

---

**UNIVERSITÀ DI GENOVA**  
**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI**  
**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**



Tesi di laurea magistrale in  
Programmazione e Controllo della  
Logistica Marittimo e Portuale

***Le peculiarità della figura dello spedizioniere nel mercato  
cinese: il caso di a.hartrodt Greater China***

Relatore: *Prof. Roberto Garelli*

Correlatore: *Prof. Gian Enzo Duci*

Candidato: *Tommaso Pampuro*

**Anno accademico  
2022-2023**

## Sommario

Abstract .....	3
Il trasporto internazionale di merci .....	7
1.1 Driver macroeconomici che attualmente influenzano le tratte.....	7
1.2 Nuovi scenari globali .....	10
1.2.1 La rotta artica .....	11
1.2.2 Trasporto per terra o per mare .....	15
1.3 Andamento e caratteristiche del mercato italiano delle spedizioni .....	16
1.4 Il ruolo degli incoterms all'interno del mercato internazionale .....	19
1.5 I documenti per poter realizzare una spedizione .....	24
La figura dello spedizioniere.....	27
2.1 Le imprese di spedizione nel contesto italiano.....	27
2.2 Inquadramento giuridico .....	29
2.3 Inquadramento economico ed organizzativo.....	33
2.4 La figura dello spedizioniere nel contesto cinese.....	41
2.5 Inquadramento giuridico .....	43
2.6 Inquadramento economico e organizzativo.....	48
Il mercato cinese .....	51
3.1 Storia dell'economia cinese .....	51
3.2 Gli scambi commerciali tra Cina ed Europa .....	54
3.3 La nuova via della seta.....	60
3.3.1 Le tratte terrestri e marittime.....	64
3.3.2 La Nuova via della seta oggi e i rapporti con l'Italia.....	66
Il caso di studio: a.hartrodt Greater China .....	68
4.1 La storia del gruppo a.hartrodt .....	68
4.2 Mission e Vision del gruppo .....	70
4.3 La storia di a.hartrodt China.....	75
4.4 a.hartrodt Cina, uno sguardo all'impresa .....	78
4.5 Modelli per l'analisi del mercato.....	81
Conclusioni .....	89
Bibliografia .....	90
Sitografia.....	90

## Abstract

Il seguente operato ha come obiettivo l'analisi generale della figura dello spedizioniere, e dei collegamenti che ne derivano. Partendo dalla situazione economica attuale, si delinearanno gli attuali driver macroeconomici che influenzano le tratte marittime, per poi ipotizzare quali saranno i nuovi scenari globali. In seguito, ci soffermeremo sulla figura professionale dello spedizioniere, capendo come esso si sia evoluto nel corso degli anni, sia dal punto di vista organizzativo, che economico. Tale discorso verrà fatto sia per quanto riguarda il contesto italiano/europeo, sia quello cinese, di non facile comprensione, valutando nello specifico le differenze e le similitudini tra i diversi paesi.

La scelta dell'argomento è stata motivata dal forte interesse per il settore delle spedizioni marittime, ambito in cui lavoro, e per la cultura del paese che negli ultimi anni si sta dimostrando una delle più grandi potenze all'interno del mercato internazionale.

In ultima istanza, per fornire un taglio più concreto all'analisi, verrà approfondito dettagliatamente l'operato della casa di spedizioni internazionale a.hartrodt che, con più di 120 uffici sparsi in tutto il mondo, gode di un ottimo posizionamento competitivo a livello mondiale e opera attivamente anche in Cina.

The following work aims at a general analysis of the figure of the freight forwarder, and the connections that arise from it. Starting with the current economic situation, we will outline the current macroeconomic drivers that influence shipping routes, and then hypothesize what the new global scenarios will be. Secondly, we will focus on the professional figure of the freight forwarder, understanding how it has evolved over the years, both organizationally and economically. This discourse will be made regarding both the Italian/European context and the Chinese context, which is not easy to understand, specifically assessing the differences and similarities between the different countries.

The choice of the topic was motivated by the strong interest in the shipping industry, a field in which I work, and in the culture of the country that in recent years is proving to be one of the greatest powers within the international market.

Ultimately, in order to provide a more concrete slant to the analysis, the work of the international forwarding house a.hartrodt, which, with more than 120 offices scattered around the world, enjoys an excellent competitive position worldwide and is also actively operating in China, will be explored in detail.

## Introduzione

Lo scambio di merci tra diversi paesi ha da sempre rappresentato un'attività di primaria importanza a livello mondiale e in tale ambito la figura dello spedizioniere raffigura il collegamento tra compratore e venditore. Tale professione nasce in Italia nel periodo delle quattro Repubbliche Marinare, periodo storico in cui i mercanti iniziarono a movimentare merci di ogni tipo, sia per mare che per terra. Con l'aumentare dei traffici al di fuori del Mediterraneo nacquero i primi spedizionieri internazionali che si occupavano di aggregare i loro traffici con quelli postali. La figura dello spedizioniere, nel corso del tempo, si è evoluta ed è cambiata: dalla metà del Novecento, il settore delle spedizioni è mutato a causa dell'espansione dei traffici e dell'avvento del container, inoltre, è nata l'esigenza sempre più forte di contenimento dei tempi e dei costi. Nasce perciò in quegli anni l'esigenza di affidare ad un unico soggetto (spedizioniere-vettore) la responsabilità dell'intero processo end-to-end. La globalizzazione e la nascita del WTO hanno contribuito ad un'unificazione dei mercati e ad un rafforzamento dei traffici e sicuramente la tecnologia ha rappresentato un elemento fondamentale allo sviluppo di queste figure. Oggi lo spedizioniere viene considerato un partner strategico con cui condividere gli obiettivi ed i risultati della catena del valore dell'azienda. Viene anche detto "Architetto del Trasporto" proprio perché ha la capacità di risolvere i problemi a 360 gradi e di progettare insieme ai clienti dei modelli di supply chain internazionale.

Dall'apertura ai mercati mondiali con Deng Xiaoping, la Cina iniziò una solida e lunga cavalcata destinata ad affermarla come uno dei motori dell'economia mondiale. Nel corso della storia, sono diverse le iniziative poste in atto dal Dragone per raggiungere la vetta del quadro geopolitico internazionale. Tra queste basti pensare al progetto della Nuova Via della Seta, strumento volto che rese il paese un leader nella cooperazione regionale della zona Eurasiatica. In tal senso, la Cina si è posta l'obiettivo di connettere diversi paesi attraverso la costruzione di numerose infrastrutture e si è occupata di gestire i trasporti e i commerci internazionali, per mezzo di un insieme di iniziative economiche. È un qualcosa di davvero impressionante vedere come tale nazione si sia affermata sulla scena internazionale così velocemente, tanto che nel 2001 è entrata a far parte dell'Organizzazione mondiale del commercio (WTO). In così poco tempo è diventata un polo di investimenti esteri, è stata ed è tutt'ora meta privilegiata di tutte le delocalizzazioni

del subappalto mondiale, acquisendo la nomea di fabbrica del mondo. Altra nota da non dimenticare è il precoce interesse che ha mostrato nei confronti del continente africano con l'obiettivo di garantire un accesso diretto alle materie prime, di cui è diventato primo importatore mondiale. Il Dragone, ormai da tempo capofila del commercio asiatico, ha sempre mirato al Vecchio Continente, coinvolgendolo da subito nei suoi progetti infrastrutturali (vedi la Via della Seta). Negli ultimi anni però sono subentrate diverse diffidenze da parte dell'Europa nei confronti delle mire espansionistiche del colosso asiatico; pertanto, la Cina ha iniziato a promuovere un'espansione commerciale lenta e poco invasiva, al fine di costruire una globalizzazione con caratteristiche cinesi.

L'anno delle Olimpiadi organizzate a Pechino, ha rappresentato la svolta, in quanto nello stesso periodo si è verificata la crisi dei cosiddetti "subprime" che ha colpito tutte le economie occidentali e in particolare l'Europa. La Cina, invece, è riuscita a cavarsela e, con il suo forte recupero accelerato, è diventata la seconda potenza economica al mondo. Nell'arco di un periodo molto breve è stata capace di raggiungere un livello tale da tener testa a potenze del calibro di Stati Uniti, Giappone ed Europa.

Nel 1887, nella città di Amburgo, viene fondata la casa di spedizioni a.hartrodt proprio per andare a rispondere alle esigenze dei produttori di poter scambiare i propri prodotti finiti in tutto il mondo. Impresa che fin da subito ha adottato uno spirito improntato all'internazionalizzazione; infatti, da lì a poco vennero aperte le prime due filiali ad Anversa e Rotterdam. Nel giro di un secolo l'azienda riuscì a creare un proprio network molto ampio con uffici in tutto il mondo, caratteristica che la contraddistingue e che rappresenta la forza del gruppo. Inoltre, è capace di organizzare ogni genere di trasporto con una forte specializzazione per quanto riguarda il food & beverage. Gli anni '80 e '90 furono caratterizzati da una forte espansione sui mercati asiatici: vennero aperte nuove sedi soprattutto in Cina, paese in cui è fortemente presente in quanto garantisce grandi volumi di merce. Nel 2010 venne modificata la struttura dell'organizzazione, con la divisione delle responsabilità nelle 8 aree territoriali con l'obiettivo di garantire standard elevati all'interno del gruppo e tra i suoi 1.600 dipendenti. Oggi il gruppo a.hartrodt conta più di 120 uffici di proprietà in 46 paesi, per un totale di quasi 2100 impiegati, con l'idea di continua espansione in tutto il mondo per poter garantire una forte capillarità.

# Capitolo primo

## Il trasporto internazionale di merci

### 1.1 Driver macroeconomici che attualmente influenzano le tratte

Gli ultimi anni hanno messo a dura prova l'economia mondiale: in primis il periodo pandemico, in seguito la guerra in Ucraina; elementi che hanno generato enormi pressioni sulle supply chains di tutto il mondo soprattutto quelle collegate con la Cina e l'Asia in generale. Questo insieme di fattori ha mostrato gli elementi di vulnerabilità della globalizzazione, un sistema che di fatto aveva raggiunto un livello molto alto di interdipendenza; infatti, bastava un problema di carattere regionale se non locale che poteva creare dei problemi molto più grandi. In tale contesto bisogna sottolineare come il settore della logistica e dei trasporti ogni giorno ricopra sempre più un ruolo di fondamentale importanza, rappresentando la vera e propria spina dorsale di questo sistema basato sulla massima efficienza, ovvero just in time e minimizzazione delle scorte e come conseguenza i costi dei noli dei containers sono aumentati vertiginosamente, comportando un innalzamento dei costi di spedizione soprattutto sulle rotte transoceaniche<sup>1</sup>.

Un altro fenomeno che ha interessato e interessa tutt'oggi la logistica globale è quello della mancanza di manodopera in alcuni settori. Ad esempio, in Regno Unito si è verificata un'alta scarsità di autotrasportatori anche a cause della Brexit. Grave mancanza che non si è verificata solo nel paese anglofono ma anche in altre aree, come l'Italia, fortunatamente in maniera meno grave, con un deficit nell'ordine di 17-20 mila unità<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Studio ISPI per Confrtrasporto, "Logistica e trasporti: uno sguardo al futuro", Ispionline ottobre 2022

<sup>2</sup> Studio ISPI per Confrtrasporto, "Logistica e trasporti: uno sguardo al futuro", Ispionline ottobre 2022

## Europa, mancano i camionisti

Carenza stimata di autotrasportatori, in migliaia



Figura 1- Carenza stimata di autotrasportatori, in migliaia<sup>3</sup>

Alla fine del 2021 la situazione sembrava ritornare ai periodi precrisi, ma in realtà si è rivelata nuovamente critica a inizio 2022 per il doppio effetto della guerra in Ucraina e dei nuovi lockdowns in Cina. Il blocco dei porti di Odessa e Mariupol ha rappresentato un grande ostacolo per il trasporto marittimo di merci durante il primo periodo del conflitto, soprattutto per quanto riguarda i traffici con i porti adriatici italiani. Un altro settore molto colpito è stato quello siderurgico italiano, a causa dello stop degli approvvigionamenti provenienti dalle acciaierie ucraine. Inoltre il trasporto marittimo è stato fortemente influenzato dall'innalzamento dei premi assicurativi per navigare nelle zone interessate dal conflitto, come il Mar Nero. Gli effetti del conflitto sui costi di spedizione delle merci sono stati significativi; i prezzi dei noli per le petroliere di piccola taglia tra il Mar Nero e il Mar Mediterraneo, a marzo 2022, risultavano aumentati del 96% rispetto ai valori pre-Covid, ed i noli delle navi cargo di grano e cereali, con rotte regionali che transitano per il Mar Nero, sono aumentati di oltre il 100% rispetto ai valori pre-Covid<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> National Road Freight Transport Associations

<sup>4</sup> Studio ISPI per Confrasperto, "Logistica e trasporti: uno sguardo al futuro", Ispionline ottobre 2022

La forte pressione che si è verificata sui trasporti marittimi nel periodo del lockdown si sta ora rallentando; infatti, stiamo passando da una crisi lato offerta ad un lato domanda; lo dimostra il prezzo dei noli che, per quanto riguarda il trasporto di containers, è diminuito in modo significativo. In ogni caso, tralasciando le crisi passate e attuali, possiamo dire che il settore della logistica rivesta una grande importanza dal punto di vista economico e le previsioni di crescita non sono da trascurare. Infatti, una logistica non troppo efficiente può determinare delle performance molto più scarse su un sistema economico. La relazione tra performance della logistica e redditi più elevati dimostra l'importanza del contributo del settore alla produttività e allo sviluppo economico. Qualora si andasse verso un embargo a largo raggio su petrolio e gas russo, i prezzi delle materie prime rimanessero elevati e volatili anche nel 2024, e l'inflazione sostenuta, il settore della logistica ne risentirebbe alquanto.

## Mari più calmi?

Costi dei containers da Shanghai, migliaia di dollari per container da 40 piedi

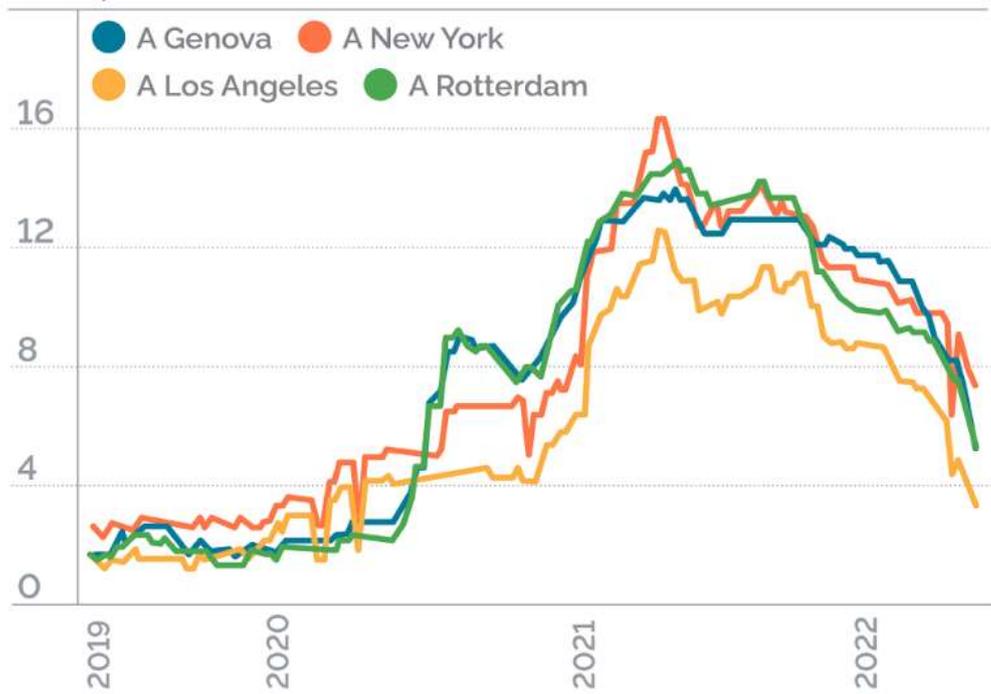


Figura 2 – Costi containers da Shanghai<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Drewery

## 1.2 Nuovi scenari globali

Allo stato attuale molte sono le incertezze e le problematiche che interessano il mondo della logistica e delle supply chain globali, ad esempio: i notevoli costi energetici, le politiche monetarie restrittive, la crisi delle forniture agroalimentari. A tali fattori si sommano le previsioni di crescita delle grandi potenze mondiali che non promettono bene. Il settore del trasporto marittimo via container evidenzia tutti questi elementi, in quanto è direttamente correlato alla quantità di interscambi di semilavorati e prodotti finiti. Dopo aver raggiunto valori mai visti prima, i noli nell'arco del 2022 si stavano normalizzando verso i periodi precrisi. Durante il periodo della bolla dei noli si era cercato di intervenire tramite logiche pubbliche ma è stato molto complicato, in quanto tale settore è organizzato con logiche e con contratti molto flessibili. Il ravvicinamento del livello dei noli marittimi e l'aumento dell'affidabilità dei servizi sono elementi che riducono le spinte al ridisegno delle catene di approvvigionamento. Nel momento in cui i costi si erano innalzati drasticamente, le aziende hanno cercato di optare ad alcune soluzioni per ovviare a questo problema, sia in termini organizzativi, che tecnologici. Ne è un esempio la creazione di vere e proprie control tower nei confronti dei fornitori e subfornitori per cercare di essere più flessibili e non troppo dipendenti da pochi fornitori. Un'altra soluzione adottata è stata la ristrutturazione delle catene di fornitura per cercare di avvicinare i fornitori, tramite fenomeni di reshoring e friendshoring; inoltre, le aziende hanno deciso di aumentare le scorte di sicurezza, come nel caso del mercato della logistica immobiliare che ha investito molto nel magazzinaggio.

Per tanto tempo i trasporti internazionali hanno rappresentato una semplice commodity con caratteristiche facilmente prevedibili e con bassa incidenza sui costi di produzione finale, per poi passare ad essere una fonte di nuovi rischi e con valori in grado di erodere una quota rilevante di marginalità operativa. Il fenomeno appena descritto ha di fatto nascere diversi dubbi in merito alle strette interdipendenze tra i mercati richiedendo una revisione dei trade off fra costi, affidabilità, qualità e tempistiche, con la necessità di adottare una nuova visione integrata fra produzione e trasporti.

Un drastico cambiamento si è verificato con lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina, facendo così ritornare su propri passi alcune iniziative di reshoring o nearshoring dall'Asia verso l'Europa a causa dello spettro della recessione economica per il 2024 e la

particolare esposizione alla crisi energetica. A tale proposito, ci si aspetta che quest'anno l'economia della Cina superi per la prima volta quella europea nel suo complesso, con uno shift dei consumi mondiali che rafforzerà il ruolo della manifattura in Asia. L'Europa, però, potrà sicuramente beneficiare di alcuni fenomeni di reshoring, soprattutto per quanto riguarda alcuni settori, modificando in questo modo le global value chains, come quello dell'automotive, che è uno dei più esposti all'incremento dell'automazione e della digitalizzazione. Dunque, si prevede che si svilupperanno strategie tese alla:

- diminuzione dei rischi attraverso policy di riduzione della complessità delle forniture;
- ristrutturazione delle catene di produzione e logistiche delle auto e delle principali componenti;
- contabilizzazione degli effetti derivanti da prevedibili misure protezionistiche del mercato europeo;
- riduzione delle vendite, derivante dall'innalzamento dei prezzi e dall'allungamento del ciclo di vita utile delle auto.

### 1.2.1 La rotta artica

Il cambiamento climatico sta avendo delle grandi ripercussioni sul nostro mondo e di conseguenza anche sul trasporto marittimo, soprattutto per quanto riguarda la rotta artica. Negli ultimi anni le navi che entrano in tale area stanno aumentando costantemente, ma rimane comunque una rotta con un uso relativamente limitato. Le prospettive per l'aumento del traffico lungo questa tratta sono significative, anche se non si prevede che rivoluzioneranno il commercio marittimo. Tutto dipenderà da quello che sarà l'andamento del clima e l'effetto che porterà in termini di tempi di percorrenza non sarà da poco, anche in termini di emissioni. L'importanza futura delle rotte artiche ha già suscitato l'interesse delle potenze che si affacciano sulla regione, in particolare Cina e Russia.

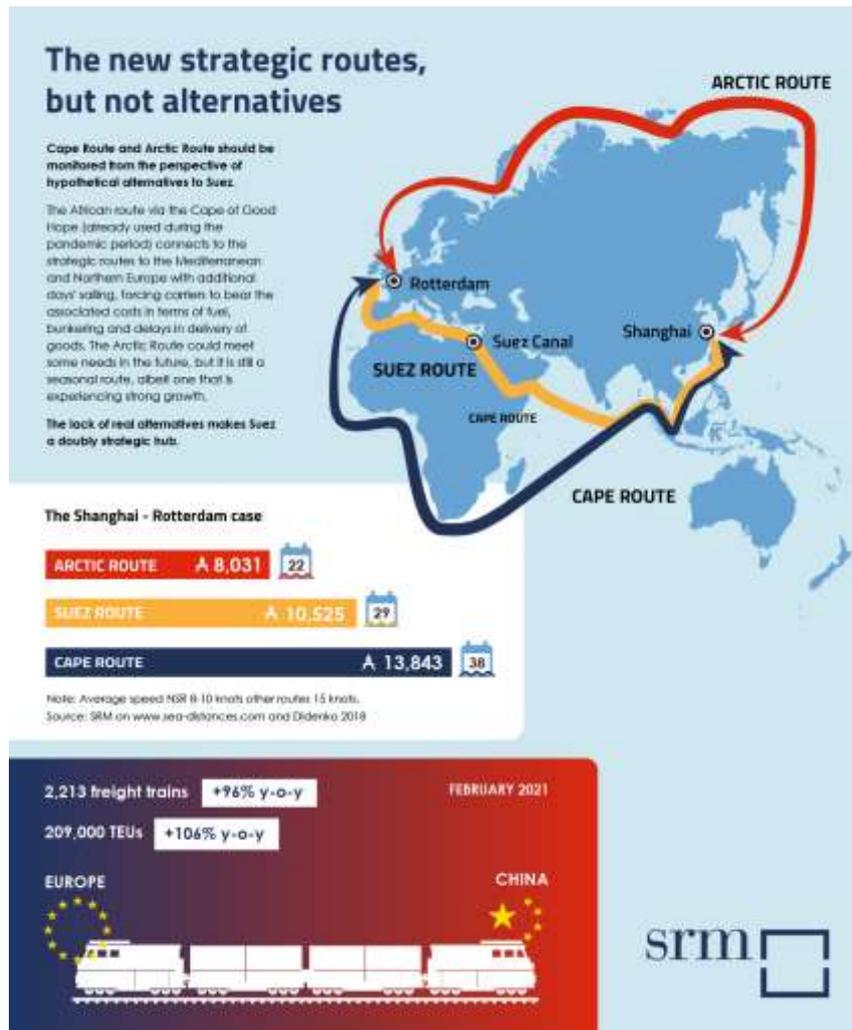


Figura 3 – Le nuove tratte tra Cina ed Europa<sup>6</sup>

La rotta artica può rappresentare una rivoluzione per i trasporti marittimi per una serie di fattori:

- gli effetti del cambiamento climatico;
- la sempre più forte congestione del Canale di Suez e del canale di Panama e la loro fragilità davanti a shock esogeni;
- la presenza di risorse naturali nell'area interessata.

Molto particolare è la situazione geopolitica, in quanto la regione è divisa tra i diversi paesi che compongono il Consiglio Artico. Il conflitto tra Russia e Ucraina ha complicato notevolmente la situazione. In tale area possiamo identificare tre rotte principali che

<sup>6</sup> “Le nuove rotte strategiche, ma non alternative a Suez”, SRM sezione Maritime Economy, (2021).

offrono una serie di vantaggi sia in termini di tempo che di distanza rispetto al passaggio nel canale di Suez e Panama.

- Transpolar Sea Route (TSR) che collega lo Stretto di Bering e il porto di Murmansk, situato nell'Oceano Atlantico. La TSR si estende per circa 3.900 km tra l'Europa e l'Asia e costituisce la più breve tra le rotte commerciali artiche. Potrebbe rappresentare la soluzione economicamente più vantaggiosa per le compagnie di navigazione che devono attraversare una rotta oceanica al di fuori di qualsiasi giurisdizione territoriale;
- Northwest Passage (NWP), che attraversa l'Oceano Artico canadese, potrebbe diventare utilizzabile regolarmente, riducendo notevolmente le distanze di navigazione. Il percorso tra l'Asia orientale e l'Europa occidentale richiederebbe circa 13.600 km, quasi la metà rispetto ai 24.000 km della rotta che passa per canale di Panama;
- La Northern Sea Route (NSR), lungo la costa artica della Russia, sarà probabilmente la prima rotta priva di ghiaccio e avrà quindi il più alto potenziale commerciale. Potrebbe ridurre la distanza di un viaggio marittimo tra l'Asia orientale e l'Europa occidentale da: 21.000 km utilizzando il canale di Suez, si passerebbe a 12.800 km, diminuendo il tempo di transito di 10-15 giorni.

Allo stato attuale, è possibile navigare la zona artica solo in determinati periodi dell'anno e con navi particolari; infatti, tale aspetto comporta spesso situazioni non troppo vantaggiose, con costi di capitale superiori almeno del 20%. Le navi devono essere più resistenti al ghiaccio e alle condizioni climatiche estreme e i cantieri in grado di realizzare navi di questo tipo sono ancora pochi. Inoltre, i costi di carburante tendono ad essere maggiori proprio per la maggiore necessità di potenza, così come i costi dei marittimi in quanto vi è la necessità di manodopera più specializzata e i costi assicurativi dato l'aumento dei rischi. Date le caratteristiche della rotta e il pescaggio limitato in alcuni punti, la portata delle navi rimane limitata rispetto a quelle che possono attraversare il canale di Suez. Proprio per questa serie di fattori il transito commerciale rimane comunque a livelli modesti e molto collegato allo sviluppo dell'industria estrattiva russa e di quella canadese. La maggior parte del volume di merci trasportate nella zona è gas

naturale liquefatto o petrolio greggio, per la presenza dell'impianto Yamal LNG della Novatek.

Però non dobbiamo dimenticare che alla rotta artica sono interessati anche operatori storici dello shipping, come le compagnie di stato cinesi e le grandi compagnie internazionali che negli ultimi anni hanno deciso di investire nel paese russo. Maersk, infatti, ha costruito magazzini nella città di San Pietroburgo e ha fatto alcuni viaggi sperimentali tra Vladivostok e la città russa, con l'obiettivo di studiare le opportunità della rotta, ma anche di cercare di tenere testa al colosso cinese COSCO.

Dunque, per le numerose ragioni citate, sia di carattere strategico, che geopolitico, le attenzioni di molti paesi europei, degli USA e della Cina rimangono molto alte per tali rotte. Nel periodo pre-guerra erano numerose le joint ventures di aziende europee, americane e asiatiche. Data l'elevata dipendenza delle economie asiatiche dal commercio marittimo, già dal 2007 la Cina ha mostrato un crescente interesse per le vie marine artiche e ha migliorato l'accesso alle risorse naturali della regione. La politica della Cina sull'Artico è, in linea con quella verso l'Europa e l'Africa, ossia di tipo espansionistico. Il Paese ha l'obiettivo dichiarato di partecipare attivamente all'affermazione delle rotte marittime per la costruzione di una "Via della Seta Polare". Per questo motivo il governo cinese incoraggia da tempo le sue imprese a partecipare alla costruzione di infrastrutture e condurre viaggi di prova commerciali per spianare la strada per il funzionamento commerciale di queste rotte. Tuttavia, nonostante il forte interesse anche da parte della comunità scientifica, che nel 2007 aveva predetto che entro il 2020 la NSR sarebbe stata responsabile di circa il 15% del commercio internazionale cinese, a oggi il commercio artico della Cina rimane estremamente limitato.

Il recente rapporto dell'International Transport Forum dell'OCSE (2019) prevede che, persino nell'ipotesi del cambiamento climatico meno conservativa, solo meno del 5% dei traffici mondiali utilizzerà la NSR nei prossimi 50 anni. Nonostante ciò, l'impegno della Russia sullo sviluppo della rotta rimane alto anche in termini finanziari, così come quello di altri Paesi come il Canada, che di recente ha rifocalizzato l'attenzione sull'Artico canadese, la Cina e la Germania. Nonostante le incertezze legate al conflitto russo-ucraino, è plausibile immaginare che sullo scacchiere artico si giocherà nei prossimi anni una partita decisiva per gli equilibri commerciali mondiali.

## 1.2.2 Trasporto per terra o per mare

La maggior parte delle merci a livello mondiale viene trasportato via mare e da questo possiamo notare l'importanza che hanno i porti nelle catene globali. Al primo posto si mantiene l'Asia per quanto riguarda la movimentazione dei containers, con nove porti asiatici di cui sette cinesi nella top 10<sup>7</sup>. In merito al nostro paese i primi due porti a comparire nella classifica del Port Liner Shipping Connectivity Index sono Genova e Gioia Tauro. Allo stesso tempo però può rivestire un ruolo molto importante il trasporto via terra soprattutto per mezzo del treno. L'Europa, infatti, sta cercando di realizzare un progetto molto ambizioso, ovvero la rete transeuropea di trasporto (TEN-T). Tale progetto prevede una rete infrastrutturale di tipo multimodale composta da strade, ferrovie, vie navigabili interne e rotte marittime collegando nodi urbani, porti, aeroporti e altri termina. Il progetto europeo si fissa anche l'obiettivo di cercare di armonizzare ed eliminare le barriere tecniche esistenti tra le reti di trasporto degli Stati. Il regolamento (UE) n. 1315/2013 "sugli orientamenti dell'Unione per lo sviluppo della rete transeuropea dei trasporti" è quello attualmente in vigore su cui si basa l'intero progetto. Tale regolamento disegna una rete di trasporto su due livelli: una rete globale (comprehensive), che garantisce l'accessibilità e la connettività di tutte le regioni dell'UE, e di una rete centrale (core), che comprende le parti più importanti della rete globale. Quest'ultima, da realizzare entro il 2050, è costituita da tutte le infrastrutture di trasporto esistenti e pianificate della TEN-T, comprese le misure che promuovono l'uso efficiente e ambientalmente sostenibile di tali infrastrutture. La rete centrale, da realizzare entro il 2030, è costituita dalle parti della rete globale che rivestono la massima importanza strategica per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo della politica TEN-T. Il completamento della rete centrale comprende nove corridoi che servono i più importanti flussi a lunga distanza e dovrebbe migliorare i collegamenti transfrontalieri. Sempre per quanto riguarda tale progetto sono presenti due priorità orizzontali: la diffusione del sistema europeo di gestione del traffico ferroviario e le autostrade del mare. Nel 2021 è stata fatta una revisione del progetto allo scopo di uniformare il progetto al Green Deal europeo. Le novità riguardano una rete TEN-T articolata su tre livelli aggiungendo alla rete centrale quella globale; un'altra novità riguarda la creazione dei corridoi europei di

---

<sup>7</sup> "The top 50 Container Ports", World Shipping Council, 2019

trasporto, che sostituiranno i corridoi ferroviari per le merci e i corridoi della rete centrale. Infatti, uno dei principali obiettivi è quello di promuovere il cambio modale su ferro e rendere il trasporto ferroviario più competitivo.

A seguito dello scoppio del conflitto bellico tra Russia e Ucraina sono stati realizzati alcuni cambiamenti. Infatti, sono state proposte alcune estensioni per quanto riguarda le regioni dell'Ucraina e della Moldavia, mentre sono stati abbandonati i progetti che coinvolgevano Russia e Bielorussia.

### 1.3 Andamento e caratteristiche del mercato italiano delle spedizioni

Le imprese di spedizione hanno svolto e svolgono tutt'oggi un ruolo di notevole importanza negli scambi commerciali globali. Nell'ultimo periodo, però, molti studiosi hanno previsto un futuro che non sarà sicuramente ai livelli del passato. Gli spedizionieri si stanno trovando in questo momento a dover affrontare una sfida non da poco, infatti da una parte vedono come i corrieri espressi, le compagnie marittime, gli autotrasportatori stanno crescendo e si stanno allargando sempre di più cercando di bypassare la figura dello spedizioniere per cercare il contatto diretto con il cliente; dall'altra parte le esigenze dei clienti si fanno sempre più complesse e articolate, che possono rappresentare sia una sfida ma anche un elemento di distinzione rispetto ai concorrenti. Inoltre, per poter restare sul mercato è sempre più importante cercare di investire, soprattutto nella digitalizzazione, nella standardizzazione e nella ottimizzazione dei processi<sup>8</sup>. In futuro i cambiamenti saranno molti e sicuramente resteranno in vita quelle imprese di spedizione che sapranno essere più resilienti. Sicuramente non sarà facile ostacolare i grandi vettori marittimi che stanno puntando fortemente al gigantismo navale, ma diverse sono le risposte che il settore ha già dato come ad esempio alcuni spedizionieri hanno deciso di organizzare i propri voli o viaggi noleggiando velivoli e navi container. Inoltre, molte grandi case di spedizione hanno deciso di procedere con acquisizioni in modo tale da avere una buona massa critica necessaria per competere. La crisi delle catene logistiche globali del valore ha messo in evidenza la strategicità della filiera logistica, questo, di

---

<sup>8</sup> “Il futuro delle imprese di spedizioni secondo Albertini: resilienza e collaborazione”, Alessandro Abertini; Shipping Italy

fatto, rappresenta un grande vantaggio per le imprese di spedizione in quanto rappresentano quelle figure in grado di interfacciarsi con numerosi problemi e che sanno anche risolverli.

L'Italia è tra i primi paesi al mondo per quanto riguarda le esportazioni. Infatti, l'import-export nei mercati esteri rappresenta circa il 9% del PIL nazionale e ogni anno questo dato tende a crescere. La figura seguente mostra l'incremento delle esportazioni nel 2021 rispetto al 2019 e al 2020, diviso per regione.



Figura 4: Variazione export per regione nel 2021, rispetto al 2019 e 2020

Per quanto riguarda il settore della logistica, l'Italia è uno dei maggiori player mondiali e conta circa 1.750 aziende attive, con un fatturato complessivo che supera i 15 miliardi di euro l'anno e che impegna circa 50.000 addetti<sup>9</sup>. Circa il 90% di queste imprese sono di piccole-medie dimensioni ovvero che impiegano meno di 50 addetti. Dato che viene confermato anche dal fatto che, delle 1.750 imprese, meno di 50 fatturano oltre 50 milioni

<sup>9</sup> Fedespedi 2021

e solo 20 fatturano oltre 100 milioni <sup>10</sup>. Nell'anno 2016 il fatturato totale del settore si aggirava sui 14 miliardi di euro, ma "solo" 2 miliardi di euro corrispondevano al valore aggiunto: 12 miliardi di euro rappresentavano l'indotto generato dalle imprese di spedizioni, cioè il corrispettivo versato nelle casse da tutti i soggetti appartenenti a tale settore come terminalisti, doganalisti, NVOCC, autotrasportatori, aziende di packaging e altri operatori della logistica <sup>11</sup>. Gli impieghi che vengono generati indirettamente dal settore delle spedizioni sono decine di migliaia, che si aggiungono ai 30.000 addetti diretti. È possibile intuire che l'indotto che genera tale settore è molto importante con numeri da tenere in considerazione assolutamente.

Tuttavia, in Italia il settore della logistica si presenta come arretrato rispetto ad altri paesi europei, come la Germania, l'Olanda e il Belgio. Infatti, a cinque anni dalla precedente uscita del Logistics Performance Index (LPI), indicatore che ha l'obiettivo di fotografare le capacità logistiche e di trasporto internazionale l'Italia è rimasta al diciannovesimo posto su 139 paesi analizzati. La ragione principale è riconducibile all'insufficienza degli investimenti sulle infrastrutture di connessione (strade, autostrade, ferrovie e terminal portuali) e anche quelle immateriali (digitalizzazione, standardizzazione, ecc.). Questi deficit comportano a loro volta che parte dei flussi di merce in importazione entrino nel territorio nazionale attraverso infrastrutture estere: una grande quantità di merci destinate all'Italia, infatti, approdano in Europa attraverso altri paesi quali Olanda, Irlanda e Lussemburgo poiché in grado di offrire infrastrutture adeguate e procedure doganali semplificate (Cattaneo et al., 2016). Se si vuole puntare sulla logistica è fondamentale cercare di riorganizzare il sistema e far funzionare tutti i suoi aspetti, con un disegno globale complessivo <sup>12</sup>. Secondo uno studio di Fedespedi condotto nel 2014, ogni anno circa 6,4 miliardi di euro rappresentano il mancato introito per l'Italia per container importati: circa 900 mila contenitori con merce destinata all'Italia viene importata dai paesi del Nord Europa, anziché approdare nel territorio nazionale da porti italiani. Questa situazione è dovuta in primo luogo all'eccesso di burocrazia nelle procedure di importazione nel nostro paese. Contestualmente è opportuno cercare di monitorare e investire molto sulle prestazioni delle nostre infrastrutture come ad esempio il Dwell

---

<sup>10</sup> Cattaneo et al., 2016

<sup>11</sup> Cattaneo et al., 2016

<sup>12</sup> Logistic Performance Index: la parola ad Alessandro Pitto, Fedespedi; "il giornale della logistica"

Time, per cercare di garantire un servizio ad alto valore aggiunto. Prestazioni di basso livello portano con sé un'inevitabile congestione del porto e del terminal, che si traducono in un incremento dei costi operativi e una riduzione della qualità del servizio.

In questo scenario di stallo, gli investimenti dati dal PNRR possono rappresentare un punto di svolta per raggiungere quell'efficienza che porterebbe l'Italia, grazie alla sua posizione geografica e alla qualità del prodotto "Made in Italy", in una posizione di dominanza nei traffici commerciali mondiali.

#### 1.4 Il ruolo degli incoterms all'interno del mercato internazionale

Nel mondo del commercio internazionale giocano un ruolo di fondamentale importanza gli Incoterms, che vanno a definire la resa della merce, ovvero stabilire fino a quando i costi, i rischi e le responsabilità del trasporto sono a carico del venditore e da quando passano al compratore. Il termine Incoterms rappresenta l'abbreviazione di International Commercial Terms e sono degli accordi non vincolanti in termini di legge tra venditore e compratore che si basano sulle loro esigenze ed interessi. Essi fanno riferimento solamente alle fasi della logistica e non il passaggio di proprietà della merce. L'ICC da più di 80 anni offre a tutti i soggetti coinvolti le regole e i suggerimenti operativi che riflettono i più recenti sviluppi in ambito commerciale<sup>13</sup>.

Vengono aggiornati ogni 10 anni e attualmente la versione più recente è quella del 2020, che ha introdotto le seguenti novità:

- Con la resa FCA è stata introdotta la possibilità per il compratore di dare indicazione al proprio vettore di emettere una Bill of Lading con la dicitura "on board" al venditore dopo il carico della merce a bordo della nave (quando le responsabilità sono a carico del compratore stesso). Il tutto ha permesso di risolvere un problema di carattere commerciale che era frequente nella prassi precedente, rendendo possibile l'emissione della lettera di credito e facilitando eventuali richieste della banca nel caso venisse coinvolta;

---

<sup>13</sup> ICC Italia, Incoterms

- Nelle passate edizioni, i termini CIF e CIP prevedevano l'obbligo a carico del venditore di stipulare una polizza assicurativa conforme alla Institute Cargo Clause C (livello minimo). Con l'aggiornamento del 2020, la resa CIP prevede una copertura conforme alle Institute Cargo Clauses A (All Risks, livello massimo di copertura), mentre per la resa CIF il livello di assicurazione è rimasto invariato;
- È prevista la possibilità con l'utilizzo delle rese FCA, DAP, DPU e DDP di organizzare il trasporto non con una parte terza ma utilizzando i mezzi di trasporto propri dei venditori (DAP, DPU e DDP) o dei compratori (FCA);
- Il DAT è stato sostituito da quello DPU;
- Inserimento delle Security-related requirements, degli obblighi collegati alla sicurezza.

Alcuni incoterms possono essere utilizzati indifferentemente alla modalità di trasporto, mentre alcuni sono specifici per il trasporto via mare e acque interne. Inoltre, possono essere suddivisi in 4 gruppi:

- Gruppo E: minori obbligazioni in capo al venditore;
- Gruppo F: il trasporto principale è a carico del compratore;
- Gruppo C: il trasporto principale è a carico del venditore;
- Gruppo D: il venditore consegna a destino, quindi su di lui gravano responsabilità, costi e rischi del trasporto.

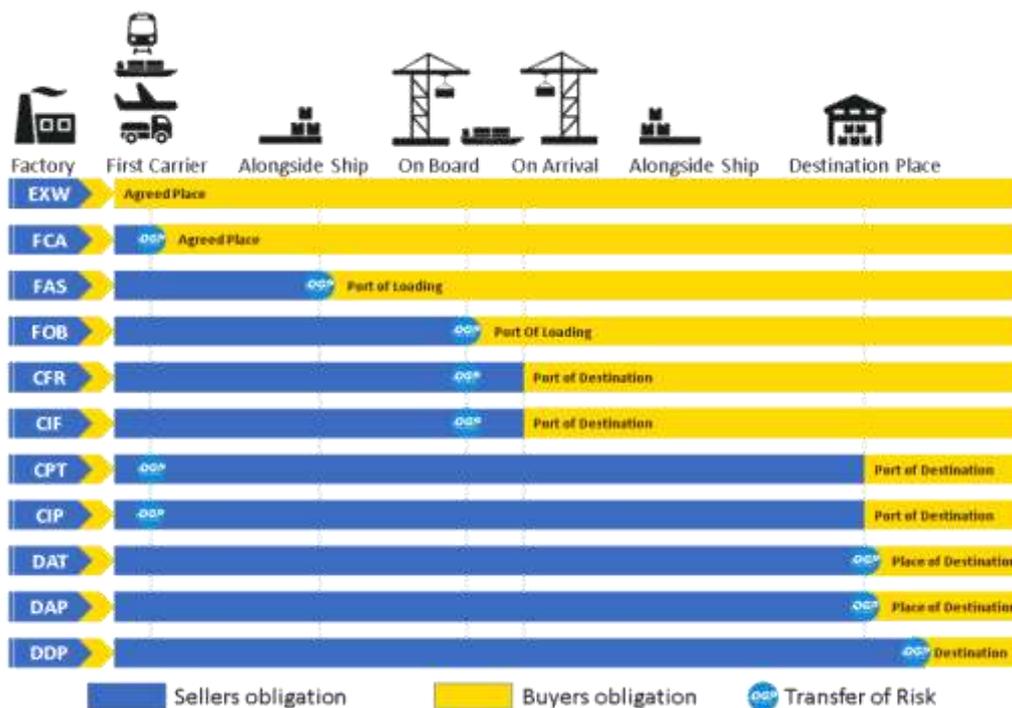


Figura 5: Incoterms 2020, Assagenti

Termini di resa utilizzabili per ogni tipo di trasporto

EXW – Ex Works

Detto anche “Franco Fabbrica”, prevede che il venditore effettui la consegna mettendo la merce a disposizione del compratore nei propri magazzini o locali aziendali. Di fatto prevede il livello minimo di obbligazioni per il venditore.

FCA – Free Carrier

In questo caso il venditore effettua la consegna rimettendo la merce al vettore o ad un'altra persona designata dal compratore nei propri locali o in un altro luogo. Inoltre, sempre il venditore, se previsto, si deve occupare di sdoganare la merce all'esportazione. Viene anche detto Franco Vettore ed è molto tipico nel caso di spedizioni via container.

CPT – Carriage Paid To

Il venditore effettua la consegna rimettendo la merce al vettore o ad un'altra persona designata dallo stesso venditore in un luogo concordato e sempre il venditore deve stipulare il contratto di trasporto e sopportare le spese necessarie per l'invio della merce al luogo di destinazione convenuto.

#### CIP – Carriage And Insurance Paid To

Il venditore si occupa della consegna rimettendo la merce al vettore o ad un altro soggetto da lui stesso scelto in luogo concordato. Quest'ultimo rappresenta il passaggio del rischio al compratore, anche se spetta al venditore stipulare il contratto di trasporto e sostenere le spese necessarie per l'invio della merce al luogo di destinazione. Il venditore si occupa anche di stipulare una copertura assicurativa. Il CIP richiede lo sdoganamento della merce in capo al venditore per quanto riguarda la fase di esportazione.

#### DPU – Delivered at Place Unloaded

Per quanto riguarda il seguente termine di resa il venditore si occupa di mettere a disposizione del compratore nel porto o luogo concordato. Tale porto o luogo comprende ogni spazio, coperto o scoperto, come un magazzino, una banchina, un piazzale.... Il venditore sopporta tutti i rischi connessi al trasporto e alla scaricazione della merce nel porto o luogo di destinazione convenuto. Viene sempre richiesto, anche in questo caso, lo sdoganamento da parte del venditore, della merce all'esportazione.

#### DAP – Delivered At Place

In questo caso il venditore effettua la consegna mettendo la merce a disposizione del compratore sul mezzo di trasporto di arrivo, il tutto pronto per la consegna nel luogo di destinazione convenuto. In tal senso il venditore si fa carico di tutti i rischi connessi al trasporto della merce al luogo convenuto. Il venditore si occuperà della dogana all'esportazione ma non è obbligato nel processo di importazione.

#### DDP – Delivered Duty Paid

Il venditore effettua la consegna mettendo a disposizione la merce del compratore, sdoganata all'importazione, sul mezzo di trasporto di arrivo pronta per la scaricazione nel luogo di destinazione convenuto. Il venditore si fa carico di tutto anche dello sdoganamento all'importazione. L'IVA o altre tasse simili pagabili per l'importazione sono a carico del venditore, salvo diverso accordo esplicito nel contratto di vendita. Il DDP comporta il livello massimo di obbligazioni per il venditore.

#### Termini per il trasporto via mare

#### FAS – Free Alongside Ship

Il venditore si occupa della consegna mettendo la merce sottobordo della nave, designata dal compratore nel porto d'imbarco convenuto. I rischi passano quando la merce si trova sottobordo e il compratore sopporta tutte le spese da tale momento in avanti. Il venditore non ha l'obbligo di sdoganare merce all'importazione, pagare eventuali diritti di importazione o espletare eventuali formalità doganali all'importazione.

#### FOB – Free On Board

Nel seguente termine di resa il venditore si occupa di mettere la merce a bordo della nave designata dal compratore e i rischi passano quando la merce si trova a bordo della nave stessa. Il compratore si occupa di tutte le spese da quel momento in poi. Anche in questo caso non vi è l'obbligo di sdoganamento.

#### CFR – Cost and Freight

Il venditore mette sempre la merce a bordo della nave ed i rischi passano in questo momento. Mentre per quanto riguarda i costi, essi vengono mantenuti dal venditore fino al porto di destino convenuto. Questa regola presenta due punti critici, perché il passaggio del rischio e il trasferimento delle spese avvengono in luoghi diversi. Mentre il contratto specificherà sempre un porto di destinazione, esso potrebbe non specificare il porto d'imbarco, ove il rischio passa al compratore. Se il porto d'imbarco presenta un particolare interesse per il compratore, si raccomanda alle parti di specificarlo il più chiaramente possibile nel contratto.

#### CIF – Cost, Insurance and Freight

Ci ritroviamo nella stessa situazione di prima, con l'unica differenza che in questo caso è prevista una copertura assicurativa. Il compratore deve tener presente che secondo la regola CIF il venditore è obbligato ad ottenere soltanto una copertura assicurativa minima. Nel caso in cui il compratore desideri avere una protezione assicurativa più ampia, dovrà accordarsi espressamente con il venditore o provvedere direttamente ad un'assicurazione integrativa

---

<sup>14</sup> Gli incoterms 2020, ICC Italia

## 1.5 I documenti per poter realizzare una spedizione

Un altro aspetto molto importante legato al mondo delle spedizioni è quello documentale; infatti, durante l'intero ciclo di una spedizione sono richiesti documenti di varia natura, alcuni obbligatori, altri fondamentali solo in circostanze particolari, come ad esempio la tipologia di merce spedita o il paese di origine/destinazione, senza i quali non è possibile spedire il carico. I principali documenti che interessano il processo di spedizione li possiamo raggruppare in questo modo:

- Documenti per le transazioni, fondamentali a comprovare il contratto di compravendita sottostante alla spedizione;
- Documenti di esportazione, necessari per l'emissione della bolla doganale e per il processo di esportazione;
- Documenti di trasporto, emessi dai carrier che dettagliano i termini del trasporto;
- Documenti di ispezione, emessi da un soggetto terzo che si occupa delle ispezioni su richiesta del compratore, che richiede di certificare la quantità e la qualità della merce;
- Documenti assicurativi, che evidenziano la copertura assicurativa di una determinata spedizione;
- Documenti bancari e di pagamento, che attestano l'avvenuta transazione;
- Documenti di importazione.

I principali e più frequenti documenti che possono essere richiesti o che sono obbligatori nelle spedizioni internazionali sono:

- Certificato di origine: documento emesso nel paese di origine della merce, che certifica la provenienza della merce. Attraverso questo documento possono essere richieste delle tariffe ridotte per l'importazione da alcuni paesi che hanno accordi preferenziali con il paese di destinazione;
- Fattura commerciale: è un documento necessario per il processo di sdoganamento sia in esportazione che in importazione. Attesta l'esistenza di una transazione sottostante il processo di spedizione. Viene utilizzato per emettere la bolla doganale di esportazione ed è utilizzato dai funzionari doganali per valutare i dazi e le tasse all'importazione;

- Packing list: documento non fiscale obbligatorio che contiene la descrizione della merce e la tipologia di imballaggio: sono presenti tutte le informazioni per quanto riguarda il numero dei colli, dimensione e peso di ciascuno di esso e la tipologia di imballaggio;
- Documento di trasporto – DDT: è un documento contabile di consegna, che certifica il trasporto e la consegna al destinatario;
- Dichiarazione di libera esportazione: è un documento obbligatorio per le spedizioni extracomunitarie che permette lo sdoganamento della merce; assicura che la merce non sia soggetta a restrizioni d'esportazione secondo i regolamenti europei vigenti;
- Lettera di credito: documento emesso da un istituto di credito che attesta che la messa a disposizione di una determinata somma di denaro a favore del venditore per la vendita di beni; il venditore riceverà il compenso solo a determinate condizioni pattuite in partenza e inserite nella lettera di credito, che la banca si fa garante di controllare;
- Advance Shipping Notice – ASN: documento elettronico inviato dal software di un fornitore all'impresa o magazzino destinatario della merce, dopo che quest'ultima è stata spedita. Funge da avviso di spedizione, in modo che il destinatario possa prepararsi per ricevere la merce.
- Packing declaration: documento obbligatorio per le spedizioni marittime verso l'Australia che attestano il tipo di materiale di imballaggio utilizzato. La packing declaration può riferirsi alla singola spedizione, oppure può avere validità annuale. È richiesta ai fini della salvaguardia della biosicurezza: la dogana controlla che materiali nocivi non entrino in Australia. I materiali di imballaggio non consentiti sono fieno, paglia, bambù e torba. Se il materiale di imballaggio contiene legno, paglia o corteccia, le merci devono essere sottoposte a fumigazione.
- Bill of Lading e sue varianti: Polizza di carico rilasciata da un carrier che evidenzia la presa in carico, le condizioni del contratto di trasporto e l'impegno di consegnare la merce nel luogo di destinazione al possessore risultante nella stessa. È un documento rappresentativo della merce nel quale vengono indicati, tra le altre informazioni, lo shipper, la resa, il consignee, il notify, la nave e il numero

del viaggio, il port of loading e il port of discharge, il seal e l'HS code. Possono comparire anche le THC, il seafreight, il BAF ed altre voci di costo legate al trasporto marittimo. Le principali varianti della BL sono:

- Straight BL: polizza non negoziabile. La merce verrà consegnata al consignee.
  - Shippers's order BL: polizza negoziabile e rappresentativa della merce. È emessa "to the order of", tendenzialmente lo shipper.
  - Blank endorsed BL: polizza al portatore: chi ha in mano la BL può ritirare la merce.
  - Air Waybill: polizza non negoziabile utilizzata per il trasporto aereo.
  - Clean BL e Claused BL: polizze nelle quali il carrier annota che ha ricevuto la merce in buone condizioni (clean) o viceversa (claused).
  - On board BL: polizza che indica che la merce è stata caricata a bordo.
  - On deck BL: polizza che indica che la merce è stata caricata sul ponte.
- CMR: documento del vettore internazionale, preparato dal mittente e controfirmato dal corriere come prova di avvenuta ricezione della spedizione per la consegna. A differenza della polizza di carico non è un titolo rappresentativo, ma soltanto un titolo di legittimazione.
  - Eur 1: è un documento che attesta l'origine preferenziale comunitaria di merci destinate ad uno dei paesi extra-UE che godono di accordi preferenziali daziari con l'Unione Europea come Svizzera, Cile, Turchia, Israele, Libano, Marocco, Siria e Tunisia. Viene rilasciato dalla dogana tramite uno spedizioniere doganale. Lo scopo di questo documento è l'abbattimento dei dazi all'importazione. Può essere sostituito da una semplice dichiarazione su fattura per spedizioni di importo inferiore a 6.000,00 euro o, per importi superiori, da parte di una ditta che abbia lo status di AEO (Operatore Economico Autorizzato), lo status di Esportatore Autorizzato o per gli Esportatori registrati al REX (per esportazioni in Canada e Giappone).
  - Multimodal IMO Declaration: documento obbligatorio in caso di spedizione marittime nazionali e internazionali di merci pericolose. Nella Multimodal IMO Declaration lo shipper descrive la propria merce in maniera esaustiva come richiesto dal Codice IMDG.

## Capitolo secondo

### La figura dello spedizioniere

#### 2.1 Le imprese di spedizione nel contesto italiano

Il mondo della logistica e quello delle spedizioni hanno sempre avuto un compito strategico a livello nazionale e internazionale; infatti, un ruolo di estrema importanza un ruolo di assoluta importanza viene ricoperto dallo spedizioniere. Tale professione nasce in Italia nel periodo delle quattro Repubbliche Marinare, momento storico in cui i mercanti iniziarono in maniera sempre più intensa a trasportare merci di ogni tipo, via mare e via terra. Con l'espandersi dei traffici al di fuori del mediterraneo, a partire dall'XI secolo, nacquero i primi spedizionieri internazionali che, in molti casi, aggregavano i loro traffici con quelli postali.

La figura dello spedizioniere, nel corso degli anni, si è evoluta ed è cambiata: inizialmente il mandato dello spedizioniere si esauriva nel momento in cui la merce era pronta per partire verso la destinazione, luogo in cui un altro spedizioniere si sarebbe occupato delle operazioni di scarico e di trasporto a destinazione, fondamentalmente si occupava di creare un ponte tra cliente-mittente e la compagnia di trasporto. Dalla metà del Novecento, il settore delle spedizioni è mutato a causa dell'espansione dei traffici e dell'avvento del container, inoltre, è nata l'esigenza sempre più forte di contenimento dei tempi e dei costi. Nasce perciò in quegli anni l'esigenza di affidare ad un unico soggetto (spedizioniere-vettore) la responsabilità dell'intero processo end-to-end. L'evidenza di come il ruolo e il business degli spedizionieri si siano modificati nel corso degli anni, portandoli a diventare delle "imprese di spedizione", emerge chiaramente considerando l'evoluzione del settore marittimo a partire dagli anni '60. La globalizzazione e la nascita del WTO hanno contribuito ad un'unificazione dei mercati e ad un rafforzamento dei traffici e sicuramente la tecnologia ha rappresentato un elemento fondamentale allo sviluppo di queste figure. La caduta delle barriere doganali tra i paesi dell'Unione Europea ha comportato un miglioramento dei rapporti tra i paesi facenti parte e la semplificazione delle procedure per lo scambio internazionale delle merci, riducendo in

questo modo gli incarichi di molti spedizionieri. Questo fenomeno ha fatto sì che molte imprese di spedizione di piccole dimensioni fallissero di fronte alla drastica diminuzione dei mandati mentre le realtà più strutturate subirono un ridimensionamento.

Il settore della logistica e dei trasporti in Italia gioca un ruolo di estrema importanza, in quanto lo stivale è uno dei principali paesi esportatori a livello mondiale con una posizione di preminenza nel commercio internazionale e, nonostante gli ultimi anni siano stati caratterizzati da un periodo di crisi, il commercio estero ha mantenuto il suo ruolo di volano della crescita economica.

Un'impresa di spedizioni è il risultato delle forti richieste da parte dei clienti di un unico responsabile che potesse soddisfare le esigenze di mobilità e trasporto delle merci. Il servizio che viene offerto può essere definito completo di servizi complementari e personalizzato. Oggi lo spedizioniere viene considerato un partner strategico con cui condividere gli obiettivi ed i risultati della catena del valore dell'azienda. Viene anche detto "Architetto del Trasporto" proprio perché ha la capacità di risolvere i problemi a 360 gradi e di progettare insieme ai clienti dei modelli di supply chain internazionale. Lo spedizioniere utilizza nelle sue attività ogni modalità di trasporto, cercando di anticipare quelle che sono le esigenze del cliente. In tal senso è molto importante che tali aziende abbiano un management avanzato, ma anche un network organizzativo e una rete commerciale molto solida.

Un mercato fortemente insediato e i traffici in continua crescita hanno fatto sì che i competitors gareggiassero sul piano del prezzo più basso, che ormai è possibile raggiungere solo superando un certo livello di massa critica di volumi movimentati. A causa di questa situazione molte imprese di spedizione, soprattutto quelle più piccole, hanno iniziato a specializzarsi in modo da offrire un effettivo valore aggiunto rispetto ai concorrenti.

Un ruolo decisamente importante viene giocato anche dalle conoscenze sia in ambito geografico-politico ma anche in termini culturali, di modalità operative e burocratiche di ciascun paese. Infatti, ciascuna nazione ha le proprie normative che devono essere rispettate perché un errore potrebbe comportare costi e tempi più estesi. L'attività di risk management è intrinseca allo spedizioniere ed è molto importante in quanto le potenziali minacce sono numerose in ogni spedizione.

## 2.2 Inquadramento giuridico

I soggetti coinvolti nel mondo dello shipping, al giorno d'oggi, tendono quotidianamente a rivolgersi a soggetti terzi, i quali detengono specifiche competenze del settore. Prima di analizzare nel dettaglio la figura dello spedizioniere da un punto di vista giuridico è bene fare alcune precisazioni. Nel nostro ordinamento giuridico il rapporto che si viene a creare tra gli ausiliari e i loro preponenti è spesso inquadrabile nel contratto di mandato con o senza rappresentanza, fattispecie negoziale che trova disciplina nel Codice civile. A tale proposito si ricorda che *“Il mandato è il contratto col quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra”* (art. 1703).

Nella fattispecie di mandato con rappresentanza il mandatario opera, a seguito di procura, in nome e per conto del suo mandante e gli effetti giuridici degli atti da lui posti in essere ricadono direttamente sul mandante.

Nel caso di mandato senza rappresentanza il mandatario agisce per conto del mandante, ma in nome proprio, e *“acquista i diritti e assume gli obblighi derivanti dagli atti compiuti con i terzi, anche se questi hanno avuto conoscenza del mandato. I terzi non hanno alcun rapporto col mandante. Tuttavia, il mandante, sostituendosi al mandatario, può esercitare i diritti di credito derivanti dall'esecuzione del mandato”* (art. 1705).

Gli ausiliari svolgono una vasta gamma di attività, alcune delle quali sono tipiche della loro professione a loro riservate dalla legge, mentre altre sono libere e di fatto possono essere prestate anche da qualsiasi altro soggetto. Di conseguenza può verificarsi una parziale sovrapposizione tra diverse figure. La normativa italiana che si occupa di regolare gli ausiliari del settore dello shipping non sempre appare adeguata a disciplinare figure che nella realtà operativa stanno assumendo ruoli sempre più complessi.

Analizzando da un punto di vista giuridico la figura dello spedizioniere, possiamo dire per prima cosa che esso non solo opera nel settore dello shipping, ma anche in relazione ai trasporti aerei, terrestri e multimodali. A lui si rivolgono i caricatori/mittenti al fine di organizzare al meglio le loro spedizioni. Tale figura professionale, per quanto riguarda i profili pubblicistici relativi all'accesso alla professione, trova principalmente disciplina nella Legge 1442/1941; mentre per gli aspetti privatistici nel codice civile. In merito a

quest'ultimo è importante sottolineare come sia stato, recentemente modificato dal decreto-legge 152/2021 convertito nella legge 233/2021 “recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose”, c.d. decreto PNRR. Una più puntuale disciplina si trova nelle Condizioni generali di spedizione predisposte da Fedespedi (Federazione nazionale delle imprese di spedizioni internazionali).

Per poter accedere alla professione di spedizioniiere il soggetto interessato, deve presentare una SCIA alla Camera di Commercio dove ha luogo la sede operativa, autocertificando il possesso dei requisiti morali, professionali e finanziari richiesti dalla Legge 1442/1941. Nel caso in cui volesse operare in più sedi deve presentare una SCIA per ognuna di esse e nominare in ciascuna sede un suo preposto avente requisiti morali e professionali.

In merito ai profili privatistici, la definizione di contratto di spedizione la possiamo trovare all'art 1737 del Codice civile che in tal modo recita: *“Il contratto di spedizione è un mandato con il quale lo spedizioniere assume l'obbligo di concludere in nome proprio e per conto del mandante o, se dotato di poteri di rappresentanza, in nome e per conto del mandante, uno o più contratti di trasporto con uno o più vettori e di compiere le operazioni accessorie”*.

Dalla seguente definizione è possibile individuare alcune peculiarità tipiche di tale contratto. Il contratto di spedizione è un sottotipo di mandato; il mandato di spedizione può essere senza rappresentanza per cui lo spedizioniere stipula i contratti di trasporto per conto del caricatore/mittente, ma in nome proprio, oppure con rappresentanza per cui lo spedizioniere opera sia in nome, sia per conto del caricatore, in tale senso i rischi per lo spedizioniere si riducono. Un altro aspetto importante da tenere a mente è dato dal fatto che lo spedizioniere può stipulare più contratti di trasporto, realizzando in questo modo un trasferimento del carico mediante molteplici modalità. Dal contesto delle disposizioni possiamo ritenere che lo spedizioniere si occupi del trasporto di cose e non di persone. Lo spedizioniere, oltre a stipulare dei contratti di trasporto, ha il compito di compiere operazioni accessorie: presa in consegna delle merci, imballaggio e marcatura, pesatura, .... Il legislatore non si è occupato di andare a definire un elenco ben preciso di queste attività andando così a creare dei potenziali contenziosi.

Il Codice civile prevede la possibilità di revoca o modifica dell'incarico. Invero *“Finché lo spedizioniere non abbia concluso il contratto di trasporto col vettore, il mittente può revocare l'ordine di spedizione, rimborsando lo spedizioniere delle spese sostenute e corrispondendogli un equo compenso per l'attività prestata”* (art. 1738).

Passando ai diritti dello spedizioniere dobbiamo fare riferimento all'articolo 1740 del Codice civile, il quale sancisce i seguenti elementi:

- La misura della retribuzione dovuta allo spedizioniere per l'esecuzione dell'incarico si determina, in mancanza di convenzione, secondo le tariffe professionali o, in mancanza, secondo gli usi del luogo in cui avviene la spedizione”;
- “Le spese anticipate e i compensi per le prestazioni accessorie eseguite dallo spedizioniere sono liquidati sulla base dei documenti giustificativi, a meno che il rimborso e i compensi siano stati preventivamente convenuti in una somma globale unitaria”

Importante sottolineare una novità introdotta dalla riforma, che riguarda il diritto di ritenzione a fronte dei crediti dello spedizioniere; ovvero oggi lo spedizioniere risulta maggiormente tutelato rispetto al passato in quanto ha un diritto di ritenzione delle merci anche a relative spedizioni diverse da quella che ha originato il credito, basti che si riferisca al medesimo contratto di spedizione.

In merito agli obblighi possiamo, in primo luogo, far riferimento al riformato articolo 1739 del Codice civile, secondo cui: *“Nell'esecuzione del mandato lo spedizioniere è tenuto a osservare le istruzioni del mandante”*. Inoltre, è precisato che *“Lo spedizioniere non ha l'obbligo di provvedere all'assicurazione delle cose spedite, salva espressa richiesta del mandante”*. Così facendo è venuto meno l'obbligo dello spedizioniere di accreditare i premi, gli abbuoni e i vantaggi di tariffa ottenuti al suo mandante, allineandosi così alla prassi già consolidata.

La figura dello spedizioniere va tenuta giuridicamente distinta da quella del vettore, in quanto l'oggetto dei tipi di contratto è differente. Infatti, secondo l'articolo 1678 del codice civile *“... il vettore si obbliga, verso corrispettivo, a trasferire persone o cose da un luogo a un altro”*. Inoltre, vi sono pure altre differenze per quanto riguarda gli obblighi

e le responsabilità: lo spedizioniere assorbe l'obbligo di stipulare contratti di trasporto e di compiere operazioni accessorie, ma non di trasferire il carico da un luogo a un altro. Ha in capo la responsabilità nel caso in cui non abbia provveduto a concludere il contratto di trasporto oppure non abbia scelto con diligenza il vettore, ma non è tenuto al risarcimento dei danni subiti dal carico durante il trasferimento in quanto risponde per culpa in eligendo, ma non per culpa in vigilando.

Il Codice civile si occupa anche di andare a disciplinare la figura dello spedizioniere-vettore per mezzo dell'articolo 1741 del codice civile: *“con mezzi propri o altrui assume l'esecuzione del trasporto in tutto o in parte, ha gli obblighi e i diritti del vettore”*. In tal modo vi è la cosiddetta entrata nel contratto di trasporto da parte dello spedizioniere; infatti, quest'ultimo conserva i suoi diritti ed obblighi ma si assume anche quelli del vettore. È tipico fare confusione nell'identificazione delle due figure, ecco che si possono trarre alcuni indici rilevatori della volontà delle parti che permettono di aiutare nei singoli casi concreti a stabilire se si sia in presenza di un contratto di spedizione o di trasporto. Tra questi, ad esempio, sono indicativi della conclusione di un contratto di trasporto: l'ampia discrezionalità concessa allo spedizioniere in relazione alla scelta della via e dei mezzi di trasporto; la pattuizione di un compenso unitario; il rilascio di fatture relative alla prestazione di trasporto; l'emissione di documenti di trasporto con propria intestazione e sottoscrizione, ecc. Sono altresì rilevanti le comunicazioni tra le parti e il loro complessivo comportamento.

Sempre in relazione alla figura dello spedizioniere-vettore e alla sua responsabilità per danni al carico derivante dall'applicazione della normativa relativa al contratto di trasporto occorre tener presente che l'art. 1741 cod. civ. è stato modificato ad opera del decreto PNRR grazie al quale è stato aggiunto un comma che così recita *“Nell'ipotesi di perdita o avaria delle cose spedite, si applica l'articolo 1696”*. L'articolo a cui si fa rinvio, così come a sua volta riformato, sancisce che *“Il risarcimento dovuto dal vettore non può essere superiore a 1 euro per ogni chilogrammo di peso lordo della merce perduta o avariata nei trasporti nazionali terrestri e all'importo di cui all'articolo 23, paragrafo 3, della Convenzione relativa al contratto di trasporto internazionale di merci su strada, con Protocollo, firmata a Ginevra il 19 maggio 1956, ratificata ai sensi della legge 6 dicembre 1960, n. 1621 [ovvero 8,33 d.s.p.], nei trasporti internazionali terrestri, ovvero ai limiti previsti dalle convenzioni internazionali o dalle leggi nazionali applicabili per i trasporti*

aerei, marittimi, fluviali e ferroviari, sempre che ricorrano i presupposti ivi previsti per il sorgere della responsabilità del vettore”, precisando che “Il vettore non può avvalersi della limitazione della responsabilità prevista a suo favore dal presente articolo ove sia fornita la prova che la perdita o l’avaria della merce sono stati determinati da dolo o colpa grave del vettore o dei suoi dipendenti e preposti, ovvero di ogni altro soggetto di cui egli si sia avvalso per l’esecuzione del trasporto, quando tali soggetti abbiano agito nell’esercizio delle loro funzioni”. Da ultimo occorre tener presente che la figura dello spedizioniere, fin qui illustrata, si differenzia da quella dello spedizioniere doganale. Quest’ultimo è un professionista, iscritto in un apposito albo, che si occupa dell’espletamento delle pratiche doganali per conto dell’importatore o dell’esportatore al fine di consentire un rapido passaggio delle merci alle frontiere.

### 2.3 Inquadramento economico ed organizzativo

L’impresa di spedizioni non viene più considerata come un semplice fornitore di servizi, bensì un vero e proprio partner strategico in grado di andare ad offrire un servizio personalizzato che risponda alle esigenze della clientela. Questo cambiamento da casa ad impresa di spedizione è avvenuto per un cambiamento del settore dettato dalle esigenze delle imprese di avere un unico responsabile della spedizione in grado di adempiere a tutte le esigenze richieste. L’impresa di spedizione utilizza ogni modalità di trasporto e per poter gestire la complessità di una spedizione internazionale, deve disporre di: management avanzato, Network organizzativo, rete commerciale e capacità finanziaria. Le esigenze di mercato hanno portato lo spedizioniere a diventare un’impresa con una struttura maggiormente solida, non solo basata sulla rete di conoscenze, bensì che faccia leva sulle proprie competenze specifiche per poter offrire al cliente un servizio completo e distintivo. Lo spedizioniere deve essere in grado di saper ricercare, ingaggiare, coordinare e remunerare numerosi attori coinvolti all’interno dell’intero processo di una spedizione, tenendo conto di quelli che sono i tempi e i costi che devono essere sempre ottimizzati.

Le imprese di spedizione rappresentano per i loro clienti un soggetto intermediario che si occupa di andare a adempiere a tutta una serie di attività per poter esportare o importare i prodotti, in questo modo tali imprese possono concentrarsi sul loro core business.

L'apertura ai mercati globali e la crescita del settore hanno fatto sì che numerose imprese del settore si sviluppassero e diventassero sempre più grandi oppure aumentassero le loro attività rispetto a nicchie merceologiche specifiche. Un più facile accesso a determinate risorse ha fatto sì che gli spedizionieri crescessero sempre di più andando a creare un network di carattere mondiale. In ogni caso nel settore delle spedizioni possiamo classificare tali imprese in quattro categorie sulla base della Governance, della forma societaria, dell'estensione del Network, del possesso dei mezzi propri e della specializzazione modale e merceologica <sup>15</sup>.

1. **Officed based:** tipologia caratterizzata da un unico centro direzionale che si occupa della maggior parte dei processi sia di carattere informativo che documentale e rappresentano dei veri e propri intermediari. Questa tipologia di impresa di spedizione del mercato italiano e sono caratterizzate dall'aver forme societarie semplici in cui operano una decina di dipendenti e solitamente il loro fatturato non super i 2 milioni di euro <sup>16</sup>. Proprio per la dimensione di tali imprese solitamente la clientela a cui si riferiscono non è di grandi dimensioni e tendono ad offrire soluzioni standard, inoltre delegano le attività doganali a soggetti terzi.
2. **External network:** sono imprese un pochino più strutturate, possiamo paragonarle come ad una sorta di evoluzione di quelle antecedenti, i numeri di dipendenti e fatturato tendono a crescere e generalmente detengono più di una filiale. Sono imprese che, in genere, offrono qualche servizio in più come quello del groupage determinando in questo modo la presenza di un magazzino. Le relazioni internazionali rappresentano sicuramente un fattore molto importante soprattutto per quanto riguarda i guadagni e solitamente fanno parte di uno più network di spedizionieri.
3. **Owned network:** con questa tipologia possiamo dire che è avvenuto nel concreto la cosiddetta evoluzione da casa di spedizioni ad impresa di spedizioni, il tutto grazie a dei processi di crescita strutturale, fusioni con altri spedizionieri o acquisizione da parte di gruppi esteri. Sono aziende con un buon numero di impiegati e che hanno anche un bel fatturato che in genere supera i 10 milioni,

---

<sup>15</sup> Fast forwarding Italy, il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale, Frabrizio Dallari 2015

<sup>16</sup> Fast forwarding Italy, il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale, Frabrizio Dallari 2015

inoltre proprio grazie a questi numeri si possono permettere di investire in proprie filiali presso gli hub logistici internazionali. Con questa struttura possono seguire direttamente l'esito di una spedizione da origine fino a destino assumendosene la completa responsabilità nei confronti del cliente. Spesso sono imprese caratterizzate da strumenti informativi strutturati, come ad esempio il track and trace. Inoltre, detengono competenze molto ampie e sviluppate che permettono loro di trattare un'ampia gamma merceologica.

4. **Global network:** si tratta dei cosiddetti global freight forwarder, che detengono competenze e disponibilità economiche/finanziarie in grado di risolvere problemi di qualsiasi natura, complessità e dimensione. Possono trattare spedizioni piccole e non troppo complesse ma anche il break bulk, con soluzioni di vario genere sia via mare, via terra e via aerea. In genere fanno parte di gruppi finanziari ed impiegano una moltitudine di addetti a livello mondiale. Operano come dei veri e propri integratori di soluzioni a 360 gradi, rivolgendosi a grandi clienti industriali che hanno necessità di trasporto su scala globale con peculiarità non da poco e che richiedono una moltitudine di servizi logistici con elevata expertise settoriale.

OFFICE BASED	EXTERNAL NETWORK	OWNED NETWORK	GLOBAL NETWORK
Un solo ufficio in Italia	Una sede con più uffici in Italia, Europa	HQ in Italia o mondo	Corporate HQ estero
Impresa italiana, snc/srl (1-3 soci)	Impresa italiana, srl/spa (1-5 soci)	Impresa o gruppo italiano o estero	Multinazionale estera (poste ferrovie etc.)
Adesione a network di corrispondenti	Adesione a network di corrispondenti	Network proprio + agenti mono/ pluri-mandati	Network mondiale in oltre 100 Paesi con uffici diretti
Nessun mezzo proprio (no magazzini)	Qualche mezzo proprio (magazzino consolidam.)	Filiali e magazzini, sistemi IT e attrezzature dedicate	Control tower & IT driven, servizi logistici integrati
Specializzazione modale e/o merceologica	Specializzazione modale e/o merceologica	Nessuna specializzazione modale e/o merceologica	Expertise globale e competenze cross-settoriali
			

Figura 6: le tipologie di imprese di spedizione, Fedespedi

Per quanto riguarda l'Italia la maggior parte delle imprese di spedizioni si concentrano nel nord, con una particolare concentrazione nella provincia di Milano. Rappresentano comunque delle sedi importanti le province di Genova, di Livorno e Venezia in quanto vi hanno sede i principali porti nazionali. Sicuramente cercano di localizzarsi nei pressi dei clienti industriali o dei soggetti importatori/esportatori. Guardando sempre al mercato italiano possiamo dire che le dimensioni delle imprese non spiccano come nel caso dei grandi gruppi internazionali, questo dovuto al fatto che tali imprese non sono arrivate sicuramente preparate all'appuntamento con la globalizzazione dei mercati sia per le modeste dimensioni sia per una poca lungimiranza rispetto ai mutamenti strutturali in atto nel settore manifatturiero e alla necessità di uscire dai confini nazionali. Altri fattori sono sicuramente i lenti processi di delocalizzazione e terziarizzazione rispetto ai competitors internazionali e anche, ma soprattutto, le modalità di acquisto e vendita adottate dalle imprese produttrici italiane, lasciando nelle mani dei fornitori e clienti l'intera organizzazione del flusso logistico<sup>17</sup>. Sono stati anche molti i casi in cui le imprese italiane sono state acquisite da imprese estere inglobandole interamente nei loro processi aziendali determinando così uno gap rispetto a queste imprese.

Lo spedizioniere in Italia gioca un ruolo essenziale di supporto alle imprese manifatturiere, in special modo alle PMI, aiutandole ad essere presenti in modo più competitivo nei mercati internazionali. Molto importanti sono gli asset intangibili su cui si basa il servizio erogato, tra questi possiamo citare le conoscenze e le competenze, ma anche il network è fondamentale nelle relazioni globali. Dalla clientela sono richieste le seguenti conoscenze:

- Geografico-politiche: importante è sicuramente il routing e tutte le specificità legate ad ogni singolo paese. Quindi lo spedizioniere deve essere in grado di consigliare al meglio al proprio cliente cosa fare e come per poter condurre al meglio la spedizione.
- Culturali: è opportuno tenere a mente le festività di ogni singolo paese, ma anche tutte le formalità burocratiche che caratterizzano le diverse nazioni. Sicuramente è fondamentale tenere a mente il periodo del Capodanno cinese.

---

<sup>17</sup> Fast forwarding Italy, il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale, Fabrizio Dallari 2015

- Normative: ogni paese ha le proprie specificità normative e per le quali è fondamentale tenersi sempre aggiornato. Agire senza tenere a mente queste particolarità può comportare sicuramente dei costi aggiuntivi e dei ritardi.
- Doganali e fiscali: molti paesi sono caratterizzati da procedure doganali complesse, caratterizzate da regole sempre più stringenti e la necessità di realizzare sempre più documenti.
- Tecnologiche: sistemi in grado di dare informazioni circa lo stato della spedizione possono rappresentare un valore aggiunto per il cliente.
- Rotte e istradamenti: lo spedizioniere deve essere in grado di individuare la soluzione ottimale cercando di tenere a mente gli eventuali imprevisti e cercando di ridurre al minimo i costi e i tempi.
- Merceologica: è importante avere a mente le specificità di ogni singola tipologia di merce che viene spedita in quanto potrebbe portare con se la necessità di particolari documenti o procedure doganali.

In genere uno spedizioniere opera in tre aree di business: quella terrestre, marittima e aerea. Per quanto riguarda i lunghi tragitti la modalità prevalente è quella marittima e che caratterizza la maggior parte della movimentazione della merce. Invece per quanto riguarda il trasporto aereo, esso rappresenta sempre una soluzione molto costosa che viene utilizzata per merce caratterizzata da un valore molto alto. Infine, la modalità terrestre rappresenta una soluzione molto flessibile ed economica che può essere utilizzata in molte occasioni.

Per quanto riguarda le tratte terrestri facciamo riferimento prettamente ai traffici interni all'Europa sia in import che in export e avvengo quasi sempre via camion, ma negli ultimi anni sta prendendo sempre più piede anche il trasporto via treno, che caratterizza principalmente il trasporto intermodale. Quest'ultima soluzione è caratterizzata dall'uso della tratta ferroviaria per la tratta più lunga, mentre per la parte iniziale e finale vengono utilizzati mezzi come il camion. Il trasporto ferroviario è competitivo quando vi è una grande quantità di carico e quando si devono percorrere lunghe tratte, quando queste due specificità non sussistono allora la modalità più conveniente è quella del camion. Nel panorama delle spedizioni su strada agiscono diversi attori i cui confini di azione sono dettati dalla quantità delle merci movimentate, dall'area geografica raggiungibile e dalla

modalità operativa prediletta. Le imprese di spedizione si occupano sia di groupage che di Part Load nonché di carichi completi posizionandosi su mercati globali e per lo più su grandi volumi, mentre corrieri, express courier e autotrasportatori sono soggetti a confini di volumi e internazionalizzazione più stringenti.

Passando alle spedizioni marittime possiamo dire che si tratta sicuramente della modalità in assoluto più utilizzata e sicuramente meno costosa, questo grazie ai volumi che si possono movimentare sfruttando le economie di scala. Inoltre, sono molti i casi in cui, per alcune tratte, rappresenta l'unica modalità di trasporto valida sia in termini di costi che spaziali. Nel nord Europa il trasporto via mare è anche molto utilizzato nelle tratte via fiume grazie all'impiego di chiatte. L'avvento del container ha rappresentato sicuramente un punto di svolta per questa modalità di trasporto in quanto si riescono a sfruttare al meglio le economie di scala grazie alla costruzione di navi sempre più grosse. Questa scatola di latta è la protagonista nelle tratte marittime grazie anche ad una sua forte flessibilità sia in termini di dimensioni ma anche per quanto riguarda alcune specifiche, infatti alcuni container speciali permettono di caricare categorie merceologiche che presentano alcune peculiarità come nel caso del container reefer. Le principali tipologie di servizi marittimi si classificano in:

- Groupage: ci riferiamo ai cosiddetti container LCL, ovvero si decide di consolidare la merce di vari clienti in un unico contenitore con stessa destinazione. Il compito di raccogliere tutta la merce spetta allo spedizioniere o anche detto consolidatore che cerca ovviamente di ottimizzare gli spazi per poter raccogliere più merce in assoluto.
- FCL: si tratta della modalità tipica di caricamento del contenitore, ovvero un solo caricatore per un unico destinatario. Questo implica il fatto che non sempre il container sarà al completo in termini di capacità e volumi. Tutta la preparazione del container spetta allo spedizioniere e questa modalità garantisce elevata flessibilità e può essere utilizzata per tutte le tipologie di merce.
- Break Bulk: si tratta di modalità di trasporto eccezionali, di merce fuori sagoma, voluminosa, non inseribile all'interno di un container standard e che richiede l'intervento solitamente di gru speciali per le operazioni di carico e scarico. Si parla, ad esempio, di grandi macchinari o impianti, i quali sono trasportati in tutta

sicurezza su apposite piattaforme, flat-rack o container open-top a seconda delle dimensioni. Tale servizio prevede che il carico venga stivato e fissato nel porto o nelle immediate vicinanze, che venga ritirato e consegnato con appositi mezzi e autorizzazioni, nonché apposite strutture per la movimentazione.

La modalità area è sicuramente quella più veloce ma rappresenta anche la soluzione più costosa, infatti per questo motivo anche quella meno usata. L'utilizzo degli aerei nell'ambito delle merci nasce per la necessità di trasportare rapidamente merci ad alto valore in tutte le parti del mondo e sono molte le aperture di nuovi uffici che si occupano solamente di questa modalità. Possiamo elencare di fatto quattro principali modalità <sup>18</sup>:

- Servizio espresso prioritario: utilizzato per il trasporto urgente di merce che deve essere consegnata in 24 o 48 ore. Si caratterizza per una gestione prioritaria nell'handling e viene organizzata solitamente con ritiro e consegna door to door. Solitamente viene trasportata merce ad alto valore o a veloce deperimento.
- Spedizione standard: si tratta di partenze schedulate settimanali o plurisettimanali, con un tempo di transito caratterizzato dai 3 ai 7 giorni. La merce viene consolidata in magazzino ed organizzata con modalità di ritiro e consegna sia door to door, sia airport to airport.
- Charter: il trasporto aereo dedicato viene utilizzato per merci che necessitano di attrezzature speciali per il sollevamento e per un servizio solitamente door-to-door. Tali merci sono tipicamente fuori sagoma e possono raggiungere qualsiasi peso. Il servizio charter è appositamente fornito per garantire la flessibilità richiesta dalla tipologia di merce e la flessibilità richiesta dal percorso che deve compiere.
- On Board Courier: il servizio On Board Courier (OBC) è propriamente un servizio di hand carry. Questa modalità di spedizione prevede che la merce sia fisicamente accompagnata da una persona dedicata che segue ininterrottamente l'iter della merce dal momento del ritiro fino a quello di consegna finale. Si tratta di merce

---

<sup>18</sup> Fast forwarding Italy, il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale, Fabrizio Dallari 2015

che deve essere spedita urgentemente ed in mani sicure, come ad esempio documentazioni importanti e capi di alta moda.

Inoltre, è raro ma qualche volta il trasporto via aereo viene inserito in un quadro intermodale per cercare di ottimizzare l'intera catena del trasporto rendendolo sia più efficiente che efficace.

Lo spedizioniere negli anni si è evoluto andando ad offrire al proprio cliente soluzioni di trasporto integrate ed altri numerosi servizi che siano in grado di fornire un supporto a 360° gradi. Si vuole sempre di più cercare di supportare il cliente in ogni ambito, senza che questi ricorrano a diversi specialisti. In tale ambito, lo spedizioniere si colloca come esperto del settore, in grado di offrire una ruota di servizi completa e professionale.

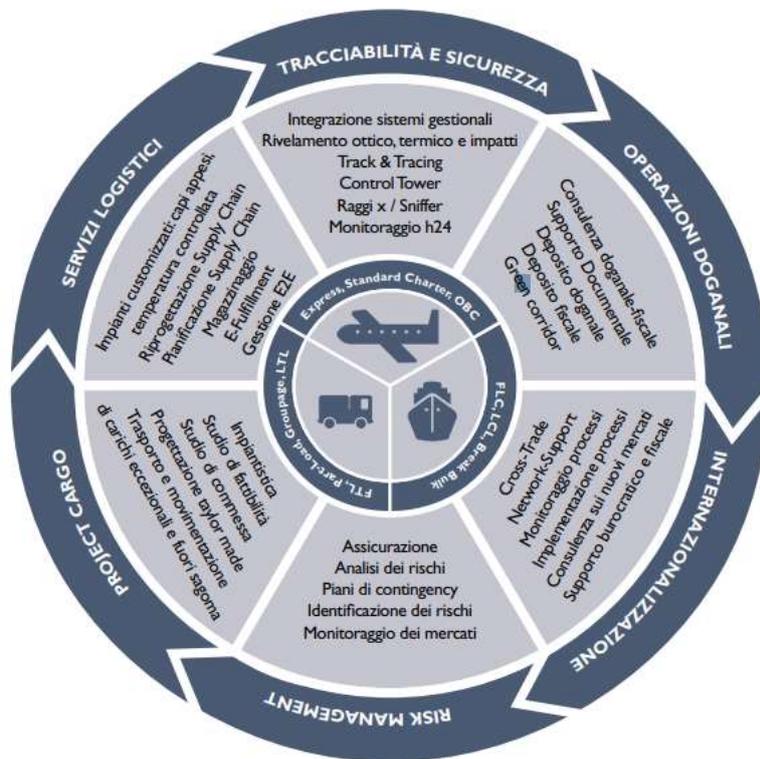


Figura 7: i servizi dello spedizioniere, Fedespedi

## 2.4 La figura dello spedizioniere nel contesto cinese

Il settore dei trasporti e della logistica in Cina è estremamente complesso e competitivo. Decine di migliaia di aziende lottano per conquistare una quota di questo mercato in rapida crescita, il cui valore totale è più che raddoppiato dalla metà degli anni 2000. L'infrastruttura fisica cinese si è sviluppata rapidamente, ma i dirigenti delle aziende del settore riconoscono che le norme e i regolamenti possono spesso ostacolare l'efficienza del sistema. Il governo ha riconosciuto la necessità di un cambiamento e nel 2011 ha proposto otto aree in cui realizzare un miglioramento del settore logistico.

Il passaggio della Cina a un'economia più orientata ai consumi, e la migliore accessibilità delle regioni interne, ha spostato l'attenzione del settore da un orientamento esterno verso le esigenze dei nuovi mercati interni. In un mercato così ampio e diversificato, molte aziende sono riuscite ad avere successo sperimentando e trovando una nicchia. Semmai, la complessità del mercato tende a mettere in difficoltà gli operatori più grandi, mentre le imprese con processi snelli e modelli di business più adattabili e scalabili sono più avvantaggiate.

Ci sono alcuni segnali di consolidamento tra le piccole aziende presenti e questo può permettere alle imprese di crescere più rapidamente e in modo più redditizio. Tuttavia, l'acquisto di imprese locali di successo non è garanzia di superamento delle sfide poste dalla concorrenza a basso costo. Per avere successo, le aziende devono considerare come sfruttare la tecnologia e sviluppare sistemi che facilitino e rendano meno rischiosi i pagamenti, i processi fiscali e normativi.

In molti casi le aziende locali riescono ad operare molto meglio rispetto ai grandi gruppi, in quanto detengono le giuste conoscenze e capacità per poter operare in maniera ottimale.

Il passaggio della Cina ai consumi privati interni è in corso, ma ci vorrà del tempo. Il settore della logistica e dei trasporti giocherà un ruolo chiave nel realizzarlo. In effetti, le possibilità che un settore logistico moderno possa offrire sono state dimostrate negli ultimi due anni con l'improvviso emergere dello shopping online. Nel 2008, il commercio elettronico che coinvolge i privati cittadini è cresciuto fino al punto in cui il più grande fornitore cinese, il gruppo Alibaba con sede a Hangzhou, aveva pianificato di investire 4,5 miliardi di dollari per creare una propria logistica dedicata. Nel febbraio 2009,

all'indomani della crisi finanziaria globale, il governo ha lanciato il Piano per l'adeguamento e il ringiovanimento della logistica. L'obiettivo era quello di razionalizzare l'industria, incoraggiando misure pratiche come la definizione di standard, accelerando il tasso di fusioni e acquisizioni, sostenendo programmi di formazione e aumentando l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione attraverso investimenti nella ricerca e nello sviluppo e nell'applicazione di nuove tecnologie rilevanti per l'industria. Le linee generali del piano sono state successivamente integrate da misure più concrete, da ultimo in una serie di otto misure annunciate dal Consiglio di Stato nel giugno 2011. In combinazione, il cambiamento della forma del mercato interno cinese, l'enfasi posta dai funzionari sul miglioramento delle prestazioni del settore e le ambizioni dei diversi attori aziendali sono destinati a trasformare il settore nei prossimi anni, anche se molto probabilmente in maniera incrementale piuttosto che attraverso un singolo e coraggioso balzo in avanti.

Per le aziende che desiderano distribuire merci, la sfida consiste nel dover trattare con numerosi piccoli operatori. Le aziende di trasporto soffrono anche di una ridotta efficienza e dell'incapacità di trasferire i loro alti costi operativi all'utente.

Uno dei motivi degli alti costi logistici della Cina è la natura frammentata del settore. Il trasporto di merci nel Paese può coinvolgere un mix di aziende straniere, statali e private. Il mix esatto varia da settore a settore, a seconda del rispettivo grado di liberalizzazione. Il trasporto su strada, ad esempio, è estremamente competitivo, essendo stato completamente aperto a tutti i tipi di società dalla metà degli anni 2000; il trasporto aereo, invece, rimane strettamente limitato. In generale, tuttavia, i tipi di aziende che operano rientrano in una delle tre categorie.

In primo luogo, ci sono i giganti di proprietà statale, tra cui Sinotrans Group, China Post e altri enti statali come EMS, China Air Express e China Rail Express. Questi tendono ad avere posizioni forti in settori riservati ad altri tipi di aziende, come il trasporto aereo e il trasporto nazionale.

In secondo luogo, ci sono le centinaia di migliaia di aziende private che operano in settori più liberalizzati, come quello degli autotrasporti, della logistica generale e delle consegne esposte. Alcune, come l'azienda di consegne esposte Shentong Express e lo spedizioniere NTS, operano già a livello nazionale. Ma la maggior parte sono piccole o medie imprese che operano a livello locale o regionale. Le piccole aziende possono

competere con le grandi specializzandosi nei mercati locali e offrendo prezzi competitivi e un servizio migliore per gli spostamenti locali. Per le consegne del corriere all'interno delle città, ad esempio, queste imprese spesso applicano tariffe pari a un quarto di quelle dei loro rivali nazionali.

Al terzo posto ci sono gli operatori internazionali, comprese le società con sede a Hong Kong che con decenni di esperienza e di accesso ai finanziamenti ed alle reti globali, concentrano gran parte del loro operato sul business internazionale. Molte di queste si stanno anche misurando con l'attività nazionale. Tuttavia, date le loro strutture di costo più elevate, hanno messo in difficoltà la concorrenza, come dimostra l'esperienza di DHL nel settore dell'espresso. Le stime del numero totale di aziende di trasporto e logistica che operano in Cina variano dalle decine di migliaia alle centinaia di migliaia a seconda di cosa si intenda esattamente per "azienda logistica". Molte non hanno i mezzi per investire adeguatamente in attrezzature, strutture e formazione. Le aziende di trasporto e logistica sono soggette a una serie di tasse e regolamenti. Attualmente le imprese di trasporto, ad esempio, pagano l'imposta sulle imprese con un'aliquota del 3%; anche i magazzini e le merci pagano un'aliquota del 3%.

## 2.5 Inquadramento giuridico

Le aziende che si estendono su diverse parti della catena di fornitura devono pagare più tasse a diversi enti. Tuttavia, è probabile che siano in arrivo dei cambiamenti a livello legislativo in quanto il Consiglio di Stato si è impegnato a unificare le diverse imposte applicabili al settore dei beni ed a quello dei servizi, eliminando gradualmente la tassa sulle imprese e sostituendola con un sistema in cui tutte le aziende paghino l'IVA. Esistono anche pedaggi imposti dai governi provinciali e cittadini. Per le aziende di trasporto, questi possono rappresentare un terzo dei loro costi totali. Le restrizioni locali su quali aziende siano autorizzate a ritirare i carichi, inoltre, rendono difficile per qualsiasi azienda di trasporto fuori città trovare carichi per i viaggi di ritorno, il che fa sì che i camion senza carico rappresentino all'incirca il 37% dei viaggi<sup>19</sup>. Tutto ciò aggrava ulteriormente le sfide che i piccoli operatori devono affrontare, rendendo più difficile

---

<sup>19</sup> On the move in China The role of transport and logistics in a changing economy, KPMG, 2011

stabilire processi standardizzati e controlli di gestione efficaci, a sua volta, rende più comuni pratiche come il sovraccarico dei mezzi. In un articolo dello Shanghai Daily del giugno 2011, un autista ha spiegato di essere costretto a sovraccaricare il suo camion semplicemente per coprire il costo del carburante e dei pedaggi ed evitare di subire una perdita. L'elevato tasso di crescita economica della Cina, oltre ad alimentare la domanda di servizi logistici, crea anche nuove sfide per gli operatori quali il fronteggiare i nuovi costi salariali in forte aumento. Ai livelli di salario più bassi, il governo si è impegnato ad aumentarne i minimi di almeno il 16% annuo nel corso del 12° piano quinquennale. A livello più alto, diversi dirigenti hanno affermato che, dopo aver distribuito aumenti del 20-30% negli ultimi due anni, gli stipendi dei dirigenti in Cina sono ora pari a quelli di altri mercati sviluppati.

Il motivo per cui i costi logistici sono così elevati in proporzione al PIL è in parte dovuto all'orientamento manifatturiero della Cina. La Cina è orientata verso il settore manifatturiero: in termini di valore, la movimentazione di prodotti industriali rappresenta circa il 90 per cento di tutte le merci movimentate; nei Paesi sviluppati, che fanno molto più affidamento sui servizi, i costi logistici sono sicuramente molto più bassi, con una maggiore dipendenza dai servizi, i costi logistici rappresentano una quota molto più bassa del PIL.

Un'altra parte delle ragioni è che le normative che regolano il settore sono rimaste frammentate. Durante i negoziati di adesione all'Organizzazione mondiale del commercio, la Cina non ha assunto alcun impegno generale per l'apertura del settore dei trasporti e della logistica. Al contrario, ha raggiunto accordi separati per diversi sottosettori, come il trasporto su strada, il magazzinaggio e la distribuzione. Le restrizioni sulla maggior parte delle attività legate ai trasporti e alla logistica sono state rimosse entro il 2005. Le aziende straniere e quelle private cinesi possono gestire al 100% attività di autotrasporto e spedizione merci, stoccaggio e magazzinaggio e consegne esposte nazionali e internazionali. Una tipologia di business che rimane off-limite a tutte le aziende è la posta. Nell'ottobre 2009, la nuova legge postale del Paese ha concesso a China Post i diritti esclusivi di consegna per la gestione di pacchi di peso inferiore a 50 grammi all'interno delle città e i pacchi di peso inferiore a 150 grammi tra le città. Il risultato è un settore in cui è difficile sopravvivere, per non dire prosperare. Molte nuove imprese sono quindi sperimentali, create per testare il mercato per verificare il da farsi.

Nel giugno 2010, DHL, che opera in Cina dal 1986, è entrata nel mercato nazionale delle consegne espresse con una joint venture appositamente costituita. Solo 13 mesi dopo, tuttavia, a fronte di una prospettiva finanziaria scoraggiante e di un panorama normativo difficile, come la nuova legge postale, l'attività è stata venduta a Uni-top, una società di corrieri nazionali con sede a Shenzhen. Il settore dei trasporti e della logistica è soggetto alla supervisione di una serie di organismi diversi, con molte giurisdizioni che si sovrappongono. I tentativi di rivedere la regolamentazione del settore sono ancora in corso. Una ristrutturazione del governo nel 2008 ha portato la maggior parte dei ministeri e degli uffici legati ai trasporti ed alla logistica, tra cui l'ex Ministero delle Comunicazioni, l'Amministrazione dell'Aviazione Civile e l'Agenzia per i Trasporti, Ministero delle Comunicazioni, l'Amministrazione dell'Aviazione Civile Cinese e l'Ufficio Postale di Stato - sotto un unico tetto, un Ministero dei Trasporti di nuova costituzione. La mossa è stata un riconoscimento del fatto che era necessario un maggiore coordinamento intersettoriale. Il Ministero delle Ferrovie ha mantenuto la sua esistenza come ministero separato e le diverse istituzioni continuano a mantenere la propria identità a livello ministeriale, provinciale e cittadino. Tuttavia, l'elaborazione e l'attuazione delle politiche restano una sfida. Per le aziende che desiderano muoversi nel settore logistico cinese - sia come operatori del settore o per spostare le loro merci all'interno del Paese, la comprensione dello sviluppo del settore contribuirà a spiegarne la struttura complessa e contraddittoria. La riforma è in arrivo, ma ci vorrà tempo per attuarla.

Per le aziende che non hanno i mezzi per gestire la logistica internamente, spostare le merci in tutto il Paese può essere un processo lento, che in genere richiede molteplici trasferimenti tra una serie di operatori, rendendo difficile tenere traccia delle spedizioni. Gli operatori leader si stanno differenziando affrontando questi problemi e concentrandosi sulla coerenza e l'affidabilità del servizio. Questo richiede un investimento significativo in sistemi, processi e risorse umane. Dopo essersi impegnati in quello che può essere un investimento considerevole, è necessario stabilire i processi che colleghino efficacemente le persone con i sistemi e le infrastrutture. Molte grandi organizzazioni stanno sviluppando servizi condivisi o si rivolgono all'outsourcing per ottenere questa coerenza in modo economicamente vantaggioso. Se le aziende riescono a realizzare appieno il ritorno sugli investimenti nei sistemi, hanno l'opportunità di stabilire un vantaggio competitivo. Le aziende nazionali possono essere ben posizionate se

riescono a sviluppare processi con i quali i dipendenti si sentono a proprio agio nel contesto locale.

Nel giugno 2011 il governo cinese ha annunciato otto misure per migliorare la logistica:

1. Alleggerimento dell'onere fiscale per le imprese di logistica attraverso l'espansione di un programma pilota che esonera le aziende di logistica dalla riscossione multipla di tasse e unificando le aliquote fiscali sulle diverse parti della catena logistica.
2. Migliorare le politiche di utilizzo del territorio garantendo i terreni per i parchi logistici e incoraggiando l'espansione di siti di stoccaggio convenienti.
3. Ridurre i pedaggi autostradali ed estendere i sistemi elettronici che permettono ai camion di transitare dai caselli senza fermarsi.
4. Semplificare le procedure di approvazione delle pratiche e dei sistemi logistici.
5. Incoraggiare le grandi imprese logistiche a integrare le loro risorse e le piccole a fondersi.
6. Promuovere l'innovazione tecnologica nel settore della logistica.
7. Incoraggiare i governi locali ad aumentare gli investimenti in infrastrutture logistiche e a sviluppare canali di finanziamento per le aziende logistiche.
8. Incoraggiare le imprese logistiche più grandi a concentrarsi sul trasporto di prodotti agricoli, in modo che gli agricoltori possano portare i loro prodotti sul mercato in modo economico ed efficiente.

Il settore logistico cinese è ancora lontano dall'essere in grado di spostare le merci in modo rapido ed efficiente da una parte all'altra della Cina; tuttavia molti degli elementi per renderlo possibile si stanno mettendo in atto. I governi locali hanno un ruolo importante da svolgere per cercare di raggiungere una maggiore integrazione nazionale. Sono anche una forza importante nella creazione delle strutture di cui le aziende avranno bisogno per collegare le operazioni e i mercati sia all'interno della Cina che nel resto del mondo.

Per quanto riguarda i diritti e gli obblighi tra gli spedizionieri, compresi gli spedizionieri per il trasporto marittimo, e i loro mittenti, nell'attuale sistema giuridico cinese non è stato possibile individuare alcuna legge specifica, ma solo le leggi fondamentali, come la Legge Civile della Repubblica Popolare Cinese e la Legge sui Contratti della Repubblica

Popolare Cinese, possono essere applicate per determinare questo tipo di rapporto. In pratica, gli spedizionieri di trasporto marittimo possono svolgere diversi ruoli. A volte agiscono come agenti incaricati di gestire il trasporto merci a nome dei loro committenti, ma a volte partecipano ai servizi di trasporto marittimo come operatori indipendenti. I diversi ruoli degli spedizionieri di trasporto marittimo sono confermati dalle Norme dettagliate per l'attuazione del Regolamento della Repubblica Popolare Cinese sull'amministrazione del settore delle spedizioni internazionali. Tuttavia, l'identificazione del ruolo legale di uno spedizioniere secondo la legge cinese è difficile, soprattutto quando lo spedizioniere firma il contratto di trasporto a proprio nome. Da un lato, il diritto civile della Repubblica Popolare Cinese segue la consuetudine del diritto continentale, ammettendo solo l'agenzia diretta; ciò significa che, se lo spedizioniere firma il contratto di trasporto a proprio nome, sarà considerato un operatore indipendente, non un'agenzia. D'altra parte, l'agenzia innominata e l'agenzia non dichiarata nelle leggi anglo-americane, che conferiscono ai principi il diritto di intervento e ai terzi il diritto di elezione, sono adottate nel diritto dei contratti della Repubblica Popolare Cinese, e gli spedizionieri che firmano il contratto di trasporto a proprio nome sono considerati come agenzie a determinate condizioni. In pratica, l'assunzione di responsabilità da parte dello spedizioniere come operatore indipendente, nella maggior parte dei casi vettore, o come agenzia dipende dalla legge applicabile. Le argomentazioni sono numerose, ma le leggi cinesi vigenti non prevedono disposizioni specifiche. Il 27 febbraio 2012, la Corte Suprema del Popolo della Repubblica Popolare Cinese ha pubblicato le Disposizioni della Corte Suprema del Popolo su diverse questioni relative al processo di controversie in materia di spedizioni marittime, che presentano la posizione del più alto organo giudiziario cinese e forniscono importanti indicazioni per il processo successivo <sup>20</sup>. Questa interpretazione giudiziaria entra in vigore il 1° maggio 2012. In questa interpretazione giudiziaria la Corte Suprema del Popolo spiega la sua interpretazione su come identificare il ruolo legale di uno spedizioniere marittimo. L'articolo 3 di questa interpretazione giudiziaria stabilisce che il tribunale del popolo deciderà se un rapporto contrattuale di spedizione marittima è stabilito in base alla natura dei diritti e degli obblighi stipulati nel contratto scritto, al nome e al modo in cui l'impresa di spedizione

---

<sup>20</sup> Identification of Maritime Freight Forwarder within the Framework of “One Country, Two Systems”, Li Ke

riceve il pagamento, al tipo di fattura emessa, alle tariffe applicate, agli usi commerciali tra le due parti e ad altre informazioni sull'effettiva esecuzione del contratto. L'articolo 4 stabilisce che, quando un'impresa di spedizioni emette polizze di carico, lettere di trasporto marittimo o altri documenti di spedizione a proprio nome nell'ambito della gestione delle spedizioni marittime, se il mittente chiede che l'impresa di spedizioni si assuma la responsabilità del vettore per tali motivi, il tribunale del popolo deve accogliere tale richiesta. Quando un'impresa di spedizioni emette polizze di carico, lettere di trasporto marittimo o altri documenti di spedizione a nome dell'agente del vettore, ma non dimostra di aver ottenuto l'autorizzazione dal vettore, se il mittente pretende che l'impresa di spedizioni si assuma la responsabilità del vettore per questi motivi, un tribunale popolare deve accogliere tale richiesta<sup>21</sup>. Alla luce di questa disposizione, la Corte Suprema non ha risposto positivamente alla domanda se il diritto civile della Repubblica Popolare Cinese o il diritto contrattuale della Repubblica Popolare Cinese si applichi per identificare i ruoli legali dello spedizioniere. Tuttavia, combinando l'analisi delle disposizioni di cui agli articoli 3 e 4, la Corte Suprema ritiene che, oltre a prendere in considerazione il contratto scritto, l'uso e l'effettiva esecuzione del contratto, il fatto che gli spedizionieri firmino i documenti di spedizione a loro nome sia considerato la condizione essenziale perché il committente possa chiedere agli spedizionieri di assumersi le responsabilità del vettore. Nella futura prassi giudiziaria, si ritiene che i tribunali cinesi considereranno il fatto che "gli spedizionieri firmano i documenti di spedizione a proprio nome" come una base importante per la determinazione di un vettore.

## 2.6 Inquadramento economico e organizzativo

Analizzando da un punto di vista operativo l'attività dello spedizioniere all'interno del contesto cinese possiamo ripercorre tutto il processo che una spedizione deve seguire per poter arrivare a destino e quindi avere di fatto buon esito. Per poter fare ciò ci avvaliamo dell'aiuto dell'operation manager dell'ufficio di Shenzhen che mi ha permesso di entrare nel vivo di una spedizione che viene tratta nel paese Cina.

---

<sup>21</sup> Identification of Maritime Freight Forwarder within the Framework of "One Country, Two Systems", Li Ke

Il processo operativo per prima cosa parte dal reparto di customer service che viene informato da oltre oceano che vi è una spedizione che deve essere trasportata da uno shipper ad un consignee. In seguito, l'operatore, che prende in carico il lavoro, deve occuparsi di entrare in contatto con lo shipper e deve chiedere le seguenti informazioni:

- Se si tratta di una spedizione di tipo LCL o FCL
- La data che attesta che la merce sia pronta per essere ritirata
- L'incoterms che è stato deciso da compratore e venditore (EXW/FOB/CFR...)
- Se la merce è già stata sdoganata e quindi ha già tutta la documentazione pronta o se deve essere ancora fatta
- Se il trasporto deve essere gestito dall'ufficio hartrodt o se viene gestito da lui stesso
- Una volta ottenuto il booking dallo shipper allora bisogna mandarlo all'ufficio di destino

Dopodiché bisogna mandare i dettagli del booking a destino e ottenere tutte le istruzioni dettagliate per il viaggio e infine condivide il profit. Inoltre, altro step molto importante è quello dell'apertura della pratica all'interno del file di gestione che tiene conto di tutti questi dettagli appena elencati ed è molto utile per il conteggio dei costi e dei ricavi. Molto importante è il momento della scelta del carrier del quale avvalersi per la tratta via mare e di conseguenza la realizzazione del booking inerente allo spazio all'interno della nave. Tale scelta sarà da comunicare all'ufficio di oltre mare, soprattutto i dettagli della nave, ovvero il nome, la data di partenza e la data di arrivo. Tutte queste informazioni devono essere anche comunicate al caricatore che è interessato soprattutto alle tempistiche del viaggio. Infine, il reparto di customer service si deve anche occupare dell'organizzazione del trasporto via terra fino a luogo convenuto e di realizzare tutte le procedure doganali se previsto.

In seguito, subentra il reparto documentale che deve occuparsi di preparare tutta la documentazione necessaria per poter realizzare la spedizione al meglio. Deve occuparsi preparare la draft della House bill of lading e inviarla al caricatore per poi avere la sua conferma. Tale documento sarà utile per la realizzazione delle istruzioni alla compagnia di navigazione che poi si occuperà di emettere la Master Bill of Lading. Sarà poi fondamentale controllarla, in quanto i dati della House devono coincidere con quelli della Master e sarà anche molto importante controllare la fattura che verrà emessa dalla compagnia per vedere se i costi sono corretti. Verrà, poi, il momento del pre-alert che di

fatto si compone dei seguenti documenti: fattura, MBL, HBL e conferma di partenza nave; e deve essere mandato all'ufficio di destino entro tre giorni dalla data della partenza della nave. Infine, bisognerà emettere fattura al cliente ed emettere la house bill of lading definitiva.

Tutti questi sono passaggi molto importanti che tutti gli uffici appartenenti al network del gruppi a.hartrodt devono seguire per poter realizzare una spedizione nella maniera migliore possibile, molto importante è la cooperazione tra i vari reparti che deve essere sempre fluida e trasparente.

### Work Flow OPD SZX

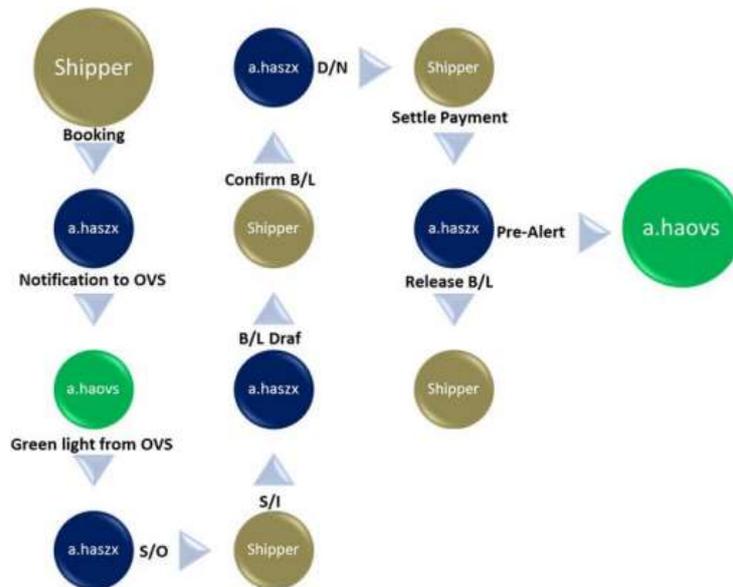


Figura 8 – Processi operativi in una spedizione

## Capitolo terzo

### Il mercato cinese

#### 3.1 Storia dell'economia cinese

La Cina nel giro di pochi anni è diventata una superpotenza mondiale a tutti gli effetti, grazie alla sua crescita esponenziale e ad uno sviluppo tecnologico e industriale senza precedenti. Nel 1960 la Cina si trovava in una situazione di crisi dovuta ad un periodo di grave carestia e povertà e tutto il mondo pensava che difficilmente sarebbe riuscita ad uscirne facilmente. Ma questo non accadde, infatti nei decenni successivi, il Paese riuscì a realizzare risultati incredibili che avrebbero portato il paese di mezzo a prendere il posto dell'Unione Sovietica come principale concorrente degli Stati Uniti a livello di potenza globale.

Per poter capire al meglio il grande sviluppo dell'economia cinese è fondamentale analizzare il periodo antecedente al grande boom, ovvero il secolo dell'umiliazione. L'analisi di questo periodo permette di intendere al meglio quelli che sono i rapporti con l'occidente. Tale momento storico per la Cina fu caratterizzato dalla Guerra dell'Oppio che vide coinvolte tre potenze mondiali: Inghilterra, Cina e India. La prima, ovviamente, desiderava mantenere saldamente le redini del gioco: "L'India, esportando oppio, facilitava la fornitura di tè all'Inghilterra. La Cina, consumando oppio, facilitava il trasferimento di reddito dall'India all'Inghilterra. L'Inghilterra, consumando tè, contribuiva ad aumentare la richiesta di oppio indiano."<sup>22</sup> L'oppio non rappresentava solamente la via di accesso ideale all'immenso mercato cinese, era pure necessario per garantire il ritorno in Inghilterra della ricchezza creata dal triangolo commerciale. Per questo, quando nel 1796 e nel 1800 furono pubblicati due bandi imperiali, che vietavano il commercio di oppio, gli attriti tra le due potenze si intensificarono e la situazione si complicò rapidamente: l'Inghilterra non aveva alcuna intenzione di rinunciare alle sue ambizioni, la Compagnia Delle Indie Orientali, che gestiva il commercio asiatico, in rappresentanza del governo britannico, cominciò a incoraggiare i mercanti privati europei

---

<sup>22</sup> Thronton E. India, its State and Prospects, Cambridge Scholars Publishing, 2012

a dedicarsi al contrabbando della sostanza all'interno del vasto mercato cinese. Questi fattori condussero, da un lato, al rovesciamento del surplus commerciale a favore dell'Inghilterra, che utilizzò queste risorse per proseguire le proprie politiche espansionistiche, d'altra parte, determinarono un rapido impoverimento dello stato cinese.<sup>23</sup> L'elemento che scatenò il conflitto armato fu la rigida politica adottata dal governatore del Guangzhou nei confronti dei fumatori di oppio e, inoltre, vennero anche bloccati i magazzini inglesi che si occupavano di questa distribuzione. Il culmine avvenne con l'incendio di un carico del valore di 2 milioni di dollari che venne provocato dallo stesso governatore. Ne conseguì da questo conflitto il trattato di Nanchino, che portò con sé delle inique condizioni imposte dai vincitori, gli inglesi ai vinti; ma questo rappresentava il primo di tutta una serie di trattati definiti ineguali. L'anno 1842 rappresentò una svolta significativa per la moderna storia della Cina, la sconfinata superpotenza asiatica veniva sconfitta e umiliata da uno stato di modeste dimensioni dell'occidente, per la prima volta l'impero concepiva la propria arretratezza. Terminava, inoltre, l'impermeabilità dei confini cinesi alle influenze extraterritoriali. La liberalizzazione del commercio sanciva la definitiva apertura della Cina al resto del mondo, evidenziandone ulteriormente le debolezze, anche di tipo politico. Le tensioni tra Cina e Inghilterra proseguirono, il malcontento della popolazione si accentuò e cominciarono numerose rivolte, quella dei Taiping, la più nota, scatenò una violenta guerra civile. Il governo di Pechino si trovò quindi impegnato su due fronti, il conflitto internazionale con gli inglesi e le insurrezioni interne, ed entrambi fecero diminuire notevolmente il consenso. L'Inghilterra ne uscì galvanizzata e fiduciosa, mentre la Cina distrutta, non solo economicamente, ma anche politicamente e socialmente.

Il secondo conflitto durò 4 anni e l'Inghilterra, in questo caso, venne affiancata dalla Francia, la Cina fu nuovamente umiliata e, come la prima guerra aveva condotto ad un iniquo trattato ineguale, così accadde pure con la seconda. Bisogna necessariamente sottolineare che l'Inghilterra non fu l'unica controparte della Cina, durante la sottoscrizione dei trattati che posero fine alla seconda guerra dell'oppio, a questa si erano infatti aggiunti Stati Uniti, Francia e Russia.

---

<sup>23</sup> Arrighi G. Silver BJ. Caos e governo nel mondo. Come cambiano le egemonie e gli equilibri planetari, Mondadori, 2006

Le guerre dell'oppio ebbero conseguenze su più fronti, come già sottolineato, inaugurarono il “secolo dell'umiliazione” e l'epoca dei “trattati ineguali”. Il susseguirsi di insurrezioni e rivolte politiche condussero la Cina, nel 1911, alla detronizzazione dell'ultimo imperatore e all'abbandono di un sistema che l'aveva rappresentata per millenni. Inoltre, sia il popolo che le élite, compresero l'esigenza di un processo di modernizzazione, al fine di colmare quel divario, ormai insostenibile, che la separava dalle potenze europee. Un terzo aspetto riguardava il sentimento nazionalista e antimperialista che si diffuse tra la popolazione, alimentato dal desiderio di riscatto per le ingiustizie subite. Alcuni governi, per esempio quelli di Mao e Xi Jinping, utilizzeranno ampiamente questo risentimento, rendendolo oggetto di un'abile narrazione politica volta all'azione, al riscatto e al ritorno alla supremazia e alla gloria di un tempo.

La svolta avvenne negli anni '70 quando salì al potere Deng Xiaoping, il quale avviò un processo di industrializzazione e trasformazione del sistema rurale cinese, nacque con lui il cosiddetto “Socialismo con caratteristiche cinese”, ovvero un approccio capitalistico di tipo moderno associato ad una pianificazione sociale centralizzata. Di fatto la Cina iniziò ad attuare una politica di apertura, anche se il tutto sotto la guida dello Stato. Vennero riconosciute le prime libertà individuali ai contadini, che rappresentavano la fetta più grande della popolazione e contestualmente venne ridotta la presenza centrale del sistema agricolo comunale ideato da Mao. Alla fine degli anni '80 la maggior parte della popolazione cinese abitava in campagna, mentre se guardiamo ai giorni d'oggi possiamo notare come questa percentuale si sia sostanzialmente dimezzata; infatti, si concentra per la maggior parte nelle grandi città e lungo la costa. La Cina, di fatto, si è caratterizzata per una forte produzione di abbigliamento e strumenti elettronici, venendo definita come la fabbrica del mondo. Il tutto ha permesso al paese di divenire sempre più ricco ritrovandosi in questo modo con ingenti capitali da poter investire in alcuni settori specifici e anche progetti di carattere internazionale come la Via della Seta. Inoltre, sono stati diverse le joint venture con numerose imprese straniere proprio per cercare di avere capitali esteri. Dal 1980 vennero anche istituite tutta una serie di ZES in determinate aree della Cina, come Shenzhen, Shanghai, garantendo loro maggiore autonomia e maggiori sgravi fiscali alle imprese presenti. La Repubblica Popolare, grazie a queste importanti

iniziative di carattere economico, è riuscita a togliere 800 milioni di persone <sup>24</sup> dalla povertà. La Cina ha compiuto un vero e proprio miracolo economico che si è concretizzato con un aumento del reddito medio più di 100 volte di quello che si calcolava nel 1978. Un elemento che ha contribuito a questa grande crescita è sicuramente la numerosa popolazione e la sua elevata produttività anche se le persone vengono pagate poco. I cinesi risultano essere dei grandi lavoratori grazie alla nuova mentalità instaurata da Deng Xiaoping e anche perché il lavoro viene inteso con un fine comune e non legato ai propri interessi. Bisogna dire, però, che questa crescita inarrestabile ha portato con sé anche delle problematiche, ne è un esempio il forte inquinamento sia dell'aria che dell'acqua.

Il partito Comunista Cinese è l'unica forza politica ammessa in Cina che adotta un sistema di carattere repressivo e reazionario ma che viene accettato dalla popolazione in quanto gli vengono garantiti tutta una serie di servizi essenziali, si tratta di un patto che sussiste fra le due parti. Il governo cinese limita fortemente la libertà di stampa e vi è anche un parziale blocco della rete internet internazionale con l'impossibilità di accedere ad alcuni siti molto comuni in Europa.

### 3.2 Gli scambi commerciali tra Cina ed Europa

Negli ultimi anni l'Europa ha rappresentato per la Cina un partner importante e strategico sotto il punto di vista degli scambi commerciali, a dimostrazione di questo i dati dell'Eurostat ci mostrano come nel 2020 la stessa Cina è diventata il principale partner commerciale dell'Unione Europea, posizione che per lungo tempo è stata occupata dagli Stati Uniti. Le importazioni dei 27 dalla Cina nel 2020 sono cresciute del 5,6% su base annua arrivando a 383,5 miliardi di euro, mentre le esportazioni sono cresciute del 2,2%, arrivando a 202,5 miliardi di euro. Per quanto riguarda gli Stati Uniti si registra una diminuzione dell'export dell'8,2% (da 384,4 a 353 miliardi di euro) e dell'import del 13,2% (da 232,6 a 202 miliardi di euro)<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> "Cina: da Paese sottosviluppato a superpotenza economica globale", Starting Finance, Giuseppe Turco, 2020

<sup>25</sup> Gabriele Carrer, "La Cina scavalca gli Usa e diventa il primo partner commerciale Ue. E ora?", Formiche.net, (2021).

EU trade in goods with China, 2010-2020

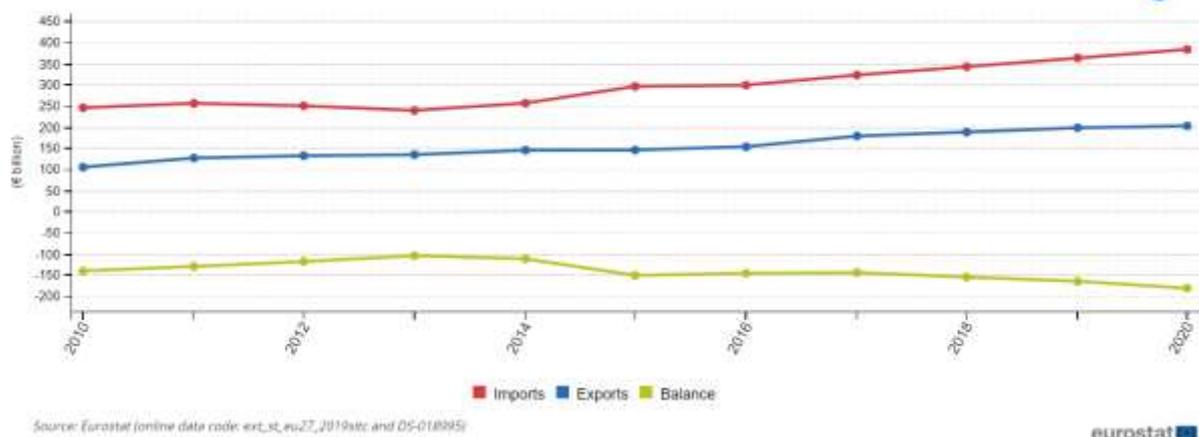


Figura 9 – Scambi commerciali tra Cina ed Europa<sup>26</sup>

Questa tendenza che è si è verificata è sicuramente stata influenzata dalla situazione pandemica, infatti, le importazioni dagli USA sono diminuite di molto anche se la bilancia commerciale è rimasta positiva. Per quanto riguarda la Cina, le esportazioni europee verso il paese asiatico sono cresciute in maniera consistente e ancora di più sono cresciute le importazioni. Questo scenario lo possiamo giustificare dal fatto che l'economia cinese ha retto meglio di quelle europee e americane alla crisi pandemica. Inoltre, tutto questo rappresenta anche un'opportunità per la Cina per rafforzare i rapporti con Bruxelles per evitare il consolidamento di un comune fronte anticinese con Washington, in relazione a ciò si potrebbero scorgere delle nuove aperture a favore dell'export europeo nel mercato interno cinese. Allo stesso modo anche Bruxelles guarda con molto interesse il dragone in quanto rappresenta un'opportunità non da poco. Nonostante tutto gli Stati Uniti resteranno ancora per qualche anno il principale partner commerciale, soprattutto per l'export, dell'Europa. Sempre per quanto riguarda le importazioni europee dalla Cina bisogna dire che sicuramente ci sono state alcune merci che sono state vendute maggiormente come le mascherine, ma non solo<sup>27</sup>.

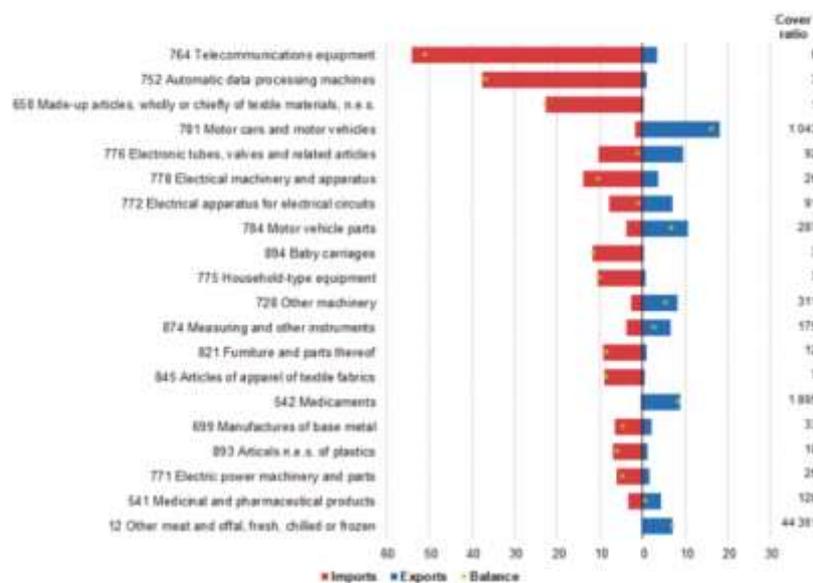
Per quanto riguarda le merci nello specifico un grafico ci può essere di molto aiuto.

<sup>26</sup> Dati Eurostat, (2021).

<sup>27</sup> Gabriele Carrer, "La Cina scavalca gli Usa e diventa il primo partner commerciale Ue. E ora?", Formiche.net, (2021).

### Most traded products between EU and China, 2020

(€ billion)



Note: While the trade balance provides information on the absolute value of trading positions, the cover ratio provides a relative measure that is based on the ratio (expressed in percentage terms) between the value of exports and the value of imports, if exports are higher than imports then the cover ratio will be above 100.

Source: Eurostat (online data code: DS-018995)

eurostat

Figura 10 – I prodotti maggiormente scambiati tra Cina ed Europa<sup>28</sup>

Questi 20 beni riportati in tabella coprono il 57% del commercio totale di merci nel 2020. Dieci appartengono a macchinari e veicoli, sette ad altri prodotti manifatturieri, due a prodotti chimici e uno a cibi e bevande. Sicuramente le attrezzature per le telecomunicazioni rappresentano la tipologia di prodotto più scambiato. Un altro modo interessante di guardare i dati è indagare il rapporto di copertura (esportazioni/importazioni) dei beni scambiati, mostrando la direzione dei flussi commerciali tra le due economie. Undici prodotti erano inferiori al 50 %, il che indica che le importazioni dell'UE dalla Cina erano almeno il doppio delle esportazioni dell'UE verso la Cina. Cinque prodotti erano superiori al 200 %, il che indica che le esportazioni dell'UE verso la Cina erano almeno il doppio delle importazioni dell'UE dalla Cina. Quattro prodotti erano tra il 50 % e il 200 %, mostrando un commercio più equilibrato<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Dati Eurostat, (2021).

<sup>29</sup> China-EU - international trade in goods statistics, Eurostat (2021)

Per il Consiglio europeo le relazioni che intercorrono tra Unione Europea e Cina devono perseguire in maniera costruttiva e stabile. L'idea tra i 27 paesi membri è quello di cercare di andare a delineare un approccio comune a livello europeo. Si è deciso di cercare di ridurre i rischi nei confronti del gigante asiatico, la Cina deve assolutamente rimanere un partner commerciale dell'UE ma ci sono alcune aree in cui il commercio e gli investimenti del Dragone risultano essere rischiosi per quanto riguarda la sicurezza europea. La Commissione ha voluto fare una serie di proposte per cercare di promuovere questi controlli, in primis sarà fondamentale controllare l'export e gli investimenti in uscita in una serie di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale.



Figura 11 – i principali partner commerciali dell'UE<sup>30</sup>

La Cina rappresenta il terzo mercato principale per le merci provenienti dall'Unione europea e il primo fornitore mondiale del mercato unico. Nel 2022 lo scambio di merci tra UE e Cina ha raggiunto gli 856 miliardi di euro, quasi al pari degli USA<sup>31</sup>, quindi è

<sup>30</sup> Dati Eurostat

<sup>31</sup> EuroCina, Derisking, perché l'Unione europea vuole ridurre la dipendenza da Pechino, Il Sole 24 Ore

opportuno cercare di capire come mai l'UE voglia di fatto diminuire il rischio da questa dipendenza dalla Cina. La risposta sicuramente la possiamo associare ai mancati equilibri di questo intensificarsi dei rapporti commerciali. Negli ultimi anni le importazioni europee dalla Cina sono cresciute il doppio rispetto alle esportazioni verso di essa. Questo di fatto significa che alti livelli di import rappresentano una forte dipendenza da tale paese.

Il caso italiano è esemplificativo in questo senso. Nel marzo 2019, l'Italia diventava il primo membro del G7 a siglare un accordo con la Cina nell'ambito della Nuova via della seta. Con la firma del relativo memorandum d'intesa, il governo italiano puntava a un aumento dell'export made in Italy verso Pechino. Questo aumento c'è stato, ma di soli 3 miliardi, a fronte di un incremento da 26 miliardi dell'export cinese verso il nostro Paese. Questi dati hanno fatto storcere il naso al governo italiano che ora si trova a non essere propensa a rinnovare il memorandum una volta scaduto nel marzo 2024. La guerra in Ucraina e la conseguente crisi energetica ha rappresentato una lezione in merito al non essere troppo dipendente dalle forniture di un singolo paese. Dipendere da un unico fornitore, per lo più non ascrivibile al proprio cerchio di alleanze, può avere serie conseguenze. E da Pechino l'UE dipende per materie prime, alcune tipologie di semiconduttori e tecnologie critiche per la transizione energetica. Basti pensare che il 74% di tutte le batterie importate nell'Unione europea sono di provenienza cinese. Pechino ha già dimostrato di saper far leva sul proprio peso commerciale per difendere i suoi interessi geopolitici. Ne sa qualcosa la Lituania che, avendo autorizzato l'apertura di un ufficio di rappresentanza di Taiwan a Vilnius, è stata punita dalla Cina con un embargo sull'export, così crollato dell'80% <sup>32</sup>.

Inoltre, l'Europa sta cercando di porre degli obiettivi minimi per quanto riguarda l'etrazioni per cercare di essere meno dipendenti dagli altri paesi, il tutto trami il Critical Raw Materials Act. Per quanto riguarda invece i semilavorati è stato emanato l'European Chips Act con cui si cerca di raddoppiare la produzione di chip in Europa, favorendo la concessione di lauti sussidi. Ad oggi queste iniziative non risultano ancora sui livelli di import dalla Cina, ma si tratta di una strada attuabile che hanno già effettuato gli Stati Uniti, sicuramente con misure più forti.

---

<sup>32</sup> EuroCina, Derisking, perché l'Unione europea vuole ridurre la dipendenza da Pechino, Il Sole 24 Ore

Sicuramente il commercio è una variabile a cui dobbiamo porre la massima attenzione, ma ve ne è un'altra di simile importanza: gli investimenti. Tra il 2016 e il 2017 le aziende cinesi hanno investito la cifra record di 85 miliardi di euro in operazioni di M&A nella UE, con un particolare focus sui principali terminal portuali europei <sup>33</sup>. Uno dei player maggiormente attivo è stato COSCO, azienda statale cinese che opera nell'ambito dello shipping, che ha acquisito proprio in quegli anni il 35% nel porto di Rotterdam, il 40% in quello di Vado Ligure e il 51% in quello del Pireo. Questi investimenti hanno portato, senza ombra di dubbio, diversi benefici per alcuni soggetti coinvolti, ma possono anche rappresentare una sorta di minaccia da un punto di vista prettamente politico per l'Europa. Per questa ragione l'Unione Europea ha deciso introdurre delle linee guida per poter rafforzare l'azione di controllo: bloccando o ponendo delle condizioni alle proposte di acquisizione da parte dei soggetti stranieri, in settori reputati strategici e di interesse nazionale. Allo stato attuale vi sono ancora elementi di criticità, ha fatto per esempio discutere la recente decisione del governo tedesco di autorizzare l'acquisto da parte di COSCO, di una partecipazione nel porto di Amburgo. La Cina, comunque, sembra aver deciso di cambiare strategia optando maggiormente per operazioni di tipo greenfield e meno M&A, attraverso l'apertura di fabbriche. Inoltre, sta aumentando maggiormente l'interesse verso il settore dell'automotive e meno in ambito infrastrutturale. Non sorprende guardando alle notizie degli ultimi mesi: alle nuove fabbriche di batterie di CATL in costruzione in Ungheria e Germania potrebbe presto far seguito l'arrivo nel Vecchio Continente di stabilimenti di auto elettriche targate BYD.

---

<sup>33</sup> EuroCina, Derisking, perché l'Unione europea vuole ridurre la dipendenza da Pechino, Il Sole 24 Ore

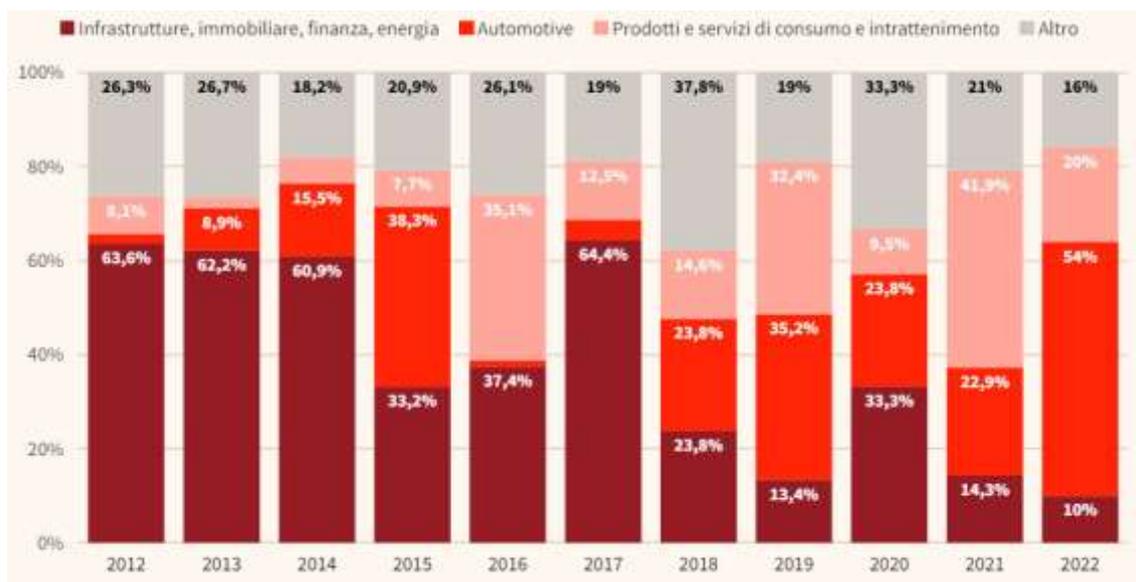


Figura 12 – investimenti cinesi in Europa per tipologia<sup>34</sup>

### 3.3 La nuova via della seta

All'interno del mercato cinese riveste un ruolo di primaria importanza il grande progetto della nuova via della seta. Il 13 settembre del 2013 il presidente della Repubblica Popolare Cinese Xi Jinping si trovava ad Astana, la capitale del Kazakistan, luogo in cui per la prima volta raccontò in che cosa consistesse il progetto della nuova iniziativa della “One Belt e One Road”, (Yi dai yi lu, 一帶一路). Il nome via della seta venne utilizzato per la prima volta alla fine dell'800, da un geografo tedesco Ferdinand von Richthofen, scegliendo tale nome e il fasto di quell'epoca il presidente cinese ha puntato al recupero di un passato glorioso. Il presidente Xi ha lanciato un nuovo modello di globalizzazione con caratteristiche cinesi opposto al protezionismo lanciato invece da Donald Trump. Infatti, il dragone si propose come potenza responsabile e pacifica in quegli anni in cui salì alla Casa Bianca lo stesso presidente Trump, che esprimeva poca sicurezza. È bene dire che non catturò subito l'attenzione dei media globali nel 2013 quando fece tale discorso nella capitale kazaka. Il resto del mondo iniziò ad accorgersene di quanto la Cina stesse facendo nel 2017 a Davos, durante il 47° Forum economico mondiale, in quanto lo stesso Xi si presentò alla comunità come “alfiere della globalizzazione”, ponendosi in

<sup>34</sup> Dati Merics

contrapposizione rispetto al protezionismo. Lo stesso messaggio venne poi ripreso durante il “Belt and Road Forum for International Cooperation”, a cui parteciparono 29 capi di Stato, 1200 delegati di 110 paesi, il Fondo monetario internazionale e la Banca mondiale. Paolo Gentiloni, durante questa occasione, fu l’unico leader dei paesi del G7 a presenziare. Proprio durante questo forum vennero resi noti i dettagli dell’iniziativa: budget complessivo tra i 1.000 e 1.400 miliardi di dollari e un volume di merci scambiate pari a 913 miliardi<sup>35</sup>.

È corretto precisare che la strategia di espansione della Cina era già iniziata alcuni anni prima del discorso di Xi ad Astana, attraverso la realizzazione di infrastrutture lungo tutto il sud-est asiatico, così spiega Isabel Pepe su “Pandora Rivista”. Questa rete di opere era stata definita da alcuni studiosi americani la “Strategia del Filo di Perle”, anche se questo nome non venne mai utilizzato dal governo del dragone. Secondo tali studi la Cina aveva in mente di realizzare rotte su strada e su mare alternative a quelle esistenti in modo tale da potersi permettere un’autonomia energetica, creando una rete di collegamenti con basi nei porti. La forte crescita della Cina aveva comportato una maggiore necessità di risorse energetiche, infatti, il dragone era diventato un grande importatore di petrolio. Sempre per non rischiare di incontrare eventuali colli di bottiglia negli stretti di Malacca, Hormuz e nel Canale di Suez, la Cina, a partire dal 2001, prosegue Pepe nella sua ricostruzione su “Pandora Rivista”, ha iniziato questa strategia al fine di garantirsi una maggiore stabilità nelle aree di transito delle merci via terra e via mare. Nel 2002 è stato lanciato, in Pakistan, un progetto per la costruzione di un porto di acque profonde per l’attracco di navi container di dimensioni maggiori che diventasse il punto di approdo per le navi provenienti dallo stretto di Hormuz e lo sbocco diretto al mare delle regioni occidentali cinesi. Successivamente è toccato al porto di Hambantota nello Sri Lanka, mentre con la Birmania, dove la Cina voleva assicurarsi il controllo del Golfo del Bengala, è stato siglato un accordo per la costruzione di un grande oleodotto che unisse il porto di Kyaukpyu alla città di Kunming, nella provincia della Yunnan, dove si trovano le maggiori raffinerie cinesi. Grazie alla realizzazione di questa infrastruttura la Cina avrebbe potuto incrementare l’importazione di petrolio di 22 milioni di tonnellate all’anno. È in questo contesto che si è inserita la Belt and Road Initiative, attraverso la

---

<sup>35</sup> Podcast “Riscio”, Giada Messetti e Simone Pieranni (2017)

quale la Cina punta ad abbracciare tutto il mondo in un'unica "cintura", aumentando la propria presenza nel Mediterraneo fino ad arrivare all'Artico<sup>36</sup>.

Per procedere alla realizzazione del tutto Pechino decise di intraprendere una serie di accordi bilaterali tra la stessa Cina e i paesi coinvolti, per promuovere investimenti in infrastrutture e creare rotte commerciali. Inoltre, per sottolineare il concetto di apertura e coinvolgimento lo stato cinese decise nel 2017 di cambiare il nome del progetto da "One Belt, One Road" ad "Belt and Road Initiative"<sup>37</sup>. La Cina finanzia una serie di progetti che hanno lo scopo di realizzare o potenziare infrastrutture commerciali, quali strade, ferrovie, aeroporti, porti, ponti. All'inizio si prevedeva la realizzazione solo di due corridoi economici, uno marittimo e uno terrestre. Nei primi mesi del 2018 Pechino ha diffuso un libro bianco dedicato alle ambizioni cinesi sulla Via della seta polare. In questa circostanza l'obiettivo principale sono le nuove rotte che si andranno a creare a seguito dello scioglimento dei ghiacciai, e tali rappresentano un'alternativa rispetto al passaggio nel canale di Suez, tale rotta rappresenterà una via più economica e navigabile. La Groenlandia sta diventando un paese cruciale per la Cina: infatti sono numerosi gli investimenti previsti, che ammontano a 15 miliardi di euro in cinque anni. I progetti sono: costruire tre aeroporti, allestire una grande base scientifica e aprire miniere di zinco e ferro. Da quanto la Cina vuole fare si deduce che non si tratta più di un'iniziativa circoscritta all'area eurasiatica, bensì coinvolge tutto il mondo<sup>38</sup>.

Lo stato cinese ha sempre voluto specificare che il loro modello di globalizzazione sia fortemente diverso rispetto a quello proposto dallo stato americano. Tale modello lo possiamo riassumere in quattro punti<sup>39</sup>:

1. La Cina propone una piattaforma e non un trattato, il che significa che chiunque può partecipare investendo e utilizzando infrastrutture ed opere che formano lo scheletro della BRI.
2. La Cina non esporta nessun modello politico, non ha alcun'intenzione di mutare l'assetto politico dei paesi che si affacciano sulla nuova via della seta, tratta con

---

<sup>36</sup> Isabel Pepe, "Sulla nuova via della seta: la Belt and Road Initiative tra economia e strategia", Pandora rivista (2017).

<sup>37</sup> Podcast "Riscio", Giada Messetti e Simone Pieranni (2017).

<sup>38</sup> Giada Messetti, "Nella testa del Dragone", Mondadori (2020), pag. 44-45.

<sup>39</sup> Podcast "Riscio", Giada Messetti e Simone Pieranni (2017).

chiunque ed è disposta a lavorare con qualsiasi partner incline a far parte del progetto.

3. La Cina ha bisogno di stabilità e pace.
4. La Cina ha creato organismi internazionali in cui viene data importanza ai paesi in via di sviluppo, al contrario della World Bank in cui ciò non avviene.

Non bisogna nascondere che all'interno di quella che è l'iniziativa sono numerose le incognite: molti sono gli investimenti rischiosi fatti e futuri, per questo Pechino stessa tiene già in conto di numerose perdite. In più tra il 2018 e il 2019 vi è stata una netta frenata perché i paesi partner sembravano molto più cauti ad accogliere i progetti del dragone e anche perché la stessa Cina aveva meno fondi. Inoltre, sempre per quanto riguarda gli investimenti possiamo analizzare ciò che è successo in Pakistan, in quanto il nuovo governo insediatosi nel 2018 ha dovuto affrontare quello che è il problema dell'altissimo debito pubblico non sostenibile, causato dal premier antecedente a questo che decise di fare investimenti ingenti in quelle che sono le infrastrutture della BRI. A seguito di questo fatto se il Pakistan non riuscisse ad onorare i propri debiti si potrebbe ritrovare in una situazione in cui il dragone potrebbe mettere le mani sull'intero corridoio sino-pakistano<sup>40</sup>.

Una delle principali accuse rivolte al paese asiatico è la “trappola del debito”, ovvero questo meccanismo di ricattabilità innescato dai prestiti cinesi. Tale situazione ha fatto sì che alcuni paesi rinegoziassero o bloccassero i progetti concordati con la Cina. Un caso esemplare è sicuramente quello dello Sri Lanka: al fine di realizzare il porto di Hambantota, il paese si è ritrovato in una spirale di prestiti con banche e imprese cinesi che non è stato in grado di ripagare. Questo mancato pagamento si è tramutato in una cessione a Pechino del controllo del porto per i prossimi 99 anni<sup>41</sup>. In tutto questo bisogna precisare che dal 2013 solo il 14% dei progetti avviati, per quanto riguarda la BRI, ha riscontrato rallentamenti e tali sono stati causati solo da manifestazioni atti al rinegoziamento degli accordi. La Cina a seguito di alcune critiche riportate in tema di BRI è corsa ai ripari, infatti, durante il secondo “Belt and Road Forum for International Cooperation” svoltosi nel 2019, il presidente Xi ha parlato di “ribilanciamento” del

---

<sup>40</sup> Giada Messetti, “Nella testa del Dragone”, Mondadori (2020), pag. 61.

<sup>41</sup> Giada Messetti, “Nella testa del Dragone”, Mondadori (2020), pag. 61-62.

progetto, accorgendosi che la curiosità espressa dai vari paesi inizialmente si fosse trasformata in diffidenza<sup>42</sup>.

Il presidente Xi ha spinto molto su questo progetto per delle ovvie motivazioni di origine economica, Pechino lo concepisce come un modo per dare fiato alle aziende che hanno bisogno di nuovi mercati, perché quello interno non gli basta più. La Cina vuole aprire anche nuove tratte mercantili e creare infrastrutture che le consentiranno di esercitare un controllo sui nuovi nodi commerciali. Ci sono altre motivazioni di natura strettamente finanziaria, Pechino ha bisogno di alternative per le sue importanti riserve di moneta estera, piuttosto che investirle in Bond americani, poiché le conviene molto di più finanziare progetti di infrastrutture straniere ad un tasso di interesse del 5/6% specie se tutto questo comporta un vantaggio competitivo non indifferente anche per l'export cinese. La BRI ha anche uno scopo di natura difensiva, la Cina ha pochi amici in Asia; infatti, l'intento è quello di creare un network economico capace di consolidare la sua posizione ed arginare la presenza americana<sup>43</sup>.

### 3.3.1 Le tratte terrestri e marittime

Ora ci occupiamo di analizzare nel concreto tutte le tratte comprese all'interno dell'iniziativa promossa dal dragone<sup>44</sup>. Per quanto riguarda il percorso terrestre vi sono tre diverse rotte atte a connettere la Cina con Europa, Medio Oriente e Sud-est asiatico.

1. Una delle vie terrestri parte da Xi'an (la prima delle quattro antiche capitali Cinesi), città situata nel centro del paese, e si snoda attraverso il centro dell'Asia, ossia attraverso Kazakhstan, Russia (Mosca) e dirigendosi infine nel Mar Baltico;
2. Da Xi'an inizia un secondo percorso terrestre che attraversa il Medio Oriente, nello specifico Islamabad (Pakistan), Teheran (Iran), Istanbul (Turchia);
3. Infine, una terza via parte da Kunming attraversa il sudest asiatico, attraverso paesi quali Thailandia e Myanmar, finendo la sua corsa a Delhi in India.

---

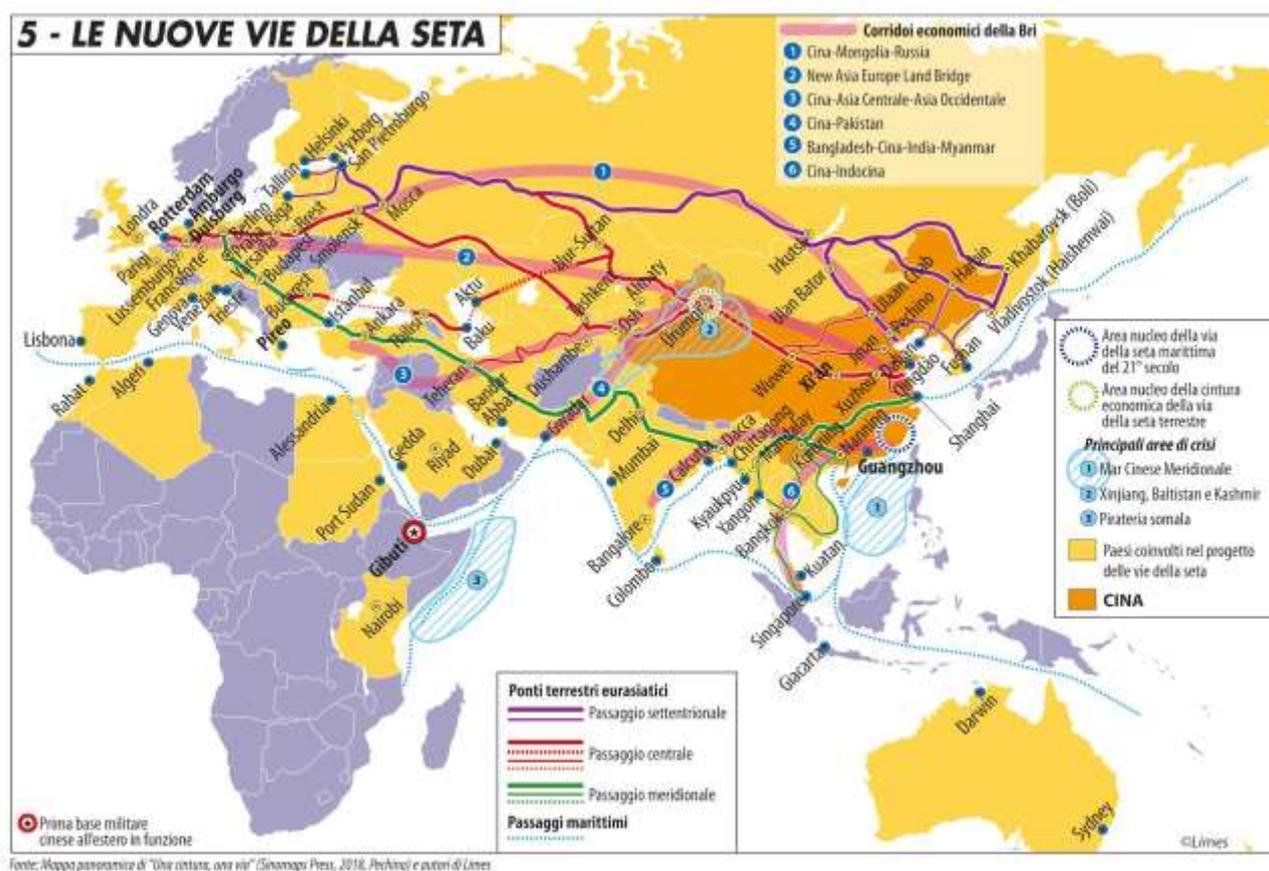
<sup>42</sup> Giada Messetti, "Nella testa del Dragone", Mondadori (2020), pag. 63.

<sup>43</sup> Podcast "Riscio", Giada Messetti e Simone Pieranni (2017).

<sup>44</sup> Lorenzo Ricciardi, "La nuova via della seta in Cina", Corriereasia (2016).

È importante sottolineare che le tratte terrestri erano state già riaperte nel 2009, in quanto negli anni precedenti per l'aumento del costo del lavoro delle province costiere le imprese cinesi avevano deciso di delocalizzare i loro impianti produttivi dalle aree costiere a quelle più interne. In questa situazione tali aziende hanno iniziato a ragionare su quella che potesse essere un'alternativa al trasporto via mare e quindi a quello via terra sfruttando i treni. Qualche anno dopo il presidente Xi decise di sistematizzare queste vie attraverso la Belt and Road Initiative. In tutto questo la ferrovia era già presente e le sfide future saranno strettamente connesse al fatto di potenziare tale infrastruttura<sup>45</sup>.

Mentre le rotte marittime appartenenti alla Nuova Via della Seta sono due: una inizia dal porto di Fuzhou e attraversa l'oceano Indiano toccando Malesia, Sri Lanka e il mar Rosso, collegando l'Europa a Rotterdam; la seconda parte sempre da Fuzhou e arriva alle isole Pacifiche attraverso il Mar di Cina.



<sup>45</sup> Video ISPI: “Dentro le vie della seta: non solo business” (2019).

### *Figura 13 – Le tratte marittime e terrestri<sup>46</sup>*

Il progetto in totale coinvolgerà circa 4,4 miliardi di persone, ossia circa il 63% della popolazione mondiale, e il 29% del PIL mondiale. Nello specifico, riguardo la via terrestre, la Cina sta pianificando una ferrovia ad alta velocità che parta da Kunming e si espanda verso il Laos, Cambogia, Malesia, Myanmar, Singapore, Thailandia e Vietnam. Inoltre, è prevista la creazione di un ulteriore network di strade, ferrovie e condotti che inizi da Xi'an e si snodi ad Ovest verso il Belgio. Pechino ha già iniziato la costruzione di una ferrovia per il trasporto merci di 8 mila miglia che connetta Yiwu a Madrid e una linea che inizi Kashgar e si diriga verso il Pakistan e successivamente verso il mare Arabico. La Cina non ha bisogno di costruire molte delle tratte richieste, ma solo di collegarle fra loro in modo efficiente<sup>47</sup>.

L'iniziativa One Belt One Road può rivestire un ruolo importante nella crescita economica dei paesi asiatici, medio orientali ed est-europei più arretrati, offrendo loro uno sbocco commerciale di prim'ordine e un collegamento diretto con mercati più lontani e difficilmente accessibili. Nello specifico, una conseguenza sarà data della crescente domanda di merci da parte delle aziende cinesi impegnate nella costruzione delle strumentazioni e infrastrutture necessarie all'attuazione del piano. Queste nuovi legami commerciali stimoleranno di conseguenza la creazione di nuove partnership tra imprese locali ed estere, nel settore delle costruzioni e delle tecnologie.

#### 3.3.2 La Nuova via della seta oggi e i rapporti con l'Italia

Durante il G20 la presidente del Consiglio Giorgia Meloni ha annunciato l'uscita da parte dell'Italia dalla Belt and Road Initiative. La decisione era già stata presa da tempo e anticipata dal ministro degli Esteri Tajani. L'Italia, con questa scelta, ovviamente non vuole per alcun modo cessare i rapporti di carattere commerciale e non con lo stato cinese, in quanto rappresenta uno dei partner principali; anzi l'idea sarebbe quella aprire un partenariato vantaggioso tra le due parti rafforzando la cooperazione bilaterale. La firma del memorandum era stata realizzata nel 2019 dal governo attuale e l'Italia era stato

---

<sup>46</sup> Mappa panoramica di "Una cintura, una via", Sinomaps press, (2018)

<sup>47</sup> Lorenzo Ricciardi, "La nuova via della seta in Cina", Corriereasia (2016).

l'unico paese del G7 a partecipare. È bene sottolineare che la partecipazione a questo progetto molto ambizioso non ha rappresentato alcun vantaggio per il paese italiano. Le esportazioni italiane verso Pechino sono aumentate solo leggermente, passando da 14,5 miliardi a 18,5 miliardi di euro nel 2022. Allo stesso tempo, le importazioni italiane dalla Cina sono aumentate da 33,5 a 50,9 miliardi di euro nello stesso periodo <sup>48</sup>. Uno degli obiettivi del Memorandum era proprio quello di cercare di rendere più equilibrato il rapporto commerciale tra i due paesi, ma questo non è avvenuto. Inoltre, gli investimenti diretti esteri della Cina in Italia sono crollati da 650 milioni di dollari nel 2019 ad appena 20 milioni di dollari nel 2020, con un lieve aumento nel 2021 (33 milioni di dollari) <sup>49</sup>. Questi dati, risentono molto della situazione pandemica, però in questi anni la Cina ha deciso di iniziare ad investire meno in Europa e sono rimasti per lo più concentrati in alcuni paesi come: Germania e Francia.

È importante capire quali potrebbero essere le conseguenze dell'uscita dalla belt and road initiative. Un buon esempio potrebbe essere le ritorsioni che ha subito la Lituania dopo aver concesso l'apertura di un ufficio di rappresentanza di Taiwan a Vilnius. Un altro esempio è quello delle sanzioni subite dal Canada. Lo stop alle importazioni dalla Lituania ha avuto sicuramente un impatto notevole per il paese. Per quanto riguarda l'Italia l'idea potrebbe essere quella di mantenere, in ogni caso, molto vivi i contatti con la Cina anche per non creare un certo malcontento tra gli imprenditori che rappresentano la maggior parte degli elettori del primo ministro italiano. Si potrebbe cercare di instaurare un quadro bilaterale di cooperazione con un dialogo economico come nel caso di Francia e Germania che hanno già in essere con la Cina, ovviamente il tutto deve essere fatto tenendo conto dei possibili malcontenti degli Stati Uniti e dell'Unione Europea.

---

<sup>48</sup> Lezioni di Brixit dall'Italia, lavoce.info, Alessia Amighini e Alice Garcia Herrero, 2023

<sup>49</sup> Lezioni di Brixit dall'Italia, lavoce.info, Alessia Amighini e Alice Garcia Herrero, 2023

## Capitolo quarto

### Il caso di studio: a.hartrodt Greater China

#### 4.1 La storia del gruppo a.hartrodt

Nel 1887 la città di Amburgo stava vivendo un periodo di grande espansione economica: la crescente attività di esportazione dell'Impero tedesco stava trasformando il porto della città in una delle maggiori aree commerciali di tutta Europa. Il 1° maggio dello stesso anno, Arthur Hartrodt fondò la sua casa di spedizioni, chiamata inizialmente “a. hartrodt – Speditions-Geschaeft”, fin dalla sua nascita orientata all'internazionalizzazione: da lì a poco vennero aperte le prime due filiali ad Anversa e Rotterdam. Dopo 20 anni dalla sua apertura, nel 1907 l'azienda acquistò un brigantino che ribattezzò “Gretchen Hartrodt”. Negli anni seguenti vennero aperti le sedi di Londra, Brema e Buenos Aires e in poco tempo il gruppo diventò leader del settore nei servizi di spedizione dall'Europa al Sud America e all'Australia, portando, in particolare, la “melodia” tedesca in tutto il mondo: una delle sue attività principali era l'esportazione di pianoforti tedeschi. Rudolph Thode, firmatario autorizzato, diventò partner dell'azienda. Nel 1936 morì il fondatore Arthur Hartrodt a Santos, in Brasile, e nell'azienda subentrarono i due generi dei due soci: Wilhelm Wenzel, genero di Arthur Hartrodt, e Johannes Gröseling, genero di Rudolph Thode.

Tra gli anni 50 e gli anni 60 il gruppo a. hartrodt rafforzò la sua presenza sia in Germania, con l'apertura di uffici nelle principali città tedesche, tra cui Francoforte, che divenne l'ufficio dedicato al trasporto aereo. Maturò ulteriormente l'idea di volersi espandere anche a livello extra europea, con l'apertura di nuove filiali a Santiago del Cile, Sydney, Melbourne e, nel 1959, anche a Genova. Successivamente, venne fondata la filiale a. hartrodt Argentina SRL, due uffici in Sudafrica nel 1969 (Johannesburg e Cape Town) e vi fu l'ingresso nel mercato asiatico, con l'apertura di una sussidiaria a Tokyo. Negli anni '70 vi fu l'introduzione della più grande innovazione del trasporto marittimo di merci, il container, subito adottata dalla casa di spedizioni a. hartrodt, che si specializzò immediatamente nelle attività di consolidamento, con particolare focalizzazione sul

mercato nordamericano. Nel 1972 a. hartrodt cambiò la sua forma giuridica, passando da società in nome collettivo a società in accomandita semplice, diventando la a. hartrodt GmbH & Co, con l'ingresso nell'assetto proprietario dei nuovi partner Konrad Wenzel, suo figlio Andreas, Joachim Siegfried van Tienhoven e Meta Hake, tutti soci accomandanti, mentre l'unico socio accomandatario era la società a responsabilità limitata a. hartrodt Verwaltungsgesellschaft mbH. Contemporaneamente al cambio della forma giuridica furono aperte numerose filiali in Europa e non solo, e vi fu l'introduzione di avanzati sistemi di data processing in tutte le compagnie.

Gli anni '80 e '90 furono caratterizzati da una forte espansione sui mercati asiatici: vennero aperte nuove sedi a Singapore, Shanghai, Beijing, Shenzhen, Beijing e Qingdao. Nel 1987 l'azienda festeggiò il suo centesimo anno di storia e, lo stesso anno, Konrad Wenzel morì all'età di 66 anni. Sotto la guida del figlio Andreas, l'azienda intraprese un ulteriore processo di globalizzazione orientato al mercato oltreoceano, con aperture di altre sedi in Asia (Corea, Cina e sud-est asiatico) e Sud America (Perù). Poco dopo vennero aperti filiali in Belgio, Repubblica Ceca e Ungheria. All'inizio del nuovo millennio, erano più di 860 gli impiegati di a. hartrodt nel mondo. Nel 2002 venne fondato la a. hartrodt Hong Kong Limited, con filiali aggiuntive a Shanghai, Shenzhen, Beijing e Qingdao. Nello stesso anno, a. hartrodt riceve la licenza di spedizioniere di classe A, concessa solo a società di spedizione pienamente funzionanti. Nel 2005 venne fondata la società Food & Beverage Logistics (HK) Ltd. specializzata nei servizi logistici inerenti ai prodotti alimentari, garantendo un servizio particolarmente efficiente nella gestione e nel controllo della catena del freddo durante l'intero processo di spedizione e stoccaggio e fornendo anche una serie di servizi accessori. Il 2007 venne aperta la sede in India e continuò l'espansione globale. Nel 2010 venne modificata la struttura dell'organizzazione, con la divisione delle responsabilità nelle 8 aree territoriali e la nomina dei Regional Managing Directors, con l'obiettivo principale di garantire una comunicazione fluida, un appropriato sistema di reporting e il mantenimento di standard elevati all'interno del gruppo e tra i suoi 1.600 dipendenti. Nel maggio del 2012 il gruppo a. hartrodt festeggiò i suoi 125 anni di storia, diventando una delle più vecchie case di spedizione in Europa. Nel 2021 la quinta generazione subentrò: Andreas Wenzel si ritirò e passò tutte le responsabilità al figlio Felix. Oggi il gruppo a. hartrodt conta più di 120 uffici di proprietà in 46 paesi, per un totale di quasi 2100 impiegati.



## Arthur Hartrodt

- Founded the freight-forwarding business in Hamburg in 1887
- Born in Antwerp, raised in Rotterdam
- Married in London
- Lived and worked in Hamburg
- Died in Santos, Brazil



Certificate of  
incorporation 1887



Projects in  
1924



Hamburg office  
in 1926



First office in  
Buenos Aires



Gretchen Hartrodt  
in 1910



From the day the company was founded until today, we have been pursuing Arthur Hartrodt's idea: Moving the world for our customers.

*Figura 14 – La storia di a.hartrodt*

## 4.2 Mission e Vision del gruppo

La storia del gruppo descrive a pieno gli elementi distintivi che hanno reso possibile lo sviluppo di questa azienda e rende possibile capire ed apprezzare i loro valori e le strategie. La missione riguarda i metodi adottati per poter ottenere i risultati prestabiliti: ciò rappresenta cosa è stato fatto e come è stato fatto. Nelle parole di Andreas Wenzel, si può descrivere in due semplici frasi<sup>50</sup>:

- “Big enough to cover the World and the whole range of services”;
- “Small enough to serve every customer individually and most flexibly”.

I fattori principali del successo longevo del gruppo a. hartrodt si possono riassumere nei seguenti punti:

- costruzione di un network internazionale;
- indipendenza e solidità finanziaria;
- flessibilità;
- esperienza;

<sup>50</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

- affidabilità, puntualità e specializzazione;
- investimento in tecnologie informatiche e di comunicazione;
- elevati standard qualitativi;
- centralità del cliente.

Il network internazionale rappresenta, sicuramente, uno dei principali punti di forza del gruppo, una portata globale che permette di seguire il cliente in ogni angolo del mondo. La strategia è orientata alla globalizzazione, senza dimenticare di rispettare e apprezzare tutte le culture, l'etica e la diversità legale, e che parte sempre da un'attenta analisi dell'ambiente.

L'indipendenza della società è garantita dal pieno coinvolgimento dei proprietari nella gestione. L'assenza di contrasti politici e finanziari esterni garantisce anche un livello molto alto di imparzialità nelle soluzioni proposte agli stakeholders. La solidità finanziaria, inoltre, ha permesso di mantenere l'indipendenza anche durante i vari periodi di crisi a livello internazionale, evitando l'eccessiva esposizione dell'impresa. La stabilità finanziaria ha garantito, e tutt'oggi continua a garantire, la crescita continua del gruppo, permettendo soprattutto di effettuare investimenti in facilities, in innovazione e nelle risorse umane che permettono di erogare un servizio complessivo di elevata qualità sotto ogni punto di vista.

Il gruppo negli ultimi anni ha presentato a bilancio dei turn over consolidati e un patrimonio netto di buon valore, dimostrando il suo intento di assicurare la solidità alla compagnia, salvaguardando non solo i propri impiegati, ma anche gli stakeholder esterni<sup>51</sup>. Questa stabilità finanziaria, combinata con la costante attenzione ai bisogni del mercato e con uno sguardo al futuro, ha portato i proprietari del gruppo a fare investimenti significativi, specialmente negli ultimi anni; ne sono un esempio i magazzini e le strutture logistiche acquistate, in particolare nei paesi centrali per i suoi business (in particolare in Australia, Hong Kong, Corea, Stati Uniti, Germania, Olanda e Italia). Si tratta di strutture logistiche automatizzate, moderne e con aree a temperatura controllata, particolarmente importanti per i prodotti food and beverage.

---

<sup>51</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrdt, Portugal Lda*, 2020

La flessibilità è garantita da una struttura di gestione e reporting estremamente semplificata, che permette processi di decision-making particolarmente veloci. Questa caratteristica è difficile da soddisfare quando si gestisce un network mondiale e, dal mio punto di vista, il raggiungimento di un certo grado di flessibilità è stato possibile in a. hartrodt grazie alla scelta di istituire le 8 aree territoriali, che sono in grado di seguire e gestire in maniera più specifica e personalizzata le esigenze degli uffici della loro area di competenza.

L'esperienza, ovviamente, è frutto dei numerosi anni di storia della compagnia. La longevità del gruppo a. hartrodt è un valore aggiunto non da poco: negli anni, infatti, è stato possibile acquisire un certo livello di esperienza che permette al gruppo di operare, date le circostanze, nel miglior modo possibile. L'attenta analisi del mercato e dei trend specifici del consumo hanno permesso al gruppo di identificare una serie di categorie di prodotto sui quali sviluppare delle competenze solide, tra cui spicca su tutte la divisione "Food & Beverages Logistics", che oggi rappresenta più del 15% di tutti i traffici gestiti da a. hartrodt Group<sup>52</sup>. L'idea di una divisione dedicata è nata in Asia, in particolare in Giappone, dove all'inizio del nuovo millennio c'era un vero boom nel settore della ristorazione. In quegli anni nella città metropolitana di Tokyo migliaia di ristoranti italiani e francesi aprirono e basarono la competizione non sul prezzo, bensì sulla qualità del servizio offerto. Ciò richiese la creazione di sinergie tra i ristoratori e i partner specializzati in logistica, e il gruppo a. hartrodt sviluppò soluzioni dedicate ad ogni tipo di esigenza. Questo fu il principale successo della divisione "Food & Beverages Logistics" e continua tutt'oggi ad essere uno dei rami principali di tutto la compagnia<sup>53</sup>. Affidabilità, puntualità, conoscenza ed esperienza diventarono i principali punti di forza e distinzione dell'a. hartrodt Group. Nella divisione "Food & Beverages Logistics", mentre lo staff già presente intraprese processi di training sulle caratteristiche del cibo e delle bevande, nuovi impiegati furono assunti dall'industria del catering, da aziende vinicole in tutto il mondo e dal settore dolciario.

---

<sup>52</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

<sup>53</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

Seguendo la stessa strategia, il gruppo sviluppò all'inizio del 2000 la divisione “Oil & Gas”, specializzata nella gestione dei servizi logistici inerenti all'industria petrolifera, le cui principali caratteristiche derivano dalle operazioni da 24 ore e la consegna rapida di attrezzature e spare parts, per evitare penalità contrattuali che sono spesso molto pesanti da un punto di vista economico<sup>54</sup>. Questo comportò l'esigenza di investimenti maggiori in termini di personale specializzato, uffici e magazzini negli hub petroliferi mondiali, con particolare focus sull'area asiatica.

L'investimento in tecnologie di informazione e comunicazione è sempre stato considerato una priorità assoluta dal gruppo, poiché, ad oggi, il successo nel business dipende dalla velocità e dall'efficienza con cui è possibile operare per fornire ai propri clienti determinate soluzioni e informazioni. La digitalizzazione ha reso molti processi più veloci e più trasparenti e solo soluzioni IT appropriate possono permettere ai vari stakeholders durante l'intera supply chain di essere connessi e di sviluppare meccanismi di collaborazione virtuosi, permettendo di offrire servizi ad alto valore aggiunto. Il sistema in uso nel gruppo è strutturato su differenti moduli transazionali, atti ad offrire una massima integrazione tra le funzioni operative, la gestione dei magazzini, la contabilità, la finanza e la gestione delle risorse umane.

La gestione della qualità è garantita da standard di sicurezza e di efficienza elevati, al fine di offrire ai clienti le migliori soluzioni logistiche. A. hartrodt Group, grazie alla sua costante focalizzazione sulla qualità, ha ottenuto la certificazione dall'International Air Transport Association (IATA) negli anni 50, mentre nel 1958 fu una delle prime compagnie nel settore a ottenere la certificazione di qualità ISO 9002/9001<sup>55</sup>. Oggi l'intera organizzazione europea opera con lo status di operatore economico autorizzato (AEO), confermando la sua affidabilità e sicurezza nella supply chain. Negli Stati Uniti, inoltre, a. hartrodt ha ottenuto da anni la certificazione Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) per la sicurezza della supply chain, rilasciata dal US Customs Border Protection Agency (CBP).

---

<sup>54</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

<sup>55</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

Nell'era dei giganti logistici, un player medio non può basare le sue strategie sulla competitività in termini di prezzo, ma deve focalizzarsi e differenziarsi sull'alta qualità delle attività di customer service: questo è un'altra ragione che garantisce la sopravvivenza nel medio lungo termine ed è fondamentale capire che ogni compagnia deve essere in grado di incontrare i bisogni dei suoi clienti, assicurando la centralità di essi all'interno del pacchetto-servizio offerto. Nell'era del just in time, il prodotto deve essere reso disponibile quando e dove il cliente lo richiede, pertanto diventa fondamentale non solo capire quali siano i bisogni ma anche anticiparli.

Un altro elemento fondamentale è il team: il capitale umano gioca un ruolo chiave nel raggiungimento di obiettivi. All'interno del gruppo l'integrazione, la comunicazione, la flessibilità e il team work sono costantemente promossi.

Come affermato dai proprietari, i valori principali del gruppo a. hartrodt sono essenzialmente quattro e sulla base dei quali ogni decisione viene intrapresa. Questi quattro valori sono<sup>56</sup>:

- Integrità, che si traduce in rispetto per tutti gli stakeholders e coerenza con le regole della compagnia, il codice di condotta e il comportamento etico. Questo valore richiede un'azione che è sempre orientata all'onestà e alla trasparenza, al principio del “fare la cosa giusta”, anche quando questo potrebbe portare a perdite di opportunità di business.
- Responsabilità, garantita dal coinvolgimento diretto dei proprietari, che si estende al rispetto per l'ambiente e alla costante attenzione allo sviluppo sostenibile. Il gruppo si assume anche la responsabilità del bilancio ecologico dei propri traffici. Le rotte vengono pianificate in modo molto responsabile, sfruttando tecnologie di propulsione e fonti energetiche rispettose dell'ambiente, modalità di trasporto alternative, soluzioni intermodali, pianificazioni intelligenti della catena di approvvigionamento: ci sono molti modi per lasciare la minor impronta ecologica possibile lungo il percorso da A a B, o addirittura per essere CO2 neutrali. In qualità di partner di Eden Reforestation Projects, la a. hartrodt dà il suo contributo al rimboschimento delle foreste e alla piantumazione di alberi per proteggere in

---

<sup>56</sup> Maurizio Fasce, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

modo sostenibile il clima: l'iniziativa ha finora piantato più di 300 milioni di alberi in sei paesi.

- Competenza, assicurata dalla focalizzazione sul training costante dello staff a tutti i livelli, la conoscenza dei mercati in cui il gruppo opera e la specializzazione sui prodotti. Particolare attenzione è dedicata allo sviluppo di skills distintive, quelle competenze core che rappresentano la conoscenza collettiva della compagnia.
- Determinazione, che si traduce in tenacia e coinvolgimento costante da parte dei proprietari, del management e di tutti i membri del team. La determinazione richiede l'identificazione di obiettivi chiari e la continua attenzione ad essi.

### 4.3 La storia di a.hartrodt China

Francesco Lanzone, l'attuale Regional Manager dell'nord est dell'Asia che racchiude la Cina, la Corea, il Giappone e Taiwan, venne invitato nel 2000 a trasferirsi temporaneamente a Hong Kong al fine di seguire più da vicino il processo di produzione e la successiva spedizione di merce, gestita da un key account manager di quei tempi. Il cliente, che veniva seguito, produceva scatole in cartone (ad esempio scatole per scarpe nike/adidas etc). Di lì a breve Francesco si rese conto di trovarsi in una posizione molto strategica per il futuro dell'azienda, si mise in contatto con Amburgo e in breve tempo riuscì a convincere il management ad aprire una filiale a Hong Kong. A quei tempi, Hong Kong rappresentava un nodo nevralgico per il Dragone e fungeva da gateway per la Cina, infatti la città pullulava di trading companies che compravano in Cina per rivendere in Europa e Stati Uniti, essendo ancora abbastanza complesso ottenere permessi per aprire un'azienda direttamente in loco. Gli uffici di Shanghai e Pechino furono aperti come uffici operativi poco dopo; a quel punto il piano di Francesco mirava ad aggiudicarsi tutto il business già esistente, controllato da uffici hartrodt nel mondo ma fino ad allora gestito via agenti, e di ampliarlo direttamente in loco. Non fu un piano di facile realizzazione, soprattutto all'inizio.

Una delle prime idee era quella di fornire al gruppo una piattaforma operativa. Non fu stato semplice ed immediato fare in modo che gli uffici hartrodt nel mondo fossero portati a lavorare con hartrodt Cina, per varie ragioni. Anzitutto i business mondiali esistenti

controllati da hartrodt erano business rodati e i local providers (agenti) utilizzati in Cina, conoscevano bene questi traffici ed il modo più corretto di gestirli; erano presenti già diversi uffici di rappresentanza nel territorio che andassero a coprire tutte le aree chiave della produzione cinese. Hartrodt Cina, al contrario, non era ancora così sviluppata, molto giovane ed inesperta a quei tempi, ma con un grande potenziale che non poteva essere ignorato a lungo, visto che faceva parte dello stesso gruppo. Inizialmente il raggio d'azione di hartrodt Cina era molto limitato. Col tempo, però, il servizio di handling locale da parte degli shippers e dei clienti divenne sempre più richiesto e ciò si tradusse con l'apertura di importanti uffici, come Shenzhen e Ningbo, che già allora erano importantissimi ports of call.

Successivamente si è passati alla fase di decentralizzazione con una Cina ormai aperta ai mercati internazionali e con aziende sempre più alla ricerca di nuove aree produttive a costo del lavoro inferiore (o comunque calmierato rispetto alla realtà delle grosse città). Tra il 2006 ed il 2010 si aprirono altri uffici in luoghi strategici. Regioni come il Guandong, Hebei e Liaoning diventarono siti produttivi sempre più prolifici, per poi spostarsi verso l'interno, sulla fascia costiera, a fronte di un ennesimo sviluppo e decentralizzazione delle zone produttive.

In seguito, il management decise di pensare al futuro attraverso la ricerca di nuove aree dove crescere mediante lo sviluppo di forza vendita locale. Questa fase era ed è ancora adesso in evoluzione.

Non molto tempo fa sono stati aperti gli uffici di Taiwan, Suzhou e Fuzhou. Shanghai FTZ rimane un'idea di sviluppo che nell'immediato non può concretizzarsi, mentre Macao, per varie ragioni, tra cui il Covid, non è ancora stata presa in considerazione.

Ad esclusione di Suzhou che non ha funzionato ed è stato chiuso, gli altri due uffici vanno molto bene e si sono rivelati buoni investimenti. Fuzhou è un sales representative office che si appoggia all'ufficio di Xiamen in quanto a operatività, è situato in un'area di grande sviluppo ma soprattutto un'area che negli anni ha raggiunto alti livelli di consumo. Mentre Food&Beverage, clothing, automotive & building materials sono commodities richiestissime nel Fujian dove si trova un'alta concentrazione di popolazione ricca.

Taiwan procede bene, ed un secondo ufficio è stato aperto quest'anno a Kaohsiung (sales rep office).

Altri due nuovi uffici sono stati aperti, uno in zona Zhongshan (sales representative office), zona altamente produttiva e quindi un ufficio improntato all'export, e Hainan che invece rimane una trading company. Hainan è a tutti gli effetti una free trade zone, e dunque si è pensato che avere una trading company con licenza di importazione in loco potesse essere un buon business in chiave futura.



Figura 15 – a.hartrodt Greater China



Figura 16 – a.hartrodt Hong Kong

#### 4.4 a.hartrodt Cina, uno sguardo all'impresa

Hartrodt Greater China segue di pari passo il focus per quanto riguarda la tipologia di business e competenze di gestione commodities di Hartrodt Germania, essendo loro il loro partner primario in termini di volume. Di conseguenza in quanto a volumi, si può dire che sono fortemente focalizzati sul trasporto via mare piuttosto che la via aerea, anche se parte del piano di sviluppo della divisione cinese si pone come obiettivo di incrementare sensibilmente i volumi delle tratte via aeree nei prossimi anni.

Analizzando la tabella di seguito che riporta alcuni dati inerenti all'anno 2021 per quanto riguarda il traffico sia FCL che via aereo possiamo dire che, per quanto riguarda il primo comparto vi è un maggiore quantità di merce esportata che importata; mentre per quanto riguarda il trasporto aereo avviene il contrario. Questo è sinonimo del fatto che la Cina è ancor'oggi la fabbrica del mondo e quindi per esportare i propri semilavorati cerca soluzioni di tipo economico. Il trasporto aereo, d'altra parte, nel 2021 e nel 2022 è stato usato principalmente a cause della congestione nei porti. Infatti, in quel periodo le compagnie marittime non riuscivano a garantire dei transit time affidabili e spesso erano costrette a stare per giorni in rada prima di poter entrare. Il tutto era stato dettato dalle varie misure di sicurezza per fronteggiare la pandemia che in molti casi ha portato la chiusura per giorni dei terminal.

2021		
	FCL	AIR
EXPORT	34000 TEUs	6,3 mln KGs
IMPORT	14600 TEUs	9 mln KGs

Tabella 1: traffici a.hartrodt greater China, 2021<sup>57</sup>

Per quanto riguarda l'anno 2022 possiamo dire che la tendenza è stata molto simile rispecchiando quanto accaduto nell'anno antecedente.

Il business di cui si occupa la divisione cinese lo si può dividere in due grandi gruppi:

- si parla di business consolidato o **locally controlled** quando questi traffici vengono gestiti dai loro sales locali;

---

<sup>57</sup> a.hartrodt Cina

- mentre si tratta di business **routed** quello che viene portato dal network di uffici hartrodt nel mondo.

Per quanto riguarda l'import, lo split tra locally controlled e routed è più o meno al 50%, mentre se andiamo a vedere l'export notiamo che almeno l'85% è controllato da uffici esteri. Questi dati rappresentano una peculiarità del mercato cinese, tradizionalmente i produttori di merce locali preferiscono vendere FOB (o EXW) ai loro compratori overseas, onde evitare particolari liabilities durante il trasporto. Per questo si può dire che i volumi export Cina sono fortemente influenzati da quanto performanti sono gli uffici esteri in termini di vendita, ma anche e soprattutto quanto bene (o male) vanno le economie dei paesi compratori. Ultimamente tutti gli operatori logistici stanno vivendo un periodo particolarmente difficile, vista la situazione economica non brillante dei paesi occidentali. A questo purtroppo si va ad aggiungere una crisi di consumi molto marcata in Cina, che quindi influisce anche sul nostro import.

Analizzando più nello specifico i segmenti di mercato di hartrodt Cina possiamo dire che si occupa della gestione di business molto diversi tra loro, ma il focus principale è sicuramente relativamente ai settori dell'Automotive e del Food & Beverage. È possibile definirli come parte integrante della supply chain delle grosse case automobilistiche. Questo non significa che lavorino direttamente per loro, infatti i loro clienti più grossi che garantiscono volumi costanti sono quelli che producono componenti per la costruzione di autovetture. È possibile fare alcuni esempi di commodities di cui si occupano: batterie, compartimenti bagagli, componenti telaio, cuscinetti volventi, sistemi di frenata e di guida, parti di carrozzeria etc...

La produzione di autoveicoli segue un sistema basato sul just-in-time, per questa ragione spesso i loro clienti non tengono stock e riforniscono le catene di produzione su richiesta specifica o sulla base di un piano specifico annuale stabilito in precedenza. A hartrodt Cina in qualità di fornitore di parte logistica vengono monitorati non solo per quello che riguarda la competitività dei prezzi rispetto al mercato, ma anche e soprattutto sull'efficienza ed sulla puntualità del trasporto. Le aziende per cui lavorano hanno contratti che prevedono ingenti 'multe' qualora il loro cliente, ovvero i produttori di macchine, si veda costretto a fermare la produzione per mancanza parti.

È sicuramente interessante menzionare come durante il periodo pandemico, la situazione del trasporto marittimo si sia deteriorata a tal punto che in alcuni trades si verificavano ritardi fino ai 2 mesi rispetto alla schedula originale. Questo ha portato i clienti a prediligere la via aerea, molto più cara ma molto più affidabile. Per questo motivo è possibile giustificare i dati riportati precedentemente in tabella. Infatti, parte dei volumi aerei sono stati influenzati da questo problema, tanto è vero che oggi i volumi aerei sono crollati.

Altro settore su cui a.hartrodt Cina è specializzata è il Food & Beverage, attraverso il quale si occupano delle catene di fornitura sia delle grosse aziende di distribuzione sia di piccoli importatori. Negli anni uno dei principali obiettivi in tale comparto è stato di cercare di acquisire il business della birra soprattutto quelle spedizioni che si occupano di movimentare grosse quantità verso la Cina continentale. Inoltre, si sono specializzati nel trasporto refrigerato di vino e foodstuff da Europa su Hong Kong Shanghai, Shenzhen e Xiamen.

Hong Kong si presta particolarmente bene ad operare in questa commodity, non essendoci particolari licenze all'importazione, se non in rari casi come carne fresca, latte e uova. Il mercato è molto florido e richiede magazzini a temperatura controllata sia ad origine che a destino, che offrono ai loro clienti e che rappresenta un grande valore aggiunto.

Occasionalmente, per la Cina continentale, si occupano dell'importazione di vini e spirits vintage di un certo valore che poi vengono venduti alle aste o addirittura conservati dagli importatori in forma di investimento finanziario. I loro partner commerciali si collocano principalmente in Francia, Spagna, Italia e Australia.

In questi 3 anni caratterizzati dalla pandemia il mercato di consumo cinese è cambiato radicalmente. Se prima era molto in voga l'esperienza d'acquisto, dove molte famiglie decidevano di visitare città come Hong Kong e Shanghai per il loro shopping, negli ultimi anni tutto si è ridotto all'acquisto su piattaforme e-commerce.

Secondo Luca Cerruti, Regional Sales Manager del Nord.est dell'Asia, una carta vincente per il futuro di un operatore logistico in Cina è specializzarsi in questo tipo di trade, a livello doganale, a livello di gestione operativa ma anche innovazione tecnologica ed integrazione di sistema. Nel loro piccolo, si sono già inseriti in qualche circostanza,

andando a operare tramite a. hartrodt Solutions LTD. In settori come abbigliamento e wine & spirits, utilizzando nostro storage e consegnando su base B to C a clienti finali. La strada è lunga e tortuosa ma necessaria se si vuole accrescere la propria presenza in territorio cinese.

#### 4.5 Modelli per l'analisi del mercato

Per capire il posizionamento di a.hartrodt Greater China all'interno del mercato e analizzare le forze che operano in suddetto contesto utilizziamo dei modelli standard di analisi strategica.

Analisi delle cinque forze di Porter

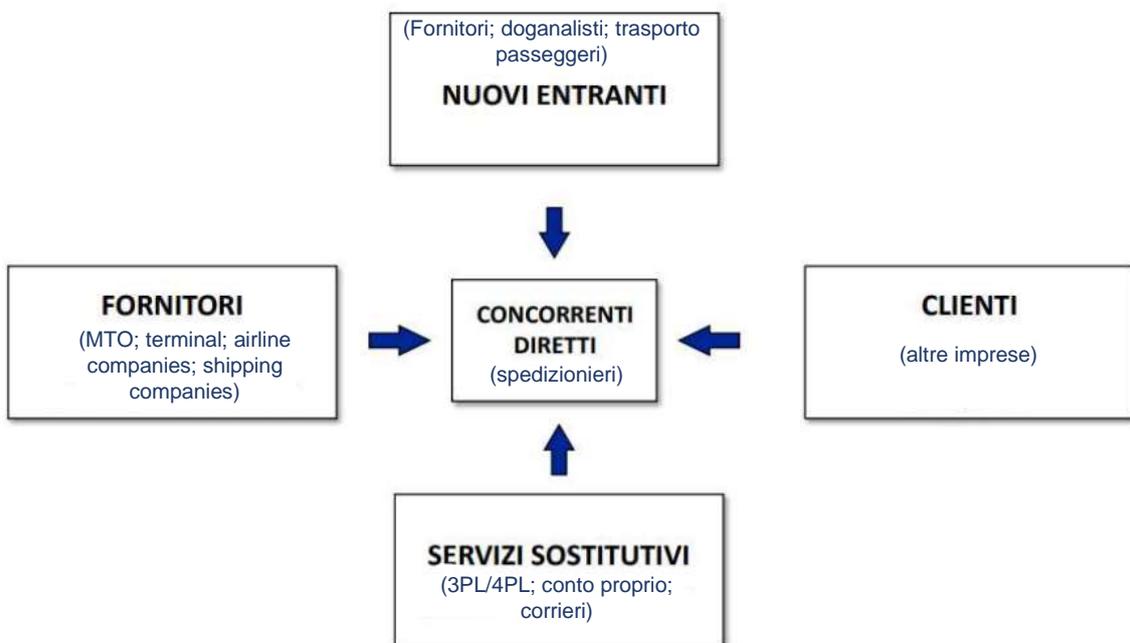


Figura 17 - Le 5 forze di Porter

Per valutare la forza competitiva dell'azienda all'interno del proprio settore utilizziamo il modello delle 5 forze di Porter. Tale modello si propone di individuare i soggetti che potrebbero erodere la redditività dell'impresa e sono compresi tra: *concorrenti diretti*, *clienti*, *fornitori*, *potenziali nuovi entranti* e *servizi sostitutivi*. Tuttavia, all'interno del business del freight forwarder, non è sempre facile distinguere le varie forze, in quanto

possono essere numerose e confondersi tra di loro all'interno del modello. Lo scopo di questa analisi è quello di monitorare il mercato per ottenere un quadro completo sulla posizione competitiva ed essere competitivi nel lungo periodo. Con un'attenta osservazione si possono ottenere risultati superiori ai propri competitor e posizionarsi in alto nella gerarchia settoriale.

Partendo dai **concorrenti diretti** troviamo come minacce le altre imprese di spedizioni operanti nel settore, affiancate dai corrieri e dagli autotrasportatori, i quali hanno un business affine a a.hartrodt Greater China basato sulla spedizione e consegna di merci. I concorrenti diretti sono quelli più facilmente individuabili perché competitori puri dell'impresa, con i quali bisogna sempre confrontarsi per riuscire a sottrarre quote di mercato.

Passando ai **fornitori**, si tratta di imprese da cui la casa di spedizioni cinese acquisisce gli asset necessari per la propria attività di trasporto, quali compagnie aeree e di navigazione. Non sono una minaccia in quanto tale, visto che il loro ruolo è quello di collaboratore di a.hartrodt stessa, senza di essi l'impresa non potrebbe offrire il servizio di spedizioniiere. La preoccupazione per l'impresa tedesca è che esse stesse potrebbero decidere di utilizzare gli asset che concedono ad a.hartrodt per integrarsi a valle e competere con la casa di spedizioni. Per esempio, se un ipotetico fornitore di navi portacontainer A decidesse di diversificare il proprio business per riuscire ad avere più profitto per la propria impresa, potrebbe non concedere più le navi di sua proprietà ad a.hartrodt, al contrario, le userebbe per offrire lui stesso il servizio di spedizioniiere, costringendo l'impresa cliente a cambiare fornitore e a competere con l'impresa A.

Per quanto riguarda i **clienti**, uno spedizioniiere opera prettamente in ottica B2B, sono sicuramente più rari i casi di B2C. In particolare, ponendo l'attenzione su a.hartrodt, le merci trasportate variano molto, dal food and beverage alla meccanica di precisione. Esiste la possibilità che questi clienti decidano di integrarsi a monte/verticalmente e competere con l'azienda, offrendo in conto proprio o per terzi il servizio di trasporto delle merci, non avvalendosi più del servizio offertogli dallo spedizioniiere, ma cercando di erodere la redditività derivante dalla sua attività.

Focalizzandoci sui **potenziali entranti**, è bene sottolineare che sono soggetti non operanti direttamente nel settore di a.hartrodt Cina, ma allo stesso tempo hanno le potenzialità per

competere. Parliamo per esempio di imprese di trasporto passeggeri che potrebbero decidere di diversificare il proprio business e competere nel mondo delle spedizioni per ottenere una redditività aggiuntiva al proprio business. Oppure, situazione affine a quella analizzata nell'ambito dei fornitori, possiamo parlare di compagnie di navigazione e aeree, MTO, doganalisti, operatori logistici e altri, i quali potrebbero intraprendere la strada delle spedizioni per diversificare la propria offerta di trasportatori ed essere percepite come uniche in un mercato sempre più orientato all'impresa multi-utility, alla ricerca di nuove opportunità di profitto.

Infine, i **servizi sostitutivi** non sono facilmente individuabili, questo perché dipendono dalla tipologia di merce che si vuole trasportare e dai loro volumi. A seconda di ciò, possono entrare in gioco diverse imprese, tra cui corrieri, corrieri espressi... Inoltre, un servizio sostitutivo per un'impresa cliente può essere quello di non affidarsi ad uno spedizioniere, ma scegliere di svolgere l'attività in conto proprio, architettando il percorso e affidandosi ad un operatore logistico per la fase di trasporto, in questo modo potrebbe riuscire ad ottenere dei risparmi in termini di organizzazione della rete logistica. Altrimenti, una valida alternativa per un'impresa che vuole trasportare la propria merce in un altro luogo, è quella di affidarsi ad un operatore logistico 3PL, 4PL o simili, i quali svolgono un servizio affine allo spedizioniere, coadiuvato da altre attività a valore aggiunto che permettono a queste imprese di contrastare l'offerta dello spedizioniere.

## Business Model Canvas



### *Figura 18 – Il Business Model Canvas*

Il Business Model Canvas è uno strumento strategico, il quale ha l'obiettivo di sviluppare nuovi modelli di business o perfezionare quelli già esistenti in cui opera l'impresa; infatti, può essere visto come una semplificazione del business di riferimento. Il suo ideatore, lo svizzero Osterwalder, lo ha descritto in questo modo: "il Business Model Canvas descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore."

All'interno di questo modello troviamo 9 sezioni, ciascuna inerente ad un aspetto fondamentale per l'attività dell'impresa.

a.hartrodt Greater China opera in un business altamente dinamico, ciò comporta l'interazione con molti soggetti al fine di eseguire nella maniera più efficiente ed efficace possibile l'attività di spedizioniere. La società necessita quindi di una serie di partners, fondamentali per la funzione di trasporto della merce nei luoghi richiesti dalla clientela. Si avvale di fornitori quali le compagnie aeree e di navigazione, mentre per quanto riguarda i nodi per lo stoccaggio sono di loro proprietà, essi rappresentano le spalle imprescindibili per l'attività del freight forwarder. Senza di essi non sarebbe possibile portare a termine le attività chiave che offre a.hartrodt, quali il trasporto della merce e lo stoccaggio della stessa in un itinerario individuato su misura per il cliente.

Per offrire un servizio unico al mercato, a.hartrodt ha la necessità di mettere in campo alcune risorse chiave per il proprio business. Tra queste troviamo le conoscenze geopolitiche e culturali, fondamentali per operare in un mercato estremamente eterogeneo, basti pensare alle dissimilitudini presenti tra le aree geografiche servite ed il fatto di avere un network molto sviluppato rappresenta sicuramente un punto di forza e valore aggiunto. Senza una conoscenza adeguata del contesto in cui va ad operare, l'impresa non riuscirebbe ad avere un'offerta coerente al mercato di riferimento, ogni attività deve essere declinata nel contesto in cui si trova e questo è un aspetto cruciale per un'impresa il cui business è fortemente internazionalizzato. Inoltre, la società possiede

altre risorse essenziali, tra cui tecnologiche, sfruttate mediante l'utilizzo di alcuni software che permettono una migliore organizzazione delle spedizioni in quanto in grado di raccogliere tutte le informazioni e i documenti necessari. Per la clientela è imprescindibile il rispetto dei lead time, perciò l'impresa non può permettersi ritardi dovuti a variabili endogene al business come la burocrazia, il rischio è purtroppo già elevato se si vanno a considerare tutte le variabili esogene che entrano in gioco nel settore trasportistico e logistico; un esempio evidente è il blocco del Canale di Suez verificatosi a fine marzo 2021, che ha portato drastiche perdite e ritardi nella consegna delle merci per le 400 e più navi rimaste in attesa durante la settimana della vicenda, con ripercussioni visibili su tutta la catena logistica.

Come ogni impresa che si rispetti, anche lo spedizioniere deve offrire proposte di valore al mercato, in modo tale da convincere il cliente a scegliere il proprio servizio e non quello di un competitor. In particolare, nelle imprese di servizi, il cliente è co-creatore di valore, egli ha il compito di accettare la proposta di valore del fornitore, interagendo con lui al fine di dare vita ad un servizio unico per la soddisfazione dei propri bisogni. Il rapporto tra cliente e fornitore deve generare valore, l'efficacia del processo consiste nell'interazione dei due, il fornitore offre risorse e il cliente le valorizza. Per far ciò a.hartrodt Greater China propone un servizio customizzato in base alle esigenze del cliente, con un lead time affidabile e un'ottima capacità di problem solving. Attraverso la personalizzazione del servizio, la società riesce a proporre un'offerta differenziata e ad essere percepita come valida dal mercato. In aggiunta, ogni cliente è accompagnato dal servizio di customer service che lo assisterà in caso di problematiche di qualunque tipo.

Da ciò si evince che a.hartrodt pone molta attenzione alla customer relationship. Essendo un'impresa di servizi sfrutta molto il marketing relazionale, tramite il quale trasmette una costante percezione della qualità, senza far mai sentire abbandonato il cliente. Questa valutazione da parte del cliente è cruciale per il business della casa di spedizioni tedesca in quanto funziona da biglietto da visita per il mercato e permette un passaparola efficace tramite cui si sfrutta un investimento pubblicitario implicito. Essendo quello dei servizi un business altamente alchemico tra impresa e cliente, a.hartrodt deve riuscire a capitalizzare ogni occasione di contatto con il mercato, così facendo riuscirà a far percepire un valore aggiunto ai propri clienti.

a.hartrodt Cina opera principalmente in ottica B2B, spaziando su diversi tipi di prodotti trasportati all'interno dell'ampio raggio merceologico delle imprese servite con la propria attività. Quest'ultime possono venire in contatto con la società tramite diversi canali, tra cui il sito web e i social network, ormai la fonte più facilmente rintracciabile per qualsiasi cliente.

L'analisi dei costi e dei ricavi è fondamentale per qualsiasi impresa perché permette di comprendere a pieno l'efficienza della propria attività al fine di migliorarla con valutazioni tecniche e di processo. Per a.hartrodt le uscite finanziarie sono individuate nei noli sostenuti per l'utilizzo di navi, aerei e camion per il trasferimento della merce, nonché nel costo del personale e di struttura, ricordando che possiedono un magazzino di loro proprietà. Rispetto ai ricavi, le entrate non possono che derivare dalla pura attività di forwarding.

#### Catena del Valore

Ogni impresa ha l'obiettivo di creare del valore all'interno della propria produzione di beni o servizi. La servitization ha rivoluzionato il mondo industriale: il mercato dei servizi è in forte crescita e per questo si parla di una terziarizzazione della produzione come approccio post-industriale. Così la catena del valore individua e descrive il modo che ha a.hartrodt di creare sempre di più un valore aggiunto ai propri servizi provando a ottimizzare i costi. Questo modello ha un duplice obiettivo: il primo è quello di proporre l'azienda sul mercato guardandola da un'ottica diversa, mentre la fase interna viene semplificata e risulta nettamente più chiara da analizzare per eliminare interferenze nel processo aziendale di produzione del valore. Inoltre, la catena del valore ha una importanza fondamentale nelle imprese di trasporto che offrono servizi ad alto valore aggiunto perché permette di analizzare le attività primarie che verranno messe sul mercato mentre si concentra anche in ottica di servitization sulle attività di supporto per offrire altri servizi sia di supporto che complementari.

#### Attività primarie:

- **SERVIZI:** spedizioni marittime, aeree, terrestri, project cargo e gestione del magazzino e della logistica. Nelle spedizioni marittime l'impresa usufruisce di un

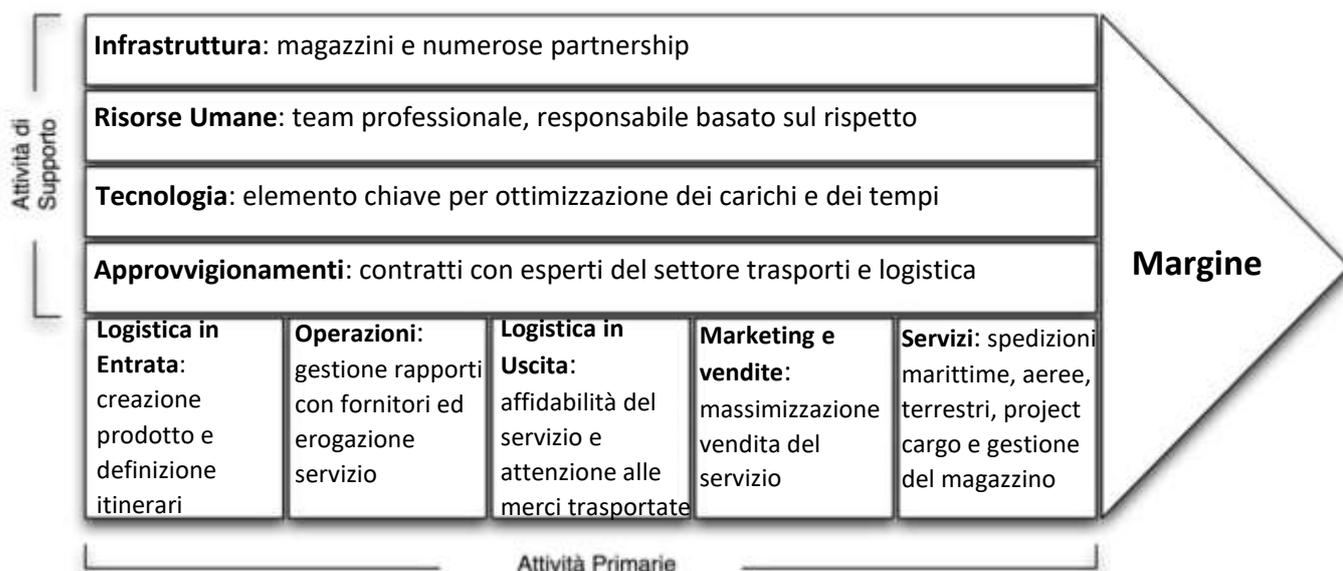
network esclusivo creato con i propri uffici in tutto il mondo. A.hartrodt si impegna a semplificare e ottimizzare il flusso di merci sia in arrivo che in partenza; vengono offerti servizi di trasporto full container e in groupage. Le spedizioni aeree vengono effettuate attraverso i migliori vettori del mondo e oltre i numerosi servizi di trasporto la società si pone l'obiettivo di offrire al cliente numerosi servizi complementari. Nelle spedizioni terrestri si offre la possibilità al cliente di sfruttare le migliori reti grazie alla collaborazione con partner internazionali. Inoltre, grazie ai propri magazzini si propone di gestire la logistica di altre imprese, oltre a garantire il servizio di deposito. La a.hartrodt si è specializzata nel campo food & beverages: la sua esperienza in questo campo garantisce la massima sicurezza, efficienza e supporto al cliente.

- OPERATIONS STRATEGY: l'impresa offre la sua esperienza nel settore del trasporto merci con il fine di ottimizzare l'esperienza del cliente nel settore attraverso la regia unica della società diretta dall'headquarter di Amburgo.
- LOGISTICA INTERNA: grazie alla presenza di propri magazzini viene offerto il servizio di deposito transito per le merci nella struttura sicura e posizionati in aree strategiche.
- LOGISTICA ESTERNA: l'azienda si propone di gestire con professionalità la logistica di altre imprese partner con la professionalità certificata dall'esperienza nel settore.
- MARKETING VENDITE: per la spedizione la compagnia utilizza solo vettori principali e localizzati in ogni parte del globo, insieme a questo a.hartrodt offre servizi aggiuntivi grazie alle tante collaborazioni con i numerosi partner per garantire la massima disponibilità verso i clienti.

Attività di sviluppo:

- GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: il profilo del collaboratore di a.hartrodt deve essere giovane, professionale e rispettare il codice etico interno basato sul rispetto, la lealtà e la collaborazione per un perfetto lavoro nel team. Il tutto deve seguire il codice etico aziendale che si basa sul rispetto, la lealtà e la collaborazione per un perfetto lavoro di squadra.

- **SVILUPPO TECNOLOGICO:** Aspetto essenziale e fondamentale. Oggi la competitività tra imprese si gioca sulla velocità di accesso ai mercati nazionali ed esteri, sull'efficienza delle catene logistiche e sul prezzo di vendita dei prodotti. Bisogna ricordare e tenere a mente che la qualità dei servizi connessi alla merce deve essere tale da garantire i lead time convenuti, a prezzi competitivi, nel lungo termine, e la tecnologia è oggi e sarà sempre di più elemento chiave nel futuro immediato.
- **INFRASTRUTTURE:** l'impresa si pone l'obiettivo di sfruttare la struttura i magazzini che hanno a disposizione per cercare di ottimizzare il servizio offrendo al cliente un servizio a valore aggiunto. Inoltre, con il network creato dagli anni di professionalità ed esperienza nel settore a.hartrodt conta diverse partnership con vettori internazionali e leader nel settore.
- **APPROVIGIONAMENTI:** a.hartrodt Cina non possiede alcun asset, a parte i magazzini, utili alla realizzazione del servizio che offrono, ma si avvalgono di diversi fornitori, tra questi identifichiamo: Trasportatori Stradali, MTO, Compagnie Aeree, Compagnie di Navigazione e custom broker. Tali soggetti sono fondamentali per la realizzazione di un servizio che sia ottimale sia dal punto di vista qualitativo che dell'efficienza; infatti, proprio in merito ai costi sono diversi i contratti stipulati con talune imprese con cui cooperano.



*Figura 19 – La catena del valore*

## Conclusioni

La figura dello spedizioniere in Cina risulta essere di non facile comprensione, soprattutto da un punto di vista giuridico ed operativo. Infatti, la logistica nel mondo cinese è caratterizzata dalla presenza di molte imprese che rendono il mercato estremamente competitivo e frammentato. Inoltre, il trasporto di merci nel Paese può coinvolgere un mix di aziende straniere, statali e private di diverso tipo rendendo il processo logistico complesso e di difficile gestione. Il governo cinese ha destinato, come nel caso della posta, il totale controllo del mercato ad una impresa statale creando di fatto un monopolio. Negli ultimi anni, all'interno del mercato cinese sta crescendo notevolmente l' e-commerce, il dragone è stato sicuramente tra i primi ad implementare questo tipo di mercato con l'insediamento del gigante Alibaba, che in passato ha voluto investire grandi quantità di denaro nel reparto della logistica per autogestirla.

Il caso aziendale di a.hartrodt Greater China ha permesso di capire al meglio tale situazione. Il focus è partito dal gruppo imprenditoriale a.hartrodt per capire come la divisione cinese si inserisca al suo interno, descrivendo quella che è la sua storia, la sua vision e la mission di lungo periodo. Passando alla branch cinese possiamo dire che il network è fortemente sviluppato nel paese asiatico, infatti, sono molti gli uffici che sono stati aperti e che coprono varie zone del paese. Si è cercato fin da subito di sviluppare la divisione Food and Beverage ad Hong Kong, in quanto quest'ultima rappresenta una vera e propria porta d'ingresso per tutto il mondo cinese godendo di alcune semplificazioni a livello burocratico. Grazie alle interviste di alcuni manager di a.hartrodt Greater China e all'utilizzo di modelli per l'analisi del mercato si è potuto capire al meglio la loro posizione competitiva e quali siano i business di mercato principali in cui operano. Molto forte è il legame che vi è con la case madre con cui condivide molti dei traffici.

La Cina negli ultimi anni sta cambiando molto, da fabbrica del mondo si sta trasformando in un paese sempre più terziarizzato. Sicuramente può rappresentare un grande partner strategico da un punto di vista commerciale, in quanto sono molte le aziende con sede in Cina che operano in moltissime catene di approvvigionamento. Come ha sottolineato Luca Cerruti, regional sales manager nel nord est dell'Asia, sarà importante stare al passo con loro per capire come il mercato cambierà e bisognerà essere pronti a investire nella logistica dell'e-commerce.

## Bibliografia

**Arrighi G. e Silver B.**, *Caos e governo del mondo. Come cambiano le egemonie e gli equilibri planetari*, Mondadori, 2006

**Messetti Giada**, *Nella testa del Dragone*, Milano, Mondadori, 2020

**Fasce Maurizio**, *Design and organisational strategies of a freight forwarding 2.0 model. The case of a.hartrodt, Portugal Lda*, 2020

## Sitografia

**Amighini A. Garcia Herrero A.** (2023), *Lezioni di Brexit dall'Italia*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://lavoce.info/archives/102074/lezioni-di-brixit-dallitalia/>

**Carrer Gabriele** (2021), *La Cina scavalca gli Usa e diventa il primo partner commerciale Ue. E ora?* Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://formiche.net/2021/02/cina-primo-partner-ue-eurostat/>

**Cattaneo, S., Curi, S., Dallari, F., Merola, G.** (2016), *Il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: [file:///C:/Users/Tommaso/Downloads/bitstream\\_92658645-62ce-4832-a63e-3b3477ead4d5.pdf](file:///C:/Users/Tommaso/Downloads/bitstream_92658645-62ce-4832-a63e-3b3477ead4d5.pdf)

**Eurostat** (2021), *China-UE – international trade in goods statistics*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=China-EU\\_-\\_international\\_trade\\_in\\_goods\\_statistics#EU\\_and\\_China\\_in\\_world\\_trade\\_in\\_goods](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=China-EU_-_international_trade_in_goods_statistics#EU_and_China_in_world_trade_in_goods)

**Fabrizio Dallari** (2015), *Fast forwarding Italy, il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.liucbs.it/wp-content/uploads/Fast-c-Fedespedi.pdf>

**ICC Italia** (2020), *Regole Incoterms 2020*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.iccitalia.org/regole-incoterms-2020/>

**ISPI** (2019), *Dentro le vie della seta: non solo business*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=vf5RW0m7DuE>

**ISPI** (2022), *Logistica e trasporti: uno sguardo al futuro*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

[https://www.ispionline.it/sites/default/files/pubblicazioni/studio\\_conftrasporto.pdf](https://www.ispionline.it/sites/default/files/pubblicazioni/studio_conftrasporto.pdf)

**KPMG** (2011), *On the move in China The role of transport and logistics in a changing economy*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

[file:///C:/Users/Tommaso/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/9GLLT63P/KPMG\\_Transport-Logistics-in-China-201112\[1\].pdf](file:///C:/Users/Tommaso/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/9GLLT63P/KPMG_Transport-Logistics-in-China-201112[1].pdf)

**LI KE** (2013), *Identification of Maritime Freight Forwarder within the Framework of "One Country, Two Systems"*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

[https://www.mpu.edu.mo/cntfiles/upload/docs/research/common/1country\\_2systems/20133/192.pdf](https://www.mpu.edu.mo/cntfiles/upload/docs/research/common/1country_2systems/20133/192.pdf)

**Messetti Giada e Pieranni Simone** (2017), *Risciò*, podcast. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <http://www.pianop.it/tag/riscio/>

**Pepe Isabel** (2017), *Sulla nuova via della seta: la Belt and Road Initiative tra economia e strategia*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

<https://www.pandorarivista.it/articoli/sulla-nuova-via-della-seta/>

**Redazione de Il Sole 24 Ore** (2023), *Derisking, perché l'Unione europea vuole ridurre la dipendenza da Pechino*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

[https://lab24.ilsole24ore.com/unione-europea-cina-dipendenze-strategiche/?refresh\\_ce=1](https://lab24.ilsole24ore.com/unione-europea-cina-dipendenze-strategiche/?refresh_ce=1)

**Redazione Shipping Italy** (2021), *Il futuro delle imprese di spedizioni secondo Albertini: resilienza e collaborazione*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

<https://www.shippingitaly.it/2021/09/14/il-futuro-delle-impese-di-spedizioni-secondo-albertini-resilienza-e-collaborazione/>

**Redazione Starting Finance** (2020), *Cina: da Paese sottosviluppato a superpotenza economica globale*. Risorsa web reperibile all'indirizzo:

<https://startingfinance.com/approfondimenti/cina-paese-sottosviluppato-superpotenza/>

**Ricciardi Lorenzo** (2016), *La nuova via della seta in Cina*. Risorsa web reperibile all'indirizzo: <https://www.corriereasia.com/la-nuova-via-della-seta/>

**Sinomaps press** (2018), *Mappa panoramica di “Una cintura, una via”*. Risorsa web reperibile all’indirizzo: <https://www.limesonline.com/cartaceo/il-treno-sino-russo-corre-lento-sulle-nuove-vie-della-seta?prv=true>

**SRM Italian Maritime Economy** (2021), *Le nuove rotte strategiche, ma non alternative a Suez*. Risorsa web reperibile all’indirizzo: <https://www.srm.it/it/news/infografiche/le-nuove-rotte-strategiche-ma-non-alternative-a-suez.htm>

**World Shipping Council** (2019), *The Top 50 Container Ports*. Risorsa web reperibile all’indirizzo: <https://www.worldshipping.org/top-50-ports>