

RENATO MIDORO - FRANCESCO PAROLA

*Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Università degli Studi di Genova*

GLI EFFETTI DELLA CONCENTRAZIONE DEL MERCATO NEL TRASPORTO MARITTIMO DI CONTAINER SULLE STRATEGIE DEGLI OPERATORI TERMINALISTI

Abstract

Lo scopo del presente articolo è quello di mostrare i primi risultati della nostra ricerca riguardante il comportamento strategico dei terminalisti nel corso degli ultimi anni. Il nostro studio è orientato in particolare sulle decisioni strategiche del "top management" dei principali terminalisti quali la Hutchison Port Holdings, la PSA Corporation, la AP Moeller Terminals e la P&O Ports.

Cercheremo di valutare l'impatto delle strategie dei "global stevedore" nei diversi mercati e aree geografiche, evidenziando da un lato il peso degli investimenti in "asset", volti all'incremento della produttività e della capacità operativa del terminal, dall'altro l'importanza dei volumi di traffico, riferiti in particolare ai terminal di trasbordo.

Per ciò che concerne i principali terminal container cercheremo inoltre di evidenziare i punti di forza e di debolezza delle attività operative e degli aspetti gestionali.

Una particolare attenzione sarà infine dedicata allo studio dell'integrazione verticale di alcuni "global carrier" lungo la catena del trasporto.

1 Le alleanze strategiche globali

Nel corso degli anni '90, a seguito del fenomeno della globalizzazione, il mercato del trasporto via mare ha subito una serie di profondi cambiamenti, indotti principalmente da un lato dalla formazione di alleanze strategiche globali tra i grandi trasportatori globali e dall'altro dal perseguimento di sempre maggiori

economie di scala, sia riferite agli assetti organizzativi (fusioni e acquisizioni) sia soprattutto all'immobilizzazione nave.

Le alleanze globali possono essere considerate diverse dalle precedenti forme di cooperazione dal momento che esse non sono più limitate alle maggiori rotte, ma comprendono anche un numero rilevante di collegamenti nord-sud e *feeder*. Allo stesso tempo, le alleanze estendono la loro area di influenza al di là delle operazioni marittime, ad esempio condividendo l'uso di un *terminal*, gestendo in modo coordinato le attrezzature, il trasporto intermodale, la logistica e le operazioni di approvvigionamento [1].

I fattori che hanno rappresentato le linee guida nel corso degli ultimi trent'anni, ovvero il riparto del rischio, il controllo dei costi e l'incremento delle frequenze, devono essere rivisitati alla luce dei nuovi bisogni di mobilità indotti dalla globalizzazione dei mercati nonché, sotto un altro profilo, dalla prolungata scarsa redditività del comparto.

Durante gli anni '90 il sistema economico è mutato, passando da una pluralità di mercati separati da barriere commerciali, distanza, tempo e cultura a uno sempre più integrato. Due fattori in particolare sottolineano questa tendenza alla globalizzazione: la riduzione delle barriere al libero scambio delle merci, dei capitali e dei servizi e l'enorme sviluppo nelle comunicazioni e nelle tecnologie dell'informazione e del trasporto negli ultimi due decenni.

Ciò implica un sostanziale incremento degli scopi delle attività svolte dai *carrier*, in termini di copertura geografica, innalzamento delle frequenze, *transit time* più rapidi, controllo della catena del valore e offerta di servizi logistici ad alto valore aggiunto.

La seconda forza che ha spinto gli operatori a nuove forme di cooperazione è rappresentato dai prolungati insoddisfacenti ritorni finanziari dell'industria del trasporto marittimo nel suo complesso. Gli elevati investimenti richiesti dalla globalizzazione

alle compagnie di navigazione non hanno trovato riscontro in adeguate rate di nolo. Al contrario, il livello dei noli lungo le principali rotte è sceso più rapidamente di quanto la produttività sia aumentata.

A partire dal 1993, i tassi medi lungo la rotte principali sono scesi di oltre il 35% e, conseguentemente, nel 1996 i risultati finanziari delle imprese *leader* mostravano modesti ritorni sugli investimenti effettuati, con ROI ben difficilmente superiori al 7-8%.

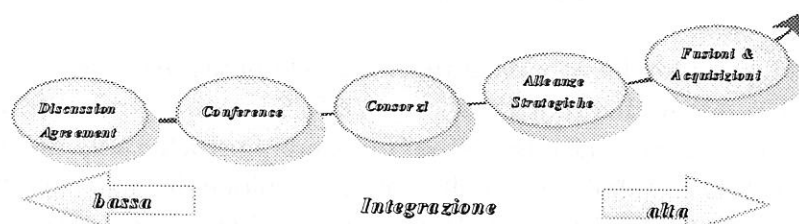


Figura 1. L'evoluzione delle forme di cooperazione.

Queste circostanze hanno così generato il bisogno di nuove forme di cooperazione che, a differenza delle precedenti esperienze delle *conference* e dei consorzi (Figura 1), rappresentano accordi non più limitati ad una singola rotta ma comprendono, come già asserito, tutte le principali tratte est-ovest estendendosi, in alcuni casi, anche ai collegamenti secondari e ad altri anelli della catena del valore del trasporto intermodale.

Negli ultimi anni, parallelamente al fenomeno delle alleanze globali, abbiamo assistito ad una pluralità di fusioni ed acquisizioni che hanno condotto ad un'ulteriore concentrazione dell'offerta di stiva nel trasporto via mare.

2 La concentrazione del mercato di trasporto via mare

Il fabbisogno di risorse finanziarie imposto dalla pressione concorrenziale fa sì che il mercato del trasporto marittimo di *container* sia sempre più riconducibile alla categoria concettuale di

settore basato sui volumi di servizi nel quale, in altre parole, il controllo di elevate quote di mercato e l'acquisizione di traffico risultano essere il principale strumento di competizione fra le imprese.

Sulla base di tali considerazioni si può quindi interpretare e spiegare il fenomeno della progressiva concentrazione settoriale in atto già da tempo [2].

Numerose, anche in ambito europeo, sono state infatti le operazioni di fusione ed acquisizione succedutesi nel corso degli ultimi anni.

Hapag-Lloyd è nata dalla fusione di Hamburg Amerika Line con Norddeutscher Lloyd così come DSR/Senator è il frutto della fusione Senator Linie e Deutsche Sereederei Rostock. Dalla fusione di P&O e OT&T (a sua volta nata dall'unione delle attività di linea di B&C e OT&T) è nata P&O Container Lines, che si è recentemente fusa con Nedlloyd.

Il caso più eclatante è senza dubbio costituito dalla acquisizione dall'americana Sea Land da parte della danese Maersk che, con questa operazione finanziaria, ha consolidato il proprio primato a livello mondiale in termini di *slot* offerti.

La quasi totalità delle prime 20 compagnie mondiali è nata dalla fusione od incorporazione di pre-esistenti entità societarie.

In un settore competitivo come quello dello *shipping* di linea, ove il controllo dei noli è pressoché impossibile, le opportunità di profitto o, nel peggiore dei casi, di sopravvivenza, vanno necessariamente ricercate sul fronte del controllo dei costi. Il perseguimento di economie di scala finanziarie, logistiche, organizzative e tecnologiche, riferite all'utilizzo di impianti-nave di maggiori dimensioni ed al ricorso estensivo di supporti informatici, risulta pertanto indispensabile ed è la causa prima della crescita nel tasso di concentrazione settoriale [3].

A ciò riconducibile anche la considerazione che il mercato di riferimento dell'impresa di trasporto è ormai un mercato globale, che impone organizzazione e capacità di agire su scala mondiale.

L'acquisizione di società terze risponde quindi anche all'esigenza di entrare in nuovi mercati, precedentemente trascurati.

La concentrazione del mercato, scegliendo quale parametro di concentrazione la capacità di trasporto offerta, è cresciuta nel decennio scorso.

Le prime venti compagnie del mondo sono passate nel giro di soli dieci anni, per ciò che riguarda la capacità di stiva offerta, dal 39,6% al 62,2% considerando la flotta mondiale, e dal 75% all'83% con riferimento alla sole navi cellulari (Grafico 1).

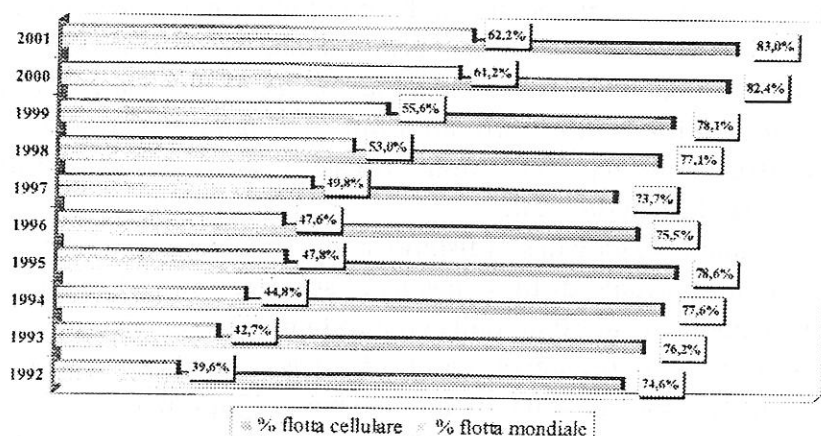


Grafico 1. La concentrazione nel settore del trasporto containerizzato via mare; fonte: Drewry Shipping Consultants.

Ciò ha comportato un incremento della forza contrattuale delle imprese nei confronti degli altri attori della catena del trasporto e, in particolare, dei caricatori e delle società terminalistiche, bilanciando in parte le tensioni al ribasso dei noli indotte dall'eccesso della capacità di trasporto.

3 La nascita dei terminalisti globali

Negli anni '80 l'avvento dei cosiddetti "terminalisti globali" ha avuto un fondamentale impatto sulla gestione e sul finanziamento delle strutture portuali.

Gli operatori terminalisti hanno orientato la loro operatività da una semplice base nazionale ad una di carattere internazionale. In particolare, il processo di privatizzazione dei porti ha favorito l'adozione di strategie che hanno condotto alcuni "top players" a detenere nel loro portafoglio strategico partecipazioni (di norma maggioritarie) nel capitale sociale di terminal [4].

Questa tendenza ha tratto ulteriore forza dal fenomeno della globalizzazione dei sistemi produttivi, dalla costante ricerca di crescenti economie di scala da parte delle compagnie di navigazione e, conseguentemente, dall'accresciuta forza contrattuale dei *global carrier* a causa della concentrazione del mercato [5].

L'introduzione di navi Post-Panamax da oltre 7.500 *teus* e il probabile utilizzo in un prossimo futuro di *full-containership* da oltre 10.000 *slots* di portata implica dotazioni portuali sempre più onerose e difficili da gestire.

I terminalisti globali soddisfano le nuove esigenze operative e il modello portuale di tipo "landlord" sta divenendo il modello prevalentemente adottato dalla comunità internazionale.

I primi operatori, ancor oggi tra i *top players*, ad espandere le loro operazioni su scala mondiale, hanno saputo cogliere le opportunità offerte dal boom della privatizzazione dei porti. Queste società sono la Hutchison Port Holdings, l'australiana P&O Ports e l'americana Stevedoring Services of America.

La PSA Corporation, attualmente secondo operatore mondiale e presente anche nel Mediterraneo, appartiene, insieme alla tedesca BLG e all'americana CSX, alla cosiddetta "seconda ondata".

Questi ultimi operatori sono stati attratti fondamentalmente dal teatro internazionale delle operazioni, dalla testimonianza del successo degli investimenti effettuati dai loro predecessori nella prima ondata e dal crescente impeto della privatizzazione portuale a livello mondiale.

La BLG di Brema nel 1999 si è fusa con l'Eurokai di Amburgo dando vita al più importante terminalista europeo, Eurogate,

mentre CSX, a seguito dell'acquisizione della Sea Land da parte della Maersk, è divenuta una forza di mercato di primo piano in quanto alcuni dei terminal della Sea Land sono rimasti alla capogruppo CSX Corporation.

La terza ondata di operatori terminalisti è costituita dagli "ocean carriers", entrati nel *business* portuale per supportare la loro attività "core". Tali società, quali la danese la AP Moeller Terminals consorella di Maersk-Sea Land, l'Evergreen, la COSCO, l'APL, costituiscono dunque un esempio di integrazione verticale lungo la catena trasportistica. Da un lato tali operatori cercano di cogliere le significative opportunità che tale business offre, in quanto i margini potenziali di profitto sono più elevati, dall'altro tale strategia costituisce un mezzo per rafforzare la propria posizione competitiva nei confronti dei terminalisti globali delle prime due ondate.

4 L'attuale scenario competitivo

Attualmente il mercato terminalistico vede la presenza di quattro grandi operatori globali quali la HPH, la PSA, la APM Terminals e la P&O Ports che da sole movimentano il 31,1% dei volumi complessivi (Grafico 2). Negli ultimi cinque anni la concentrazione del mercato è andata sensibilmente aumentando a seguito di fenomeni di acquisizione, come ad esempio quella della ICTSI da parte della Hutchison nel 2001, e grazie all'ingresso di un nuovo operatore, la AP Moeller, che nel giro di tre anni è passato dai 7,5 milioni di TEUs del 1999 ai 18 del 2001. Il grafico 2 mostra chiaramente l'evoluzione di questo fenomeno che, secondo le stime effettuate dalla società West LB Panmure, dovrebbe condurre i quattro "top operators" a detenere nel 2010 circa il 43% dei volumi movimentati a livello mondiale[6].

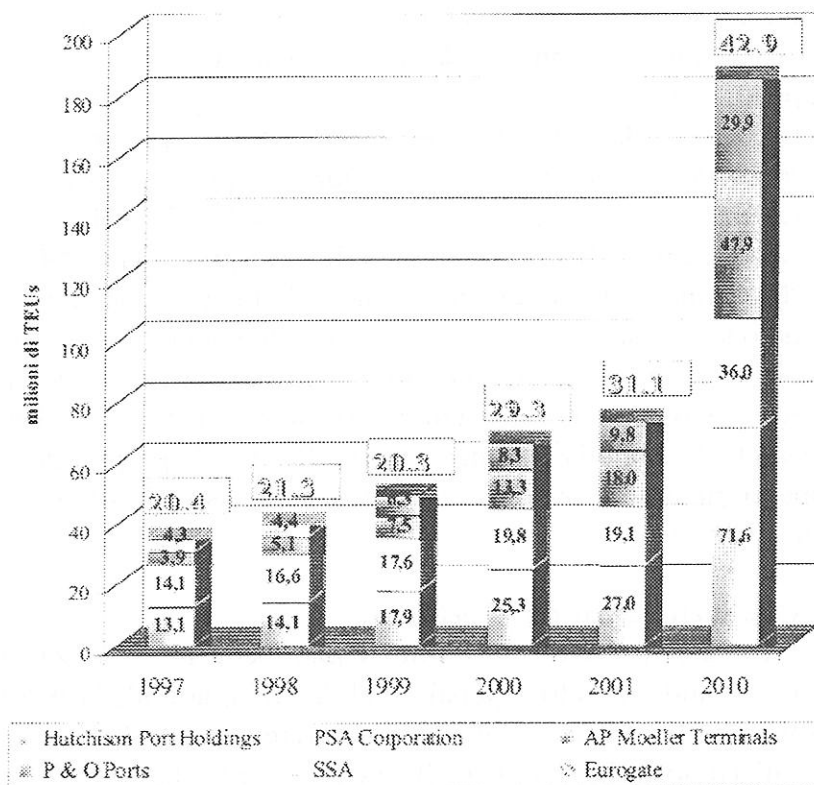


Grafico 2. La concentrazione nel settore terminalistico.

Appare evidente il *gap* tra il 1999 e il 2000, periodo in cui la AP Moeller ha quasi raddoppiato il proprio *throughput* e la Hutchison ha acquisito altri *terminal container* nel mondo. Secondo le stime effettuate la AP Moeller è destinata a divenire, nel giro di pochi anni, il secondo operatore mondiale, scavalcando la PSA Corporation, *leader* del mercato fino al 1998.

Interessanti considerazioni possono essere effettuate analizzando la collocazione geografica dei *terminal* di questi operatori (Tabella 1). Sia la PSA che la Hutchison hanno il loro "*core business*" nel Far-East, rispettivamente a Singapore ed Hong Kong, ove movimentano la maggior parte dei volumi. La PSA in parti-

colare realizza nel porto asiatico oltre l'80% del proprio *throughput*, movimentando in un solo *terminal* circa il 25% dei contenitori trasbordati nel mondo. La Hutchison risulta meno legata all'attività svolta in Hong Kong, possedendo numerosi terminal in altre parti dell'Asia, in Europa e, a differenza della PSA, anche in America [7].

Terminalista Globale	Asia	Europa	Africa	America	Austr. - Nuova Zel.	Totale
Hutchison Port Holdings	21	4	1	7	-	33
PSA Corporation	9	4	5	-	-	18
AP Moeller Terminals	6	4	8	22	-	40
P & O Ports	7	5	1	4	4	21

Tabella 1. La distribuzione geografica dei terminal (2001).

La P&O Ports è l'unico operatore ad essere presente in tutti e cinque i continenti e mostra una intensa attività soprattutto in Gran Bretagna, in Australia e in Indonesia, ove movimentata circa il 45% del *throughput* complessivo. A differenza degli altri tre "top players" tale società non è presente in nessuno dei grandi porti *hub* dell'estremo oriente [8].

Il gruppo AP Moeller è stato protagonista negli ultimi anni di un processo di integrazione verticale che ha visto nel 1999 la nascita di una società, la Maersk Ports, impegnata a gestire e movimentare i *container* della società consociata Maersk-Sea Land. Due anni dopo tale società è stata trasformata in divisione indipendente, con l'obiettivo svolgere attività terminalistica anche per conto terzi.

Si prospetta dunque una rivoluzione che proietterà la AP Moeller Terminals ai vertici mondiali del mercato terminalistico con prevedibile disappunto non solo dei terminalisti esistenti ma anche dei *global carriers* rivali che, per sottrarsi alla morsa di Maersk, potrebbero in futuro battersi per ottenere altre concessioni portuali.

Attualmente Maersk-Sea Land rappresenta circa il 90% dei volumi movimentati dall'altra società del gruppo ma nei prossimi dieci anni questa quota dovrebbe scendere all'80%.

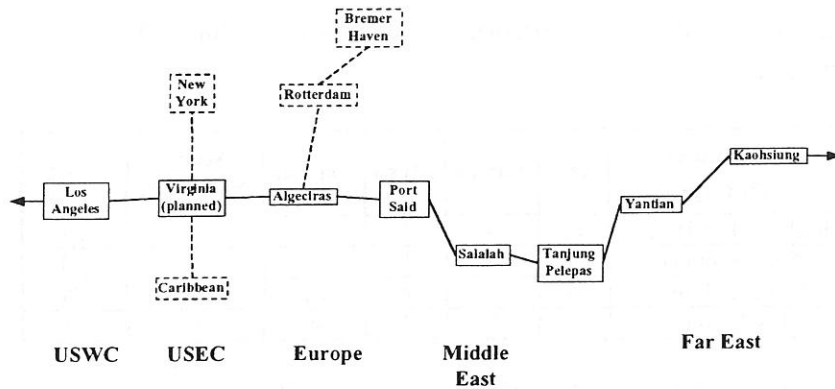


Figura 2. I terminal della AP Moeller lungo la rotta est-ovest.

Tale strategia di integrazione verticale ha comportato la fuga da Singapore e la conseguente acquisizione di una quota del 30% del terminal malese di Tanjung Pelepas e del 49% in quello di Salalah, nell'Oman. Come si evince dalla figura 2, la AP Moeller attualmente dispone di una rete di *terminal hub*, strategicamente dislocati lungo la rotta est-ovest, che consentono di effettuare operazioni di *relay*, *interlining* ed *hub and spoke*. Sono pertanto cospicui i vantaggi che derivano da tale politica sia in termini di economie di scala, grazie all'utilizzo di navi da oltre 6.000 TEUs, sia in termini di efficacia del servizio offerto al cliente.

Bibliografia

- [1] R. Midoro, A. Pitto, *A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping*, *Maritime Policy and Management*, vol. 27 pp. 31-40, 2000.
- [2] R. Midoro, *Le Strategie degli Operatori Trasportistici Globali*, ECIG: Genova, pp. 109-177, 1997.
- [3] Drewry Shipping Consultants, *Annual Container Market Review and Forecast*, 2001.

[4] Hans. J.F. Peters, *Development in Global Seatrade and Container Shipping Markets: Their Effects on the Port Industry and Private Sector*, International Journal of Maritime Economics, vol. III n.1, 2001.

[5] Drewry Shipping Consultants, *World Container Terminals: Global Growth and Private Profits*, 1998.

[6] Containerisation International, *The Big Four*, marzo 2002.

[7] Containerisation International, *Big Three on Global Trail*, marzo 2001.

[8] Containerisation International, *Big in the World*, luglio 2001.