

## **Economia e gestione delle imprese marittimo-portuali a.a. 2020/2021**

I traffici marittimi nel 2018 sono cresciuti di volume del 2,7%. C'è stato un rallentamento perché nel 2017 la crescita è stata del +4,1%. Le previsioni di crescita del 2018 erano consistenti, ma così non è stato. Il trasporto ha domanda derivata, quindi se l'economia cresce e la domanda dei mercati è dinamica anche i trasporti sono sollecitati. La crescita dell'economia e dell'interscambio mondiale sollecitano il trasporto. Il traffico marittimo rappresenta l'80/85% dell'import/export mondiale.

Oggi si prevede una flessione del traffico marittimo del 13%, mentre nella peggiore ipotesi del 32%. Il trasporto containerizzato riguarda le merci ricche (tasso di containerizzazione 70%) e usa la modalità della linea, svolta con regolarità in base a orari e schedules per cui si sa quando le navi arrivano e partono, predisponendo la domanda di trasporto in anticipo rispetto all'effettuazione del viaggio. Nel 2018 il traffico stimato era 800mln di container movimentati nel mondo, con una crescita maggiore degli altri tipi di traffico. Nel traffico per regione l'Asia è il leone. È il motore industriale del mondo ed esporta in tutti i continenti. Seguono l'EU (16%), Nord-America (8%), America Latina, Caraibi, Africa e Oceania. Il rallentamento del 2018 è dipeso da alcuni fattori come guerre locali, le tensioni USA-Cina e la guerra dei dazi sulle merci, che hanno rotto le tendenze precedenti all'apertura e ai rapporti di mercato internazionali. Altro aspetto è il petrolio, che ebbe una grossa flessione e oggi il suo costo è in ripresa, malgrado si stia cercando, su dettamo di IMO, di frenare le emissioni di CO2 in atmosfera utilizzando carburanti a basso tenore di zolfo o scrubber.

Il Covid ha impattato sul commercio internazionale e quindi sui trasporti marittimi. Per l'Italia si pensa a una contrazione del PIL di 8/9%, grazie a un rimbalzo del terzo trimestre, ma si pensa comunque che la diminuzione di import/export comporterà una flessione del traffico di 20/25%. L'economia marittima ha sofferto e soffrirà gli effetti sull'economia del Covid 19. La Liguria, per incidenza dell'economia del mare sul totale economia della regione, è al primo posto (quasi 9%).

### **Parte 1: Shipping**

#### **A. Background e driver di cambiamento**

La domanda di trasporto marittimo è riservata quasi tutta alle imprese manifatturiere. Dipende dall'andamento dell'economia mondiale e da come le diverse merci sono scambiate tra loro e quindi anche dal commercio internazionale. Ci sono anche fattori che influenzano l'economia mondiale, come l'attuale pandemia di Covid-19 che ha portato a una recessione globale (-30% del commercio internazionale nella previsione pessimista, mentre -13% o -15% nello scenario migliore) e dunque anche la domanda di trasporto marittimo ne ha risentito/risentirà.

La domanda di trasporto via mare dipende dalla domanda dei beni da trasportare (domanda derivata). La crescita dell'economia mondiale flette in misura sostanziale, e crescono maggiormente le economie di paesi sottosviluppati come la Cina (9,7% tra '94 e 2008, poi intorno al 6%). Il 2020 scontrerà ovviamente flessioni notevoli. Le nazioni sviluppate crescono più lentamente, con gli USA che crescono più dell'UE e del Giappone. Ciò impatta sui traffici marittimi.

Ci sono anche fenomeni emersi nel secolo scorso e nei primi anni di questo secolo, con paesi che operavano in modo unidimensionale (con confini circoscritti e scelte di convenienza particolari), passando a un processo di aggregazione e di messa in comune più o meno vincolante. Sotto questo profilo si sono verificate anche interdipendenze economiche interessanti. Si pensi ai rapporti di interscambio USA-Canada-Messico o anche all'interno dell'UE, che ha avuto uno sviluppo a est. Anche dentro l'UE si hanno flussi di import/export via mare e via ferrovia/strada importanti.

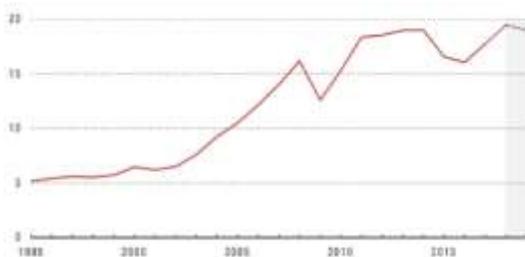
A livello mondiale si configurano distribuzioni di attività più concentrate in certe aree, come per la manifattura in Asia con Cina, India, Malesia e Cambogia (tra esse Hong Kong è una provincia che vorrebbe essere più autonoma dalla Cina, mentre Taiwan è rivendicata come territorio cinese, e a

volte in quel tratto di mare si hanno tensioni consistenti). Si ha poi il discorso sulla distribuzione dei prodotti realizzati in Far East, distribuiti sia in area interna sia soprattutto in Europa/USA. Anche negli USA, in Europa e in Cina si hanno aree circoscritte molto importanti per R&D. Laddove estese alle unità produttive con brevetti o simili, si possono ottenere prodotti nuovi e differenziati.

Negli ultimi anni l'operato della Cina si è dinamizzato a livello mondiale, aprendosi la Belt & Road Iniziative (BRI), estesa fortemente in Europa e Africa, in paesi con una forte quota della popolazione mondiale. Ci sono trend commerciali in atto rispetto a questi fenomeni internazionali:

- indebolimento del boom cinese nell'export, nonostante una presenza diffusa di capitali cinesi in attività produttive in Africa/Europa;
- molti prodotti diventano più compatti o sono realizzati più vicino ai luoghi di consumo, come nel caso del Messico per il mercato USA;
- crescente uso di piattaforme elettroniche, in particolare per l'acquisizione di carichi per le imprese di shipping, grazie anche allo sviluppo di reti e fibre;
- diffusione di accordi di libero scambio, anche se negli ultimi 2 anni si sono avute tendenze alla chiusura anche europee. Ciò per chi si occupa di trasporti pesa in termini di restrizione alla circolazione delle merci, di dazi e tariffe.

Tornando all'economia mondiale, un grafico riassume bene il suo andamento fino al 2018, dove si nota anche la flessione del 2008-2009, con ripercussioni ovviamente sullo scambio a livello internazionale, la flessione del 2016, la ripresa del 2017-2018 e una ripresa prevista del 2019.



Le aree di maggiore esportazione di prodotti per tipologia mostrano il continente nordamericano, l'Europa, l'India e il Far East che tendono a esportare in modo massiccio prodotti finiti, mentre altre nazioni esportano prodotti agricoli e MP particolari come Argentina e alcuni paesi africani (MP, minerali ferrosi e pietre preziose), mentre i paesi del Golfo esportano in particolare prodotti energetici.

Gran parte di tali MP è trasportata in bulk con navi sempre più specializzate quali quelle per carbone, minerali ferrosi, prodotti chimici e altre rinfuse solide. Il petrolio greggio è una rinfusa liquida, parte dei trasporti bulk, ed è trasportato da apposite navi cisterne o petroliere.

Per trasferire le merci, il trasporto marittimo è il modo più utilizzato a livello mondiale (85%). Nel 2018 il commercio internazionale ha rallentato, crescendo del 2,3%. Cresce maggiormente il commercio internazionale originato da nazioni in via di sviluppo e cresce di più quello di prodotti finiti e semilavorati che di MP energetiche e non energetiche, su cui torneremo. Dal 1990 al 2016 cresce il commercio mondiale: facendo 100 il 1990 e considerando traffici marittimi e produzione industriale, si ebbe un effetto negativo importante della crisi del 2008 che ha impattato su queste voci. Il dinamismo del commercio internazionale è importante, perché aumenta la produzione mondiale e con maggiore intensità questa ricchezza viene scambiata.

Si raggiunsero 11 mld di ton di merci trasportate via mare nel 2019. Si è anche sviluppato in questi ultimi anni il commercio via mare con una flessione sostanziale nell'83-84 (dovuta soprattutto alle crisi petrolifere), una nel 2009-2010 a seguito della crisi finanziaria del 2008, e una crescita lenta ma sensibile fino al 2017, che malgrado la flessione del 2018 raggiunge i volumi trasportati citati sopra. Guardando gli andamenti dei traffici marittimi, si vede che al pari dell'andamento dell'interscambio mondiale che vede prodotti finiti e semilavorati prendere piede, anche nei traffici marittimi crescono maggiormente quelli di merci ricche, variamente imballate o unitizzate rispetto a quelle a basso valore unitario (rinfuse). Per le merci ricche cambia infatti il paradigma della domanda, perché la richiesta di trasporto diventa sempre più complessa, articolata e sofisticata. Le grandi imprese industriali manifatturiere non richiedono più solo il trasporto marittimo, perché negli ultimi anni ha avuto sviluppo notevole la "fabbrica leggera", che cioè tiene solo alcune funzioni produttive decentrando

al massimo se possibile altre lavorazioni. Ciò porta a concentrare l'attenzione sul mercato, chiedendosi cosa richieda il cliente e quali caratteristiche debba avere il prodotto. Appurato ciò, si passa agli elementi produttivi (quantitativi e qualitativi) necessari, con un rapporto coi fornitori dettato dal mercato e dalle richieste dei clienti finali, tendendo sempre più a non produrre per il magazzino ma ad averne uno quasi inesistente, portando il prodotto sul mercato direttamente.

Magazzino e scorte costano, rientrano nell'attivo, sono un investimento e come tale va finanziato: ridurlo vuol dire impiegare le risorse finanziarie per altre finalità produttive più convenienti.

Spesso negli interscambi tra unità produttive e tra entità che contribuiscono a generare il prodotto la nave può vedersi come magazzino viaggiante. *L'importanza della logistica è centrale.*

Se tra le unità produttive localizzate in nazioni diverse la logistica non funziona le ripercussioni sono fortissime, dovendo esistere una rete efficiente e che metta in contatto i vari soggetti affinché il flusso di beni non si interrompa, si muova in modo fluido e raggiunga le catene produttive al momento giusto e nelle quantità giuste per ottenere il prodotto. **La fabbrica snella attribuisce un ruolo cruciale alla logistica e alla sua efficienza.** Se la nave non arriva in orario o se i beni non arrivano in tempo nelle linee produttive esse possono interrompersi. Si chiede all'impresa di shipping non solo il trasporto marittimo, ma anche altri servizi connessi al trasferimento di beni e di tipo informativo, che aumentino l'efficienza complessiva del ciclo approvvigionamento-produzione-distribuzione.

Su questi elementi di connessione si gioca molta della competitività delle imprese, e dunque il carrier diventa anche operatore logistico, deve assicurare qualità alla prestazione (precisione di consegna e presa in carico, puntualità, coordinamento dei passaggi di modalità, ruolo dell'informatica/telematica, VAS). La prestazione deve quindi garantire i requisiti di affidabilità ed economicità. Si hanno molti servizi ad alto valore aggiunto (VAS), come la raccolta ordini dai fornitori, i servizi ai fattori produttivi qualitativi e quantitativi (spesso le imprese di shipping si affidano a terzi per pesatura, assemblaggio, controllo scorte, servizi nei magazzini di distribuzione non direttamente di proprietà, gestione resi), tenendo conto della tendenza dei clienti a chiedere servizi "chiavi in mano".

Un driver di cambiamento della domanda riguarda fattori come la stagionalità per i prodotti agricoli, anche se coi sistemi di conservazione della catena del freddo spesso per alcuni tipi di frutta e ortaggi questo effetto viene meno, petrolio e derivati con più consumi nei mesi invernali nell'emisfero nord, beni di consumo a Natale, Capodanno e Pasqua. Altro driver sono gli shock casuali, come i cambiamenti climatici (catastrofi naturali), guerre, terrorismo, scoperta di nuove risorse, shock economici, l'attuale pandemia, di cui serve tenere debitamente conto perché hanno effetto sull'economia e sugli scambi. Il costo del trasporto è importante. La sua incidenza sul prezzo finale di vendita è quasi trascurabile (0,03% per un iPad da Shanghai a Genova). Anche il lotto di carico incide in termini dimensionali perché più grande è e minore è il prezzo dei vari tipi di trasporto.

Si hanno infine le **tonnellate-miglia**, ottenute moltiplicando il peso del carico per la lunghezza del percorso (ponderando la domanda\*la distanza), emerse in particolare tra 2000 e 2017.

## **B. Offerta di trasporto marittimo**

Nel trasporto marittimo per le merci ricche è quindi cambiata la richiesta delle imprese manifatturiere alle imprese di shipping, che diventano imprese trasportistiche globali. Il mutamento qualitativo della domanda richiede un cambiamento qualitativo anche nell'offerta. Le imprese industriali chiedono affidabilità nelle consegne e una riduzione dei costi del trasporto non solo marittimo ma anche complessivamente inteso e dei servizi connessi, per aumentare l'efficienza a fronte anche di un aumento del costo (il trasportatore globale offre anche altri servizi, tendendo a differenziare la sua offerta e disegnando il prodotto logistico in base alle richieste dei clienti; se i clienti lo ritengono soddisfacente aumenterà la loro fedeltà verso il trasportatore, anche se la prestazione viene a costare di più a seguito dei servizi ad alto valore aggiunto richiesti). I carichi tendono anche a modificare la loro natura, incorporando più tecnologia, più R&S, più software, aumentando il valore unitario.

Si ha tendenza alla diminuzione dei lotti di carico (cioè spedizioni più piccole), ma più frequenti e dirette a più destinatari. Ciò pone problemi all'impresa di shipping sulle varie linee, e le frequenze sono un elemento su cui esse tendono a resistere (nel 2019 le frequenze su alcune rotte sono anche diminuite perché conviene avere navi piene anche a fronte di minori frequenze, perché se piena porta ricavi e in generale meno frequenze e noli alti hanno portato a risultati soddisfacenti). La tendenza delle imprese è a ottimizzare la portata delle navi. I decision makers nel trasporto marittimo sono:

- **armatori**: le loro decisioni di acquisto, demolizione, disarmo delle navi condizionano fortemente l'offerta di capacità di trasporto della flotta mondiale;
- **caricatori**: le imprese di trasformazione/manifatturiere;
- **banche**: finanziamento asset nave;
- **autorità di regolazione soprattutto pubbliche** che presiedono alla sicurezza del trasporto e alla salvaguardia dell'ambiente.

Gli elementi importanti dell'offerta armatoriale sono alcuni. Le imprese di shipping mettono a disposizione dei richiedenti una capacità di stiva osservabile sia dal punto di vista quantitativo della flotta complessivamente gestita, sia dal punto di vista dimensionale della nave, sia da quello qualitativo della tipologia navale, sia dei modi d'uso della nave. Lo shipping consta di 3 comparti:

1. *bulk shipping* distinto nel trasporto di rinfuse liquide (petrolio e derivati) e solide (carbone, minerali ferrosi, cereali, fosfati);
2. *shipping specializzato* con prodotti forestali, auto, trasporti reefer, chimici e gas;
3. *trasporti di linea* distinti in trasporti container (merci ricche come prodotti finiti, componenti, semilavorati, macchinari, prodotti alimentari) e carichi convenzionali che viaggiano imballati o meno (legname, carta, semilavorati, prodotti finiti, alimentari).

La grande bipartizione però è tra servizi tramp e servizi di linea:

- il *mercato di linea* riguarda general cargo (prodotti di consumo, strumentali, semilavorati, componenti, prodotti chimici e siderurgici, MP quali carta, legname e metalli), caratterizzato in genere da molti lotti di carico per nave diretti a più destinatari, da regolarità delle frequenze e dell'individuazione dei porti di scalo dopo aver fissato gli itinerari, e la definizione di noli per singole categorie merceologiche. Va detto che trattandosi soprattutto di merci ricche anche i noli sono abbastanza elevati;
- il *mercato tramp* concerne le rinfuse e si caratterizza per l'irregolarità del servizio, che avviene a richiesta del cliente. Si ha un solo lotto di carico per nave, tendendo alla sua saturazione. Occorre dunque individuare esattamente l'esigenza del cliente. In genere si ha anche un intermediario specializzato per tipo di rinfusa detto broker marittimo che si occupa di trovare la nave adatta al tipo di trasporto in una certa area geografica. I noli dipendono dalle condizioni di mercato.

Quantitativamente l'offerta è individuabile complessivamente nella capacità di trasporto delle navi, passando la portata lorda da 1,92 mln di ton lorde (dwt) del 2018 a 1,97 del 2019, con un balzo di circa +2,61%. Le petroliere hanno circa il 29% della flotta mondiale, mentre le rinfusiere e le bulk carriers sono circa 43%, e dunque queste due tipologie navali pesano circa per il 70% della portata della flotta complessiva in circolazione. Le general cargo non unitizzate pesano per il 9,8% (la loro incidenza sulla flotta mondiale in termini di portata è scesa con l'introduzione delle full container), mentre le navi container incidono per portata al 13,4% nel 2019. Le navi container, pur trasportando un insieme di merci unitizzate, hanno modesta incidenza di portata ma introitano quasi 2/3 del valore a livello mondiale. La linea è la modalità di trasporto più ricca (merci ricche, noli alti e possibilità di ottenere una forte aliquota sul fatturato complessivo). Guardando la crescita dimensionale della flotta e il rallentamento degli ultimi anni si vede la distribuzione delle varie tipologie navali, con le bulk e le petroliere di importanza ancora primaria e dal 1980 la crescita delle navi portacontainer. Nel 1980 la tipologia navale prevalente era la petroliera per poi diminuire di importanza, in contemporanea alla

flessione nell'uso del petrolio (49% del 1980 → 37% del 1990) man mano con la messa in campo di fonti alternative. Focalizzandosi sulla flotta italiana, vediamo che in larga parte è data da petroliere e bulk carriers in proporzione maggiore rispetto alla flotta mondiale, mentre general cargo e container sono circoscritte. L'Italia è forte anche nei traghetti e RO-RO. Circa il valore, sia le tankers sia le dry bulk pesano meno rispetto alla portata (insieme rappresentano circa 37% contro il 70% del peso in dwt). Quelle che superano in valore rispetto alle dwt sono le general cargo, le gasiere, chimiche, le off-shore, i ferries e in generale le pax. Chiudendo infine con la distribuzione per classe di età delle navi per tipologia, si vede che le bulk hanno meno di 10 anni, così come abbastanza giovani sono le container, mentre le più vetuste sono le general cargo e le petroliere.

Le nazioni principali per immissione di navi nei loro registri sono Panama, le Marshall, Liberia, Hong Kong e Singapore (quasi 60% della flotta mondiale). Questi registri sono detti anche bandiere di convenienza o bandiere ombra, e l'iscrizione dipende da vantaggi in termini di meno costi per le imprese di shipping, come vantaggi fiscali, libertà di arruolamento dei marittimi, meno attenzioni dal punto di vista della sicurezza della navigazione, della nave e dell'equipaggio. Non sono ben visti dai sindacati dei marittimi. L'Italia è al diciannovesimo posto col *Registro Internazionale Italiano*, accanto a quello ufficiale. Fu istituito nel 1998 per cercare di arrestare il declino della flotta italiana e frenare la registrazione delle imprese di shipping italiane in registri di comodo. Anch'esso prevede benefici fiscali perché l'imposizione non si fa sul reddito della nave (e sul suo esercizio) ma sul peso della nave stessa (tonnellate di stazza lorda), e previdenziali in termini di arruolamento di una quota parte anche di marittimi extra-UE. Nel 2016 un Decreto convertito in legge ha imposto l'obbligo di imbarcare personale comunitario, destando le reazioni degli armatori. La Grecia rappresenta quasi 18% della flotta mondiale, seguita da Giappone (11%), Cina (10%) e Singapore (6%), mentre l'Italia con 17 mln di ton di portata lorda pesa circa 1%.

Tra le decisioni principali degli armatori abbiamo la demolizione per navi molto vecchie e con motori che consumano molto carburante e con alte emissioni in atmosfera, o navi che nella congiuntura marittimistica non trovano adeguate possibilità di utilizzo, diminuendo la flotta mondiale.

Con gli ordini ai cantieri si espande la flotta di cui si dispone. Gli ordini partono in certi momenti di congiuntura marittimistica, e per essere costruite richiedono tempi medio-lunghi (1-2 anni, e dipende dal carico d'ordini ai cantieri). Molto dipende, in questo sfasamento ordine/consegna, dal momento dell'ordine al cantiere. Se in una congiuntura depressa si hanno segnali di possibile ripresa, l'armatore ordina la nave al cantiere che lavora poco a un prezzo basso. L'intuizione può rivelarsi corretta e la nave sarà consegnata in una buona congiuntura economica, potendosi usare una nave nuova con noli al rialzo (e un minore ammortamento) conseguendo un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Contribuisce in misura sostanziale a definire la posizione competitiva dell'impresa di shipping sul mercato. In bassa congiuntura si hanno anche i disarmi, cioè la messa in sosta della nave in attesa di tempi migliori, rimanendo parte della flotta mondiale. La flotta mondiale è diminuita anche da sinistri per condizioni atmosferiche avverse o incidenti tra navi. L'offerta è quindi data dalle modalità di utilizzo della flotta mondiale che acquista dimensione (le ton-miglia rappresentano una misurazione seppur complessiva delle performance delle navi a livello mondiale). Si è parlato di **congiuntura marittimistica negativa**, quale quella in cui siamo piombati innescata dal calo della domanda di traffici e dalla caduta dei noli:

- ✓ meno ordini ai cantieri;
- ✓ più disarmi e demolizioni.

Circa il rallentamento nel trasporto container, nel 2019 le shipping companies hanno ridotto le frequenze e c'è stato anche un peggioramento delle performance e della qualità della prestazione, iniziato nel 2015. L'affidabilità dell'arrivo in orario si è attestata al 65% nel 2019. Questo declino peggiora la qualità del servizio, anche se nel 2019 i noli sono rimasti piuttosto elevati, destando reazioni negative di spedizionieri e imprese che ricevono i carichi.

In *congiuntura marittimistica positiva*, quale quella protrattasi sino a metà 2008 si hanno;

- ✓ più ordini ai cantieri;
- ✓ meno disarmi e demolizioni.

Tra 2000 e 2019 il tonnellaggio in ordine ha raggiunto un picco nel 2008-2009 per cadere molto fino al 2013, riprendersi e diminuire di nuovo in tutti i cantieri del mondo. Le navi del carico secco sono in flessione, come un po' tutte. Circa invece le consegne di naviglio nuovo, tra 2014 e 2018 sono cresciute le gasiere, le portacontainer, mentre tankers e bulk sono diminuite. Per quanto riguarda i paesi di demolizione spiccano Bangladesh, India, Pakistan, Turchia e Cina. Sono attività definite sporche, relativamente remunerativa, che richiedono manodopera poco specializzata e abbastanza pericolosa. La flotta ha una **produttività misurabile in 3 modi**:

- rapporto tra ton-miglia trasportate (output) e portata lorda della nave (input);
- rapporto tra ton trasportate (output) e portata lorda della nave (input);
- rapporto tra n° di container movimentati (output) e capacità di slots (input).

I *tempi di inoperosità* vanno minimizzati e sono:

- viaggi in zavorra (ballast)
- tempi di turnaround portuale (carico & scarico)
- non-trading activities come incidenti, riparazioni, manutenzioni (per mantenere la classe attribuita da enti competenti considerando i livelli di cura e manutenzione; una nave in classe superiore è ben posizionata, paga meno assicurazioni e fornisce garanzie migliori a spedizionieri e caricatori), disarmo (non è equipaggiata ma paga una tariffa di sosta e di custodia del personale specializzato) e utilizzo per storage a breve-lungo termine.

È obiettivo dell'impresa di shipping far viaggiare la nave il più possibile. La produzione cantieristica incide sulla flotta mondiale. Esiste un intervallo di circa 1-4 anni tra ordine e consegna, che può rappresentare una buona opportunità concorrenziale come visto prima. Si hanno inoltre trend diversi a seconda del tipo di nave. Crescono le container, decrescono le dry bulk (soprattutto Capesize), mentre nelle tanker può aversi sovrapproduzione in certi momenti storici e quindi più offerta e una riduzione dei noli. Nelle demolizioni drivers sono l'età del naviglio e l'obsolescenza tecnica (ci sono navi più avanzate tecnologicamente che ne portano fuori mercato altre, perché utilizzarle richiederebbe costi maggiori soprattutto in congiuntura marittimistica negativa). Si ha un prezzo delle demolizioni, che decresce in congiuntura marittimistica negativa mentre se positiva sale. Ciò è comune sia negli ordini ai cantieri sia nei disarmi, perché dipende dalle aspettative future degli armatori sull'andamento di mercato. Questo aspetto dell'intuito del top management dell'impresa di shipping è un elemento chiave.

Nell'ambito dell'offerta di naviglio le decisioni dell'armatore influenzano l'entità della flotta mondiale. Si tratta di una grandezza quantitativa: con le consegne dei cantieri l'offerta si amplia, mentre con sinistri e demolizioni decresce. Coi disarmi non la si utilizza in parte. L'offerta è influenzata anche dall'andamento dei noli, che dipende nella linea e nel tramp nel breve periodo dalla ristrutturazione dei servizi, dalle navi in disarmo e dalla velocità, mentre nel lungo periodo da demolizioni e ordini ai cantieri. I noli dipendono anche dalle politiche delle imprese di shipping, da un lato i pools nel tramp e dall'altro consorzi e alleanze (in passato le conferenze) nella linea.

*I 4 mercati dello shipping sono la cantieristica, la demolizione, i noli e il second hand.* Il mercato dei noli specie nel tramp è influenzato da domanda e offerta di naviglio particolare sui diversi mercati tramp. Possono aversi ripercussioni sui noli anche sul noleggio a scafo nudo e a scafo armato.

Il second hand ha un peso sostanziale sui risultati reddituali delle imprese di shipping, perché la compravendita di navi può rappresentare una plusvalenza notevole nei bilanci (acquisto in momenti di prezzi bassi e rivendita in momenti di prezzi alti dopo qualche anno d'uso). È una delle cause principali di perdite e profitto per le imprese di shipping. La redditività è influenzata per lo più da:

- *mercato delle costruzioni* (Cina, Sud Corea, Giappone al 72%);

- *mercato dell'armamento* (i maggiori armatori sono in Grecia e Giappone, pesando per circa 30% della flotta mondiale);
- *mercato della registrazione*;
- *operazioni per esercire la nave*: la nave va gestita, con imprese con sede in Danimarca e Svizzera che offrono servizi di ship management, cioè se un armatore vuol farsi gestire le navi da specialisti può farlo esternalizzando l'attività;
- *scrapping* (queste attività molto inquinanti e a scarsa competenza sono svolte per oltre il 92% da India, Bangladesh, Cina e Pakistan).

Attività connessa è il finanziamento: le banche sono molto attente al riguardo, soprattutto alla nave che è in larga parte finanziata da debito a medio-lungo termine, avendo vita utile molto lunga e possibilità di produrre utile. In genere si finanzia con capitale proprio max ¼ della nave. Si hanno poi i registri di iscrizione, le assicurazioni marittime, i sindacati e gli operatori di terminal portuali (con sede in Cina, Olanda, Singapore, Paesi Arabi...).

Tornando alle congiunture marittimistiche, il Covid ha impattato. Il PIL mondiale si prevede fletterà del 5% con un rimbalzo consistente, sperando nel vaccino e nel controllo del virus, del 5,4% nel 2021 (è un rimbalzo condizionato). Il trasporto marittimo si prevede sosterrà una contrazione del 4%/5% con un rimbalzo del 5% nel 2021. Anche il traffico container ha perso il 7,3% per riprendersi al +10% nel 2021. Nel frattempo, le imprese di shipping containerizzato adottano i blank sailing, cioè la cancellazione di alcuni viaggi/rotte, diminuendo fortemente l'offerta. Sulle principali rotte Est-Ovest tra aprile e luglio sono stati cancellati 257 viaggi per circa 3 mln teus, stimando una perdita di 7 mln teus nel 2020. Per Genova si prevede -20% del numero di navi, -18% di ton di merci (attestatosi poi al -14,9%), -14% teu, -60% pax crociere e -88% di pax traghetti. La CULMV, che offre squadre di lavoratori per lavorare le navi, prevede di perdere 50.000 giornate di lavoro.

### C. Armatori e scelte strategiche

L'armatore è chi gestisce l'impresa di navigazione in termini di:

- esercizio della nave (proprietà/disponibilità dei mezzi);
- organizzazione di beni aziendali e forza lavoro a fini commerciali.

Possono individuarsi diversi profili:

1. *armatore proprietario* (registered or legal owner), che spesso assume l'esercizio della nave e ne è legalmente proprietario;
2. *armatore conduttore* (managing/disponent owner or operator), a cui il proprietario della nave ha conferito l'incarico di assumerne l'esercizio (anche con subchartering);
3. *armatore sea carrier o vettore marittimo*: chi assume contrattualmente l'onere di trasportare merci nei confronti del caricatore.

Questi tre livelli possono incrociarsi, perché l'armatore può essere conduttore e vettore, mentre la figura del vettore o del conduttore può anche non legarsi alla proprietà della nave. Il **registered owner** è il titolare legale della proprietà della nave e appare sui documenti di registrazione. Può essere:

- a) *un proprietario, gestore o una società controllata da un gruppo armatoriale* (group beneficial owner): è la capogruppo del registered owner o del disponent owner, se la nave è di proprietà di una banca. È il reale beneficiario della proprietà della nave, attraverso controllo diretto/indiretto. Può essere il gestore (manager) della flotta, la quale può essere posseduta tramite controllate. La gestione della flotta può essere conferita in outsourcing (3rd party);
- b) *una banca* direttamente o tramite una one ship company usata come veicolo;
- c) *una società di comodo* creata sulla carta per limitare il peso fiscale sui reali proprietari (nazione offshore).

L'operator è la società responsabile delle decisioni commerciali d'impiego della nave. Può essere responsabile anche dell'acquisto di bunker e servizi portuali. Un noleggiatore a time charter o a scafo

nudo è considerato tale. È chi gestisce operativamente la nave e può decidere che il trasporto sia svolto da terzi usando sotto-contratti. Lo ship manager/commercial manager è la società investita dallo shipowner o dal charterer della responsabilità di gestire giornalmente la nave, anche circa aspetti commerciali post-fixture (stallie, controstallie, assicurazione e clausole del chartering). Il technical manager è invece una società designata dallo shipowner, dall'operator o dallo ship manager responsabile delle attività operative e di supervisione tecnica della nave. È tipicamente responsabile degli acquisti riguardanti la flotta come servizi di manutenzione, parti di ricambio, soste nei bacini di carenaggio. Non sono figure obbligatorie: dipende dalle scelte dell'armatore. Esempi di gestione:

1) **Compagnia bulk privata:** società posseduta da 2 fratelli greci con una flotta di 3 product tanker e 2 bulk carrier. La società ha 2 uffici a Londra e il quartier generale ad Atene. Profitti da compravendita, non dal chartering.

2) **Shipping corporate:** una compagnia di navigazione di linea nel business container; la società opera una flotta di 20 navi full container e ha un quartier generale con oltre 1000 dipendenti. Le principali decisioni sono prese da un board di 12 membri. Nel complesso la società dà lavoro a 3500 dipendenti (2000 a terra e 1500 a bordo).

3) **Shipping division:** divisione shipping di una compagnia petrolifera internazionale. La compagnia adotta la politica di trasportare il 30% dei suoi carichi di petrolio con proprio naviglio. Le day-to-day decisions sono prese dal board della divisione, mentre le grandi scelte strategiche (buy-sell) sono adottate dal board della capogruppo.

4) **Gruppo armatoriale diversificato:** società che iniziò nel business dello shipping e poi è entrata in altri. La società gestisce 60 navi dal quartier generale di New York, mentre le attività operative e il chartering sono gestite in sedi con strutture di costo più contenute. L'azienda è quotata al NYSE e la maggioranza delle azioni è detenuta da investitori istituzionali. Per la crisi si sono adottate strategie di diversificazione in altri settori. Il management è sotto pressione per aumentare la redditività.

5) **Semi-public shipping group:** una compagnia di navigazione scandinava ha iniziato ad acquistare piccole navi tanker negli anni '20 e dopo alcuni decenni si è quotata in Borsa, ma la famiglia continua a detenere il controllo. Nel dopoguerra la compagnia ha iniziato a investire in altri segmenti più sofisticati (container, oil tanker, auto e prodotti forestali). Per aumentare il controllo sul management il business tanker è stato quotato separatamente.

Si hanno sempre più grandi gruppi concentrati con poche compagnie armatoriali grandi players.

Ad esempio, MOL è fortemente diversificata in vari segmenti dello shipping, con la gestione che confluisce verso un grande gruppo armatoriale. Si hanno poi grandi noleggiatori soprattutto nel container, come Seaspac che mette una flotta enorme a disposizione dei conduttori. Ha la proprietà della nave ma la fa gestire a terzi con contratti di noleggio. Talvolta le spese di gestione sono tutte traslate sul conduttore, altre volte alcune gli restano in capo. I governi hanno un ruolo nello shipping:

1) *emissione di normative a liv. nazionale e internazionale* su sicurezza della navigazione, arruolamento e sicurezza dei marittimi (SOLAS), preservazione dell'ambiente marino e riduzione delle emissioni (Marpol 73/78), riserve di traffico (cabotaggio, Unctad 40/40/20), iscrizione nei registri e regolazione della concorrenza (Antitrust). Si pensi di recente al sulphur cap, volto a limitare le emissioni nocive delle navi quando si avvicinano alla costa e ai porti di scalo, con una serie di investimenti e strategie da valutare.

2) *fornitura di sussidi pubblici ad armatori e cantieristica nazionale;*

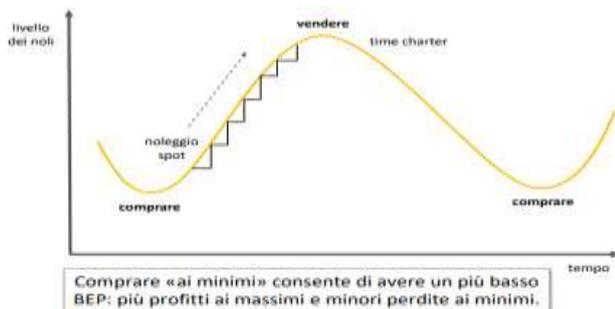
3) *partecipazioni azionarie in società armatoriali e terminaliste;*

4) *influenza politica sulle strategie dei gruppi armatoriali del paese (M&A, supporto alle esportazioni), con finalità geopolitiche (Giappone, Corea del Sud, Cina, Taiwan).*

Parlando di scelte armatoriali, le principali sono:

- *compravendita di navi (asset play)*. Occorre scegliere il momento giusto per acquistare e/o vendere la nave nuova/usata. Il time lag (1-4 anni) tra l'ordine ai cantieri e la consegna è una fondamentale differenza tra naviglio nuovo e second hand;
- *chartering (operating)*. Occorre scegliere la corretta proporzione tra i 2 principali strumenti manageriali: noleggio a viaggio (short position) e noleggio a tempo (long position).

I cicli di mercato vanno considerati con riferimento a tempo e livello dei noli, come nel grafico.



L'armatore deve avere una buona previsione di mercato, per capire quando comprare/vendere una nave o prenderla a noleggio. Con noli bassi il costo delle navi si abbassa perché la domanda è contenuta, essendo questo dunque il momento favorevole per acquistarle rispetto ai picchi del mercato dove invece il costo è maggiore e la domanda ai cantieri è più alta, con più richieste di

noleggio a tempo/spot. Gli armatori faranno più spesso ricorso a contratti di noleggio piuttosto che di acquisto, perché una nave richiede anni per essere consegnata, comportando che il picco possa nel frattempo esaurirsi perdendo opportunità di business. Questi contratti di noleggio saranno comunque costosi. È il classico gioco di domanda e offerta. Se ci si pone invece dalla parte di chi mette a disposizione l'asset nave i guadagni saranno chiaramente elevati. La concreta applicazione della teoria razionalista è resa complessa da problematiche: **di timing** perché i cicli nello shipping hanno una sequenza di minimi e massimi a volte molto irregolare nel tempo. Una corretta analisi del background economico, dei trend commerciali, dello stato della flotta e degli orderbook può ridurre il rischio; **di previsione** (forecast) perché effettuare previsioni lato domanda è complesso per le tante variabili esogene in gioco. Le previsioni dell'offerta sono più gestibili grazie alla disponibilità di una serie di informazioni (stato, età della flotta, orderbook...); **tecniche** perché la costruzione di una nave nuova richiede un tempo piuttosto lungo (1-4 anni) in cui la congiuntura di mercato può cambiare radicalmente; **economico-finanziarie** cioè durante i minimi del mercato, che possono durare anche alcuni anni, gli armatori viaggiano in pareggio (noli  $\approx$  CT) o in perdita (noli  $\approx$  CV) e non riescono a generare risorse finanziarie per investire in nuovo naviglio. La scelta che l'armatore effettua deve essere volta all'equilibrio tra ricavi e CF+CV. Spesso i CV non sono coperti ma l'armatore continua a operare sul mercato perché dismettendo la nave si avrebbero CF ancora maggiori. Ciò si lega alla possibilità di avere CF più bassi dei concorrenti grazie a una migliore capacità di scegliere il momento di entrata nel mercato, potendo raggiungere il BEP a un livello più basso grazie alla minore incidenza dei CF. Inoltre, gli armatori che hanno sbagliato il timing degli acquisti presentano un BEP elevato e dunque soffrono molto durante le recessioni.

### ***Il bulk shipping***

Il bulk shipping presenta caratteristiche che lo avvicinano alla concorrenza perfetta, perché nel charter i noli sono il risultato di rapidi aggiustamenti di mercato e gli armatori sono price taker, e nell'asset play sussistono più margini di discrezionalità, essendo il prezzo delle navi legato non solo agli attuali livelli dei noli ma anche alle previsioni sui futuri equilibri/assetti di mercato.

Diversamente dal trasporto container con noli non così trasparenti, nel complesso esiste un'alta trasparenza sulle informazioni di mercato, perché ogni contratto finisce poi per essere conosciuto sul mercato e diventa possibile individuare il livello dei noli sulla tratta. Ciò permette ai broker una maggiore conoscenza sull'andamento del mercato e di fare migliori previsioni future. La competitività è giocata sulla capacità di trovarsi nel mercato giusto, sulla rotta giusta al momento giusto e con un contratto di noli competitivo. Pertanto, le aspettative (sentiments) degli operatori

sono orientate spesso nella stessa direzione. Differenze emergono in termini di diversi liv. di rischio (vocazione individuale, sensazioni personali...) e random factors che alterano le previsioni effettuate. In generale per lo shipping si parla molto di standardizzazione e uniformità del servizio e di conseguenza anche del livello dei noli tra gli operatori (questo ancora di più nel bulk shipping), che enfatizzano la necessità di controllare i costi. I costi di esercizio (running) e di viaggio (voyage) impattano in modo molto simile su tutti gli armatori a livello internazionale (i CAPEX, cioè i CF hanno quindi un peso più importante). Le *decisioni di investimento* devono considerare 4 profili:

- *quantità*, in termini di tonnellaggio di proprietà e a noleggio;
- *qualità*, in termini di tipologia navale, flessibilità operativa e dimensione dell'impianto;
- *timing*, in termini di sincronia rispetto alle opportunità che la ciclicità del mercato offre;
- *finanziari*, legati al costo del capitale di debito e alla capacità di generare risorse in autofinanziamento. Se serve definire il timing giusto per acquistare una nave, serve anche capire quando è il momento più opportuno per stipulare un finanziamento con una banca o emettere obbligazioni per il suo acquisto.

Essendo la base conoscitiva piuttosto ampia/omogenea per l'intera comunità dello shipping, le principali cause di errore risiedono nel modo in cui le informazioni sono interpretate e usate:

- *manca di esperienza*, in termini di tonnellaggio di proprietà e a noleggio;
- *manca di cultura manageriale*, interpretazione delle informazioni, approccio scientifico ai problemi, eccessivo ricorso all'intuizione;
- *errori nell'attitudine a prendere decisioni* (ottimismo/pessimismo, prudenza/rischio);
- *errori connessi alla governance societaria* (conflitti proprietà-management, disaccordo tra membri della famiglia, crisi nei passaggi generazionali);
- *imitazione/emulazione*: armatori meno esperti guardano quelli presenti da più tempo e più competitivi, innescando però un effetto moltiplicatore degli errori quando l'intuizione prevale su disciplina e capacità di analisi, come nella corsa al gigantismo navale.

Altro elemento critico sono le scelte localizzative, cioè dove la sede legale dell'armatore o del naviglio viene registrata. La nazionalità dell'armatore proprietario può essere diversa dalla "beneficial ownership location" della società controllante (è così per l'11,8% della flotta mondiale in dwt). La nazionalità dell'armatore proprietario (ultimate owner - UO) è spesso in Belgio, Canada, Grecia, Hong Kong, Italia, Norvegia e Arabia Saudita, mentre per la beneficial ownership location (BOL) pesano molto Bermuda, Cipro, Lussemburgo, Monaco, Singapore, Svizzera, UAE e UK, con forti agevolazioni. Perché alcune nazioni sono più attrattive?

- captive markets: motivi legati ad es. al cabotaggio, cioè la possibilità di effettuare servizi di collegamento all'interno di uno stesso stato;
- presenza di cluster come banche, IMO, assicurazioni, società di classificazione;
- regime fiscale e giuridico-regolatorio.

Le scelte localizzative di registrazione si rivolgono a Grecia e Cina, con una forte tendenza alle flag of convenience per ridurre i costi ed eludere normative vincolistiche su sicurezza, ambiente, fiscalità, ottenimento di finanziamenti, meno vincoli di scelta di cantieri di costruzione/demolizione.

### ***L'analisi del mercato e la sua segmentazione***

**Macro-segmentazione:** si scompone il mercato di riferimento in prodotti-mercati (business units) in base a 3 fattori: bisogni-clienti-tecnologie. Con la macro-segmentazione i clienti appartenenti a uno stesso prodotto-mercato richiedono lo stesso tipo di servizio base.

**Micro-segmentazione:** si scompongono i prodotti-mercati e si analizza la diversità dei bisogni (segmenti di clienti) nei prodotti-mercati identificati per individuare aspetti più specifici e capire come soddisfare quei bisogni. Obiettivo della micro-segmentazione è l'analisi delle diversità delle