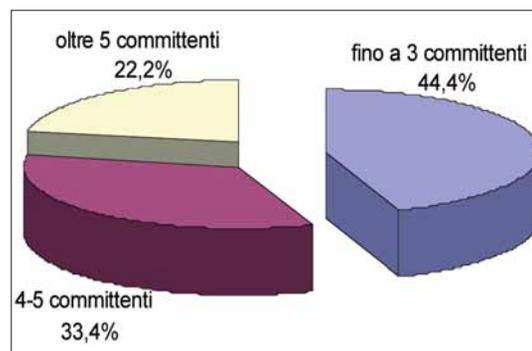


Figura 18 - Numero di committenti in classi

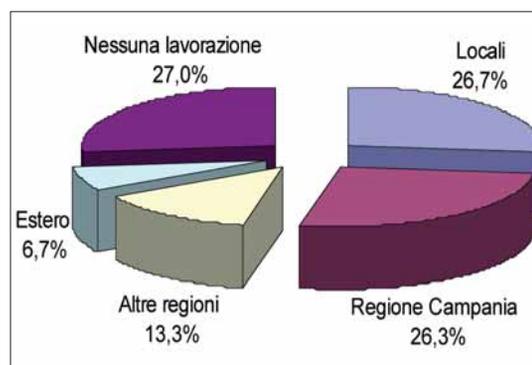


Figura 19 - Area di provenienza delle imprese terziste e dei fornitori di manodopera del settore cantieristico

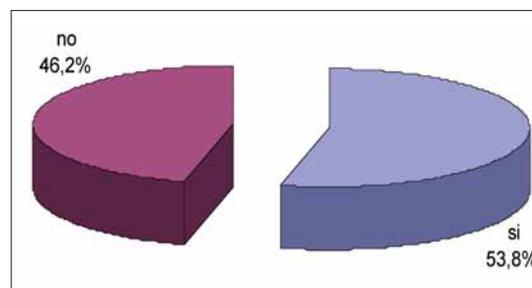


Figura 20 - La produzione di innovazione nelle imprese del Porto di Napoli (cantieristica e terminalisti)

Sia gli aspetti legati all'innovazione che alle risorse umane in questa sezione sono stati analizzati relativamente ai settori della cantieristica e dei terminalisti in quanto rappresentanti prin-

cipali del comparto industriale e commerciale del Porto di Napoli.

Alle imprese del Porto di Napoli nei settori della cantieristica e dei terminalisti è stato chiesto se hanno introdotto innovazioni di prodotto/servizio, di processo, organizzative e di marketing negli ultimi 3 anni. Il 54% circa delle imprese ha risposto positivamente. Fra i terminalisti l'introduzione di innovazione raggiunge il 67% circa contro il 50% delle imprese della cantieristica. Quali sono state invece le tipologie di innovazione introdotte?

Fra le innovazioni di prodotto/servizio introdotte dalle imprese della cantieristica si sottolineano le seguenti:

- a) introduzione di un servizio di brokeraggio per favorire la riparazione delle navi al minor prezzo e nel minor tempo possibile;
- b) introduzione di prodotti/ricambi nell'ambito

Fra i terminalisti solo un'impresa ha dichiarato di aver realizzato innovazioni di prodotto/servizio e si tratta della creazione di un sistema per mantenere costante la temperatura dei prodotti in giacenza per evitare l'alterazione termica delle merci.

Fra le innovazioni di processo le imprese della cantieristica intervistate hanno introdotto le seguenti novità:

- a) introduzione di macchinari (per equilibratura e bilanciamento turbine in partnership con un'azienda di area UE; macchine rettificatrici, pompe ad alta pressione; macchinari per le sabbiature;
- b) realizzazione di un laboratorio/bunker per i test.

Tra i terminalisti invece non si riscontrano innovazioni di processo rilevanti.

Abbastanza risolta è l'introduzione di innovazioni organizzative e di marketing.

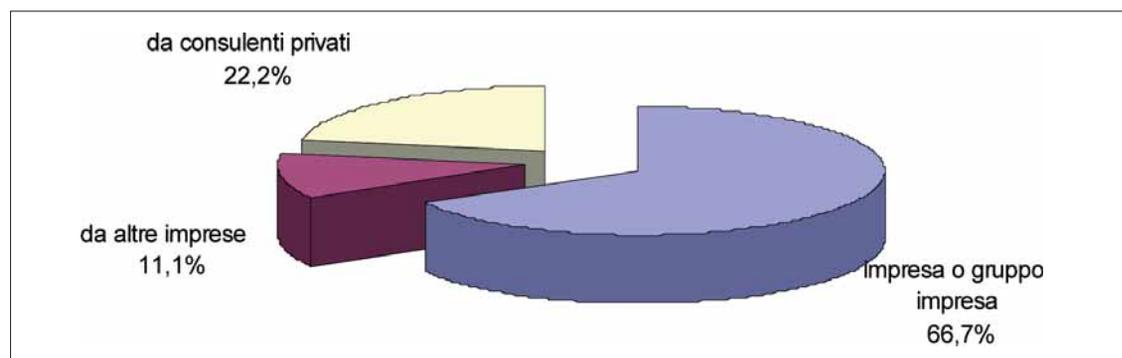


Figura 21 - Modalità di sviluppo delle innovazioni introdotte dalle imprese del Porto di Napoli (cantieristica e terminalisti)

- c) nuovi servizi ad ultrasuoni di tipo ecografico e sistema diagnostico per la verifica dei difetti in 3d (applicazione proveniente dal settore aeronautico);
- d) introduzione di servizi di equilibratura e bilanciamento turbine assente nel Porto di Napoli;
- e) produzione di nuovi macchinari.

Due imprese su tre, nel Porto di Napoli, hanno sviluppato le innovazioni introdotte direttamente all'interno della propria impresa o nel gruppo di appartenenza. I consulenti privati hanno svolto un ruolo nel 22% dei casi ed altre imprese sono state le sviluppatrici nell'11% dei casi. Le collaborazioni con il mondo universitario non sono presenti all'interno del campione intervistato e questo elemento potrebbe rap-

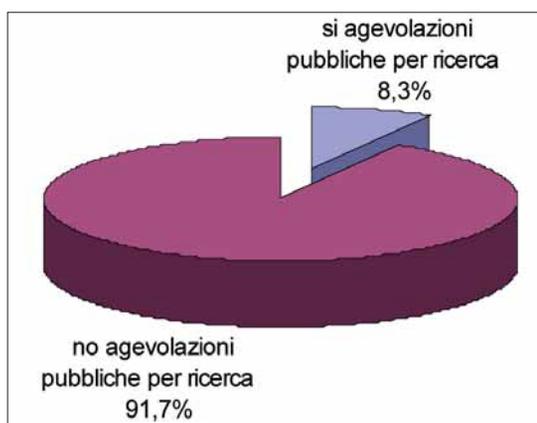


Figura 22 - Agevolazioni pubbliche per la ricerca ottenute dalle imprese del Porto di Napoli (cantieristica e terminalisti)

presentare un potenziale canale di sviluppo delle innovazioni per il futuro.

I terminalisti hanno sviluppato sempre internamente (o nel gruppo di appartenenza le innovazioni prodotte) laddove le imprese della cantieristica hanno utilizzato anche la consulenza esterna (29%) o le innovazioni prodotte da altre imprese.

Solo l'8% delle imprese intervistate nei settori

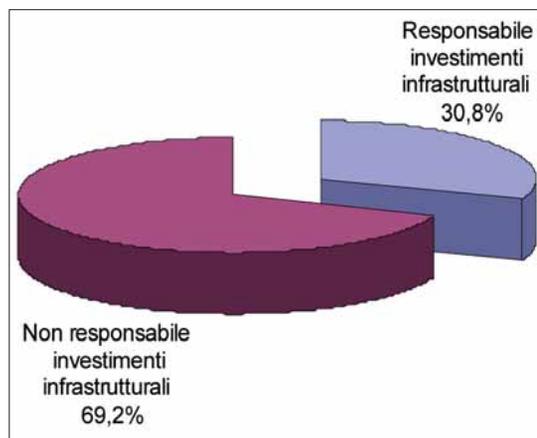


Figura 23 - Responsabilità di investimenti infrastrutturali da parte delle imprese del Porto di Napoli (cantieristica e terminalisti)

della cantieristica e dei terminalisti ha dichiarato di aver ottenuto agevolazioni pubbliche per la ricerca e sono collocate fra i terminalisti (nel campione della cantieristica intervistato nessuna impresa ha dichiarato di aver ricevuto agevolazioni). Il dato mostra di fatto quanto sia esiguo l'accesso a risorse pubbliche per l'innovazione e la ricerca fra le imprese del Porto

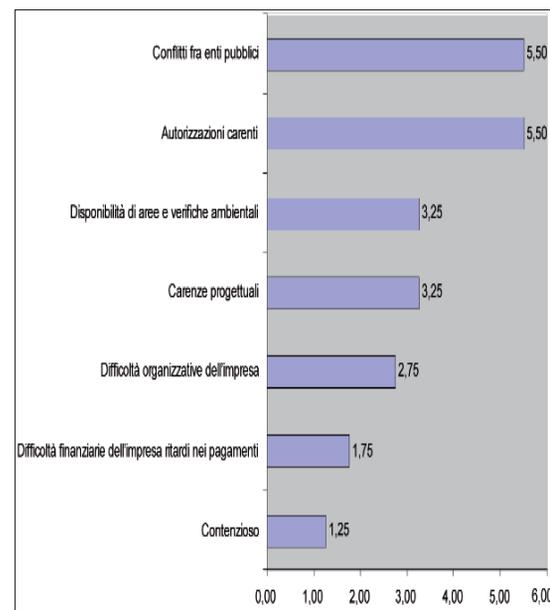


Figura 24 - Elementi che incidono sui tempi di realizzazione e sui costi degli investimenti (scala 1-10 dove 1=per nulla e 10=molto) – cantieristica e terminalisti

di Napoli.

Per quanto concerne la responsabilità di investimenti infrastrutturali il 31% delle imprese intervistate nei settori della cantieristica e dei terminalisti ha risposto positivamente al quesito. In particolare modo questo avviene fra i terminalisti (due imprese su tre fra quelle intervistate) ma riguarda anche un'impresa su cinque fra quelle della cantieristica.

Gli elementi che incidono maggiormente sui tempi di realizzazione e i costi degli investimenti non di rado sono legati ai conflitti fra enti

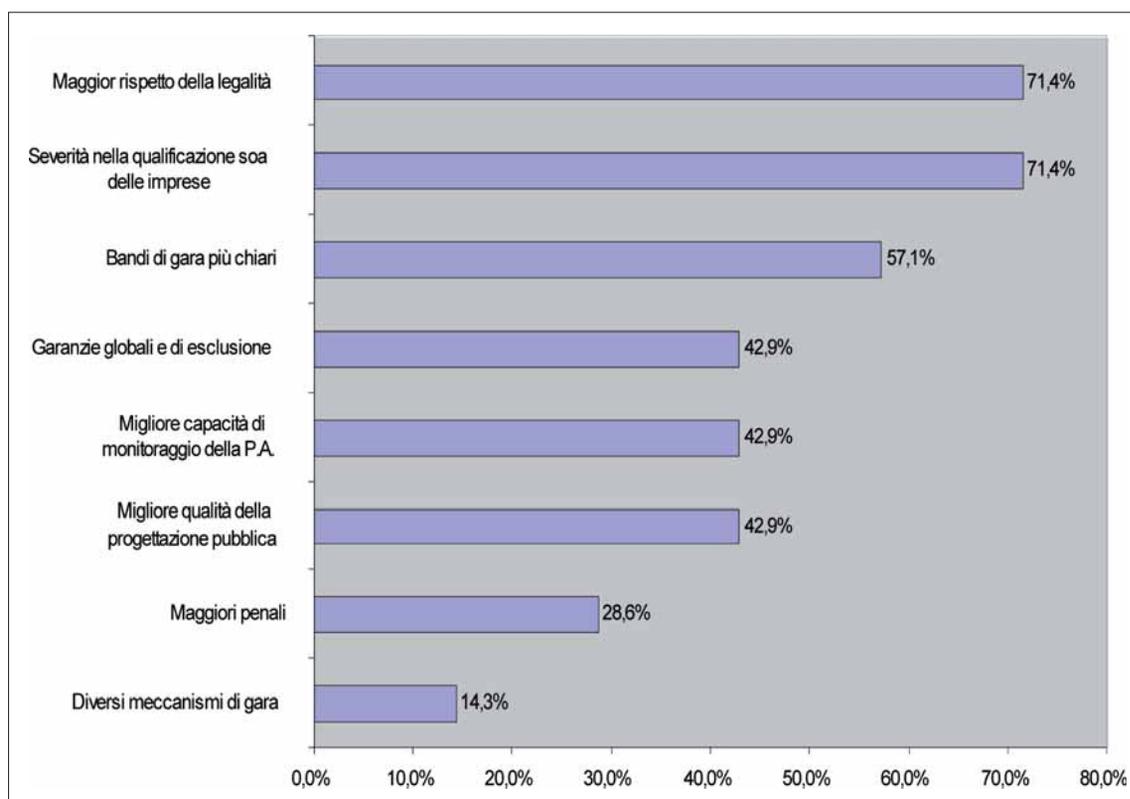


Figura 25 - Suggerimenti per ridurre ritardi e aggravamenti nei lavori (cantieristica e terminalisti)

pubblici ed alle autorizzazioni carenti. Pesano mediamente aspetti quali la disponibilità di aree e verifiche ambientali e le carenze progettuali mentre pesano poco aspetti legati al contenzioso o alle difficoltà finanziarie delle imprese legate ai ritardi nei pagamenti.

Le imprese hanno indicato fino a 3 suggerimenti ciascuna per ridurre i ritardi ed aggravamenti di costo nell'ambito della gestione di investimenti infrastrutturali. I suggerimenti indicati da oltre il 70% delle imprese intervistate sono legati ad un maggior rispetto della legalità o ad una maggior severità nella qualificazione Soa delle imprese. Un importante 57% riguarda anche la richiesta di bandi di gara più chiari. Meno va-

lore viene dato dalle imprese del Porto di Napoli ad elementi legati all'utilizzo di diversi meccanismi di gara o a maggiori penali per chi non rispetta regole e scadenze. Il maggior rispetto della legalità e la severità nelle qualificazioni Soa delle imprese sono richieste dall'80% delle imprese della cantieristica (in misura superiore rispetto ai terminalisti). Anche garanzie globali e di esclusione sono indicate maggiormente dalla cantieristica rispetto al settore dei terminalisti. I terminalisti indicano come suggerimenti più importanti accanto ai due espressi dalle imprese della cantieristica anche i bandi di gara più chiari ed una maggior capacità di monitoraggio della P.A. (indicati dal 50% delle imprese terminaliste intervistate).

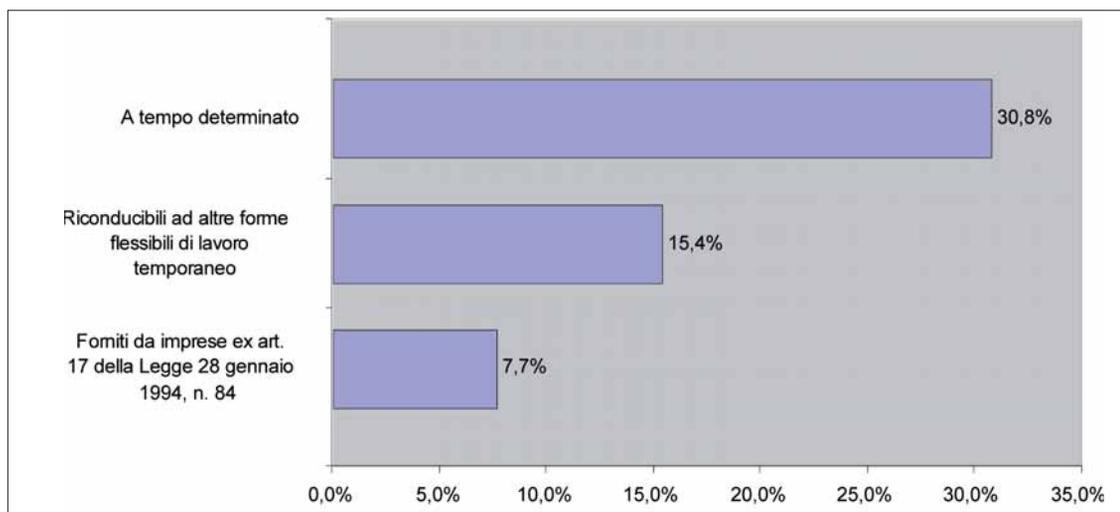


Figura 26 - Tipologie di lavoratori utilizzati dalle imprese del Porto di Napoli (cantieristica e terminalisti)

La forza lavoro

Come già ricordato, una parte di questo paragrafo è dedicata all'utilizzo della forza lavoro da parte di cantieri e terminalisti ed il ricorso a forme di lavoro temporaneo, straordinario ed alla cassa integrazione.

Le imprese del Porto di Napoli intervistate hanno riferito di non utilizzare mai lavoratori forniti da agenzie di lavoro interinale. Per quanto concerne il lavoro temporaneo, le imprese del Porto di Napoli ricorrono principalmente a contratti a tempo determinato (31%) ed un 15% ad altre forme flessibili di lavoro temporaneo. Poco meno dell'8% ha utilizzato lavoratori forniti da imprese ex art. 17 della legge 28 gennaio 1994 che disciplina le attività delle imprese portuali.

Fra i terminalisti uno su tre utilizza per il lavoro temporaneo lavoratori forniti da imprese ex art. 17 della legge 28 gennaio 1984 laddove la cantieristica arriva ad utilizzare nel 40% dei casi lavoro a tempo determinato e almeno nel campione intervistato non fa molto uso dei lavoratori ex art.17.

Nei casi in cui si è fatto ricorso al lavoro temporaneo le motivazioni sono legate principalmente a picchi della domanda e secondariamente alla presenza contemporanea

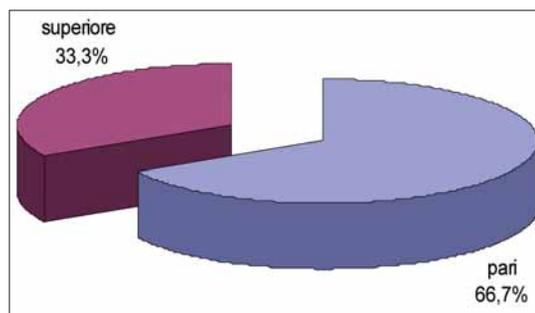


Figura 27 - Ricorso alla cassa integrazione guadagni nel 2011 rispetto al 2010 (cantieristica e terminalisti)

di diverse navi nel porto.

I quesiti sulla cassa integrazione e lo straordinario non hanno ricevuto un elevato numero di risposte. In ogni caso, nel seguito, si riprodurranno i grafici relativi al 2011 e si commenteranno soltanto i risultati sulle previsioni per il 2012 per i quali molti imprenditori/titolari di impresa hanno mostrato incertezza.

Il 2011 ha fatto segnare un aumento della

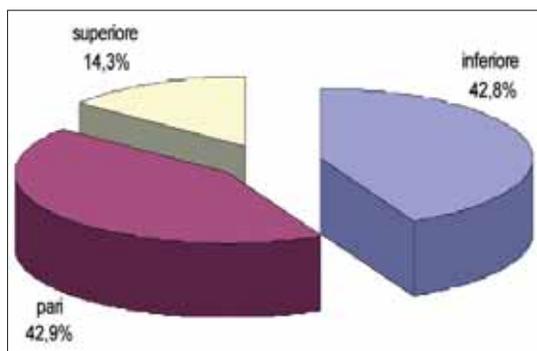


Figura 28 - Ricorso allo straordinario nel 2011 rispetto al 2010 (cantieristica e terminalisti)

Cassa integrazione guadagni rispetto al 2010 per un'impresa su tre mentre due su tre parlano di un livello all'incirca pari rispetto allo stesso periodo.

Il dato sulle previsioni per il 2012 circa la C.I.G. riguarda un numero esiguo di imprese e la tendenza sarebbe quella di una diminuzione. L'incertezza è però prevalente.

Lo straordinario nel 2011 rispetto al 2010 è aumentato per il 14% delle imprese del porto nei settori cantieristico e dei terminalisti mentre il 43% ha parlato di un ricorso di livello simile a quello del 2010. Piuttosto importante è anche la percentuale di imprese per le quali lo

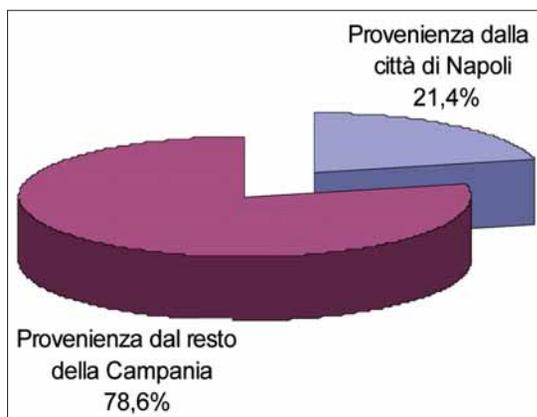


Figura 29 - Ricorso allo straordinario nel 2011 rispetto al 2010 (cantieristica e terminalisti)

straordinario è diminuito (42,8%).

Le previsioni sullo straordinario per il 2012 vedono all'incirca divisi a metà gli imprenditori che immaginano una diminuzione dello stesso e quelli che pensano che sarà in misura simile al 2011. Anche in questo caso, però, una fetta importante di imprenditori ha espresso incertezza e non ha risposto al quesito.

I lavoratori impiegati dalle imprese del Porto di Napoli sono per un quinto circa provenienti dalla città di Napoli mentre poco meno dell'80% ha, comunque, una provenienza re-

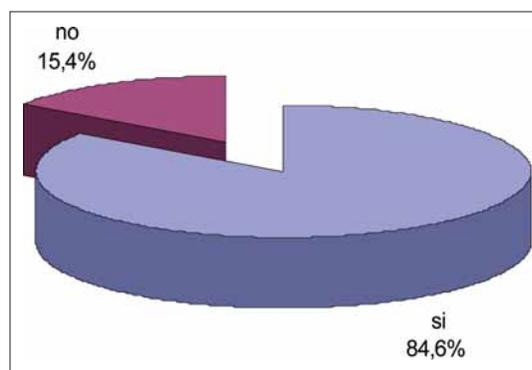


Figura 30 - Presenza sul territorio di lavoratori con competenze idonee ai fabbisogni delle imprese del Porto di Napoli (cantieristica e terminalisti)

gionale.

Per i terminalisti la quota di lavoratori provenienti dalla città arriva a circa un terzo del totale (contro il 20% per la cantieristica) laddove complementariamente i lavoratori provenienti dal resto della regione arrivano a due su tre per i terminalisti mentre sono circa l'80% per la cantieristica.

L'85% delle imprese del Porto di Napoli giudica sufficiente la presenza sul territorio di lavoratori con competenze idonee ai propri fabbisogni. In particolare le imprese della cantieristica trovano lavoratori adatti ai fabbisogni nel 90% dei casi laddove quelle dei terminalisti li trovano nel 67% circa dei casi.

In presenza di risposte negative sulla presenza

di competenze si sottolinea soprattutto la mancanza di un collegamento con istituti professionali.

2.5. I punti di debolezza, le minacce, i fattori favorevoli e le strategie di risposta delle imprese

In questa sezione l'attenzione si sposta da un lato sull'analisi dell'ambiente operativo (fattori economici, disponibilità di informazioni, fattori di mercato, fattori legati al contesto locale), dei fattori favorevoli e sfavorevoli allo sviluppo e dall'altro sulle strategie adottate dalle imprese anche alla luce della crisi perdurante. Si con-

clude con alcuni dati previsionali sulla congiuntura a breve periodo. Le domande di questa sezione sono rivolte all'intero campione di imprese.

I primi cinque fattori di ostacolo per lo sviluppo delle imprese del Porto di Napoli per ordine di importanza sono la mancanza di infrastrutture (punteggio pari a 6,3 in una scala 1-10), la difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche (5,5), la carenza di servizi per le imprese (4,96) ed infine i costi troppo elevati (4,8) e la concorrenza sleale (4,6). I fattori legati al contesto locale e regionale rappresentano i primi tre fattori di ostacolo mentre fattori legati alla disponibilità di informazioni e conoscenza sembrano contare meno fra i fattori di ostacolo allo

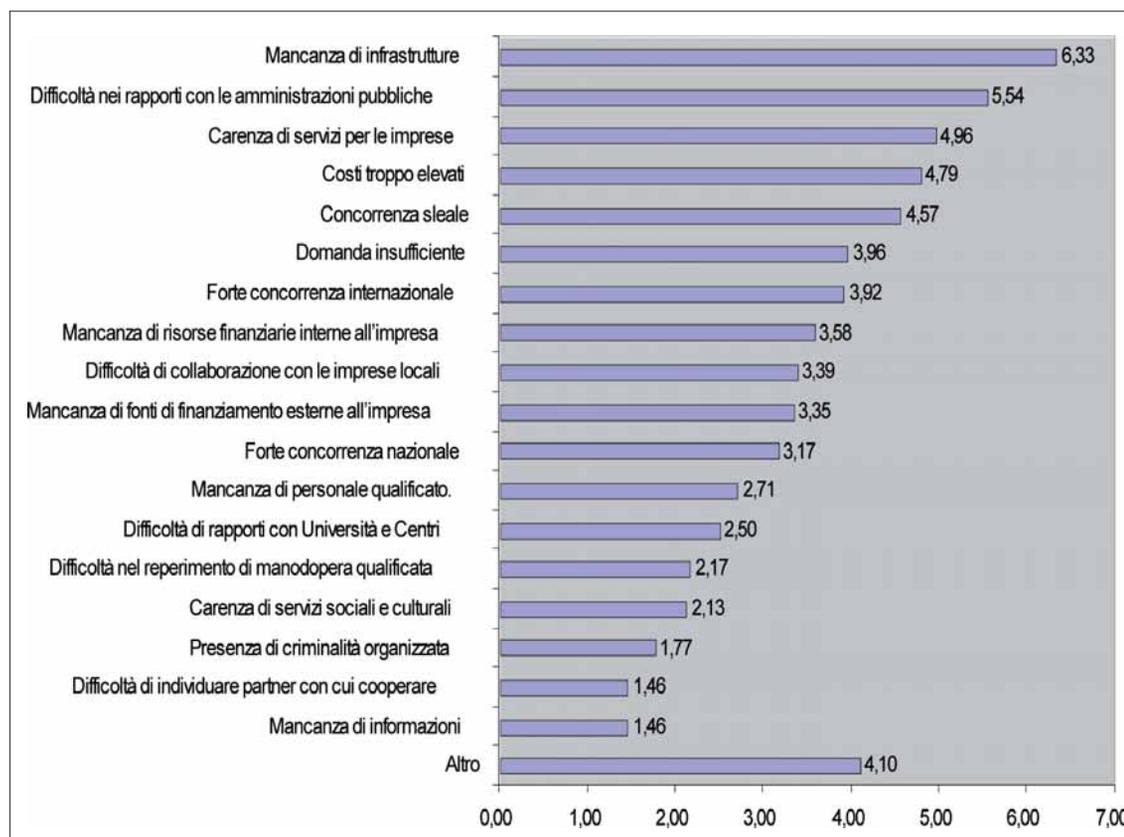


Figura 31 - Rilevanza di fattori di ostacolo allo sviluppo in scala 1-10

sviluppo.

Meno importanti secondo le imprese del Porto di Napoli sono, infatti, la mancanza di informazioni e la difficoltà di individuare partner con cui cooperare. Non rappresentano fattori di ostacolo rilevanti la criminalità organizzata, la carenza di servizi sociali e culturali e la difficoltà di reperimento della manodopera qualificata.

Le agenzie marittime presenti nel campione hanno dichiarato come primi tre ostacoli la mancanza di infrastrutture, la forte concorrenza internazionale, la carenza di servizi per le imprese.

Le imprese della cantieristica hanno indicato come principali fattori di ostacolo la mancanza di infrastrutture, la difficoltà delle relazioni con le amministrazioni pubbliche e la concorrenza sleale.

I terminalisti hanno indicato come primi tre fattori di ostacolo le difficoltà di relazioni con le amministrazioni pubbliche, la mancanza di infrastrutture ed i costi molto elevati.

In tabella 3 si elencano i primi sei fattori favorevoli offerti dal contesto locale in ordine di importanza espressa dalle imprese del Porto di Napoli. La collocazione del porto è il fattore fadel porto (una su quattro circa) ed a seguire le relazioni con le autorità locali. Le imprese del porto, inoltre, reputano che un fattore favorevole sia il funzionamento del porto considerato comunque in miglioramento. Altri tre fattori che hanno ricevuto almeno il 10% di preferenze

sono l'assenza della criminalità nel porto, la tipologia del porto considerato "multifunzione" e le competenze dei lavoratori.

Altri fattori favorevoli che sono stati citati dalle imprese del porto sono:

- a) presenza di ampi spazi o la crescita del porto; attraverso interventi infrastrutturali;
- b) vicinanza fisica con i clienti;
- c) poca concorrenza locale;
- d) volume merci considerevole;
- e) vicinanza del raccordo autostradale;
- f) dialogo positivo con imprenditori e lavoratori;
- g) lavoratori disposti a formarsi;
- h) forte tradizione marittima.

Il 79% delle imprese ha indicato almeno un fattore favorevole nel contesto locale, il 33% ne ha indicati due mentre solo l'8% ne ha indicati tre.

Fra le strategie adottate dalle imprese del porto nel periodo di crisi, prevale innanzitutto lo sviluppo di nuove aree di mercato o fasce diverse dello stesso (punteggio 4,9 in scala 1-10). L'innovazione è anch'essa una delle strategie prevalenti e seguono strategie di rete (forme di cooperazione con altre imprese) o specializzazione in segmenti di nicchia.

Posizione	Fattori Favorevoli
1	Collocazione del porto
2	Ottime relazioni con le autorità locali
3	Funzionamento del porto in miglioramento
4	Assenza della criminalità organizzata/ Sicurezza
5	Porto multifunzione
6	Competenze dei lavoratori

Tabella 3 – Fattori favorevoli offerti dal contesto locale



Figura 32 - Le strategie adottate dalle imprese in scala 1-10 (1=per nulla, 10=molto)

Risultano meno interessanti strategie legate alla delocalizzazione, alla concentrazione sulle attività più remunerative e della crescita dimensionale attraverso fusioni ed acquisizioni. Le agenzie marittime adottano maggiormente strategie di inserimento in nuove fasce di mercato (4,4), strategie di rete e associazione con altre imprese (3,6) e specializzazione su segmenti di nicchia (3,6).

Le imprese della cantieristica puntano anch'esse sull'inserimento in nuove aree e fasce di mercato (6,8), puntano sull'innovazione (5,4) e non trascurano strategie di rete (4,9).

Infine, i terminalisti puntano molto sull'innovazione (7,0) e in qualche misura anche su strategie di rete (3,3) e sull'inserimento in nuove fasce di mercato (2,3).

Nella tabella che segue si riportano alcune strategie "specifiche" adottate dalle imprese selezionate sulla base di quelle segnalate come più rilevanti dalle imprese del Porto di Napoli.

In particolare le nuove fasce o aree di mercato

sono state in particolare declinate in focus più spinto sui mercati internazionali, in allargamento a nuove aree di business o utilizzo di tecnologie proprie in mercati diversi; l'introduzione di innovazioni è stata descritta meglio in precedenza e qui si fa cenno alle diverse tipologie realizzate; le forme di cooperazione hanno riguardato sia forme di rete per partecipare a commesse e gare che accordi con partner anche internazionali, per l'ingresso in altre aree di business; la specializzazione in segmenti di nicchia si è declinata in formazione di squadre altamente specializzate o vendita di servizi sviluppati in altri mercati o con tecnologie provenienti da altri settori e riadattati per il business navale.

Strategia macro	Descrizione della strategia
Nuove fasce o aree di mercato	<ul style="list-style-type: none"> - focus più spinto su mercati internazionali - allargamento a nuove aree di business (sabbiature, ricambi, certificazioni) - utilizzo di tecnologie simili in mercati diversi
Introduzione di innovazioni	<ul style="list-style-type: none"> - introduzione di nuovi servizi - sviluppo di relazioni di rete - introduzione di nuovi macchinari - riorganizzazione aziendale
Forme di cooperazione	<ul style="list-style-type: none"> - commesse e partecipazione in gare in partnership - individuazione di partner per l'ingresso in nuovi business
Specializzazione in segmenti di nicchia	<ul style="list-style-type: none"> - formazione di squadre di riparazione su tematiche fortemente specializzate - vendita di servizi sviluppati in altri mercati e con tecnologie provenienti da altri settori

Tabella 3 – Fattori favorevoli offerti dal contesto locale

2.6. Le aspettative, la soddisfazione e la fiducia nei confronti del sistema portuale e nelle istituzioni locali.

In questo paragrafo si analizzano da un lato i risultati legati alla congiuntura economica (previsioni su fatturato, produzione, ordini, investimenti e occupazione), quindi la valutazione della soddisfazione delle imprese su dotazioni infrastrutturali, efficienza degli scali, infrastrutture terrestri, supporto centri logistici e posizionamento e l'identificazione di servizi e

strutture mancanti, concludendo con elementi di fiducia nei confronti delle istituzioni locali circa la vicinanza delle stesse al sistema portuale.

Il 69% delle imprese del porto vede un livello di produzione stabile nel breve periodo mentre le imprese che prevedono una forte diminuzione sono il 23% ed appena l'8% ipotizza un lieve aumento. I settori della cantieristica sono i più pessimisti sulla produzione anche se si registra qualche caso di lieve aumento laddove gli altri

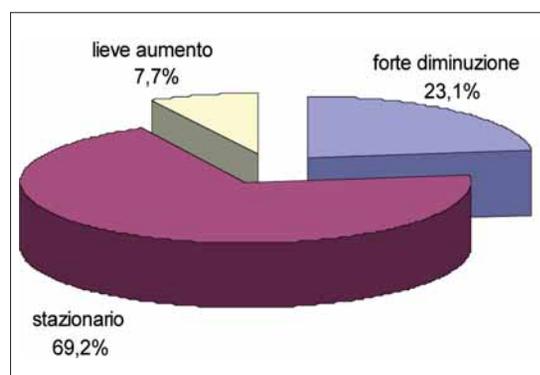


Figura 33 - Aspettative delle imprese del Porto sulla produzione nel breve periodo

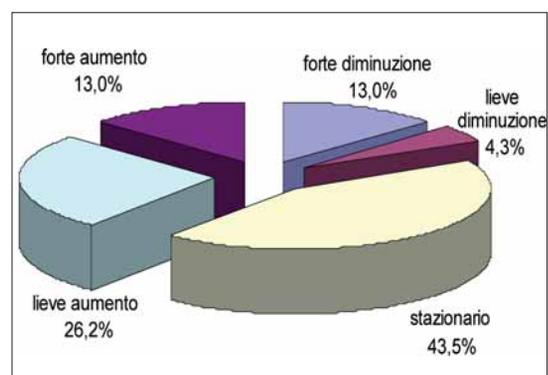


Figura 34 - Aspettative delle imprese del Porto sul fatturato nel breve periodo

settori sono molto addensati sulla stazionarietà del livello di produzione.

I dati sul fatturato sono decisamente più variabili rispetto a quelli sulla produzione. Il 39% delle imprese vede un lieve o forte aumento ed il 43% vede un fatturato stazionario. Il 17% parla di diminuzione e di questa percentuale la parte rilevante immagina una forte diminuzione del fatturato. Il 40% delle imprese della cantieristica prospetta

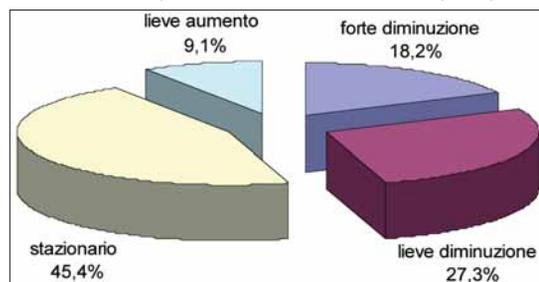


Figura 35 - Aspettative delle imprese del Porto sugli ordini interni nel breve periodo

una diminuzione del fatturato mentre vi è maggior ottimismo soprattutto fra le agenzie marittime (il 75% parla di aumento di fatturato nel breve periodo).

Le aspettative sugli ordini interni mostrano solo un 9% di imprese del porto che parlano di aumento (lieve) ed il 45% vede un futuro a breve termine "stazionario". Per quanto riguarda le imprese con una percezione "negativa" per gli ordini interni, queste arrivano al 45% del totale con un 18% che prevede una forte diminuzione degli

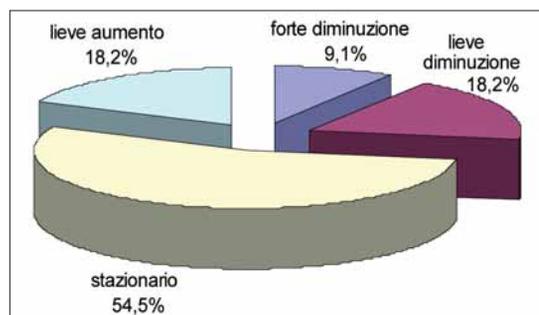


Figura 36 - Aspettative delle imprese del Porto sugli ordini esteri nel breve periodo

ordini interni. In quasi tutti i settori si prevede stazionarietà degli ordini interni mentre nella cantieristica il 62% prevede una diminuzione a fronte di un 12% che prevede lievi aumenti.

Il 54% delle imprese del Porto di Napoli prevede stazionarietà circa gli ordini esteri. Un 18% di imprese è lievemente ottimista mentre prevede una diminuzione degli ordini esteri il 27% delle imprese portuali. Quasi tutti i settori vedono ordini esteri stabili mentre nella cantieristica un

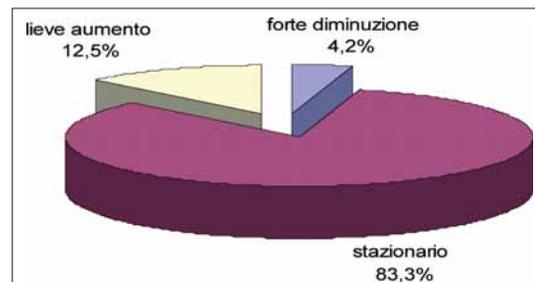


Figura 37 - Aspettative delle imprese del Porto sull'occupazione nel breve periodo

28% di imprese vedono un peggioramento (per metà lieve e per metà forte) in contrapposizione ad una percentuale simile di imprese della cantieristica che invece prefigura un lieve aumento. Per quanto concerne l'occupazione ben l'83,5% vede una situazione stabile nel breve periodo. Solo il 4% vede una diminuzione ed il 12,5% vede addirittura un aumento sia pur lieve dell'occupazione. A livello settoriale sono ancora le imprese della cantieristica che immaginano nel 10% dei casi un calo dell'occupazione lad-

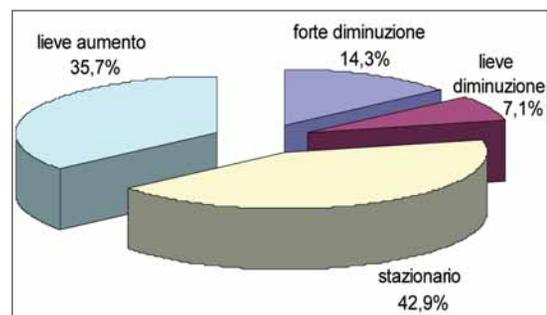


Figura 38 - Aspettative delle imprese del Porto sugli investimenti nel breve periodo

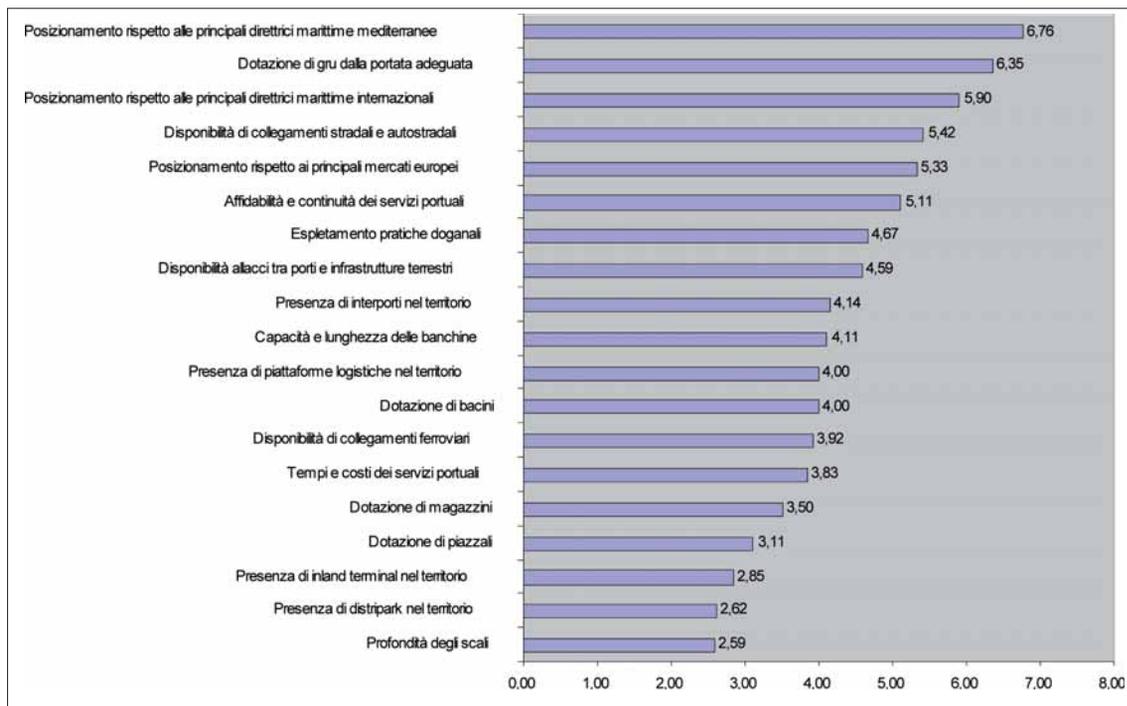


Figura 39 - Valutazione in scala 1-10 degli elementi del sistema portuale

dove per le agenzie marittime si prevede un lieve aumento per il 37,5% delle imprese del settore.

Per quanto riguarda gli investimenti il 43% prevede stazionarietà ed un importante 36% immagina un lieve aumento nel breve periodo. Fanno da contraltare imprese che vedono la diminuzione degli investimenti e che corrispondono al 21% circa del totale delle imprese portuali. I terminalisti nel 66% dei casi prevedono un lieve aumento mentre fra le imprese della cantieristica il 22% prevede investimenti in forte diminuzione.

Sono stati sottoposti alla valutazione delle imprese del Porto molti elementi del sistema portuale riguardanti la dotazione infrastrutturale, l'efficienza degli scali, le infrastrutture terrestri,

il supporto ai centri logistici ed il posizionamento.

Le valutazioni migliori hanno riguardato il posizionamento del Porto rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee (6,76), la dotazione di gru dalla portata adeguata (6,3), il posizionamento rispetto alle principali direttrici marittime internazionali (5,9) e la disponibilità di collegamenti stradali ed autostradali (5,4). Al di sopra del punteggio di 5 vi sono anche valutazioni sul posizionamento rispetto ai principali mercati europei e l'affidabilità e continuità dei servizi portuali. Per contro ricevono punteggi piuttosto negativi la profondità degli scali (2,6), la presenza di distri-park sul territorio (2,6) ma anche la presenza di inland terminal nel territorio, la dotazione di piazzali e quella di magazzini. Riassumendo, il posizionamento del porto è giudicato piuttosto buono mentre il sup-

porto di centri logistici sembra non essere ideale. La dotazione infrastrutturale è positiva per quanto concerne le gru mentre è negativa per diversi altri aspetti (fra cui la dotazione di piazzali e magazzini e quella di bacini). Le infrastrutture terrestri vedono un risultato positivo per i collegamenti stradali ed autostradali ed un giudizio intermedio su altri fattori di valutazione. L'efficienza degli scali riceve un buon giudizio per quanto concerne l'affidabilità e continuità dei servizi portuali mentre non è particolarmente buono (ma non fra i peggiori) per quanto riguarda tempi e costi dei servizi portuali.

Per le agenzie marittime i primi 4 elementi del sistema portuale in ordine di valutazione sono il posizionamento rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee (9,0), la dotazione di gru dalla portata adeguata (8,0), il posizionamento rispetto alle direttrici marittime internazionali (7,6) e rispetto ai principali mercati europei (6,5).

Per quanto riguarda le imprese della cantieristica i primi 4 elementi sono invece la disponibilità di collegamenti stradali ed autostradali (6,1), la dotazione di gru dalla portata adeguata (5,3) ed il posizionamento sia rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee che rispetto a quelle internazionali (4,7 per entrambe).

Infine, per i terminalisti i 4 elementi degni delle migliori valutazioni nel sistema portuale sono il posizionamento rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee (6,7) ed ai principali mercati europei (6,0), la dotazione di gru dalla portata adeguata (5,0) e la capacità e lunghezza delle banchine (5,0).

2.7. I fabbisogni espressi dalle imprese del Porto

In questo paragrafo si analizzano da un lato i fabbisogni delle imprese del Porto intesi come

strutture e servizi mancanti nelle opinioni degli imprenditori intervistati e, dall'altro, si valuta la conoscenza del Piano operativo triennale del Porto e la coerenza fra investimenti e fabbisogni delle imprese.

Per quanto riguarda le strutture mancanti, in ordine di importanza le imprese del Porto di Napoli hanno indicato:

- a) banchine (per i diversi usi che ogni tipo d'impresa necessita);
- b) centri logistici per lo smistamento delle merci;
- c) fondali per l'attracco e ormeggio delle navi da crociera;
- d) bacini;
- e) centri di accoglienza;
- f) infrastrutture terminalisti che;
- g) presenza di un buon cantiere.

Per quanto riguarda i servizi mancanti le imprese del Porto di Napoli hanno indicato maggiormente i seguenti:

- a) tempi doganali e burocratici lunghi;
- b) servizi di filiera e rete fra imprese
- c) sicurezza e vigilanza

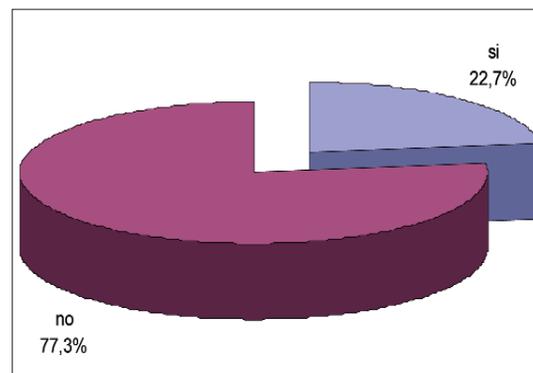


Figura 40 - Sensibilità delle istituzioni locali rispetto alla realtà produttiva, economica e sociale del sistema portuale

- d) sportello unico funzionante
- e) collegamento ferroviario
- f) attività legate alla logistica
- g) servizi di accoglienza per turisti/crocieristi.

Oltre il 77% imprese del Porto ritiene che non vi sia un'adeguata sensibilità delle istituzioni locali rispetto alla realtà produttiva, economica e sociale del sistema portuale. Fra le più fiduciose vi sono le agenzie marittime (50% di giudizi positivi). I giudizi positivi riguardano in particolare l'autorità portuale. I giudizi negativi sulla sensibilità delle istituzioni locali riguardano invece la distanza delle istituzioni locali dai problemi del porto, la sottovalutazione che il Porto è la prima azienda "napoletana", o ancora giudizi che riguardano la troppa burocrazia. Le imprese, in sostanza, non sono trattate come potenziali clienti delle istituzioni e vi è poca conoscenza dei problemi portuali. Nella figura che segue si mostra il livello di conoscenza delle strategie declinate nel Piano

Operativo Triennale del Porto di Napoli da parte delle imprese che operano al suo interno. L'opera di completamento della darsena di Levante è piuttosto conosciuta fra le imprese del Porto e così l'ammodernamento di infrastrutture e sovrastrutture degli scali di Napoli e Castellammare per adeguarle alla nuova domanda di mercato. Per entrambe le direttive strategiche le imprese hanno espresso un livello di conoscenza superiore ad 8.

Piuttosto elevata anche la conoscenza della strategia nel P.O.T. relativa ai collegamenti ferroviari con gli interporti di Nola e Marcanise. Un po' meno nota alla platea di imprese operanti nel Porto è la strategia di ampliamento della circoscrizione territoriale al Porto di Castellammare di Stabia.

Non tutte le imprese hanno risposto di conoscere le strategie del Piano Operativo Triennale. Più di un'impresa su tre, ad esempio, non è a conoscenza delle realizzazioni dei collegamenti ferroviari con gli interporti di Nola e Marcanise. Per quanto concerne i diversi settori di imprese operanti nel Porto si sottolinea solo che le

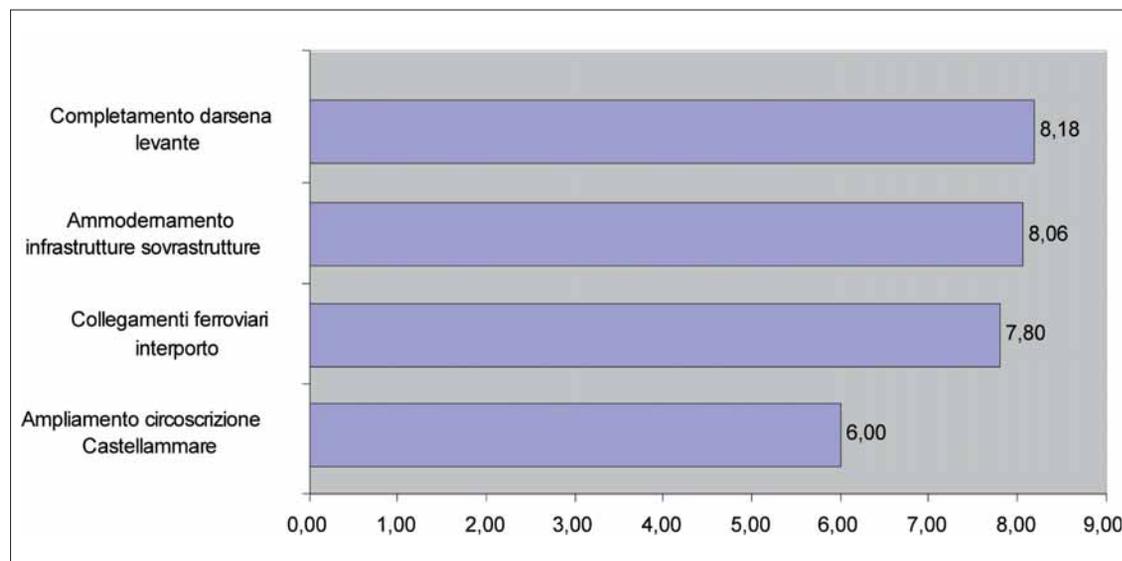


Figura 41 - Valutazione delle strategie declinate nel Piano Operativo Triennale del Porto di Napoli (scala 1-10 dove 1=pessima, 10=eccellente)

agenzie marittime conoscono molto bene le strategie relative alla darsena di Levante mentre hanno scarsa conoscenza dell'ampliamento della circoscrizione territoriale al Porto di Castellammare di Stabia. Quest'ultima strategia è invece conosciuta in misura piuttosto elevata dalle imprese della cantieristica.

Complessivamente tutte le strategie declinate dal P.T.O. del Porto di Napoli sono valutate positivamente ed in particolare raggiungono punteggi superiori ad 8 il completamento della Darsena di Levante e l'ammodernamento delle

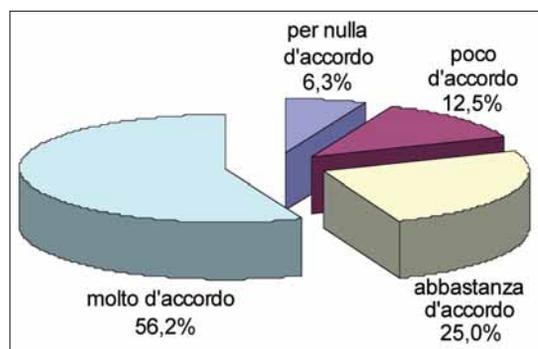


Figura 42 - Coerenza degli investimenti portuali con i fabbisogni delle imprese del Porto

infrastrutture e sovrastrutture mentre la realizzazione dei collegamenti ferroviari con gli interporti registra un giudizio lievemente inferiore a 8 (media dei punteggi 7,80). Riscontra infine meno favore ma pur sempre in area positiva l'ampliamento della circoscrizione territoriale al Porto di Castellammare di Stabia.

Alle imprese del porto è stato inoltre chiesto quanto gli investimenti programmati nel Piano Triennale del Porto di Napolitano coerenti con i fabbisogni delle imprese necessari a consentire una buona capacità competitiva a livello nazionale ed internazionale. Il 56% delle imprese, è molto d'accordo con questa ipotesi ed un ulteriore 25% è abbastanza d'accordo. Sono poco o per nulla d'accordo il 19% circa delle imprese del Porto di Napoli. Le agenzie marittime sono tutte molto o abbastanza d'accordo con la

coerenza fra investimenti portuali e fabbisogni delle imprese del Porto laddove il settore della cantieristica fa segnalare un 50% di imprese poco o per nulla d'accordo. I terminalisti sono tiepidi dividendosi a metà fra abbastanza d'accordo e poco d'accordo sull'ipotesi di coerenza. Per concludere, è stato chiesto agli imprenditori/titolari di imprese che tipo di iniziative intraprenderebbero per riqualificare il sistema portuale.

Fra le proposte più segnalate in ordine da quella più indicata a quella meno indicata vi sono le seguenti:

- a) rete fra aziende sia per risolvere i problemi ma anche per fare sistema ed essere più competitive sul mercato;
- b) impulso ulteriore a realizzazione darsena di Levante;
- c) potenziamento dei collegamenti intermodali
- d) abbassamento dei costi dei servizi (portuali, per il rimorchio, per i piloti, etc)
- e) creazione di indotto;
- f) liberalizzazione delle concessioni;
- g) miglioramento e maggior efficienza nella gestione dei bacini;
- h) dragaggio dei fondali;
- i) potenziamento della rete ferroviaria;
- l) maggior coordinamento e riordino delle attività portuali;
- m) spostamento degli attracchi per le navi di scarico;
- n) recupero dell'inutilizzato Molo San Vincenzo (in gestione alla Marina Militare);
- o) piano regolatore per il Porto con regolazione più snella.

2.8 L'analisi congiunturale delle imprese del porto di Napoli attraverso l'analisi delle corrispondenze multiple (ACM)

Nelle interviste alle imprese del porto sono state poste alcune domande sull'andamento a breve dei classici temi relativi alla produzione,

fatturato, ordini interni ed esterni, occupazione ed investimenti. L'incrocio dei dati congiunturali e delle caratteristiche delle imprese rilevate attraverso l'analisi fattoriale delle corrispondenze multiple può fornire un'utile lettura degli andamenti per settore di impresa e forma giuridica, tipologia di concessione, per classi di addetti e fatturato, ma anche per mercati di sbocco.

La metodologia adottata rappresenta le modalità delle diverse variabili su una apposita mappa da cui, sulla base delle prossimità tra le stesse, è possibile desumere le caratteristiche strutturali del sistema delle imprese del Porto di Napoli e la diversa evoluzione congiunturale. Gli indicatori congiunturali richiamati si muovono consensualmente sulla mappa passando da situazioni di forte decremento (lato sinistro della mappa) a situazioni di lieve diminuzione (in basso a sinistra), per poi passare attraverso una prospettiva di stazionarietà (centro della mappa) ad attese di un lieve miglioramento (all'estrema destra). Tali indicazioni non riguarderebbero in maniera omogenea i diversi settori oggetto dell'indagine.

La fase congiunturale a breve, secondo le attese degli imprenditori del porto, dovrebbe così rivelarsi maggiormente negativa, per la cantieristica, per le imprese di persone, per quelle di minori dimensioni in termini di addetti e fatturato, con minore autonomia in quanto fornitrici di imprese guida o altre imprese. Sono le imprese per cui si verifica il maggior declino di investimenti e assenza di innovazione.

In leggero declino o stazionaria risulterebbe la fase congiunturale per i terminalisti e le imprese di capitali che operano su concessioni e più frequentemente aderiscono a consorzi ed hanno come mercato di riferimento l'intera Campania. Le aspettative più favorevoli riguardano le agenzie marittime ed altre imprese tra cui 1 armatore, spedizionieri e specialisti in servizi portuali. Queste imprese nella forma di società di capitale, spesso con più di 50 addetti, operano sul mercato locale ma anche nazionale;

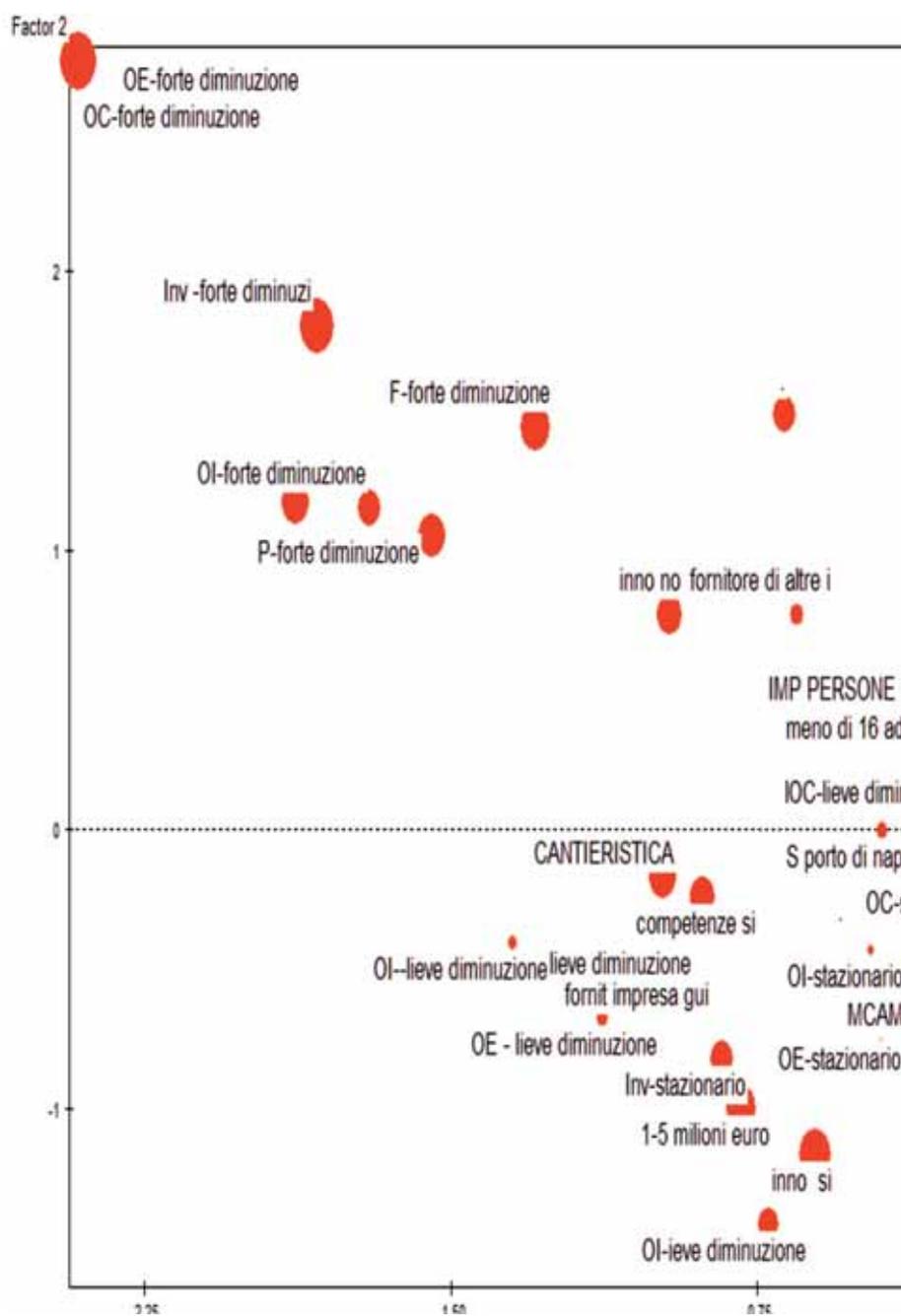
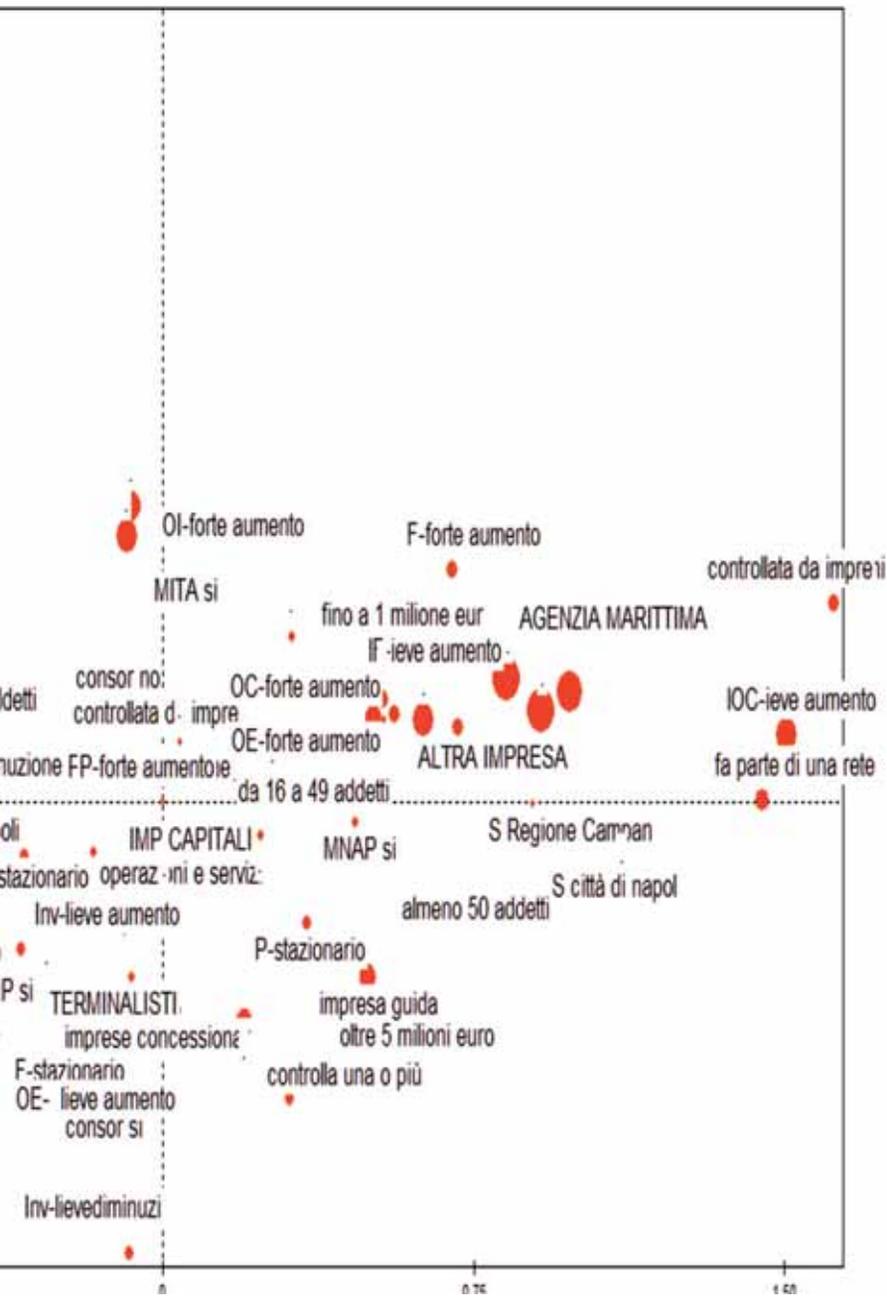


Figura 43 - Caratteristiche strutturali e congiuntura delle imprese del porto di Napoli



rappresentano imprese guida, imprese che controllano altre imprese o fanno parte di reti. Queste caratteristiche consentono alle imprese del quadrante destro della mappa di fronteggiare le difficoltà congiunturali fino a valutare prospettive di lieve miglioramento degli indicatori congiunturali e in qualche caso anche un aumento di fatturato significativo.

2.9 Analisi dei profili delle imprese del porto di Napoli per addetti e per settore

Al fine di caratterizzare i profili delle imprese del porto di Napoli rispetto alle loro principali caratteristiche qualitative e allo stesso tempo rispetto ai maggiori ostacoli percepiti per la loro crescita o alle valutazioni, con score in scala 1-10, espresse dalle stesse imprese sul sistema portuale, abbiamo fatto ricorso ad una tecnica di data mining che consente di rilevare i tratti più salienti sulla base di un apposito valore test.

Si ricorda che in relazione agli score attribuiti dalle imprese ai fattori sfavorevoli allo sviluppo alle imprese, sul sistema portuale sono stati presi in considerazione i punteggi in scala 1-10, con valori crescenti per livello di gravità del fattore di ostacolo (1 per nulla rilevante, 10 molto rilevante) e valori crescenti nella stessa scala per le valutazioni delle variabili espressione delle dotazioni, dell'efficienza degli scali, delle infrastrutture, della logistica e del posizionamento porto di Napoli (1 del tutto inadeguato, 10 eccellente).

Il valore test valore che si basa sulla costruzione di scarti standardizzati basati sul confronto tra la percentuale di occorrenza di una determinata modalità di una variabile qualitativa in un sotto gruppo e l'analoga percentuale nell'intero campione. In maniera analoga, per le variabili quantitative (gli score) il confronto avviene tra la media della variabile nel sottogruppo rispetto a quella della stessa variabile nel campione.

Tali valori test possono essere positivi o negativi secondo che la percentuale (risp. la media) del sotto gruppo supera quella dell'intero cam-

pione. Per grandi campioni, e questo non è il nostro caso, i valori test ricevono una interpretazione probabilistica e permettono di selezionare le caratteristiche più significative sulla base di un confronto con la classica soglia (+/- 1,96) di una distribuzione normale. Nel nostro caso ci limiteremo alle proprietà di questa statistica di produrre un ordinamento delle modalità e delle variabili più rilevanti limitandoci a selezionare le prime e le ultime 5 o 6 in graduatoria.

La metodologia anzidetta verrà applicata all'analisi della classificazione delle imprese del porto di Napoli secondo il numero di addetti e settore di attività.

2.9.1 L'analisi dei profili per classi di addetti Le imprese da 0 a 15 addetti (54,2% del campione)

Le imprese sono state classificate secondo 3 classi di addetti. Oltre la metà delle imprese

che operano nel porto rientra nella classe da 0 a 15 addetti.

Le imprese con meno addetti per oltre il 61% hanno un fatturato inferiore a un milione di €.

Queste imprese operano quasi esclusivamente nel porto di Napoli (54% circa), e tipicamente (il 70% circa) non fanno parte di alcun gruppo. Il 46% di esse ha tuttavia un ruolo di impresa guida per la propria attività tanto che per queste imprese un 23% si aspetta un lieve aumento dell'occupazione e un 30% anche un lieve aumento di fatturato contro un 20% dell'intero campione.

A fronte dei giudizi positivi le imprese più piccole ritengono più affidabili e continui i servizi portuali rispetto alla media del campione (5,60 vs 5,06). Per contro queste imprese lamentano più della media delle imprese nel campione, difficoltà di collaborazione con le imprese locali (4,0), forte concorrenza internazionale (4,5), mancanza di infrastrutture con un valore medio di ben 6,5.

Variabili caratteristiche	Modalità di risposta	% nel gruppo	% nel campione	Valore test
Classe di fatturato	fino a 1 milione euro	61,54	33,33	2,92
Area mercato esclus. porto Napoli	MNAP si	53,85	33,33	1,92
Acquisto materie prime	si	92,31	79,17	1,22
Appartenenza ad un gruppo	non fa parte di nessuno	69,23	54,17	1,20
Esistenza di altre Unità Locali	no	76,92	62,50	1,16
Occupazione	OC- lieve aumento	23,08	12,50	1,07
Posizione attuale impresa	impresa guida	46,15	33,33	1,01
Fatturato	F- lieve aumento	30,77	20,83	0,79

Tabella 5 - Il profilo delle imprese da 0 a 15 addetti: le variabili qualitative

Variabili caratteristiche	Media nel gruppo	Media totale	Valore test
Affidabilità e continuità dei servizi portuali	5,600	5,059	1,19
Difficoltà di collaborazione con le imprese locali	4,000	3,500	0,97
Forte concorrenza internazionale	4,538	4,043	0,84
Mancanza di infrastrutture	6,923	6,565	0,63
Rispetto alle principali direttrici marittime intern	5,091	5,900	-1,82
Disponibilità allacci tra porti e infrastr. terrestri	3,600	4,588	-1,87
Disponibilità di collegamenti stradali e autostradali	4,615	5,609	-1,88
Disponibilità di collegamenti ferroviari	2,769	4,043	-2,53

Tabella 6 - Il profilo delle imprese da 0 a 15 addetti: le variabili quantitative

Tra le valutazioni del sistema portuale le imprese più piccole percepiscono meno bene rispetto alla media del campione (valori test negativi) i seguenti indicatori: posizionamento rispetto alle principali direttrici marittime interne (5,09), allacci tra porto e infrastrutture terrestri (3,60) ma anche collegamenti stradali e autostradali (4,61) e collegamenti ferroviari (2,77).

il fatturato si aggira fra 1 e 5 milioni di euro. A livello settoriale il 62% è rappresentato da imprese della cantieristica. Vi è una percentuale abbastanza elevata di imprese (75%) che hanno mercato anche in altri porti italiani. A livello congiunturale prevedono il fatturato in forte aumento ed ordini esteri in lieve aumento. Per quanto riguarda le variabili quantitative, le

Variabili caratteristiche	Modalità di risposta	% nel gruppo	% nel campione	Valore test
Appartenenza ad un gruppo	controllata da imprese	50,00	20,83	1,92
Fatturato	F-forte aumento	37,50	12,50	1,92
Sede principale di impresa rispetto all'Unità Locale	S porto di napoli	100,00	70,83	1,84
Ordini esteri	OE lieve aumento	25,00	8,33	1,27
Classe di fatturato	1-5 milioni euro	50,00	29,17	1,11
Settore aggregato	cantieristica	62,50	41,67	1,02
Area mercato altri porti italiani	MITA si	75,00	54,17	1,01

Tabella 7 - Il profilo delle imprese 16-49 addetti: le variabili qualitative

Le imprese da 16-49 addetti (33,33% del campione)

Un terzo circa delle imprese ricade nella classe da 16 a 49 addetti. Per quanto riguarda le caratteristiche qualitative, le imprese di dimensioni medio-piccole sono più spesso appartenenti ad un gruppo o controllate. La sede principale è sempre il porto di Napoli ed

imprese fra 16 e 49 addetti si mostrano più propense ad assumere strategie come l'adozione o l'ampliamento di forme di cooperazione con altre imprese o a tentare di inserirsi in nuove fasce di mercato.

A livello di valutazione sugli elementi del Porto di Napoli, le imprese fra 16 e 49 addetti esprimono valori particolarmente positivi legati al posizionamento del porto sia rispetto alle prin-

Variabili caratteristiche	Media nel gruppo	Media totale	Valore test
Adottare o ampliare le forme di cooperazione con altre imprese	6,857	4,000	2,54
Rispetto alle principali direttrici marittime internazionali	7,571	5,900	2,50
Disponibilità di collegamenti ferroviari	6,000	4,043	2,49
Disponibilità di collegamenti stradali e autostradali	7,500	5,609	2,29
Tentare di inserirsi in nuove fasce o aree di mercato	7,714	5,095	2,13
Disponibilità allacci tra porti e infrastr terrestri	6,600	4,588	2,06
Rispetto ai principali mercati europei	6,429	5,300	1,80
Affidabilità e continuità dei servizi portuali	3,800	5,059	-1,49

Tabella 8 - Il profilo delle imprese 16-49 addetti: le variabili quantitative

cipali direttrici marittime internazionali che rispetto ai principali mercati europei. Sono piuttosto positive e superiori alla media anche le valutazioni sulle infrastrutture: su tutte il giudizio è migliore del campione per quanto riguarda la disponibilità di collegamenti ferroviari, di collegamenti stradali ed autostradali ma anche di allacci fra porti ed infrastrutture terrestri. Meno positivo il giudizio sull'efficienza degli scali ed in particolar modo sull'affidabilità e continuità dei servizi portuali.

Le imprese da 50 addetti e oltre (8,33% del campione)

Le imprese di dimensioni medie che operano nel porto di Napoli non raggiungono il 10% del campione. Tali imprese più spesso hanno un fatturato oltre i 5 milioni di euro rispetto al resto del campione. Non operano in consorzio, controllano una o più imprese e più spesso sono terminalisti. Da un punto di vista congiunturale prevedono produzione e fatturato

stazionari e ordini esteri ed investimenti in lieve diminuzione nel breve periodo.

Le imprese con almeno 50 addetti giudicano abbastanza rilevanti ostacoli legati alla domanda insufficiente ed ai costi troppo elevati ed in secondo luogo anche alla carenza di servizi per le imprese. Meno positive le valutazioni sul posizionamento rispetto alle principali direttrici marittime del Mediterraneo, ed internazionali. A livello strategico si adottano meno le forme di cooperazione con altre imprese.

Le imprese con almeno 50 addetti giudicano abbastanza rilevanti ostacoli legati alla domanda insufficiente ed ai costi troppo elevati ed in secondo luogo anche alla carenza di servizi per le imprese. Meno positive le valutazioni sul posizionamento rispetto alle principali direttrici marittime del Mediterraneo, ed internazionali. A livello strategico si adottano meno le forme di cooperazione con altre imprese.

Variabili caratteristiche	Modalità di risposta	% nel gruppo	% nel campione	Valore test
Classe di fatturato	oltre 5 milioni euro	100,00	2,54	2,29
Investimenti	I- lieve diminuzione	50,00	2,50	1,38
Produzione	P-stazionario	100,00	2,49	1,27
Ordini esteri	OE- lieve diminuzione	50,00	2,29	0,98
Fatturato	F-stazionario	100,00	2,13	0,98
Appartenenza ad altro consorzio	consorzi no	100,00	2,06	0,71
Appartenenza ad un gruppo	controlla una o più	50,00	1,80	0,71
Settore aggregato	terminalisti	50,00		0,71

Tabella 9 - Il profilo delle imprese almeno 50 addetti: le variabili qualitative

Variabili caratteristiche	Media nel gruppo	Media totale	Valore test
Domanda insufficiente	8,000	4,087	1,67
Costi troppo elevati	7,500	4,565	1,34
Carenza di servizi per le imprese	7,500	4,739	1,12
Rispetto alle principali direttrici marittime mediterr.	5,500	6,800	-0,82
Rispetto alle principali direttrici marittime intern	4,500	5,900	-0,95
Adottare o ampliare le forme di cooperazione con	1,000	4,000	-1,22

Tabella 10 - Il profilo delle imprese almeno 50 addetti: le variabili quantitative

2.9.2 Analisi dei profili delle imprese al settore di attività

Per valutare in sintesi le caratteristiche peculiari delle imprese del Porto di Napoli in base alle attività svolte si sono selezionati i tre settori più rappresentativi nel campione in termini

(37,5% delle imprese). Si tratta di imprese esclusivamente di capitali, con un fatturato fino ad 1 milione di euro nel 62% dei casi. Un'impresa su quattro fra le agenzie marittime fa parte di una rete e si denota una maggior presenza nell'area di mercato rappresentata da altri porti italiani piuttosto che altri porti della Campania.

Variabili caratteristiche	Modalità di risposta	% nel gruppo	% nel campione	Valore test
Fatturato	F-forte aumento	37,50	12,50	1,92
Occupazione	OC- lieve aumento	37,50	12,50	1,92
Classe di fatturato	fino a 1 milione euro	62,50	33,33	1,67
Esistenza di altre Unità Locali	UL si	62,50	33,33	1,67
Appartenenza ad un gruppo	fa parte di una rete	25,00	8,33	1,27
Area mercato altri porti Campania	MCAMP no	87,50	66,67	1,07
Area mercato altri porti italiani	MITA si	75,00	54,17	1,01
Forma giuridica aggregata	Imprese di capitali	100,00	83,33	0,95

Tabella 11 - Il profilo delle Agenzie marittime: le variabili qualitative

di numerosità ovvero le agenzie marittime, le imprese della cantieristica ed i terminalisti.

Le agenzie marittime (33,3% del campione)

Le agenzie marittime rappresentano un terzo del campione totale di imprese del Porto di Na-

per quanto riguarda le variabili quantitative le agenzie marittime esprimono mediamente giudizi piuttosto elevati sulle caratteristiche del sistema portuale di Napoli.

In particolare si gradisce il posizionamento del porto sia rispetto alle principali direttrici del Me-

Variabili caratteristiche	Media nel gruppo	Media totale	Valore test
Rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee	9,000	6,800	3,38
Rispetto alle principali direttrici marittime internazionali	7,625	5,900	2,87
Disponibilità allacci tra porti e infrastrutture terrestri	6,250	4,588	2,49
Presenza di interporti nel territorio	5,429	4,154	2,15
Rispetto ai principali mercati europei	6,500	5,300	2,13
Presenza di piattaforme logistiche nel territorio	5,000	4,000	2,05
Concorrenza sleale	2,125	4,500	-2,07
Difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche	2,750	5,348	-2,39
Costi troppo elevati	2,125	4,565	-2,63
Domanda insufficiente	1,375	4,087	-2,74

Tabella 12 - Il profilo delle Agenzie marittime: le variabili quantitative

poli intervistate. Fra le caratteristiche qualitative associate a questa categoria di imprese si sottolinea un momento congiunturale positivo sia per il fatturato (37,5% in aumento) che per l'occupazione (lieve aumento sempre per il

diterraneo che alle principali direttrici marittime e rispetto ai mercati europei in misura superiore alla media nel campione.

Anche per quanto concerne il supporto dei centri logistici, le agenzie marittime sono più soddisfatte della media sia per quanto riguarda la

presenza di interporti nel territorio sia per la presenza di piattaforme logistiche nel territorio. Fra gli elementi positivi di valutazione si sottolinea anche la miglior valutazione delle infrastrutture terrestri ovvero la disponibilità di allacci tra porti ed infrastrutture terrestri, considerati maggiori che altrove.

Le agenzie marittime esprimono giudizi sugli ostacoli allo sviluppo che sono spesso inferiori alla media ovvero percepiscono meno gli ostacoli nel corso della loro attività. In particolar modo la domanda insufficiente, i costi troppo elevati, la difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche e la concorrenza sleale sono percepiti come ostacoli decisamente inferiori rispetto alla media del campione.

Le imprese della cantieristica (41,7% del campione)

Le imprese della cantieristica rappresentano quasi il 42% del campione.

Per quanto riguarda le caratteristiche qualitative, le imprese della cantieristica sono spesso in una classe dimensionale per fatturato ed addetti da considerarsi media (16-49 addetti e fra 1 e 5 milioni di fatturato). Nel 90% dei casi non vi è presenza di altre unità locali e la sede principale si trova nel porto di Napoli. Trattasi di imprese fornitrici di impresa guida nel 30% dei casi.

Da un punto di vista congiunturale si registrano ordini interni, fatturato e produzione in lieve o forte diminuzione rispetto al dato complessivo.

Variabili caratteristiche	Modalità di risposta	% nel gruppo	% nel campione	Valore test
Investimenti	I-stazionario	60,00	25,00	2,96
Classe di fatturato	1-5 milioni euro	60,00	29,17	2,37
Sede principale di impresa rispetto all'Unità Locali	S porto di Napoli	100,00	70,83	2,33
Esistenza di altre Unità Locali	UL no	90,00	62,50	1,97
Posizione attuale impresa	Fornit. impresa guida	30,00	12,50	1,56
Ordini interni	OI- lieve diminuzione	30,00	12,50	1,56
Fatturato	F-forte diminuzione	30,00	12,50	1,56
Produzione	P-forte diminuzione	30,00	12,50	1,56
Innovazioni	Innovazione - si	50,00	29,17	1,44
Addetti 3 classi	16-49 addetti	50,00	33,33	1,02

Tabella 13 - Il profilo delle imprese della cantieristica: le variabili qualitative

Variabili caratteristiche	Media nel gruppo	Media totale	Valore test
Concorrenza sleale	7,500	4,500	3,16
Domanda insufficiente	6,000	4,087	2,32
Costi troppo elevati	6,300	4,565	2,25
Difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche	7,300	5,348	2,16
Mancanza di infrastrutture	8,100	6,565	2,09
Disponibilità allacci tra porti e infrastrutture terrestri	2,600	4,588	-2,04
Espletamento pratiche doganali	2,200	4,882	-2,20
Rispetto ai principali mercati europei	4,000	5,300	-2,31
Presenza di interporti nel territorio	1,000	4,154	-2,70
Presenza di piattaforme logistiche nel territorio	1,000	4,000	-2,78
Rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee	4,750	6,800	-3,15

Tabella 14 - Il profilo delle imprese della cantieristica: le variabili quantitative

L'analisi delle variabili quantitative mostra come le imprese della cantieristica percepiscano come più elevati gli ostacoli rispetto alla media del campione. In particolare la concorrenza sleale, la domanda insufficiente ed i costi troppo elevati ma anche le difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche e la mancanza di infrastrutture sono percepiti come più problematici rispetto al resto del campione.

Al contempo le imprese della cantieristica mostrano valutazioni meno buone rispetto a diversi elementi caratteristici del Porto di Napoli ed in particolare le valutazioni sul posizionamento sia rispetto alle principali direttrici marittime del mediterraneo che rispetto ai mercati europei sono deficitarie rispetto al resto del campione. Non positive sono altresì le valutazioni relative ai supporti logistici: in particolare si considerano inadeguate sia la presenza degli interporti nel territorio sia la presenza di piattaforme logistiche con punteggi decisamente al

di sotto della media. Infine anche aspetti legati all'efficienza degli scali come l'espletamento delle pratiche doganali ma anche legati alle infrastrutture terrestri (disponibilità di allacci tra porti ed infrastrutture terrestri) sono giudicati meno positivamente dalle imprese della cantieristica.

I terminalisti (12,5% del campione)

I terminalisti rappresentano il 12,5% circa del campione totale. Da un punto di vista qualitativo sono associate a quest'area di attività caratteristiche quali l'area di mercato esclusiva collocata nel Porto di Napoli, la non appartenenza a gruppi e l'inesistenza di altre unità locali. Si tratta di imprese con un buon tasso di innovazione che spesso sono anche imprese guida nel relativo settore. La dimensione è elevata e si tratta di imprese concessionarie in due casi su tre.

Variabili caratteristiche	Modalità di risposta	% nel gruppo	% nel campione	Valore test
Area mercato escluso porto Napoli	MNAP si	100,00	33,33	1,92
Investimenti	l-lieve aumento	66,67	16,67	1,54
Appartenenza ad un gruppo	non fa parte di nessuno	100,00	54,17	1,07
Innovazioni	inno si	66,67	29,17	0,86
Addetti 3 classi	almeno 50 addetti	33,33	8,33	0,71
Posizione attuale impresa	impresa guida	66,67	33,33	0,68
Tipologia di autorizzazione/concessione	imprese concessionarie	66,67	37,50	0,50
Esistenza di altre Unità Locali	UL no	66,67	62,50	0,50

Tabella 15 - Il profilo dei terminalisti: le variabili qualitative

Variabili caratteristiche	Media nel gruppo	Media totale	Valore test
Difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche	7,667	5,348	1,13
Rispetto ai principali mercati europei	6,000	5,300	0,64
Concorrenza sleale	2,500	4,500	-0,73
Rispetto alle principali direttrici marittime intern	5,000	5,900	-0,77
Forte concorrenza internazionale	2,667	4,043	-0,80
Disponibilità di collegamenti stradali e autostradali	4,000	5,609	-1,03
Tentare di inserirsi in nuove fasce o aree di mercato	2,333	5,095	-1,30
Disponibilità di collegamenti ferroviari	2,000	4,043	-1,38
Disponibilità allacci tra porti e infrastrutture terrestri	2,000	4,588	-1,50

Tabella 16 - Il profilo dei terminalisti: le variabili quantitative

Per quanto concerne le risposte quantitative ai quesiti in scala 1-10 mostra come i terminalisti esprimano valutazioni positive circa il posizionamento rispetto ai principali mercati europei mentre convince meno il posizionamento rispetto alle direttrici marittime internazionali. Le valutazioni sulla disponibilità di collegamenti stradali ed autostradali sono inferiori alla media. Anche le valutazioni su aspetti infrastrutturali come la disponibilità di collegamenti ferroviari e di allacci fra porti ed infrastrutture terrestri è decisamente negativa fra i terminalisti.

Per quanto riguarda la percezione degli ostacoli i terminalisti sentono come particolarmente forti le difficoltà nelle relazioni con le amministrazioni pubbliche mentre percepiscono come meno forti rispetto al campione ostacoli come la concorrenza sleale e la concorrenza internazionale. Infine, sembrano meno propensi ad adottare strategie legate all'inserimento in nuove fasce o aree di mercato.

2.10 Le storie degli imprenditori del porto di Napoli *(a cura di Roberto Celentano, Laura Palescandolo e Barbara Guasco)*

Le interviste realizzate all'interno del porto di Napoli non sono servite solo a raccogliere i dati da elaborare per descrivere la realtà produttiva del sistema portuale partenopeo, ma anche a dare agli imprenditori la possibilità di esercitare la voce, per sottolineare le debolezze e i punti di forza del contesto in cui operano, per suggerire vie d'uscita, individuare risorse da valorizzare e meccanismi da sbloccare o da attivare ai fini dello sviluppo. Molti dei problemi che emergono sono già conosciuti, ma le storie raccontate da quelle persone che vivono all'interno del porto da una vita gettano una nuova luce su queste difficoltà, e permettono di invertire l'angolo di visuale per individuare nuove strade da percorrere e possibili strategie da intraprendere.

Le storie più interessanti sono riportate di seguito e raccontate seguendo il filo conduttore del settore produttivo di appartenenza e focalizzando l'attenzione sui problemi e sulle possibili soluzioni che i soggetti intervistati hanno individuato.

Le agenzie marittime

Il titolare di un'agenzia marittima indica nel dragaggio dei fondali uno dei problemi principali del porto; il pescaggio è troppo basso, addirittura i fondali si stanno alzando per l'accumulo di detriti. Questo impedisce l'ormeggio delle grosse navi portacontainer con la conseguente riduzione dei volumi di traffico. Tutto ciò, ha creato e continua a creare disagi e ostacoli alle normali attività; «una volta...», racconta l'intervistato, «...si è dovuto intervenire con dei sommozzatori per eliminare un gommone di camion che si era attorcigliato all'elica di una grossa nave».

Un altro problema evidenziato dal nostro interlocutore è l'impossibilità di usare il molo di S. in gestione alla Marina Militare. Questo molo, sostiene l'imprenditore, sarebbe più utile se restituito alle attività portuali.

Un'ulteriore difficoltà, continua a raccontarci l'agente marittimo, è rappresentata dall'ampio spazio retro-portuale occupato da raffinerie in disuso, che potrebbe essere riconvertito per attività di tipo logistico.

I cantieri navali, secondo l'intervistato, andrebbero spostati verso Castellammare di Stabia perché lì dove sono dividono il porto in due. Inoltre, manca lo spazio per l'attracco delle navi da crociera, e l'abbattimento delle mura del porto ha permesso alla microcriminalità di entrare negli spazi portuali, un tempo protetti, con il risultato che sono aumentati furti e aggressioni: i turisti sono alla mercé degli scippatori. Rispetto a quanto appena evidenziato, l'imprenditore afferma che non è stata mai fatta una scelta politica seria sulla funzione del

porto, con la conseguenza di aver creato confusione e approssimazione. Non solo l'Autorità Portuale, ma anche Regione e Comune non hanno idee chiare su come rilanciare e valorizzare il porto, «altrimenti», continua l'intervistato, «perché costruire all'interno del porto un parcheggio utilizzato anche e soprattutto da chi nel porto non lavora? Per sottrarre spazio al porto?».

In un'altra agenzia marittima il responsabile ci accoglie in un ufficio pieno di documenti e di fogli ammassati ed in cui l'attività è quasi frenetica, c'è un via vai di gente e il telefono squilla in continuazione, dando l'impressione che ci sia molto lavoro. L'intervistato sottolinea come il porto di Napoli rappresenti la porta principale per il Mezzogiorno d'Italia (da Napoli transitano tantissimi passeggeri, soprattutto se si considerano i collegamenti con le isole, tanti container e tante merci), e sia uno dei pochi porti italiani multifunzione. Ma, continua l'imprenditore, tali caratteristiche positive sono messe in secondo piano da una serie di fattori negativi. Tra i maggiori ostacoli all'attività delle imprese del porto c'è la deficienza delle infrastrutture e dei servizi. In particolare, mancano collegamenti efficaci ed efficienti con il sistema ferroviario e autostradale, i servizi doganali e sanitari non procedono come dovrebbero, l'assenza di uno sportello unico funzionante aumenta i tempi e i costi per l'ottenimento delle autorizzazioni. Tutto ciò, secondo l'imprenditore, contribuisce a ridurre la capacità del porto di essere un polo di attrazione per i traffici marittimi. Un altro problema è quello della microcriminalità che affligge in particolare il settore crocieristico («ogni anno», racconta l'intervistato, «ci sono almeno una decina di scippi»). Mancano i magazzini per la dogana dove depositare la merce sequestrata; il risultato è che il sequestro avviene direttamente nei container che finiscono per essere bloccati e inutilizzabili per ulteriori viaggi e per occupare spazio portuale («alcuni container sono fermi addirittura

da 10 anni!»).

Oltre alle problematiche appena citate, esistono, secondo l'imprenditore, tutta una serie di ulteriori limiti che impediscono al porto di Napoli di decollare. Uno di questi è l'ubicazione del porto nella città: «il porto ha fame di spazi e la sua collocazione non gli permette di soddisfare questa fame». Un secondo limite è di natura organizzativo-logistica: la presenza dell'area delle riparazioni proprio nel centro del porto divide le attività legate al movimento delle merci in due, creando discontinuità e difficoltà di funzionamento; sarebbe più opportuno, sostiene l'intervistato, concentrare le funzioni e trasferire la cantieristica in un'altra zona. Inoltre, si chiede l'imprenditore, in base a quale motivazione si può spiegare la presenza di due interporti (quello di Nola e quello di Marcianise) a distanza di 20 km dal porto di Napoli, quando ne basterebbe uno, dato che l'interporto di Marcianise stenta a decollare? In definitiva, conclude l'intervistato, il porto ha grosse potenzialità, ma non le sfrutta appieno anche per la miopia delle istituzioni che non riescono a capire che il sistema portuale rappresenta il primo apparato produttivo della città di Napoli e uno dei più importanti della Regione Campania.

Il titolare di un'altra agenzia marittima è convinto che il commercio internazionale possa offrire buone opportunità di lavoro, soprattutto per i giovani, a cui ha voluto offrire possibilità formative e opportunità professionali. Molti studenti (di alcune Università di Napoli), ma anche neo-laureati, hanno fatto, e continuano a fare, stage presso la sua azienda.

L'imprenditore ci racconta che quando nei primi anni novanta aveva un ruolo nell'Unione degli Industriali di Napoli, c'erano dirigenti che cercavano di portare avanti iniziative valide ed importanti per sostenere lo sviluppo del porto. Adesso ha l'impressione che ci si lamenti soltanto e che non ci sia, nelle Istituzioni ed in chi ha ruoli di governo del territorio, la capacità di

intervenire con prontezza sui problemi.

«Perché», si chiede l'intervistato, «i porti del mediterraneo con caratteristiche simili a quelle del porto di Napoli sono cresciuti, mentre il porto di Napoli no?» Se si prende ad esempio il porto di Barcellona, continua a raccontare, si nota che il successo che sta avendo dipende in gran parte dall'aver realizzato un centro logistico di qualità nelle immediate vicinanze del porto industriale. Secondo l'imprenditore, è l'assenza di questo tipo di attività che impedisce lo sviluppo del porto di Napoli. In Italia il centro logistico principale di raccolta e distribuzione delle merci è Milano («che non ha il porto!»). Napoli dovrebbe provare a fare una cosa simile, ma mancano volontà e capacità. Nella zona est del porto di Napoli c'è un'area completamente abbandonata, piena di depositi non utilizzati e di rifiuti. Quest'area, sostiene l'imprenditore, potrebbe essere destinata ad attività logistiche d'avanguardia, come si fa a Barcellona, e Napoli potrebbe assumere per il Sud Italia il ruolo che Milano ha per il Nord. Però, sostiene l'intervistato, a Napoli chi dovrebbe prendere queste decisioni non ha le competenze per farlo, («spesso i ruoli dirigenziali sono in mano ad avvocati che sono all'oscuro delle problematiche e dei funzionamenti particolari del porto»).

Le incapacità gestionali, racconta l'agente marittimo, si palesano anche nella mancata realizzazione di progetti che vengono continuamente annunciati. Per esempio, continua, quando c'era la raffineria Q8 si pensò di far attraccare le petroliere a levante. Poi si chiuse la raffineria e gli spazi furono abbandonati. Tutto ciò accadeva 20 anni fa, quando cominciò una discussione su come utilizzare questi spazi, discussione che non è ancora terminata. In realtà, sostiene l'imprenditore, non si è fatto niente, non si sono iniziate nemmeno le bonifiche.

Un altro problema del porto di Napoli, continua l'intervistato, è che i terminal non sono a disposizione di tutti, come dovrebbe essere

(anche se sulla carta questa possibilità è presente), ma divisi solo tra due grandi società. Secondo l'imprenditore «quando il porto è in mano ad un privato, o a pochi di questi, il porto muore. È quello che è accaduto a Taranto».

Circa 20 anni fa, racconta l'agente, c'erano 50 agenzie marittime che impiegavano circa 1.000 dipendenti. Di queste 50 agenzie oggi solo 3 o 4 sono in mano a napoletani e i dipendenti sono calati ad un centinaio. Quasi tutte le altre agenzie sono in mano ad armatori orientali le cui sedi principali sono all'estero e per questo non hanno interesse a promuovere lo sviluppo del porto. Tutto ciò, sostiene l'intervistato, rappresenta un cambiamento negativo, perché lì dove gli imprenditori napoletani sono rimasti a dirigere l'attività hanno dimostrato di saper fare bene.

Secondo l'interlocutore la ricchezza del Sud Italia è nella gastronomia e nei prodotti agricoli di qualità. Si tratta di un settore che non teme la concorrenza internazionale e che meriterebbe di essere sostenuto su tutta la filiera (dagli agricoltori, alle industrie di trasformazione, alle società di esportazione). Napoli potrebbe porsi al centro di questo sistema e assumere il ruolo di porto di distribuzione mondiale di questi prodotti.

È necessario, conclude l'imprenditore, puntare sulle merci, perché garantiscono un ritorno economico per la città maggiore rispetto a quello offerto dalle navi da crociera. Un container lascia sul posto circa 350-500 euro, mentre un passeggero lascia ben poco perché è nell'interesse dell'armatore fargli spendere quanto più possibile a bordo. Tale svantaggio potrebbe ridursi se il porto di Napoli diventasse porto di imbarco passeggeri, con aumento del traffico su Napoli e della permanenza dei turisti in città.

I terminalisti

Il titolare di un'azienda che opera nel settore dello stoccaggio e della movimentazione di rin-

fuse liquide, racconta che l'impresa, composta prevalentemente da giovani, continua ad andare avanti nonostante la crisi economia e finanziaria degli ultimi anni grazie alla scelta di diversificare la produzione. Prima della crisi si occupavano del traffico di prodotti di origine minerale e chimica, e di derivati dal petrolio (pet). Il cliente principale era la Montefibre di Acerra, ma, dopo la chiusura di questo stabilimento, il fatturato era calato del 50%. Per contrastare questo andamento negativo, i responsabili dell'azienda hanno deciso di orientarsi sulla movimentazione di biocarburanti (olio di palma dall'Indonesia) destinati ad una centrale per la produzione di energia elettrica da biomassa situata vicino ad Acerra.

Sollecitato sulle problematiche del porto di Napoli, l'intervistato indica, tra le principali, la bassa profondità delle acque. Per attrarre le grosse navi, molto pesanti, bisogna aumentare il pescaggio. I fondali sono bassi non tanto per la presenza di rifiuti (anche se non esiste nessuna manutenzione), ma per le loro caratteristiche naturali. È necessario, pertanto, il dragaggio dei fondali, che non viene fatto per l'incapacità gestionale e per problemi burocratici legati alla lentezza ed all'incompetenza dell'amministrazione.

Un altro problema sottolineato dall'intervistato è la modalità dell'Autorità Portuale di gestire i rapporti con gli imprenditori. Ogni intervento deve essere approvato con delibera dell'Autorità Portuale, ma questa decide in funzione delle indicazioni del comitato portuale costituito da rappresentanti facenti capo ad un gruppo che cerca di salvaguardare i propri interessi personali e non quelli del sistema portuale. Questo comitato, continua l'intervistato, ha impedito, senza motivazioni, la realizzazione di alcuni progetti di investimento presentati dalla sua azienda, sulla base, sostiene l'imprenditore, di semplici pregiudizi e giochi di interesse. Lo stop a questi progetti ha costretto i rappresentanti dell'impresa ad «elemosinare il

piacere di un riesame»; e solo in seguito alla richiesta fatta in questo modo i progetti sono stati approvati. Secondo l'intervistato, questo sistema, che si regge sul "favore personale" e che è gestito da un'Autorità Portuale che non ha consapevolezza delle problematiche dei concessionari e non se ne vuole interessare, frena lo sviluppo del porto.

Il responsabile di un'impresa terminalista, che è attiva nel porto di Napoli dal 1952, sottolinea la difficoltà dell'azienda di gestire il ricambio generazionale. I nuovi soci non dimostrano di avere le stesse capacità e la stessa volontà di agire dei precedenti, soprattutto quando si tratta di far valere le proprie ragioni con l'Autorità Portuale.

L'intervistato sostiene che lo sviluppo commerciale del porto dipende dalla capacità di interrompere il monopolio delle banchine da parte dei due più grandi terminalisti, che praticano tariffe molto care, superiori del 30% a quelle di mercato, con la conseguenza che si perdono traffici e che si obbliga chi deve venire a Napoli a subire questa situazione. L'Autorità Portuale, continua l'intervistato, dovrebbe rivedere le concessioni e darle a chi fa veramente investimenti, produce e assume.

La gestione delle concessioni, sostiene l'imprenditore, è un altro problema importante, perché non avviene in maniera chiara. La loro società ha una concessione di 10 anni che scade quest'anno, d'ora in poi avranno una concessione di 4 anni. Ma non è solo un problema di durata, ma soprattutto di assenza di criteri certi di assegnazione. Infatti, racconta il responsabile, oltre alla sede in cui sono operativi, hanno un magazzino per il quale hanno avuto un contenzioso con l'Autorità Portuale. Questo magazzino gli è stato assegnato in sostituzione di un altro che hanno dovuto lasciare su ordine dell'Autorità Portuale con un solo giorno di preavviso; ma l'assegnazione del nuovo magazzino è avvenuta dopo due anni; nel frattempo hanno dovuto continuare a pagare.

La conclusione è, sostiene l'imprenditore, che l'Autorità Portuale non rende facile il lavoro delle imprese e che troppi interessi personali e politici ne condizionano l'operato.

Per fronteggiare la crisi economica che ha colpito anche la loro attività hanno deciso di adibire il secondo capannone a parcheggio, soluzione per cui hanno avuto tutte le autorizzazioni. Inoltre, per abbassare i costi dell'azienda si era pensato di ridurre il personale di 4 unità, ma, anche per evitare problemi con il rinnovo della concessione, hanno preferito adottare un contratto di solidarietà, con riduzione comune dello stipendio.

Lo spedizioniere

Il titolare di un'azienda di spedizioni, che adesso si occupa solo dell'imbarco degli automezzi sulle navi da e per la Sicilia e la Sardegna e lavora esclusivamente con la Tirrenia e la Snav, mentre prima si interessava anche delle pratiche doganali, ha un'esperienza nel porto di 50 anni e continua a gestire l'impresa aiutato da 7 nipoti. L'azienda ha due unità locali nel porto: una è quella nella quale ci riceve e che ha funzioni di rappresentanza; l'altra invece ha funzioni più operative. L'imprenditore è disponibile, ma non loquace. Ciò nonostante piano piano lascia trapelare delle considerazioni. L'ufficio in cui si trova è nuovo, ed è frutto di un investimento in proprio di 100 milioni di lire, che lui ha fatto dopo che l'autorità portuale gli aveva garantito che la posizione che avrebbe occupato sarebbe stata centrale per la sua attività. Tuttavia, dopo alcuni anni il suo ufficio è stato recintato da un muro e non è più sulla strada di passaggio degli automezzi che si imbarcano. Questa mancata promessa, ha reso necessaria l'apertura di una nuova unità locale con un aggravio di costi per l'azienda. Tutto ciò, secondo l'imprenditore, evidenzia la mancanza di una buona pianificazione delle attività e la presenza di malfunzionamenti nella gestione

del porto.

Secondo l'intervistato è stato uno sbaglio aprire il porto alla città, perché ha permesso alla microcriminalità di entrare negli spazi portuali: la società ha subito negli ultimi anni vari furti, per due volte i ladri hanno sfondato le pareti dell'ufficio e si sono appropriati di contanti e assegni.

Se non si è riusciti a contrastare la criminalità è mancata anche la capacità di rilanciare il porto di Napoli che negli ultimi tempi sta soffrendo anche per l'ampliamento e la maggiore efficienza che il porto di Salerno ha realizzato negli ultimi anni.

Per sostenere il porto di Napoli, continua a raccontare l'intervistato, è necessario assumere scelte importanti, come per esempio quella di riconvertire alle attività portuali il molo di S. Vincenzo, attualmente affidato alla Marina Militare.

L'armatore

Il responsabile di una holding la cui impresa leader si occupa del trasporto di passeggeri, ma che è composta anche da un'impresa di riparazioni (per le navi del gruppo), una società di sicurezza, una società informatica, una società di gestione, un'agenzia di viaggi, degli alberghi e dei ristoranti, segnala subito il problema dello stato non decoroso in cui si trova il molo Beverello, dove arrivano i turisti e che dovrebbe fungere da vetrina, non solo del porto, ma anche della città. Il molo Beverello, nelle condizioni in cui è e per i servizi che offre non è in grado di accogliere, racconta l'intervistato, un traffico passeggeri secondo, per volume, solo a quello di Hong Kong. Per la riqualificazione del molo Beverello la società di cui l'intervistato fa parte ha presentato un progetto, totalmente a proprie spese (circa 15 milioni di euro), fermo da due anni presso l'Autorità Portuale. Questa, continua l'imprenditore non funziona: le decisioni, spesso, sono prese tra poche persone in ca-

mera chiusa e sembra che non si agisca per l'interesse comune. I servizi prestati sono insufficienti, le lungaggini burocratiche rallentano le attività e impediscono gli investimenti. Bisognerebbe, sostiene l'intervistato, creare un'Autorità Portuale per regione e non per porto, libera dalle pressioni della politica e dai condizionamenti delle istituzioni, ed in grado di coordinare e gestire un sistema portuale complesso come quello campano, caratterizzato dalla presenza di porti di grosse dimensioni come Napoli e Salerno. Non ci possono essere porti multifunzione a 100 km di distanza; non può essere che Salerno fa le stesse cose di Napoli. Attualmente, continua a raccontare l'imprenditore, le Autorità Portuali sono un sistema per attribuire poltrone, che non adottano criteri uguali per regolare i rapporti di concessione e nella fornitura di servizi, con il risultato che le imprese si ritrovano continuamente spiazzate da queste differenze e occupate a rispondere a parametri di riferimento difforni per ogni porto.

Un altro problema, sostiene l'imprenditore, è la durata delle concessioni. Non c'è uniformità e la tendenza è di far riferimento a concessioni di 4 anni (quando l'Europa chiede di portarle a 12), un periodo troppo breve per spingere le imprese ad investimenti sostanziosi. Sarebbe necessario, pertanto, che la legge sui porti fosse adeguata ai cambiamenti che si sono prodotti a partire dal 1994.

È necessario, continua l'imprenditore, far saltare le situazioni di monopolio all'interno del porto che rallentano lo sviluppo del sistema portuale, e liberalizzare i servizi. Perché, si chiede l'intervistato, c'è un solo gruppo di piloti e un solo gruppo di ormeggiatori? Perché al molo Beverello c'è un solo distributore di nafta (che impone prezzi alti)? Perché nel porto la raccolta dei rifiuti costa più che all'esterno? Bisogna avviare, conclude l'intervistato, un percorso di privatizzazione di alcuni servizi gestiti dall'Autorità Portuale per migliorarne la qualità

e di ridurne i costi.

Secondo l'intervistato, un ulteriore ostacolo allo sviluppo del porto in particolare, ma allo sviluppo del Paese in generale, è l'assenza di collaborazione tra aziende e università. Ci dovrebbe essere uno scambio continuo di persone e idee. Il gruppo a cui fa riferimento l'intervistato è interessato alle energie alternative (in particolare il gas) per l'alimentazione delle navi, e lo sviluppo di sinergie con il mondo della ricerca potrebbe tornare molto utile.

L'apertura del porto alla città, che aveva il fine di renderlo usufruibile per 365 giorni l'anno, è stato, per l'imprenditore, un bene, ma è necessario, sostiene, liberare il porto da alcune attività, allontanare il traffico degli automezzi dal centro cittadino e avviare una pianificazione comunale e regionale seria, altrimenti le iniziative interessanti, come quella del centro commerciale, finiscono per non produrre i risultati sperati. Sintomo del mal governo del porto è anche l'impossibilità di trovare un parcheggio per chi nel porto lavora, visto che la maggior parte dei posti auto sono occupati da soggetti esterni al porto (per lo più dipendenti del comune).

Un altro problema individuato dall'intervistato è legato alla profondità dei fondali. I fondali sono troppo bassi, le navi spesso non possono arrivare o finiscono per toccare. Per l'imprenditore bisognerebbe avviare un'opera seria di escavazione, ma questa non parte, nonostante sia stata avanzata la proposta di farlo con capitali privati. Ad esempio, continua a raccontare l'armatore, il molo di Mergellina, che è stato dato in concessione al suo gruppo, non può essere usato come vorrebbero a causa dei fondali bassi (senza contare lo scarico delle fogne direttamente a mare ed il conseguente cattivo odore che si diffonde nell'aria); ma senza le autorizzazioni, che non arrivano mai, non si può intervenire neanche con capitali privati.

Il porto, sostiene l'intervistato, è caratterizzato da una grossa confusione, ci sarebbe bisogno di

mettere ordine, di spostare la cantieristica, di ottimizzare l'uso degli spazi: «non è possibile che una nave da crociera debba attraccare, come spesso accade, al molo 32, tra i container».

Le riparazioni navali

La prima impresa di riparazioni navali avvicinata è di piccola dimensione. Il titolare non parla molto, si vede dalle mani, che è soprattutto un uomo che ama agire e lavorare. Non gli piace come è gestito il porto, l'assenza di investimenti, le promesse continue di miglioramenti. È convinto che anche i progetti contenuti nel POT non verranno realizzati, almeno nell'arco della sua vita. Sembra non avere fiducia nelle Istituzioni, viste lontane e disinteressate ai bisogni delle imprese che operano nel porto (soprattutto le piccole). In passato l'azienda faceva parte di un consorzio di piccoli imprenditori della cantieristica che non ha avuto vita lunga per l'impossibilità di avere in gestione un bacino galleggiante. Attualmente l'impresa lavora molto su commesse di due grosse imprese, leader del comparto. Tra i problemi del porto, l'intervistato sottolinea il crescente senso di insicurezza per le azioni di piccoli criminali dediti a furti e scippi. Anche la sua azienda ha subito il furto di alcuni macchinari per un valore di circa 30 mila euro. Il fenomeno è iniziato quando il porto è stato aperto alla città. Secondo l'imprenditore sarebbe necessaria una maggiore vigilanza.

Il secondo imprenditore del comparto delle riparazioni navali intervistato è un fiume in piena, scoppia dalla voglia di raccontare delle dinamiche del porto e delle relative problematiche. Afferma che il suo settore è "manipolato da colossi", le grosse imprese che gestiscono gran parte delle commesse. Un tempo, ci spiega l'uomo, avevano provato a far andare le cose diversamente: i piccoli imprenditori si erano messi insieme costituendo un consorzio (composto da 9 ditte), per intercettare alcune

commesse più grandi. Ed erano anche riusciti a vincere qualche gara e ad ottenere dei lavori importanti. In particolare, egli ricorda con fierezza la realizzazione di alcuni interventi il cui esito è stato definito dai committenti russi ed americani "di alta chirurgia meccanica": Sono riusciti a riparare in tempi record e con un lavoro di qualità l'enorme portellone per lo scarico di armi e veicoli militari di una grossa nave da guerra americana impegnata nei combattimenti del Golfo Persico. Ma il buon lavoro fatto non ha giustificato da solo la continuazione del consorzio perché questo si è scontrato con l'impossibilità di prendere in concessione un bacino in cui poter fare i lavori di riparazione frutto delle eventuali nuove commesse. Secondo l'imprenditore l'Autorità Portuale si è mossa contro di loro per motivi di opportunismo politico e per salvaguardare interessi di pochi. Il risultato è stato la chiusura del consorzio, la crescita della difficoltà di operare per le piccole imprese della cantieristica e delle riparazioni navali, l'inasprimento del clima all'interno del porto e il fioccare di denunce tra le parti. Purtroppo, a dire dell'imprenditore, dopo lo scioglimento del consorzio e il ripetersi di atteggiamenti di favoritismo da parte dei massimi esponenti dell'Autorità Portuale, le commesse per le piccole imprese hanno subito una battuta d'arresto che si perpetua ancora oggi. A peggiorare ulteriormente la situazione, sempre secondo l'intervistato, c'è lo spinoso problema della concessione dei bacini. Secondo l'imprenditore, l'incremento di bacini di grossa dimensione, di cui il porto è scarsamente dotato, rappresenterebbe un primo passo in avanti per le piccole aziende che hanno voglia di risollevarsi, crescere e lavorare. Inoltre, i pochi bacini attualmente presenti, sono gestiti da grandi società come già descritto poc'anzi.

Anche la criminalità, racconta l'intervistato, rappresenta un problema; il furto di due grosse gru evidenzia come da parte degli organi preposti alla sicurezza del territorio ci sia una scarsa at-

tenzione sulla questione. L'imprenditore sostiene che la scelta di abbattere le barriere che separavano il porto dalla città, e che permettevano a chi lavorava nel porto di farlo con tranquillità e sicurezza, ha avuto come unico risultato quello di offrire un nuovo terreno alla microcriminalità. Non c'è stata, continua l'intervistato, da parte dei governanti che hanno preso questa decisione un'analisi seria delle conseguenze, né la capacità di gestire le problematiche che da tali decisioni sono derivate. Un'impresa di riparazioni si trova come in un recinto, intrappolata tra container che la circondano ovunque, difficile da rintracciare e da raggiungere.

Il titolare ci riceve nel suo studio con cordialità e vivo interesse. Alle spalle della sua scrivania il muro è coperto di targhe e di riconoscimenti della Marina Militare Americana, loro principale cliente.

Sollecitato sulle problematiche del porto di Napoli, l'imprenditore sottolinea subito che un problema è la "privatizzazione di fatto" di molte banchine attuata da alcune aziende concessionarie. Fino a qualche anno fa, racconta l'intervistato, avevano un interprete che ogni mattina consegnava un biglietto da visita dell'azienda alle navi che arrivavano in porto; adesso non possono più farlo perché non gli è consentito l'accesso alle banchine. Quando al Molo Carmine c'era la Fincantieri, azienda pubblica, anche loro potevano accedervi. Adesso che l'area è gestita da una sola azienda, questo non è più ammesso.

Come tutte le piccole aziende di riparazioni, la loro impresa non ha accesso ai bacini di carenaggio, di conseguenza non possono fare certi lavori se non grazie al "favore" delle grosse imprese concessionarie dei bacini.

Anni fa, racconta l'imprenditore, il porto di Napoli era concorrenziale, dal punto di vista delle riparazioni. Adesso è diventato un deposito di container e il luogo di attracco di navi da crociera. Secondo l'intervistato, si tratta in en-

trambi i casi di due settori che lasciano poca ricchezza sul posto. Il problema, sostiene l'imprenditore, è che l'Autorità Portuale non guarda alla funzione produttiva del porto di Napoli, che non ha incentivato, ma solo alla sua possibile vocazione turistica, che però non paga. In passato, l'Autorità Portuale ha scoraggiato l'approdo delle navi della Marina Militare Americana per il comportamento dei marinai, che risultavano rumorosi e a volte molesti durante le lunghe soste invernali, ma che garantivano lavoro e soldi sia al porto che alla città. In definitiva, secondo l'imprenditore, l'Autorità Portuale non ha fatto scelte opportune.

Da quando c'è la crisi, continua l'intervistato, tutto va peggio. Il lavoro è calato, e i piccoli imprenditori, che hanno chiesto una banchina, mai ottenuta, sono costretti a vivere delle briciole che cadono dallo scontro tra le due maggiori aziende di riparazione del porto di Napoli. Sarebbero necessarie delle politiche per il rilancio e la valorizzazione del comparto delle riparazioni, oltre che una pianificazione assennata e l'organizzazione logistica delle attività del sistema portuale.

Da quando il porto è stato aperto alle città si è ridotta la sicurezza e sono aumentati gli episodi criminali.

L'azienda, che si occupa soprattutto di riparazioni meccaniche, prima si occupava anche di carpenteria, ma ha dovuto chiudere il reparto per l'impossibilità di trovare giovani operai qualificati con cui sostituire i vecchi che andavano in pensione.

Anche un altro imprenditore delle riparazioni navali sottolinea tra i problemi del porto di Napoli la mancanza di un numero adeguato di banchine per fare manutenzione, e tempi burocratici di dogana talmente lunghi da rendere poco efficiente e lento il servizio di ingresso e uscita di parti di ricambio e materiali in lavorazione.

È necessario, continua l'intervistato, un alleggerimento della burocrazia per non ostacolare le attività di impresa, ci vogliono tempi certi e

brevi; non è possibile, lamenta l'imprenditore, aspettare 4 anni per un'autorizzazione per emissione di fumi.

Un altro imprenditore sottolinea la necessità di migliorare l'accessibilità del porto, attualmente caratterizzato da cattiva organizzazione e da mancanza di servizi. A tal proposito, l'intervistato, racconta che il permesso permanente di accesso al porto di Napoli costa circa 40 euro l'anno per ogni dipendente, ma consente solo l'entrata nel porto senza però dare alcun servizio, manca per esempio la possibilità di parcheggiare.

Secondo il titolare di un'impresa di riparazioni a Napoli la cantieristica non è cresciuta, si è fermata, perché c'è poca attenzione alla qualità del lavoro, mentre prima, quando arrivavano le navi americane, per le quali la qualità era importante, era completamente diverso.

Per l'intervistato è fondamentale che le piccole imprese riescano a fare gruppo, a consorziarsi, per sfruttare l'esperienza di ognuno e per migliorare il sistema invece che lasciarsi trascinare dallo scontro tra le due imprese leader del settore.

L'imprenditore, inoltre, sottolinea come l'incapacità gestionale del porto si traduca anche nell'assenza di una segnaletica interna e di numeri civici, senza i quali diventa difficile per cliente e fornitori rintracciare una qualsiasi azienda e consentire l'allaccio delle utenze.

Riflessioni dai racconti degli imprenditori

Dalle storie che gli imprenditori hanno raccontato emerge un'insoddisfazione di fondo per l'attuale stato del sistema portuale di Napoli. Insoddisfazione che sembra riconducibile ad un'unica causa generale: la cattiva *governance*. L'aumento della criminalità, l'inesistenza di buoni collegamenti con il sistema ferroviario e autostradale, i servizi non soddisfacenti, l'eccessiva burocrazia, l'assenza di trasparenza e tutti gli altri problemi che gli intervistati hanno

indicato, e che sono riportati in sintesi nel riquadro sottostante, sono il segnale di assenza di pianificazione, di difficoltà di decidere, di incapacità di assumersi responsabilità, di inesistenza di una visione sul ruolo che il porto dovrà giocare nel Mediterraneo e nel resto del Mondo.

Nello scenario disegnato grazie alle storie raccontate, le difficoltà della *governance* e le scelte politiche prese da pochi per gli interessi di pochi, hanno avuto un'ulteriore colpa: quella di dividere il porto in fazioni. A queste fazioni si appartiene o non si appartiene, si è fedeli o non lo si è, e solo sottostando alle loro regole si può lavorare. Da una parte ci sono i terminalisti, dall'altra i croceristi e dall'altra ancora i riparatori navali. E all'interno di ogni comparto ci sono ulteriori contrapposizioni, tra grandi e grandi e tra grandi e piccoli. È impressionante come alcuni piccoli imprenditori dicano di stare a guardare lo scontro tra questi grandi e di aspettare che cadono delle briciole di cui nutrirsi.

Ma ancora più interessante dello scenario disegnato è l'insieme dei suggerimenti che gli imprenditori hanno proposto per rimuovere gli ostacoli che impediscono il funzionamento efficiente del porto e che rallentano il suo sviluppo. Non è pensabile, dicono gli intervistati, rilanciare il sistema portuale napoletano senza realizzare il dragaggio dei fondali, senza recuperare tutti quegli spazi non usati per attività portuali o in che sono in stato di abbandono, senza organizzare un piano urbanistico serio, senza rompere le situazioni di favore e di salvaguardia di interessi personali, senza cambiare le regole di gestione delle banchine, senza maggiore trasparenza nella gestione delle concessioni, senza sciogliere le incrostazioni di tipo monopolistico, senza il sostegno al settore delle riparazioni, senza migliorare l'accessibilità, senza un piano e una visione condivisa su quello che il porto di Napoli dovrà essere.

PROBLEMATICHE

- Assenza di collegamenti efficaci ed efficienti con il sistema ferroviario e autostradale
- Assenza di uno sportello unico efficiente per l'ottenimento delle autorizzazioni
- Assenza di rapporti di collaborazione tra aziende e Università
- Assenza di segnaletica interna al porto e di numeri civici
- Assenza di spazi per l'attracco delle navi da crociera
- Assenza di una scelta politica sulle funzioni del porto
- Mancanza di magazzini per la dogana in cui depositare la merce sequestrata
- Mancanza di buona pianificazione
- Presenza di microcriminalità all'interno del porto
- Autorità Portuale, Regione e Comune non hanno idee chiare su come rilanciare e valorizzare il porto
- Inefficienza dei servizi doganali e sanitari
- L'ubicazione del porto in città impedisce di soddisfare la sua fame di spazi
- Annuncio continuo di progetti che non vengono mai realizzati
- Ridotto utilizzo dei terminal
- Le acque sono poco profonde
- Incompetenza dell'amministrazione e eccessiva burocrazia
- La modalità dell'Autorità Portuale di gestire i rapporti con gli imprenditori sulla base di interessi personali di pochi.
- Le Autorità Portuali sono un sistema per attribuire poltrone
- La concessione dei bacini in mano a pochi.
- La "privatizzazione di fatto" di molte banchine attuata da alcune aziende concessionarie
- L'impossibilità per i piccoli riparatori di accedere ai bacini di carenaggio

POSSIBILI SOLUZIONI

- Realizzazione del dragaggio dei fondali
- Restituire il molo S. Vincenzo alle attività portuali
- Riutilizzo dello spazio retro-portuale occupato dalle raffinerie in disuso
- Spostare i cantieri navali a Castellammare di Stabia
- Rendere il porto di Napoli il centro logistico principale del Sud Italia per la raccolta e la distribuzione delle merci
- Interrompere il monopolio della gestione delle banchine di sbarco
- Rendere più trasparente la gestione delle concessioni
- Creare un'Autorità Portuale per regione e non per porto, libera dalle pressioni della politica e dai condizionamenti delle Istituzioni
- Eliminare le situazioni di monopolio all'interno del porto e liberalizzare i servizi
- Allontanare il traffico degli automezzi dal centro cittadino
- Mettere ordine nel porto e ottimizzare l'uso degli spazi
- Aumentare il numero di bacini di grossa dimensione
- Avviare politiche per il rilancio e la valorizzazione del comparto delle riparazioni
- Garantire una pianificazione assennata e l'organizzazione logistica delle attività del sistema portuale
- Migliorare l'accessibilità del porto
- Organizzare un sistema efficiente di segnaletica interna e di numerazione degli edifici

2.11 Considerazioni conclusive

L'indagine sul campo come si è detto, senza la pretesa di essere esaustiva trattandosi di un'indagine pilota e non comprendendo tutti i settori più importanti per l'economia del porto di Napoli ma solo quelli industriali e commerciali, si proponeva di provare a colmare quel gap informativo che purtroppo spesso si riscontra nell'impostazione e soprattutto nella scelte di modelli di sviluppo territoriale che vanno ad impattare sulle imprese che ne fanno parte.

L'indagine pertanto da una parte ha voluto proporre e testare uno strumento utile per approfondire aspetti chiave delle imprese che il pubblico decisore deve conoscere per poter impostare adeguate strategie di sviluppo territoriale e, dall'altro, proporre un primo prezioso quadro conoscitivo relativo alle imprese del Porto di Napoli utile a supportare l'impostazione di proposte di modelli alternativi di sviluppo del porto che vadano incontro alle caratteristiche delle imprese ed alle loro aspettative e fabbisogni, con l'obiettivo di valorizzare al massimo l'esistente, rimuovendo ostacoli e criticità e fare delle stesse un volano di sviluppo.

Lasciando ai destinatari del presente lavoro la lettura approfondita dei risultati, che sono ricchi ed offrono numerosi spunti di riflessione, si vuole in questa sede tracciare un quadro sintetico degli aspetti più interessanti emersi dall'indagine.

La crisi colpisce anche le imprese del porto e questo viene sottolineato anche dai fatturati spesso non adeguati alle dimensioni delle imprese.

Tuttavia la crisi ed il poco lavoro interno sembra favorire la propensione delle imprese a diversificare e ad espandersi al di fuori del mercato locale come si evince dal fatto che un quarto di esse sembra avere una buona capacità di proiezione sui mercati internazionali.

Le imprese del porto non sono ben articolate in una logica di rete o filiera, prova ne sia che la maggior parte non fa parte di gruppi di imprese o di consorzi e le relazioni di filiera espresse in termini di collaborazioni con altre imprese si presentano deboli.

Molte imprese ritengono di avere un ruolo centrale nella filiera, ma sono realmente leader di una filiera o sono semplicemente imprese con una posizione dominante a causa della disponibilità di infrastrutture a cui altre imprese non possono accedere?

Esistono in ogni caso delle imprese che a detta della maggior parte degli intervistati possono considerarsi delle imprese guida nel Porto di Napoli e tra queste vi sono: Palumbo, Nuova Meccanica Navale, CAMED, CO.NA.TE.CO. e Terminal Flavio Gioia.

Le imprese del Porto di Napoli non hanno uno spiccato spirito innovativo come si evince dal fatto che poco più della metà ha introdotto innovazioni, ma si tratta per lo più di innovazioni per il mercato o per il settore e non di innovazioni radicali e di innovazioni nei processi con l'introduzione di nuovi macchinari. Scarsa infine risulta l'innovazione di tipo organizzativo o di marketing.

L'accesso ad agevolazioni per la ricerca e lo sviluppo è basso (appena l'8% delle imprese) e meno di un terzo delle imprese è responsabile di investimenti infrastrutturali. Tra le problematiche che influiscono su questi risultati va sottolineata la mancanza di chiarezza e trasparenza dei bandi.

Le minacce più rilevanti per lo sviluppo delle imprese sono rappresentate da mancanza di infrastrutture, difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche, carenze di servizi per le imprese, costi elevati e concorrenza sleale.

Le opportunità più rilevanti sono invece offerte dal posizionamento strategico del Porto di Napoli nel Mediterraneo, dal miglioramento continuo del suo funzionamento, dalla sua natura

“multifunzione” e dall’offerta sul mercato locale di risorse umane idonee a soddisfare i fabbisogni di impresa.

La capacità di risposta delle imprese per fronteggiare la crisi in termini di nuove strategie si presenta non sempre incisiva e basata soprattutto su uno sviluppo del mercato attraverso l’inserimento in nuovi mercati e in misura minore su diversificazione conglomerale e concentrica (utilizzando competenze e know-how esistenti in nuovi segmenti di mercato).

Il sistema porto nei diversi elementi soddisfa le imprese per quanto riguarda il suo posizionamento strategico e per elementi infrastrutturali quali i collegamenti stradali ed autostradali, mentre elevata è l’insoddisfazione per altri aspetti infrastrutturali quali la dotazione di piazzali, banchine, bacini e centri logistici.

Le imprese hanno scarsa fiducia nelle istituzioni locali perché le ritengono lontane dai loro fabbisogni, frappongono spesso ostacoli burocratici e vengono meno ai propri impegni.

Tuttavia le strategie del piano operativo triennale del porto di Napoli sono valutate positivamente nelle diverse componenti e idonee allo sviluppo del Porto di Napoli e delle sue imprese, ma vi è un certo scetticismo sulla capacità delle istituzioni di attuarle.

In definitiva le imprese esprimono chiaramente fabbisogni quali il potenziamento delle infrastrutture ed una maggiore accessibilità di alcune di esse (vedi bacini e banchine), servizi di accompagnamento per le imprese volte a favorire una maggiore integrazione di rete e servizi interni al porto per una migliore organizzazione e vivibilità.

Si è fatto ricorso ad analisi di tipo fattoriale come l’analisi delle corrispondenze multiple e la classificazione delle imprese sulla base di caratteristiche quali la dimensione ed il settore (tramite analisi DATAMINING), con la finalità di ottenere una lettura complessiva dei dati e facilitare la comprensione dei risultati e la loro diffusione.

Attraverso l’analisi delle corrispondenze multiple e la visualizzazione grafica delle associazioni fra caratteristiche delle imprese e congiuntura economica è emerso che ad esempio la fase congiunturale è maggiormente negativa per la cantieristica, le imprese di persone, le piccole imprese in termini di addetti e fatturato. Imprese con queste caratteristiche hanno fatto segnare peggioramenti più consistenti in termini di fatturato oltre ad una scarsa propensione all’innovazione.

Si mostrano in lieve declino o stabili le imprese di capitali che operano su concessioni, i terminalisti e le imprese del Porto che hanno come mercato di riferimento l’intera regione Campania.

Le aspettative più favorevoli hanno riguardato le agenzie marittime e sono più spesso società di capitali, con più di 50 addetti e con un mercato locale ma anche nazionale. Si tratta non di rado di imprese guida o che controllano altre imprese.

Un’ulteriore analisi che ha consentito una profilatura delle imprese è la classificazione in base ad una variabile qualitativa che può essere rappresentata dalla dimensione o piuttosto dal settore.

Per quanto riguarda il settore, le evidenze migliori segnalano che le agenzie marittime tendenzialmente sono di dimensioni medio-piccole, operano in rete ed appartengono a gruppi e prevedono fatturato ed occupazione in aumento. Sono imprese che percepiscono meno gli ostacoli ed esprimono soddisfazione sul Porto di Napoli sia per il posizionamento rispetto alle direttrici marittime che per elementi legati alla logistica (interporti, piattaforme logistiche sul territorio).

Le imprese della cantieristica hanno una dimensione media sia in termini di addetti che di fatturato ed in alcuni casi sono fornitrici di imprese guida (quindi il comparto è abbastanza composito con la presenza sia di leader che di fornitori all’interno del porto) e pur innovando e

mantenendo gli investimenti stabili risentono un po' della crisi con cali di ordini interni e soprattutto di fatturato e produzione. Le imprese della cantieristica percepiscono maggiormente i fattori di ostacolo allo sviluppo in questa particolare fase economica e sono piuttosto insoddisfatte sia del posizionamento del Porto di Napoli rispetto a direttrici marittime europee e principali mercati europei, ma anche circa gli aspetti logistici, gli interporti e le piattaforme logistiche nel porto di Napoli.

Le imprese dei terminalisti hanno ancora struttura ed organizzazione diverse, sono fra le imprese più strutturate in termini di addetti, non appartengono a gruppi, sono concessionarie e sviluppano innovazione ed investono in misura incrementale rispetto alla media del campione. La loro configurazione fa in modo che avvertano maggiormente ostacoli di tipo relazionale con le amministrazioni pubbliche piuttosto che fattori di concorrenza sleale e concorrenza internazionale. Per contro, pur apprezzando il posizionamento del Porto di Napoli rispetto ai principali mercati europei sono critiche su aspetti infrastrutturali del porto come la disponibilità di allacci tra porti ed infrastrutture, di collegamenti ferroviari ma anche stradali ed autostradali.

Il fattore dimensionale conta meno rispetto al settore nel condizionare le valutazioni sul Porto, la percezione degli ostacoli e l'adozione di particolari strategie.

Le piccole imprese hanno valutazioni poco positive relativamente ad aspetti di tipo infrastrutturale laddove questi aspetti sono giudicati ad un livello superiore alla media nelle imprese fra 16 e 49 addetti, le quali hanno anche una buona valutazione del posizionamento del Porto di Napoli.

Le imprese dimensionalmente più grandi non sono fra le più soddisfatte del posizionamento del Porto ed inoltre percepiscono in misura chiara sia le difficoltà legate alla domanda che ai costi elevati, sia problematiche legate alla

carezza di servizi.

Le analisi fattoriali presentano, pertanto, un quadro piuttosto chiaro delle diverse situazioni in essere nel Porto di Napoli con l'individuazione di settori più dinamici nella fase di crisi e con altri che invece soffrono la difficoltà economica e non hanno previsioni congiunturali particolarmente brillanti. Anche il decisore pubblico è chiamato quanto meno alla valutazione delle differenze fra diverse categorie di impresa cercando di supportare i settori più attivi senza dimenticare le difficoltà di una fetta importante di imprese.

3. I CAMBIAMENTI E LE SFIDE DEL SETTORE DELLO SHIPPING E DELLA PORTUALITÀ RILEVANTI PER LO SVILUPPO DEL PORTO DI NAPOLI

di Francesco Izzo e Marcello Martinez

3.1 Premessa

Il Porto di Napoli si colloca all'interno del bacino del Mediterraneo e si propone, sia pure nella sua limitata dimensione come un *sea cluster* di oltre 160 imprese direttamente localizzate nell'area che operano in tutte i principali comparti della *maritime transport industry*. Infatti, nel porto sono localizzate imprese concessionarie di terminal container, concessionarie di terminal per la movimentazione di rinfuse solide e liquide, gestori di terminal per il Ro-Ro, imprese di riparazione navale concessionarie di bacini e banchine, e altri operatori che intervengono nel sistema logistico del trasporto merci via mare (spedizionieri, agenzie marittime, ecc.). Al porto di Napoli fanno riferimento importanti *carriers* internazionali nonché altre compagnie di navigazione impegnate nel trasporto di passeggeri nel settore delle crociere ma anche dei collegamenti con le isole del golfo di Napoli, con altre località della Campania e altre regioni italiane.

Una tradizionale prospettiva pone soprattutto l'accento sul ruolo che il porto può svolgere, in quanto *regional port*, come *gateway* per una domanda in entrata di trasporto merci e passeggeri derivante dal suo diretto hinterland che si estende ovviamente in Campania ma anche, costi del trasporto su gomma permettendo, in una logica di integrazione nave gomma che riesce a raggiungere anche altre regioni limitrofe.

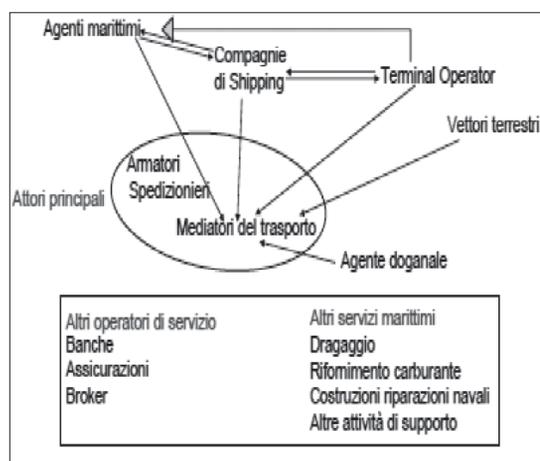


Figura 1 - Una rappresentazione delle relazioni fra gli attori del sea cluster portuale

Fonte: Maritime transport market - SKEMA Coordination ac-“ tion plan, Brussels 2010.

Tale visione, alquanto realistica, appare convincente ed è naturalmente confermata dai dati del traffico, ma rischia di inibire una valutazione delle opportunità e minacce che le imprese del porto vivono invece direttamente e che risente delle profonde trasformazioni che il settore delle shipping ha vissuto negli ultimi anni.

Più specificamente, gli *shareholder*, i clienti, i fornitori, i concorrenti delle imprese che compongono il *sea cluster* del porto si muovono in conteso globale, valutano continuamente le nuove e diverse opportunità che nel bacino del Mediterraneo sono offerte da altri sistemi portuali che si sono innovati, che sono stati costruiti ex novo, che propongono servizi di qualità anche a livelli di costo qualche anno fa impensabili. A tal proposito scrive l'Autorità portuale di Napoli (POT 2011 2013) che L'Italia, infatti, vive oggi il paradosso di essere ca-

ratterizzata da una posizione geografica almeno apparentemente favorevole, da un numero elevato di scali portuali e, allo stesso tempo di vedere servite molte imprese nazionali dai porti stranieri (alcune fonti stimano che il 47% delle merci destinate al mercato italiano transita nei porti esteri)”.
 La presenza di compagnie di navigazione in un sistema portuale non è garantita nel tempo, le modalità di coinvolgimento dei *carrier* nei sistemi portuali diventano sempre più complesse, le esigenze di riparazione delle navi possono essere soddisfatte in un'area geografica vastissima che interessa il Mediterraneo, il Mar Nero ma anche il Nord Africa.

Una corretta valutazione delle possibili strategie di sviluppo del *sea cluster* del porto di Napoli non può dunque essere valutata se non contestualizzando scelte e strategie dei diversi stakeholder (imprese, autorità portuale, enti pubblici, associazioni di categoria) all'interno delle principali dinamiche di cambiamento che ormai contraddistinguono la struttura del settore dello shipping e della portualità internazionale e che di seguito si presenteranno sia pure in forma sintetica.

3.2 Il gigantismo navale e gli effetti sui sistemi logistico portuali

L'attuale composizione della flotta navale a livello mondiale riflette la domanda delle diverse tipologie di trasporto marittimo delle merci. Nel 2011 risultano 103.392 navi commerciali in servizio con una complessiva DWT (*dead weight tonnage*) pari a 1.396 milioni. In linea generale, la DWT della flotta mondiale dal 1980 si è più che raddoppiata, ma con una sempre maggiore diffusione delle portacontainer (vedi tabella seguente). Data la prevalenza dell'uso del container per il trasporto dei prodotti manifatturieri, corrispondentemente la flotta container ha assunto un peso sempre più significativo in termini di DWT passando dal 1,6% del 1981 (numero di navi sul totale) al 13% nel 2011 (UNCATD, 2012). Questa trasformazione è avvenuta a spese soprattutto dei navigli *general cargo* la cui incidenza percentuale è diminuita dal 17% al 7,8% nello stesso periodo. Anche il trasporto di prodotti che richiedono la refrigerazione (derrate alimentari deperibili) è svolto su navi portacontainer e dunque sono ormai pochissime le navi costruite solo per queste tipologie di merci. Le navi *dry bulk* anche hanno assunto una maggiore incidenza passando dal 27% al 38% di DWT dal 1980, mentre pur essendo cresciuta la DWT complessiva delle *oil*

	1980	2000	2008	2009	2010	2011
Total fleet	672.142,49	793.770,79	1.117.778,58	1.192.317,22	1.276.137,16	1.395.742,66
Oil tankers	337.895,56	283.065,65	407.880,86	418.266,45	450.052,69	474.846,26
Bulk carriers	181.880,28	274.445,41	391.126,99	418.356,03	456.623,24	532.038,90
General cargo	112.840,90	101.519,61	105.491,69	108.880,83	108.231,55	108.970,56
Container ships	10.290,11	63.580,49	144.654,72	161.918,96	169.157,52	183.859,18
Other types of ships	29.235,64	71.159,62	68.624,31	84.894,96	92.072,16	96.027,39

Tabella 1 - La DWT della flotta mondiale articolata per tipologia di nave (milioni di DWT)

Fonte: UNCTAD 2012.

tanker non rappresentano più il 50% della DWT della flotta mondiale, ma “solo” il 34%.

Alla base delle trasformazioni delle caratteristiche della flotta mondiale va senz'altro ricordato che le compagnie armatoriali hanno dovuto fronteggiare i previsti continui aumenti del prezzo del carburante, insieme alle sempre più stringenti normative e procedure per la tutela ambientale. Va ricordato che attualmente

non vi sono significative possibili alternative all'uso di carburanti fossili per la trazione navale. Infatti, l'uso di motori nucleari per il trasporto commerciale delle merci non è ritenuta un'alternativa politicamente e socialmente praticabile, e sono in fase di sperimentazione e applicazione poche altre tipologie di alimentazione (gas naturale, *electronic ship*, area network). Più promettenti appaiono invece gli effetti che possono derivare da innovazioni tec-

Ship Type	Small ⁽¹⁾		Medium ⁽²⁾		Large ⁽³⁾		Very Large ⁽⁴⁾		Total	
General Cargo Ships	4 951	17,8%	12 999	35,0%	228	2,6%			18 178	23,4%
Specialized Cargo Ships	17	0,1%	181	0,5%	48	0,5%	1	0,0%	247	0,3%
Container Ships	17	0,1%	2 417	6,5%	1 663	18,6%	772	20,1%	4 869	6,3%
Ro-Ro Cargo Ships	28	0,1%	843	2,3%	559	6,3%	126	3,3%	1 556	2,0%
Bulk Carriers	394	1,4%	3 650	9,8%	3 702	41,5%	1 174	30,6%	8 920	11,5%
Oil and Chemical Tankers	1 976	7,1%	6 595	17,7%	2 205	24,7%	1 238	32,2%	12 014	15,4%
Gas Tankers	46	0,2%	995	2,7%	192	2,2%	319	8,3%	1 552	2,0%
Other Tankers	127	0,5%	29	0,1%					156	0,2%
Passenger Ships	3 430	12,3%	2 554	6,9%	268	3,0%	130	3,4%	6 382	8,2%
Offshore Vessels	2 129	7,6%	4 022	10,8%	50	0,6%	82	2,1%	6 283	8,1%
Service Ships	1 815	6,5%	2 024	5,4%	15	0,2%			3 854	5,0%
Tugs	12 901	46,4%	856	2,3%					13 757	17,7%
Total	27 831	100%	37 165	100%	8 930	100%	3 842	100%	77 768	100%

Source: Equasis ⁽¹⁾ GT<500 - ⁽²⁾ 500<GT<25.000 - ⁽³⁾ 25.000<GT<60.000 - ⁽⁴⁾ GT>60.000

Tabella 2 - La flotta mondiale (n. di navi) ripartita per tipologia e stazza lorda (1000 Gross Tonnage) nel 2010

Ship Type	Small ⁽¹⁾		Medium ⁽²⁾		Large ⁽³⁾		Very Large ⁽⁴⁾		Total	
General Cargo Ships	1 650	22,0%	54 937	25,5%	6 937	2,1%			63 525	6,8%
Specialized Cargo Ships	6	0,1%	1 421	0,7%	1 761	0,5%	64	0,0%	3 252	0,3%
Container Ships	7	0,1%	28 359	13,2%	64 106	19,1%	65 641	17,5%	158 112	16,9%
Ro-Ro Cargo Ships	11	0,1%	7 918	3,7%	25 712	7,7%	8 063	2,1%	41 704	4,5%
Bulk Carriers	151	2,0%	51 107	23,7%	132 029	39,4%	109 619	29,2%	292 906	31,4%
Oil and Chemical Tankers	645	8,6%	39 119	18,2%	83 949	25,1%	137 023	36,5%	260 735	27,9%
Gas Tankers	18	0,2%	5 397	2,5%	8 374	2,5%	34 371	9,2%	48 159	5,2%
Other Tankers	34	0,5%	40	0,0%					75	0,0%
Passenger Ships	856	11,4%	11 420	5,3%	9 445	2,8%	12 379	3,3%	34 100	3,7%
Offshore Vessels	599	8,0%	8 421	3,9%	2 206	0,7%	8 022	2,1%	19 248	2,1%
Service Ships	483	6,5%	6 205	2,9%	554	0,2%			7 241	0,8%
Tugs	3 031	40,5%	848	0,4%					3 879	0,4%
Total	7 490	100%	215 192	100%	335 072	100%	375 182	100%	932 935	100%

Source: Equasis ⁽¹⁾ GT<500 - ⁽²⁾ 500<GT<25.000GT - ⁽³⁾ 25.000<GT<60.000 - ⁽⁴⁾ GT>60.000

Tabella 3 - La capacità della flotta mondiale (1000 Gross Tonnage) ripartita per tipologia e classi di capacità) nel 2010

nologiche che rendono più efficienti i costi operativi aumentando la resa del carburante tradizionale (DNV 2011).

Ne consegue che rimane ancora essenziale, per ottimizzare l'efficienza dei costi di gestione (connessi ovviamente al consumo di carburante) e perseguire economie di scala, aumentare la dimensione delle navi sviluppando ulteriormente quel fenomeno di "gigantismo" che si è registrato sin dagli anni '90 (vedi tabella successiva).

Le *shipping companies* hanno infatti da tempo posto una significativa attenzione all'utilizzo di navi sempre più grandi, a partire dalle prime Post Panamax le cui dimensioni (4.500 TEU) non consentivano il passaggio nello stretto di Panama. Le rotte *round the world* sono state dunque modificate e articolate in diversi servizi *end to end*.

In sostanza, navi più grandi consentono di ridurre i costi di costruzione e operatività in misura marginalmente superiore a quelle di

minori dimensioni, conseguendo costi unitari inferiori in senso assoluto. Infatti, rimangono invariati i costi dell'equipaggio e che secondo alcune stime i costi del carburante di una Super Post Panamax da 10.000 TEU aumentano solo del 27% rispetto a quelli di una Post Panamax da 6.000 TEU che però ha una capacità inferiore del 60% (Midoro, Parola, 2011).

Ancora oggi, pur di fronte a crisi della domanda mondiale, le previsioni più ottimistiche stimano che dal 2015 al 2020 si manterrà la corsa all'aumento dimensionale delle navi sia nel mercato del trasporto merci sia in quello dei passeggeri²⁰. Anche perché tale gigantismo appare coerente con il previsto aumento del ricorso ai container come modalità di trasporto delle merci che rende ovviamente conveniente l'aumento della dimensione delle navi per il trasporto container (*Box Boat*) che possono ormai raggiungere la capacità di 18.000 TEU²¹. Si registra anche un cambiamento nelle dotazioni delle navi che attrezzate con gru di bordo sa-

Class	TEU capacity	Length (m)	Width (m)	Draft (m)	Min depth (m)
Panamax	4300-4500	290-300	32.3	12	13
Post Panamax ¹²	4300-4600	270-300	38-40	12	13
	6000-7000	320-350	43	14.5	15.5
Super-post-panamax	8000-12000	350-400	50-54	14-15	16.5
Suezmax ¹³	12000	400	50	17.4	19
Malacca max	15000-18000	400	60	18-21	23

Tabella 4 - Le diverse classi della navi portacontainer - Fonte: Commissione Europea, 2010.

²⁰ Secondo le previsioni di Drewry, il 2012 sarà caratterizzato dall'aumento delle navi con portata superiore a 8000 teu, che alla fine dell'anno rappresenteranno un quarto della flotta mondiale. Queste navi sono produttive soprattutto sulla lunga rotta fra Asia ed Europa, che però sta già mostrando segnali di sofferenza della domanda.

²¹ La danese Maersk Line è in attesa di varare nel 2013/2014 la più grande nave del mondo, dopo aver ordinato 10 navi da 18.000 TEU della classe EEE. Le tre "E" stanno per Economy of scale, Energy efficient and Environmentally improved (Economia di scala, Efficienza energetica e Ambientalmente migliorata). Opzioni per ulteriori 20 navi della stessa dimensione devono ancora essere firmate con prevista consegna nel 2014/15. Il cantiere navale interessato è quello di Ulsan del gruppo sudcoreano Hyundai Heavy Industries (HHI). La serie di unità di classe West Africa MAX (WAFMAX) è stata progettata al fine di realizzare le più grandi navi portacontainer in grado di scalare i porti dell'Africa occidentale. Si tratta di navi in grado di trasportare 4.500 teu, con connessioni per 150 container frigo, lunghe 249,1 metri, larghe 37,4 metri e con un pescaggio di 13,5 metri, cioè delle dimensioni massime per poter toccare i porti della costa ovest africana (Alphaliner, 2011).

ranno in grado di attraccare anche in quei porti non dotati di terminal avanzati, ed elimineranno l'esigenza di rivolgersi a porti di transhipment²². Ugualmente significative sono le attese in termini di aumento dimensionale delle navi per i servizi di Ro-Ro che hanno raggiunto i 265 m (Mitsubishi Heavy Industry per la Wilhelm Wilhelmsen, nel 2011) e per le *dry bulk carrier*: il record sembra essere stato raggiunto dalla Vale Brasil (Valemax) lunga 365 m con una capacità di 400.000 DWT e un pescaggio di 23m. Secondo altre valutazioni, tuttavia, il tasso di crescita della flotta mondiale in unità e in tonnellate dal 2007 al 2011 ha seguito un ritmo superiore a quello della domanda attuale di merci sia container sia bulk, e ha generato complessivamente un calo nel valore dei noli in entrambi i segmenti. Alla base di tale dinamica vi sono i bassi costi di costruzione praticati nei cantieri asiatici che inducono gli armatori ad investire per essere in grado di cogliere le opportunità che si dovessero presentare quando dopo la crisi del 2009 - 2011 la domanda merci tenderà a crescere.

Rileva l'Autorità portuale di Napoli (POT 2011-2013) che "la contrazione della domanda mondiale ha portato, ovviamente, un rallentamento nelle conferme degli ordini di nuove mega navi porta container, e il momentaneo accantonamento di alcune navi, in attesa che i volumi mondiali giustificassero il loro reinserimento nelle rotte. Bisogna altresì notare che la solidità finanziaria delle principali compagnie marittime mondiali non ha fatto registrare fallimenti nell'ambito dei grandi brand internazionali, i quali si sono messi in "standby" nel-

l'attesa di una ricrescita dei volumi di traffico". In ogni caso, le crescenti dimensioni delle portacontainer e delle altre navi rendono spesso inadeguate le infrastrutture portuali e gli *shipyards* ai quali fanno riferimento le aziende di riparazioni navali. Infatti in tutto il mondo i porti e i canali di accesso richiedono di essere dragati per aumentare la profondità dei fondali. Ad esempio, la prima generazione di Malaccamax avrebbe richiesto con il loro pescaggio di 21m il dragaggio del canale di Suez. Sicuramente le innovazioni tecnologiche possono consentire di superare alcuni limiti dimensionali di porti e canali. Infatti, le navi Triple E da 18.000 TEU della Maersk non subiscono restrizioni nel passaggio dello stretto di Malacca e alcuni cantieri coreani hanno presentato progetti di navi finanche da 22.000 TEU, più lunghe ma a parità di larghezza e pescaggio²³.

Il gigantismo navale modifica la competitività dei sistemi portuali secondo percorsi ancora non definiti. Le infrastrutture per Handling devono essere potenziate per gestire volumi di merce molto più elevati disposti su navi più grandi. La grandezza massima delle navi deve essere misurata non solo considerando i costi connessi alla navigazione, ma anche e soprattutto in riferimento alla possibilità di attraccare ed essere gestita nei terminal commercialmente più interessanti. Occorre considerare che la nave, anche se gigante, deve essere caricata e scaricata in tempi convenienti e che il suo carico deve essere distribuito sul territorio (hinterland portuale) in tempi e costi contenuti da un adeguato sistema logistico²⁴. Il limite massimo mondiale sembra essere stato rag-

²² Alcune di queste portacontainer saranno dotate di gru di bordo per metterle in grado di scalare quei porti africani che non sono attrezzati con mezzi di sollevamento capaci di operare sulle portacontainer. Da notare che l'Africa occidentale, mercato che in passato era servito esclusivamente con piccole navi feeder in partenza da hub portuali come Algeciras, sarà ora interessata da rotte dirette operate con navi WAFMAX a servizio dei clienti asiatici (Alpahliner, 2011).

²³ Le Superpostpanamax hanno una larghezza massima anche di 51,2 m superiore a quella consentita per il transito nel canale di Panama (49 m).

²⁴ Un confronto fra una nave Panamax da 4000 TEU ed una da 8.000 evidenzia che il tempo trascorso in porto nella seconda aumenta dal 17% al 24% del tempo totale di viaggio.

giunto per i terminal container con le classi da 18.000 e 22.000 TEU (UCTAD 2011).

Considerando la situazione del Mediterraneo, i porti capaci di ospitare le navi con dimensioni superiori alle 10.000 TEU sono prevalentemente scali di transshipment e dunque si richiedono servizi feeder con un aumento dei costi derivanti dalle operazioni di *handling* e di uso di navi di minori dimensioni.

Se da un lato alcuni porti più attrezzati riescono ad accogliere le nuove navi, è anche vero che queste possono saturare la capacità dei terminal, indicando così le compagnie dotate di navi più piccole a dirigersi verso altri porti minori, se questi sono in grado di assicurare servizi di transshipment o di integrazione intermodale.

L'esigenza di rinnovo delle infrastrutture portuali, soprattutto in Europa e in alcuni paesi del mediterraneo richiede dunque investimenti molto ingenti che difficilmente possono essere sostenuti solo da investitori privati. È opinione condivisa (Bologna, 2010) che l'interventi pubblico sia indispensabile, non tanto nella costruzione degli impianti dei terminal (ormai risultato di tecnologie standard) ma soprattutto in riferimento a tre aree di intervento:

- l'ampliamento delle superfici disponibili per le operazioni di sbarco ed imbarco, per lo stoccaggio dei container; l'allungamento

delle banchine di accesso con le attinenti opere marittime di difesa e consolidamento;

- l'approfondimento dei fondali;
 - il potenziamento del sistema intermodale circostante (rete stradale, ferroviaria, fluviale).
- In particolare l'ultima area di intervento diventa indispensabile se si stima che solo considerando le navi portacontainer da 13.000 e 15.000 TEU, si richiedono:

- banchine da 400/450 metri con una profondità di 17/18 m;
- un numero di gru per operare in 24 ore su una sola nave e dotate di un *outrreach* capace di servire anche 22 file di container;
- un hinterland in grado di smaltire per 20 navi giganti alla settimana circa 90/100.000 container nello stesso periodo.

In conclusione, al di là delle possibilità tecnologiche espresse dall'industria cantieristica, le scelte delle compagnie armatoriali non possono non considerare che la convenienza economica del gigantismo navale viene ad essere condizionata dai nodi del sistema portuale. Sono le caratteristiche infrastrutturali che possono rendere l'impiego di grandi navi efficiente e redditizio su specifiche linee. Diventa dunque cruciale anche la configurazione del settore valutata in termini di grado di concentrazione nello shipping, e capacità di influenzare i rapporti con i terminalisti.

	Standard container port	Emerging paradigm
Berthing depth	12–15 m (40–50 ft)	More than 15 m (50 ft)
Stacking density	1,000–1,200 TEUs per ha	2,000–4,000 TEUs per ha
Ship-to-shore gantry crane (portainer) productivity	About 30 movements per hour	About 50 movements per hour
Dwell time at container yard	About 6 days	About 3 days
Truck turnaround time	About 60 min	About 30 min
Rail access	In port area	On dock

Tabella 5 - Il cambiamento nel modello tecnico organizzativo nella nuova generazione di terminal

Fonte: Ircha, 2006.

3.3 La concentrazione e l'integrazione orizzontale delle compagnie marittime nel segmento del trasporto container

I servizi di trasporto marittimo delle merci nel mercato mondiale sono richiesti da un segmento di clienti che comunemente si classificano come *global shippers* e che sono prevalentemente grandi multinazionali, aziende del settore *automotive*, operatori della grande distribuzione. Le loro esigenze vanno interpretate in una logica di *supply chain management* e sono ormai sempre più agevolmente soddisfatte tramite il trasporto con container. Infatti, tale modalità è sicuramente ritenuta e apprezzata come la scelta migliore, se non l'unica possibile per il trasporto di prodotti finiti o semilavorati, ma anche di alcune materie prime (Midoro, Parola, 2011), come già osservato in termini di riduzione dell'offerta di capacità delle navi *general cargo* a vantaggio delle navi portacontainer, fatto salvo probabilmente i servizi Ro-Ro che anche grazie a incentivi pubblici caratterizzano alcuni porti del Mediterraneo in Europa.

I fenomeni di decentramento produttivi, di integrazione economica che hanno sin dagli anni '90 contraddistinto la domanda di trasporto merci hanno modificato la struttura industriale del settore delle compagnie di shipping, al di là evidentemente delle conseguenze derivanti dai cambiamenti normativi e regolatori che in USA

e in Europa sono intervenuti sul preesistente sistema delle *conference*.

Visto il venir meno delle condizioni che consentivano un controllo sui ricavi, la prevalente risposta dei *carriers* è stata di perseguire economie di scale mediante il già visto fenomeno del gigantismo navale ed economie organizzative da perseguire mediante la crescita dimensionale delle aziende.

In via di prima approssimazione possono distinguersi le seguenti strategie di crescita dimensionale perseguite dalla *shipping companies* che hanno portato ad una elevata concentrazione del settore (si veda tabella seguente).

Crescita interna: le compagnie di navigazione hanno aumentato la propria dimensione acquistando nuove navi, navi usate o ricorrendo al *chartering*, come dimostrato ad esempio dai dati relativi a Evergreen, MSC.

Creazione di consorzi: rientrano in questa classe gli accordi di *vessel sharing*, di *slot charter* e *slot exchange*, che spesso di natura bilaterale sono estremamente diffusi nel settore.

Alleanze globali: si tratta di accordi rivolti a integrare la propria offerta stabilendo forme contrattuali di collaborazione fra carriere e finalizzati a coprire le principali rotte est ovest. Si ricordano la *Grand Alliance* la *New World Alliance* e la *CHYH Green Alliance* che sono proprio nel 2012 in fase di ulteriore integrazione²⁵.

²⁵ Nei primi mesi del 2012, ad esempio, Evergreen ha annunciato la collaborazione con il consorzio Green Alliance Ckyh – formato da Cosco Container Line, K Line, Yang Ming e Hanjin Shipping- per i servizi tra Asia ed Europa. Già ora, Green Alliance utilizza portacontainer con capacità tra 8000 e 13mila TEU. Anche Cosco Container Lines (Coscon) e China Shipping Container Lines si sono alleate sulle rotte tra Asia ed Europa, condividendo le stive. Grazie a questa intesa, aumenteranno le frequenze ed i porti serviti. Nel dicembre 2011 Grand Alliance e New World Shipping Alliance annunciano la fusione, che ha portato nel 2012 alla nascita della G6 Alliance, che opererà sulla rotta tra Asia ed Europa con una flotta condivisa di 90 navi, che toccheranno 40 porti. Così, il traffico container tra i due continenti si focalizza su quattro grandi conglomerati. La nuova alleanza coinvolge le sei compagnie che fanno parte dei due consorzi, ossia APL, Hyundai Merchant Marine e Mitsui O.S.K Lines per quanto riguarda New World Shipping Alliance e Hapag-Lloyd, Nippon Yusen Kaisha e Orient Overseas Container Line per Grand Alliance. La nuova G6 Alliance sfiderà da aprile 2012 il Gruppo Maersk e la recente alleanza tra MSC e CMA CGM attraverso nove servizi attuati congiuntamente, sette verso l'Europa del Nord e due verso il Mediterraneo. I servizi comprendono anche un servizio diretto tra Asia e Baltico ed un transshipment a Singapore. La flotta includerà anche portacontainer da 14mila teu.

Rnk	Operator	Total		Owned		Chartered			Orderbook		
		TEU	Ships	TEU	Ships	TEU	Ships	% Chart	TEU	Ships	% existing
1	APM-Maersk	2.622.089	665	1.239.381	228	1.382.708	437	52.7%	469.719	38	17.9%
2	Mediterranean Shg Co	2.239.059	494	1.034.782	198	1.204.277	296	53.8%	360.336	32	16.1%
3	CMA CGM Group	1.301.040	382	499.434	91	801.606	291	61.6%	53.214	6	4.1%
4	COSCO Container L.	699.905	154	358.973	99	340.932	55	48.7%	183.300	26	26.2%
5	Hapag-Lloyd	650.959	149	290.409	62	360.550	87	55.4%	132.000	10	20.3%
6	Evergreen Line	643.912	172	323.311	86	320.601	86	49.8%	446.000	45	69.3%
7	APL	620.184	141	198.048	44	422.136	97	68.1%	259.970	25	41.9%
8	CSCS	551.370	147	379.830	83	171.540	64	31.1%	126.974	16	23.0%
9	Hanjin Shipping	535.931	106	253.962	41	281.969	65	52.6%	217.750	28	40.6%
10	MOL	471.361	108	228.108	38	243.253	70	51.6%	104.015	10	22.1%
11	Hamburg Süd Group	414.290	105	204.588	42	209.702	63	50.6%	191.128	30	46.1%
12	NYK Line	413.767	104	307.714	57	106.053	47	25.6%	52.832	4	12.8%
13	OOCL	412.101	90	282.222	46	129.879	44	31.5%	132.576	12	32.2%
14	K Line	358.978	80	118.724	22	240.254	58	66.9%	28.776	3	8.0%
15	Yang Ming Marine Transport C	347.456	82	209.949	48	137.507	34	39.6%	82.450	13	23.7%
16	Hyundai M.M.	326.403	62	100.646	17	225.757	45	69.2%	116.799	12	35.8%
17	Zim	321.354	88	158.129	34	163.225	54	50.8%	148.168	13	46.1%
18	CSAV Group	281.507	64	48.178	10	233.329	54	82.9%	36.000	4	12.8%
19	UASC	278.182	49	204.908	29	73.274	20	26.3%	13.100	1	4.7%
20	PIL (Pacific Int. Line)	276.013	139	173.691	96	102.322	43	37.1%	68.230	18	24.7%
21	Wan Hai Lines	156.169	72	127.361	59	28.808	13	18.4%	31.000	10	19.9%
	altri 79 operatori	1.577.880	1.381	624.199	669	953.681	712	51.56%	150.789	73	5.29%

Tabella 6 - La flotta di portacontainer delle prime compagnie mondiali al maggio 2012

Fonte: Alphaliner, 2012.

Merger & acquisition: sono ricomprese in questa categoria le fusioni, le joint venture paritetiche le acquisizioni che hanno caratterizzato importanti gruppi armatoriali internazionali. Significative sono ad esempio quelle che hanno contraddistinto la crescita di CMA, Hamburg Group

Hostile takeover: specifiche strategie di acquisizione anche ostile che alcuni grandi gruppi (Maersk, CMA, Hapag Loyd, NOL e altri) hanno messo in atto nei confronti di proprie concorrenti. Lo scenario attuale vede dunque fronteggiarsi la Green Alliance e la G6 Alliance con alcuni grandi carrier indipendenti come la Maersk, la CMA CGM, Evergreen e la MSC, che mantengono una significativa autonomia decisionale e operativa. Queste ultime, ad esempio, hanno conseguito un rapido sviluppo con l'impiego di navi usate o a noleggio, per poi investire anche in navi di maggiore dimensione, quando la caratteristica orientale ha offerto prodotti competitivi e a costi inferiori. Va rilevato tuttavia che aver aumentato in maniera significativa la capacità negli ultimi anni di crisi e contrazione della domanda non ha mancato di generare delle difficoltà di carattere finanziario anche per le compagnie più grandi.

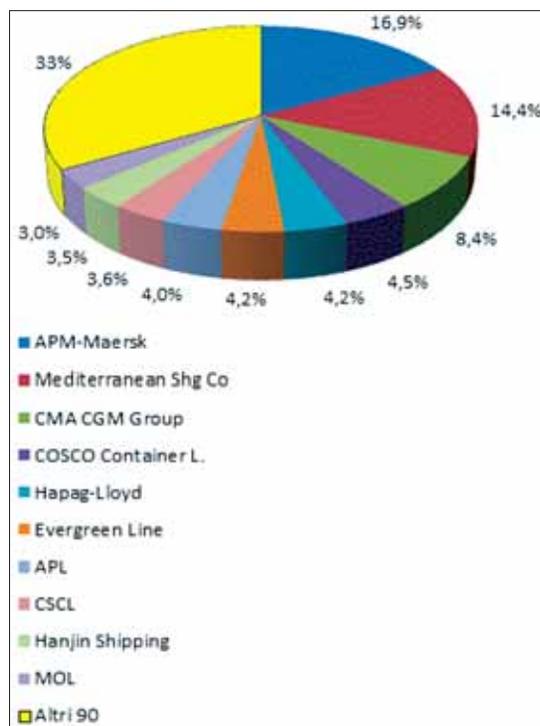


Figura 2 - La concentrazione del trasporto container nelle prime 10 compagnie mondiali in termini di TEU al maggio 2012

Fonte: Alphaliner, 2012.

Complessivamente può dunque ritenersi che le diverse strategie di crescita e lo sviluppo dimensionale dei *carrier* indipendenti hanno provocato una elevata concentrazione del settore. Ciò ovviamente non stupisce se si considerano gli elevati investimenti necessari per operare a livello globale in condizioni di efficienza e redditività.

Nel 2012, in termini di capacità delle flotte espressa in TEU non può che rilevarsi la forte concentrazione dell'offerta mondiale in capo alle prime 10 compagnie (si vedano i recenti dati forniti da Alphaliner) che controllano il 67% dell'offerta misurata in termini di TEU. Tra le prime cinque shipping companies, 4 sono europee (Maersk, MSC, CMA CGM, Hapag Loyd) e una cinese (Cosco).

In ogni caso va poi ricordato che non sempre però la definizione di *carrier globali*²⁶ corrisponde ad una reale operatività delle *shipping companies* su tutte le grandi direttrici di traffico o aree mondiali. Ad esempio, (Parola et al., 2008) si è rilevato che solo alcuni grandi armatori di linea, come Maersk, MCA e CMA CGM o Cosco sono veramente presenti a livello mondiale. Numerose compagnie asiatiche, ad esempio, si collocano invece su mercati geograficamente più focalizzati (nel Far East o lungo la rotta transpacificca).

3.4. Le strategie dei GCTO (Global Carrier Terminal Operator) e dei GTO (Global Terminal Operator)

Tipicamente il settore del trasporto marittimo delle merci distingue tra due tipologie di attori cui vengono assegnati ruoli ben precisi. Si

tratta del *carrier* che evidentemente è responsabile del trasporto della merce da porto a porto, e dello *stevedore* che invece si occupa del processo di carico e scarico della stessa all'interno dei sistemi portuali.

Come evidenziato (Bologna, 2010), tale distinzione appare sempre meno significativa, in quanto le diverse funzioni si sono via via sempre più integrate e non è raro che vengano esercitate da società appartenenti allo stesso gruppo. Si può rilevare che tale processo di integrazione verticale è stato sostenuto più dalla *carrier* che ha investito nella gestione di terminal portuali che non invece in senso inverso.

Questa profonda trasformazione è comprensibile se si rileva e accetta che la competitività di un sistema portuale, diversamente da quanto accadeva in passato, non è più determinata dalla sua collocazione geografica. I porti e gli *stevedore* che vi operano non possono più contare su rendite da posizione (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013), ma anzi la scelta di una compagnia di abbandonare un porto a favore di un altro (come accaduto ad esempio con la Maersk per Gioia Tauro nel 2011) può modificare sensibilmente il ruolo di una struttura portuale per il proprio hinterland, ma anche per un sistema territoriale regionale.

L'integrazione orizzontale fra carrier e stevedore: i GCTO

Anche in presenza di porti con un interessante hinterland (come per esempio accade in Europa e in Italia, il controllo del valore aggiunto e delle regole del mercato è sempre più esercitato dalle compagnie di navigazione che infatti si sono trasformate in Global Carrier Terminal

²⁶ Rispetto al tradizionale common carrier che sostanzialmente rappresenta nella giurisprudenza anglosassone la persona fisica o l'impresa che si occupa del trasporto di beni per conto terzi, il global carrier è una sorta di holding del trasporto in grado di controllare su scala mondiale una pluralità di imprese specializzate in una o in più componenti della catena marittimo-logistica (intermediario del trasporto, spedizioniere, compagnia di navigazione, terminalista portuale).

Operator (GCTO), soggetti in grado di dominare e riprogettare un'intera fiera logistica. I principali fattori alla base di tale trasformazione sono i seguenti:

- È diventata meno rilevante la domanda di trasporto merci di tipo industriale, cioè quella espressa da grandi stabilimenti manifatturieri o di trasformazione petrolchimica. Tale strutture infatti (in Italia e in Europa) non hanno più vincoli di localizzazione e invece possono e sono stati delocalizzati, si pensi all'industria siderurgica, alle raffinerie, ai degassificatori, all'industria manifatturiera, alle piattaforme logistiche della grande distribuzione, ecc. Fino agli anni '80 i porti hanno attirato l'installazione delle grandi imprese di trasformazione nelle loro immediate vicinanze (come accaduto in Italia a Genova, Venezia, Napoli e Taranto) la crisi della grande industria ha costretto i porti a profonde trasformazioni. I servizi logistici che partono dal porto devono interessare un territorio più vasto e polverizzato, sia in termini di punti di origine e di destinazione, sia di concentrazione di volumi. I collegamenti nave gomma anche oggi consentono ai porti di sostenere la richiesta di merce espressa dalla pluralità di destinazioni del loro *hinterland* e *foreland*.
- Le tecnologie per l'handling dei container sono assolutamente standardizzate e hanno consentito la costruzione in tempi molto rapidi di ulteriori terminali che almeno nel bacino del Mediterraneo rappresentano *newcomers* che a certe condizioni (minori oneri fiscali, maggiore informatizzazione, maggiore dimensione di spazi ecc.) possono proporsi come valide alternative estendendo con formule di logistica integrata il loro raggio di azione su un'area di *foreland* più ampia.
- La disponibilità di finanziamenti pubblici o privati in Europa, nel Mediterraneo e in Nord Africa ha consentito la costruzione di infrastrutture di base quali banchine, e bacini, la realizzazione di dragaggi, la messa in dispo-

nibilità di spazi per lo stoccaggio, migliorando dunque anche da questo punto di vista il sistema di porti alternativi cui i *carrier* possono fare riferimento

- La flessibilità offerta dalle diverse tipologie di navi acquistabili o noleggiabili sul mercato consente di ottimizzare i servizi e soprattutto di renderli estremamente flessibili, in modo da ricombinarli fra linee transoceaniche e servizi di *feeder* in funzione di una valutazione attenta e continua dei costi connessi all'uso dei terminali portuali.
- La possibilità di seguire percorsi logistici alternativi mediante soluzioni intermodali estremamente flessibili (nave più gomma, nave più nave, nave più treno) consente di perseguire continuamente le soluzioni più convenienti in termini di costi, velocità e qualità del servizio.

Le dinamiche di integrazione orizzontale messe in atto dai *carrier* negli ultimi anni si comprendono dunque in questo scenario. La convenienza a controllare direttamente il terminal deriva dai seguenti fattori.

- Le operazioni di *handling* in linea di massima possono generare anche una redditività superiore a quella del trasporto in senso stretto, anche se come dimostrato da alcune comparazioni non sempre il terminal gestito da un GCTO è più efficiente di quello gestito da un terminalista puro (si veda Drewry, 2010). In ogni caso, anche la possibilità di attirare *third party traffic* può essere una strategia commerciale valida.
- Il *carrier* ha un forte interesse a controllare le modalità di svolgimento delle operazioni di *handling*, in modo da ridurre il condizionamento che queste (in termini di tempi di esecuzione) possono esercitare sulla propria struttura dei costi, riducendo l'esigenza di coordinare le proprie operazioni con gli *schedule* di altre compagnie di navigazione.
- Eventuali ritardi possono essere più facilmente gestiti dal *carrier* in un proprio termi-

- nal piuttosto che in un'altra struttura che ha obblighi anche nei confronti di altre compagnie. Un terminal ad uso esclusivo riduce gli effetti negativi derivanti, ad esempio, dagli arrivi in banchine *multi-user*.
- Il *carrier* controlla una fase sempre più critica nel proprio business: come visto, lo stesso gigantismo navale aumenta il tempo improduttivo di sosta di una nave nel porto e rende dunque più critica tale fase del processo per il *carrier* che ha tutto il vantaggio nel poterla controllare maggiormente.
 - Il *carrier* controllando il terminal riesce a garantirsi una maggiore tolleranza (anche contrattuale) in riferimento alle variazioni e a quelle esigenze di flessibilità che possono emergere in riferimento alle proprie scelte di gestione delle flotte.
 - Il *carrier* può governare il processo di allineamento fra le proprie scelte di investimenti in navi di versa dimensione o capacità con le scelte di investimento necessarie per adeguare le infrastrutture dei terminal. Ad esempio, si ricorda che la Maersk ha preparato l'investimento in nuove portacontainer da 13.000 14.000 TEU nel 2006, avviando sin dal 1999 con la sua divisione Maersk Port importanti progetti di sviluppo di terminal anche in nuovi siti portuali.
 - Il *carrier* può influenzare o inibire l'ingresso di propri concorrenti in quella struttura portuale, mantenendo un maggior controllo su un mercato che trova in quel porto una struttura di riferimento per la propria domanda di trasporto merci. Va segnalato, ad esempio che proprio le prime tre compagnie mondiali (Maersk, MSC e CMA – CGM) hanno investito significativamente nel controllo di terminal container mediante società controllate e collegate.
 - Il *carrier* riesce ad aumentare il proprio potere contrattuale nei confronti dell'ente che eroga la concessione per la gestione del terminal e delle infrastrutture portuali, in quanto riesce a orientare a suo favore una relazione di asimmetria informativa riguardo alle reali dimensioni di flussi di domanda di trasporto e disponibilità di offerta. Tale convenienza rilevata dall'UNCTAD soprattutto in riferimento a porti localizzati nei paesi africani, comunque appare importante ogni volta che il controllo delle strutture portuali è di tipo pubblico, come accade anche in Europa e in Italia. Non mancano casi di carrier che per sfuggire ai prezzi monopolistici di gestori di terminal in aree molto congestionate hanno preferito investire direttamente in nuovi terminal in porti vicini²⁷.
 - Il *carrier* controlla una intera rete di servizi di trasporto che può essere gestita in maniera integrata, riducendo così sensibilmente i costi di transazione. Tali opportunità sono state avvertite soprattutto in riferimento ai porti *hub and spoke* per il *transshipment* lungo le principali rotte est ovest. Le compagnie naturalmente preferiscono strutture di terminal che minimizzino la *diversion distance* rispetto alla rotta ideale e che offrano servizi affidabili a prezzi competitivi. La scelta di servirsi di strutture preesistenti può dunque essere ritenuta meno convincente rispetto all'investimento diretto in nuovi *hub* dedicati e progettati in base alle proprie esigenze e necessità. Esempi di esperienze di tal genere sono il terminal Evergreen a Taranto, gli hub di Maersk ad Algerias, Suez, Tangeri²⁸, Salalah e Tanjung Pelepas.

²⁷ Basti ricordare il caso delle Maersk e della realizzazione del terminal nel porto di Tanjung Pelepas, in concorrenza con quello di Singapore.

²⁸ Il progetto di sviluppo del Tangier Med Port in Marocco che grazie a finanziamenti del governo marocchino e del FMI raggiungerà nel 2015 una dotazione infrastrutturale in grado di accogliere 8 milioni di container, 7 milioni di passeggeri, 700.000 veicoli e dieci milioni di MT di idrocarburi.

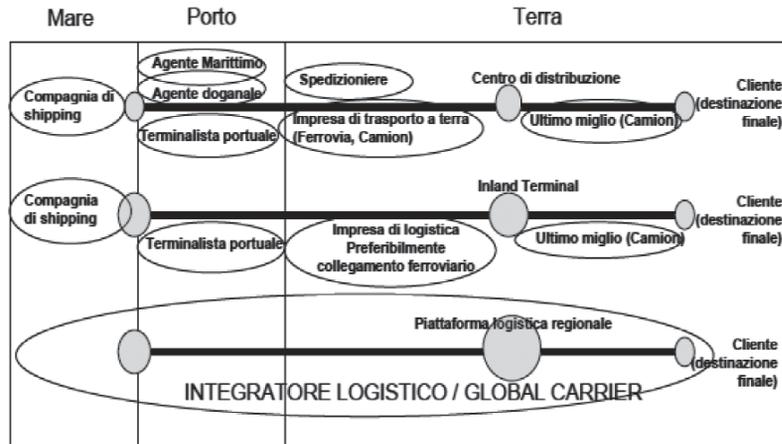


Figura 3 - Il modello di Business del GCTO nella sua versione più avanzata

Fonte: Isfort 2011.

In generale può ritenersi che le strategie di sviluppo dei *global carrier* cerchino di controllare l'efficienza (costi) e l'efficacia (qualità) del complesso del percorso logistico integrato per assicurare ai propri clienti un servizio a costi competitivi (tariffe più economiche) ed affidabile (performance migliori) rispetto a quello offerto dai competitors nelle singole componenti del percorso (intermediari, spedizionieri, compagnie di navigazione e terminalisti portuali).

La diversificazione geografica degli stevedore: i GTO

L'altra trasformazione industriale che ha caratterizzato negli ultimi anni il business del trasporto marittimo è stata prodotta dalle strategie di espansione e diversificazione territoriale di alcuni gestori di terminal, facilitata ovviamente dalle eterogenee forme di uscita o ridimensionamento del pubblico e di privatizzazione sviluppatosi nei principali porti mondiali. Secondo i dati Drewy (2010) si tratta di circa 30 *global operators* che hanno raggiunto uno status internazionale. Tali attori hanno assunto il ruolo di Global Terminal Operator in quanto hanno acquisito la gestione di sistemi di sbarco

e imbarco (prevalentemente di container) in diversi sistemi portuali internazionali. È evidente che una tale strategia consente al GTO di offrire alle compagnie marittime un servizio più articolato e al tempo stesso standardizzato in termini di procedure, sistemi informativi, e anche orientativamente simili performance eco-

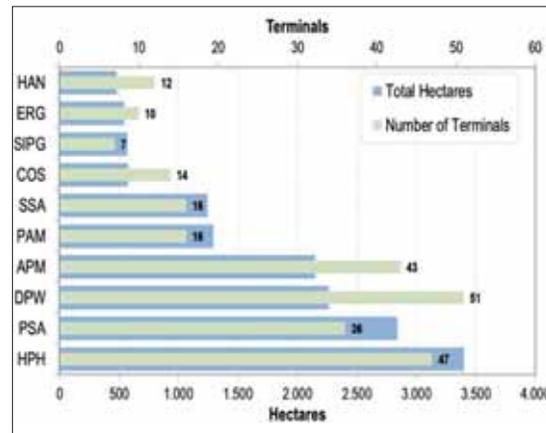


Figura 4 - Numero e dimensione (ettari) del terminal controllati dai 10 principali GTO (2009)

Fonte: Notteboom, Rodrigue, 2010 Note: HAN = Hanjin, ERG = Evergreen, SIPG = Shanghai International Port Group, COS = Cosco Pacific, SSA = SSA Marine, PAM = Ports America, APM = APM Terminals, DPW = DP World, PSA = PSA International, HPH = Hutchison Port Holdings.

nomiche e qualitative.
Evidentemente il grado di diversificazione geografica dei GTO può essere diverso. In alcuni

casi partendo da un porto capitale si sono sperimentati modelli organizzativi e gestionali che poi possono essere replicati anche altrove.

Operator	Home port	2002		2007		2009	
		'000 TEU	share	'000 TEU	share	'000 TEU	share
HHLA	Hamburg	3494	87.5%	6698	91.4%	4700	94.5%
DP World	Dubai	4194	79.2%	10663	24.6%	10970	24.1%
ICTSI	Manilla	1043	80.3%	1372	43.1%	1396	38.4%
PSA	Singapore	16800	64.0%	27100	47.5%	25140	44.4%
Eurogate	Bremerhaven	2984	31.3%	4875	35.1%	4536	36.4%
HPH	Hong Kong	10459	28.5%	12322	18.6%	11206	17.4%
SSA Marine	Seattle	711	16.0%	1070	13.8%	705	7.4%

Tabella 7 - Il cambiamento del ruolo degli *home port* per i principali GTO

Fonte: Notteboom Rodrigue, 2010.

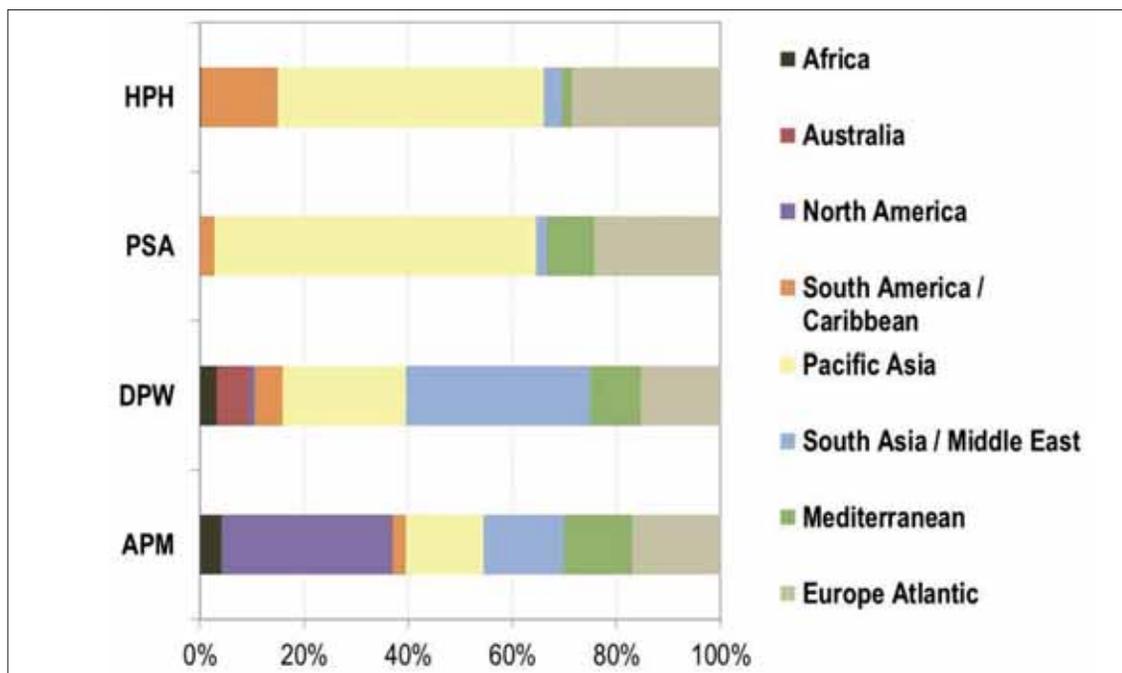


Figura 5 - Ripartizione percentuale (in termini di ettari per area geografica) della presenza dei principali 4 GTO nei terminal mondiali (2009)

Fonte: Notteboom Rodrigue, 2010.

Le relazioni di partnership fra carriers e stevedore

In ogni caso, la separazione tra terminalisti puri (GTO) e terminalisti ibridi riferibili ai *carrier* (GCTO) non è così netta, ma comprensibile solo con un'attenta analisi delle relazioni di controllo proprietario e societario. Tra i principali GTO mondiali si ricordano le quattro sorelle HPH, APM, PSA e DPW ma anche operatori vivaci come ICTSI. Non bisogna tuttavia mancare di sottolineare come tali società siano spesso controllate da holding finanziarie riferite a fondi di investimento di significativa importanza e concentrati sul settore delle infrastrutture; basti ricordare DPW (Sovereign Wealth Fund), Ports America (AIG; Fund), RREEF (Deutsche Bank; Fund), Macquarie Infrastructure (Fund), Morgan Stanley Infrastructure (Fund).

Ovviamente il processo di relazione fra i diversi attori del business dello shipping si pone all'interno di una levata pluralità di modelli contrattuali e organizzativi che rappresentano il

risultato di scelte strategiche, tattiche ma che sono sottoposti a processi di trasformazione risultato di negoziazioni e revisioni.

In via di prima approssimazione si distinguono:

- accordi di priorità per servizi o banchine dedicate, in cui il terminal operator assegna virtualmente una parte della *facility* ad un *carrier*;
- joint venture fra *carrier* e *stevedore* articolate in diverse modalità quali le partecipazioni minoritarie del *carrier*, joint venture paritetiche fra *carrier* e *stevedore* o jointventure nelle quali il *carrier* esercita un controllo di maggioranza. La scelta fra le diverse soluzioni dipenderà dal *commitment* delle parti, dall'orizzonte temporale di riferimento e anche dall'importanza degli investimenti;
- società controllata prevalentemente (POS *partially owned subsidiary*) o completamente (WOS *Wholly Owned Subsidiary*) dal *carrier* che dunque si configura proprio come un gruppo industriale del tipo GCTO.

Terminal operator	Milioni di TEU movimentati	(% Mercato globale)	Facenti parti del medesimo gruppo	Shipping Company	Capacità della flotta in	
					Milioni di TEU	(% Flotta mondiale)
Hutchinson Whampoa						
Port Holding	64,2	13,6		Maersk Line	2,0	15,0
AP Moeller Terminal	56,9	12		MSC	1,5	11,3
Port of Singapore Authority	55,3	11,7		CMA CGM	1,0	7,6
Dubai Port World	45,2	9,5		Evergreen	0,6	4,4
Cosco Pacific	32,5	6,9		APL	0,5	3,9
MSC	16,4	3,5		Hapag-Lloyd	0,5	3,5
Eurogate	11,7	2,5		Cosco	0,5	3,5
Evergreen	8,6	1,8		CSCL	0,4	3,3
SSA Marine	7,7	1,6		NYK	0,4	3,1
CMA-CGM	7	1,5		Hanjin Shipping	0,4	3,0
Totale primi dieci	305,5	64,6		Totale primi dieci	7,9	58,7

Tabella 8 - Le relazioni fra carriers e stevedore (anno 2009)

Fonte: Isfort 2011.

Anche in Italia i principali *Global carrier* sono entrati nei principali nodi portuali che hanno utilizzato per chiave di volta per presidiare un bacino di origine e di destinazione delle merci da loro trasportate. L'interesse per i porti italiani è confermato già da investimenti importanti effettuati da imprese estere. I terminalisti italiani (Isfort, 2011) al momento della promulgazione della legge 84/94 erano sostanzialmente imprese ed imprenditori di piccole e medie dimensioni già presenti nelle attività marittimo-portuali (agenti marittimi, armatori, ecc.), se si esclude il caso del terminal di Voltri di Genova, che faceva capo al gruppo Fiat. Attualmente invece la proprietà delle società di terminalisti in grado di gestire un traffico medio superiore a 300 mila TEU, tranne qualche limitata eccezione è controllata da grandi gruppi di GCTO, soprattutto esteri.

3.5 Le trasformazioni industriali nel settore della cantieristica e riparazioni navali nel Mediterraneo e in Italia

Il settore industriale delle aziende di riparazione navale sia pure caratterizzato da simili tecnologie e competenze va differenziato dal settore della cantieristica navale, in quanto pur rivolgendosi ad uno stesso mercato offre servizi diversi riferibili ad esigenze diverse. Da certi punti di vista le aziende di riparazioni sono più simili ad imprese di servizi che non ad aziende manifatturiere, soprattutto in termini di capacità di lavorare su commesse spesso diverse e di necessità di assecondare una domanda estremamente flessibile. Dato che, contrariamente all'industria delle costruzioni navali, è inferiore il livello perseguibile di pianificazione e automazione dei processi, è più rilevante la disponibilità di una forza lavoro qualificata e di competenze altamente specialistiche (CESA Ship Maintenance, Repair & Conversion Group, 2010).

Un ulteriore elemento di differenza deriva dalle lavorazioni aggiuntive che non sono state pianificate e definite ex ante negli ordini delle compagnie armatoriali, ma che invece "emergono" una volta che si avviano i lavori di riparazione delle navi. Non sfugge a tal proposito l'importanza di una relazione di fiducia da stabilirsi fra azienda di riparazione e compagnia armatoriale. Uno dei fattori riconosciuti alla base della tenuta del mercato delle riparazioni navali in Europa anche negli anni 2008 2010 infatti è stata la capacità del settore di stabilire delle relazioni di partnership con i propri clienti.

Pertanto, va ricordato che se la domanda di costruzione di nuove navi è in diminuzione e la cantieristica navale soprattutto europea ed italiana è caratterizzata da costi troppo elevati ed un eccesso di capacità produttiva (come dimostra la crisi del gruppo Fincantieri in Italia), vi sono invece interessanti prospettive di mercato per le aziende di riparazioni di navi passeggeri e merci che saranno in grado di offrire servizi di qualità. Infatti, i fattori critici di successo per le aziende di riparazione sono stabiliti dalle esigenze delle compagnie armatoriali e si basano prevalentemente sulla ricerca di un corretto equilibrio fra il costo del fermo nave sostenuto dall'armatore e la qualità degli interventi di riparazione eseguiti.

Dal 2009 si è registrata una significativa contrazione della domanda di nuove navi per il trasporto merci, come da tabella allegata (Assonavi 2010). Tuttavia sono ancora significativi gli ordini in portafoglio nelle aziende di costruzione navale.

Ne consegue un rallentamento delle esigenze immediate delle compagnie armatoriali in termini di investimenti in nuove navi e invece un crescente potenziale di sviluppo per le aziende di riparazione, basti pensare che in alcuni comparti come quello delle portacontainer l'età media delle navi di circa 10 anni evidenzia un potenziale fabbisogno di servizi di riparazione e manutenzione, come anche previsto dalle va-



Figura 6 - Andamento e previsioni del mercato mondiale delle costruzioni navali (CESA 2010)

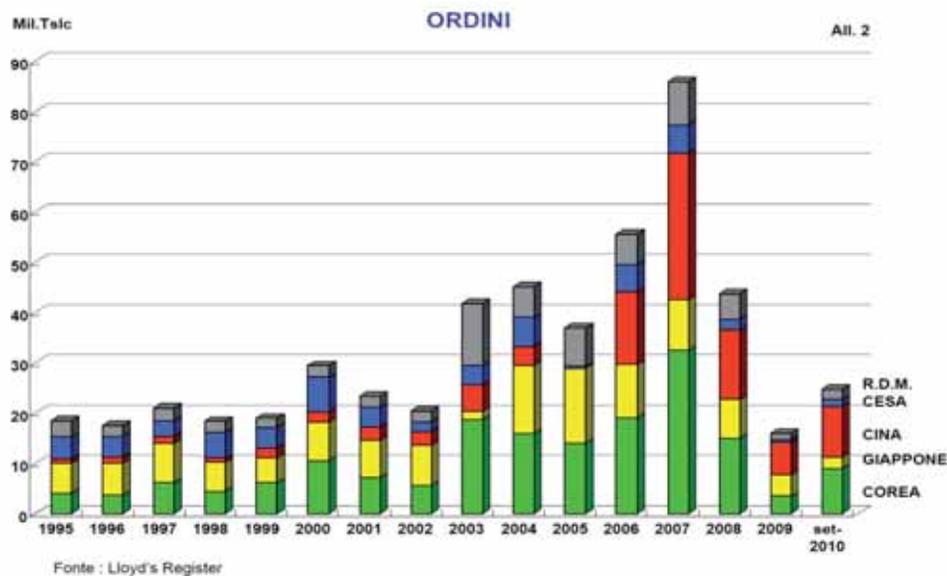


Figura 7 - Trend degli ordini di nuove navi per il trasporto merci e portafoglio ordini attuale, Assonavi 2010

lutazioni riportate nei grafici seguenti.

Dai dati forniti dalla CESA (2010), infatti, si rileva come sebbene nel 2009 il settore delle riparazioni e riconversioni navali abbia subito un ral-

lentamento, sicuramente non si è assistito ad un tracollo del volume d'affari del comparto, che è riuscito in alcuni paesi (Italia e Francia ad esempio) a mantenersi sui valori pre-crisi del 2007.

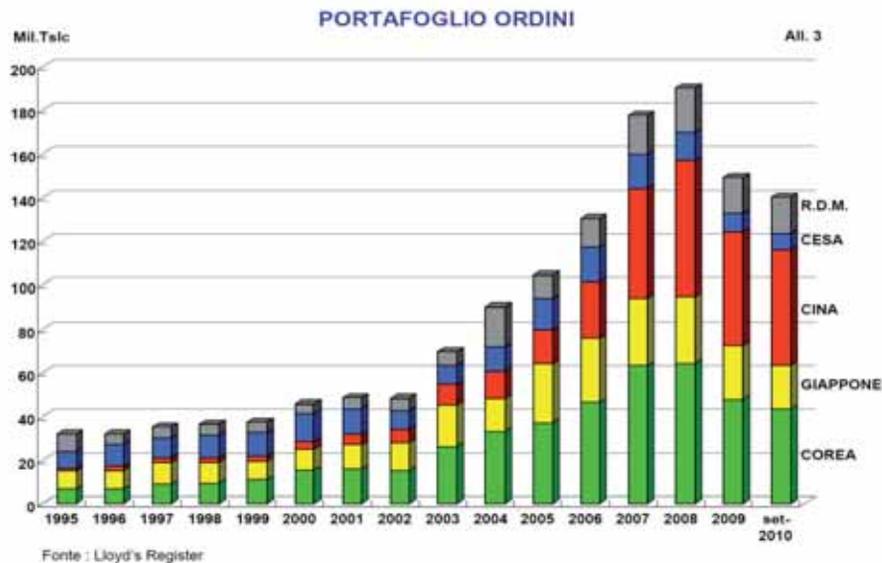


Figura 7 - Trend degli ordini di nuove navi per il trasporto merci e portafoglio ordini attuale, Assonavi 2010

Tuttavia, la vetustà della flotta (che in alcuni segmenti come quello del *dry bulk* raggiunge anche il 26% del totale per circa 2000 navi) induce le compagnie armatoriali a considerare con maggior interesse il ricorso a interventi di demolizione (già in parte avviati nel settore delle portacontainer) e sostituzione delle navi con più di 20 anni con navi di maggiore dimensione e in grado di perseguire maggiori economie di scala. Il rinnovo della flotta e la demolizione delle navi evidentemente possono ridurre la necessità e frequenza di interventi di riparazione.

Sia pure con qualche rallentamento possono comunque confermarsi previsioni ottimistiche superiori a quelle invece rilevabili per le costruzioni navali.

Infatti agiscono come fattori di stimolo alla domanda anche l'attuazione di regolamentazioni sempre più restrittive che richiedono ispezioni ed interventi di messa in bacino sempre più approfonditi ed accurati; e le trasformazioni nel segmento delle navi da crociera che richiede navi sempre più aggiornate ed attraenti, im-

nendo di fatto lavori di *refurbishment* mediamente ogni cinque anni. La domanda di "riparazione" dunque richiede servizi di ispezione e riparazione per flotte di elevate dimensioni e di notevole qualità e complessità tecnologica (Autorità Portuale di Genova, POT 2011-2013).

In ogni caso, il settore delle aziende di riparazioni navali ha infatti come proprio mercato "naturale" il settore dello shipping e dunque è influenzato dalle dinamiche economico e finanziarie che contraddistinguono quest'ultimo. Le compagnie di navigazione agiscono in base da una elevatissima fluidità finanziaria e commerciale: le stesse navi assumono una valenza non in quanto beni capitali e cespiti d'importanza strategica ma in quanto "merce", commercializzata sul mercato mondiale e caratterizzata da livelli volatili di prezzo, oppure strumento per ottenere sgravi fiscali. Tali caratteristiche rendono ugualmente "volatile" e elastica la domanda di servizi di riparazione, rendendo nei fatti estremamente rischiosa l'attività imprenditoriale delle aziende del settore che invece per competere devono reggersi su significativi investi-

MAINTENANCE, REPAIR & CONVERSION TURNOVER 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Croatia	38	34	33	55	49
Denmark	85	100	140	170	160
France	90	100	135	135	123
Germany	601	747	955	1,100	1,100
Greece	50	86	108	117	87
Italy	300	330	351	395	350
Lithuania	62	66	74	87	61
Malta	46	57	49	n/a	n/a
Netherlands	250	525	664	750	485
Norway	50	90	90	110	48
Poland	155	180	304	235	250
Portugal	108	121	132	172	146
Romania	55	69	54	46	26
Spain	270	275	350	403	280
UK	391	300	252	270	280
TOTALS	2,551	3,080	3,691	4,045	3,445

Tabella 9 - Volume d'affari del comparto delle manutenzioni, riparazioni e conversioni navali in Europa. Valori in milioni di €

Fonte: Cesa 2010.

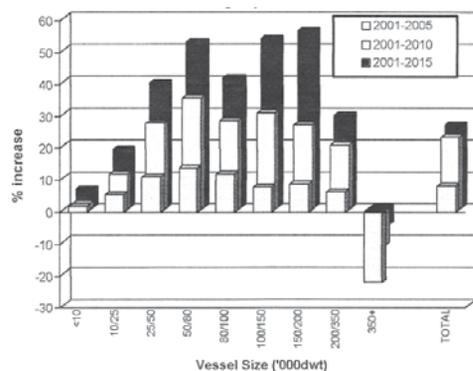


Figura 8 - Trend e previsioni per il mercato mondiale dei servizi di riparazione per tipo di nave

Fonte: Ocean Shipping, 2008.

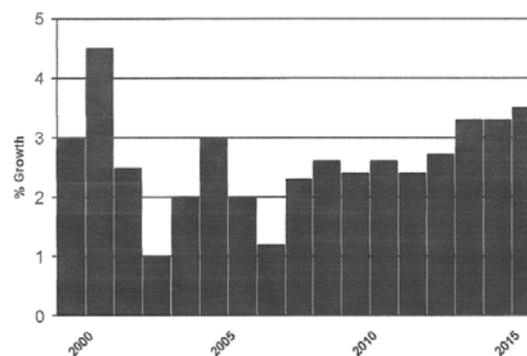


Figura 9 - Trend e previsione del tasso di crescita del mercato mondiale dei servizi di riparazione nave

Fonte: Ocean Shipping, 2008.

menti a lungo termine in impianti, soprattutto bacini, sempre di maggiori dimensioni.

Più specificamente, ricordando quanto evidenziato nei paragrafi precedenti, le compagnie armatoriali sono sempre alla ricerca di un equilibrio fra opportunità di investimento in navi sempre di maggiori dimensioni i cui costi sono attualmente alquanto contenuti, costi di gestione crescenti dovuti all'incremento del prezzo del carburante e in parte del costo del personale, e eccesso di capacità di stiva derivante da un significativo aumento delle flotte e da una limitata attività di demolizione delle navi più vecchie registratosi fino al 2009 incluso.

Le imprese di riparazione navali dunque per forza di cose devono basare la loro competitività sulla disponibilità di infrastrutture, impianti (bacini, banchine, gru, etc.) adeguate alle tipologie di navi su cui intervenire. Il crescente aumento dimensionale delle navi per il trasporto merci e delle navi da crociera richiede dunque un corrispondente aumento delle caratteristiche delle infrastrutture portuali in genere (fondali e banchine) e dei bacini utilizzati per la riparazione delle navi. La localizzazione in un particolare porto non rappresenta una fonte di vantaggio competitivo durevole, dato che gli armatori hanno la possibilità di scegliere con elevata flessibilità le infrastrutture dove fare effettuare i lavori necessari alle proprie navi.

Possono tuttavia essere distinti vari segmenti di mercato interregionali all'interno dei quali operano flotte e navi difficilmente trasferibili in altre aree geografiche. In particolare, si individuano il segmento asiatico, il segmento del Nord Atlantico e del Mar Baltico, e il segmento del Mediterraneo e del Mar Nero.

Per le navi di maggiori dimensioni impiegate sulle rotte intercontinentali, le aziende di riparazione localizzate in Cina, Corea, Vietnam e India sono in grado di offrire costi assolutamente competitivi, grazie a un basso costo del lavoro e a un sistema di aiuti di stato al limite del dumping, che rende estremamente difficile

per le aziende europee ed americane competere a livello mondiale.

Va registrato che in questa fase di crisi, nel bacino del Mediterraneo e del Mar Nero anche alcune grandi aziende di costruzione navale si stanno riconvertendo, e rappresentano concorrenti potenziali in grado di entrare nel mercato. A seguito della crisi dell'industria europea, infatti, alcuni importanti aziende di costruzioni navali in Grecia, Turchia, Spagna, Portogallo già hanno avviato processi di ristrutturazione industriale entrando nei fatti anche nel settore delle riparazioni navali.

Anche se l'aumento dimensionale potrà riguardare limitatamente le flotte concentrate nel bacino del Mar Mediterraneo e del Mar Nero ed utilizzate sui flussi OD, è anche vero che per le aziende di riparazione navale in molti paesi dell'area EuroMed si rendono necessari investimenti in infrastrutture (bacini fissi e galleggianti) per accogliere le Panamax e le Postpanamax (che rappresentano circa l'80% delle navi in transito nel Mediterraneo) in nuovi bacini di dimensione anche superiore ai 270 metri.

Complessivamente nel Mediterraneo l'offerta di riparazioni navali si basa su circa 170 bacini di carenaggio. Il 45% sono strutture fisse al di sotto dei 270 metri di lunghezza, il 38% strutture galleggianti al di sotto dei 270 metri (Autorità Portuale di Genova, 2011). Per navi al di sopra dei 270 metri vi sono 28 bacini fissi e uno galleggiante.

Tali valutazioni hanno influenzato, ad esempio, la decisione del Porto di Genova di avviare il processo finalizzato alla realizzazione di un bacino galleggiante di circa 330 360 metri di lunghezza per una larghezza di 65 metri.

Numerose aziende proprietarie o gestori di infrastrutture negli *shipyard* o nei porti in Europa e nel mare Mediterraneo hanno avviato strategie di riposizionamento utilizzando i bacini e le banchine per offrire servizi di riparazione e ristrutturazione,

anche con una forte contrazione dei costi. Ad esempio, in Grecia: l'Autorità Portuale del Pireo ha costituito una nuova società controllata pubblico privata che gestisce tutte le attività di riparazione navale dello scalo greco. Si prevedono investimenti per la costruzione di un

moderno bacino di carenaggio capace di accogliere unità Panamax. La struttura dovrà sostituire i vecchi bacini, che sono in grado di lavorare solo su navi di stazza medio-piccola, e incrementare così la capacità di attrazione del porto del Pireo.



Figura 10 - La distribuzione di bacini per le riparazioni navali nel Mediterraneo
Fonte: Autorità Portuale di Genova.



Figura 11 - I bacini capaci di accogliere navi di dimensione superiore ai 270 m
Fonte: Autorità Portuale di Genova.

Anche nei porti spagnoli (Algeciras e Malaga), francesi (Marsiglia) o portoghesi la crisi del settore delle costruzioni navali ha stimolato investimenti e strategie di crescita commerciale nel settore delle riparazioni. I principali competitor portoghesi, e francesi nel 2010 hanno mantenuto inoltre quasi inalterato il proprio volume d'affari.

Nei porti europei il settore appare molto frammentato e le imprese di dimensioni contenute. Le piccole imprese possono sviluppare un vantaggio concorrenziale se sanno ben organizzare alle specializzazioni in alcune produzioni, ma la volatilità del mercato costituisce una grave minaccia per i cantieri altamente specializzati: il calo della domanda in specifici segmenti di

mercato può costringere un cantiere specializzato ad impegnarsi in produzioni alternative per le quali risulta meno idoneo ed a associarsi ad altri cantieri.

Complessivamente dai dati della CESA (Community of European Shipyard Association) in Europa si possono individuare circa 300 cantieri di costruzione e di riparazione navale di cui circa 34 in Italia.

In particolare, negli ultimi 10 anni, nel settore delle costruzioni navali europeo si è assistito ad un processo di concentrazione con il rafforzamento di alcuni grandi gruppi industriali: in Europa 4 società europee (di cui una controllata dai coreani) producono la quasi totalità delle unità navali di dimensioni medio grandi.

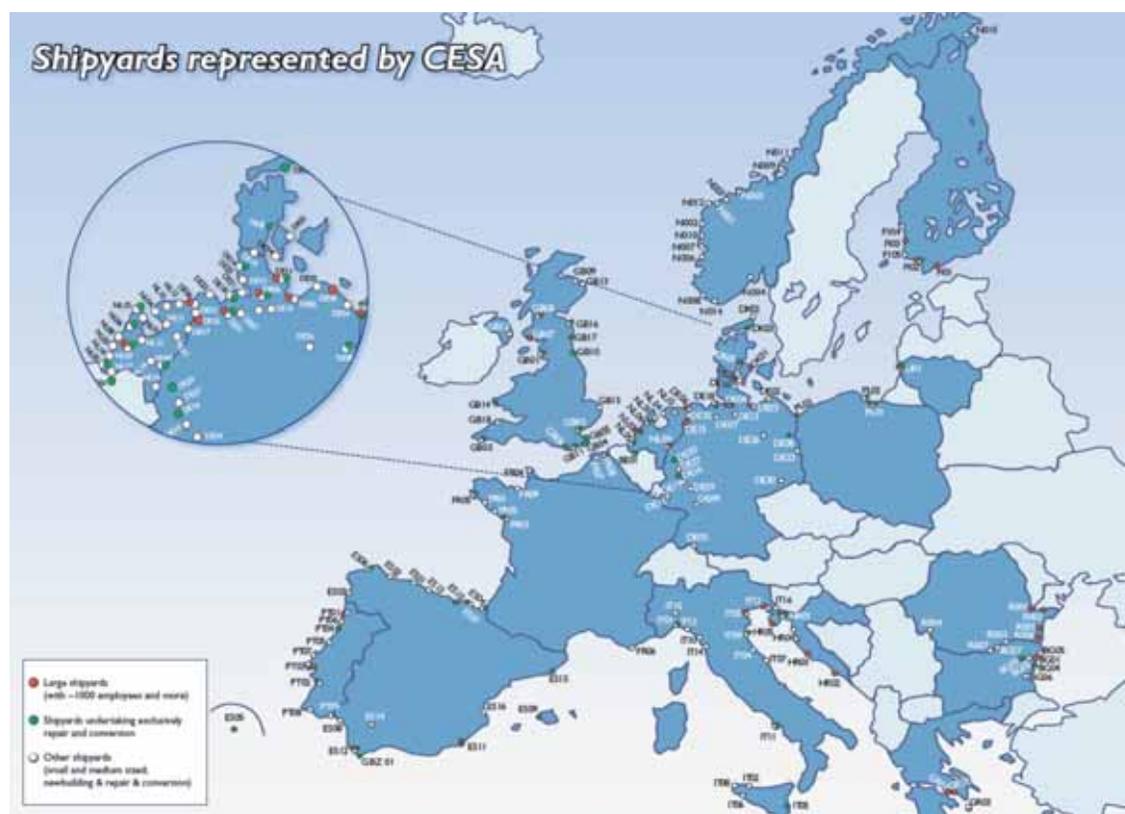


Figura 12 - La localizzazione dei cantieri di costruzione e riparazione navale nell'Unione europea
Fonte: Cesa, 2010.

	N. di bacini	
	Totale	per navi maggiori di 270 mt
Porto di Marsiglia	3	2
Porto di Malta	6	1
Cantiere Viktor Lenac di Costrena (Croazia)	2	
Adriatic Shipyard Bijela (Montenegro)	2	
Elefsisi Shipyard (Grecia)	3	1
Istanbul (Turchia) 9 aziende	16	2
Pireo (Grecia) 2 aziende	7	2
Siros (Grecia)	2	
Cipro	1	
Alessandria (Egitto) 2 aziende	3	1
Izola (Slovenia)	1	
Durres (Albania)	1	
Haifa (Israele)	3	1
Setubal Lisbona (Portogallo)	6	6
Porto di Algericas (Spagna)	2	1
Porto di Malaga	1	
Totale altri paesi	59	17

Tabella 10 - Alcuni dei principali poli industriali del settore delle riparazioni navali presenti nel bacino del Mediterraneo
Fonte: elaborazione degli autori.

In Turchia ad esempio, le società di costruzioni navali si sono ridimensionate e concentrate sulle riparazioni, riconvertendo in alcuni casi le attività dalla cantieristica di costruzione; il ridimensionamento degli organici di alcuni cantieri (si sono persi circa dai 20.000 ai 40.000 posti di lavoro tra dipendenti diretti e indotto) offre la possibilità di garantire buona qualità a prezzi inferiori del 15-20%

In Bulgaria, nonostante la crisi abbia costretto le aziende a lavorare al 60% della capacità produttiva, si sono comunque effettuati significativi investimenti, come quello di 22,5 milioni di dollari effettuato nel 2009 dalla Odessos Shiprepair Yard S.A nella costruzione di un nuovo bacino galleggiante con una capacità di sollevamento di 20.000 tonnellate e in grado di accogliere navi con una stazza lorda superiore alle

60.000 tonnellate e una larghezza di circa 32 metri.

In Croazia si è avviato un processo di ristrutturazione del settore contraddistinto da cantieri in grado sia di operare nel settore delle costruzioni che in quello delle riparazioni (Kraljevica Shipyard in Kraljevica, Brodotrogir Shipyard in Trogir) e ha visto la privatizzazione nel 2008 dei grandi stabilimenti di Viktor Lenac in Rijeka il cui principale azionista è la compagnia armatoriale croata Tankerska plovidba Co.

4. LA COMPETITIVITÀ DEL PORTO DI NAPOLI. POSIZIONE STRATEGICA, MODELLI DI GOVERNANCE, PROGETTI DI INVESTIMENTO

di Francesco Izzo e Marcello Martinez

4.1 Il porto di Napoli in un'analisi strategica

Per il porto di Napoli, i prossimi anni saranno decisivi. Davanti a sé, in uno scenario competitivo in rapido e profondo cambiamento, è davanti a un bivio: tentare di difendere le sue posizioni, fino a quando potrà, oppure provare a scommettere su un nuovo modello di business, per risalire un sentiero di crescita.

Il porto di Napoli gode di una posizione privilegiata nel bacino del Mediterraneo, a metà strada tra la Sponda Sud e la costa ligure – imprescindibile varco di accesso verso il mercato nordeuropeo , una base ideale per i flussi di traffico di merci così come scalo di indubbio fascino per le navi da crociera.

Il porto di Napoli, per tradizione e per un lungo processo di sedimentazione di attività che nel tempo si sono insediate al suo interno, si è mantenuto fedele a un modello multifunzionale (*multi-purpose*), aprendo il suo spazio, le banchine, i moli, le aree dedicate allo sbarco, all'imbarco e allo stoccaggio di merci, a una molteplicità di segmenti di business. Come indica la tabella seguente, convivono in uno spazio di 1,3 milioni di m², lungo un tratto di costa di circa 4 km (pari a circa il 7% del perimetro del territorio Comunale) che ospita oltre 10 chilometri di banchine con 80 ormeggi, 11 moli e 10 darsene, una molteplicità di attività.

Tale modello ha avuto il pregio, finora, di riuscire a fronteggiare la crisi economica degli ultimi anni in modo più efficace di altri porti: le contrazioni di un segmento sono state in buona misura compensate dalla tenuta o dalla lieve crescita di altri. Tuttavia, è da chiedersi se tale modello possa essere ancora sostenibile; soprattutto, se abbia determinato un calo di competitività relativo confrontando le performance del porto di Napoli con quelle di altri porti che invece hanno imboccato con decisione la strada della focalizzazione strategica, privilegiando una vocazione originaria o convertendosi verso un differente e innovativo posizionamento, oppure di porti che hanno deciso di formare alleanze e network regionali con scali complementari per razionalizzare le attività senza perdere in produttività e grado di specializzazione.

La “multifunzionalità” del porto di Napoli obbedisce non solo a una tradizione; è stata ed appare tuttora la soluzione più adatta a una città che incarna in sé una pluralità di anime, come forse nessun altro porto nel Mediterraneo. Come accade a Genova e a Venezia è un porto storico in una città d'arte; mentre Genova e Venezia, ai margini settentrionali dell'Italia, sono proiettate in modo naturale verso l'Europa, Napoli è la porta d'ingresso a un mercato soprattutto regionale, di prossimità. Come Genova e Venezia è uno scalo irrinunciabile per le crociere nel Mediterraneo, aprendo il suo scrigno di città d'arte a un numero potenzialmente altissimo di visitatori, ma a differenza dei altri due porti, è la via privilegiata di accesso non solo alla città, ma ad un'area ad altissima attrattività

Denominazioni, Calate e Moli	Numero Ormezzi	Destinazione d'uso	Sviluppo complessivo dei Banchinamenti (m)
calata Beverello	4	Terminal cabotiero isole minori – solo passeggeri	180
molo Angioino	7	Terminal crociere	1.029
calata del Piliero	3	Terminal cabotiero isole maggiori – (terminal Ro-Ro)	260
molo Immacolatella Vecchia	4	Terminal cabotiero isole maggiori – (terminal Ro-Ro)	390
calata Porta di Massa	3	Terminal traghetti isole minori – auto, autocarri e passeggeri	260
molo Pisacane	5	Banchine di servizio – mezzi della Capitaneria di Porto	620
calata Villa del Popolo	4	Traffico merci alla rinfusa – granaglie	580
molo Carmine e molo Martello	3	Area cantieri navali	395
darsena dei bacini	7	Area cantieri navali	180
molo Cesareo Console	2	Area cantieri navali	360
calata della Marinella	4	Area cantieri navali	610
Pontile Vittorio Emanuele III	5	Area cantieri navali (ponente) e terminal merci varie (levante)	1090
calata Vittorio Veneto	1	Terminal merci varie	210
molo Flavio Gioia	5	Terminal contenitori e merci varie	602
calata Granili	1	Terminal contenitori	200
molo Bausan	5	Terminal contenitori	680
calata Pollena e Vigliena	3	Terminal contenitori	385
molo Vigliena	8	Cantiere navale – Terminal petroli	670
calata Petroli	2	Terminal petroli	305
molo Progresso	4	Terminal petroli	570
calata Nuova Darsena (*)	1	Area utilizzata occasionalmente per servizi in attesa di tombamento	250
molo avamposto di Levante (*)	2	Molo non completato	250
Totale	83		10.076

Tabella 1 – Calate, moli e destinazioni d'uso

Fonte: M. Di Stefano, *Il Porto di Napoli tra imperativi economici ed aspirazioni di sviluppo, Report, giugno 2011.*

turistica (da Pompei alla costiera amalfitana), posta al centro di un golfo da dove ogni giorno (come non accade a Venezia e a Genova) migliaia di pendolari e di turisti affollano le banchine del traffico passeggeri verso Ischia, Capri e Procida.

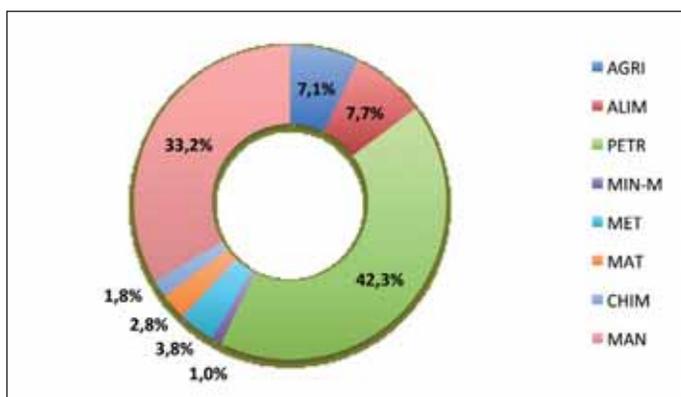


Figura 1 - Il porto di Napoli nel 2010. Categorie di merci
Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012.

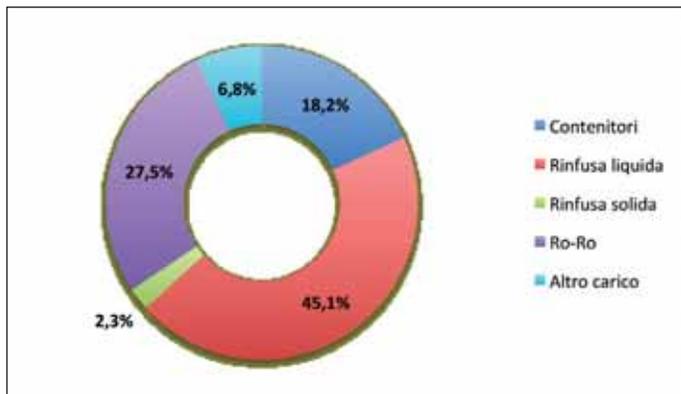


Figura 2 - Il porto di Napoli nel 2010. Tipo di carico
Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012.

Una condizione di privilegio che ha consentito al porto di mantenere flussi di traffico di passeggeri e di merci, mentre altri porti sono stati costretti a segnare battute d'arresto e a soffrire decise contrazioni di domanda.

Come mostrano le tavole seguenti, il porto di Napoli appare come uno dei più eterogenei per

categorie di merci sbarcate e imbarcate e per tipo di carico.

L'adozione di un modello *multipurpose*, tuttavia, a differenza di quanto accade in porti specializzati o di network portuali basati su un sistema regionale di scali focalizzati per funzione e complementari, reca con sé una conseguenza implicita ma inevitabile: il dover mantenere livelli costanti di investimenti in una molteplicità di aree di attività per poter conservare condizioni di competitività e adattarsi alle pressioni concorrenziali su una pluralità di fronti competitivi. Occorre una visione strategica in grado di contemperare le esigenze, per definizione divergenti, di una pluralità di attori compresenti nel medesimo spazio, a un tempo creatori di valore e produttori, da un lato, consumatori e destinatari dei servizi di un porto, dall'altro. Occorre una capacità di investimento di competitive di porti a vocazione specialistica che possono far convergere verso un unico e condiviso orizzonte le misure per lo sviluppo e le risorse finanziarie a sostegno della crescita e della competitività. Per contro, in un porto multifunzionale, le aree di investimento e le opzioni di intervento devono essere molteplici così come molteplici sono le priorità percepite riguardo a tal opzioni. Tale modello amplifica almeno due aree di rischio fra loro correlate: in primo luogo, soprattutto quando l'*authority* di un porto non ha la forza adeguata o non è in grado di raccogliere un ampio consenso, la molteplicità degli interessi tende a provocare ritardi nella formulazione dei piani di investimento oppure, nei casi peggiori, a creare una condizione di inerzia, alimentata da veti incrociati. In secondo luogo, la divergenza di orientamenti e obiettivi strategici fra segmenti differenti di imprese che popolano il porto (terminalisti versus cantieri di riparazione navale) oppure all'interno del medesimo segmento (un cantiere versus un altro cantiere), soprattutto quando le barriere all'ingresso per i *newcomers* sono elevate e

Porto	Contenitori	Rinfuse liquide	Rinfuse solide	Ro-Ro	Altri Merci	Totale	Valore Assoluto
Napoli	18,2%	45,1%	2,3%	27,5%	6,8%	100,0%	14.936
Civitavecchia	3,2%	6,8%	15,0%	53,2%	21,8%	100,0%	5.380
Genova	25,9%	49,1%	6,5%	17,3%	1,1%	100,0%	41.428
Livorno	20,6%	39,5%	2,5%	30,7%	6,7%	100,0%	22.662
Salerno	17,7%	0,0%	1,3%	65,1%	15,9%	100,0%	4.837
Taranto	11,1%	18,8%	45,1%	10,0%	14,9%	100,0%	34.209
Venezia	10,2%	46,9%	30,6%	3,9%	8,4%	100,0%	26.212
Media Italia	16,7%	44,4%	14,1%	17,9%	6,9%	100,0%	494.091

Tabella 2 - Il porto di Napoli nel 2010a confronto con altri porti per tipo di carico

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012.

ciascun attore gode di una rendita di posizione, per esempio legata a una concessione pluriennale, tende a irrigidire le posizioni delle coalizioni di interesse o dei singoli attori fino a “bloccare” di fatto il piano di investimento deciso. Nel primo caso, si rallenta il processo decisionale e la formulazione delle strategie; nel secondo, si ostacola o si blocca il processo di implementazione delle strategie e la realizzazione degli investimenti.

Un modello multifunzionale, in altre parole, rischia di “implodere” quanto l’attore con la responsabilità di governare il processo decisionale è troppo debole o vincolato a uno o ad alcuni determinati attori del sistema, oppure quando i principali stakeholder interni, portatori di interessi non sempre convergenti, non sono in grado di stabilire obiettivi condivisi e di identificare forme di dialogo e di confronto indispensabili per giungere a una piattaforma di base.

Lo scenario competitivo nel Mediterraneo

Le mosse strategiche del porto di Napoli e delle imprese che lo “abitano” agiscono sopra una scacchiera – la mappa dei porti del Mediterraneo – in deciso fermento. Il leader mondiale degli operatori di logistica, l’impresa danese Maersk, ha appena modificato le sue strategie nel Mediterraneo, per trasferire il suo hub da Gioia Tauro a Port Said. Cambia la

mappa delle alleanze, con Contship (primo operatore a La Spezia, Cagliari e Salerno) che ha aperto il capitale della Medcenter Container Terminal, la società di gestione del porto calabrese, al gruppo Msc (Aponte), attraverso l’ingresso della società veicolo Terminal Investment Limited, e ad Apm Terminals, una controllata di Maersk. Molte compagnie hanno allo studio piani di espansione e progetti di ridisegno delle linee di traffico, con il rischio di marginalizzare in futuro non pochi porti italiani. Molte imprese di navigazione sono alla ricerca di condizioni migliori, soprattutto per i bacini di riparazione. Intanto, il carrier taiwanese Evergreen, sesta compagnia al mondo, ha spostato tre importanti servizi di collegamento tra il Mediterraneo e l’Estremo Oriente da Taranto al porto greco del Pireo: il servizio settimanale tra Estremo Oriente-Mediterraneo e Nord Europa e due servizi *feeder*, l’Adriatico e il Nordafricano. Le compagnie Yang Ming, Hanjin, Uasc e Hyundai che in partnership coprivano la rotta tra Asia orientale e alto Adriatico hanno cancellato il collegamento diretto, colpendo i porti italiani di Venezia e Trieste. La porta d’ingresso ai mercati europei, favorita anche dal progresso nella realizzazione dei corridoi europei a est, sembra spostarsi verso l’Europa sud-orientale, verso la Grecia e la Turchia.

In un libro di pochi anni fa, *The Box. La scatola che ha cambiato il mondo*, Marc Levinson aveva

raccontato come il container – non il computer né internet – era la vera icona dell'economia della globalità, la vera unità di misura dell'interdipendenza tra i paesi del mondo, l'innovazione, «the magic box» che «aveva reso il mondo più piccolo e più grande la sua economia». Eppure, nonostante una posizione geografica privilegiata, quale approdo naturale per i traffici di merci provenienti e destinate all'Estremo Oriente, l'Italia rischia di perdere spazi di mercato, a causa di una progettualità di sistema non adeguata e di un deficit infrastrutturale che mina la competitività dei porti italiani. Ritardi negli investimenti pubblici, distorsioni nei modelli di *governance* dei porti, errori di valutazione strategica delle imprese, sono affiorati in tutta la loro gravità allorché i colpi della crisi economica hanno rallentato in modo significativo i flussi del commercio internazionale. Per un porto come Napoli, senza una vocazione di *transshipment* e un mercato della domanda ancora sostenuto, gli effetti in apparenza sono appena più lievi, ma diventa fondamentale definire con rapidità strategie competitive, stabilire il posizionamento desiderato nella mappa dei porti italiani, far convergere investimenti e sforzi verso obiettivi condivisi. In modo paradossale, l'espansione economica della Cina e dei paesi del Sud est asiatico non ha premiato i porti italiani, che pure avevano la *chance* di diventare la via d'accesso privilegiata verso i mercati europei; i grandi *carrier* scelgono sovente rotte alternative, benché più lunghe e costose, e porti differenti, per la qualità dei servizi che ricevono e i benefici complessivi che ottengono.

Il Mediterraneo ha conservato un ruolo fondamentale nella mappa degli scambi mondiali: transitano nel bacino oltre 1,4 miliardi di tonnellate di merci all'anno, una cifra che equivale a quasi il 20% del traffico marittimo. Di tale volume di traffici, l'Italia rischia di vedersi sottrarre una porzione sempre più rilevante e porti

intermedi multipurpose, come Napoli, diventare sempre più marginali, sorretti solo dalla domanda del mercato di prossimità.

Il grande vantaggio del Mediterraneo e dei porti italiani in particolare è stato di essere l'anello di congiunzione fra il mercato asiatico e i paesi del Nord Europea; ora, l'apertura verso l'Africa e il Medio Oriente, pone l'area mediterranea al centro di tre continenti. Un'opportunità di espansione per i porti che sapranno giocare d'anticipo e stabilire reti di alleanze; un rischio di "deriva" competitiva per quelli che rimarranno ancorati a modelli strategici e di *governance* del passato.

Non è un caso che i flussi di investimenti diretti dalla Cina si siano indirizzati sempre più negli ultimi anni verso l'Africa e che molte aziende tedesche e francesi hanno cominciato a trasferire attività di produzione a forte intensità di lavoro nei paesi del Maghreb, privilegiando come localizzazione le aree industriali dedicate nel perimetro dei grandi porti di *transshipment* come per esempio Tangeri. Quasi sempre, tali processi di espansione dei porti sono sostenuti da partnership tra governi nazionali e global carrier. In Tunisia, nella sua strategia di sviluppo portuale, il governo ha differenziato per esempio tra gli scali di La Goulette, riservato al traffico passeggeri, e Enfidha, dedicato allo sbarco e all'imbarco di merci, con forti investimenti della compagnia di stato, la Cotunav. La pacificazione in Libia dovrebbe invece dare nuovo slancio al porto di Tobruk.

La strategia messa in atto dai porti della Sponda Sud del Mediterraneo, dal Marocco all'Egitto, dalla Tunisia e dalla Libia, potrebbe sconvolgere gli equilibri del trasporto marittimo e condizionare fortemente le performance dei porti italiani. Un rovesciamento della clessidra che potrebbe spostare verso sud le valutazioni comparate degli operatori dell'armamento e del terminalismo marittimo. Per il 2015, la capa-

cià aggiuntiva offerta dai porti nordafricani è stimata in 10 milioni di teus, pari a quanto movimentano i porti italiani nel complesso, determinando la nascita di grandi scali di *transshipment* in grado di dirottare altrove traffici che ora coinvolgono i porti italiani: Port Said raddoppierà la sua capacità; cresceranno i porti di Alessandria, in Egitto, e di Tangeri in Marocco, così come i nuovi scali di Enfidha in Tunisia e di Orano in Algeria. Tangeri, in particolare, è cresciuta con ritmi altissimi negli ultimi anni, garantendo tasse d'ancoraggio minime e minori costi di trasbordo, diventando l'approdo privilegiato per le compagnie cinesi e sottraendo mercati ai porti di *transshipment* italiani, in particolare Gioia Tauro, e spagnoli (dove soffre Algeciras mentre sembra tenere Valencia). Il Mediterraneo è diventato un mercato fortemente competitivo, dove si confrontano grandi compagnie armatoriali quasi sempre integrate a valle con gli operatori portuali, e la scelta dei *global carrier* avviene in base a comparazioni estese di offerte alternative di scalo. Il rischio per i porti italiani, e in particolare i porti come Napoli rassicurati a lungo dalle dimensioni del mercato regionale di riferimento, è una progressiva marginalizzazione dalle principali rotte di traffico, soprattutto quando e laddove non si è in grado di superare l'atteggiamento provinciale, di difesa strenua e ostinata di condizioni di vantaggio relativo, che hanno contraddistinto finora la maggior parte dei porti italiani e delle imprese che vi operano.

Secondo le stime sul traffico marittimo di Confetra, la Confederazione generale italiana dei trasporti e della logistica, i dati complessivi del 2011 per l'Italia in apparenza sono positivi, con un aumento del fatturato dei trasporti internazionali via mare dell'1,7%, ma nel segmento a maggior crescita, il *transshipment*, i porti italiani perdono traffici e quote di mercato. I dati di Asoportri indicano che fra il 2005 e il 2010, benché si sia registrato un aumento del 42% dei

container trasbordati nell'area mediterranea, il sistema italiano dei porti sia passato da 4,4 a 4 milioni di teu, con un calo dal 29 al 20% del volume complessivo. Indispensabili per il *transshipment* grandi scali marittimi, simili per struttura e reti di collegamento agli *hub* aeroportuali, dotati di servizi efficienti, di lunghe banchine di attracco, di fondali profondi in grado di accogliere navi portacontainer di dimensioni elevate.

L'erosione della quota di mercato dei porti italiani appare chiara dall'analisi dei dati di Eurostat relativi ai trasporti marittimi in container. Nel 2001, l'Italia deteneva una quota pari al 15,2% dei volumi movimentati dall'Unione Europea a 15, lontana dalla leadership della Germania (20,3%), ma appena dietro Spagna (16,1%) e Paesi Bassi (16,0%). Ebbene, nell'arco di dieci anni, nel 2010, la quota italiana nell'Unione Europea a 27 è scesa al 10,5%, superata in graduatoria dal Belgio (12,9%) e distanziata da Germania (17,5%), Spagna (15,5%) e Paesi Bassi (15,0%). Un calo che si osserva anche prendendo in considerazione la dinamica dei valori assoluti. La crescita dei volumi movimentati in Italia, fra i maggiori paesi, è stata la più stentata, sotto il 35%, contro performance ben più alte dei paesi competitor, come la Germania (+67,6%), i Paesi Bassi (+82,1%), la Spagna (+88,6%), il Belgio (+192,6%). Perfino paesi tradizionalmente dietro l'Italia, come la Francia, sono riusciti a recuperare quote di mercato.

Il sistema dei porti italiani si è sviluppato in modo frammentato, in verticale, lungo le coste, soprattutto come *gateway*, come varchi di accesso al servizio del territorio circostante per rispondere alle esigenze di mercato, con fondali non sempre adeguati e carenze infrastrutturali. Per paradosso, l'unico grande scalo con fondali capaci di accogliere le portacontainer di nuova generazione per il deficit di reti di collegamento è dedicato al solo *transshipment*. Un

processo evolutivo molto differente da quanto è accaduto nei porti nord-europei, dove il modello di sviluppo, ben più ordinato e con obiettivi chiari nella configurazione del sistema logistico, ha spinto verso una maggiore concentrazione e specializzazione degli scali, rivolti in modo dominante verso la grande industria di trasformazione.

Come confermano studi e analisi svolte negli ultimi anni, le ragioni del ritardo dei porti italiani sono riconducibili a due fondamentali aree di criticità. In primo luogo, la carenza, a volte la mancanza assoluta, di infrastrutture – dai retroporti alle piattaforme logistiche, agli interporti – di servizi efficienti, di sistemi di collegamento con la rete della distribuzione europea. Come ha mostrato nel 2010 una ricerca di Isfort, il traffico nei porti italiani, con pochissime eccezioni, ha un carattere territoriale, a prevalenza regionale o interregionale, alimentato da una rete frammentata di scali, non sostenuti da collegamenti ferroviari, e con difficoltà a integrarsi con le piattaforme logistiche e i nodi dell'Europa centro-settentrionale. In secondo luogo, a differenza dei competitor del Mediterraneo e del Nord Europa, i porti italiani non sono riusciti ad alleggerire il peso della burocrazia (per esempio, realizzando gli sportelli doganali unici già presenti nella maggior parte dei porti europei) e a rimediare a un divario sempre più ampio nei sistemi di gestione delle informazioni. Una combinazione di fattori che nei fatti ha assottigliato fino ad azzerare quel vantaggio geoFigura che garantiva ai *carrier* che risalivano il Mediterraneo entrando da Suez una durata più breve di navigazione. Dei ritardi e delle difficoltà dei porti italiani, hanno beneficiato i grandi porti di Valencia – il maggiore nel Mediterraneo per volume di traffici – cresciuto nell'ultimo anno del 5%, di Tangeri (+10%), di Port Said (+7%). La geografia del *transshipment* del Mediterraneo cambia con rapidità, a vantaggio dei porti della

sponda Sud. Nella classifica mondiale dell'efficienza dei porti, l'Italia occupa l'ottantunesima posizione: programmi di azione per la semplificazione e lo snellimento delle procedure autorizzative sono indispensabili. Secondo alcune stime, sono 67 i tipi differenti di controlli svolti per l'uscita delle merci da un porto italiano.

In base ai dati dell'ultima edizione del Global Port Tracker, l'osservatorio sui porti compilato dall'Institute of Shipping Economics and Logistics, i principali scali europei container (Le Havre, Amsterdam, Zeebrugge, Rotterdam, Brema/Bremerhaven, Amburgo) hanno registrato segnali di ripresa, ma solo grazie alla fase espansiva del primo semestre; il rallentamento della seconda metà dovrebbe proseguire anche nel 2012. Secondo il report, «l'intero panorama economico sta inviando segnali di un rapido rallentamento. Guardando al 2012, ci aspettiamo una brusca diminuzione della crescita della movimentazione dei container». Uno scenario di contrazione della domanda che è destinato a scontrarsi ancor più con l'espansione di capacità della flotta mondiale, con la consegna di ordini di nuove grandi navi, capaci di trasportare fino a 18mila teu. Tale situazione, nonostante le manovre di rialzo dei noli operate dalle compagnie nei primi mesi del 2012 appena ricordate, tenderà a mantenere i prezzi di mercato sotto pressione e spingerà gli operatori a ritirare una parte delle navi porta-container per sostituirle con navi di maggiori dimensioni in grado di raggiungere superiori economie di scala. Grandi compagnie europee, come Maersk e Cma-Cgm, così come operatori asiatici, nonostante contrazioni di ricavi, hanno proseguito nella corsa verso nuovi ordini per portacontainer, per un valore nel primo semestre del 2011 stimato da Clarksons intorno ai 20,6 miliardi di dollari. La crescita dimensionale delle navi rischierà di sottrarre traffico ai porti italiani, in particolare agli scali come Napoli non in grado di accoglierle per i fondali

troppo bassi.

Porti italiani in movimento

La contrazione nel 2011 per il traffico di container nei porti italiani è stata di 2,4 punti. Una caduta determinata in larga misura dalle decisioni strategiche dei grandi carrier e terminal operator che hanno preferito scali differenti. Lo scenario competitivo è diventato sempre più fosco, in particolare, per la concorrenza intensa degli scali di Port Said e di Tangermed.

La crisi è drammatica per i porti puri di *transshipment* come Gioia Tauro che ha registrato nel 2011 un crollo di traffico, dopo che il suo principale cliente, la compagnia danese Maersk Line, come ricordato, dal mese di maggio ha deciso di non attraccare più con le sue navi alle banchine del porto calabrese, preferendo trasferirsi a Port Said. La già ricordata decisione di Evergreen, all'inizio del mese di settembre del 2011, di spostare da Taranto al Pireo i servizi di collegamento avviati dieci anni prima ha ridimensionato le ambizioni del porto pugliese nella movimentazione di container. Se, come mostra la tabella 3, il porto di Taranto chiude il

2011 con un segno positivo è solo l'illusione ottica determinata da un primo semestre in forte aumento (+17,5%), con oltre 340 mila teu movimentati. Eppure, solo nel 2006, il porto di Taranto aveva raggiunto la sua punta massima, sfiorando i 900 mila teu in un solo anno. Oltre Gioia Tauro e Taranto, anche Cagliari, altro scalo di *transshipment*, ha segnato una battuta d'arresto, con un calo del 2,4%. Cumulando i dati dei scali di trasbordo, le perdite del 2011 superano il 15%, solo compensate dal segno positivo segnato dai porti di destinazione (+8,3%). Sembra tenere per ora la portualità ligure, con gli scali di Genova e La Spezia – gli unici in Italia oltre Gioia Tauro con un traffico di container che supera la soglia del milione di teu – che mantengono o arrotondano le proprie quote, segnando comunque un rallentamento nella seconda parte dell'anno. Genova, con oltre 1.8 milioni di container è tornato ai livelli pre-crisi del 2007, ancora lontano però dai maggiori porti del Mediterraneo, come Barcellona che si è attestato intorno ai 2 milioni di teu segnando una crescita del 4% e Valencia, il primo porto europeo, con 4,3 milioni di teu (in

Porto	Teu K	Variazione % sul 2010
Gioia Tauro	2.305	-19,2
Genova	1.847	5,0
La Spezia	1.307	1,7
Livorno	637	1,5
Cagliari*	614	-2,4
Taranto	604	3,9
Napoli*	528	-0,8
Venezia	458	16,5
Trieste	393	39,6
Ravenna	215	17,8
Salerno	201	-2,2
Savona	166	-15,5
Totale ITALIA	9.519	-2,4

Tabella 3 - Il traffico container nel 2011

*dati provvisori

Fonte: elaborazione degli autori da Assoport, 2011

larga parte di *transshipment*), che ha raggiunto i 4,3 milioni di teu, con un aumento sul 2010 del 2,8%. Abissale è la distanza dei porti italiani dai maggiori scali europei, i porti del Northern Range. Rotterdam, nel 2011, ha raggiunto gli 11,8 milioni di teu, crescendo del 6,5%; Amburgo i 9 milioni (+14%); Le Havre 2,2 milioni, con un calo del 6%.

Di grande interesse, in particolare per il porto di Napoli, posizionato lungo le rotte tirreniche che risalgono il Mediterraneo dalla sponda sud verso i porti liguri e francesi, è invece il chiaro spostamento di traffici verso i porti adriatici, con performance eccellenti marcate da Trieste, Ravenna e Venezia. In particolare, il porto lagunare, interessato da grandi progetti di espansione, ormai tallona Napoli, con 458 mila teu nel 2011, con una crescita del 16,5%, contro le 528 mila del porto napoletano, arretrato di quasi un punto percentuale (0,8%) rispetto al 2010. L'eccellente performance del porto di Trieste, con un balzo in avanti del 39%, si spiega in larga misura con le considerazioni svolte sopra: la naturale profondità dei fondali e la buona rete infrastrutturale capace di proiettare lo scalo verso l'Europa centro-orientale sono in grado di attrarre le navi portacontainer dei maggiori *carrier* mondiali; a Maersk e Msc, storicamente accolte dal porto triestino, negli ultimi tempi si sono accodate le coreane Hanjin e Hyundai Merchant Marine, la Yang Ming di Taiwan e la United Arab Shipping Company (Uasc) degli Emirati Arabi.

Napoli, nel caso del traffico container, è chiamata a rafforzare il suo posizionamento in uno scenario che negli ultimi anni ha registrato un'accelerazione dei processi di concentrazione dei traffici. In Italia, sette container su dieci sono movimentati tra i porti di Savona, Genova e Livorno. Nel 2010, al netto dei porti di *transshipment* puro (Gioia Tauro, Taranto e Cagliari, che hanno spostato 4 milioni di teu), il traffico dei container è stato movimentato per

due terzi, il 67,5%, nel quadrante tirrenico settentrionale (Savona-Vado, Genova, La Spezia e Livorno) contro appena il 14% del quadrante tirrenico meridionale (Civitavecchia, Napoli e Salerno), l'11,7% dell'Adriatico settentrionale (Venezia, Monfalcone e Trieste) e il 5,1% nel quadrante adriatico centro-meridionale (Ravenna, Ancona, Bari e Brindisi). Le differenze di volume tra le aree gravitazionali tendono ad attenuarsi se il focus di indagine si sposta ad osservare i traffici Ro-Ro. In tal caso, la quota del quadrante tirrenico settentrionale scende al 24,5%, con il quadrante tirrenico meridionale al 20,7%. Diventano rilevanti le quote dei porti siciliani (Messina, Catania e Palermo) con il 21,3% e dei porti sardi (Cagliari e Olbia) con il 12,7%. Non muta molto invece la quota del sistema adriatico, suddivisa tra il 9% del quadrante settentrionale e il 10,3% del quadrante centro-meridionale. La distribuzione del traffico di container, come è stato osservato nel rapporto Isfort, «sembra seguire la geografia industriale del Paese», mentre la distribuzione del traffico non containerizzato «sarebbe influenzata dalla concentrazione degli insediamenti umani».

La posizione competitiva del porto di Napoli

Come è stato appena mostrato, gli ultimi mesi del 2011 per i porti italiani, dopo una tendenza positiva nella prima parte dell'anno, hanno mostrato segni di rallentamento, in particolare per il traffico container. Lo scenario non è positivo soprattutto per i porti di trasbordo come Gioia Tauro, Cagliari e Taranto messi in difficoltà dalla concorrenza degli scali di *transshipment* nordafricani. I porti *gateway* del Tirreno, come Genova, La Spezia, Livorno, Napoli e Salerno, tengono, ma segnando talvolta leggere contrazioni, così come i porti adriatici che pur crescendo a tassi superiori hanno registrato un rallentamento nella movimentazione di container.

Se l'analisi dei dati relativi al totale della movimentazione nei porti italiani, conferma la crisi degli scali di *transshipment* in Italia, i porti regionali come nella realtà è il porto di Napoli, sono riusciti a “nascondere” meglio il calo di attività, poiché servendo territori e mercati di prossimità riescono a fronteggiare la competizione e, attraverso un modello storico multifunzionale, a riequilibrare la contrazione del traffico di merci con una “tenuta” o un aumento nel traffico passeggeri.

Il porto di Napoli ha saputo mantenere una posizione di rilievo nei traffici commerciali, sia come porto di destinazione di prodotti che provengono dall'Estremo Oriente, in particolare elettronica di consumo, giocattoli, abbigliamento, sia come porto di partenza per i prodotti realizzati dalle imprese manifatturiere della regione, soprattutto della filiera agro-alimentare, destinati ai mercati dell'America settentrionale e, negli ultimi anni, anche dell'America latina e dell'Africa.

Dove il porto di Napoli negli ultimi anni è riuscito a conservare una quota significativa del mercato è nel traffico passeggeri, in particolare nel segmento crocieristico. Napoli è difatti al terzo posto in Italia alle spalle di Civitavecchia e Venezia.

In tale quadro evolutivo, diventa utile provare a identificare le tendenze di lungo periodo del porto di Napoli, quei fattori radicati che in larga misura ne determinano la posizione competitiva e ne vincolano i sentieri di crescita futura. In primo luogo, occorre valutare il “peso” del porto di Napoli in un'analisi allargata, ponendo lo scalo partenopeo a confronto con altri porti in Europa e in particolare nel Mediterraneo. Come mostrano le figure 3 e 4, per movimentazione di container, il porto di Napoli ha un volume di traffico pari a un ventesimo del porto di Rotterdam, il maggiore in Europa, e a poco più di un decimo del porto di Valencia, il maggiore nel

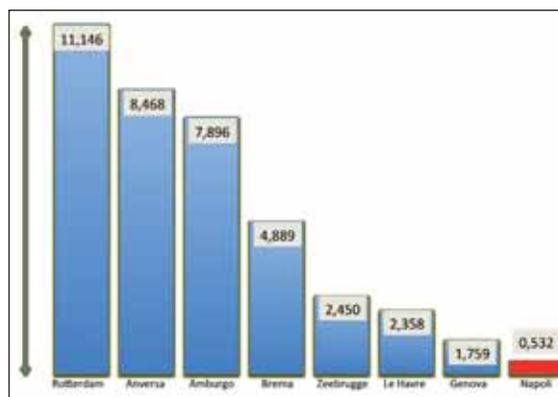


Figura 3 – La posizione di Napoli nel confronto con i maggiori porti in Europa nel 2010 (movimentazione container – milioni di teu)

Fonte: elaborazione degli autori da dati Assoporti, 2011.

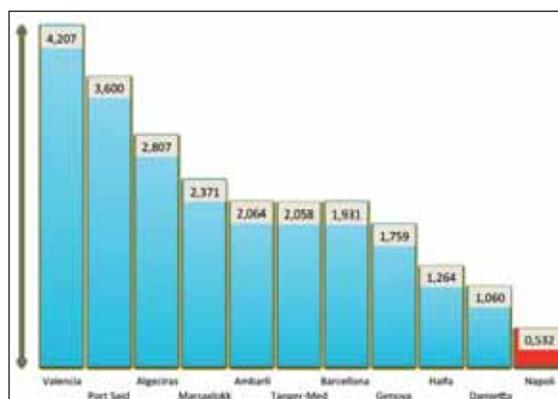


Figura 4 – La posizione di Napoli nel confronto con i maggiori porti del Mediterraneo nel 2010 (movimentazione container – milioni di teu)

Fonte: elaborazione degli autori da dati Assoporti, 2011.

Mediterraneo. È un porto di destinazione finale, un *gateway*, destinato a servire soprattutto il mercato di prossimità, con un vantaggio di posizione che consente di beneficiare dei traffici con il sud e il nord del Mediterraneo. A differenza della maggior parte degli scali italiani di dimensioni analoghe, è un porto soprattutto di cabotaggio, con una spiccata vocazione a intercettare traffici regionali. Nel 2010, per esempio, l'80% dei traffici marittimi "napoletani" si è concentrato lungo le rotte da e verso solo tre

regioni: la stessa Campania (quasi il 10%; nel 2005 era il 26%); la Sicilia (il 60%) e la Liguria (9%).

Tuttavia, occorre aggiungere che nonostante la crisi economica e la contrazione degli scambi, i volumi del porto di Napoli negli ultimi anni, sia nella movimentazione delle merci sia nel traffico dei passeggeri, sono aumentati, come mostrano le figure 5, 6, 7, 8, con una forte tendenza al rialzo nel 2010 rispetto agli andamenti medi italiani, benché il porto abbia av-

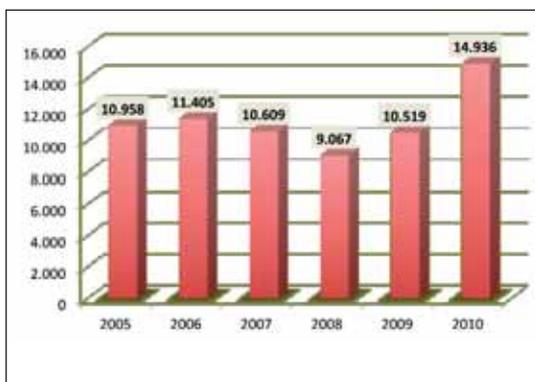


Figura 5 – Il traffico merci (imbarchi e sbarchi) nel porto di Napoli

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

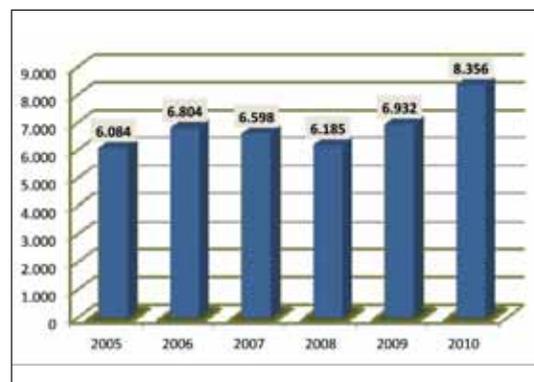


Figura 6 – Il traffico passeggeri (sbarchi e imbarchi) nel porto di Napoli

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

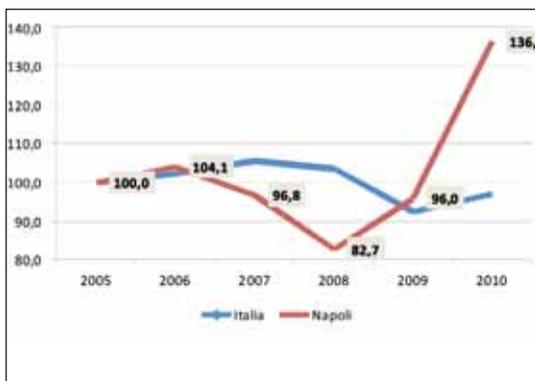


Figura 7 – Il traffico merci in un confronto con l'andamento italiano (2005 = 100)

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

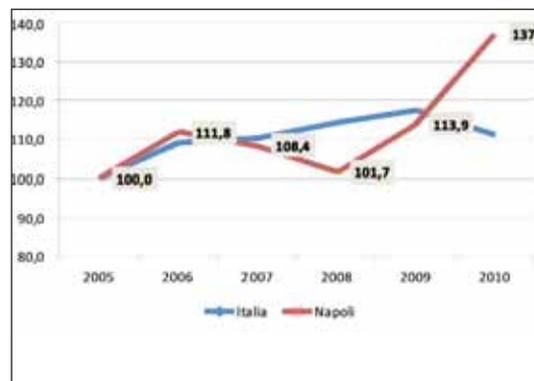


Figura 8 – Il traffico passeggeri in un confronto con l'andamento italiano (2005 = 100)

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

vertito in modo più significativo di altri in Italia la drammatica crisi del 2008.

Per comprendere con maggior chiarezza l'evoluzione e il posizionamento del porto di Napoli nella mappa competitiva dei porti italiani è utile, adoperando i dati raccolti da Assoport, segmentare con un maggiore grado di dettaglio i due mercati principali, distinguendo tra le merci nel complesso e il numero di container nel primo caso e tra passeggeri totali e passeggeri in navi di crociera nel secondo.

Nel caso delle merci, il porto si colloca a metà classifica, a lunga distanza da altri porti gate-

way come Genova, Trieste, Livorno, affiancando Ravenna. Napoli recupera posizioni nel segmento dei container, riuscendo a tenere ancora alle sue spalle Venezia. Qualora non si considerino i porti di transhipment puro o dominante, come Gioia Tauro, Taranto e Cagliari, il porto di Napoli, per numero di contenitori, è dietro Genova e La Spezia (con volumi oltre tre e oltre due volte lo scalo partenopeo) e non lontano da Livorno.

Nel caso dei passeggeri, invece, il porto di Napoli ha una posizione di leadership assoluta: secondo alle spalle del porto di Messina-Milazzo per il traffico complessivo, determinato

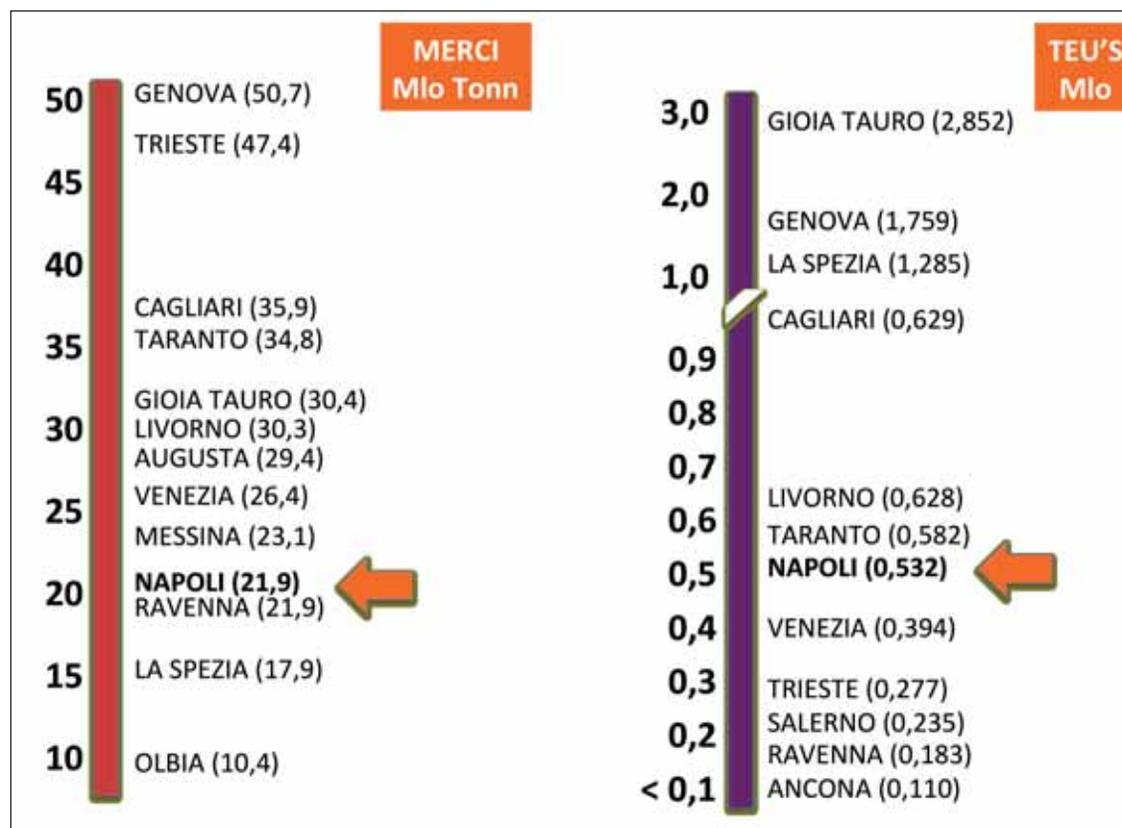


Figura 9 – La posizione del porto di Napoli nel traffico merci nel 2010

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

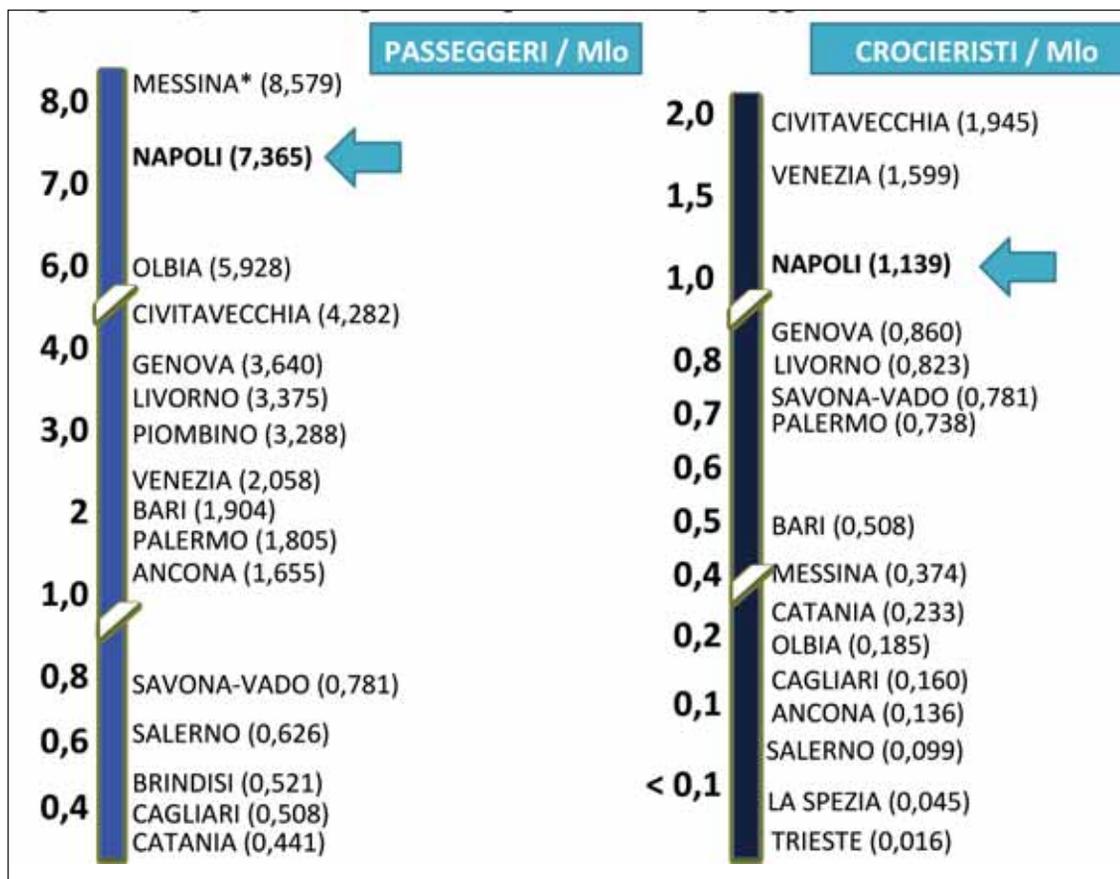


Figura 10 – La posizione del porto di Napoli nel traffico merci nel 2010

Fonte: elaborazione degli autori da dati Assoport, 2011.

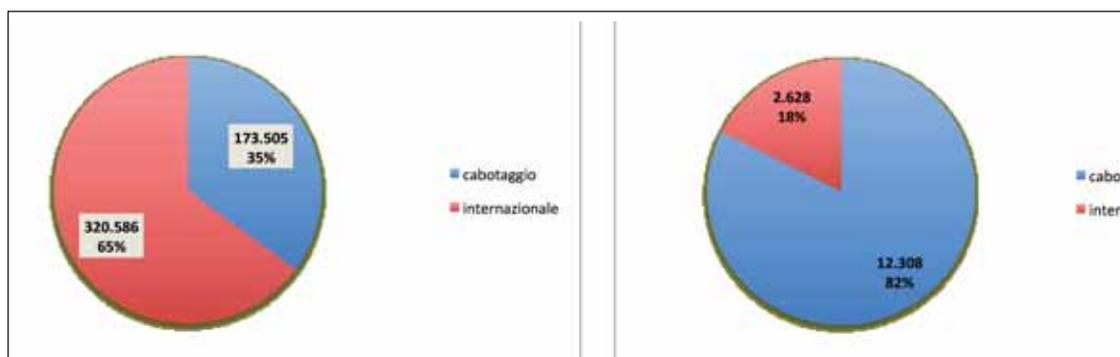


Figura 11 – Distribuzione del traffico merci in Italia e nel porto di Napoli nel 2010

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012.

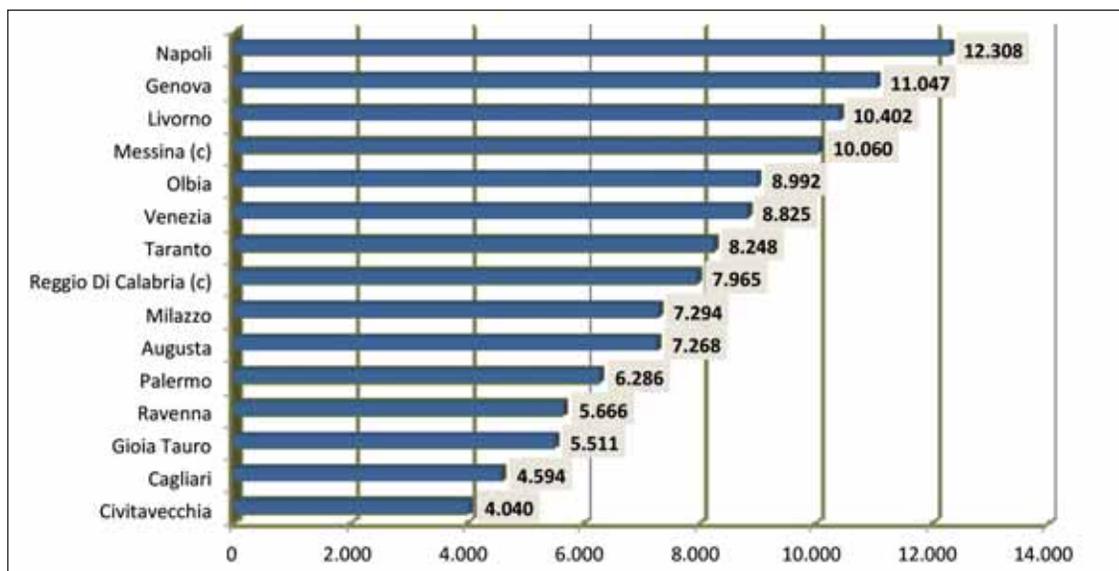


Figura 12 – I porti italiani nel 2010 per traffico merci in navigazione di cabotaggio

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

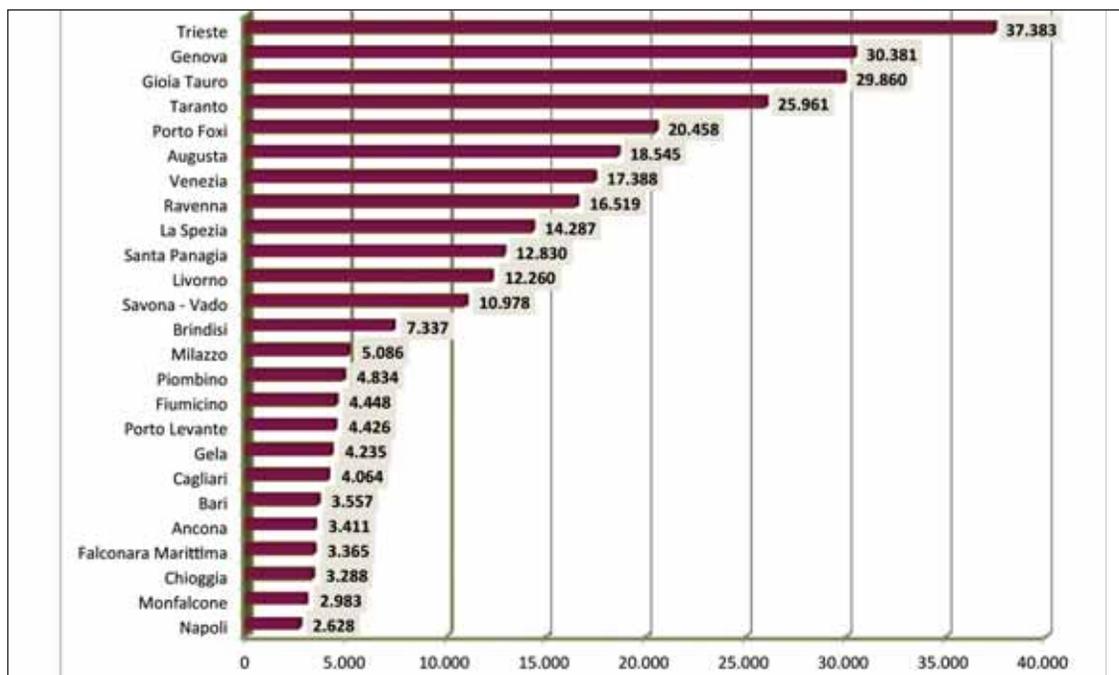


Figura 13 – I porti italiani nel 2010 per traffico merci in navigazione internazionale

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

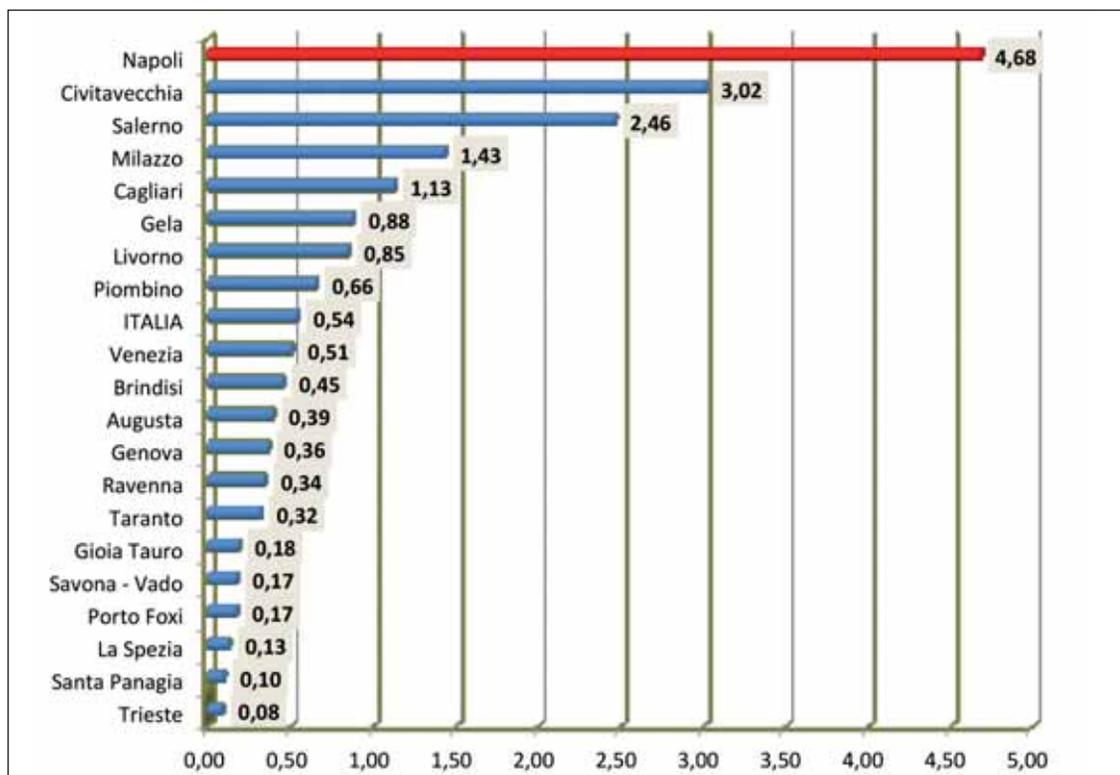


Figura 14 – Rapporto tra merci di cabotaggio e merci internazionali nei porti italiani

Fonte: elaborazione degli autori da dati Istat, 2012

dalle rotte verso le isole del Golfo, e terzo, dietro i porti di Civitavecchia e Venezia, nel segmento crocieristico. Non è da dimenticare, però, che Napoli nel 2000 era al primo posto per i passeggeri di crociere, ed è riuscito solo in parte a beneficiare della sostenuta tendenza espansiva del mercato delle crociere negli ultimi dieci anni.

Il porto di Napoli è soprattutto un porto di cabotaggio: a differenza dei porti italiani presi nel complesso, dove i due terzi del traffico merci ha un'origine o una destinazione internazionale, oltre l'82% del traffico merci è riconducibile alla navigazione interna. In particolare, Napoli è il maggior porto italiano per traffico di cabotaggio, mentre occupa solo il 25° posto per traf-

fico internazionale. Una performance differenziata che spinge il porto di Napoli al primo posto in Italia nel rapporto fra traffico di merci in navigazione di cabotaggio e traffico di merci internazionale (figura 14).

Di grande interesse, soprattutto in previsione dei nuovi progetti di investimento volti a rafforzare le capacità di approdo e di scalo della Darsena di levante, è un approfondimento della posizione del porto di Napoli nella movimentazione di container. Come mostra la figura 15, il traffico è cresciuto a ritmi costanti negli ultimi anni; solo Venezia e La Spezia, in termini di crescita, hanno conseguito performance superiori tra i principali porti gateway. In realtà, mette conto osservare come la quota di mercato dei

principali porti italiani *multipurpose* non abbiano conosciuto forti oscillazioni nel corso dell'ultimo decennio, ad eccezione di un arretramento di Genova solo in parte compensato dall'espansione di La Spezia, e di un'accelerazione del porto di Venezia. La maggior parte della crescita/decrecita di traffico container è infatti fortemente correlata alle performance dei porti di *transshipment*, che attraggono oltre il 40% della movimentazione di contenitori in Italia, come indica la figura 17. Si osservi altresì che i dati sono relativi al 2010, prima che la contrazione del mercato e le scelte strategiche di alcuni dei principali *carrier* penalizzas-

sero nel 2011 i scali di Gioia Tauro e di Taranto.

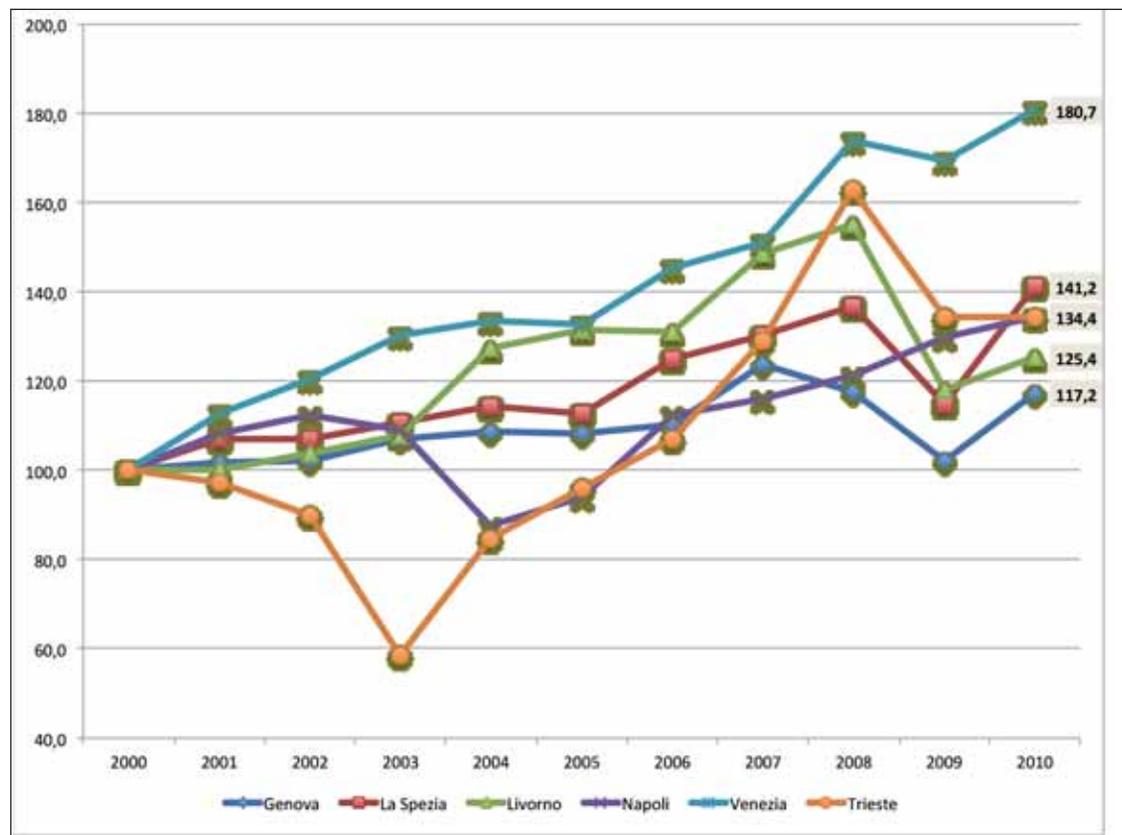


Figura 15 – Evoluzione del traffico container in alcuni porti italiani

Fonte: elaborazione degli autori da dati Assoporti, 2011

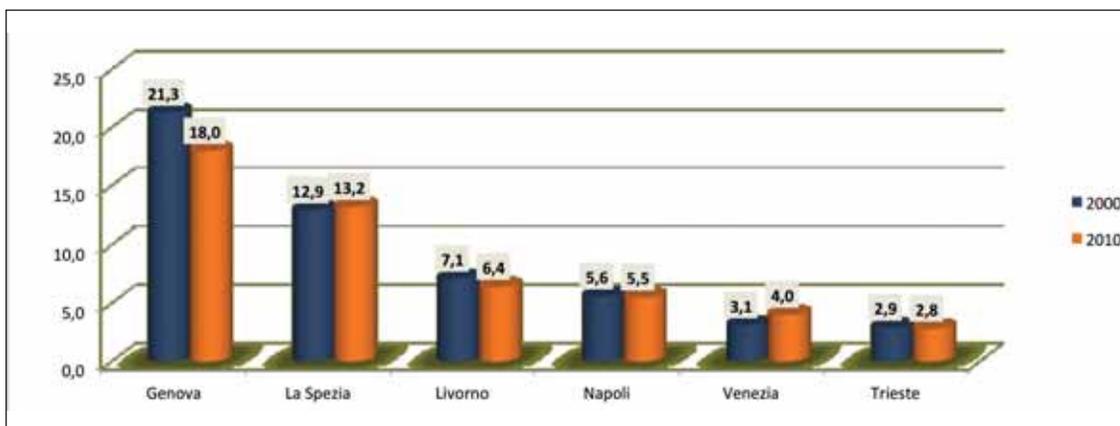


Figura 16 – Quote di mercato nel traffico container nei principali porti italiani

Fonte: elaborazione degli autori da dati Assoporti, 2011

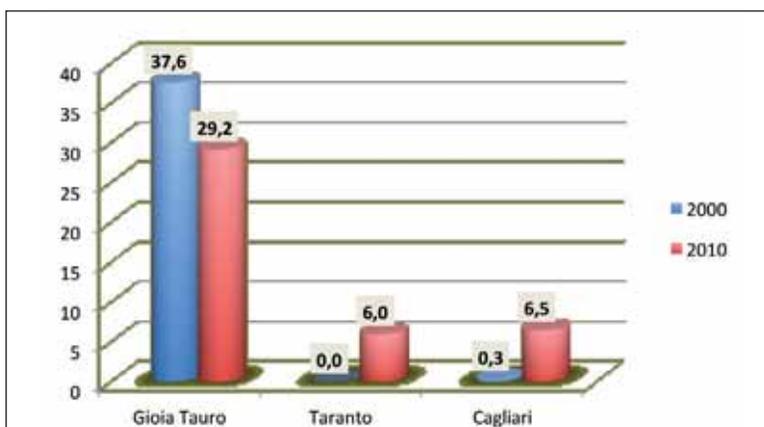


Figura 17 – Quote di mercato nel traffico container per i porti italiani di transhipment

Fonte: elaborazione degli autori da dati Assoporti, 2011

L'analisi dei dati consente di "leggere" con maggiore consapevolezza il posizionamento competitivo del porto di Napoli. Come mostra la figura 18 che mette a confronto i volumi di traffico container con la dinamica degli ultimi cinque anni, le performance del porto si pongono al di sotto della media italiana. Come Livorno e Genova fra i porti di maggiore dimensione, la sua velocità di crescita non è stata in grado di tenere il ritmo espansivo di porti di taglia analoga, quali Venezia e Trieste. In linea con la media italiana la performance di La Spezia, ormai saldamente oltre il milione di container

movimentati per anno, ed eccellenti le prestazioni di porti più piccoli, capaci di accelerare negli ultimi anni, come Savona, Civitavecchia e Palermo. In difficoltà, infine, due porti dell'Adriatico, come Ancona e Ravenna, e il porto di Salerno.

Molto interessante, infine, è mettere a confronto i porti italiani incrociando i dati relativi al traffico crocieristico con i valori della movimentazione di container (figura 19). La mappa consente di cogliere i differenti comportamenti strategici adottati negli ultimi anni dai porti italiani, di identificare i principali raggruppamenti

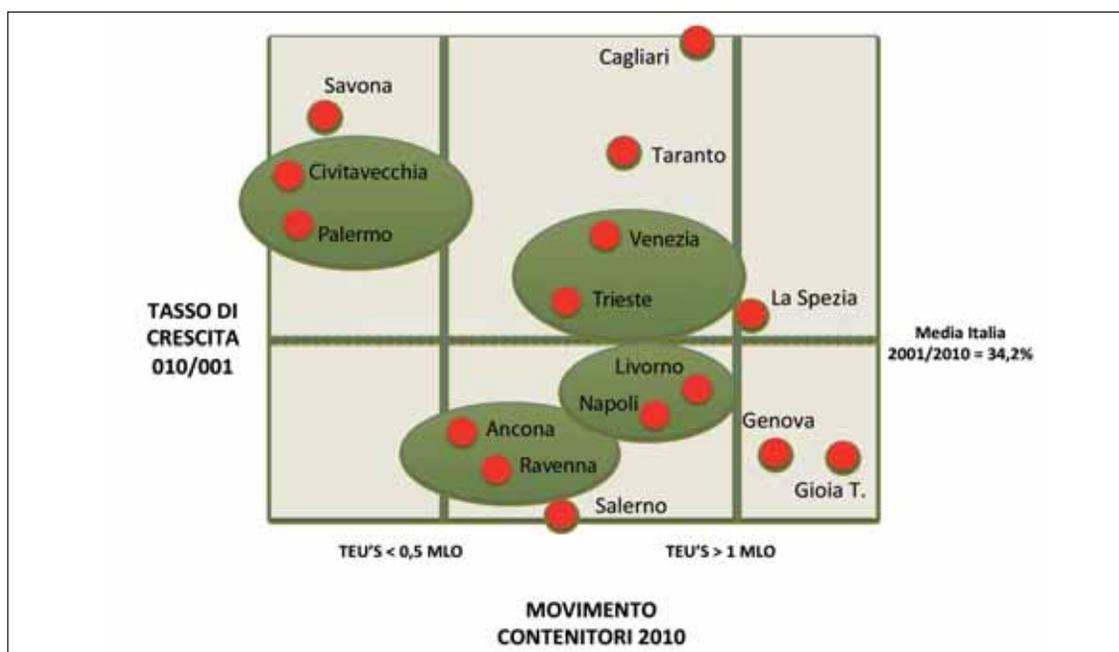


Figura 18 – Volumi di traffico e dinamiche di crescita nel segmento dei container per i principali porti italiani
 Fonte: Elaborazione degli autori

competitivi e di considerare in un quadro comparato il posizionamento del porto di Napoli. Intanto, come mostra il “vuoto” nel quadrante in alto a destra, non sono più presenti in Italia porti top performer nei due segmenti-chiave del mercato. Genova, pur mantenendo il primato nella movimentazione di container tra i porti gateway, solo lievemente eroso da La Spezia, ha “trasferito” quote di traffico crocieristico a Savona-Vado. Nel quadrante in alto a sinistra, si notano le scelte “decise” dei porti di Civitavecchia e Venezia verso il segmento delle crociere. Napoli si mantiene in una posizione “mediana”, che può essere “interpretata” tanto in una chiave positiva, come manifestazione di “equilibrio” strategico, quanto in una lettura nega-

tiva, segnalandone il rischio di “ambiguità”. Nel quadrante più affollato, dei porti di minore dimensione, si evidenziano le posizioni di Savona e Palermo, più orientate verso il traffico crocieristico, e quella di Livorno, “ancorata” invece ancor più di Napoli, a una condizione di stallo competitivo.

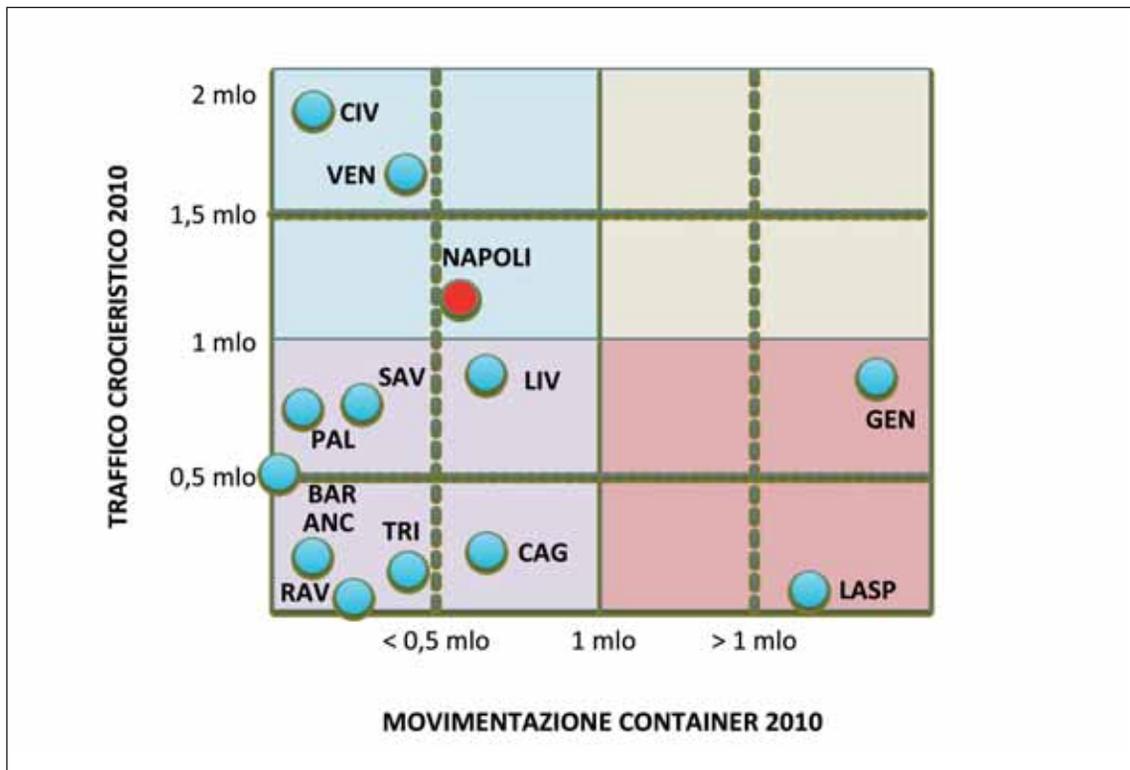


Figura 19 – Traffico crocieristico e movimentazione container per alcuni porti italiani per i principali porti italiani
Fonte: Elaborazione degli autori

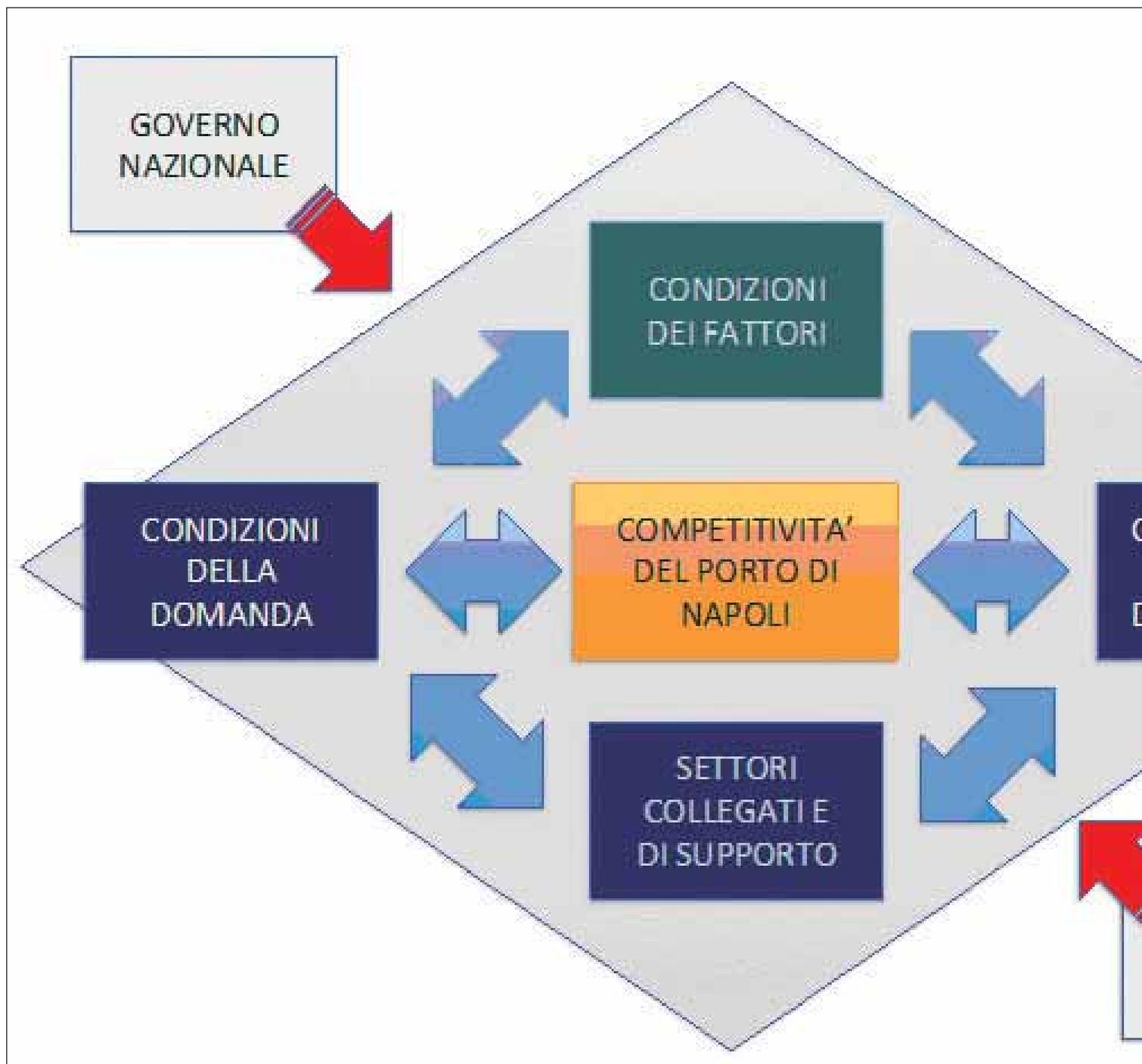


Figura 20 - Il diamante della competitività del porto

Fonte: adattamento degli autori da Porter (1990)

Il diamante della competitività

Come è stato mostrato finora, l'importanza economica del porto di Napoli è evidente. Adottando una prospettiva puramente economica – e considerando indicatori-chiave come il valore aggiunto, gli occupati, gli investimenti, i volumi di traffici di merci così come la dimensione del traffico passeggeri – il valore dell'economia del porto per la città di Napoli e la Campania è indiscutibile. Secondo le stime dell'Autorità Portuale, il fatturato aggregato del porto si aggira intorno ai 700 milioni di euro, con un'occupazione diretta di 4.800 unità che supera la soglia delle 10 mila unità estendendo l'analisi a ricomprendere l'occupazione indiretta. Considerando il porto e la sua economia come un'unica realtà, esso rappresenta per fatturato e occupazione il principale *player* industriale della regione.

Tuttavia, anche alla luce delle considerazioni svolte e di quanto verrà illustrato nel capitolo conclusivo, è indispensabile valutare il porto di Napoli in una prospettiva di analisi strategica, guardando non soltanto ai numeri e ai volumi di traffico, ma piuttosto alle condizioni di competitività in uno scenario che tende a mutare in modo rapido e radicale. Come dimostrano i casi di eccellenza in Europa, solo una trasformazione coerente con il patrimonio di risorse, in linea con l'evoluzione dei mercati e in una dinamica cooperativa di tutti gli attori in gioco, è in grado di sostenere condizioni di competitività di un porto in economie ad alto costo dei fattori di produzione. Il rinnovamento costante delle attività che si svolgono all'interno di un porto, il rafforzamento di filiere di imprese complementari attorno a imprese-

guida, lo sviluppo di strategie di *co-opetition* (competizione + collaborazione) tra gli attori di un seacluster, sono ingredienti essenziali per il futuro del porto di Napoli.

Il modello del diamante della competitività è ispirato al modello elaborato dall'economista statunitense Michael Porter con lo scopo di analizzare in che modo quattro determinanti, fra loro interrelati, stimolano le imprese all'interno di un medesimo settore, un cluster, una regione o un paese a innovare, a incrementare la produttività e, di conseguenza, a rafforzare il proprio posizionamento strategico e la competitività di quel territorio nei mercati internazionali. Al modello tradizionale, a cui già Porter aveva affiancato il ruolo del governo e del caso, nell'analisi di competitività del porto di Napoli abbiamo aggiunto il ruolo dell'Autorità portuale.

Le condizioni dei fattori

Il primo, grande e non replicabile vantaggio competitivo del porto di Napoli è la posizione privilegiata, al centro del Mediterraneo; la conformazione del golfo offre un approdo naturale ideale per le navi, mentre la storia, l'arte e le tradizioni culturali della città così come l'attrattiva dei suoi dintorni, dalle isole a Pompei e Ercolano, alla costiera amalfitana, rendono il porto una formidabile porta di accesso alla Campania per il turismo crocieristico. E ancora, a differenza di quasi tutte le grandi città di mare, il porto è incastrato nel centro storico, patrimonio dell'umanità Unesco.

Il porto di Napoli ha lunghissime tradizioni. Molte delle imprese presenti hanno alle loro spalle una storia antica, e accumulato grandi esperienze. Le competenze umane sono giudicate dalla maggior parte delle compagnie che vi operano eccellenti. Molte imprese, radicate nel porto di Napoli, sono riuscite ad eccellere operando con clienti e in mercati internazionali. Il know-how nella filiera lunga dell'economia del mare, dalla navigazione al trading marittimo, dalle riparazioni navali ai servizi logistici, è considerato di altissima specializzazione. Il limite è la struttura ancora "artigianale" di alcune imprese a carattere familiare; l'aver operato con clienti di prossimità senza esplorare nuovi mercati; l'elevato tasso di litigiosità. In alcuni porti, all'estero così come in Italia, il patrimonio di capitale intellettuale è alimentato da relazioni stabili con il mondo della ricerca e dell'alta formazione. Nel caso del porto di Rotterdam, per esempio, l'Erasmus University ha progetti di scambio e di collaborazione scientifica dedicati all'economia portuale, così come lo Shipping and Transport College.

Le infrastrutture

Il porto di Napoli, rispetto ai *competitor* italiani ed europei, sconta un forte gap di efficienza logistica, sia di ultimo miglio, sia di collegamento

con le grandi reti ferroviarie. In altri paesi, che hanno puntato con decisione sull'intermodalità, sono state realizzate grandi piattaforme logistiche, ad alto contenuto di servizi innovativi, in grado di proiettare i porti in una dimensione internazionale. In Italia, e in particolare nel caso di Napoli, i porti servono soprattutto i mercati regionali di prossimità. Anche nel caso del maggior porto italiano di destinazione, Genova, oltre l'80% dei container transitati raggiunge la Lombardia (che da sola assorbe la metà dei container), l'Emilia Romagna e il Veneto. Il caso più emblematico è il porto di Gioia Tauro, in forte crisi, e "condannato" al solo *transshipment* proprio perché mal collegato con il territorio. Nel caso del porto di Napoli, come rileva anche una recente indagine dell'Isfort, il 65% delle merci containerizzate ha come origine o destinazione il territorio regionale, e la quota restante si distribuisce comunque tra le regioni di prossimità. In altri paesi, come la Germania e i Paesi Bassi, i progetti strategici per lo sviluppo dei porti hanno indicato le infrastrutture di collegamento tra gli investimenti prioritari. A Duisburg, nella Ruhr, attorno al porto fluviale è stata costruita una piattaforma intermodale in grado di trasformare in pochi anni una città in declino a causa della crisi dell'industria pesante nel primo porto fluviale al mondo.

Per Napoli, nonostante la presenza degli interporti di Nola e di Marcianise, l'inefficienza dei collegamenti con il sistema della logistica terrestre e in particolare con la rete ferroviaria potrebbe intensificare il processo di marginalizzazione del porto rispetto ai grandi traffici mondiali e "condannarlo" a una dimensione di porto regionale.

Al di là delle infrastrutture fisiche, sempre più decisivo all'interno dei porti è diventato il ruolo dei sistemi informativi e anche in questo caso sono evidenti i ritardi del porto di Napoli.

Le condizioni della domanda

La presenza di clienti particolarmente esigenti e di grandi dimensioni, ad alta intensità di innovazione, spinge anche un porto e le imprese di quel porto a migliorare le attività che svolgono, a realizzare processi innovativi, ad aumentare gli standard nella qualità dei servizi. Le pressioni della domanda tendono a rafforzare la competitività di un porto. Quando la pressione si affievolisce o manca del tutto, tendono a permanere condizioni di inerzia competitiva; quando elevate barriere all'ingresso consentono alle imprese *incumbent* di godere di rendite di posizione, sono inevitabili i rischi di *lock-in* e di deriva strategica. In molti porti, in particolare del Northern Range, le grandi imprese multinazionali presenti hanno agito quali catalizzatori di processi innovativi, spingendo l'autorità portuale a investire in infrastrutture, sollecitando gli operatori portuali e i terminalisti ad innalzare gli standard dei servizi offerti, favorendo lo sviluppo di competenze avanzate nel personale. La presenza di imprese leader ha incoraggiato la formazione di cluster, di reti di imprese in grado di rafforzare il grado di competitività del porto e di proiettare i network innovativi anche in differenti mercati.

In questo caso, occorre segnalare la presenza nel porto di Napoli di attori di standing internazionale, come Cosco e MSC, soci del terminalista Conateco.

I settori correlati e di supporto

La presenza di fattori di base e avanzati competitivi e di una domanda di mercato complessa ed esigente sollecita la nascita di altri attori specializzati in attività complementari, lungo la filiera dell'economia portuale. A sua volta, in un sistema di relazioni che si sostengono a vicenda, la competitività di aziende impegnate con successo in settori correlati contribuisce a sostenere il vantaggio competitivo del porto e delle imprese che vi operano.

Uno dei vantaggi del modello *multipurpose* adottato da Napoli è la compresenza di attività e servizi complementari nel medesimo spazio; un elemento di vantaggio per un potenziale cliente o un operatore del porto solo se però coordinato in modo efficiente. La dislocazione non ordinata delle attività all'interno dello spazio portuale in questo senso è un fattore di svantaggio competitivo, così come elevati sono i rischi di congestionamento. I prossimi progetti infrastrutturali dovranno razionalizzare l'uso degli spazi e ipotizzare in una strategia allargata il coinvolgimento di altri porti (Castellammare di Stabia, Torre Annunziata) per lo svolgimento di attività ad alta specializzazione alleggerendo la pressione sul porto e le strutture portuali di Napoli.

La strategia e la struttura delle imprese e l'intensità della competizione

Un porto è competitivo quando come sistema nel suo complesso offre alle imprese che vi operano un contesto in grado di promuovere percorsi di sviluppo, di stimolare l'innovazione (nei processi, nei servizi, nell'organizzazione delle attività), di sollecitare incrementi di produttività, di incoraggiare tra i *player* forme di collaborazione e a un tempo mantenere alta la competizione fra le imprese soprattutto quando sono competitive le imprese che operano al suo interno.

La legge 84 del 1994 senza dubbio ha contribuito allo sviluppo dei sistemi portuali italiani, stimolando attraverso il meccanismo delle concessioni processi di investimento di attori privati e «dando impulso ad un vivace fenomeno di aggregazione di risorse imprenditoriali già operanti sul territorio portuale», come si legge in un documento dell'Autorità Portuale di Napoli. Alle piccole forme di imprenditorialità quasi artigiana che popolavano i porti sono subentrate imprese e compagnie armatoriali di taglia superiore, non poche volte grandi gruppi interna-

zionali (a cui, secondo gli osservatori più critici, la legge in realtà ha spianato la strada consentendo l'avvio di un rapido processo di "colonizzazione" dei porti italiani).

Ora, per i porti italiani, ostacolati da una riforma da tempo bloccata in Parlamento, l'imperativo strategico è rendere più attrattivi gli scali, incrementare la qualità dei servizi offerti, ristrutturare e ammodernare i processi organizzativi, razionalizzare i costi. Solo creando valore per i clienti potranno essere "catturati" nuovi traffici (o conservati i traffici esistenti) limitando l'espansione nel mercato dei grandi *hub* della Sponda Sud del Mediterraneo come Tangeri e Port Said. Nella promozione della competitività non solo "tra" i porti ma "nei" porti è fondamentale il ruolo dell'autorità portuale e l'azione efficace dei meccanismi di *governance*, che saranno approfonditi nel prossimo paragrafo. Qui ci soffermiamo solo sulle strategie di collaborazione e di sviluppo internazionale.

L'Autorità portuale come key player e le strategie di collaborazione

Negli ultimi anni, la competitività dei porti si è rafforzata anche attraverso meccanismi cooperativi; sia con porti di prossimità e piattaforme logistiche come elementi in grado di arricchire l'offerta e favorire il decongestionamento dello scalo principale; sia con porti internazionali e *hub* logistici all'estero, così da rafforzare la presenza lungo le rotte internazionali, "catturare" nuovo traffico marittimo, trasferire all'estero i vantaggi proprietari detenuti nel management di un porto.

Nel primo caso, la concezione strategica del porto come *key player* di una costellazione allargata di altri player, come orchestratore di un network esteso – altri porti con attività complementari, piastre logistiche per lo stoccaggio e il trasferimento di container, *inland* terminal e altre strutture retroportuali, interporti collegamenti con le grandi reti di traffico – irrobustisce

la catena logistica e tende a promuovere lo sviluppo di innovazioni. Fondamentale è il ruolo delle tecnologie di informazione e di comunicazione, indispensabili a integrare tutte le attività svolte dai differenti nodi della rete portuale. In quasi tutti i principali porti europei, per esempio, sistemi evoluti di ICT consentono il coordinamento di tutte le attività di imbarco e sbarco e di disporre di un'unica interfaccia per le operazioni doganali. Nei Paesi Bassi, l'adozione di un unico standard nazionale per l'intera filiera logistica, Portbase, ha determinato un ulteriore significativo aumento dell'attrattività del sistema olandese per i grandi *carrier* internazionali.

Nel secondo caso, al di là degli immediati effetti positivi sul potere di mercato di un porto e al probabile aumento dei traffici, l'espansione internazionale favorisce il trasferimento di competenze e aumenta le opportunità di business per le imprese che operano nel porto. Per esempio, l'accordo del porto di Rotterdam con il porto di Sohar nell'Oman non solo ha consentito allo scalo olandese di presidiare una testa di ponte all'ingresso dei traffici Est-Ovest nell'area di gravitazione europea, ma ha determinato per le imprese olandesi occasioni per "esportare" le proprie competenze nelle aree della progettazione portuale, dei servizi a supporto del management di uno scalo, dei sistemi innovativi di gestione dei terminal e delle piattaforme logistiche, offrendo sbocchi di mercato e preservando il livello di competitività e il grado di specializzazione delle imprese radicate nel porto di Rotterdam

Il porto, come ha scritto il Censis nel suo Rapporto del 2008 dedicato alla portualità, «rappresenta un formidabile volano di sviluppo del territorio, come polo funzionale in grado di generare ricchezza e occupazione, catalizzare risorse imprenditoriali e investimenti, stimolare lo sviluppo territoriale (della città portuale, prima di tutto, e del contesto macroregionale)

migliorando l'accessibilità e la produttività del sistema economico locale, di cui diventa un fondamentale *asset strategico*» (Censis, p. 6)

Già allora, il Censis osservava come «in assenza di cospicui investimenti, i porti italiani rischiano di perdere posizioni e di vedere erose le proprie quote di mercato nella competizione per attrarre i traffici marittimi di lungo raggio rispetto ai sistemi portuali concorrenti, non solo quelli a leadership consolidata del Nord Europa (Rotterdam, Amburgo, Anversa), ma anche quelli spagnoli mediterranei emergenti (Algeciras, Valencia, Barcellona). Questi ultimi, in particolare, hanno potuto beneficiare di ingenti investimenti in nuove infrastrutture portuali e aree logistiche, guadagnando un ruolo prominente nel bacino del Mediterraneo sia come scali di origine e destinazione, sia come hub di transshipment. Ad essi si aggiungono poi altre realtà portuali in forte sviluppo nella sponda sud del bacino (Port Said e Damietta in Egitto, Tangeri in Marocco)».

Nonostante una consapevolezza diffusa della centralità dei porti nell'economia nazionale, è evidente il deficit di visione strategica. I limiti e le criticità che quel Rapporto ravvisava non sono stati in alcun modo risolti; anzi, per certi versi, si sono inaspriti. L'intervento pubblico, in particolare, «in termini di realizzazioni infrastrutturali, è apparso discontinuo, e negli ultimi anni ha subito una pesante battuta d'arresto, soprattutto per effetto dei vincoli di spesa posti nei confronti delle Autorità portuali. Di fatto, sono state realizzate solo opere minori e parzialmente valorizzati impianti preesistenti, mentre nessuna nuova grande infrastruttura è stata completata».

I porti negli ultimi anni si sono trasformati in piattaforme logistiche: non sono solo scali dove la merce sbarca o viene imbarcata; sono diventati basi dove acquista una rilevanza strategica la velocità di rotazione delle merci, la

capacità di manipolazione on site, la qualità dei servizi complementari e di distribuzione, l'efficienza dei sistemi di trasporto. Solo una combinazione di tali fattori è in grado di consentire ai porti italiani di restare competitivi, non rischiando come è accaduto agli scali di *transshipment* di essere colti impreparati davanti alla concorrenza dei porti nordafricani, senza confronti sotto il profilo dei costi.

È probabile che la scelte strategiche compiute dai governi nazionali in altri paesi, saranno invece affidate al mercato, con una tripolarizzazione ancora più sostenuta di quanto avvenuto negli ultimi anni: pochi porti di *transshipment*, pochi di destinazione finale, pochi dedicati in modo pressoché esclusivo al traffico crocieristico, una serie selezionata di porti solo regionali.

Si inasprisce intanto lo scontro “politico”; da una parte, coloro che ritengono troppi 23 porti di interesse nazionale sede di autorità portuali invocando capacità di selezione per stabilire le scelte di priorità e fronteggiare i rischi di una “deriva” strategica determinata da una condizione di “municipalismo portuale”. Una frammentazione decisionale che naturalmente rischia di indebolire ancor più il sistema portuale italiano e di amplificare gli effetti di una concorrenza interna. In anni passati, per esempio, tale forma di municipalismo ha spinto quasi tutti i porti, anche quelli non adatti per le condizioni dei fondali o per la disponibilità limitata di spazio, a dotarsi di terminal contenitori di piccola scala non in grado ora e nel prossimo futuro di soddisfare le esigenze della nuova generazione di navi portacontainer.

La frammentazione degli scali, sovente generalisti, ha favorito la moltiplicazione di interventi di piccola entità, a carattere manutentivo e non strategico, non agendo invece sul rafforzamento funzionale di determinate vocazioni né sul miglioramento dei collegamenti con le reti di

trasporto ferroviario indispensabili per attenuare il grado di congestione dei porti storici e allargarne l'area di influenza oltre i mercati di prossimità regionale. La frammentazione ha giovato solo ai traffici non containerizzati, il segmento trasportato attraverso le linee Ro-Ro che pur permettendo alle merci di arrivare sulle banchine vicine ai punti di destinazione ha rallentato i processi di rafforzamento delle infrastrutture ferroviarie e non contribuito al decongestionamento dei porti storici.

Per alcuni osservatori privilegiati, invece, come il presidente di Assoporti Nerli, la frammentazione dei porti italiani non è di per sé un fattore negativo: «Il sistema portuale italiano può anche essere frammentato, ma resta il fatto che una forte percentuale del traffico container si concentra su 4-5 porti. Inoltre, le merci non containerizzate sono il 70% di quelle che entrano in Italia ed è positivo che vadano su porti distribuiti sul territorio. È in armonia con quanto prevede il Libro bianco della Ue: scali vicini alle destinazioni finali consentono di mettere meno merci sulle strade. Poi, ovviamente, per competere di più col Nord Europa ci vogliono nuove infrastrutture ferroviarie». (de Forcade, 2011).

Senza dubbio, soprattutto per porti vicini, come Napoli e Salerno, appare indispensabile giungere a una strategia combinata, una visione allargata dei processi di sviluppo che prenda in considerazione anche gli scali minori, come Torre Annunziata e Castellamare di Stabia, per il trasferimento di determinate funzioni o il potenziamento di altre.

4.2 I modelli di governance dei porti e l'evoluzione dell'autorità portuale

La competitività di un porto, le sue performance, le sue *chance* di sviluppo futuro, dipendono strettamente dal grado di coerenza strategica fra tre elementi fondamentali: il mo-

dello di governance, l'ambiente competitivo nel quale il porto opera, le strategie competitive e la visione strategica del porto (figura 21). I profondi cambiamenti nel quadro competitivo e di mercato all'interno del quale operano i porti, ricordati nel capitolo precedente, hanno determinato una forte pressione sul ruolo tradizionale delle autorità portuali. Lo sviluppo dei mercati e l'intensificazione della concorrenza tra gli scali, ha sollecitato i porti a trasformarsi in nodi di più ampi network logistici e a fornire servizi a maggior valore per i propri "clienti".



Figura 21 - Coerenza strategica e competitività di un portoprincipali porti italiani

Fonte: Elaborazione degli autori

Come è stato mostrato nel Capitolo 3, la maggior parte degli attori nel mercato quali *carrier*, terminal operator e fornitori di servizi logistici, opera ormai su una scala globale, con strategie aggressive volte a guadagnare il controllo sui nodi fondamentali delle reti lunghe della logistica, mentre le autorità portuali sono spesso costrette a recitare un ruolo di semplici spettatori "locali", con una debole influenza su tali processi *market-driven*. Tuttavia, è innegabile che le decisioni delle autorità portuali, i servizi che offrono e le performance che realizzano siano ancora un elemento decisivo nella valutazione di un porto da parte dei player di mer-

cato, così come è indiscutibile e condiviso da più parti che un rinnovamento nel modello di governance delle autorità portuali, in particolar modo in Italia, sia fondamentale per restituire slancio ai porti e rafforzarne la competitività.

Un'autorità portuale, nella definizione del modello di governance che intende configurare per il porto che è chiamato a governare - in misura e con poteri variabili in relazione ai differenti modelli "regionali" come si vedrà fra poco -, si confronta con quattro fondamentali elementi. Due hanno una natura formale e sono la struttura societaria e i vincoli statutari insieme con l'autonomia finanziaria dell'autorità portuale. Due invece sono fattori informali: l'equilibrio di potere con il governo centrale e la cultura manageriale che permea l'autorità portuale come organizzazione.

1) L'equilibrio di potere con il governo centrale, in primo luogo, tende come è ovvio a influenzare e a condizionare il *framework* legale e statutario così come il grado di autonomia finanziaria, giungendo a definire lo spazio di manovra per il management dell'autorità portuale, in particolare nella sua capacità di incoraggiare e promuovere una cultura proattiva. Nonostante i processi di *corporatisation* e di *commercialisation* abbiano esercitato negli ultimi anni in Europa e in particolare nei paesi dell'Europa centro-settentrionale, ma anche nell'area mediterranea un effetto "espansivo" per l'autonomia delle autorità portuale, la proprietà pubblica dei porti resta un pilastro fondamentale e innegabile rimane l'influenza del governo centrale sul processo decisionale delle autorità portuali, in particolare sulla dimensione e la scelta degli investimenti. La proprietà pubblica e il controllo "politico" delle autorità attraverso il meccanismo di nomina non dovrebbe rappresentare un vincolo per l'adozione di comportamenti volti al raggiungimento di

obiettivi di efficienza, ma è indubbio che possa condizionare fino a inibire del tutto il perseguimento di strategie "imprenditoriali" laddove confliggano con le funzioni di regolazione. Tale scenario ha in sé un maggiore potenziale di rischio dove la "politica" è forte e le imprese sono "deboli", con l'effetto di determinare una progressiva e irrimediabile condizione di deriva strategica, soprattutto per i porti alla ricerca di una vocazione o impegnati in processi di riposizionamento competitivo. Gli equilibri di potere influenzano altresì la gestione delle relazioni tra l'autorità e i principali stakeholder del porto, così come l'adozione di strategie integrate di logistica che per esempio favoriscano la connessione del porto con il sistema allargato dei retroporti e degli interporti e le reti di comunicazione e di trasporto. Il caso italiano, con il ritardo nei tempi di riforma della legge 84, da anni invocato dalle autorità portuali, con almeno cinque differenti progetti presentati nel corso delle ultime legislature, dimostra in modo esemplare quali effetti possono scaturire da posizioni contrapposte tra un governo e le autorità, con gli inevitabili contraccolpi sulla competitività del sistema portuale.

2) I vincoli legali e statutari condizionano le strategie di un'autorità portuale, sia nella sua dimensione organizzativa, sia nel comportamento di mercato che potrà adottare, sia infine nel grado di autonomia finanziaria di cui potrà godere. Tali vincoli determinano la capacità dell'autorità di definire norme ad hoc riguardo alla sicurezza e all'ambiente così come di fornire o controllare i servizi tecnico-nautici erogati all'interno del porto; definiscono e influenzano le politiche di concessione degli spazi e delle infrastrutture; incoraggiano o limitano la facoltà per l'autorità di sviluppare accordi di collaborazione con altri porti o altri nodi logistici. Non

poche volte, sono fonte di confusione e inefficienza, con rischi evidenti di “politicizzazione”. L’adozione di nuovi provvedimenti e la *moral suasion* dell’Unione europea – che già nel 2001 nella sua Direttiva relativa ai servizi portuali aveva sollecitato i governi nazionali ad adottare per i porti il modello landlord – potrebbero favorire l’evoluzione dei modelli di governance delle autorità verso una dimensione innovativa caratterizzata da un maggior grado di autonomia strategica e più efficace e tempestiva nel fronteggiare i cambiamenti di scenario competitivo.

3) La capacità finanziaria è determinante per lo svolgimento di ruoli più complessi per l’autorità portuale; fondamentali per esempio nel caso di investimenti infrastrutturali che impongono impegni di spese che un’autorità portuale non è in grado di sostenere; si pensi ad esempio alla realizzazione di connessioni stradali o ferroviarie. In modo analogo, il grado di autonomia finanziaria determina di fatto la differenza tra un modello di business conservativo e modelli innovativi, con maggiori ambizioni di crescita. Intanto, la contrazione degli investimenti pubblici colpisce con forza anche i porti in Europa e in Italia in particolare, con riduzioni di spesa e ritardi di erogazione, con il rischio di rallentare ancor più il processo di rincorsa

dai porti a maggior competitività. Inoltre, alcune decisioni europee tendono a mettere ancor più pressione sui governi nazionali giudicando aiuti di Stato non legittimi investimenti pubblici per la realizzazione di talune infrastrutture portuali a carattere commerciale.

4) La cultura organizzativa e lo stile di leadership nella conduzione dell’autorità portuale contribuiscono senza dubbio al successo di un porto; l’adozione di sistemi manageriali evolutivi, la definizione di obiettivi strategici chiari e condivisi, l’assegnazione precisa di ruoli e di responsabilità, sono decisivi per la gestione di un porto e soprattutto per favorire processi di cambiamento e di riposizionamento competitivo.

Fondamentali nell’evoluzione dello scenario di mercato, competenze di marketing e di marketing territoriale, di negoziazione e di gestione di sistemi complessi, nonché la diffusione nell’organizzazione di una cultura imprenditoriale in grado di affiancarsi e potenziare le tradizionali capacità di regolazione delle attività portuali tipiche di un modello landlord convenzionale.

I modelli di governance nei porti europei sono riconducibili ad almeno tre idealtipi, associato ciascuno in via prevalente a una determinata regione o sfera d’influenza europea (tabella 4):

Modello regionale	Paesi
Anseatico	Belgio, Paesi Bassi, Germania, Danimarca, Finlandia, Svezia, Norvegia, Islanda
Neo Anseatico	Polonia, Lituania, Lettonia, Estonia
Latino	Francia, Portogallo, Spagna, Italia, Malta, Grecia, Cipro, Israele
Neo Latino	Slovenia, Croazia, Bulgaria, Romaniaa
Anglosassone	Regno Unito, Irlanda

Tabella 4 - I modelli regionali di porto in Europa

- A) il modello anseatico
- B) il modello latino
- C) il modello anglosassone

Il primo modello ha una lunga tradizione di gestione locale, a volte municipale, del porto ed è diffuso in particolare nell'Europa nord-occidentale e nei paesi scandinavi. Nel modello latino, diffuso in Italia, in Francia e negli altri paesi dell'Europa meridionale, si avverte la forte influenza del governo centrale. Il modello anglosassone, infine, si è storicamente fondato sul *trust port*, una forma indipendente di proprietà pubblica dotata di ampia autonomia ed "esportata" in tutto l'Impero britannico. Le Autorità portuali sono in larga misura di proprietà pubblica. Eccezioni si ritrovano quasi esclusivamente nel modello anglosassone, in particolare nel Regno Unito, dove negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, per effetto delle profonde riforme strutturali dell'economia e della presenza di capitale pubblico nelle imprese, avviate con il governo di Margaret Thatcher, alcuni dei porti principali sono stati privatizzati. Esempi di porti di proprietà e a gestione privata si rinvencono anche nell'Europa continentale ma riguardano pochi porti a carattere soprattutto industriale e di piccole dimensioni. Occorre aggiungere inoltre che mentre nel Regno Unito sono in discussione nuove privatizzazioni di porti e si prevede una nuova ondata di devolution sotto il governo, nel resto d'Europa non sono in cantiere riforme tendenti alla privatizzazione delle Autorità portuali.

La principale differenza tra modello anseatico e modello latino risiede nella forma di governo del porto: a base municipale, nel modello anseatico, con una forte autonomia funzionale e finanziaria; a base centralizzata, con proprietà e controllo da parte del governo nazionale nel modello latino. È interessante notare, come emerge d'altronde da un'indagine condotta nel 2010 dall'Espo, l'European Port Organization,

che i due modelli – per ragioni contrapposte e con protagonisti differenti – tendano a convergere: le Autorità portuali della Regione latina di fatti stanno ricercando forme di maggiore autonomia dai governi centrali sollecitando riforme in questa direzione (è il caso per esempio proprio dell'Italia), mentre nella Regione anseatica sono i governi nazionali a sforzarsi di guadagnare un maggior peso nel processo decisionale e sulla governance dei porti. Per esempio, in paesi di lunga tradizione, come i Paesi Bassi, il Belgio e la Germania sono sempre più numerose le iniziative "centraliste" dei governi nazionali volte a stimolare forme di cooperazione tra porti vicini e complementari per funzioni o a selezionare i "porti di interesse nazionale" verso cui far convergere quote rilevanti degli investimenti pubblici in infrastrutture.

Nella maggior parte dei paesi europei, le Autorità portuali hanno una propria personalità giuridica, con una forma "pubblica" o "societaria". La forma "societaria" è la regola nel modello anglosassone ma, negli ultimi anni, anche per effetto di alcune decisioni dell'Unione europea, molte delle principali Autorità portuali nelle regioni anseatica e latina hanno assunto tale forma, benché vincolando le quote del capitale al possesso assoluto o di controllo dell'azionista pubblico.

Ai sensi e per gli effetti della Legge n. 84 del 28/01/1994 (*Riordino della legislazione in materia portuale*), il porto di Napoli è classificato di II categoria, II classe (porto di rilevanza economica nazionale - rif. art. 4) e l'Autorità Portuale di Napoli, organismo dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia amministrativa con funzioni finanziarie, di bilancio e amministrative, è l'Ente deputato al governo del territorio portuale.

In ambito comunale la competenza territoriale è estesa da Bagnoli a Pietrarsa. Dal 2006, l'ambito di competenza del demanio marittimo

dell'Autorità Portuale di Napoli è esteso anche al territorio comunale di Castellammare di Stabia. Lo sviluppo costiero dell'ambito di competenza dell'A.P.N. è pari a circa 26 km.

I compiti istituzionali assegnati all'Autorità Portuale dall'art.6 della ricordata L.84/94) sono i seguenti:

indirizzo, programmazione, coordinamento, promozione e controllo delle operazioni portuali, quali il carico, lo scarico, il trasbordo, il deposito, il movimento in genere delle merci e di ogni altro materiale, svolti nell'ambito portuale, nonché delle altre attività commerciali e industriali esercitate nei porti, con poteri di regolamentazione e di ordinanza, anche in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi a tali attività ed alle condizioni di igiene del lavoro;

manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, ivi compresa quella per il mantenimento dei fondali, previa convenzione con il Ministero dei Lavori Pubblici che preveda l'utilizzazione dei fondi all'uopo disponibili sullo stato di previsione della medesima Amministrazione;

affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali di servizi di interesse generale, non coincidenti né strettamente connessi alle operazioni portuali».

Come si riscontra anche nell'appena ricordata indagine dell'Espo, le Autorità portuali nei tre differenti modelli tendono a perseguire obiettivi – economici e non economici – che non sempre convergono. Nel modello anglosassone, sono naturalmente più evidenti strategie e modelli di business tipicamente imprenditoriali, con obiettivo la massimizzazione del profitto. Nel modello anseatico e latino, invece, si riscontra in modo visibile l'influenza della politica, soprattutto nella nomina dell'alta dirigenza

e nella composizione degli organi esecutivi. Come ha ricordato il segretario generale di Espo, il belga Patrick Verhoeven nell'Assemblea generale di Assoport in nel mese di ottobre del 2011, come è ovvio, «rimane aperta la questione se, visto l'elevato grado di proprietà pubblica delle Autorità portuali, l'influenza della politica possa o debba essere completamente assente» (Verhoeven, 2011). Nel modello latino, è ampiamente diffuso l'impiego di procedure ad evidenza pubblica di selezione per l'assegnazione di spazi e di infrastrutture nel territorio portuale. Negli ultimi anni, si è rafforzata nei porti europei la consapevolezza delle politiche di responsabilità sociale, con una progressiva estensione nel coinvolgimento di stakeholder nella definizione delle strategie e dei piani di sviluppo dei porti.

Nel modello latino, la maggior parte delle autorità portuali converge verso il profilo di "facilitatori", fornendo infrastrutture e servizi a sostegno degli operatori privati, mentre nel modello anglosassone e per le autorità che governano i grandi porti del modello anseatico la tendenza è verso un profilo "imprenditoriale", con un maggiore potere strategico nella definizione degli obiettivi e nella realizzazione degli investimenti.

Uno dei modelli classici, adottato fin dagli anni Novanta dalla World Bank, per classificare le Autorità portuali in una prospettiva organizzativa, suddivide i porti in tre categorie differenti:

- a) *service port o operating port;*
- b) *tool port;*
- c) *landlord port.*

I *service port* costituiscono una tipologia di porto, ormai residuale, diffusa soprattutto nei paesi ex-comunisti, in cui tutti i servizi, le infrastrutture e le sovrastrutture per le navi, sono forniti dall'autorità pubblica. Nel *service port*, l'autorità ha la responsabilità di tutte le movi-

mentazione della merce, mentre nell'operating port solo delle movimentazioni a terra.

Nei *tool port*, l'autorità pubblica provvede non solo alle infrastrutture ma anche a tutte o alla maggior parte delle sovrastrutture, pur senza essere coinvolta nella movimentazione della merce; è chiamata però a fornire alle imprese private tutti i mezzi necessari alla movimentazione. Tale modello è diffuso in particolare negli Stati Uniti.

Nei *landlord port*, le responsabilità dell'autorità portuale sono limitate alla fornitura delle infrastrutture di base, dei servizi generali e di altri servizi comuni; l'autorità ha compiti di regolazione e di assegnazione degli spazi così come di coordinamento e controllo delle attività svolte dagli operatori presenti nel porto.

A tali categorie, a volte in letteratura si aggiunge quella dei *private port*, diffusa nel modello anglosassone, in particolare nel Regno Unito e in Nuova Zelanda, dove a seguito di processi di *devolution*, i privati hanno acquisito la proprietà degli spazi portuali e si occupano sia della realizzazione delle infrastrutture e delle sovrastrutture sia della gestione dei servizi relativi.

Nell'Europa continentale, tanto nella regione anseatica quanto in quella latina, è chiara la convergenza delle Autorità portuali verso il modello del *landlord port*, come accade nel caso del porto di Napoli; in altre parole, l'Autorità tende a disimpegnarsi dai servizi tradizionali di movimentazione merci, a bordo nave e a terra, per focalizzare il proprio ruolo sui compiti di regolamentazione e di "proprietario" del porto, sebbene non lo sia formalmente. In tale modello, l'Autorità portuale ha mantenuto solo determinate attività operative, principalmente quelle relative alla fornitura di servizi accessori e a beneficio della comunità portuale, come per esempio i servizi pubblici e i dragaggi. Nella regione anglosassone, invece, è frequente ri-

scontrare il caso di Authority impegnate nella fornitura di servizi tecnici e di movimentazione merci.

Nel caso di un *landlord port* come Napoli il modello di business per l'Autorità portuale si basa sui diritti portuali, di norma calcolati sulla base di tariffe pubbliche, i canoni di concessione e le entrate provenienti dall'erogazione di servizi. L'autonomia delle Autorità portuali sulla determinazione di tariffe, tasse o altri oneri portuali, differisce nei diversi modelli di governance ma risulta particolarmente limitata nel caso del modello latino, mentre è maggiore l'autonomia per le Autorità portuali del modello anglosassone. I vincoli all'autonomia finanziaria costituiscono una delle aree di maggiore criticità per i porti del modello latino e in particolare i porti italiani. Come ha ricordato Verhoven, «mentre la maggioranza delle Autorità portuali apparentemente sostiene pesanti responsabilità in ordine agli investimenti, molte non sembrano avere pieno controllo delle loro entrate. Ciò specialmente nel caso delle Autorità portuali latine (...) caratterizzate da una rigida natura pubblica degli oneri portuali e da una mancanza di autonomia finanziaria. In questo senso, le Autorità portuali italiane sono probabilmente quelle che hanno minore autonomia».

Per un porto *gateway* come Napoli, con un modello *multi-purpose*, le sfide competitive da affrontare nei prossimi anni non sono poche, come si è detto e come si vedrà con maggior dettaglio nel prossimo capitolo. La sua posizione "centrale", strategica per i flussi di merci destinati a soddisfare un mercato domestico "captive", potrebbe diventare "periferica" laddove i processi di espansione e di integrazione dei global carrier premiano soprattutto i porti di maggiore dimensione. In ogni caso, come dimostra anche l'evoluzione nei player del porto di Napoli, con la presenza di operatori globali come Msc e Cosco, le autorità portuali sono chiamate a fronteggiare la domanda che pro-

viene da attori con un maggior potere contrattuale e con l'opzione di *exit* a disposizione, potendo scegliere rotte e scali alternativi. La competitività tra porti spinge a ripensare non solo il ruolo e le funzioni di un'autorità portuale ma il *concept* stesso di un porto di nuova generazione, che agisce come nodo di un network logistico più esteso e impegnato lungo almeno tre differenti dimensioni strategiche (tabella 5)

a "interpretare" tende a generare conflitti, a loro volta determinati dalla differente natura degli stakeholder coinvolti nei processi decisionali. Un ruolo decisivo per contemperare le esigenze, le pressioni, le istanze di una comunità estesa di stakeholder è svolto dall'autorità portuale che ha in sé una natura ibrida: agisce con prerogative di autorità pubblica nonché con compiti e caratteri di public utility, da una parte,

Dimensione	Sottodimensione	Caratteristiche-chiave
Operativa	Operazioni portuali	Competitività dei servizi principali, con enfasi sul traffico di container
	Logistica a valore aggiunto	Estensione dei servizi verso nuove tipologie
	Attività industriali	Transizione delle industrie tradizionali verso settori a maggiore sostenibilità ambientale
Spaziale	Terminalisation	Sviluppo di network di terminali da parte di operatori globali. Enfasi competitiva sui terminal con estensione alla supply chain.
	Separazione / integrazione porto-città	Allentamento dei vincoli di relazione tra il porto e la città per l'indebolimento delle attività economiche. In particolari casi, strategie per una maggiore integrazione del porto nella città.
	Regionalizzazione	Sviluppo di network al di là del perimetro portuale, coinvolgendo in forme di collaborazione altri porti di prossimità, interporti e piattaforme logistiche (inland port e dry port).
Comunitaria	Ecosistema	Il porto è parte di un più ampio ecosistema con una varietà di interazioni con l'ambiente esterno.
	Fattore umano	Convivenza sostenibile con le comunità locali, con azioni volte ad attenuare le esternalità negative (inquinamento, congestione, etc) e a stimolare esternalità positive.

Tabella 5 - Dimensioni strategiche e caratteristiche-chiave nell'evoluzione dei modelli di porto

Fonte: adattamento da Verhoven, 2009.

L'integrazione tra le tre differenti dimensioni mostrate in tabella è fondamentale sia per la competitività di un porto, sia per la sua sostenibilità, soprattutto quando come nel caso di Napoli è all'interno della città. Tuttavia, come è chiaro, l'interazione tra le differenti dimensioni che un porto di nuova generazione è chiamato

agisce come player "privato" nel mercato, chiamato a confrontarsi e a competere con altri porti e a negoziare strategie e portafoglio di investimenti e di servizi con attori che obbediscono alle regole del mercato. Una complessità di azioni che corrisponde alla maggiore complessità di un grande porto contemporaneo,

con una molteplicità di funzioni da svolgere, una pluralità di stakeholder cui rispondere, una varietà di attori coinvolti, un tessuto intricato e non poche volte divergente di relazioni e di interessi. A un'autorità portuale, come si vedrà, si impone un ruolo più ricco, con contenuti ampliati che si affiancano ai compiti tradizionali di landlord; è chiamata ad assumere funzioni di gestione degli stakeholder, di *cluster governance*, di orchestratore di un network esteso di attori, nella consapevolezza di essere più vulnerabile nel confronto con altri porti e fortemente condizionata dalle decisioni, dai comportamenti, dalle attività di attori che solo in parte è in grado di influenzare.

In particolare, un'autorità portuale è impegnata a fronteggiare almeno tre tipologie di pressioni provenienti dai suoi stakeholder:

- a) dai grandi player del mercato, che tendono a considerare l'autorità portuale un fornitore di servizi complementari a sostegno delle proprie attività di business orientate a un obiettivo di massimizzazione del profitto e, quasi sempre, un "regolatore" che tende ad appesantire con misure eccessive di controllo le attività in porto. Le tendenze verso una maggiore integrazione dei *global carrier*, più volte ricordate, ha in larga misura attenuato quel conflitto di interesse che contrapponeva compagnie armatoriali e terminalisti con le prime sovente a chiedere l'intervento delle autorità portuali allo scopo di limitare i comportamenti monopolistici dei secondi;
- b) dei governi centrali, cui compete la pianificazione nazionale dei porti e l'allocazione delle risorse per investimenti infrastrutturali. Gli investimenti destinati al sistema portuale negli anni sono progressivamente calati e ciò ha comportato un'intensificazione della competizione tra porti per l'assegnazione di risorse scarse, talvolta con effetti asimmetrici

o di evidente frammentazione degli interventi;

- c) delle comunità locali, soprattutto nel caso di porti in prossimità di un centro storico, i città d'arte, poiché il porto è giudicato come un generatore di esternalità negative, in grado di minacciare la sostenibilità ambientale.

In uno scenario evolutivo, diventa cruciale la decisione del modello di governance di un'Autorità portuale: rafforzarsi nel proprio ruolo di "regolatore" – stabilendo le politiche di concessione, di sicurezza, di uso degli spazi – oppure evolvere in modo più marcato verso forme di partecipazione più attive fino ad agire come un *market player*. La maggior parte della letteratura negli ultimi anni è andata convergendo verso l'idea di una configurazione ibrida, dove l'autorità portuale agisce con compiti di mediazione e di coordinamento dei differenti stakeholder, come facilitatore e catalizzatore delle reti logistiche, come promotore di attività strategiche e meta-organizzatore di competenze-chiave, oltre le funzioni tradizionali di landlord. Naturalmente, le criticità di un tale salto evolutivo non sono poche, né pochi sono i vincoli che limitano la libertà strategica di un'autorità portuale, in particolare nel modello latino e nel caso italiano in particolare; neppure sono da trascurare i rischi di un passaggio troppo brusco o senza le indispensabili competenze manageriali e organizzative a un'azione troppo "imprenditoriale".

In particolare, le funzioni tradizionali di un'autorità portuale sono tre:

- a) *funzioni di landlord*, ovvero la gestione, la manutenzione e lo sviluppo dell'area portuale, la fornitura delle infrastrutture essenziali e delle *facilities* così come la responsabilità della formulazione e della realizzazione delle strategie di sviluppo collegate al porto inteso come spazio di territorio. Tale funzione ha subito negli ultimi anni forti

cambiamenti, per effetto di almeno tre fattori principali: *(i)* un aumento di pressione competitiva che ha spinto i porti a investire in infrastrutture per rispondere alle strategie *footloose* dei principali operatori; *(ii)* un aumento della pressione finanziaria, poiché sono diminuite le risorse pubbliche a sostegno di strategie di sviluppo e i porti sono stati costretti a reperire altrove, laddove possibile e quasi sempre attraverso accordi di partnership con attori privati, le risorse finanziarie per sostenere gli investimenti; *(iii)* una maggiore competizione per l'uso dello spazio, soprattutto dove le pressioni ambientali di una comunità sono spinte dalle esternalità negative generate da un sistema portuale “dentro” una città. Le autorità portuali hanno pertanto intrapreso negli ultimi anni percorsi strategici con l'obiettivo di fronteggiare tale cambiamento di scenario. Nel caso *i)*, per esempio, realizzando infrastrutture “dedicate”, progettate su misura di un particolare *carrier* per “legarlo” in una relazione di dipendenza reciproca, sviluppando strategie di marketing e di promozione del porto più aggressive rispetto al passato, arricchendo la varietà di offerta di servizi per il mercato, integrando il porto in relazioni collaborative con altri nodi di catene logistiche per aumentare il valore creato per gli operatori e innalzare i costi di uscita o di *switching* verso scali alternativi. Nel caso *ii)* rinnovando le politiche di concessione degli spazi e delle infrastrutture, rimodulando tariffe e fee, generando maggiori ricavi dallo svolgimento di attività non-core, ricercando o rafforzando forme di collaborazione con attori privati. Nel caso *iii)* elaborando piani e strumenti di politica ambientale attiva che incorpori o promuova obiettivi di sviluppo sostenibili e di maggior rispetto per l'ambiente;

b) funzioni di regolazione. Sono i compiti tipici di un'autorità, e comprendono un insieme di responsabilità associate alle attività di controllo, sorveglianza, sicurezza. Negli ultimi anni, accanto ai servizi svolti per assicurare *safety* e *security* alle operazioni di imbarco e di sbarco delle merci, nonché alla regolamentazione del lavoro nel porto, si sono amplificate le forme di controllo nel campo della tutela ambientale. Tali funzioni a volte richiedono meccanismi di cooperazione con altre istituzioni, per esempio la capitaneria di porto, con rischi di conflitti di interesse soprattutto laddove l'autorità portuale intraprenda con maggior decisione una strategia “imprenditoriale”, intensificando le sue funzioni operative;

c) funzioni operative. Tali funzioni coprono tre ampie categorie di attività: *i)* il trasferimento fisico di persone e di merci (lo sbarco e l'imbarco); *ii)* la fornitura di servizi tecnico-nautici (il servizio piloti, il servizio rimorchiatori, la gestione operativa degli ormeggi) e *iii)* una gamma ampia di altri servizi ausiliari. Nel caso *i)* occorre ricordare che a seguito dei processi di privatizzazione, in larga misura i servizi di movimentazione delle merci sono affidati ad attori privati, con l'autorità portuale che agisce come fornitore di servizi di ultima istanza o di servizi ad alto grado di specializzazione. Al di là dei differenti approcci adottati nei porti europei, è indubbio che tale funzione si sia nel tempo assottigliata, per molte delle ragioni già ricordate altrove in questo lavoro, spingendo le autorità portuali verso un modello landlord. Tuttavia non è da dimenticare che l'autorità è in grado di stimolare la competizione “intra-portuale”, aumentando la contendibilità del mercato e favorendo un processo selettivo degli operatori, attraverso un uso

strategico dello strumento delle concessioni. Nel caso ii), soprattutto per i servizi con un interesse di pubblica utilità, la sfera dell'autorità portuale resta predominante, mentre per i servizi ausiliari è diffusa la tendenza verso processi di *outsourcing*.

Negli ultimi anni è venuta emergendo un nuovo ruolo funzionale per l'autorità portuale, definito come "community" o cluster management, una nuova funzione strettamente collegata al processo evolutivo dei porti e al cambiamento nella natura degli stakeholder, sia sotto un profilo economico sia in una dimensione sociale. L'evoluzione degli attori economici ha progressivamente eroso la rete stretta di relazioni che congiungeva un porto con la sua comunità di imprese di riferimento; i maggiori player sono diventati imprese globali con relazioni di mercato con i porti in cui scalano, senza però creare rapporti profondi e stabili con le città, le imprese e le comunità locali come accadeva in passato. Così come sono aumentate le pressioni e le situazioni di conflitto in relazione alle opzioni di sviluppo di un porto, dai sistemi di protezione ambientale ai piani di sviluppo urbano, alle condizioni di lavoro. Il caso del porto di Napoli, per la sua posizione particolare, al confine con il centro antico, mostra con chiarezza la complessità di intervento, come traspare dalla lettura di un documento dell'Autorità portuale del 2011 (Box – Le criticità infrastrutturali del porto di Napoli).

LE CRITICITÀ INFRASTRUTTURALI DEL PORTO DI NAPOLI

Occorre [in primo luogo] far emergere alcuni elementi essenziali strettamente correlati alla storia dell'evoluzione delle infrastrutture portuali ed alle scelte urbanistiche operate nel tempo. Il porto di Napoli, come è noto, è incuneato nel centro della città e, per un tratto significativo, confina con il centro antico che – nel 1995 – ha acquisito il prestigioso riconoscimento dell'UNESCO entrando a far parte del patrimonio mondiale dell'umanità. Le recenti attività dell'UNESCO e dell'ICOMOS, che si sono concluse nel mese di aprile del 2011, hanno anche esteso l'area di interesse (cosiddetta *buffer zone*) in una fascia a perimetro del centro antico che, nella fattispecie, interessa tutto il compendio portuale, dalla calata Beverello alla molo Carmine.

La posizione geografica e la connotazione geometrica comportano l'assoluta carenza di spazi retro portuali e l'impossibilità di aspirare ad acquisirne ulteriori all'interno del tessuto urbano.

Il profilo dell'ambito portuale collima con la via Nuova Marina che è una strada a scorrimento veloce che consente il collegamento, da e verso il centro, ai paesi vesuviani ed alle autostrade, ed è interessata quotidianamente da un importante flusso veicolare. Tale condizione ha comportato e comporta l'interesse dell'utenza veicolare ad utilizzare il porto come un corridoio preferenziale per raggiungere il centro urbano.

La configurazione delle aree del demanio marittimo portuale non consente, quindi, possibili espansioni verso il centro urbano. Un vincolo analogo è posto a ponente, con il molo San Vincenzo e, recentemente, a levante con il perfezionamento della concessione assegnata alla Porto Fiorito spa per la costruzione del nuovo porto turistico di Vigliena che, di fatto, preclude ogni possibile espansione come previsto nel Piano Regolatore Portuale del 1958. Gli importanti vincoli allo sviluppo del porto sono costituiti dalla tratta ferroviaria che collega, a levante, il porto alla rete nazionale e la connessione tra il porto e la rete autostradale.

La mancanza di aree retro portuali si accompagna, tra l'altro, anche alle limitatissime dimensioni degli spazi all'interno del recinto portuale, anche caratterizzate da geometrie non regolari che penalizzano la capacità di stoccaggio delle merci, la movimentazione ed il transito.

A tali criticità si sovrappone una viabilità fortemente condizionata dai vincoli di insistenza di edifici e concessioni, nonché da un generale stato di disordine e frammentazione delle destinazioni d'uso.

L'assenza di spazi dedicati a parcheggio nelle aree urbane comporta, inoltre, l'esigenza per molti enti pubblici, per le forze dell'ordine e per un'ampia parte dell'utenza di utilizzare le superfici del porto a confine con la città come un grande parcheggio a raso. Il piazzale antistante la piazza Municipio e le aree limitrofe consentono la sosta a raso di oltre 800 autovetture. La calata Beverello, una delle tre porte della Città unitamente all'aeroporto ed alla stazione ferroviaria, destinata ai mezzi veloci per le isole minori, nonostante lo sforzo operato per trasferire alla calata Porta Massa il traffico veicolare e commerciale, necessita di un urgente riordino, con infrastrutture adeguate a fornire un migliore servizio all'utenza in transito pari a circa 6,5 milioni di passeggeri per anno.

L'abbattimento delle barriere che costituivano il recinto portuale ha indebolito ogni forma di con-

trollo. Nei momenti di massima affluenza si registra sulle banchine un affollamento di circa 2000-2500 persone che non dispongono di adeguati servizi.

La Stazione Marittima di Cesare Bazani soffre ancora di un forte isolamento dalla Città, essendo ancora priva di parcheggi interrati, con un traffico di superficie che non appare compatibile con le esigenze portuali e, soprattutto con la rilevata esigenza di prolungare gli spazi di piazza Municipio fino al mare ovvero di aprire effettivamente il porto alla Città. I collegamenti pedonali tra piazza Municipio e la calata Porta Massa (terminal traghetti per le isole minori), pure interessati da rilevanti flussi di pedoni, sono del tutto inappropriati se non addirittura pregiudizievoli per la sicurezza per l'utenza. Il sistema di viabilità tra piazzale Immacolatella e Piazzale Pisacane (all'altezza di Via Duomo) produce un continuo ingessamento dei flussi negli orari di punta di carico e scarico dei mezzi commerciali con rilevanti ricadute negative per la fluidità del traffico, l'accessibilità dei passeggeri ai terminal e per l'ambiente a causa delle emissioni di gas di scarico.

Fonte: Autorità Portuale di Napoli, Linee di indirizzo per la promozione di misure urgenti rivolte allo sviluppo sostenibile del porto di Napoli, luglio 2011.

La funzione di *community manager* per un'autorità portuale si esprime nelle modalità di risoluzione di questioni complesse, sia in chiave economica che sociale, fino ad agire come rappresentante "politico" della comunità portuale o a svolgere attività di promozione del porto e di marketing territoriale nei confronti del mercato internazionale.

Incrociando tali funzioni fondamentali con tre approcci strategici di base, così identificati da Heaver et al. (2000) – la strategia conservativa, la strategia di facilitazione, la strategia imprenditoriale – è possibile identificare con maggior dettaglio le azioni che definiscono il ruolo e il raggio d'azione di un'autorità portuale (tabella 8).

a) Nel modello conservativo l'autorità portuale si concentra sulle attività fondamentali di "padrone di casa", limitandosi a un'implementazione delle tre tradizionali funzionali su una base esclusivamente locale. I rischi di deriva strategica, soprattutto laddove tale modello venga interpretato in modo deterministico o passivo, sono evidenti, così come quelli di progressiva marginalizzazione;

b) Il profilo strategico di un'autorità portuale come "facilitatore" contempla attività di mediazione e di *matchmaker* tra gli interessi economici e sociali dei differenti stakeholder con aspettative nei confronti del porto. In questo caso, diventano critiche le funzioni di *community manager* svolte dall'autorità. Nelle forme più avanzate, le autorità portuali con compiti di *facilitator* tendono ad estendere il proprio raggio d'azione oltre il perimetro portuale e a formare partnership strategiche su base regionale. Tale tipologia di autorità rappresenta il modello con il maggior sostegno in letteratura per l'equilibrio di funzioni che è in linea teorica in grado di raggiungere;

c) Nel modello imprenditoriale, si combinano le funzioni dell'autorità portuale come "facilitatore" con una più spiccata attitudine commerciale come investitore e fornitore di servizi, su una base geografica ancora più estesa. È il profilo più ambizioso, con i maggiori rischi a causa dei probabili conflitti tra le differenti funzioni.

Modello strategico → Funzioni	Conservativo	Facilitatore	Imprenditoriale
Landlord	Gestione "passiva" del territorio e degli spazi; manutenzione; sviluppo lasciato ad altri attori (governo centrale e settore privato); flussi di ricavi generati da un modello di business di tipo "immobiliare" basato su tariffe.	Gestione "attiva" della "proprietà" portuale; manutenzione e miglioramento degli spazi; agisce come broker e co-investitore nei progetti di sviluppo; coinvolta in progetti di sviluppo urbano e di sostenibilità ambientale; flussi di ricavi generati da un modello di business basato su prezzi di mercato. Agisce come mediatore in relazioni tra imprese, in particolare tra i service provider e i "clienti" del porto. Intrattiene e sviluppa partnership strategiche con altri porti, interporti e nodi logistici.	Gestione "attiva" della "proprietà" portuale; manutenzione e miglioramento degli spazi; agisce direttamente come investitore nei progetti di sviluppo; coinvolta in progetti di sviluppo urbano e di sostenibilità ambientale; flussi di ricavi generati da un modello di business basato su prezzi di mercato integrati con ricavi da attività non-core. Agisce direttamente nel mercato negoziando in prima persona con i clienti del porto, con particolare attenzione per lo sviluppo di nicchie di mercato ad alto potenziale di sviluppo coerenti con i percorsi di crescita del porto.
Regolatore	Applicazione "passiva" e rafforzamento del sistema di regole, principalmente fissate dal governo centrale o da altre agenzie pubbliche; flussi di ricavi generati da un modello di business fondato sulle funzioni di regolatore e basato su tariffe.	Applicazione "attiva" e rafforzamento del sistema di regole, anche attraverso accordi con agenzie nazionali, regionali e locali, oltre a fissare in modo autonomo proprie regole per la gestione degli spazi e il funzionamento del porto; flussi di ricavi generati da un modello di business fondato sulle funzioni di regolatore e basato su tariffe con una differenziazione delle opzioni di <i>charging</i> per raggiungere obiettivi di sostenibilità ambientale.	Come nel modello del facilitatore, integrato da attività sul mercato per trasferire competenze e professionalità anche al di là del perimetro portuale, su base regionale e internazionale; flussi di ricavi generati da un modello di business fondato sulle funzioni di regolatore e basato però su prezzi di mercato.
Operatore	Applicazione deterministica delle politiche di concessione.	Uso dinamico delle politiche di concessione, in combinazione con un ruolo di broker "immobiliare" per la gestione degli spazi; monitoraggio delle performance e della qualità dei servizi fornite dagli operatori privati nel porto; fornitore di servizi di interesse economico generale e di servizi commerciali ad alta specializzazione.	Uso dinamico delle politiche di concessione, in combinazione con un ruolo di broker "immobiliare" per la gestione degli spazi; partecipazione al capitale delle società di servizi che operano all'interno del porto; fornitore di servizi di interesse economico generale e di servizi commerciali, anche attraverso una presenza in altri porti.
Community manager	Attività non sviluppate.	Nella dimensione economica: interventi per la risoluzione di "colli di bottiglia" nelle reti logistiche; servizi di formazione e di addestramento; fornitura e gestione dei servizi di Ict; attività di promozione e di lobbying. Nella dimensione sociale: mediazione e ricomposizione dei conflitti di interesse; attività di lobbying e di comunicazione delle esternalità positive generate dal porto.	Come nel modello del facilitatore, ma con un approccio organizzativo e strategico che prevede un maggior coinvolgimento in attività di mercato.
Dimensione geografica	<i>Locale</i>	<i>Locale + Regionale</i>	<i>Locale + Regionale + Internazionale</i>

Tabella 6 Modelli strategici e funzioni nell'evoluzione dei modelli di porto

4.3 Il porto di Napoli. Criticità strutturali e progetti di investimento

4.3.1. Le criticità strutturali

Come è stato mostrato da alcune ricerche recenti, e confermato dalle interviste condotte nell'ambito del progetto di ricerca, il porto di Napoli sconta un gap severo in termini di patrimonio infrastrutturale, di connessioni con le altre modalità di trasporto, di capacità di servizio. Il potenziamento della dotazione di spazi e delle relazioni infrastrutturali con le aree retroportuali naturali appare non più differibile.

I rallentamenti nella realizzazione del terminal di Levante e nel miglioramento dei collegamenti viari e ferroviari con la rete di trasporti e con i nodi dei sistemi di intermodalità, così come nel dragaggio dei bacini, rischiano di compromettere i piani di sviluppo, mentre la crisi della cantieristica esplosa a Castellammare di Stabia sembra enfatizzare ancor più lo spostamento dell'asse mondiale delle costruzioni navali verso Cina e Corea del Sud.

A differenza di altri grandi porti europei, dove da tempo le attività portuali sono state decentrate, liberando spazi per il ridisegno dei *waterfront*, a Napoli la linea di frontiera tra il porto e la città, tra il porto e il tessuto urbano, rimane porosa. Una frontiera di "conflitto e di separazione": nonostante la prossimità, la città appare separata dal mare, non ammessa a partecipare allo spettacolo del porto. Tale immagine di separatezza diventa ancora più densa di significato se si osserva il processo di evoluzione delle filiere industriali del porto di Napoli.

Le criticità infrastrutturali del porto sono state poste in evidenza anche in documenti ufficiali dell'Autorità portuale, sia nel Piano operativo triennale presentato nel 2011 sia in altri rapporti. Nelle *Linee di indirizzo* per la promozione di misure urgenti rivolte allo sviluppo sosteni-

bile del porto di Napoli, un documento del luglio del 2011, per esempio, la ricostruzione del quadro complessivo e del grave ritardo nel processo di rinnovamento del porto, appare emblematica:

«La geometria delle banchine conserva una concezione ottocentesca, assolutamente incongruente ed inadeguata a fornire risposte al mondo armatoriale che, negli ultimi 12 anni, è stato caratterizzato dalla crescente dimensioni delle navi, sia turistiche che commerciali, che richiedono fondali superiori a 15 m di pescaggio, lunghezze di banchine adeguate ad accogliere l'ormeggio di navi che frequentemente raggiungono anche i 397 m, garantendo un'adeguata tenuta alle forze orizzontali per effetto della crescente esposizione ai venti della parte emergente della nave (opera morta). Le navi di nuova generazione, infatti, richiedono modalità di ormeggio che escludono eccessive manovre, preferibilmente su banchine allineate con i canali di ingresso ed uscita. *Tale condizione di utilizzo è assolutamente distante da quella che attualmente propone il porto di Napoli.* La mancanza di aree retroportuali si accompagna, tra l'altro, anche alle limitatissime dimensioni degli spazi all'interno del recinto portuale, anche caratterizzate da geometrie non regolari che penalizzano la capacità di stoccaggio delle merci, la movimentazione ed il transito (...) Anche *le modalità di ormeggio all'ancora, oltre a rallentare i flussi e ad essere pregiudizievoli in condizioni di forte vento, appaiono completamente inadeguate.* Un porto di nuova generazione, infatti, contempla sistemi di accosto che non consentono l'utilizzo di ancore ed, al contempo, prevedono la possibilità periodica di imbarcare acqua potabile e carburante e di sbarcare i reflui, al fine di viaggiare con il minor carico possibile per risparmiare carburante e migliorare la velocità (...) *Le aree portuali destinate alla cantieristica navale ed ai riparatori appaiono ancora fortemente frammentate, con servizi e*

viabilità inadeguati, con un forte divario di aree fruibili in concessioni, banchine e bacini di carenaggio.

Il comparto della cantieristica navale è affetto dalla presenza aree disarticolate, di infrastrutture inadeguate ed, in alcuni casi, sottoutilizzate, con conseguente danno per gli operatori che dispongono di limitate aree, banchine ed infrastrutture. Sono ancora presenti nel porto concessionari che detengono in concessione strutture poco attive se non addirittura inutilizzate. La prolungata mancanza di operazioni di escavo dei fondali continua a creare notevoli impedimenti allo sviluppo ed alla conservazione dei traffici in tutti i comparti, sia nel settore commerciale (per la indisponibilità di ormeggi per navi commerciali post Panamax), sia nel settore del cabotaggio per le isole maggiori, sia in quello crocieristico ed – addirittura – in quello della cantieristica navale».

L'elenco delle *doléances* era ancora lungo. Nel medesimo documento stilato dall'Autorità portuale si ricordava infatti che:

- era ancora irrisolta la questione relativa alla delocalizzazione del Terminal Petroli ancorché prevista nella variante generale del Piano regolatore comunale;

- la viabilità e le infrastrutture portuali richiedevano urgenti interventi di adeguamento, soprattutto allo scopo di garantire una corretta gestione delle misure di salvaguardia ambientale e di sicurezza;

- il sistema fognante non era adeguato, con una presenza evidente di sversamenti a mare;

- gli impianti di cantieristica navale non erano ancora dotati di adeguati sistemi di captazione e trattamento delle acque di prima pioggia;

- il porto non disponeva di un progetto per lo sviluppo di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili;

- permanevano «le interferenze causate da destinazioni d'uso promiscue dovute a posizioni ormai consolidate nel tempo di operatori commerciali».

Era osservato inoltre come «lo sviluppo di terminal per le merci unitizzate e le merci varie si concentrasse esclusivamente nella formazione del Terminal di Levante, un terminal che – ad opere finite – sarà pari a circa 450.000 mq, di gran lunga inferiore alle varie strutture portuali europee (Rotterdam, Amburgo, etc), e presenti nel nostro Paese (Genova, Gioia Tauro, Taranto, La Spezia)».

Intanto, gli operatori sollecitavano il potenziamento dell'area di attracco per le navi dedicate al trasporto Ro-Ro (che dispongono di soli quattro ormeggi destinati alla movimentazione di oltre 6 milioni di tonnellate di merci lungo le Autostrade del mare) e, soprattutto, la revisione del sistema di viabilità interna del porto, dove i flussi di traffico pesante si incrociano tuttora con il traffico leggero dei passeggeri in imbarco e in sbarco, rendendo estremamente difficoltose le manovre dei mezzi con rimorchio di Snav, Tirrenia e TLines.

Indispensabile altresì il miglioramento della connessione alla rete autostradale e, soprattutto, il rafforzamento del trasporto su ferro, dove il porto di Napoli registra una forte contrazione dei volumi, in chiara controtendenza rispetto a quanto accade in altri porti italiani ed europei e con un significato deficit infrastrutturale.

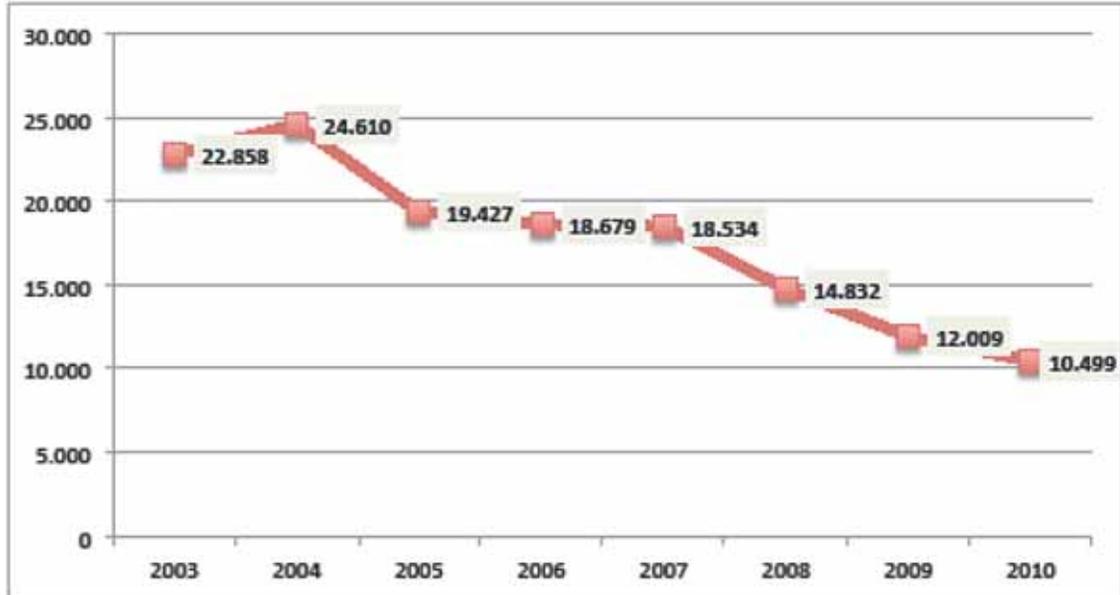


Figura 22 – Traffico ferroviario nel porto di Napoli tra il 2003 e il 2010 (numero di UTI)

Fonte: elaborazioni degli autori da dati contenuti ne Il Porto di Napoli tra imperativi economici ed aspirazioni di sviluppo, giugno 2011.

Le infrastrutture ferroviarie, sia all'interno che all'esterno del porto, sono del tutto insufficienti per travasare su ferro una parte rilevante dei volumi di traffico diretti, verso terra, in uscita dal porto. Attualmente il numero di containers movimentati è pari a circa 500 mila unità all'anno e, con l'avvento della nuova darsena di levante, la proiezione complessiva è quella di 1,5 milioni di teus/anno. Il finanziamento concesso dal Ministero delle infrastrutture impone, tra l'altro, l'obbligo di utilizzare la modalità su ferro per almeno il 50% dei volumi di traffico, mentre attualmente la percentuale di utilizzo è inferiore al 2%. Appare necessario, pertanto, rafforzare il trasporto dal porto verso gli interporti di Nola e Marciianise e verso la rete ferroviaria nazionale, con la modalità su ferro, sia attraverso gli opportuni collegamenti ferroviari

alla costruenda nuova darsena, sia attraverso la ristrutturazione della tratta che collega il porto alla rete RFI, quest'ultima ancora troppo ricca di ostacoli che comportano eccessivi costi per l'eccessivo numero di risorse umane richieste nelle manovre e per i tempi di percorrenza troppo lunghi. È necessario, pertanto, investire in nuove e più adeguate infrastrutture ferroviarie (con binari di carico con lunghezza superiore a 500 m) in modo da abbattere i costi di gestione e aumentare l'attrattività commerciale del servizio, nell'ambito di una complessiva politica ambientale del porto in grado di imporre, tra l'altro misure per incentivare l'uso della rete ferroviaria.

Fonte: Il Porto di Napoli tra imperativi economici ed aspirazioni di sviluppo, giugno 2011.

Così come indispensabile appare la realizzazione di un piano per la riqualificazione del *waterfront* portuale, che nel 2003 aveva determinato la costituzione di una società di scopo Nausicaa per la gestione del progetto sciolta nel 2010. Del *waterfront*, come elemento-chiave di un'opzione strategica di sviluppo per il porto di Napoli, si tornerà a parlare nel prossimo capitolo.

Una fondamentale area di criticità, a carattere anche gestionale, è relativa alla programmazione dello sviluppo delle infrastrutture, affidata a un Piano regolatore portuale – elaborato nel 2000 e più volte modificato, ma che non ha mai concluso il processo di approvazione (rendendo paradossalmente ancora vigente il Piano del 1958) – nonché alla disciplina delle concessioni demaniali.

Come è noto, il rilascio di concessioni demaniali ai sensi dell'art.18 della L.84/94 impone il rispetto di una procedura di evidenza pubblica. Dal 2004 al 2010 l'Autorità portuale ha rilasciato numerose concessioni a durata pluriennale (quindici o trenta anni), tra le quali alle società indicate di seguito:

- Terminal Napoli spa (Stazione Marittima);
- Magazzini Generali Silos e Frigoriferi spa (Molo Vittorio Emanuele, calata in radice ed altre aree ed edifici all'interno del porto);
- Napoli Terminal spa (molo Immacolatella vecchia);
- De Luca & C. srl (calata porta di Massa e stazione marittima passeggeri);
- Cantieri del Mediterraneo spa (bacini di carenaggio e piazzali nella darsena bacini);
- Cantiere Navale Megaride scarl (area della Marinella);
- Nuova Meccanica Navale srl (area calata Granili e molo Carmine di ponente);
- Palumbo spa (calata Marinella e molo V. Emanuele di ponente);
- Luise Catering srl (compendio edilizio alla Via dei Capannoni);

- Naval Interiors spa (impianto industriale nel compendio ex Cantieri del Mediterraneo);
- Izzo srl (edificio alla via dei Capannoni);
- Conateco spa (molo Bausan e piazzali in radice);
- Terminal Flavio Gioia spa (molo Flavio Gioia e piazzali in radice).

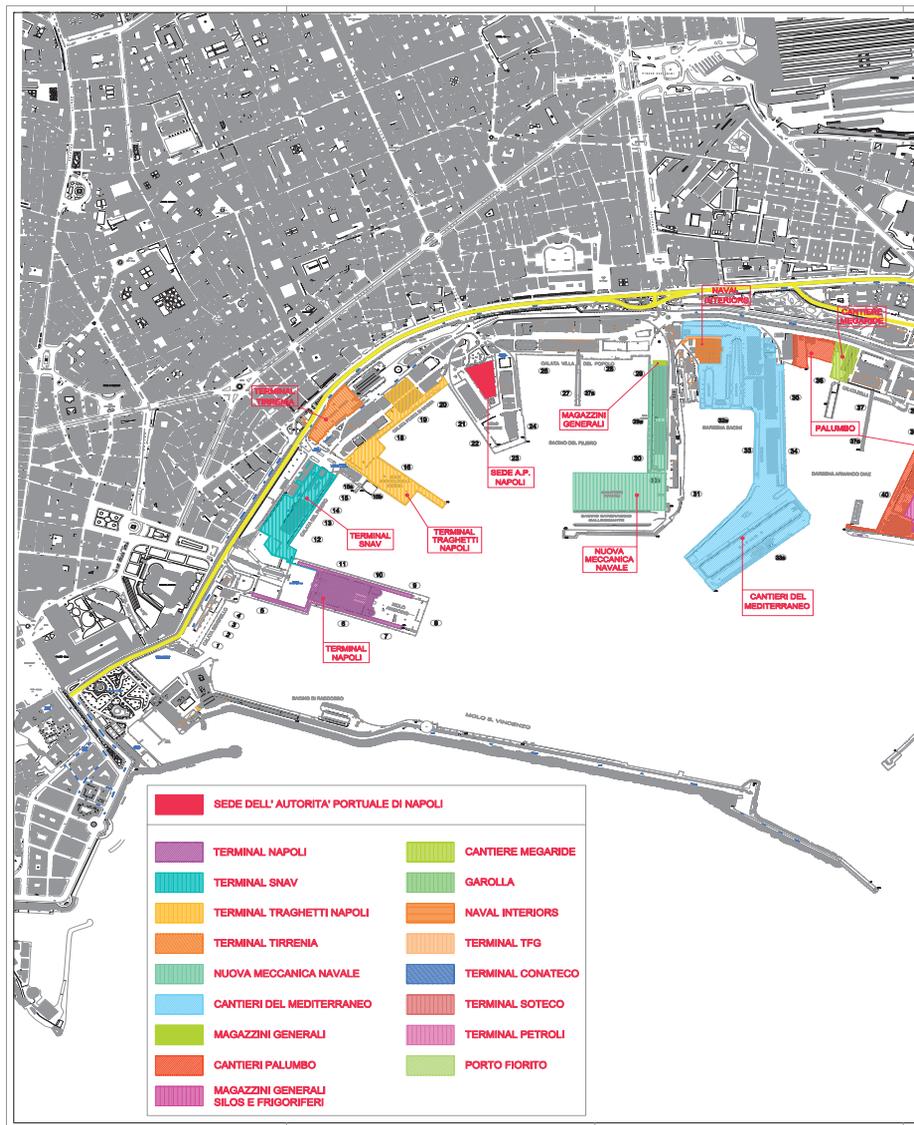
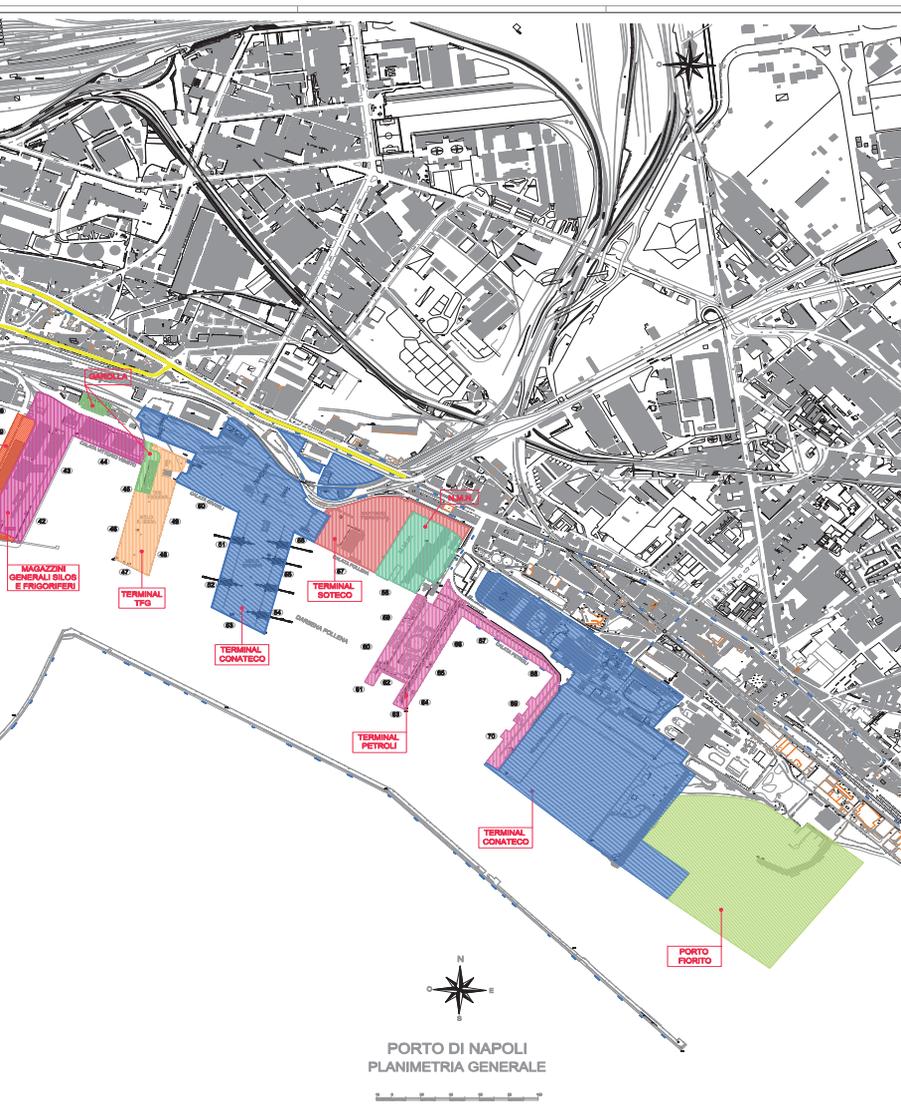


Figura 23 – Le concessioni nel Porto di Napoli.

Alla fine del mese di luglio del 2011, quando l'Autorità portuale ha messo a punto le *Linee per lo sviluppo sostenibile del porto*, erano in pendenza di rilascio le concessioni pluriennali alla SOTECO srl (calata Pollena), alla SNAV (calata del Piliero) ed alla CONATECO spa (Terminal di Levante).



Il Comitato portuale, in realtà, già in una seduta nel mese di maggio del 2011, preso atto che «la maggior parte delle concessioni rilasciate dal 2004 al 2010 non sono accompagnate da adeguati piani d'impresa», aveva deciso di «porre rimedio a tale anomalia, acquisendo (...) un aggiornamento di tutti i piani di impresa dei soggetti che hanno sottoscritto concessioni pluriennali».

Come è stato stabilito dalla legge di riforma dei porti, difatti, «l'assegnazione di una concessione su di un'area del demanio marittimo portuale impone una verifica da parte dell'ente concedente di compatibilità della destinazione d'uso con il PRP e di analisi del piano d'impresa». In particolare, il piano d'impresa deve indicare con chiarezza «gli investimenti che il concessionario ha programmato di sostenere, i parametri di sviluppo delle attività e/o dei traffici nonché l'occupazione di risorse umane».

Già nel febbraio del 2010, in una sua circolare, la Direzione Generale per i Porti del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti aveva richiamato la necessità «di una ampia procedura ad evidenza pubblica per giungere all'individuazione del concessionario nonché le modalità di verifica della sussistenza dei requisiti necessari per il rilascio e/o rinnovo di concessioni ex art. 18 della legge n. 84/1994 e l'obbligo a carico dell'ente concedente di monitorare il piano d'impresa e di investimenti proposto dal soggetto concessionario per una progressiva e costante verifica, nel tempo, della sussistenza delle condizioni generali che hanno determinato il rilascio dell'atto concessorio».

Era evidente, come d'altronde ammetteva l'Autorità portuale nel più volte ricordato documento dedicato alle *Linee per lo sviluppo sostenibile del porto* che «l'attività dell'ente concedente non sia soltanto improntata al controllo del pagamento dei canoni ed alla gestione delle manutenzioni delle infrastrutture

portuali e delle parti comuni, ma anche (forse, soprattutto) alla verifica delle attività di rendicontazione dei concessionari, misurando il grado di conservazione dei requisiti che hanno determinato il rilascio della concessione.

La mancanza di tale controllo, oltre a prefigurare un reato per colpa in vigilando, pregiudica – di fatto – la possibilità a nuove o diverse realtà imprenditoriali presenti sul territorio a partecipare alla filiera portuale in sostituzione delle aziende sostanzialmente improduttive.

L'assenza di tali verifiche ha garantito la stabilità di soggetti concessionari di aree demaniali, impianti, infrastrutture ed edifici sottoutilizzate o non utilizzate, con gravissimo pregiudizio per l'economia portuale e del territorio».

In tema di concessioni per terminal, la Commissione Europea - D.G. Mercato ha in via di elaborazione una proposta di modifica della Direttiva 18/2004 “relativa al coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, di forniture e dei servizi”.

L'obiettivo è di ampliare il campo di applicazione della direttiva al rilascio delle concessioni nel settore portuale, forse pervenendo ad una regolamentazione ad hoc delle concessioni portuali. Un intervento normativo che potrebbe essere utile a definire un sistema di regole condiviso, in grado di creare un ambito competitivo più uniforme tra i Paesi dell'Unione.

Nel caso delle concessioni, come è stato ricordato dal Presidente di Assoporti Nerli in occasione dell'Assemblea nazionale nel 2011, «si tratterà di individuare soluzioni che sappiano dare risposta ad esigenze divergenti»; da un lato, «garantire un'adeguata contendibilità delle concessioni a livello di singolo porto, di arco costiero e di sistema portuale nazionale, con il collegato delicato aspetto della possibilità, o meno, di proroga delle concessioni»; dall'altro, «non deprimere, con concessioni di durata ina-

degua, la propensione all'investimento degli operatori privati». In particolare, ha evidenziato i benefici per un porto di una condizione di concorrenza “nel” mercato, così come l'importanza per l'Autorità portuale di “esigere” il rispetto del piano di impresa in occasione del rilascio della concessione e delle verifiche successive:

«Sarà altresì necessario definire la possibilità o meno di richiedere al concessionario, nell'atto di concessione, specifici requisiti, garanzie, forse anche obblighi (economici, operativi, ambientali) e gli strumenti di cui può disporre l'Autorità Portuale per verificare ed effettivamente esigere il rispetto delle previsioni dell'atto di concessione. La nostra legislazione ha già affrontato gli aspetti dell'apertura del mercato in coerenza con i principi generali del trattato dell'UE. La Legge 84/94 prevede il ricorso a forme idonee di pubblicità per l'affidamento e già oggi nel nostro sistema è previsto si assicuri “il massimo della concorrenza”. Sicché, pur in un mercato regolato, di fatto nei porti non vi è solo una concorrenza “per” il mercato ma, entro limiti dati dalle dimensioni e dalle caratteristiche di ogni porto, vi è anche concorrenza “nel” mercato. Al di là di questo, il tema della regolazione del rilascio delle concessioni non può ignorare il problema che pone, per qualsiasi ente di amministrazione di un porto, il diverso potere di negoziazione tra quello stesso ente ed i grandi operatori, di dimensione continentale o mondiale. Tanto alcuni mega carrier quanto gruppi terminalistici puri, stanno intensificando l'acquisizione di più terminal in varie aree geografiche ed all'interno di queste, o stringono tra loro accordi cooperativi, così da creare situazioni potenzialmente oligopolistiche. Tutto ciò dà all'operatore privato (gruppo armatoriale, gruppo terminalistico puro o soggetto nato da intese tra quelli) la possibilità di decidere delle sorti di un porto e anche di bloccare l'ingresso di concorrenti sul medesimo mercato. Una maggiore capacità dell'Autorità Portuale di esi-

gere il rispetto del piano di impresa alla base dell'atto di concessione certamente aiuta, ma non risolve».

La costituzione e lo scioglimento della società ad hoc per il progetto di riqualificazione del waterfront, la gestazione infinita del Piano Regolatore Portuale, la tardiva regolamentazione per il rilascio delle concessioni e il controllo dei piani di impresa, le difficoltà di implementare accordi e intese faticosamente raggiunti, enfatizzano i ritardi e i limiti decisionali in una fase evolutiva della competizione che invece pretende rapidità di decisione ed efficacia nell'implementazione delle scelte. Il *timing*, la capacità di rispettare una tabella di marcia rigorosa e ambiziosa, sarà fondamentale nella realizzazione del Grande Progetto strategico per il Porto di Napoli approvato dall'Unione europea.

4.3.2 I progetti di investimento

Approvate il 28 luglio 2011, le *Linee di indirizzo per la promozione e la programmazione di misure urgenti allo sviluppo sostenibile del porto di Napoli* hanno costituito la base della proposta di finanziamento del "Grande Progetto" per il porto di Napoli promosso dalla Regione Campania presso l'Ue con il contributo ed il coinvolgimento della Provincia, del Comune di Napoli, della Camera di Commercio, dell'Unione degli Industriali, dei principali operatori del settore portuale.

Nel documento è stato aggiornato il parco progetti da finanziare o co-finanziare con fondi FESR, integrando il Piano operativo triennale approvato pochi mesi prima. I progetti sono i seguenti:

- Bonifica superficiale da ordigni bellici in-

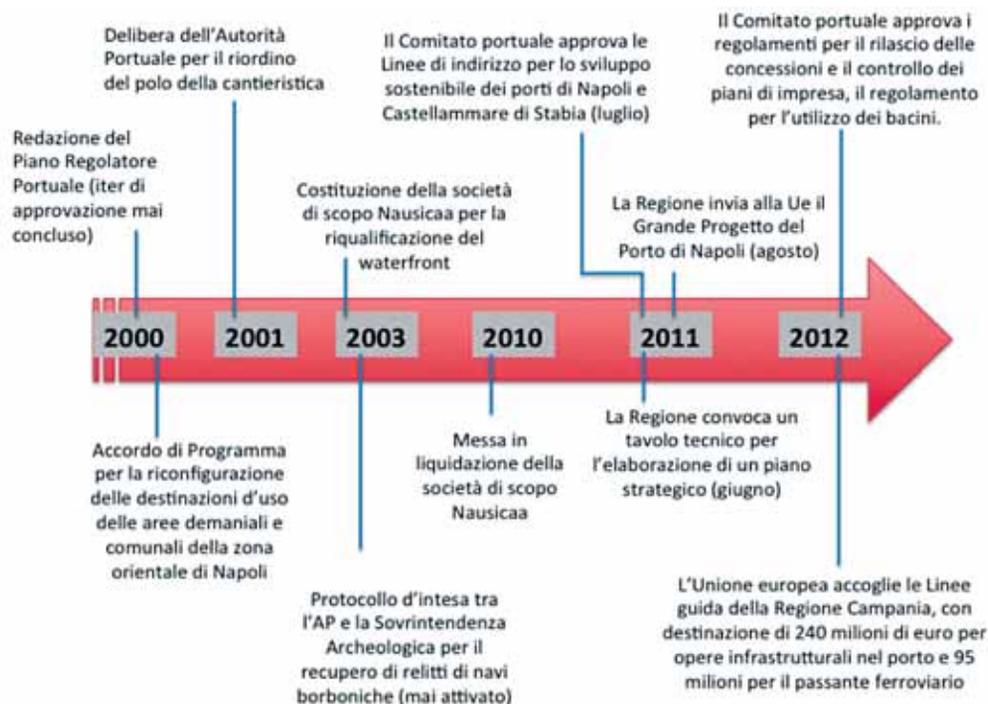


Figura 24 – Il porto di Napoli e la timeline della pianificazione dal 2000 al 2012.

Fonte: elaborazione degli autori.

splosi presenti sui fondali e salpamento di relitti e di massi antisommersibile.

- Rilevamento, recupero e restauro di reperti di archeologia navali presenti sui fondali del porto di Napoli con allestimento di uno spazio da adibire a cantiere di restauro all'aperto e di spazi espositivi.
- Restauro e recupero funzionale del bacino di carenaggio borbonico alla radice del Molo San Vincenzo.
- Interventi di restauro e di recupero funzionale delle volumetrie che costituiscono la cittadella militare alla radice del Molo San Vincenzo.
- Restauro e recupero funzionale dell'edificio dell'Immacolatella Vecchia e dell'antistante area di raccordo alla chiesa di Porto Salvo.
- Intervento di recupero estetico e funzionale della Casa del Portuale.
- Realizzazione del completamento della rete fognaria portuale.
- Escavo dei fondali del canale di accesso del porto di Napoli lato levante, dell'avamposto, dell'area di evoluzione e dell'intero specchio acqueo portuale, con deposito differenziato in casse di colmata dei materiali provenienti dall'escavo.
- Potenziamento del collegamento ferroviario tra Porto di Napoli, rete ferroviaria nazionale ed interporti di Nola e Marcianise, mediante l'esecuzione di interventi di adeguamento delle infrastrutture e di sottopassi sia all'interno dell'area portuale che all'esterno, comprendendo la fornitura di carri ferroviari, carri di trazione ed impianti di telecontrollo.
- Realizzazione di nuove infrastrutture di accoglienza alla calata Beverello e costruzione di nuovi sistemi di ormeggio.
- Realizzazione di una nuova rampa di rac-

cordo tra l'area portuale e la rete autostradale.

- Piano di efficientamento energetico del porto di Napoli con utilizzo delle superfici di copertura degli edifici demaniali e delle aree presenti sulla diga foranea.
- Realizzazione di un impianto di carico all'esterno alla diga foranea a servizio del terminal petroli, co-realizzazione del *piping* sottomarino di collegamento alla rete.
- Realizzazione di interventi di demolizione di volumetrie in muratura e cemento armato dismesse o da dismettere (bunker, silos, edifici etc).
- Rimodulazione della rete della viabilità interna portuale, con realizzazione di un sistema di sottopassi e di un sistema di parcheggi interrati multipiano, in area del demanio marittimo portuale (Via Nuova Marina - Via Colombo).
- Formazione della colmata a mare per il tombamento della darsena dei petroli (90.000 mq), della darsena alla calata Pollena (100.000 mq), con realizzazione di un fronte unico di banchina (comprendendo il costruendo terminal di levante) di 1,5 km.
- Interventi per la riorganizzazione e l'ampliamento dell'area destinata alla cantieristica navale alla darsena della Marinella.
- Interventi di adeguamento funzionale di un tratto di banchina di 200 m alla radice del Molo San Vincenzo da asservire all'ormeggio di maxi-yacht.
- Ampliamento ed adeguamento funzionale del porto turistico al Molosiglio a ridosso del bacino portuale.
- Ampliamento ed adeguamento funzionale del porto turistico di Mergellina a ridosso del bacino portuale.

Propedeutico all'avvio del Grande Progetto, è in particolare l'intervento già programmato e finanziato per lo smaltimento di oltre due milioni di tonnellate di sabbia inquinata dagli svernamenti che ogni giorno avvengono nel porto, destinato alla nuova darsena di levante e al tombamento della darsena petroli. L'escavo dei fondali da conferire nella cassa di colmata consentirà l'ingresso delle portacontainer da quasi trecentosessanta metri di lunghezza, che non dovranno effettuare come ora manovre di attracco, ma potranno affiancarsi alle nuove banchine, che si svilupperanno per oltre 1 km di lunghezza: una piattaforma da quasi seicentomila metri quadrati che potrà ospitare anche un milione di teus, il doppio di quelli movimentati negli ultimi anni in media dal porto di Napoli.

Un elemento fondamentale dei progetti approvati, inoltre, risiede nello spostamento all'esterno della diga foranea delle operazioni di carico dei prodotti petroliferi in modo da aumentare la sicurezza delle operazioni di riempimento dei depositi ubicati nella zona orientale che tuttora avvengono in un'area troppo vicina alle abitazioni. Inoltre, tale operazione è in grado di restituire continuità allo scalo partenopeo.

Il 12 agosto 2011 la Regione Campania ha inviato all'Unione europea il Grande Progetto del Porto di Napoli. Nel mese di ottobre, l'Unione ha dichiarato l'ammissibilità a finanziamento del progetto, accogliendo 13 dei venti progetti indicati nelle Linee di indirizzo approvate dal Comitato portuale per un ammontare di 282,5 milioni di euro dai fondi Fesr a cui si aggiungono altri 95 milioni di euro finanziati per il rafforzamento dei raccordi ferroviari dal porto alla rete nazionale (figura 25).

DESCRIZIONE INTERVENTO		POR FESR	Altre Fonti	Costo complessi vo
		€/Min		
1	Realizzazione di un impianto di carico all'esterno alla diga foranea a servizio del terminal petroli, con realizzazione del piping sottomarino di collegamento alla rete retroportuale, incluso le opere di demolizione delle sovrastrutture impiantistiche della darsena petroli e la messa in sicurezza degli attuali impianti di carico ai serbatoi ubicati negli impianti di Napoli Est	35	0	35
2	Formazione della cassa di colmata a mare per il tombamento della darsena dei petroli (90.000 mq)	50	0	50
3	Bonifica superficiale da ordigni bellici inesplosi presenti sui fondali nell'ambito del bacino del porto di Napoli, della rada a ridosso del Molo San Vincenzo e dell'Avamporto e salpamento di relitti e di massi antisommersibile. a. superficie specchio acqueo (2.800.000 m²); b. superficie a ridosso molo San Vincenzo (400.000 m²); c. superficie avamporto (200.000 m²).	5	0	5
4	Escavo dei fondali dell'area orientale del porto di Napoli , con deposito in cassa di colmata della darsena di levante dei materiali provenienti dall'escavo	50	0	50
5	Prolungamento e adeguamento funzionale diga Duca d'Aosta	20	0	20
6	Escavo dei fondali dell'avamporto, dell'area di evoluzione e dello specchio acqueo portuale di ponente, con deposito differenziato in cassa di colmata da 800.000 mc (tombamento darsena petroli) dei materiali provenienti dall'escavo	22	0	22
7	Interventi per la riorganizzazione, la riqualificazione e l'ampliamento dell'area destinata alla cantieristica navale alla darsena della Marinella	12	0	12
8	Rimodulazione della rete della viabilità interna portuale, con realizzazione di un sistema di sottopassi e di gallerie , in area del demanio marittimo portuale	11,2	17,5	28,7
9	Realizzazione del completamento della rete fognaria portuale	16,8	0	16,8
10	Piano di efficientamento energetico del porto di Napoli con utilizzo delle superfici di copertura degli edifici demaniali e delle aree presenti sulla diga foranea	10	25	35
11	Rilevamento, recupero e restauro di relitti e reperti di archeologia navale presenti sui fondali del porto di Napoli, allestimento di uno spazio da adibire a cantiere di restauro all'aperto e di spazi espositivi. Area intervento: porto storico ed avamporto: (500.000 m²)formazione di un museo aperto delle attività di restauro	6	0	6
12	Allestimento di spazi espositivi in area portuale di materiali provenienti dagli scavi archeologici	2	0	2
TOTALE		240	42,5	282,5
13	Raccordi ferroviari	95		
Totale generale		335		

Tabella 9 - I progetti approvati dall'Unione europea

Nel gennaio del 2012, la Regione ha inviato all'Autorità una nota tecnica con l'indicazione del timing da rispettare. Il 6 marzo, il Comitato portuale ha approvato i regolamenti per il rilascio delle concessioni e per il controllo dei piani d'impresa, nonché il regolamento per l'utilizzo dei bacini pubblici e le modifiche da introdurre nel Piano regolatore portuale proprio per recepire il parco progetti finanziato dalla Ue. Intanto, è stato avviato il processo di recupero dei crediti insoluti per le concessioni demaniali e i diritti di approdo, oltre ad annullare il rinnovo automatico delle concessioni con scadenza al 31 dicembre 2011 da riassegnare con le nuove

procedure approvate.

Il finanziamento (240 milioni di euro dall'Ue) è strutturato su un unico asse di ammissibilità e prevede una serie di interventi identificati per settore:

ambiente (bonifica e dragaggio dei fondali);

logistica (asse ferroviario e creazione di piazzali operativi);

regolamentazione (verifiche delle imprese per la concorrenza effettiva, disciplina del rilascio delle concessioni).

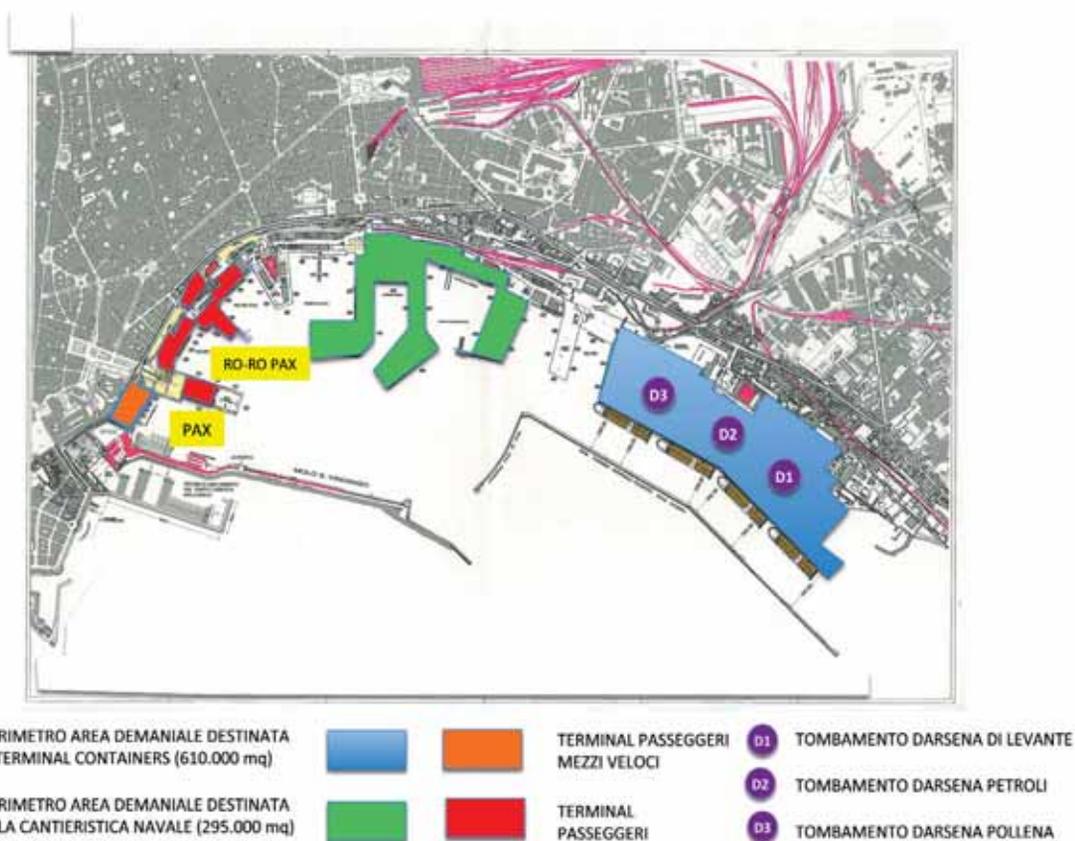


Figura 25 – Mater plan Porto di Napoli
Fonte: Adattamento dal *Sole 24 Ore*, 2012

Il 21 febbraio 2012, si è riunito intanto il Comitato portuale, «al fine di dare rapida attuazione alle Linee di Indirizzo nell'ambito del Grande Progetto e nel rispetto della tempistica richiesta dalla Comunità Europea. Nell'ambito della riunione, oltre alla bozza del Piano Regolatore del Porto di Napoli e al piano di assetto del territorio demaniale marittimo–costiero, modificato secondo le *Linee di Indirizzo*, «è stato dato il via libera ai regolamenti relativi alle attività di procedura amministrativa del demanio portuale e costiero, all'esercizio dei bacini di carenaggio, e ai criteri e metodologia per l'analisi e la verifica dei piani d'impresa».

Il cronoprogramma messo a punto dalla Regione Campania ha fissato le tappe fondamentali per la realizzazione del Grande Progetto.

Entro la fine del mese di luglio sono previsti:

- l'adozione da parte del Comitato portuale del Piano Regolatore;
- l'approvazione o l'adeguamento dei progetti preliminari, con l'avvio delle attività istruttorie;
- l'approvazione dei progetti preliminari e l'avvio delle gare per le opere che non prevedono l'autorizzazione del PRP

Entro il 31 dicembre, invece, sono previsti:

- l'approvazione del PRP di Napoli;
- l'adozione del Piano regolatore di Castellammare di Stabia;
- il completamento delle procedure per le opere avviate entro il 30 luglio.

Entro il 30 giugno 2013, infine, dovranno essere terminate le procedure per le altre gare del "Grande Progetto".

Nel frattempo, nel mese di aprile del 2012, i componenti della commissione dell'Unione europea che si occupa delle politiche regionali, guidata da Raul Prado, ha effettuato una visita

ispettiva per una prima verifica sullo stato di attuazione del Grande Progetto per il sistema integrato portuale di Napoli.

5. I MODELLI DI BUSINESS PER LA COMPETITIVITÀ DEL PORTO DI NAPOLI: OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ

di Francesco Izzo e Marcello Martinez

5.1 Premessa

La definizione di diversi modelli di business per lo sviluppo del Porto di Napoli deriva dalle eterogenee prospettive e visioni che i vari stakeholders intervistati hanno espresso e definito nel corso del progetto di ricerca. Come sarà illustrato nel prosieguo, i diversi modelli sono presentati come modelli “polari”, nel senso che si connotano per alcune loro specificità strategiche, tecniche e infrastrutturali spesso non immediatamente conciliabili le une con le altre, anche se ovviamente non possono rappresentare alternative distinte.

Esistono due elementi di fondo da cui tutti e tre i modelli partono e rispetto ai quali si legittimano in termini di coerenza:

- la presenza di un mercato *captive* estremamente interessante dal punto di vista demografico e della domanda interna di trasporto merci, di rinfuse liquide, rinfuse solide ai prodotti manifatturieri e alimentari trasportati in container e con il traffico Ro-Ro;
- la presenza di una domanda di mobilità marittima dei passeggeri derivante sia dalle rotte del traffico crocieristico sia dagli spostamenti dei passeggeri nei golfi di Napoli e Salerno.

È indubbio che il Porto di Napoli svolga una significativa funzione di *gateway* per la regione Campania. Il retroterra (*hinterland*) del porto si presenta come un buon mercato *captive* di riferimento ed appare interessante anche per quei *Multimodal Transport Operator* che hanno investito nel porto stesso. È infatti evidente che è la presenza di una domanda primaria interessante proveniente in larga parte dalla Campania che fa confluire sul Porto di Napoli le merci in entrata e in uscita²⁷ e che consente la presenza e lo sviluppo di tutte quelle imprese che rappresentano il suo *cluster marittimo portuale*. Ancora poco espresse, invece, sono considerate le sue potenzialità quale effettivo *regional port* che opera in riferimento ad un'area di *foreland* più ampia, raggiungibile attivando sia servizi di *transshipment* sia collegamenti intermodali. Va segnalato che anche nel porto di Napoli l'incremento del traffico container è stato evidente, anche a causa dello spostamento delle rinfuse solide dalle navi *general cargo* a quelle portacontainer (Autorità Portuale di Napoli, Statistiche, anni vari).

Parimenti in forte crescita negli ultimi anni sono rivelati gli sbarchi e imbarchi di passeggeri per traffico crocieristico, da e per le isole del golfo, per le isole maggiori (Sicilia, Sardegna) e per le loca-

²⁷ In generale, per quanto riguardo le dinamiche commerciali, il flusso prevalente vede import dall'Oriente (circa il 70% della quota import totale), di ogni tipologia di merce (parti elettriche, prodotti finiti elettronici, giocattoli, ceramiche, corsetteria, prodotti semilavorati, abbigliamento, e quanto altro si produce in Oriente), sbarco nel porto di Napoli, e qui rimbarco di prodotti campani (pasta e prodotti alimentari per il 65%, e poi anche arredamento e prodotti finiti in genere) soprattutto per il Centro e Nord America (circa il 65% della quota export totale), e, attraverso vari porti di trasbordo, anche per il Sud America. Altro mercato importante è quello dell'Africa, coperta soprattutto dalla Linea Messina, e del Mediterraneo, coperto da tutte le compagnie (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013).

lità costiere della regione. Si arriva a movimentare solo a Napoli quasi 10 milioni di passeggeri all'anno. Si tratta di flussi estremamente significativi che se sommati al traffico diportistico confermano la vocazione turistica della città di Napoli e delle sue zone limitrofe.

Si tratta, come è evidente, di due mercati paralleli, spesso in conflitto in termini di esigenze e priorità da soddisfare sia nel breve periodo (allocazione di spazi, concessione di infrastrutture per le riparazioni di navi, ecc.) sia nel lungo periodo (investimenti in infrastrutture, tecnologie, immobili, ecc.).

Le spinte e gli interessi connessi a queste due forti aree di mercato sono conciliati in una configurazione del sistema del Porto di Napoli che viene percepita e descritta, non diversamente da quanto accade anche per altre realtà portuali italiane, ma anche contraddittoria, conflittuale e indefinita. L'attuale configurazione del modello di business appare infatti al tempo stesso *stand alone* (in quanto separato sia dal

contesto sociale urbano che da quello logistico regionale) ma con velleità di funzioni *multipurpose*, attualmente frammentate e con alcune forti diseconomie.

La stessa visione proposta dell'Autorità Portuale nel nuovo PRP si sforza di conciliare diverse azioni operative e interventi considerati necessari, raggruppandoli in cinque ambiti omogenei definiti tuttavia più dal punto di vista spaziale immobiliare che non da quello strategico. Essi infatti "rappresentano le porzioni di territorio portuale, individuate da un insieme di caratteri omogenei, che tengono conto, sia del processo di formazione storica ed infrastrutturale e sia della destinazione funzionale prevalente e del ruolo all'interno del territorio portuale, anche in rapporto con la struttura urbana. Essi sono, procedendo da Ovest verso Est: - Area Monumentale; - Quartiere del Porto; - Area Bacini; - Area Pontili; - Area Darsene orientali, ognuno caratterizzato da una o più funzioni, come definite dall'art. 5 della legge 84/1994".

Modelli di sviluppo	Porto come fabbrica	Porto come waterfront	Porto come nodo intermodale
Orientamento strategico	<i>Stand alone</i> e specializzazione su uno specifico segmento di traffico merci (<i>captive</i> e <i>transhipment</i>)	Specializzazione sul traffico passeggeri (crocieristico da diporto e locale) e integrazione con la città	Differenziazione delle funzioni e integrazione nella filiera logistica regionale (<i>multipurpose</i> avanzato)
Ambito di intervento	Organizzazione delle filiere industriali (terminalisti, riparazioni)	Organizzazione e allocazione degli spazi immobiliari e urbani	Organizzazione della rete logistica sul territorio regionale
Clienti finali	Shipping companies	Turisti, diportisti, cittadini	Multimodal Transport Operators
Competenze gestionali	Terminal management Riparazioni, cantieristica	<i>Travel retailing</i> , Marketing territoriale	Supply chain management Attività logistiche a elevato valore aggiunto
Fattori critici di successo	Specializzazione Efficienza, produttività del lavoro, flessibilità, outsourcing	Design, innovazione commerciale, <i>customization</i>	Qualità, velocità, accessibilità, compatibilità ambientale, <i>security</i>

Tabella 1 - I modelli di business per lo sviluppo del Porto di Napoli

Fonte: elaborazione degli autori.

Distinguere, anche se in maniera forse netta, tre diversi “modelli strategici” o “modelli obiettivo” ha consentito di elaborare e ordinare le esigenze riportate dai diversi stakeholders. Nella tabella seguente tali modelli sono dunque presentati e articolati secondo alcune dimensioni che verranno poi esplicitate nei paragrafi successivi.

In via di prima approssimazione, il tentativo ritenuto necessario è delineare una visione condivisa che possa esser sostenuta sia da innovazioni incrementali sia da innovazioni radicali. È stato spesso ricordato che nel settore portuale: “I suggerimenti degli operatori scontano il fatto di essere strutturalmente inseriti in un contesto di evoluzione che non può che essere conservativo della realtà complessiva esistente, quella che permette loro di continuare il proprio business. I loro suggerimenti e le loro visioni non comprenderanno mai forti mutamenti, anche estremi, degli scenari in cui operano. Non avviene quasi mai che propongano iniziative in completa rottura con l'evoluzione esistente, non è possibile aspettarsele, sarebbe contro i loro interessi. Per cui le proposte degli operatori non possono che essere di innovazione incrementale e non radicale della realtà di cui si parla: richiesta di gru più grandi, di maggiori pescaggi, di maggiore velocità delle operazioni” (D'Agostino, 2011). Appare invece assolutamente condivisibile l'idea che: “Vi sono periodi storici, come quello attuale, in cui, però, si realizzano fratture importanti con il passato, periodi in cui servono iniziative sconvolgenti per continuare a restare competitivi. Ritengo che oggi siamo in uno di questi periodi e che all'Italia, servano innovazioni di scenario radicali e non solamente incrementali” (D'Agostino, 2011).

Resta ovviamente inteso che la difficile declinazione della configurazione del Porto di Napoli in tendenziale allineamento con uno di questi modelli “tipo” viene anche influenzata dalle di-

verse concezioni portuali ancora in conflitto nello stesso sistema normativo nazionale: la concezione portuale tradizionale o pubblicistica e la concezione portuale privatistica, come è stato ricordato anche nel precedente capitolo. Si tratta di due prospettive a tratti inconciliabili che finiscono anche per influenzare il modo con cui i diversi enti e istituzioni (Regione Campania, Comune di Napoli, Provincia di Napoli, associazioni sindacali e imprenditoriali, e la stessa Autorità Portuale) esprimono le proprie politiche di intervento o di indirizzo.

Nel primo caso, infatti, si ritiene che i porti rivestano un ruolo socioeconomico coincidente anche con l'interesse pubblico della collettività di riferimento. Pertanto essi “sono al servizio” del territorio favorendo lo sviluppo di traffici commerciali, la creazione e il mantenimento di posti di lavoro, il miglioramento della qualità della vita dei cittadini. In questa prospettiva, il sistema pubblico può e deve farsi carico di investimenti a lungo termine i cui benefici saranno non solo reddituali ma anche sociali.

Al contrario, la seconda prospettiva, quella privatistica, interpreta i porti (nella loro concezione sistemica) alla stregua di imprese che operano in un mercato competitivo. Diventano dunque fondamentali le questioni legate alla competitività rispetto agli altri porti italiani e stranieri, alla attenzione, alle esigenze delle compagnie di shipping, al rispetto dei principi di concorrenza e di libero mercato nei processi di affidamento delle concessioni, di controllo delle stesse e di selezione di progetti di investimento infrastrutturale da valutare prevalentemente sulla base di parametri economico-finanziari adeguati al grado di rischio sostenuto.

Il documento seguente è il risultato di una analisi sviluppata con un'articolazione tipica delle analisi strategiche SWOT (Hill e Westbrook, 1997) che identificano opportunità e minacce,

punti di forza e debolezza di uno specifico settore industriale in un determinato momento.

Per la redazione dell'analisi si è seguita la seguente metodologia:

- analisi delle fonti indotte e della reportistica aziendale;
- interviste semi-strutturate con esperti del settore dello shipping, dei gestori di terminal e delle riparazioni navali;
- partecipazione a convegni e incontri relativi al tema dello shipping e delle riparazioni navali.

5.2 Il modello di business del Porto come fabbrica

Lo sviluppo del Porto di Napoli in coerenza con il modello di business della "fabbrica" è sostenuto dall'attuazione di continui processi di ottimizzazione e efficientamento delle strutture tecnico organizzative delle aziende delle filiere industriali del porto: la filiera logistica dei gestori di terminal (prevalentemente commerciali) e la filiera delle imprese di riparazione navali.

L'ottimizzazione dei processi nell'organizzazione dei gestori dei terminal

Nel porto di Napoli dei 7 terminal, 2 sono dedicati al traffico di legnami e cellulosa, 2 a quello di prodotti cerealicoli e 3 al containerizzato (di cui 2 specializzati nel traffico lo-lo presso il Molo Bausan e Flavio Gioia e 1 specializzato nel traffico Ro-Ro presso il Molo Bausan).

Gli operatori portuali responsabili dei terminal commerciali, in particolare quelli adibiti al traffico container, gestiscono un sistema lineare "a sequenza rigida" (Bologna, 2010) con caratteristiche industriali e con un impiego di manodopera diretta predefinita. Si tratta di gestire processi spesso semiautomatizzati che organizzano il ciclo di sbarco, imbarco e deposito tenendo conto di vincoli fisici, infrastrutturali e

della dotazione di mezzi e tecnologie. Ovviamente nel trasferimento delle unità di carico da nave a banchina e viceversa vanno conciliate diverse esigenze di efficienza e ottimizzazione: quelle delle compagnie di navigazione e quelle dei terminalisti. In primo luogo, ad esempio, occorre rispettare le finestre temporali che i terminalisti possono assegnare alle shipping companies. Se infatti tali fasce temporali non sono rispettate si mette in discussione la programmazione del lavoro, e di conseguenza l'efficienza e la redditività del terminal. Tali ritardi possono influenzare il tempo di sosta di una nave nel porto con significativi aggravii dei costi di esercizio. Parimenti un maggiore grado di standardizzazione delle procedure e il coordinamento informativo fra nave e terminal potrebbero facilitare la produttività delle operazioni complessive, riducendo i tempi di sosta delle navi e massimizzando la capacità di *handling* del terminal.

In riferimento alla filiera dei gestori dei terminal commerciali, va tuttavia detto che il modello di business della fabbrica secondo alcuni sembra essere più facilmente sostenibile se accompagnato dall'abbandono della formula *multipurpose* a favore invece di una strategia di forte specializzazione solo su specifici segmenti del trasporto delle merci, in particolare il traffico container. Secondo alcuni degli operatori intervistati, infatti, al contrario di quanto accade in genere nel resto d'Italia e anche nel porto di Napoli, le compagnie di navigazione necessiterebbero in taluni casi di scali specializzati per prodotto; la presenza presso un porto di terminal sui quali vengono movimentate merci di tipo diverso contribuirebbe ad uno sviluppo meno intenso di alcuni traffici, alla mancata realizzazione di economie di scala, ad una minore selettività per gli investimenti e per i connessi finanziamenti e a maggiori difficoltà nell'individuazione delle opere infrastrutturali prioritarie. In questa prospettiva si colloca

anche l'esigenza di delocalizzazione del terminal petroli, prevista nella variante del PR di Napoli e motivata anche da esigenze di sicurezza, come evidenziato dal piano RIR della Provincia di Napoli.

In ogni caso, il modello di business del Porto come "fabbrica" induce a ricercare un corretto equilibrio fra l'esigenza di effettuare investimenti per evitare congestioni e sottodimensionamenti infrastrutturali e il rischio di "appesantire" eccessivamente la struttura economica delle aziende con elevati costi fissi. Infatti, è evidente che se si predispongono sovraccapacità produttive per l'handling dei carichi rispetto agli effettivi flussi di domanda, si incorre in costi fissi elevati (ammortamenti, canoni di concessione, personale, ecc.) che potenzialmente possono generare perdite e bassi tassi di redditività. Al contrario, se le infrastrutture non sono adeguate sia in riferimento ai servizi portuali in senso stretto sia per quanto riguarda la rete di collegamento con le altre reti terrestri di accesso o deflusso dallo scalo, si verificano fenomeni di congestione e rallentamento (colli di bottiglia) e un rallentamento del *transit time*. In entrambi i casi, viene messa in discussione la competitività del gestore del terminal (in termini di costi o di qualità) e l'abbassamento del livello della prestazione può condurre (soprattutto in fase di flessione della domanda e per i servizi di *transshipment*) ad un dirottamento dei carichi verso altri sistemi portuali del Mediterraneo (Italia, Nord Africa, Europa)²⁸.

Nel caso dei servizi dei terminalisti del porto di Napoli, si evidenzia come il conseguimento di tale equilibrio potrebbe raggiungersi integrando i servizi per il traffico *gateway* con quelli di *transshipment*. Con i programmati investimenti nelle nuove infrastrutture del nuovo terminal di Levante ad esempio (fondali e darsena) si potranno perseguire, a livello aziendale, ulteriori economie di scala e efficientamento nella gestione di processi operativi, sempre a patto di saper valorizzare il posizionamento geografico del porto rispetto alle rotte oceaniche e ai mercati di destinazione finale (*foreland*) da servire con connessioni *feeder*²⁹. Non va dimenticato però che il *transshipment* è molto vantaggioso per i *global carrier* che possono collocare i propri servizi un po' dovunque (sono fondamentali – oltre alla vicinanza alle rotte – i fondali adeguati e gli spazi per la movimentazione e lo stoccaggio a terra dei container in transito); un limite per il territorio che ospita tali strutture perché il valore aggiunto generato da queste attività non si irradia su un indotto locale, eccezion fatta per la creazione dei posti di lavoro necessari per garantire l'operatività dei terminal. Posti di lavoro che però, rappresentando una voce di costo non secondaria nella gestione del terminal, sono esposti alle aspre dinamiche competitive di questa nicchia del mercato marittimo (Isfort, 2011). In genere, dunque anche per il Porto di Napoli, come per i porti italiani, il futuro del *transshipment* appare dunque sostanzialmente legato alla volontà dei terminalisti che vi si insediano di investire sugli approdi nazionali e delle compagnie di shipping

²⁸ Un miglioramento delle performance è conseguibile con sistemi di *preclearing* e con le procedure elettroniche di svincolo della merce.

²⁹ In sostanza se da un lato, "l'interesse delle compagnie MSC e Cosco, impegnate nella costruzione del nuovo terminal di Levante, conferma che il porto di Napoli, almeno per queste due compagnie, sarà baricentrico per i prossimi anni. Dall'altro lato, bisognerà vedere se la concentrazione dei *carriers* su meno navi per percorsi simili e condivisione degli slots con conseguente concentrazione su meno porti (tra i quali Napoli), fenomeno visto negli anni della crisi, farà rimanere buone quote di traffico nei porti scelti anche allorquando queste sinergie di difesa dovrebbero sciogliersi", Autorità Portuale di Napoli, POT 2011 2013.

di valutare tali approdi convenienti rispetto alle loro strategie di mercato.

Anche per il Porto di Napoli, tuttavia, come per il sistema portuale italiano in generale, viene sottolineata una generale minore efficienza rispetto ai porti stranieri³⁰. Sia nel caso di gestione di traffici gateway che di traffici *transshipment*, la competitività dei gestori di terminal si misura in funzione della capacità di garantire un adeguato livello di performance operative e di contenimento dei costi di *handling*³¹.

Di seguito vengono esaminati con maggiore dettaglio alcuni dei principali processi che dovrebbero rappresentare l'oggetto di continui interventi di miglioramento e efficientamento sia nel breve che nel lungo periodo.

- *Processi di handling*: il rischio di un congestionamento delle banchine e i possibili conseguenti ritardi dell'*handling* dei container in esportazione possono comportare un aggravio economico dovuto ai costi della merce in sosta presso i terminal e alle penali contrattuali richieste dai committenti³².

- *Processi di controllo doganale*: uno dei principali nodi all'attenzione delle compagnie di na-

vigazione è quello del sistema dei controlli doganali; alcuni operatori hanno sottolineato vari punti di attenzione. Tali procedure sono oggi molto frammentate ed un carico di merce può essere soggetto a svariate tipologie di controllo non solo di carattere doganale, che possono numericamente raggiungere fino ad un massimo di 18 diversi controlli (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013). Le valutazioni risultano in genere particolarmente sfavorevoli per quanto attiene a tempi e costi delle pratiche doganali che all'estero, secondo gli operatori, verrebbero in alcuni casi svolti con modalità diverse (ad esempio accentrando i controlli presso i centri di stoccaggio ed evitando così il congestionamento delle banchine)³³. Secondo uno studio della Banca d'Italia (Beretta *et al.*, 2011), condotto a livello internazionale, in tutto il sistema portuale italiano i servizi richiesti verrebbero prestati con scarsa flessibilità. Non vi sarebbe, da parte sindacale, disponibilità a operare su più turni (come avviene all'estero) in modo da garantire l'attività continuativa sulle 24 ore. Vi sarebbero casi in cui la consegna di documenti oltre le ore 12 potrebbe comportare lo slittamento del disbrigo delle pratiche fino al giorno successivo (di norma, l'attività cesserebbe dopo le ore 16) e vi sarebbe rigidità nella

³⁰ Si veda ad esempio la ricerca Banca d'Italia. Secondo i riferimenti forniti, per misurare l'efficienza dei terminal vengono raffrontate le movimentazioni medie orarie di teu per gru; vi sarebbe scarsa efficienza ove la movimentazione si attesti intorno ai 17-18 teu all'ora. I porti del Northern Range presenterebbero un dato pari a circa 24-26 teu all'ora, superiore di circa 5 teu all'ora rispetto ad esempio al porto di Genova: tale gap si tradurrebbe, secondo gli intervistati, in circa 6 ore di ritardo medio, comunque non comparabili con i citati 5 giorni di navigazione di vantaggio determinati dal favorevole posizionamento geoFigura dello scalo ligure.

³¹ Una importante "variabile da considerare è la posizione dei paesi del Nord Africa, nei quali in anni recenti sono stati effettuati investimenti importanti nella logistica marittima. Conseguenza immediata delle rivolte in Tunisia, Egitto e Libia potrebbe essere lo spostamento di parte dei container in transito in mediterraneo verso altri porti di transshipment dei container abitualmente transitanti a Damietta o altri porti del Nord Africa. Tale conseguenza, pur non interessando direttamente il grosso del traffico container del porto di Napoli, potrebbe però avere effetti importanti sulla restante, seppur piccola, parte di transshipment dello scalo partenopeo" (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013).

³² Lo sviluppo del Terminal di Levante ovviamente può rappresentare una forte opportunità di incremento della competitività del porto. Il progetto si prevede che il nuovo terminal, una volta a regime potrà consentire al Porto di Napoli di incrementare in maniera esponenziale i propri volumi, arrivando largamente a superare il milione di TEUS movimentati .con una previsione proiettata nell'anno 2020 di 1.500.000 Teus annui (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011 2013).

presa in carico dell'iter amministrativo fra i diversi addetti³⁴.

- *Processi di gestione commerciale*: sotto il profilo della competitività tariffaria, sia pure in un contesto di prezzi considerati mediamente in linea con quelli dei porti competitor, è stato segnalato il gradimento per le tariffe di tipo flat (come avverrebbe presso i porti spagnoli) in luogo di quelle connotate da maggiorazioni per le prestazioni notturne e festive applicate dagli scali nazionali.

- *Processi di adeguamento delle infrastrutture*: incide sulla competitività del Porto di Napoli una dotazione infrastrutturale ritenuta attualmente inferiore rispetto a quella dei potenziali competitor. Vi contribuisce innanzitutto la scarsa profondità dei fondali presso i terminal, che impedisce di accogliere le maggiori navi portacontainer (Post Panamax)³⁵. La dotazione di piazzali e magazzini risulta poi caratterizzata

da spazi limitati con geometrie non regolari. Per la lunghezza e la capacità delle banchine disposte "a pettine" vengono segnalati svantaggi di connessi ad una concezione delle stesse definita "ottocentesca" (pur se riferibile al 1958) e poco adatta a consentire l'attracco di navi che raggiungono anche i 397 m, e che tra l'altro non facilitano modalità di ormeggio che evitino eccessive manovre. Sicuramente la realizzazione del nuovo terminal di Levante rappresenta una opportunità importante di cambiamento anche se i tempi di realizzazione e gli interventi finanziati sono considerati incredibilmente lunghi.

- *Processi amministrativi connessi agli investimenti*: soprattutto sulla questione dei dragaggi e in generale su quella ambientale (come nel caso degli interventi per l'ammodernamento della rete fognaria) ma anche sulla gestione degli spazi, spesso insufficienti, nonché sul ri-

³³ Su questa tematica, all'attenzione del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti che ha di recente annunciato l'intendimento di procedere lungo il percorso della semplificazione degli adempimenti, è intervenuta di recente la stessa Agenzia delle dogane che, sulla base di accordi intercorsi con l'Autorità portuale e con l'Associazione degli spedizionieri di Genova (Spediporto) ha avviato la sperimentazione del pre-clearing dei container presso lo scalo genovese. Si tratta di un progetto di rilievo strategico che potrebbe incrementare la capacità produttiva degli scali, velocizzando gli adempimenti doganali e decongestionando le banchine: rispetto all'attuale sistema (che prevede la selezione dei container da controllare solo a sbarco delle merci avvenuto), la nuova procedura consentirà di anticipare alle imprese terminaliste le informazioni relative ai controlli da effettuare. Di conseguenza gli operatori potranno incanalare direttamente verso i varchi di uscita tutti i container non interessati dalle verifiche, con un notevole risparmio sui costi di stazionamento. L'autorità Portuale di Napoli intende "compulsare l'autorità doganale affinché acceleri l'istituzione di uno Sportello Unico di controllo che possa consentire il coordinamento per l'effettuazione contestuale o coeva di diversi controlli su un unico carico" (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013).

³⁴ Nello studio (Beretta et al, in Banca d'Italia, 2011) inoltre si evidenzia che "Gli intervistati lamentano l'eterogeneità nel funzionamento delle dogane sul territorio nazionale; prevarrebbe una visione di tipo particolaristico e ne deriverebbe la tendenza a privilegiare le localizzazioni dove gli adempimenti vengono curati in modo più celere. Vi sarebbe infatti la possibilità di effettuare le operazioni doganali presso i nodi logistici dell'entroterra anziché presso gli scali marittimi. Il ricorso a tale prassi accelererebbe i processi, ma sarebbe condizionato sia dall'obbligo per lo spedizioniere di prestare alcune garanzie, sia dal fatto che buona parte degli addetti degli operatori è concentrata presso gli scali marittimi (ne deriverebbero costi fissi improduttivi). Le disposizioni dell'Agenzia delle dogane sarebbero finalizzate ad omogeneizzare i comportamenti, ma in concreto resterebbero confermati i rischi di comportamento difforme attraverso l'utilizzo di sistemi e di percentuali di controllo diversi nelle aree territoriali. Presso alcuni scali i controlli sarebbero particolarmente incisivi e genererebbero code di merce in verifica; in tali casi, considerato che il costo per le soste dei contenitori non esaminabili in giornata sono elevati, gli oneri logistici complessivi si innalzerebbero significativamente"

³⁵ A livello nazionale solo i porti di Trieste e di Gioia Tauro risulterebbero pronti alle sfide competitive derivanti dal fenomeno del gigantismo navale.

lascio delle concessioni, anche nel Porto di Napoli esiste un'accesa conflittualità che sfocia di frequente in contenziosi che hanno conseguenze negative in termini di immagine e di incertezza e che contribuiscono a frenare gli investimenti. Considerati i tempi relativamente lunghi necessari per l'adeguamento delle strutture portuali, dalla fase di progettazione all'esecuzione, gli operatori riterrebbero utili semplificazioni degli iter burocratici.

L'ottimizzazione dei processi nella filiera delle riparazioni navali

Nel Porto di Napoli operano quattro principali aziende di riparazione navale che con il loro ruolo di "organizzazioni focali" sono al centro di una filiera industriale più ampia composta da una pluralità di piccole imprese contraddistinte da un diverso grado di competenza, specializzazione e tecnologie, in parte attive anche come fornitori nel settore della cantieristica navale. Le aziende si collocano in una rete policentrica, contraddistinta da relazioni al tempo stesso di collaborazione e di competizione sia per l'accesso a risorse comuni (bacini e banchine) sia per la presenza di una domanda comune cui fare riferimento.

La localizzazione delle attività di riparazione navale nel porto non rappresenta una fonte di vantaggio competitivo durevole, dato che gli armatori hanno la possibilità di scegliere con elevata flessibilità le infrastrutture dove fare effettuare i lavori necessari alle proprie navi.

Secondo l'Autorità Portuale di Napoli (POT 2011-2013) "Le aziende del settore delle riparazioni navali nel Mediterraneo si rivolgono a compagnie armatoriali che operano con navi merci su tratte interregionali interne all'area, a compagnie armatoriali attive nel settore della crocieristica, e a flotte militari, come quella Us Navy recentemente di nuovo presenti nel bacino. La domanda è dunque ampia e non necessariamente connessa alle linee merci e

passaggeri che utilizzano uno specifico porto".

Anche le aziende di riparazione del Porto di Napoli dunque basano la loro competitività sulla disponibilità di infrastrutture, impianti (bacini, banchine, gru, etc.) adeguati alle tipologie di navi su cui intervenire. Il crescente aumento dimensionale delle navi per il trasporto merci e delle navi da crociera ha evidenziato però l'urgenza di un corrispondente aumento delle caratteristiche delle infrastrutture portuali in genere (fondali e banchine) e dei bacini utilizzati per la riparazione delle navi. Inoltre, essendo questo un settore *labour intensive* le aziende hanno bisogno di una rete di relazioni con network di imprese specializzate nella fornitura di servizi e componenti cui fare stabilmente riferimento. La diversa tipologia di interventi, la ciclicità della domanda e l'andamento spesso imprevedibile del portafoglio ordini rendono necessarie forme flessibili di organizzazione del lavoro e il ricorso all'outsourcing. In sostanza, l'esigenza di perseguire con continuità un incremento della produttività del lavoro per le aziende di riparazione del Porto di Napoli è stabilita dalle esigenze delle compagnie armatoriali e si basa prevalentemente sulla ricerca di un corretto equilibrio fra il costo del fermo nave sostenuto dall'armatore e la qualità degli interventi di riparazione eseguiti.

In questo scenario, gli operatori ritengono che la filiera industriale composta dalle società di riparazione del porto di Napoli e dai loro fornitori localizzati in Campania possa competere con i concorrenti mediterranei italiani ed esteri se sarà in grado di:

- sostenere costi competitivi fondati su forme flessibili di organizzazione del lavoro e riduzione dei tempi di fermo delle navi;
- adottare modelli di organizzazione dei processi in grado di garantire il rispetto dei tempi stabiliti per il fermo nave;

- avere disponibilità di infrastrutture (bacini e banchine) e impianti in grado di consentire l'accesso a segmenti di mercato redditizi (come le navi Post Panamax) e di far aumentare significativamente il volume di ore da potere dedicare ad un intervento di riparazione;
- avere accesso alle strutture di bacino secondo modalità di prenotazione e di uso coerenti con i tempi necessari per la pianificazione degli ordini e delle commesse;
- aumentare il proprio grado di efficienza e produttività in modo da offrire servizi concorrenziali sul mercato;
- innovare i sistemi istituzionali di valutazione e monitoraggio del corretto uso delle infrastrutture laddove si è in presenza di concessioni di beni pubblici, in modo da incentivare l'abbandono di posizioni di rendita e favorire invece strategie di mercato più aggressive che portino vantaggi economici ed occupazionale al sistema portuale di Napoli e al suo indotto³⁶.

5.3 Il modello di business del Porto come waterfront

Il modello di business del porto di Napoli come *waterfront* si colloca all'interno di un percorso di riqualificazione delle aree portuali che a partire dagli anni Settanta del secolo scorso negli Stati Uniti e nei porti dell'Europa del Nord, è stato generato da un decentramento delle attività portuali in aree più adeguate lontano dalla città che ha liberato aree portuali inglobate nel sistema urbano centrale. Da New York a San Francisco, a Baltimora, il processo si è esteso a Londra, Amsterdam, Amburgo e più tardi a

Barcellona. Londra e Barcellona sono diventati casi paradigmatici, poiché il waterfront si è imposto come area strategica per la riqualificazione delle città. Il processo è oggi in pieno svolgimento nelle città europee, ma anche a Shanghai, Shenzhen, Hong Kong, Dubai, Buenos Aires, coinvolgendo in pieno lo *star system* dell'architettura e dell'ingegneria.

In Italia e anche a Napoli un processo di riqualificazione di tal genere è sentito sicuramente come necessario, anche se ancora si sottolinea come, in coerenza a ciò che accade anche in altre realtà urbane (eccezion fatta per Genova) si registra un disallineamento fra le amministrazioni comunali con i loro PRG, dall'altro le Autorità Portuali con i loro piani regolatori portuali. Due sistemi che inseguono obiettivi e logiche diverse, nonostante la Legge 84/94 (Riordino della legislazione in materia portuale) induca a ricercare un coordinamento e un'intesa tra le due istituzioni. In effetti, i tempi di approvazione dei piani portuali sono ancora considerati estremamente lunghi e frenano i programmi di riqualificazione dei waterfront; dal loro canto, i piani urbanistici sono troppo spesso indefiniti e carenti sul piano normativo nei confronti delle aree di sovrapposizione tra porto e città³⁷. Secondo alcuni l'interazione fra porto e città è limitata alla fruizione di posti auto che, spesso solo per motivi legati alle esigenze di enti pubblici, sono localizzati in anonimi parcheggi a raso, come nell'area antistante Piazza Municipio che accoglie circa 800 vetture supplendo alle deficienze delle infrastrutture per la mobilità del centro urbano.

Indubbiamente lo sviluppo del Porto di Napoli è

³⁶ A tal proposito di veda il POT 2011-2013 dell'Autorità Portuale di Napoli.

³⁷ A tal proposito va evidenziato che a Napoli Le aree di waterfront sono considerate oggetto di un conflitto che contrappone interessi e poteri diversi. Il Comune, l'Autorità portuale, le soprintendenze ma anche gli operatori portuali. Può essere ricordato il caso del progetto Nausicaa società costituita dall'Autorità portuale e dagli enti locali interessati che avrebbe dovuto mediare nella sostanza i conflitti tra porto e città, ma che poi è stata sciolta.

Configurazione attuale (As Is)	Configurazione Obiettivo (To Be)	Interventi
Ormezzano	Villaggio	Costruzione di <i>iconing building</i> e riconversione edifici
Fortino	Agorà	Apertura ed integrazione degli spazi pubblici con quelli della città di Napoli
Centro commerciale	Luogo esperienziale	Valorizzazione commerciale e attenta scelta del <i>tenant mix</i>
Non luogo	Home port	Promozione territoriale e integrazione dell'offerta turistica

Tabella 2 - Le dinamiche di sviluppo alla base del modello waterfront

Fonte: Elaborazione degli autori

condizionato dalla sua collocazione al centro di un'area urbana con un centro storico ad elevato valore culturale, e con una rete di viabilità ordinaria e autostradale già di per se congestionata (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011 2013). Tuttavia, il modello di business del porto come waterfront viene invece ad essere caratterizzato da un profondo cambiamento nella visione di fondo (*concept*) che pervade il sistema delle infrastrutture e spazi portuali, a partire proprio sia dalla Stazione Marittima, già interessata da un progetto di sviluppo com-

merciale giudicato da alcuni in fase tuttavia ancora embrionale³⁸, sia dal progetto della Marina di Vigliena³⁹. Piuttosto che attivare semplici galleria di negozi, può essere evidenziata la necessità di localizzare anche in queste realtà forme di retail più avanzate fondate su un modello di villaggio esperienziale, che trovano alcune esemplificazioni sia nei progetti di riqualificazione del porto di Genova, ma anche nelle attività congressuali nel terminal 103 della Venezia Terminal Passeggeri S.p.A.

³⁸ "Allo scopo di favorire lo sviluppo del settore commerciale connesso alle attività di gestione del terminal crocieristico, con delibera n. 423 del 31.10.2006 è stato approvato il Progetto relativo alla realizzazione di un'area commerciale da ubicarsi presso l'edificio Stazione Marittima la cui gestione è stata affidata, ai sensi dell'art. 45 bis C.N. alla s.r.l. Intership. Successivamente a seguito della rinuncia della Intership s.r.l. la suddetta procedura è stata espletata direttamente dalla Terminal Napoli S.p.a. Infatti, in data 6.04.2011 è stato inaugurato la Galleria del Mare, un nuovo Shopping Center sito al primo piano dell'edificio, con 54 esercizi commerciali di varia natura. Il progetto prevede, altresì l'apertura di un night club e di un ristorante, ancora non accessibile, per favorire sia l'afflusso dei turisti, sia dei cittadini napoletani stessi. Nel merito dovrà essere valutata per il futuro la sussistenza della permanenza nell'assetto societario della Terminal Napoli s.p.a essendo all'attualità mutati i presupposti che originarono tale scelta" (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011 2013). La società Terminal Napoli è partecipata da: Royal Caribbean Cruise Line, Costa Crociere, MSC Crociere, Marininvest, Napoli Terminal Trade, Intership, Autorità Portuale di Napoli.

³⁹ Per la marina di Vigliena, si prevede entro il 2013 la consegna dei primi trecento posti barca, con annesso yacht club e area per il rimessaggio delle imbarcazioni; per il 2015 la realizzazione dell'intera struttura (850 posti, viabilità interna, alloggi, ristoranti e centro Spa). Il progetto, facente parte del piano di rivalutazione dell'area orientale del capoluogo campano curato dal consorzio Naplest, prevede interventi per 120 milioni di euro, importo garantito da investitori privati senza sostegno pubblico

Il concept della Stazione Marittima di Napoli, del terminal Beverello⁴⁰ o delle aree ex di Vigliena quale Villaggi Esperienziali nel sistema portuale intende rifuggire dal rischio di caratterizzare tale strutture come un ulteriore “non luogo simile ai centri commerciali” cui anche, nei fatti, si stanno uniformando le stazioni marittime “modello mall”. Il concept si potrebbe invece fondare sui seguenti elementi:

1) Le diverse attività commerciali e di servizi della stazione marittima, del terminal Beverello e dei porti turistici come la Marina di Vigliena andrebbero integrate in un “villaggio”. L'organizzazione dei suoi spazi costitutivi interni (atri, spazi, specializzati, gallerie commerciali, tracciati di connessione, spazi verdi, ecc.) viene ad essere progettata in una dimensione di integrazione con gli spazi pubblici dell'area cercando di stabilire modi e forme di relazioni analoghe a quelle che guiderebbero la realizzazione di altri spazi complessi tradizionali (piazze, strade, gallerie urbane, passagés, ecc.).

2) Il villaggio dovrebbe rappresentare una *gateway* (porta vetrina) per la città e il territorio e si pone in forte relazione con la struttura urbana e ne propone e valorizza eccellenze alimentari, commerciali, turistiche, sociali e culturali, e ne sostiene specifiche esigenze. A tale scopo, risulta accessibile anche tramite il sistema di viabilità ordinaria e sistemi di *mass transit*.

3) Le attività e gli edifici presenti nel villaggio potrebbero proporre un'“esperienza” che va oltre, superandolo, un modello di consumo ve-

loce e impulsivo. L'obiettivo è catturare l'attenzione dei visitatori, giungendo anche a dare, con una certa teatralità, un *sense of place* positivo. Gli spazi e i servizi devono essere riconoscibili, ecocompatibili (a risparmio energetico o a energia solare), e nell'area deve essere piacevole e non solo necessario transitare. Si deve caratterizzare antropologicamente la banchina e la stazione rendendole un punto di aggregazione e socializzazione basato su una identità, forte e precisa, sulla presenza di relazioni non meramente commerciali e su esperienze che siano particolari e specifiche di quel luogo.

Un modello di sviluppo del Porto di Napoli come waterfront si porrebbe dunque come un modello innovativo nel sistema dei terminal di trasporto e del *travel retailing* in Campania, e dovrebbe fondarsi sull'adozione di innovazioni architettoniche, progettuali, commerciali e sociali già riscontrabili sia pure in forma disgiunta negli aeroporti, nelle stazioni ferroviarie e nelle aree di sosta autostradali. L'originalità e l'importanza del progetto risiederebbero infatti proprio nell'obiettivo di costruire e gestire un sistema esperienziale che unisca la città con il sistema di trasporto passeggeri sia crocieristico sia locale (traffico da e per le isole e le altre località del golfo), proponendo un transito non già “mordi e fuggi” ma invece stimolante in termini di “esperienza”, di qualità della vita, di confort del *waiting environment* e di interesse culturale, archeologico e turistico. Ulteriori opportunità sembrerebbero poter derivare dal recupero di edifici storici come quello dell'Immacolatella vecchia di Domenico Antonio

⁴⁰ Nel programma triennale dell'Autorità Portuale di Napoli si prevede di “realizzare nuove infrastrutture per le linee veloci e connessione urbana con il centro storico della città alla Calata Beverello”. La proposta di modifica della Calata Beverello riguarda la realizzazione di un terminal passeggeri per unità navali veloci moderno ed efficiente, che offra agli utenti servizi di qualità. Le opere che costituiranno il Terminale, inoltre, dovranno contribuire a qualificare lo spazio della Calata e quello urbano prospiciente, a fronte della particolare posizione di pregio storico, architettonico e paesaggistico che caratterizza la Calata stessa.

Vaccaro, o dal un piano di integrazione con la città del Molo San Vincenzo attualmente in fase di trasferimento nella disponibilità dell'Autorità Portuale da parte della Marina Militare, o dalla individuazione di idonea destinazione d'uso per la Casa del portuale.

Si può ritenere che il modello di business del Porto come waterfront possa essere caratterizzato da alcuni cambiamenti delle scelte organizzative, gestionali, tecniche e progettuali alla base del sistema portuale per il trasporto passeggeri. Più in particolare, possono individuarsi tre processi di cambiamento di fondo da governare e sintetizzabili nelle dinamiche da favorire nel Porto di Napoli rappresentate nella tabella seguente.

Maggiori dettagli in merito a ciascuna di queste dinamiche sono esposti nel seguito del documento.

Da ormeggio a villaggio

Il Porto mediante la valorizzazione della Stazione Marittima di Cesare Bazani, della Casa del Portuale, dell'Immacolatella Vecchia, dell'edificio ex Magazzini Generali, del Molo di San Vincenzo con il Museo del Mare, del porto di Viigliena e delle altre aree accessorie si presenterebbe non più come un ormeggio ma come un "villaggio", di cui l'elemento fondamentale è una piazza, magari con specchi d'acqua e fontane, con i suoi negozi, ristoranti di diversa natura e tipologia, ecc.. Il modello impone una particolare attenzione alla organizzazione degli spazi, cercando di far dimenticare la sensazione di essere su un "molo con un bar al fianco" e invece favorire una permanenza più lunga. L'organizzazione dei suoi spazi costitutivi interni alla stazione marittima (atri, spazi, specializzati, gallerie commerciali, ecc.) viene ad essere progettata in una dimensione di integrazione con gli spazi pubblici dell'area cercando di stabilire modi e forme di relazioni analoghe a quelle che guiderebbero la realizzazione di altri spazi com-

plici tradizionali (piazze, strade, gallerie urbane, *passagés*, ecc.).

Gli elementi di base riconducibili a tale modello possono essere considerati i seguenti:

- valorizzazione di edifici che racchiudano sia le attività di servizio (biglietterie) sia quelle commerciali;
- presenza di "piazze" e spazi comuni all'interno e all'esterno degli edifici e dell'area;
- collocazione delle autovetture in specifici parcheggi interrati;
- separazione netta fra le zone per il transito dei passeggeri e dei cittadini da quelle per il transito delle merci;
- presenza di un ampio spazio dedicato al verde;
- presenza di formati per la ristorazione e il retail che abbiano successo con brand selezionati in una logica di *category management*.

Da fortino a agorà

Le aree portuali destinate ai servizi commerciali si possono porre in maggiore relazione alle comunità del territorio in cui si collocano. L'attuale configurazione del porto come sistema chiuso e recintato (fortino) attento ai problemi di security e safety si dovrebbe sviluppare maggiormente verso una dimensione sociale di luogo culturale e di incontro cittadino (agorà), superando tuttavia la semplice rimozione delle barriere che nelle aree più fortemente turistiche (molo Beverello) ha posto problemi di sovrappollamento e di safety, anche a causa dell'assenza di collegamenti di viabilità pedonale sicuri e moderni.

La relazione fra porto e città può invece svilupparsi con un'intensità variabile da essere attuata mediante una progettazione e una gestione che siano caratterizzate da:

- vendita di prodotti alimentari, artigianali e *de-*

stination merchandising tipici del territorio, in modo da evitare una percezione di standardizzazione e omogeneizzazione ma far invece percepire ai passeggeri e ai cittadini la localizzazione della stessa in una specifica regione;

- presenza di centri di informazione o promozione turistica, nei quali sia possibile ricevere indicazioni, suggerimenti in merito alle principali attrazioni locali o usufruire di servizi quali la prenotazione di alberghi o l'acquisto di "pacchetti" turistici (carte viaggio, biglietti di musei, teatri, ecc.) specifici del territorio;

- presenza di punti museo "richiamo" delle attrazioni culturali locali (Museo del mare, bacino borbonico al Molo san Vincenzo) e sviluppati anche grazie al recupero dei reperti archeologici ancora presenti sui fondali del porto;

- accesso all'area anche da parte delle comunità locali, mediante ingressi sia pedonali sia con l'auto, opportunamente differenziati rispetto a quelli del transito delle merci; il Porto offre dunque i suoi servizi anche a chi vive nella zona (ristoranti, bar, sale riunioni, hotel, parcheggi).

Da centro commerciale a luogo esperienziale.

Le attività commerciali proposte nelle aree del Porto (a cominciare dalla Stazione marittima e deal porto di Vigliena) non si propongono più come centri commerciale nei quali acquistare esclusivamente prodotti anonimi, o beni *convenience*, o legati solo alle esigenze tecniche dei diportisti (carburante, pezzi di ricambio, cambusa, ecc.) ma invece propongono un'"esperienza" che va oltre, superandolo, un modello di consumo veloce e impulsivo. L'obiettivo è catturare l'attenzione del cliente, giungendo anche a dare, con una certa teatralità, un "*sense of place*" positivo. Si cerca di farne degli spazi riconoscibili, nei quali è piacevole e non solo necessario transitare. Si cerca di caratterizzare antropologicamente uno "spazio commerciale" rendendolo un punto di aggrega-

zione e socializzazione basato su una identità, sulla presenza di relazioni non meramente commerciali e su esperienze che siano particolari e specifiche di quel luogo. Alla base di tale cambiamento occorre che via sia una adeguata segmentazione dei clienti, in base ai profili, motivi di spostamento, ora di sosta, ecc., con la progettazione di una combinazione di servizi adeguata alle diverse esigenze.

Concorrono a sviluppare un percorso esperienziale la presenza di fattori quali:

- presenza di *iconic building* luminosi e eco-compatibili;

- presenza di aree verdi;

- sistemi di WiFi gratuito;

- ludoteche, parchi giochi interni e esterni per bambini;

- animazione nei periodi di maggior traffico;

- ristorazione di qualità;

- retail incentrato su accessori fashion;

- lay out dello shop secondo il modello della galleria commerciale;

- attenta scelta del tenant mix;

- staff motivato;

- elevata pulizia, sicurezza ed ecocompatibilità degli spazi.

Da non luogo a home port per il traffico crocieristico

Le compagnie armatoriali attive nel settore del trasporto crocieristico dei passeggeri nel Mediterraneo tendono a scegliere come fornitori di servizi di riparazione le aziende localizzate nei loro *homeport*. Tuttavia il porto di Napoli per sua collocazione geografica sulle rotte crocieristiche non ha ancora assunto tale ruolo, come invece accade per il porto di Genova in riferimento a MSC Crociere e per il porto di Savona

per la Costa Crociere.

Attualmente lo sbarco dei passeggeri nel porto viene vissuto come un attraversamento di un non luogo, sa evitare e rifuggire. L'adozione di significative azioni di promozione turistico commerciale, coinvolgendo come progettato anche le strutture del Molo San Vincenzo e le aree del Molosiglio renderebbero più competitiva la posizione della città stessa come luogo di visita e non di mero attraversamento, favorendo la localizzazione e lo sviluppo di servizi per le navi e i passeggeri a maggior valore aggiunto (dalla riparazione delle navi al catering, dai servizi alberghieri ai servizi turistici in genere). Non va tuttavia dimenticato il ruolo che potrebbe svolgere in tal senso anche il porto di Castellammare di Stabia (si veda Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013).

5.4 Il modello di business del Porto come nodo intermodale

Il modello di business del Porto di Napoli come nodo intermodale regionale si definisce attraverso lo sviluppo di processo di integrazione del trasporto marittimo delle merci all'interno di una rete che colleghi tutte le infrastrutture logistiche della Campania fra di loro e con i principali "corridoi" nazionali ed europei. In questa visione, il Porto di Napoli perde una sua auto-

noma specificità e assume un significato tecnico ed economico solo all'interno dell'insieme delle infrastrutture, delle attrezzature, delle risorse e delle politiche operative che permettono nella regione la gestione del 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 clienti⁴¹.

Se nella visione del Porto come fabbrica è soprattutto il segmento dei container a indirizzare le scelte strategiche, invece in questa visione si conferma la visione di porto multipurpose, con una valorizzazione delle attività di *handling* delle altre tipologie di merce (rinfuse solide, Ro-Ro, rinfuse liquide) ma integrate in una visione di catena logistica che come si vedrà potrebbe spostare i container sul territorio e al contrario localizzare attività di trasformazione economica delle merci a maggior valore aggiunto all'interno del porto stesso.

In questa prospettiva (vedi Figura 1), il Porto di Napoli allarga il suo tradizionale core business (centro logistico marittimo) diventando un nodo logistico più sofisticato e riesce a svolgere la sua funzione di sviluppo a due condizioni:

- se sostiene la competitività di un percorso logistico più ampio;

⁴¹ Anche se tutte le attività del sistema logistico sono di fatto integrate fra di loro, esse possono essere raggruppate in tre aree significative ed omogenee:

- 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;

- sistema gestionale, comprendente tutte le attività a carattere gestionale (politiche, procedure, strumenti, tecniche gestionali e di controllo, ecc.) riguardanti sia le singole aree della logistica sia la programmazione e il coordinamento del sistema logistico nel suo complesso. In generale, le principali funzioni/attività che interessano il 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;

- sistema organizzativo, comprendente tutte le strutture organizzative nonché le risorse manageriali ed umane necessarie per gestire al meglio il sistema logistico.

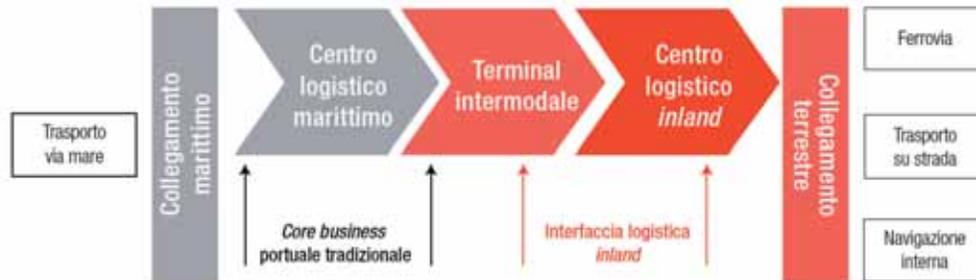


Figura 1 - L'allargamento del core business portuale tradizionale

Fonte - Unicredit, 2010.

- se sviluppa attività logistiche che generano maggior valore aggiunto rispetto a quelle di movimentazione e stoccaggio⁴².

La concorrenza fra percorsi logistici

Il Porto di Napoli viene considerato una fonte potenziale di vantaggio competitivo per la regione Campania nel contesto europeo e mediterraneo nonché un fattore di innesco di processi di sviluppo locale se è in grado di offrire la possibilità al territorio di valorizzare le sue infrastrutture di collegamento e di accesso ai circuiti internazionali di trasporto delle merci.

In questo modello, il vantaggio competitivo regionale infatti non si definisce tanto sulla loca-

lizzazione o sull'efficienza del singolo porto (Isfort, 2011), ma sul valore medio dei risparmi di tempo e di costo che il percorso logistico nel suo insieme riesce a totalizzare, cui si aggiungono l'efficacia dei servizi erogati lungo tutto il percorso (porti, centri intermodali, aeroporti, vie di comunicazione, ecc.). Il passaggio della competizione fra i singoli porti a quella fra percorsi logistici integrati è stato evidentemente generato da numerosi fattori che vanno oltre la progressiva standardizzazione dei carichi, di solito sintetizzata nel processo di "containerizzazione" del trasporto e sostanzialmente riguardano l'evoluzione tecnologica dei mezzi e degli impianti, l'avanzamento nei mercati mondiali di nuovi poli di produzione e di consumo (i cosid-

⁴² Va ricordato che il Porto di Napoli" è stato inserito nel Sistema Nazionale Integrato dei Trasporti (S.N.I.T.), nel Piano Generale del Trasporto e della Logistica, e nel Piano Regionale Trasporti della Regione Campania quale "porto di interesse nazionale ed internazionale", e come tale rientra nel previsto piano regionale che "favorisce l'integrazione del segmento marittimo con le altre modalità di trasporto, quindi con le principali reti e nodi di collegamento a scala sovra-regionale". In particolare, per le connessioni tra il sistema della mobilità su terra e quella via mare e per i grandi nodi della rete (aeroporti, interporti, reti RFI e TAV, stazioni marittime,...), esso viene inquadrato nella rete logistica regionale rappresentata dall'integrazione con gli Interporti di Nola e Marcianise. Destinati a divenire un grande snodo della intermodalità a servizio della Campania e di parte delle altre regioni meridionali (la Puglia del nord, la Basilicata e gran parte della Calabria), costituendo l'unico riferimento del Mezzogiorno degli analoghi impianti del Nord Italia e dell'Europa" (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011 2013)

⁴³ Nel POT 2011 2013 dell'Autorità portuale di Napoli si rileva come "il vantaggio competitivo legato alla localizzazione di un porto appare generalmente sovra-stimato, anche rispetto alle relazioni Europa-Far East. Guardando, infatti, a quelli che sono gli effettivi transit time fatti registrare dai servizi offerti dalle shipping line e che dunque tengono conto dell'effettivo giro-nave e non di un tempo di viaggio teorico, si nota come in media il risparmio di tempo in mare su relazioni Cina-Italia rispetto a Cina-Nord Europa, sia mediamente nell'ordine di soli 2 giorni e che anzi i servizi più veloci impiegano lo stesso tempo o addirittura maggiore. In ogni caso sono differenze tali da poter spostare la effettiva competizione sulla efficienza e sulla affidabilità dei servizi a terra e di inoltrò"

detti paesi emergenti) e la concentrazione del mercato del trasporto (soprattutto quello marittimo) in un numero ristretto di operatori⁴³.

Pertanto, pur ammettendo che il porto di Napoli sia in grado di offrire tariffe vantaggiose e servizi eccellenti (come ipotizzato dal modello del Porto come Fabbrica), potrebbe essere valutato non sufficientemente competitivo se, ad esempio, i suoi collegamenti con il retroterra fossero meno efficienti di quelli di altri sistemi portuali italiani o mediterranei, oppure se la sua localizzazione fosse più distante dalle principali rotte marittime o da snodi logistici terrestri ben integrati alla rete dei trasposti dell'entroterra⁴⁴. A sostegno dei sistemi portuali è, dunque, indispensabile una rete di strutture logistiche attraverso cui i flussi di trasporto intermodale possano transitare e venire organizzati, in un'ottica di minimizzazione dei costi di trasferimento e di massimizzazione dei volumi di carico movimentati⁴⁵.

Secondo le rilevazioni di Isfort (2011) è comune per i porti italiani mantenere ancora una vocazione strettamente legata al proprio territorio. Le merci sbarcate hanno quale destino finale le immediate vicinanze del porto, così come quelle imbarcate, provengono dai territori limitrofi:

- oltre l'80% dei containers transitati nel porto di Genova raggiunge regioni quali la Lombardia, l'Emilia Romagna e il Veneto, mentre il resto della merce viene suddiviso soprattutto tra il territorio ligure, quello piemontese e la Valle d'Aosta (la sola Lombardia assorbe circa la metà dei container);

- nel porto di Napoli circa il 65% delle merci ha origine o destinazione nel territorio campano e la quasi totalità riguarda al massimo, oltre alla Campania, le regioni contermini;

- i contenitori sbarcati nel porto di La Spezia sono per il 28% diretti in Lombardia, per il 26% in Emilia Romagna, per il 15% in Toscana, per il 12,6% in Veneto, per l'8,6% in Liguria, per il 5,3% in Piemonte e solo il 4,5% è diretto verso altre destinazioni soprattutto nazionali.

Sebbene il processo di integrazione dei percorsi proceda rapido, il controllo del ciclo portuale non è stato ancora "contaminato" dal resto delle attività logistiche. Il porto di Napoli, secondo alcuni, rimane ancora oggi un punto di frattura. La merce istradata nel potenziale percorso logistico integrato, prima di entrare in porto, si affida al sistema portuale, per poi riprendere il suo itinerario una volta che ne è uscita. Il porto di Napoli, nonostante la forza commerciale ed imprenditoriale dei grandi ope-

⁴⁴ "Un elemento che potrebbe far variare il mercato è la politica dei noli applicati dalle compagnie marittime per i traffici sulla direttrice Far East – Mediterraneo. Infatti, negli ultimi mesi, diverse compagnie marittime stanno applicando tariffe "flat" su questa direttrice di traffico, senza differenziazione specifica tra porti d'origine e porti di destinazione. Questo elemento potrebbe far perdere ad alcuni porti l'appetibilità commerciale basata sulle facilities infrastrutturali a vantaggio della distanza reale di altri porti meno dotati infrastrutturalmente ma più vicino ai luoghi finali di destinazione della merce. In altre parole, se un porto è più vicino ai luoghi di consegna effettiva della merce ma meno dotato dal punto di vista infrastrutturale potrebbe comunque essere preferibile per il cliente finale sostenere il costo del trasporto stradale, anche laddove fossero più alti i costi di scarico della merce nel porto stesso". Autorità Portuale di Napoli, (POT 2011 2013).

⁴⁵ D'altro canto, guardando alla competizione tra porti Mediterranei ed i porti del cosiddetto Northern Range, emerge che nell'ultimo decennio, a fronte di un trend di crescita del peso dei porti Mediterranei in termini di container movimentati, si registra un trend addirittura opposto se si considerano i soli container in importazione o esportazione, ossia le movimentazioni al netto del transhipment, in particolare se nel Mediterraneo si guarda ai soli porti dell'Unione Europea. In altri termini continua a crescere il gap tra Europa Mediterranea (ed in particolare l'Italia) ed il Northern Range (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011 2013).

ratori della logistica globale, è ancora oggi controllato da una pluralità (forse eccessiva) di attori con cui i *Multimodal Transport Operators* devono entrare in relazione.

Entrare nel porto con una nave, caricare e/o scaricare le merci e ripartire, è descritto spesso come un processo complesso, non tanto da un punto di vista tecnico-operativo, quanto piuttosto, per una serie di procedure, piuttosto articolate e ritenute, a volte, farraginose, che hanno giustificato (e tutt'oggi giustificano) l'esistenza di una pluralità di soggetti che si occupano per conto di armatori, delle compagnie di shipping e dei terminalisti del transito della nave in porto.⁴⁶ La collaborazione tra i vari uffici pubblici preposti al controllo, le agenzie di intermediazione, le compagnie di navigazione e i terminalisti portuali spesso non è ritenuta ancora adeguata, e viene indicata invece come la chiave di volta per un reale snellimento delle procedure e soprattutto per l'adempimento di una serie di formalità ineludibili legate alla sicurezza, all'attraversamento dei confini di Stato, ecc.. È opinione diffusa che l'attuazione del modello di business del Porto di Napoli come nodo intermodale, si scontri purtroppo con un sistema ancora scarsamente informatizzato, complesso e insidioso dal punto di

vista procedurale ed amministrativo che, secondo molti, non può reggere a lungo in un mondo in cui la velocità di esecuzione, la certezza dei tempi e la riduzione dei costi rappresentano i criteri di fondo per la scelta di un porto.

Tuttavia, nonostante i processi di efficientamento pur avviati dai singoli operatori, in Campania lo sviluppo dell'intermodalità incontra anche numerosi ostacoli connessi principalmente al ritardo infrastrutturale, riconducibili essenzialmente sia alle le caratteristiche fisiche degli scali (profondità dei fondali, spazi retroportuali ecc.), sia all'assenza di adeguati collegamenti fra le infrastrutture regionali (terminal intermodali, piattaforme logistiche, raccordi ferroviari e stradali, ecc.).

La *dis-integrazione* del sistema può incidere fortemente sul grado di attrattività del porto di Napoli e sulla sua capacità di intercettare flussi aggiuntivi di traffico⁴⁷.

Sebbene le condizioni infrastrutturali non siano ancora sufficientemente adeguate a supportare l'incremento atteso dei traffici, principalmente a causa dei ritardi nello sviluppo dei collegamenti con le reti di trasporto terrestre e con gli interporti/terminal intermodali, il sistema del

⁴⁶ Si tratta in ogni caso di una criticità comune a molti porti italiani. In una recente indagine curata da Isfort in collaborazione con l'ISTAO (2011) sono stati contati, in alcuni porti italiani come Ancona, circa 26 documenti da riempire cui corrispondono una quantità impressionante di procedure, non sempre informatizzate, da eseguire.

⁴⁷ Il peso che le criticità di interconnessione degli scali italiani hanno sulle valutazioni degli operatori nella scelta di un porto è messo in evidenza da un'indagine, effettuata dalla Banca d'Italia, relativa ai fattori di competitività e sviluppo del sistema portuale italiano. Nello studio, gli operatori sono stati chiamati ad assegnare un rating ai principali porti, con riferimento ad alcune specifiche caratteristiche, su una scala che va da +2 (vantaggio fondamentale nella valutazione) a -2 (svantaggio fondamentale nella valutazione), in cui 0 rappresenta un fattore poco rilevante. A questo riguardo, con le sole eccezioni dei porti di Trieste e La Spezia, ai quali gli operatori assegnano un rating lievemente positivo, gli altri grandi scali italiani (compreso il porto di Napoli) risultano fortemente penalizzati dalle difficoltà di connessione alle reti terrestri. A rendere complesso l'inserimento dei porti italiani nella catena logistica, inoltre, contribuisce la difficoltà di mettere in rete i porti con le infrastrutture intermodali.

⁴⁸ Il Traffico Ro Ro nel porto di Napoli dal 2005 al 2010 ha subito un rallentamento a causa della cancellazione di alcune linee (Napoli – Tunisi, Napoli – Porto Vecchio, Napoli – Nador, Napoli – Genova) assestandosi però grazie alla conferma di quelle quotidiane con la Sicilia (Palermo e Catania) e quella settimanale con la Sardegna (Napoli – Cagliari), ormai stabilmente considerate "classiche" nell'ambito trasportistico italiano (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013).

porto di Napoli presenta notevoli potenzialità di sviluppo.

In particolare, alcuni operatori evidenziano potenzialità non colte nell'ambito del mercato del trasporto intermodale effettuato tramite navi Ro-Ro⁴⁸. Si tratta di un segmento di business che potrebbe forse sperimentare ancora un maggiore sviluppo, in termini di volumi di traffico e di collegamenti attivati, connesso a due principali fattori:

- le navi Ro-Ro presentano elevata capacità di integrazione con altri sistemi di trasporto e notevole flessibilità operativa, potendo trasportare ogni tipo di carico (container, casse mobili, auto, rimorchi, ecc.); inoltre, l'aumento della velocità di crociera ha ulteriormente incrementato l'efficienza di tale mezzo, che è divenuto il vettore chiave per lo sviluppo del traffico cabotiero nel Mediterraneo. Tuttavia nel porto di Napoli, con riferimento alle relazioni nazionali, va sottolineato che si tratta per tutte le relazioni esistenti di collegamenti che possono ricondursi alla definizione di cabotaggio obbligato, in quanto presentano per gran parte almeno un terminale collocato su un'isola; pertanto non si tratta di collegamenti che sono interamente sostituibili con tratte tuttostrada⁴⁹. Va poi anche ricordato che la flotta marittima, composta in gran parte da navi Ro-Ro-pax, che cioè offrono il servizio di trasporto sia alle merci che ai passeggeri. Le stesse banchine sono quindi utiliz-

zate con uso ibrido e non riescono a soddisfare le diverse esigenze, che addirittura porterebbero se fosse possibile a isolare il trasporto merci integrandolo maggiormente (anche in termini di vicinanza spaziale) con le strutture ed i processi amministrativi e doganali.

- le politiche comunitarie di incentivazione dello *short sea shipping* e, segnatamente, del progetto "Autostrade del Mare" (AdM) su cui ha puntato la strategia europea di sviluppo dell'intermodalità strada-mare.

Ulteriore tema da tempo evidenziato è poi quello dell'intermodalità ferroviaria che potrebbe collegare il porto con il sistema degli interporti campani e delle piattaforme logistiche italiane in genere⁵⁰. I vantaggi derivanti da una più intensa relazione fra il sistema portuale e i terminal terrestri possono essere considerati i seguenti:

- maggiore produttività degli spazi che si avvantaggerebbero delle disponibilità delle strutture retroportuali, infatti è stato stimato che, attraverso le infrastrutture esistenti oggi nel porto, è possibile movimentare fino ad un massimo 600.000 teus annui (vedi POT 2008-2010), quota ormai praticamente quasi raggiunta dal sistema, considerato che il solo terminalista maggiore ha movimentato nel corso dell'ultimo anno circa 500.000 teus (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013).

⁴⁹ Il progetto AdM – che rientra nell'elenco dei 30 progetti prioritari da finanziare nell'ambito delle TEN-T ("Motorways of the Sea", TEN-T Priority Project n. 21) – prevede sia l'attivazione di un network di collegamenti marittimi transnazionali, frequenti e con cadenza regolare, sia la realizzazione di infrastrutture portuali dedicate (quali impianti e piattaforme logistiche, aree di stazionamento, terminali Ro-Ro). Tutte le rotte marittime delle AdM devono essere connesse ai principali corridoi stradali e ferroviari europei. Pertanto, i centri nodali posizionati sulle intersezioni tra le linee marittime e terrestri sono destinati ad assumere un'importanza crescente per la realizzazione di un efficiente sistema multimodale dei trasporti in Europa.

⁵⁰ Il traffico ferroviario relativo al porto di Napoli è ritenuto insoddisfacente da tutti gli operatori. I progetti di sviluppo intermodale non sono riusciti a decollare e i dati dell'Autorità Portuale di Napoli non celano tale scarso risultato (cfr. Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013). Si sconta ovviamente il fallimento dell'esperienza FERPORT società partecipata da Serfer (gruppo FS Trenitalia) 51% - Autorità Portuale di Napoli 34% - Interporto Campano 15%.

- maggiore disponibilità delle aree portuali per funzioni tipiche di un porto polifunzionale in cui convivono diverse funzioni: funzione commerciale (merci in contenitore, merci varie e rinfuse liquide, attività connesse); funzione cantieristica navale (costruzione, riparazione e manutenzione di mezzi navali e di imbarcazioni, in banchina e all'asciutto, bacini di carenaggio, attività connesse); funzione industriale (produzione, accumulo e smistamento di energia, attività connesse); funzione mista (compresenza di più funzioni); funzione passeggeri (crociere, aliscafi, traghetti, attività connesse); servizi portuali generali (servizi amministrativi, di controllo e gestione connessi alle attività portuali, servizi telematici, servizi ecologici, servizi di sicurezza e controllo, Guardia di Finanza, Carabinieri, Polizia di Stato, Vigili del Fuoco, servizi alla nave, ...).

- potenziale sviluppo del servizio intermodale ferroviario anche su brevi distanze dato che "la presenza di un operatore ferroviario che consenta la movimentazione su ferro dei containers in entrata ed in uscita dal Porto è assolutamente indispensabile, per consentire sia i progetti di collegamento con gli altri nodi logistici e retro portuali, sia l'adempimento delle prescrizioni dettate dalla Commissione VIA in sede di redazione del parere relativo alla realizzazione del nuovo terminal nella Darsena di Levante" (Autorità Portuale di Napoli, POT 2011-2013);

- possibilità di acquisire finanziamenti per lo sviluppo intermodale;

- semplificazione delle procedure doganali, soprattutto se con l'attuazione di una zona franca si consente la transizione delle merci in import/export evitando le lunghe procedure di controllo.

Lo sviluppo di attività logistiche a maggior valore aggiunto

L'attuazione del modello di business porto

come nodo intermodale richiede, infine, che anche le attività logistiche svolte nel Porto di Napoli evolvano verso funzioni a maggior valore aggiunto, che fino a poco tempo fa erano considerate di semplice supporto ai cicli produttivi. Si ritiene necessario che anche nel porto si dia supporto ad attività logistiche avanzate, quali:

- il *cross-docking*, vale dire la gestione integrata dei magazzini per più operatori, per ottenere economie di scala nell'utilizzo degli spazi e dei sistemi di stoccaggio delle merci;

- il *material handling*, cioè l'attività di smistamento, consolidamento e deconsolidamento dei prodotti che attraversano un punto di transito;

- il finissaggio, il *quasi-manufacturing* e il *packaging*, per controllare la qualità, assemblare i prodotti o completare il confezionamento delle merci nei luoghi prossimi all'utilizzo finale o in relazione alle esigenze di "posticipazione e fluidificazione" (*just-in-time*) del processo produttivo;

- la gestione integrata degli ordini (*fulfillment*), dei prelievi e della distribuzione dei prodotti (*pick up and delivery*) attraverso servizi espressi (compresi quelli postali o da essi derivati) che operano a scala globale sulla base di logiche organizzative del tipo *hub and spoke* (prelievi e distribuzione a raggiera sul territorio per alimentare nodi di interscambio sulle lunghe distanze) fornendo garanzie sui tempi e i modi di consegna e la possibilità di un continuo controllo informativo sul posizionamento della merce (*tracking and tracing*);

- la gestione dei resi, compresa la *reverse logistics*, cioè l'organizzazione dei flussi di recupero, ricondizionamento o smaltimento dei prodotti e degli imballi;

- il *pallets* e *container pooling*, intese come attività di ottimizzazione dell'uso dei contenitori per il magazzinaggio e il trasporto a servizio di

più utilizzatori;

- la gestione dei servizi amministrativi, assicurativi e doganali per il trasporto, i rapporti post-vendita, la gestione dei flussi informativi e comunicativi lungo tutta la catena.

Mentre nel settore dei container c'è una chiara tendenza ad allontanarsi dalla fase portuale, nelle altre tipologie di traffico si sta assistendo ad una espansione delle attività logistiche sui terminal. Si tratta di un insieme di attività alle quali le imprese manifatturiere e di servizio guardano con crescente interesse, e che sempre più spesso vengono svolte in outsourcing da operatori logistici specializzati che operano a livello internazionale con mezzi, infrastrutture e tecnologie di comunicazione e automazione molto sofisticate. È opinione condivisa che gran parte del valore economico creato nelle catene logistiche venga oggi "catturato" da queste nuove attività piuttosto che nella semplice gestione dei flussi di trasporto e movimentazione. Secondo autorevoli studi (Nottenboom, 2010), i terminalisti e gli operatori logistici tendono sempre più ad utilizzare i terminal come punti di stoccaggio temporaneo. Questi cambiamenti nell'utilizzazione dei terminal implicano una crescita del *dwell time* che tuttavia non esprime una minore connettività, una bassa produttività e una mancata sincronizzazione tra le diverse operazioni. Viceversa, gli alti *dwell time* sono sempre più associati a strategie deliberatamente perseguite dagli attori della supply-chain che vogliono massimizzare l'uso dello stoccaggio libero offerto dagli operatori terminalisti. I terminal quindi vengono utilizzati come buffer all'interno della catena logistica. Questo fenomeno ha permesso agli stessi di sviluppare at-

tività ad alto valore aggiunto⁵¹.

Il porto di Napoli e le altre infrastrutture intermodali appaiono in grado di generare sviluppo economico e occupazionale sul territorio in quanto non sono più "spazi" dove le merci transitano o vengono momentaneamente stoccate. Sono invece luoghi economici dove le merci vengono organizzate, trattate, arricchite di lavoro, servizi, informazioni. Solo se il porto di Napoli è affiancato e connesso a piattaforme logistiche (distripark, ZAL, zone ad attività logistiche) gestite in modo imprenditoriale, può svolgere una funzione stabile di sviluppo per il territorio, fornendo anche un insieme di servizi di supporto all'economia locale. A tal proposito, anche l'Autorità Portuale di Napoli dichiara che "l'ipotesi di sviluppo che intende invece percorrere questa Autorità è, invece, quella di individuare delle aree immediatamente esterne a quelle portuali da utilizzare agli scopi di decongestionamento evidenziati ma anche alla creazione di un polo per la prima lavorazione delle merci e per il suo smistamento, mediante la creazione di un vero e proprio distripark" (POT 2011-2013).

⁵³ Ecco alcuni esempi: taglio carta all'interno dei terminal specializzati in forestali; taglio acciaio e predisposizione di project cargo nei terminal convenzionali; controllo di qualità e confezionamento nei terminal frutta; miscelatura ed altre operazioni nei terminal per le rinfuse maggiori; ispezioni e operazioni di pre-consegna nei terminal auto; imballaggi nei terminal per le rinfuse minori

Appendice

Schema intervista

Il questionario di approfondimento

SCHEMA INTERVISTA

Nota per l'intervistatore: somministrare a tutti salvo dove indicato diversamente

1. CLASSIFICAZIONE DELL'IMPRESA

1.1 Settore di riferimento dell'impresa:

Armatori ; Agenzie marittime ; Cantieristica ; Spedizioni ; Servizi portuali ; Terminalisti

1.2 Forma giuridica dell'impresa

- a) ditta individuale
- b) società in nome collettivo
- c) società in accomandita semplice
- d) società a responsabilità limitata
- e) società per azioni
- f) società in accomandita per azioni
- g) società cooperativa

1.3 L'impresa ha sede a:

.....

1.4 Le informazioni e i dati di cui alla presente intervista si riferiscono

- a) ad unità locale di impresa con sede principale nel porto di Napoli
- b) ad unità locale di impresa con sede principale nella città Napoli
- c) ad unità locale di impresa con sede principale nella Regione
- d) ad unità locale di impresa con sede principale in altra Regione
- e) ad unità locale di impresa con sede principale nella U.E.
- f) ad unità locale di impresa con sede principale fuori dalla U.E.

1.5 L'impresa dispone di altre unità locali ?

SI NO

1.6 Numero di addetti dell'impresa/unità locale in classi (anno 2011)

- | | IM | UL |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) meno di 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) tra 3 e 5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) tra 6 e 9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) tra 10 e 15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) tra 16 e 19 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) tra 20 e 49 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) tra 50 e 99 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) tra 100 e 249 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) tra 250 e 500 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) oltre 500 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.7 Classe di fatturato dell'impresa (in euro-anno 2011)

- a) Fino a 250.000
- b) 250.000 -500.000
- c) 500.000 – 1 Milione
- d) 1 -2,5 Milioni
- e) 2,5-5 Milioni

10/2010

- f) 5-10 Milioni
- g) 10-25 Milioni
- h) 25-50 Milioni
- i) Oltre 50 Milioni

2. L'IMPRESA: CARATTERISTICHE, PRODUZIONE, MERCATI E RELAZIONI CON ALTRE IMPRESE

2.1 Descrivere il tipo di prodotto/servizio offerto e le caratteristiche dei principali clienti dell'impresa

2.2 L'impresa agisce all'interno del porto in quanto:

- a) imprese autorizzate ai sensi dell'art. 16 della Legge 28 gennaio 1994, n. 84 (operazioni portuali e servizi portuali)
- b) imprese autorizzate ai sensi dell'art. 17 della Legge 28 gennaio 1994, n. 84 (fornitura di lavoro temporaneo)
- c) imprese concessionarie di aree demaniali e banchine (art. 16 e 18 legge 28 gennaio 1994, n. 84)
- d) non rientra

(SOLO PER CANTIERI E OFFICINE NAVALI/ CANTIERISTICA da 2.3 a 2.7)

2.3 Orientamento produttivo (indicare la percentuale)

- a) lavorazione per conto terzi ____%
- b) lavorazione per conto proprio ____%

2.4 Se lavorate per conto terzi, i committenti sono:

- a) Locali ____%
- b) Regionali ____%
- c) Nazionali ____%
- d) Esteri ____% (specificare paesi.....)

2.5 Quanti sono i committenti principali _____ (indicare numero)

2.6 Se ci sono lavorazioni esterne, le principali imprese terziste o i fornitori di manodopera cui vi rivolgete abitualmente (max 2 risposte) sono:

- a) Locali
- b) Regionali
- c) Di altre regioni (specificare)
- d) Estere (specificare)
- e) Nessuna lavorazione esterna

2.7 Quale fase del processo produttivo viene affidata all'esterno (concentrare l'attenzione su esternalizzazioni più importanti)?

(SOMMINISTRARE A TUTTI da 2.8 a 2.9)

2.8 Se l'impresa fa parte di un gruppo, indicare in quale posizione si colloca:

- a) l'impresa è controllata:
 - da altra impresa italiana dell'area
 - da altra impresa italiana esterna all'area

- da impresa estera
- b) l'impresa controlla una o più imprese
- c) l'impresa fa parte di una rete paritaria di imprese italiane
- d) l'impresa fa parte di una rete paritaria di imprese estere
- e) nessun gruppo

2.9 L'impresa fa parte di un consorzio?

- a) Consorzio fidi SI NO b) Consorzio Export SI NO
- c) Altre forme (specificare:) SI NO

(SOLO PER TERMINALISTI d2.10)

2.10 L'impresa interviene sui seguenti segmenti di mercato (valori % indicativi per il 2011)

- a) RO RO (% di tonnellate movimentate) _____
- b) rinfuse liquide (% di tonnellate movimentate) _____
- c) rinfuse solide (% di tonnellate movimentate) _____
- d) container (% di tonnellate movimentate) _____

(SOLO PER CANTIERI E OFFICINE NAVALI d2.11)

2.11 L'impresa interviene sui seguenti segmenti di mercato (valori % indicativi per il 2011)

- a) navi portacontainer (% n. navi oggetto di intervento) _____
- b) nautica da diporto (% n. navi oggetto di intervento) _____
- c) traghetti Ro Ro (% n. navi oggetto di intervento) _____
- d) traghetti Ro Pax (% n. navi oggetto di intervento) _____
- e) aliscafi (% n. navi oggetto di intervento) _____
- f) navi da crociera (% n. navi oggetto di intervento) _____
- g) bulk carrier (% n. navi oggetto di intervento) _____
- h) tank ship (% n. navi oggetto di intervento) _____

(SOMMINISTRARE A TUTTI da 2.12 a 2.16)

2.12 L'impresa o il gruppo cui l'impresa afferisce, opera (direttamente o mediante società controllate, controllanti, collegate, unità operative, ecc.):

- esclusivamente nel porto di Napoli
- anche in altri porti della regione Campania (specificare): _____
- anche in altri porti Italiani (specificare): _____
- anche in altri porti di paesi dell'area mediterranea (specificare): _____
- anche in altri porti non nel mediterraneo (specificare): _____

2.13 Indichi con un punteggio da 1 a 10 (1=per nulla, 10=molto NS= non so) quanto fa o ha fatto ricorso negli ultimi 3 anni alle seguenti forme di collaborazione con altre imprese?

- a) Rapporti di subfornitura _____
- b) Azioni comuni per l'acquisto di materie prime _____
- c) Azioni comuni per la commercializzazione _____
- d) Altro (specificare) _____

2.14 Per tutte le imprese che hanno indicato un punteggio pari o superiore a 6 relativamente alle modalità suddette farsi spiegare dove si collocano le imprese con cui si realizzano queste collaborazioni e a quali settori/aree di attività afferiscono (evidenziare le relazioni più importanti)

02/2012

Indicare la collocazione di queste imprese:

- Porto di Napoli
- Altro porto regionale
- Altro porto nazionale
- Altro porto estero
- Città di Napoli (in aree esterne al porto)
- Interporto regionale
- Altra città regionale
- Altra città nazionale
- Altra città internazionale

a) Rapporti di subfornitura

b) Azioni comuni per l'acquisto di materie prime

c) Azioni comuni per la commercializzazione

d) Altro (specificare))

2.15 Come valuta prevalentemente (max 1 risposta) la posizione attuale della sua impresa nel cluster portuale (insieme/reti di imprese che forniscono servizi o vendono prodotti nel porto o in relazione ad attività portuali) nei confronti dei diversi attori della filiera (o rete?)

- a) impresa guida (con un ruolo centrale, la presenza di subfornitori ed imprese satellite)
- b) fornitore diretto di impresa guida (con strategie integrate)
- c) fornitore di altre imprese con ruoli meno centrali nella filiera
- d) altro (specificare)

2.16 A suo parere quali sono le imprese guida o che hanno un'incidenza rilevante sull'economia del porto in termini decisionali ?

3. L'INNOVAZIONE E GLI INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI

(SOLO CANTIERI E TERMINALISTI)

3.1 Negli ultimi tre anni la sua impresa ha introdotto innovazioni di prodotto e/o servizi, nei processi produttivi e nell'organizzazione e nel marketing che abbiano avuto un impatto positivo in termini di fatturato, competitività o efficienza ?
SI NO

3.2 Si prega di fornire una breve descrizione delle principali innovazioni di prodotto o servizio, processo, o organizzative e di marketing introdotte dall'impresa nell'ultimo triennio.

- a).....
- b).....
- c).....

Nota per l'intervistatore, se dalla 3.2 emerge qualche forma di innovazione rilevante somministrare le domande da 3.3 fino a 3.5

3.3 Da chi sono state sviluppate prevalentemente le innovazioni introdotte dall'impresa negli ultimi tre anni? (max 2 risposte – da somministrare se emerge qualcosa di rilevante dalla 3.2)

- a) dall'impresa stessa o imprese dello stesso gruppo (senza altre collaborazioni esterne)

- b) dall'impresa stessa in collaborazione con Università, Istituzioni o centri di ricerca pubblici o privati)
- c) da altre imprese
- d) da Università, Istituzioni o centri di ricerca
- e) da consulenti privati o da liberi professionisti

3.4 Negli ultimi 5 anni l'impresa ha ottenuto agevolazioni pubbliche per la ricerca?
 SI NO

3.5 se si come le ha utilizzate prevalentemente? max 2 risposte?

- a) Acquisto di nuovi macchinari SI NO
- b) Impiego di nuovo personale SI NO
- c) Acquisto di licenze/brevetti SI NO
- d) Formazione e aggiornamento SI NO
- e) Altro (specificare) SI NO

3.6 L'impresa è responsabile di investimenti infrastrutturali ?
 SI NO

3.7 Se si quanto incidono sui tempi di realizzazione e sui costi degli investimenti i seguenti elementi in una scala da 1 a 10 (1=per nulla, 10=molto NS=non so)

- a) Carenze progettuali
- b) Disponibilità di aree e verifiche ambientali
- c) Autorizzazioni carenti
- d) Conflitti fra enti pubblici
- e) Difficoltà organizzative dell'impresa
- f) Difficoltà finanziarie dell'impresa ritardi nei pagamenti ed erogazioni pubbliche
- g) Contenzioso

3.8 Che suggerimenti ritiene più utili per ridurre ritardi nei lavori e aggravii di costo (max 3)

- a) Migliore qualità della progettazione pubblica
- b) Severità nella qualificazione delle imprese
- c) Bandi di gara più chiari
- d) Diversi meccanismi di gara
- e) Migliore capacità di monitoraggio della P.A.
- f) Garanzie globali e di esclusione
- g) Maggiori penali
- h) Maggior rispetto della legalità

(SOLO PER CANTIERI E TERMINALISTI – Domande sulla forza lavoro sezione 4)

4. LA FORZA LAVORO

4.1 L'impresa nel porto di Napoli utilizza lavoratori

- a) forniti da imprese ex art. 17 della Legge 28 gennaio 1994, n. 84 SI NO
- b) forniti da agenzie di lavoro interinale SI NO
- c) a tempo determinato SI NO
- d) riconducibili ad altre forme flessibili di lavoro temporaneo SI NO

4.2 Il ricorso al lavoro temporaneo nel 2011 è stato giustificato da:

- a) Insufficienza del personale dipendente rispetto ai picchi di domanda
- b) Elevato numero di navi che giungono contemporaneamente in porto

- c) Scarsa numerosità e/o obsolescenza dei mezzi di sollevamento e di movimentazione
- d) Incertezza circa la quantità di merce da caricare/scaricare o variabilità delle tipologie di merce da caricare/scaricare
- e) altro (specificare _____)

4.3 Il ricorso alla cassa integrazione guadagni per il 2011 è stato rispetto al 2010:

- a) inferiore
- b) pari
- c) superiore

4.4 Il ricorso alla cassa integrazione guadagni per il 2012 sarà rispetto al 2011:

- a) inferiore
- b) pari
- c) superiore

4.5 Il ricorso allo straordinario per il 2011 è stato rispetto al 2010:

- a) inferiore
- b) pari
- c) superiore

4.6 Il ricorso allo straordinario per il 2012 sarà rispetto al 2011:

- a) inferiore
- b) pari
- c) superiore

4.7 Da dove provengono i lavoratori che impiegate? (indicare le due modalità prevalenti):

- a) dalla città
- b) dalla regione Campania
- c) da altre regioni italiane (specificare)
- d) dall'estero (specificare)

4.8 Sul territorio esistono lavoratori con competenze idonee ai fabbisogni della sua impresa?

SI NO

se no, quali sono le maggiori carenze.....?

da dove provengono prevalentemente.....?

5. L'AMBIENTE OPERATIVO: FATTORI FAVOREVOLI E SFAVOREVOLI PER LO SVILUPPO E STRATEGIE DI RISPOSTA

(SOMMINISTRARE A TUTTI)

5.1 Nell'ultimo triennio, in una scala da 1 a 10 (1=per nulla, 10=molto, NS= non so) che rilevanza hanno avuto i seguenti fattori di ostacolo per le attività della sua impresa?:

Fattori economici

- a) Mancanza di risorse finanziarie interne all'impresa o al gruppo.
- b) Mancanza di fonti di finanziamento esterne all'impresa.
- c) Costi troppo elevati.

Disponibilità di informazioni e conoscenze

- d) Mancanza di personale qualificato.
- e) Mancanza di informazioni.
- f) Difficoltà di individuare partner con cui cooperare.

Fattori di mercato

- g) Forte concorrenza nazionale.
- h) Forte concorrenza internazionale. (indicare Paese:)
- i) Domanda insufficiente.
- l) Concorrenza sleale.

Fattori legati al contesto locale e regionale

- m) Difficoltà nel reperimento di manodopera qualificata.
- n) Mancanza di infrastrutture.
- o) Carenza di servizi per le imprese.
- p) Difficoltà di rapporti con Università e Centri di ricerca qualificati.
- q) Difficoltà nei rapporti con le amministrazioni pubbliche
- r) Difficoltà di collaborazione con le imprese locali.
- s) Presenza di criminalità organizzata.
- t) Carenza di servizi sociali e culturali.
- u) Altro (specificare)

5.2 Se dovesse indicare, invece, dei fattori favorevoli che il contesto locale offre all'attività della sua impresa, quali segnalerebbe? (Li elenchi in ordine di importanza):

- 1° fattore
- 2° fattore
- 3° fattore

5.3 Considerando la crisi che il sistema economico sta attraversando, in che misura in una scala da 1 a 10 (1=per nulla, 10=molto) la sua impresa sta adottando le seguenti strategie?

- a) Accrescere la dimensione aziendale attraverso fusioni o acquisizioni
- b) Adottare o ampliare le forme di cooperazione con altre imprese
- c) Tentare di inserirsi in nuove fasce o aree di mercato più promettenti
- d) Specializzarsi su segmenti di "nicchia"
- e) Delocalizzare tutta o parte dell'attività produttiva
- f) Affidare ad imprese specializzate le attività meno remunerative
- g) Riorganizzazione della rete commerciale
- h) Introdurre innovazione di processo, prodotto, e/o organizzativa
- i) Altro

5.4 Per le risposte con punteggio superiore a sette descrivere quali sono le strategie adottate

.....

5.5 Quali sono le sue aspettative per il futuro prossimo, in merito all'attività della sua azienda?:

Indicatori*	Forte diminuzione	Lieve diminuzione	Stazionarietà	Lieve aumento	Forte aumento	Non so N.A.*
Produzione	<input type="checkbox"/>					
Fatturato	<input type="checkbox"/>					
Ordini interni	<input type="checkbox"/>					
Ordini esteri	<input type="checkbox"/>					
Occupazione	<input type="checkbox"/>					
Investimenti	<input type="checkbox"/>					

* Non applicabile

6. TERRITORIO, ISTITUZIONI E FABBISOGNI SPECIFICI DI INTERVENTO

(SOMMINISTRARE A TUTTI)

6.1 come valuta i seguenti elementi del sistema portuale di Napoli in una scala da 1 a 10 (1=del tutto inadeguato, 10=eccellente)?

(NA quando l'impresa non può esprimere un giudizio o perché non fruisce del servizio/infrastruttura o perché lo gestisce)

Dotazione infrastrutturale

- a) Dotazione di gru dalla portata adeguata
- b) Capacità e lunghezza delle banchine
- c) Profondità degli scali
- d) Dotazione di piazzali
- e) Dotazione di bacini
- f) Dotazione di magazzini

Efficienza degli scali

- e) Tempi e costi dei servizi portuali
- f) Affidabilità e continuità dei servizi portuali
- g) Espletamento pratiche doganali

Infrastrutture terrestri

- h) Disponibilità di collegamenti stradali e autostradali
- i) Disponibilità di collegamenti ferroviari
- l) Disponibilità allacci tra porti e infrastrutture terrestri

Supporto centri logistici

- m) Presenza di piattaforme logistiche nel territorio
- n) Presenza di interporti nel territorio
- o) Presenza di distripark nel territorio
- p) Presenza di inland terminal nel territorio

Posizionamento

- q) Rispetto alle principali direttrici marittime mediterranee
- r) Rispetto alle principali direttrici marittime internazionali
- s) Rispetto ai principali mercati europei

6.2 Quali sono le strutture mancanti?

.....

6.3 Quali, invece, i servizi mancanti?

.....

6.4 Le istituzioni locali sono sensibili alla realtà produttiva, economica e sociale del sistema portuale?

SI NO

Perché.....

6.5 È a conoscenza delle strategie declinate nel Piano Operativo Triennale del Porto di Napoli 2011/2013? Se sì (barrare la casella), in una scala da 1 a 10 (1=pessimo, 10=eccellente) come lo giudica?

- a) Completamento della darsena di Levante
- b) Realizzazione collegamenti ferroviari con l'Interporto di Nola-Marcianise
- c) Ampliamento della circoscrizione territoriale al Porto di Castellammare di Stabia
- d) Ammodernamento delle infrastrutture sovrastrutture degli scali di Napoli e Castellammare per adeguarle alla nuova domanda del mercato (fondali dei bacini portuali, estensione e pescaggio delle banchine, aree di stoccaggio, nuove tecnologie informatiche e telematiche, fluidi collegamenti terrestri e ferroviari)

6.6 Se sì, in una scala da 1 a 10 (1=per niente, 10=molto) quanto ritiene che gli investimenti programmati siano coerenti con i fabbisogni di infrastrutture, di servizi, di spazi necessari a consentire al Porto ed alle imprese che vi operano di competere sul mercato nazionale ed internazionale?

Investimenti programmati coerenti con i fabbisogni

6.7 Se fosse lei a poter prendere delle decisioni, che tipo di iniziative svilupperebbe per riqualificare il sistema portuale?

.....

Osservazione conclusive:

.....

A cura dell'intervistatore

Disponibilità dell'intervistato a collaborare:

Valutazione della qualità complessiva o parziale delle risposte:

L'impresa è quella selezionata nel campionamento o una sua sostituta:

Impresa intervistata:

Settore di attività economica: (cod.)

Data dell'intervista:

Rispondente:

Qualifica o ruolo in Azienda:

IL QUESTIONARIO DI APPROFONDIMENTO

Obiettivi

Le domande formulate nel seguito del documento sono state sottoposte ad un focus group di imprenditori selezionati fra gli associati dell'unione industriale per sollecitare considerazioni, analisi e valutazioni rilevanti ai fini della definizione di una politica condivisa dell'associazione sul tema del futuro del porto di Napoli su un orizzonte temporale di medio lungo periodo.

Tema 1 Il terminal di levante e lo sviluppo del traffico container

Il progetto di costruzione del Terminal di levante rappresenta una significativa opportunità per lo sviluppo del porto di Napoli.

Quali sono i fattori critici di successo (tecnico - organizzativi -manageriali) nella gestione del terminal container in grado di consentire agli operatori logistici campani di competere con gli altri sistemi portuali del Mediterraneo nel segmento del trasporto di container?

Quali sono gli elementi di competitività delle imprese presenti nel porto di Napoli? Saranno tali fattori ancora fonte di competitività? Quali i concorrenti diretti e quali i loro vantaggi competitivi?

Quali sono le azioni di sistema che potrebbero consentire alle aziende del settore di rafforzare la propria posizione competitiva?

Quali sono le previsioni / aspettative per i prossimi cinque anni (scenario migliore, scenario peggiore)?

Tema 2 Lo sviluppo del collegamento intermodale mare ferro

L'integrazione intermodale fra il porto di Napoli e il sistema ferroviario e gli interporti è un tema da tempo ritenuto cruciale per lo sviluppo dei traffici merci, soprattutto nel segmento dei container.

Quale modello societario, organizzativo e di business per la gestione dei servizi di trasporto ferroviario relativi al porto di Napoli (ex Ferport)?

Tema 3 Il modello di business dei terminalisti

L'estensione della superficie destinata ai terminalisti derivante dal terminal di levante e la disponibilità (per ora teorica e potenziale) degli interporti da collegare con i sistemi ferroviari al porto potrebbero determinare un cambiamento nel modello di business delle società di gestione dei terminal del porto di Napoli.

Quali sono i fattori su cui puntare (o quale loro combinazione) per far aumentare la redditività del terminal concesso (canoni, tariffe, mezzi tecnologie, tipologia di traffico marittimo, ecc.)?

Tema 4 Settore delle riparazioni navali

Le imprese del settore delle riparazioni navali del porto di Napoli si trovano a operare in un mercato in crescita ma estremamente volatile e competitivo, avendo come propri concorrenti operatori localizzati nel Mar Nero, nel nord Africa, nella penisola balcanica, in Spagna, Por-

togallo e Francia, a Malta, Cipro, e nella stessa Italia.

Quali sono i fattori di competitività (organizzativi, tecnologico e commerciali) significativi per lo sviluppo delle imprese della cantieristica nel bacino del Mediterraneo?

Quali sono gli elementi di competitività delle imprese gravitanti attorno al porto di Napoli? Saranno tali fattori ancora fonte di competitività? Quali i concorrenti diretti e quali i loro vantaggi competitivi?

Quali sono le azioni di sistema che potrebbero consentire alle aziende del settore di rafforzare la propria posizione competitiva?

Quali sono le previsioni / aspettative per i prossimi cinque anni (scenario migliore, scenario peggiore)?

Il settore delle riparazioni navali segue la volatilità delle richieste del mercato (compagnie armatoriali) e ne deve assecondare le esigenze (in termini di tempi di esecuzione dei lavori e di costi).

Se esiste la possibilità che la presenza del porto rappresenti un'occasione di valore aggiunto per la regione Campania e dunque si costituisca un contesto imprenditoriale di filiera competitivo in termini di costi e qualità, quali sono le principali competenze tecnologiche e professionali presenti o da sviluppare nelle imprese subfornitrici nella filiera delle riparazioni navali in Campania?

Tema 5 Valutazione della produttività, investimenti e competenze delle imprese concessionarie dei beni demaniali

L'Autorità Portuale di Napoli ha avviato un sistema di monitoraggio e valutazione sulle imprese del porto distinguendo tra:

- Imprese autorizzate ad erogare servizi specialistici, complementari ed accessori al si-

stema portuale

- imprese autorizzate a svolgere l'intero ciclo delle operazioni portuali conto terzi

Esiste un coerenza fra gli indicatori utilizzati dall'autorità portuale e quelli significativi per la competitività delle imprese sui mercati, distinguendo tra:

Tema 6 Il ruolo dell'Autorità Portuale

Quale dei seguenti ruoli appare più consono o più desiderabile per l'Autorità Portuale di Napoli e quali azioni intraprendere per rafforzare il suo orientamento nella direzione auspicata?

Un'Autorità Portuale di tipo 'conservativo' convoglia le sue forze per divenire una buona "padrona di casa" ("housekeeper") ed essenzialmente implementa in maniera passiva e meccanica le funzioni tradizionali di un'Autorità portuale a livello locale.

Un'Autorità Portuale del modello 'facilitatore' si configura come mediatrice e promotrice di interessi economici e societari. Essa inoltre guarda al di là del perimetro portuale e cerca di coinvolgere gli attori in partenariati strategici regionali..

Un'Autorità Portuale di carattere 'imprenditoriale', infine, combina le principali caratteristiche del tipo 'facilitatore' con un più esplicito atteggiamento commerciale in qualità di investitore, fornitore di servizi e consulente sia a livello locale che internazionale.

Tema 7 Il modello di business del sistema portuale di Napoli

Il modello di *land lord port* tipico dei sistemi portuali italiani cerca di conciliare, con il meccanismo delle concessioni, le esigenze di regolazione e valorizzazione dei beni demaniali affidate al soggetto pubblico (Autorità Portuale), e le esigenze commerciali delle imprese private

concessionarie che effettuano investimenti anche a medio lungo termine.

Nel caso del porto di Napoli, uno sviluppo di tale modello richiede:

- un rafforzamento di una strategia di marketing e commerciale del porto in grado di attirare nuovi clienti (compagnie armatoriali)

- un aumento della concorrenza tra soggetti privati (mediante la disdetta e il ri-affidamento delle concessioni a fronte di evidenti sottoutilizzazioni di beni demaniali o ritardi negli investimenti ecc.)

- l'introduzione di sistemi di valutazione, controllo e incentivo per fare perseguire alle imprese concessionarie recuperi di produttività, miglioramenti gestionali e commerciali.

Qual è il modello di business portuale verso cui Napoli dovrebbe / potrebbe tendere nei prossimi anni? Il potere e il ruolo attuale dell' Autorità Portuale è coerente con il nuovo ipotetico modello di business?

Qual è il porto che ha il modello di business di successo più adatto / opportuno con la storia, le competenze, le prospettive del porto di Napoli?

Tema X Il gap competitivo del porto di Napoli

Il porto di Napoli negli ultimi anni, anche per il rallentamento del piano di investimenti, ha progressivamente visto indebolirsi la sua capacità competitiva, sia nei confronti di altri porti italiani, sia di porti europei. Lo scenario del futuro prossimo potrebbe rilanciare le rotte del Sud Mediterraneo.

Quali sono le priorità strategiche per il porto di Napoli?

Il piano degli investimenti è sufficiente / adeguato oppure ci sono altre decisioni / scelte da prendere il più rapidamente possibile?

Nel caso di ulteriori rallentamenti del programma di investimenti, "dove" sarà, quale "ruolo" potrà avere il porto di Napoli nel 2020?

Quali sono stati fino ad ora i principali ostacoli / motivi di blocco / "colpevoli" per il ritardo nella realizzazione degli investimenti? Quali i principali errori commessi?

Quali sono i porti europei, italiani, della sponda sud del Mediterraneo che hanno rafforzato maggiormente le proprie posizioni di mercato? Quali hanno sottratto quote al porto di Napoli? Quali i competitor più pericolosi per il futuro?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACAM (2009), *Infrastrutture, industria e servizi di trasporto e logistica in Campania*, Terzo rapporto annuale.
- Almotairi, B., Flodén, J., Stefansson, G., Woxenius, J. (2011), *Information flows supporting hinterland transportation by rail: Applications in Sweden*, in “Research in Transportation Economics”, 33, pp. 15-24.
- Alphaliner (2012), *Statistiche*.
- Arvis, J.-F., Mustra, M.A., Ojala, L., Shepherd, B. and Saslavsky, D. (2010), *Connecting to Compete 2010 – Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and its Indicators*, Washington: International Trade Development, The World Bank.
- Autorità Portuale di Genova (2010), *Piano operativo triennale 2011-2013*.
- Autorità Portuale di Napoli (2006), *Lavoro e imprese nel porto di Napoli*.
- Autorità Portuale di Napoli (2011), *Piano operativo triennale 2011-2013*.
- Autorità Portuale di Napoli, *Statistiche al 2010*, www.porto.napoli.it
- Baccelli, O., Ravasio, M., Sparacino G. (2007), *Porti Italiani*, Milano: Egea.
- Beresford, A., Pettit, S., Xu, Q., Williams, S. (2012), *A study of dry port development in China*, in “Maritime Economics & Logistics”, 14, pp. 1-13.
- Beretta, E., Dalle Vacche, A., Migliardi, A. (2009), *Il sistema portuale italiano: un’indagine sui fattori di competitività e di sviluppo*, in “Questioni di Economia e Finanza”, n. 39, Banca d’Italia.
- Beretta, E., Delle Vacche, A., Migliardi, A. (2011), *Competitività ed efficienza della supply-chain: un’indagine sui nodi della logistica in Italia*, in Banca d’Italia, *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, aprile.
- Bergantino, A.S., Musso, E. (2011), *The role of external factors versus managerial ability in determining seaports’ relative efficiency: An input-by-input analysis through a multi-step approach on a panel of Southern European ports*, in *Maritime Economics & Logistics*, 13, pp.121-141.
- Bichou, K. (2011), *Assessing the impact of procedural security on container port efficiency*, in “Maritime Economics & Logistics”, 13, pp. 1-28.
- Bichou, K. (2012), *Linking theory with practice in port performance and benchmarking*, in “International Journal Ocean Systems Management”, 1, pp. 316-338.
- Bologna, S. (2010), *Le multinazionali del mare. Letture sul sistema marittimo-portuale*, Milano: Egea.
- Brooks, M., Cullinane, K. (2007), *Introduction*, in “Devolution, Port Governance and Port Performance”, a cura di M.R. Brooks e K. Cullinane, Amsterdam, Elsevier, pp. 3-28.
- Brooks, M.R., Schellinck, T., Pallis, A.A.

- (2011), *A systematic approach for evaluating port effectiveness*, in "Maritime Policy & Management", 38, pp. 315-334.
- Camerano, S., Carriero, A., Perretti, M.E. (2011), *Come rain or come shine - Le prospettive del mercato dello Shipping*, Unicredit.
- Cemar Agency Network (2011), *Intervento al Cruise Seatrade Shipping*, Miami, marzo.
- CESA (2010), *Annual Report 2010*.
- CESA Ship Maintenance, Repair & Conversion Group (2010), *21st Century Approach to Ship Maintenance and Repair*.
- Cetin, C.K., Cerit, A.G. (2010), *Organizational effectiveness at seaports: a systems approach*, in "Maritime Policy & Management", 37, pp. 195-219.
- Commissione europea (2003), *LeaderSHIP 2015, Definire il futuro della cantieristica europea – La concorrenzialità mediante l'eccellenza*, Bruxelles, 21.11.2003, COM(2003) 717 definitivo.
- Commissione europea (2007), *Relazione sullo stato dei lavori di LeaderSHIP 2015*, Bruxelles, 25.4.2007 COM(2007) 220 definitivo.
- Commissione europea (2011), *LIBRO BIANCO Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti - Per una politica dei trasporti competitiva e sostenibile*, Bruxelles, 28.3.2011, COM(2011) 144 definitivo.
- Commissione europea (2015), Euro Mediterranean Transport Project, Mediterranean Transport Infrastructure Network, *Technical Note 19 – Maritime Containerisation Trends*, IP0335 – May 2005.
- Confetra, *Statistiche sul traffico merci*, anni vari.
- D'Agostino, Z. (2011), *Intervento*, in Banca d'Italia, *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, aprile.
- Da Cruz, M.R.P, Ferreira, J.J., Azevedo, S.G. (2012), *A Strategic Diagnostic Tool Applied to Iberian Seaports: An Evolutionary Perspective*, in "Transport Reviews", 32, pp. 333-349.
- De Borger, B. and De Bruyne, D. (2011), *Port Activities, Hinterland Congestion, and Optimal Government Policies. The role of Vertical Integration in Logistic Operation*, in "Journal of Transport Economics & Policy", 45, pp. 247-275.
- De Langen, P.W. (2007), *Stakeholders, Conflicting Interests and Governance in Port Clusters*, in "Devolution, Port Governance and Port Performance", a cura di M.R. Brooks e K. Cullinane, Amsterdam, Elsevier, pp. 457-477.
- De Langen, P.W., Pallis, A.A. (2006), *Analysis of the benefits of intra-port competition*, in "International Journal of Transport Economics", 33, pp. 69-86.
- De Langen, P.W., Van Den Berg, R., Willeumier, A. (2012), *A new approach to granting terminal concessions: The case of the Rotterdam World Gateway terminal*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 79-90.
- De Monie, G. (2004), *Mission and Role of Port Authorities after Privatisation*, Proceedings ITMMA PPP Seminar (Antwerp: ITMMA).
- Di Vaio, A., Medda, F.R., Trujillo, L. (2011), *An analysis of the efficiency of Italian Cruise Terminals*, in "International Journal of Transport Economics", 38.
- Dry Ship (2011), *Daily Market Report*, 20 maggio.
- Ducruet, C., Zaidi, F. (2012), *Maritime constellations: a complex network approach to shipping and ports*, in "Maritime Policy &

- Management”, 39, pp. 151-168.
- Equasis (2011), *The world merchant fleet in 2010*, Statistics from Equasis.
- Eurostat, *Statistiche sul trasporto marittimo*, anni vari.
- Farrell, S. (2012), *The ownership and management structure of container terminal concessions*, in “Maritime Policy & Management”, 39, pp. 7-26.
- Ferrari, C., Musso, E. (2011), *Italian ports: Towards a new governance?*, in “Maritime Policy & Management”, 38, pp. 335-346.
- Ferrari, C., Parola, F., Gattorna, E. (2011), *Measuring the quality of port hinterland accessibility: The Ligurian Case*, in “Transport Policy”, 18, pp. 382-391.
- Ferrari, C., Percoco, M., Tedeschi, A. (2010), *Ports and local development: evidence from Italy*, in “International Journal of Transport Economics”, 37, pp. 9-30.
- Flämig, H. , Hesse, M. (2011), *Placing dry-ports. Port regionalization as a planning challenge: The case of Hamburg, Germany, and the Süderelbe*, in “Research in Transportation Economics”, 33, pp. 42-50.
- Frosini, B.V., Montinaro M., Nicolini, G. (2000), *Il campionamento da popolazioni finite. Metodi e applicazioni*, Torino: Utet.
- Fuschi M. (2008), a cura di, *Il Mediterraneo, geografia della complessità*, Milano: Franco Angeli.
- Gherghi, M., Lauro C., (2006), *Introduzione all'analisi multidimensione dei dati*, Napoli: Rocco Curto Editore.
- Giudici, P (2001), *Data Mining. Metodi statistici per le applicazioni aziendali*, Milano: McGraw-Hill.
- Goss, R.O. (1990), *Economic policies and seaports: The economic functions of seaports*, in “Maritime Policy and Management”, 17, pp. 207-219.
- Graziano, P. (2011), *Intervento al Convegno “Napoli riparte dal mare”*, Napoli 6 aprile.
- Gui, L., Russo, A. P. (2011), *Cruise ports: A strategic nexus between regions and global lines-evidence from the Mediterranean*, in “Maritime Policy & Management”, 38, pp. 129-150.
- Hall, P.V., Jacobs, W. (2012), *Why are maritime ports (still) urban and why should policy-makers care?*, in “Maritime Policy & Management”, 39, pp. 189-206.
- Haugstetter, H., Cahoon, S. (2010), *Strategic intent: guiding port authorities to their new world?*, in “Research in Transportation Economics”, 27, pp. 30-36.
- Hill T., Westbrook R. (1997), *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*, in “Long Range Planning”.
- Huybrechts, M., Meersman, H., Van De Voorde, E., Van Hooydonk, E., Verbeke, A. Winkelmans, W. (2002), *Port competitiveness: an economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports*, Antwerp: Editions De Boeck Ltd.
- Hwang, C.-C., Chiang, C.-H. (2010), *Cooperation and competitiveness of intra-regional container ports*, in “Journal of Eastern Asia Society for Transportation Studies”, 8, pp. 2283-2298.
- Iannone, F. (2012), *A model optimizing the port-hinterland logistics of containers: The case of the Campania region in Southern Italy*, in “Maritime Economics & Logistics”, 14(1), pp. 33-72.
- Ircha, M.C. (2006), *Characteristics of Tomorrow's Successful Port*, The AIMS Atlantica

- Papers #4, Atlantic Institute of Market Studies.
- Isfort (2011), *Il futuro dei Porti e del lavoro portuale*, Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica.
- Izzo, F., *Nota sull'economia del mare*, paper, Napoli, 2010.
- Jacobs, W., Notteboom, T. (2011), *An evolutionary perspective on regional systems: The role of windows of opportunity in shaping seaport competition*, in "Environment & Planning A", 43, pp.1674-1692.
- Kuipers, B. (1998), *The Port of Rotterdam as an engine for European integration*, in "A European Geography", a cura di T. Unwin, Harlow: Longman, pp. 213-216.
- Lee Lam, J.S., van de Voorde, E. (2011), *Scenario analysis for supply chain integration in container shipping*, in "Maritime Policy & Management", 38, pp. 705-725.
- Lee, Paul T.-W., Lee, T.C. (2012), *A new lease charging system for Busan container terminals: A historical case study*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 91-105.
- Marianos, N., Lambrou, M., Nikitakos, N., Vaggelas, G. (2011), *Managing port e-services in a socio-technical context*, in "International Journal of Shipping & Transport Logistics", 3, pp. 27-56.
- Martinez, M. (2010), *La gestione delle infrastrutture di trasporto passeggeri: quali prospettive?*, relazione al convegno CIBUS, Parma.
- Meersman, H., Van De Voorde, E., Vanelslander, T. (2009), *The economic fabric of ports*, in "Future challenges for the port and shipping sector", a cura di Meersman, H., Van De Voorde, E., Vanelslander, T., London: Informa, pp. 89-107.
- Meersman, H., Van De Voorde, E., Vanelslander, T. (2010), *Port competition revisited*, in "Review of Business and Economics", 55, pp. 210-232.
- Midoro R., Parola F. (2011), *Le strategie delle imprese nello shipping di linea e nella portualità* Franco Angeli: Milano.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2010), *Conto nazionale delle infrastrutture e dei trasporti anni 2008 e 2009*, Roma.
- Monios, J. (2011), *The role of inland terminal development in the hinterland access strategies of Spanish ports*, in "Research in Transport Economics", 33, pp. 59-66.
- Monios, J., Wilmsmeier, G. (2012), *Port-centric logistics, dry ports and offshore logistics hubs: Strategies to overcome double peripherality?*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 207-226.
- Nama, H.-S., Song D.-W. (2011), *Defining maritime logistics hub and its implication for container port*, in "Maritime Policy & Management", 38, pp. 269-292.
- Nijdam, M.H. (2010), *Leader firms: The value of companies for the competitiveness of the Rotterdam seaport cluster*, Rotterdam, ERIM PhD Series in Research in Management 216.
- Notteboom, T. (2009), *Economic analysis of the European seaport system*. ITMMA, University of Antwerp
- Notteboom, T. (2010), *Il lavoro portuale e l'occupazione correlata nel sistema portuale europeo. I fattori chiave della competitività e della riforma*, ITMMA, University of Antwerp.
- Notteboom, T. (2011) *Intermodal Terminals, Mega Ports and Mega Logistics* in "Engineering Earth: The Impacts of Megaengineering Projects", a cura di S. D. Brunn, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp.

- 851-866.
- Notteboom, T. (2011), *An application of multi-criteria analysis to the location of a container hub port in South Africa*, in "Maritime Policy & Management", 38, pp. 51-79.
- Notteboom, T., Rodrigue J.-P. (2011), *Emerging Global Networks in the Container Terminal Operating Industry*, in "Current Issues in Shipping, Ports and Logistics", a cura di T. Notteboom, Brussels: Academic & Scientific Publishers, pp. 243-270.
- Notteboom, T., Rodrigue, J.-P. (2012), *The corporate geography of global container terminal operators*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 249-279.
- Notteboom, T.E., Ducruet, C., De Langen, P.W., a cura di (2009), *Ports in proximity: competition and coordination among adjacent seaports*, Aldershot: Ashgate.
- Notteboom, T.E., Pallis, A.A., Farrell, S. (2012), *Terminal concessions in seaports revisited*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 1-5.
- Notteboom, T.E., Verhoeven, P., Fontanet, M. (2012), *Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators: Towards an industry good practice guide*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 107-123.
- Osthorst, W., Mänz, C. (2012), *Types of cluster adaptation to climate change. Lessons from the port and logistics sector of Northwest Germany*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 227-248.
- Padilha, F., Ng, A.K.Y. (2012), *The spatial evolution of dry ports in developing economies: The Brazilian experience*, in "Maritime Economics & Logistics", 14, pp. 99-121.
- Pallis, A.A., Vaggelas, G.K. (2010), *Enhancing port competitiveness via cooperation and coordination*, in "Indian Ports and Infrastructure Review Magazine", 2, pp. 19-20.
- Pallis, A.A., Vitsounis, T.K., De Langen, P.W., Notteboom, T.E. (2011), *Port Economics, Policy and Management – Content Classification and Survey*, in "Transport Reviews", 31, pp. 445-471.
- Panayides, M.P., Polyviou, M. (2011), *The effect of ports' logistics attributes and services on the business and supply chain performance of shipping firms*, in "International Journal of Shipping & Transport Logistics", 3, pp. 430-453.
- Parola, F., Coppola, G.D. (2011), *Critical issues in managing port security across EU: Evidence from Italy*, in "International Journal of Transport Economics", 38, pp. 311-335.
- Parola, F., Tei A., Ferrari, C. (2012), *Managing port concessions: Evidence from Italy*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 45-61.
- Parola, F., Veenstra, A. (2008), *The spatial convergence of shipping lines and container terminal operators*, in "Journal of Transport Geography", 16, pp. 292-299.
- Porceddu, A., *Evoluzione del porto commerciale di Trieste e dei suoi rapporti con il territorio di riferimento*, Tesi di dottorato in "Geostoria e Geoeconomia delle Regioni di confine", Università degli Studi di Trieste, anno accademico 2007/2008, Trieste.
- Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York: The Free Press.
- Priemus, H. (2001), *Mainports as integrators of passenger, freight and information networks. From transport nodes to business generators: The Dutch case*, in "European Journal of Transport and Infrastructure Research", , pp. 143-167.

- Puliafita, P., Merlino, M., Ferrari, C. (2009), *Mediterraneo: possibili scenari futuri*, paper presentato alla conferenza di Genova del 6 novembre 2009 dal titolo "L'evoluzione dei traffici marittimi nell'area del Mediterraneo in relazione allo scenario mondiale".
- Psaraftis, H.N., Pallis, A.A. (2012), *Concession of the Piraeus container terminal: Turbulent times and the quest for competitiveness*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 27-43.
- Robinson, R. (2002), *Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm*, in "Maritime Policy & Management", 29, pp. 241-255.
- Rodrigue, J.-P., Notteboom, T., Pallis, A. A. (2011), *The financialization of the port and terminal industry: Revisiting risk and embeddedness*, in "Maritime Policy & Management", 38, pp. 191-213.
- Sambracos, E., Maniati, M. (2012), *Competitiveness between short sea shipping and road freight transport in mainland port connections: The case of two Greek ports*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 321-337.
- Ship Repair Journal*, anni 2008-2011.
- Siemonsma, H., Van Nus, W., Uyttendaele, P. (2012), *Awarding of Port PPP contracts: The added value of a competitive dialogue procedure*, in "Maritime Policy & Management", 39, pp. 63-78.
- SKEMA Coordination action plan (2010), *Maritime transport market*, Brussels.
- Song, D.-W. (2003), *Port co-opetition in concept and practice*, in "Maritime Policy & Management", 30, pp. 29-44.
- Song, D.-W., Lee, E.-S. (2012), *Competitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value*, in "International Journal of Logistics Research & Applications", 15, pp. 15-35.
- Soppé, M., Parola, F., Frémont, A. (2009), *Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: From rivalry to cooperation?*, in "Journal of Transport Geography", 17, pp. 10-20.
- SRM Studi e ricerche per il Mezzogiorno (2007), *Poli logistici, infrastrutture e sviluppo del territorio*, Napoli: Giannini.
- SRM Studi e ricerche per il Mezzogiorno (2009), *Competitività e sviluppo internazionale del sistema economico meridionale*, Napoli: Giannini.
- SRM Studi e ricerche per il Mezzogiorno (2009), *Porti e Territorio*, Giannini, Napoli.
- Studio Ambrosetti (2004), *Il ruolo delle infrastrutture nel Mezzogiorno d'Italia*.
- Suykens, F., Van de Voorde (1998), *A Quarter of a Century of Port Management in Europe: Objectives and Tools*, in "Maritime Policy and Management", 25(3), pp. 251-261.
- Svimez, *Rapporti 2010, 2009, 2008*, Bologna: il Mulino.
- Taneja, P., Ligteringen, H., Walker, W.E. (2012), *Flexibility in Port Planning and Design*, in "European Journal of Transport and Infrastructure Research", 12, pp. 66-87.
- Unicredit (2010), *Nuove sfide per il sistema logistico italiano*.
- Unicredit (2011), *Le prospettive del mercato dello shipping*.
- UNCTAD (2011), *Review of Maritime Transport 2011*, New York: United Nations Publications.
- Van den Berg, R., De Langen, P.W. (2011), *Hinterland strategies of port authorities: A case study of the port of Barcelona*, in "Research in Transportation Economics", 33, pp. 6-14.

- Van Den Bosch, F.A.J., Hollen, R., Volberda, H.W., Baaij, M.G. (2011), *The strategic value of the Port of Rotterdam for the international competitiveness of the Netherlands: a first exploration*. Rotterdam: Erasmus University.
- Vanelslender, T. (2011), *Port and maritime governance and regulation: Emerging issues*, in "Maritime Policy and Management", 38, pp. 215-217.
- Veenstra, V., Zuidwijk, R., van Asperen, V. (2012), *The extended gate concept for container terminals: Expanding the notion of dry ports*, in "Maritime Economics & Logistics", 14, pp. 14-32.
- Veldman, S., Garcia-Alonso, L., Vallejo-Pinto, J.A. (2011), *Determinants of container port choice in Spain*, in "Maritime Policy & Management", 38, pp. 509-522.
- Verhetsel, A., Sel, S. (2009), *World maritime cities: From which cities do container shipping companies make decisions?*, in "Transport Policy", 16, pp. 240-250.
- Verhoeven, P. (2009), *European Ports Policy: Meeting Contemporary Governance Challenges*, in "Maritime Policy and Management", 36, pp. 79-101.
- Verhoeven, P. (2010), *A Review of Port Authority Functions: Towards a Renaissance?*, in "Maritime Policy and Management", 37, pp. 247-270.
- Verhoeven, P. (2011), *European Port Governance: Report of an Inquiry into the Current Governance of European Seaports* (The ESPO Fact-Finding Report), Brussels, ESPO.
- Wang, C., Wang, J. (2011), *Spatial pattern of the global shipping network and its hub-and-spoke system*, in "Research in Transportation Economics", 32, pp. 54-63.
- Wiegmans, B.W., Geerlings, H. (2010), *Sustainable port innovations: barriers and enablers for successful implementation*, in "World Review of Intermodal Transportation Research", 3, pp. 230-250.
- Woo S.-H., Pettit S.J., Kwak D-W., Beresford A.K.C (2011), *Seaport research: A structured literature review on methodological issues since the 1980s*, in "Transportation Research A", 45, pp. 667-685.
- Woo, S.-H., Pettit, S., Beresford, A., Kwak, D.-W. (2012), *Seaport research: A decadal analysis of trends and themes since the 1980s*, in "Transport Reviews", 32, pp. 351-377.
- Wortelboer-Van Donselaar, P, Kolkman, J. (2010), *Societal costs and benefits of co-operation between port authorities*, in "Maritime Policy & Management", 37, pp. 271-284.
- Yang, C.-C., Lu, C.-S. (2012), *Factors influencing the use intention of port logistics information system by ocean carriers*, in "International Journal of Shipping and Transport Logistics", 4, pp. 29-48.
- Yeo, G.-T., Roe, M. and Dinwoodie, J. (2011), *Measuring the competitiveness of container ports: Logisticians' perspectives*, in "European Journal of Marketing", 45, pp.455-470.

PROFILO DEGLI AUTORI

Francesco Izzo

Professore Ordinario di Strategie d'impresa presso la Facoltà di Economia della Seconda Università di Napoli. E' stato Direttore del Dipartimento di Strategie aziendali e metodologie quantitative. E' stato membro del Comitato di Pilotaggio del Dipartimento Innovazione Tecnologica della Presidenza del Consiglio dei Ministri ed è stato esperto del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione. Ha rivolto la sua attività di ricerca su: a) Strategie di innovazione. Sistemi regionali di innovazione. Collaborazione imprese e enti di ricerca. Distretti tecnologici. Strategie competitive e gestione strategica dell'innovazione nei settori high-tech b) Strategie per lo sviluppo locale. Eventi culturali, network e marketing territoriale. Creative cluster. c) Strategie internazionali. Processi strategici di crescita internazionale delle piccole e medie imprese italiane.

Natale Carlo Lauro

Professore Ordinario di Statistica presso l'Università di Napoli Federico II, dove ricopre gli insegnamenti di Analisi Multivariata e Modelli Casuali. Vanta significative esperienze scientifiche in qualità di Presidente di Associazioni Scientifiche come l'International Federation of Classification Societies (IFCS) e l'International Association for Statistical Computing (IASC).

Marcello Martinez

Professore Ordinario di organizzazione delle imprese e dei sistemi di trasporto e logistica presso la Facoltà di Economia della Seconda Università di Napoli. Dottore di ricerca in Economia aziendale, Research Student presso la London School of Economics, si è specializzato nell'analisi dei servizi e sistemi di trasporto. E' stato Direttore del Dipartimento di Strategie aziendali e metodologie quantitative. Si occupa di compliance e cambiamento organizzativo. Ha rivolto la sua attività di ricerca su a) la governance e l'organizzazione delle public utilities e dei sistemi di trasporto e logistica; b) i processi di cambiamento organizzativo nel settore del trasporto e delle costruzioni ferroviarie; c) l'impatto dei sistemi informativi sulle strutture e dinamiche organizzative.

Luca Meldolesi

Economista, esperto di sviluppo, PMI, occupazione e funzionamento dello Stato, è autore di numerosi testi, tra cui "Spendere meglio è possibile" (1992), "Dalla parte del Sud" (1998), "Sud: liberare lo sviluppo" (2001), "La quarta libertà. Come padroneggiare la pubblica amministrazione" (2007) e "Milano - Napoli. Prove di dialogo federalista" (2010).

Roberto Celentano

Laureato in Economia, ha partecipato a diversi progetti di sviluppo locale con diversi dipartimenti di ricerca dell'Università Federico II di Napoli. Si è occupato anche di consulenza aziendale e di formazione. Negli ultimi anni si è dedicato alla valutazione di politiche e alla ricerca economica. Attualmente è dottorando in "Economia e metodi quantitativi", sezione di "Istituzioni, ambiente e politiche per lo sviluppo economico" presso la Facoltà di Economia dell'Università "Roma 3" di Roma, con una tesi di valutazione della Progettazione Integrata in una regione del sud Italia."

Luigi Coscione

Laureato in Ingegneria Elettronica, impiegato tecnico presso il principale operatore terminalistico del Porto di Napoli, dopo un intenso percorso formativo sviluppa cognizione, capacità, abilità, perizia e sapere professionale fino a diventare Direttore di Reparto presso l'azienda. Acquisisce altresì una significativa esperienza ed abilità tecnico-operativa sul campo nell'ambito del trasporto merci via mare.

Barbara Guasco

Laureata in Statistica per le decisioni e l'analisi dei sistemi complessi - Corso delle Lauree Specialistiche in Statistica economica, finanziaria ed attuariale - presso l'Università degli studi di Napoli "Federico II".

Neri Lauro

Ricercatore senior dell'Istituto IRCSIA (Istituto di Ricerca e Certificazione per la Statistica e l'Informatica applicata), co-autore di Ricerche sulle imprese e le Pubbliche Amministrazioni per conto del Dipartimento Ricerche della Fonda-

zione per la Sussidiarietà, laureato in economia e commercio e PhD in "Management Sanitario", è esperto in progettazione e conduzione di indagini quantitative e qualitative.

Marialaura Palessandolo

Laureata in Sociologia presso l'Università Federico II di Napoli. Ha svolto attività di ricerca per enti pubblici e privati nell'ambito dell'economia sommersa e dello sviluppo locale. Dal 2009 si occupa di valutazione e gestione di contributi pubblici destinati al tessuto imprenditoriale napoletano.

finito di stampare
dalla Rossi srl
via Boscofangone zona ASI
80035 Nola (Napoli)
nel maggio 2012

Il Centro Studi dell'Unione Industriali di Napoli svolge, di intesa con il Presidente e i Vice Presidenti, nel quadro degli obiettivi dell'Unione, un'attività scientifica e sistematica di indagine, analisi e ricerche su argomenti di carattere socio-economico e tecnico. Tale attività è intesa a dare all'Unione una più approfondita capacità di conoscenza, di interpretazione e previsione dei fenomeni generali di sviluppo a medio e lungo termine.

Il Centro Studi realizza:

- indagini e approfondimenti su tematiche di interesse produttivo;
- approfondimenti ed elaborazioni di ipotesi progettuali per iniziative ritenute strategiche per l'Unione;
- azioni di supporto alla progettazione di iniziative economiche e finanziarie, di intesa con le aree tecniche di competenza.

ISBN 978-88-904063-6-2



9 788890 406362