

Prefazione

La fase dell'economia che stiamo attraversando ha indotto tutte le organizzazioni produttive, comprese quelle dello *shipping* alle quali è dedicato il presente volume, ad innovare le proprie strutture, le modalità operative, i comportamenti ed i sistemi relazionali ossia, in sintesi, le logiche di conduzione e creazione del valore al fine di salvaguardare i propri equilibri economici. Si tratta di innovazioni che traggono origine da un confronto aperto e continuo tra i cambiamenti dell'ambiente socio-economico-politico e del contesto competitivo da una parte e la ricerca di un modello manageriale che dia impulso alle competenze distintive e rafforzi l'orientamento strategico di tutta l'organizzazione, dall'altra. Un appropriato bilanciamento dei due aspetti, oltre a migliorare la visione prospettica dei mercati e ad incrementare il valore del servizio trasferibile all'utente conduce verso logiche di governo responsabili e lungimiranti.

Per le imprese di *shipping*, da sempre orientate a considerare gli eventi esterni come le più importanti determinanti del loro successo, i cambiamenti in atto hanno significato maggiore attenzione ai fattori interni ed in particolare all'innovazione dei propri assetti manageriali. In tal senso le decisioni sono volte a conferire più efficienza ed efficacia ai processi e a trasferire all'intera organizzazione nuovi valori e logiche comportamentali, nella convinzione che questa sia la strada da percorrere per valorizzare i mezzi impiegati ed acquisire un output in grado di remunerare in modo equo e duraturo le risorse utilizzate. Il raggiungimento di tali obiettivi richiede da parte degli organi di governo un supporto manageriale capace di garantire non solo il controllo dell'andamento globale dell'azienda e delle variabili critiche che delineano i suoi vantaggi competitivi, ma che sia anche in grado di guidare e coordinare le azioni dei soggetti responsabili verso gli obiettivi perseguiti. Il suddetto ruolo è svolto dal sistema di pianificazione, programmazione e controllo, inteso come insieme di metodi, tecniche, strumenti e processi volti ad orientare e guidare gli organi di governo e l'intera organizzazione nel raggiungimento della missione aziendale e quindi nella creazione di valore sostenibile.

Obiettivo del presente lavoro è quello di giungere ad una sistematizzazione delle attività di pianificazione, programmazione e controllo ponendo particolare attenzione alle peculiarità dei processi che caratterizzano le imprese di *shipping*. Queste realtà produttive si trovano, infatti, ad operare con una struttura radicata in un certo Stato, mentre il loro *braccio operativo*, ossia la nave, svolge il servizio del trasporto in diversi ambiti internazionali ed è sottoposta agli ordinamenti giuridici dei porti scalati lungo i suoi itinerari e alle consuetudini locali.

Nei primi quattro capitoli del volume, dopo aver esaminato le tipicità del settore trasportistico e delle aziende che vi operano, si è focalizzata l'attenzione sui mercati serviti e sulle attese del cliente/utente. I capitoli quinto e sesto sono dedicati all'approfondimento delle tematiche riguardanti le modalità di svolgimento della funzione direzionale e le metodologie di misurazione della *performance* economico finanziaria. Nel capitolo settimo si esaminano le analisi economiche necessarie al controllo di gestione ed infine nei capitoli ottavo e nono si ap-

profondiscono aspetti chiave del sistema di pianificazione, programmazione e controllo quali il processo di *budgeting*, l'analisi degli scostamenti ed il *reporting*.

Il volume, coniugando tra loro un essenziale inquadramento teorico-concettuale, una rigorosa impostazione metodologica e un'ampia disamina applicativa, rappresenta un utile strumento di consultazione e approfondimento per studiosi e ricercatori delle discipline economico aziendali, nonché per tutti i soggetti che operano nello *shipping* impegnati, a vario titolo, nel controllo della gestione aziendale.

CAPITOLO PRIMO

Le imprese di *shipping* ed i diversi processi che le caratterizzano

SOMMARIO: Introduzione. – 1.1. I trasporti marittimi ed il macroambiente. – 1.2. L'impresa di *shipping*. – 1.3. Il settore marittimo ed i suoi comparti. – 1.4. Il subsettore del *tramp* e le sue aree d'affari. – 1.5. Il subsettore della linea e le sue aree d'affari. – 1.6. I fattori determinanti la redditività del settore.

Introduzione

La complessa attività economica che caratterizza le imprese di *shipping* è suscettibile di una duplice osservazione che trova un primo riferimento nei concetti di *sistema* e di *coordinazione*. Il primo pone in evidenza la struttura dell'impresa come insieme di elementi interagenti, dotati di una propria identità e quindi autonomamente identificabili, pur facenti parte di un unico insieme; il secondo si focalizza sui reciproci e significativi rapporti di interazione che legano tali elementi e sulle leggi che ne regolano il dinamismo. Il funzionamento del sistema dipende dalle interrelazioni che si creano tra i suoi elementi costitutivi e dalle regole che definiscono l'equilibrio del sistema e la coordinazione delle sue componenti. Le analogie tra i due concetti trovano fondamento nel concetto di azienda quale punto di polarizzazione di interessi ed obiettivi, a volte contrastanti tra loro. La necessità di ordinare tali obiettivi secondo una scala di valori che ne stabilisca le priorità, senza comprometterne il coordinamento, conduce alla definizione di un sistema di obiettivi che, assieme al sistema delle scelte finalizzate al loro raggiungimento ed al sistema delle azioni atto a definirne l'attuazione, delineano lo sviluppo dell'attività aziendale. Gli elementi di tale sistema sono così sintetizzabili:

- gli obiettivi, in base ai quali determinare e sviluppare l'attività dell'impresa;
- le scelte, tramite le quali determinare il modo di perseguire detti obiettivi;
- le azioni, con le quali dare attuazione alle scelte;
- le informazioni di supporto ai processi conoscitivi, comunicativi e di decisione.

Questi elementi concorrono a configurare l'impresa di navigazione come un sistema complesso e dinamico, costituito da un rilevante numero di componenti elementari, coordinate in sottosistemi reciprocamente connessi ed integrati. Se consideriamo poi che il sistema azienda, attraverso una serie di scambi, agisce costantemente con un sistema più ampio rappresentato dall'ambiente esterno che lo circonda, è evidente che tra i due debbano intercorrere relazioni di compatibilità per raggiungere le quali sono necessari continui interventi volti a riallineare eventuali scollamenti.

Lo strumento che supporta una gestione razionale e consapevole è il controllo di gestione in quanto:

- aiuta nella scelta degli obiettivi;
- guida le scelte dei manager ai diversi livelli organizzativi verso gli obiettivi prestabiliti;
- responsabilizza i manager stessi sui risultati conseguiti.

1.1. I trasporti marittimi ed il macroambiente

Il mare, fin dal tempo delle più antiche civiltà sorte nel bacino del Mediterraneo, ha costituito un momento di aggregazione e sviluppo economico¹. Quando gli spostamenti via terra erano assai disagiati e ricchi di insidie, parve naturale alle popolazioni rivierasche volgersi verso il mare per intrattenere relazioni politiche e commerciali con altri popoli. La nave divenne così un mezzo per cogliere, attraverso lo scambio di beni e di idee, nuove opportunità di arricchimento culturale ed economico.

La navigazione marittima non era certo scevra da rischi ed incognite di ogni genere, ma l'uomo, fin dalle sue origini, è stato attratto dalla sfida con il mare considerandola un confronto con l'ignoto ed un modo per allargare i propri orizzonti cognitivi.

Il trasferimento delle merci via mare dai luoghi di produzione ai mercati di consumo è sempre stato fonte di creazione di valore e il commercio marittimo, con la collegata costituzione di basi oltremare e di flotte mercantili, ha rappresentato, nei secoli, uno dei principali fattori dello sviluppo economico mondiale. Con l'era moderna il Mediterraneo ha perso la sua centralità economica a vantaggio dei Paesi Atlantici (Spagna, Portogallo, Francia, Olanda e Inghilterra) che hanno progressivamente incrementato i rapporti con le Americhe, beneficiando in modo sensibile degli scambi commerciali attivati con le colonie d'oltremare. In un sistema economico ancora Eurocentrico, considerati i numerosi flussi di beni che giungevano in Europa via mare, era inevitabile che le singole nazioni europee, destinatarie di quella ricchezza, si attrezzassero per difenderla. Fu così che anche le flotte militari, deputate a difendere le rotte più trafficate, ebbero un forte potenziamento.

Dalla fine dell'800 poi, con l'affermarsi della navigazione a vapore, la marina mercantile ebbe un nuovo forte impulso alimentato anche dall'incremento del trasporto passeggeri che risentiva dei flussi migratori, peraltro molto ingenti in quel periodo.

Tutto ciò portò ad un forte aumento del tonnellaggio e della capacità di stiva offerta; le Compagnie armatoriali facevano a gara nell'ordinare ai cantieri navi sempre più grandi e veloci, anche se l'effetto finale fu quello di allargare la forbice tra la capacità offerta e quella domandata con la conseguenza di inevitabili guerre commerciali che finirono con l'abbassare i noli a livelli non remunerativi.

A quel punto parve chiaro agli armatori, ormai in difficoltà, che l'unica via di uscita da quella situazione era l'apertura di un dialogo fra di loro per trovare forme di intesa e collaborazione. È proprio in questo scenario che acquistarono ragion d'essere le Conferenze, veri e propri cartelli di armatori oceanici operanti negli stessi mercati, con la finalità di ridurre la concorrenza e ricercare profittevoli forme di collaborazione e cooperazione.

Dalla fine della seconda guerra mondiale ad oggi, lo scenario del trasporto marittimo è stato costellato da una serie di eventi a fronte dei quali le imprese di navigazione hanno reagito in modo spesso contrastante. A ripetute prove di ingenuità sono susseguite dimostrazioni di professionalità estrema, così come alla capacità di produrre elevati profitti si è accompagnata, spesso, la scomparsa dal mercato di operatori anche di primo piano. Le ragioni di tutto ciò vanno ricercate nel fatto che, a differenza di quanto accade in altri settori, i comportamenti di queste imprese non sono sempre riconducibili a modelli predefiniti e spesso sfuggono alla razionalità delle leggi economiche.

¹ Sembra che le prime imbarcazioni in grado di sostenere un traffico costiero trasportando beni e persone si possano far risalire al IV millennio A.C. in Egitto. Le prime giunche cinesi, infatti, sarebbero leggermente posteriori.

Le dinamiche economiche che si sono susseguite negli anni hanno innescato una crescita dei volumi di traffico ed un conseguente aumento dell'offerta di trasporto attraverso l'utilizzo di navi sempre più specializzate e di dimensioni sempre più grandi. Il primo requisito è servito a rispondere ad una domanda di stiva più specifica determinata dall'aumento della gamma dei beni trasportati; il secondo, invece, ha consentito di rispondere all'incremento dei quantitativi omogenei di beni trasportati. La crescita della dimensione navale, in particolare, ha consentito il raggiungimento di significative economie di scala e, la conseguente riduzione del costo unitario del trasporto, ha favorito l'utilizzo del trasporto via mare anche per la commercializzazione dei prodotti finiti di consumo. Va infatti ricordato che a fronte della crisi economica che ha segnato questi ultimi anni molte imprese manifatturiere, che esprimono la domanda di trasporto, sono state indotte a cercare nuove strategie per ridurre i costi, acquisire maggiore flessibilità e garantire, al proprio interno, condizioni di sopravvivenza. In particolare, la ricerca di nuovi vantaggi competitivi ha favorito la delocalizzazione di molte attività produttive in stabilimenti posizionati in Paesi diversi, al fine di ridurre i costi. Tutto ciò ha innescato un processo di industrializzazione nei Paesi prescelti per le loro favorevoli condizioni economiche e demografiche, al quale ha fatto seguito un incremento delle relazioni commerciali, alimentate soprattutto dai traffici di materie prime, semilavorati, prodotti intermedi e prodotti finiti, che ha determinato un forte aumento dei traffici internazionali.

In questa situazione le imprese manifatturiere si sono trovate a dover razionalizzare i propri processi puntando su un trasferimento a flusso regolato, sia delle materie prime, sia dei prodotti finiti. Ciò ha conferito connotati di specificità sempre più marcati alla domanda di trasporto.

Il motore principale di questa profonda trasformazione è stato il progresso tecnologico che ha consentito lo sviluppo delle *comunicazioni* ed il miglioramento qualitativo e quantitativo dell'*informazione*, fattori questi di primaria importanza, non solo per la valorizzazione dei processi produttivi, ma anche per il progresso culturale, economico e sociale di ogni Paese².

Uno dei più importanti effetti dello sviluppo della comunicazione è la diffusione a livello globale dei modelli di consumo del mondo occidentale, che ha contribuito ad uniformare gli *stili di vita* ed a omogeneizzare la domanda di beni di consumo.

Lo sviluppo, poi, della tecnologia dell'informazione ha consentito di gestire e trasferire flussi di informazioni sempre più ingenti e selezionati permettendo alle imprese strutturate ed organizzate in *network* di cogliere le opportunità offerte dai diversi Paesi inseriti nel sistema.

² È necessario fare una precisazione: in ultima analisi, le cause della globalizzazione possono ricondursi a due ambiti principali, uno scientifico-tecnologico, l'altro politico-istituzionale.

Tra i due il primo è talmente ovvio e manifesto che è facile confondere la rivoluzione tecnologica degli ultimi vent'anni con il processo di globalizzazione *tout court*, ma così facendo, si rischia di compiere una semplificazione troppo spinta. Il ruolo delle innovazioni tecnologiche è sì preponderante, ma queste non potrebbero svolgere (e non avrebbero svolto) un'opera così profonda se non fossero accompagnate da una serie di decisioni politiche che muovono nella stessa direzione.

Queste considerazioni introducono il dibattito sull'eventuale irreversibilità del processo di globalizzazione: se la globalizzazione fosse determinata esclusivamente dalla recente rivoluzione tecnologica, sarebbe da ritenersi inevitabile ed irreversibile (non è possibile dimenticare una innovazione tecnologica); se, però, deriva in larga misura da decisioni politiche (come, ad esempio, gli accordi commerciali che, il passato insegna, possono essere cambiati) allora può essere oggetto di dibattito politico.

1.2. L'impresa di *shipping*

L'impresa di navigazione marittima, denominata anche impresa armatoriale o più in generale impresa di *shipping*, produce un servizio di trasporto finalizzato al trasferimento di merci e/o persone dai luoghi in cui la loro utilità marginale è relativamente bassa ai luoghi dove essa è relativamente alta. L'impresa, pertanto, produce valore aumentando, tramite il trasporto, il valore intrinseco dei beni trasportati e l'intensità di tale valore dipende dall'utilità che essi hanno per l'utente, o per il destinatario finale, quando potrà disporre nei luoghi e nei tempi desiderati.

L'impresa di navigazione realizza il servizio di trasporto con il supporto della nave che, a differenza di altre immobilizzazioni tecniche, è dotata di mobilità ed è suscettibile di livelli di specializzazione molto elevati che le conferiscono attributi di forte rigidità, rendendola poco flessibile per altri tipi di impiego. Il valore della nave, anche se soggetto a forti oscillazioni in quanto risente del mercato dei noli, raggiunge livelli elevati soprattutto se si tratta di navi specializzate e dotate di sofisticati requisiti tecnologici.

Per queste caratteristiche le imprese di *shipping* si qualificano come *capital intensive*; questo aspetto assume forte rilevanza se si considera la loro elevata esposizione al rischio che si verificano eventi, legati al macroambiente o al più ristretto ambito settoriale, i cui effetti dannosi potrebbero ripercuotersi sui traffici commerciali e compromettere gli equilibri economico-finanziari di queste imprese.

Le imprese di navigazione, rispetto ad altre appartenenti a settori diversi, si caratterizzano per la presenza della figura dell'armatore/imprenditore che nella maggior parte dei casi coincide con quella del soggetto economico. Solo di recente, a fronte della manifestata tendenza da parte di queste imprese ad allargare il proprio *core business* verso altre attività quali quelle dei trasporti terrestri, terminalistiche o logistiche, nascono importanti gruppi armatoriali, cui fanno capo diverse aree d'affari. Tali gruppi si sono sviluppati soprattutto nel Nord Europa e nell'Estremo Oriente dove la particolare realtà economica ha favorito l'acquisizione di ingenti capitali anche con il vincolo del pieno rischio. Il ricorso all'azionariato diffuso non ha invece trovato molti consensi nell'area del Mediterraneo dove il numero di imprese di navigazione quotate in borsa è ancora limitato.

Nell'ambito del settore del trasporto di merci via mare l'impresa di navigazione si configura come il fulcro centrale di un conglomerato di altre imprese che, pur appartenendo allo stesso settore, svolgono un'attività subordinata e strumentale al trasporto via mare. Tra queste rientrano le imprese terminalistiche, quelle di spedizione, quelle assicurative, gli agenti raccomandatori, i *broker* ed altre imprese che producono servizi per l'armatore e/o per il porto. Ma l'aspetto più interessante riguarda il rapporto di interazione che sussiste tra le imprese di trasporto marittimo e quelle appartenenti ad altri settori industriali. Tale rapporto, che per molti anni si è fondato sulla necessità di trasferire materie prime, dal luogo di origine a quello di lavorazione, e prodotti finiti, dai luoghi di produzione a quelli di consumo, ha subito un drastico cambiamento per gli effetti prodotti dalla globalizzazione sui processi produttivi degli utenti del trasporto generando nuove opportunità per le imprese di *shipping* e nuove richieste da parte del cliente. A fronte di tali cambiamenti le imprese di navigazione si stanno impegnando per rafforzare la loro posizione strutturale ed organizzativa, nonché quella funzionale e gestionale al fine di trovare nuove e durature condizioni di equilibrio. L'universale importanza riconosciuta al principio di creazione del valore quale condizione per garantire il successo di un'impresa e prolungare la sua permanenza sul mercato coinvolge oggi anche le imprese di navigazione le quali, per ragioni legate alle loro peculiarità strutturali, operative ed alle turbolenze ambientali in cui sono costrette a muoversi, solo di recente hanno percepito

che per migliorare la loro competitività devono orientare le loro scelte in un'ottica più strategica e perseguire non solo obiettivi di economicità ma anche di valore. L'impresa di *shipping* è una struttura composita formata da risorse umane e da beni materiali ed immateriali, organizzata nelle sue varie parti per conseguire, attraverso un processo di produzione di ricchezza, finalità ed obiettivi, strumentali al raggiungimento del suo scopo ultimo definito dalla visione che essa stessa ha formulato³. L'attività produttiva sviluppata dall'impresa per realizzare il suo ruolo economico sociale si estrinseca in un insieme di operazioni volte all'acquisizione dei fattori produttivi, alla produzione del servizio ed alla erogazione del servizio di trasporto. Il volume di ricavi relativo al collocamento sul mercato dei servizi di trasporto oltre a reintegrare le risorse consumate per la loro realizzazione deve garantire una remunerazione congrua a tutti i fattori impiegati compreso il capitale. Se a tale equilibrio si vuole conferire durabilità, le condizioni necessarie al suo raggiungimento devono soddisfare anche requisiti qualitativi⁴. Le difficoltà che incontrano le imprese di navigazione a conseguire un volume di ricavi idoneo a remunerare i fattori impiegati può derivare da una disfunzione generata da uno scollamento tra le reciproche relazioni che regolano gli elementi del sistema aziendale e le condizioni che regolano il funzionamento del sistema ambientale nel suo complesso. Situazioni di questo tipo dipendono da cause di origine interna o esterna a seconda che le relazioni intaccate si trovino all'interno del sistema aziendale o al suo esterno.

Nel primo caso si parla anche di *disfunzioni* di *inefficienza*, intendendo con tale termine, qualsiasi tipo di turbativa che nasce all'interno del sistema e ne ostacola il funzionamento; nel secondo caso, invece si parla di *disfunzioni* di *rigidità* per evidenziare che il funzionamento del sistema si è interrotto per l'incapacità dell'impresa di rispondere prontamente ai cambiamenti esterni. Il mercato dei noli, ossia del corrispettivo pagato all'armatore per l'utilizzo della capacità di trasporto della nave, ad esempio, è influenzato dalla variazione tra domanda e offerta di stiva, che determina la rata alla quale la nave viene fissata. Come fluttua la domanda di stiva per ragioni endogene, o derivate dal macro ciclo economico mondiale, così fluttua l'offerta per la maggiore o minore disponibilità di naviglio di una determinata tipologia. Non esistendo un'unica cabina di regia a livello planetario e poiché la composizione della flotta è frutto di molteplici scelte di investimento compiute da numerosi armatori localizzati in paesi diversi (anche se con l'attuale rete globale le informazioni che supportano le decisioni sono accessibili a tutti) non è possibile sapere in tempo reale quanti armatori si accingono a fare la stessa scelta di investimento, orientandosi verso un tipo di nave per la quale vi è un'aspettativa di domanda di medio-lungo periodo superiore all'offerta di stiva, con conseguente incremento del livello dei noli. Un eccesso anche marginale, ad esempio del 5%, di nuovo naviglio può deprimere in misura rilevante, 20-25%, il livello dei noli.

³ La *visione* definisce la meta che un'azienda vuole raggiungere e solitamente essa ricomprende il ruolo sociale dell'impresa, i confini entro i quali essa intende muoversi ed i principi etici a cui le decisioni aziendali intendono ispirarsi. Il raggiungimento, nel lungo periodo, di questi traguardi presuppone il propedeutico conseguimento, di finalità ed obiettivi di breve termine che, pur dovendosi adattare ai continui cambiamenti delle variabili che regolano l'equilibrio aziendale, devono essere sempre in linea con la missione.

⁴ Il risultato economico del singolo periodo amministrativo riveste scarso significato ai fini della valutazione della redditività dell'impresa di navigazione per ragioni di ordine valutativo e congiunturale. Sotto il primo aspetto, va ricordato che una delle principali voci di costo è costituita dagli ammortamenti derivanti da un processo di ripartizione nel tempo dei costi pluriennali basato su congetture la cui soggettività inficia l'attendibilità del risultato economico di periodo. Sotto il secondo punto di vista, va ricordato che la forte ciclicità che caratterizza il settore marittimo conferisce significatività solo a quelle analisi reddituali che abbracciano un intero ciclo congiunturale, comprensivo sia della fase espansiva, sia della fase recessiva. L'equilibrio economico dev'essere quindi ricercato come condizione tendenziale di medio-lungo periodo.