

Trarre opportunità dalla crisi

Qualcuno potrà considerare utopistico questo titolo, io penso invece che alcuni effetti benefici una crisi come quella che si annuncia potrà averli e comunque sia, visto che le forze che l'hanno scatenata sono molto superiori alle nostre capacità d'intervento, dovremo per forza, piaccia o non piaccia, con questa crisi convivere. Come hanno ripetuto un mese fa a Berlino molti degli interventi al 25° Congresso di Logistica (3.500 partecipanti, 45 Paesi presenti), visto che la crisi c'è e sarà lunga, tanto vale cercare subito di capire quali cose utili potremmo approfittare di fare in modo che, una volta passata, ci troviamo meglio attrezzati di prima, più competitivi, con una qualità di servizi migliore, con una penetrazione nei mercati europei maggiore di quella di oggi, con delle imprese che per sopravvivere hanno dovuto fondersi con altre o integrarsi con gruppi internazionali, con un maggiore coordinamento tra i diversi attori della catena, tra il pubblico e il privato e in definitiva con una capacità di migliorare i conti economici anche se le quantità dovessero essere parecchio inferiori a quelle che ci eravamo prospettati nei nostri sogni di gloria fino a pochi mesi fa.

Forecast annual growth 2008

Far East-Mediterranean

June 08 19,4% September 08 7,1%

Far East-North Europe

June 08 15,6% September 08 4,1%

Quarterly forecast container growth by region (total port handling)

South Europe

1Q/09	6,0%
2Q/09	5,1%
3Q/09	4,3%
4Q/09	1,7%
1Q/10	3,2%

(slide)

1. Un effetto benefico può averlo innanzitutto questa crisi nel riportarci coi piedi per terra. In questi anni recenti si aveva infatti la sensazione, frequentando certi convegni e incontri sulla logistica ed i trasporti, in particolare sui trasporti marittimi e sulla portualità, di vivere un periodo di eccitazione ed esaltazione reciproca nell'immaginare scenari futuri che ad ogni persona di buon senso sarebbero parsi scenari da incubo, non scenari per i quali doversi entusiasmare. Gigantismo navale e portuale portati all'estremo in un quadro di raddoppio dei volumi in Europa entro la metà del secolo, significano – come ha detto giustamente uno dei maggiori esperti mondiali commentando il Master Plan del governo tedesco sui trasporti e la logistica – prefigurare uno scenario “materialmente, fisicamente insostenibile” fondato, tra l'altro su un'equazione a sua volta cervellotica, e cioè sull'ipotesi di un trasferimento pressoché totale della produzione di merci nel Far East mentre l'Europa si sarebbe dedicata soltanto alla produzione di beni immateriali e all'*entertainment*. Dimenticando una cosa essenziale, dimenticando di fare i conti con l'oste.

2. Come giustamente scrivevano già quattro anni fa gli esperti di Dynamar, la società di ricerche e consulenze olandese che effettua il monitoraggio oggi più efficiente e, a mio avviso, più intelligente sui servizi di linea delle navi container, l'interscambio con il Far East è trainato dalla domanda di consumo di Europa e Stati Uniti; nel 2005 l'80% dei container spediti dall'Asia Free on board (FOB) seguivano le istruzioni di trasporto di *buyers* europei e americani. Tre anni dopo la situazione non è cambiata sostanzialmente. Se la domanda in queste aree cala, il traffico scende anche senza la crisi. La rotta transpacificca, che è stata per più di un decennio la *trade lane* coi volumi più consistenti, non ha rallentato la sua crescita per la congestione dei porti della West Coast ma a causa della crisi della *middle class* americana, una crisi che, secondo l'ex Ministro del Lavoro Robert Reich, già nel 2006 aveva raggiunto livelli tali (in termini di quota di reddito per fasce di popolazione) che solo nel '29 erano stati toccati. Ed è stato l'impovertimento della *middle class* americana a creare la crisi dei mutui, prima ancora dei *toxic assets*, è questo il fenomeno sociale che

ha portato Obama alla Presidenza. E sarà questo impoverimento a causare – dio ce ne scampi – un’eventuale prossima crisi causata dalle carte di credito.

3. Gli economisti delle banche centrali, del Fondo Monetario Internazionale e di altre istituzioni che governano il sistema finanziario mondiale, hanno preso degli abbagli colossali, hanno creduto che l’abbassamento della disoccupazione avrebbe portato ad un aumento dei salari e quindi del reddito spendibile (la cosiddetta “curva di Phillips”). Invece l’incremento dell’occupazione negli Stati Uniti come in Europa che si è avuto negli ultimi anni, era dovuto all’enorme aumento di posti di lavoro instabili, precari, con paghe da fame. Eppure il fatto anomalo di un’occupazione che cresce mentre il PIL diminuisce o ristagna avrebbe dovuto aprire gli occhi alle istituzioni monetarie internazionali. In un Paese come la Germania, secondo i dati dell’Institut für Arbeit und Technik, sono milioni i posti di lavoro con redditi al di sotto della soglia di povertà (si capisce quindi perché l’anno scorso sono tornate indietro dal Far East o dall’Europa dell’est circa 1.200 imprese tedesche). Eppure c’erano fior di economisti che continuavano a lanciare allarmi, come il premio Nobel Krugmann, o Stiglitz, senza voler chiamare in causa quello che a livello mondiale oggi è l’economista più citato, quel Minsky, morto nel 1996, uno che amava tanto l’Italia al punto di venirci a vivere e a insegnare, uno che aveva sin dagli Anni 80 previsto esattamente cosa sarebbe successo se la *debt economy* si fosse incamminata sulla strada dei cosiddetti “derivati”.

4. Lo *shipping* mondiale ha perseguito una politica degli ordini di nuove navi che a più di un osservatore è parsa arrischiata quanto la corsa delle banche nei derivati e si trova oggi con dei noli il cui valore è in certi casi un quinto di quello che era all’inizio dell’anno, mentre una valanga di nuove navi sta per uscire dai cantieri. (*slide*)

“La situazione non potrà che deteriorarsi nel 2009” – scrive l’ultima edizione del classico *Annual Container Market Review and Forecast* di Drewry, uscito un mese fa – “dal momento che la flotta nel segmento delle grandi navi continua a crescere più in fretta della domanda. L’industria /dello *shipping*/ si è rassegnata a veder crescere la domanda assai poco, ma è l’offerta che rappresenta la sua palla al

piede più grande". Questa tabella fa vedere gli incrementi di capacità previsti nelle classi delle navi di maggiori dimensioni da qui al 2012. (slide)

Containership orderbook by size and scheduled delivery year
% of current fleet (.000 TEU)

8.000-8.999	80,4%	+ 793	2012
9.000-9.999	35,6%	+ 142	2011
10.000-	1647,2%	+ 2.441	2012

Mediterranean-Far East trade
Net slot utilisation

	E/b	W/b
1Q/08	17,2%	67,7%
2Q/08	22,1%	85,8%
3Q/08	20,9%	70,6%
4Q/08	17,3%	66,6%
1Q/09	17,0%	68,3%

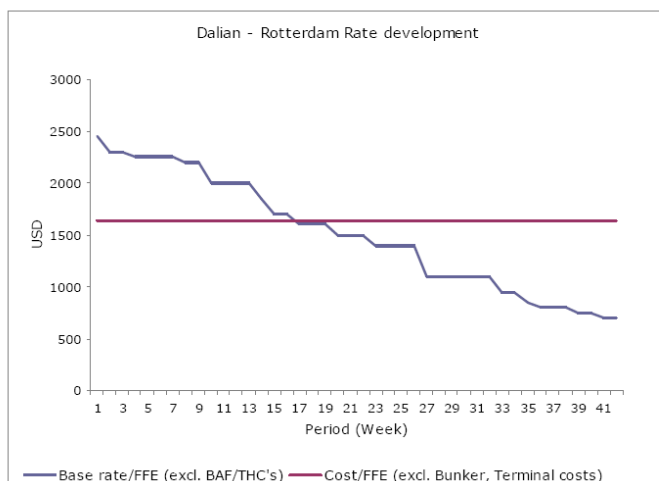
Se nella rotta di ritorno dall'Europa i tassi di utilizzazione sono inferiori al 20% qualche perplessità sull'efficienza delle *mega carrier* è forse legittima.

Noli a picco, margini negativi, restrizione del credito, cancellazione di ordini, crisi di molti cantieri, caduta della domanda di acciaio, crollo dei noli del *dry bulk* – eventi concatenati, a catena la crisi si espande nei mercati. La caduta del prezzo del petrolio, l'introduzione di pratiche generalizzate di *low steaming* che consentono di introdurre più navi negli itinerari e dunque di assorbire una parte della sovraofferta - sono a mio avviso piccoli spiragli che consentono di prender fiato ma non sono sufficienti. La proporzione dei *non-ship related costs* aumenta (riposizionamento vuoti, gestione del parco, rapporti con le società di leasing ecc.) ma aumenta anche – con il crollo dei noli marittimi – l'incidenza della tratta terrestre sulla catena door-to-door. Il segmento che va dalla banchina al ricevitore cliente/finale o dallo speditore alla banchina, questa

tratta che riguarda gli *inland costs*, diventa l'elemento critico ed in molti caso il vero fattore competitivo. E così siamo giunti al tema di oggi: porti e inland terminal, porti e retroporti, porti e interporti.

All'inizio dell'anno un Dalian-Rotterdam costava 2500 USD di *base rate*, al netto della *surcharge* sul carburante (BAF) e dei costi di *handling* (THC), ne vale 500 a settembre e ancor meno oggi. (*slide*)

As a consequence rates are under pressure, but currently at unsustainable levels



Esempio 1: porto della Cina – Trieste

Fatto pari a 100 il costo complessivo di un trasporto door/to/door per un contenitore da 20' o da 40' da un porto della Cina (FOB) a Trieste e prosecuzione verso *inland terminal*, a disposizione del cliente/destinatario finale per il ritiro via camion, le proporzioni tra tratta marittima e tratta terrestre sono, per area di destinazione:

area Milano:	nolo mare ed accessorie (CAF,BAF, surcharges)	71%
	prosecuzione terrestre/intermodale	29%

area Monaco di Baviera:	marittimo	63%	terrestre	37%
-------------------------	-----------	-----	-----------	-----

area Budapest-Ungheria:	marittimo	65%	terrestre	35%
-------------------------	-----------	-----	-----------	-----

(*slide*)

Esempio 2: Shekou – Livorno container da 20'

Gennaio 2008

Ocean freight	USD 1280	
CAF	USD 189,44	
BAF	USD 482	
ISPS SKU	€ 12	
ISPS LVN	€ 14	
THC loading	USD 141	
THC unloading	€ 132	tot. 2240,84
Posizionamento LVN-Modena	€ 525	(18,9%)
LVN-Milano	€ 695	(23,6%)

Ottobre 2008

Ocean Freight	USD 800	
CAF	USD 126,64	
BAF	USD 703	
ISPS SKU	€ 12	
ISPS LVN	€ 14	
THC loading	USD 141	
THC unloading	€ 132	tot. 1928,64
Posizionamento LVN-Modena	€ 543	(21,9%)
LVN-Milano	€ 713	(26,9%)

Tratta ferroviaria Modena-Livorno (export)

Gennaio 2008

Ottobre 2008

20'	€ 336	€ 360
40'	€ 381	€ 441

5. Sono ormai quattro anni, da quando con i picchi di traffico del 2004 si sono verificati i casi più clamorosi di congestionamento portuale, con decine di navi in rada in attesa di entrare a Long Beach, Los Angeles, Rotterdam, Amburgo, che la tematica dei retroporti e degli *inland terminal* è diventata di grande attualità. Non è solo un problema di congestionamento, un problema fisico di spazi, è prima ancora un problema di riorganizzazione delle compagnie, che nel momento in cui si sentivano forti nei confronti dei caricatori, hanno inteso sfruttare questa situazione per consolidare la propria posizione spingendosi nell'entroterra il più possibile grazie a un *carrier haulage* diventato più efficiente in seguito alla liberalizzazione dei servizi ferroviari introdotta nel 2003; nascono le compagnie ferroviarie private che estromettono in parte dal mercato della trazione gli ex monopolisti (ERS Rail, Tx ecc.), i grandi operatori,

siano *shipping companies* o Global Terminal Operators, fanno a gara nel mettere le mani avanti prima che si verifichi irrimediabilmente una seconda congestione, quella degli *inland terminal*. Nel marzo di quest'anno Maersk Line annuncia l'intenzione di costruire in Europa 18 *inland terminal* (mediante accordi con società di gestione esistenti o mediante investimenti *greenfield*), a luglio anche Eurogate annuncia di volersi muovere in tal senso su sei siti in Germania, ma già ECT di Rotterdam e DP World avevano piantato le loro bandiere a Duisburg e a Germersheim.

6. Qualcuno potrebbe obiettare che l'incremento della quota assorbita dalla tratta terrestre in proporzione a quella marittima non significa nulla perché le relazioni di trasporto tra Far East/USA/Europa sono regolate da contratti di servizio *all inclusive* che utilizzano il valore dei noli fissati dalla Far East Freight Conference solo come benchmark ed oggi, dopo la soppressione dell'immunità antitrust per le compagnie marittime anche in Europa, perdono ulteriormente il significato di riferimento. Nessuno tuttavia potrà negare che la tratta terrestre, proprio in presenza di vincoli fisici, organizzativi e normativi che le sono propri, rappresenta il punto più critico in termini di servizio e un fattore d'incertezza piuttosto importante. Pertanto ogni pur minimo passo avanti in termini di efficienza, razionalizzazione, programmazione, coordinamento delle operazioni *inland*, ogni miglioramento della qualità del servizio terrestre, in particolare del servizio ferroviario, non può che portare dei vantaggi sostanziosi, estendibili a tutta la catena.

7. Per evitare confusioni, sarebbe opportuno mettersi d'accordo sul significato dei termini "retroporto" e "inland terminal". A me pare che per "retroporto" debba intendersi una struttura di continuità territoriale dove uffici doganali, uffici sanitari, operatori, regole e autorità di regolazione configurino una specie di "allungamento del porto", di "satellite" dove possano essere svolte operazioni che rendono più fluida ed efficiente l'operatività in area portuale, operazioni di pre-imbarco all'export e di varia natura in import, per esempio la sosta prolungata di una merce containerizzata, in attesa di essere venduta,

l'apertura di container con collettame e il ritiro delle singole partite per opera dei ricevitori o dei clienti finali, la sosta di container contenenti merce sottoposta a regimi e controlli speciali, la logistica dei vuoti, le riparazioni, il ricovero di merci con arrivo concentrato in alcuni picchi stagionali o in un solo mese dell'anno, e così via. Un sito quindi collocato in prossimità dell'area portuale, a una distanza che non incida pesantemente sui costi di trasferimento e che goda eventualmente di agevolazioni speciali.

Per *inland terminal* mi pare debba intendersi qualcosa di diverso, cioè una struttura collocata in prossimità dell'area mercato di destinazione, un qualcosa che sia al tempo stesso terminal intermodale ferroviario e piattaforma logistica; il retroporto è al servizio del porto, l'*inland terminal* è al servizio del cliente. Il retroporto ha come scopo l'alleggerimento della congestione nelle aree portuali e nelle strade di accesso al porto, ha una funzione *di regolazione dei flussi*, di distribuzione dei carichi di traffico lungo l'arco della giornata in modo da evitare picchi paralizzanti. L'*inland terminal* è un nodo della *supply chain*, integrato con gli arrivi e le partenze della nave, condizionato dall'orario ferroviario e dalla capacità dell'infrastruttura ferroviaria. Nel retroporto l'intermodalità è un'opzione, nell'*inland terminal* è un *must*. Si pongono a questo punto nell'un caso e nell'altro una serie di problemi, il primo del quale riguarda la divisione del lavoro. Se nei retroporti e negli *inland terminal* si fanno dei lavori che prima si facevano nel porto, quelli che facevano prima quel lavoro non saranno così contenti che lo faccia un altro, salvo che non decidano di duplicare le loro strutture, cioè di aumentare i costi fissi per un eguale volume di merce trattata, cosa assai improbabile in un ambiente caratterizzato da imprese medio-piccole.

8. Ma il problema più interessante, quello per il quale occorre fare uno sforzo d'innovazione, riguarda la creazione di nuovi prodotti ferroviari.

Il tipico prodotto ferroviario che oggi è al servizio dei porti è il treno blocco gestito da uno specialista dell'intermodale, che si serve di trazione e di terminal di terzi, di carri noleggiati da terzi, di manovre da banchina a stazione di partenza fornite spesso da terzi, che trasporta carichi forniti da spedizionieri

(*merchant*) o da compagnie marittime (*carrier*), che utilizza procedure doganali agevolate e sistemi di fideiussione dedicati, e che si muove da stazione di partenza del treno a terminal intermodali collocati nel centro delle aree mercato più significative, se non altro per avere un rapporto volumi/distanza tale da coprire i costi o da ricavarne qualche margine.

A parte le infrastrutture, un soggetto del genere che cosa ha trovato di nuovo sul mercato in questi anni, qualcosa che gli permetta di cambiare il suo modo di operare con guadagni di efficienza e diminuzione dei costi? A livello di terminal non molto di nuovo, se consideriamo le grandi aree di mercato, a livello di gestione e regolamentazione dei terminal va preso atto della creazione di Terminal Italia, che va incontro ad alcune richieste dell'Antitrust, ma per quanto riguarda le compagnie marittime o i grandi terminalisti quel che è stato fatto, e di cui comunque va tenuto conto, è ancora poco, se pensiamo agli investimenti in *inland terminal* in questi ultimi anni, terreno sul quale anche i porti avrebbero potuto fare di più. A livello di carri abbiamo avuto l'espansione di grandi società di leasing, ma in sostanza è ancora il vecchio monopolista che detiene il parco più consistente e può far pesare questa sua situazione di forza anche sul mercato della trazione. Dal 2003 soggetti come gli specialisti dell'intermodale, hanno trovato sul mercato – ecco l'unica novità – un maggior numero di imprese che offrono trazione. Ma come mai, mentre in Europa le nuove imprese ferroviarie hanno rapidamente guadagnato consistenti fette di mercato, nel nostro Paese le imprese diverse da Trenitalia che tirano treni da e per i porti marittimi detengono ancora una quota irrisoria del mercato? Io mi chiedo davvero se un soggetto del genere è disposto a fornire un altro prodotto, cioè servizi di navettamento ad alta frequenza su brevi distanze, come sono quelli richiesti da un retroporto. Permettetemi di dubitare, salvo che non cambino radicalmente alcune condizioni di contesto: diversi soggetti che offrono trazione, diversi soggetti che dispongano di carri, diverse condizioni di accesso alla rete, diverso coinvolgimento dei grandi operatori marittimo-portuali nell'attività e nella gestione dei retroporti. Se invece tutto resta come ora e nessuno si muove, la soluzione è come al solito nel nostro Paese il ricorso alla Banca Pantalone, ma sarà sempre più difficile

nei prossimi anni vista la situazione della finanza pubblica. Il nostro Paese però ha grandi risorse imprenditoriali, pertanto è importante nel corso di questo incontro conoscere e diffondere alcune "buone pratiche" che, seppur timidamente, si stanno affermando, e possono fare da modello a nuovi prodotti ferroviari. E là dove gli attori si muovono in maniera innovativa il sostegno pubblico è più agevole e più legittimo.

8. A mio avviso dunque – ma questa convinzione l'ho sentita esprimere la prima volta un paio d'anni fa dall'Amministratore Delegato di una grande compagnia di navigazione - non c'è retroporto senza un nuovo prodotto ferroviario. Ora, poiché un prodotto ferroviario è la combinazione di vari fattori (alcuni dei quali ho elencato) farebbero bene i porti a sollecitare innovazioni in tal senso prima ancora di preoccuparsi delle aree da utilizzare. Purtroppo nel nostro Paese accade più di frequente l'inverso: l'immobiliare condiziona la *supply chain*, la valorizzazione delle aree sovrasta la redditività del servizio.

Ma nel nostro Paese abbiamo una risorsa che è stata di modello a tutta Europa: gli Interporti. Può dunque essere utile esaminare più da vicino il contributo che gli Interporti possono dare alla creazione di nuovi prodotti ferroviari. Così come sono collocati, alcuni Interporti italiani possono fungere da *inland terminal* per traffici marittimi di una certa rilevanza (sto pensando a Bologna nei confronti di Ravenna, o a Parma nei confronti di La Spezia), mentre altri possono svolgere agevolmente, data la loro collocazione, da retroporti (sto pensando a Guasticce nei confronti di Livorno, o a Ferneti e Cervignano nei confronti di Trieste). A rigor di logica, un porto importante che si trova schiacciato o dalla città o dalla configurazione orografica della regione, dovrebbe disporre sia di un retroporto, con funzione di regolazione dei flussi e di decongestionamento, sia di una rete di *inland terminal* in grado di metterlo a diretto contatto con il cliente finale. Mi riesce difficile invece immaginare un'infrastruttura che non è né carne né pesce, né retroporto, né *inland terminal*. Gli Interporti hanno come incontestabile risorsa, in genere, delle infrastrutture ferroviarie abbastanza recenti e capaci, che i nostri porti spesso non hanno; dispongono pertanto di un prezioso *know how* oltre che di aree e

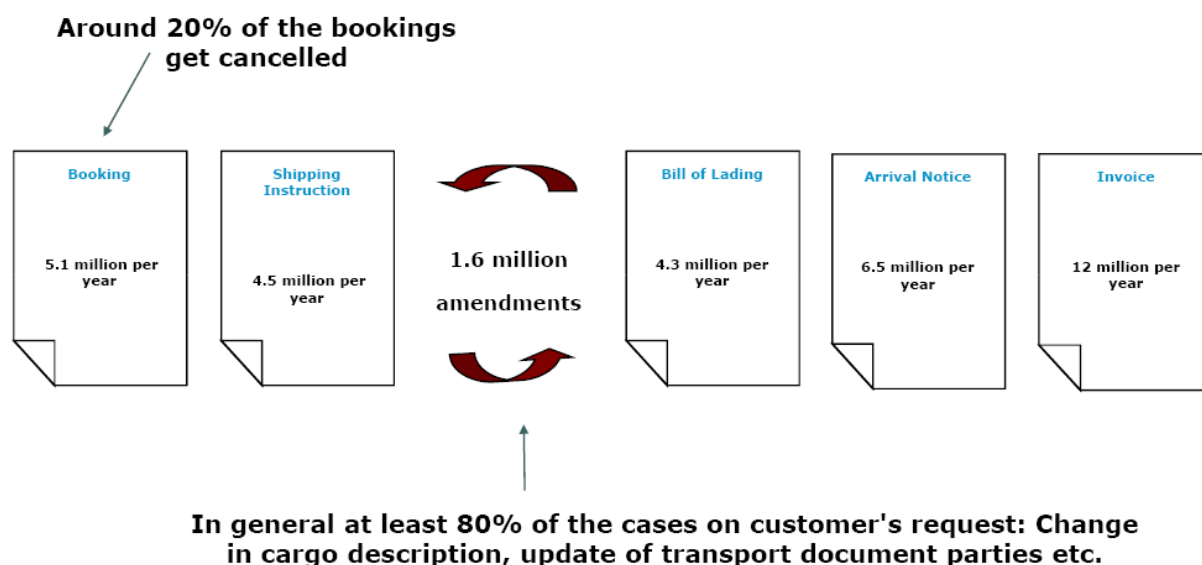
superfici coperte che spesso i porti non hanno. Sono state sin dall'inizio essenziali infrastrutture "di valico" e pertanto conoscono a perfezione il *modus operandi* europeo, sono i terminali di una rete integrata continentale (si pensi a Verona, Padova, Novara). Una collaborazione sistematica tra porti e Interporti sembra comunque indispensabile sia sul terreno della ricerca di nuovi prodotti ferroviari, ma anche dell'informatizzazione, del miglioramento della qualità, della sicurezza.

9. Il mondo del trasporto, in particolare quello del segmento marittimo-portuale, ha ancora dei forti margini di miglioramento. Non è questione di interstizi, è una scelta decisa in favore della programmazione.

Basta questa slide che il nuovo Amministratore Delegato di Maersk Line, Eivin Kolding, ha presentato al 25° Congresso di Logistica in Germania, il mese scorso, per avere un'idea della dimensione del lavoro che si può fare.



Value to be shared through more efficient processes



(slide) L'inchiesta sullo stato della logistica in Italia condotta dal Freight Leaders Club e presentata a luglio di quest'anno, ha messo in luce che la maggiore criticità rilevata dagli operatori, la più sensibile differenza tra il nostro sistema e quello di altri Paesi avanzati, è la mancanza di programmazione nella *supply chain*. In altri Paesi – e qui mi limito a proporre

un caso aziendale presentato al Congresso di logistica di Berlino – la programmazione è perseguita con forti investimenti in sistemi informatici. Se non si cambia mentalità, alcuni degli obiettivi che da anni andiamo inseguendo e che dovrebbero far fare un salto in avanti enorme alla nostra portualità, per esempio l'obiettivo di servire dai nostri porti del Tirreno e dell'Adriatico i mercati dell'Europa sud-occidentale e centrale, continueranno a restare dei sogni, dei fantasmi. Mettiamo per ipotesi che una compagnia marittima di linea, una delle prime 20 diciamo, d'accordo con i suoi clienti e fornitori dell'Europa centro-meridionale, decida di lasciare a Genova o La Spezia o Venezia o Ravenna la merce destinata a questi clienti, merce che prima passava per Rotterdam o Anversa, decida quindi di lasciare giù volumi rilevanti, da 1.000 TEU per settimana in su. Sarebbe possibile per noi dare un servizio competitivo? In termini di costo, oggi un treno con destinazione Basilea costa di trazione più o meno uguale da Genova o da Rotterdam, la differenza è data dal peso, quindi dalla capacità del treno, e questa differenza basterebbe di per sé a metterci fuori mercato. Mettiamoci l'anima in pace, finché le condizioni delle linee non ci permetteranno di fare treni da 1.600 tonnellate, non ce la faremo. Ma se anche l'infrastruttura fosse all'altezza, non ce la faremmo a causa della nostra mancanza di programmazione. Pensiamoci bene, l'orario deve essere fatto un anno in anticipo, le prenotazioni delle tracce e degli slot nei terminal debbono essere fatti per tempo, una volta che si passano le Alpi la musica cambia, la programmazione è *conditio sine qua non* per entrare sul mercato, non si può pensare d'improvvisare, di alzare il telefono e di prenotare una traccia per la settimana successiva. Tra l'altro, sempre più si dà il caso che le tracce ci sono ma gli slot nei terminal no. Ne sanno qualcosa i nostri amici triestini di Alpe Adria che volevano aumentare il traffico sull'area di Monaco.

C'è dunque ancora tanto da lavorare, c'è da cambiare usi e costumi, mentalità. Quando, se non per il trauma provocato da una crisi, questi cambiamenti sono possibili? Se i volumi diminuiscono, se le quantità ristagnano, dovremo per forza riscoprire la qualità e lavorare sul serio per migliorarla, non soltanto a parole. Di questo fa parte integrante il problema della sostenibilità. Non so se

gli Stati Uniti di Obama decideranno di sottoscrivere gli accordi di Kyoto, sono in molti che li considerano ormai superati, non più all'altezza del drammatico deterioramento dell'ecosfera. Ma so che la sostenibilità è uno dei cardini della politica americana per il futuro e quel che gli americani decideranno di fare in questa direzione avrà conseguenze dirette sull'Europa. Tanto vale quindi muoverci per conto nostro, abbandonando le troppo ottimistiche prospettive di un aumento illimitato del traffico e dei volumi. Il trasporto e la logistica hanno tutto l'interesse a inserirsi in maniera morbida nell'ambiente circostante e nella società, evitando di evocare forze contrarie che in molte situazioni già creano oggi problemi e ritardi non indifferenti.

Sergio Bologna

Padova, 28 novembre 2008