

Le compagnie di navigazione tra dinamiche di mercato e le molteplici forme e scale del potere. L'evoluzione dei modelli operativi nel trasporto marittimo containerizzato globale^[1]

di Stefano Soriani, Andrea Gallo

Shipping companies between market dynamics and the multiple forms and scales of power. The evolution of operating models in global containerized maritime transport In recent decades, port evolution has been increasingly conditioned, especially in containerized transport, by the strategic choices of the large shipping companies, which have become key players in global capitalism. Their choices, in fact, have an increasingly significant impact on the articulation of the global value chain, with important consequences on the competitiveness of port systems and on the very relationships that ports establish with the territorial contexts in which they are located. In this sense, maritime multinationals have played and continue to play an essential role in the so-called “logistics revolution”. This contribution intends to question what forms the hybridization process between strategies that can be traced on the one hand to government action, in its various levels, and on the other hand to the new functional geographies

^[1] Il contributo è stato realizzato in piena collaborazione fra i due Autori. Ai due Autori vanno attribuite *Premessa e Approccio Metodologico*; ad A. Gallo, *La rilevanza delle compagnie di navigazione nel trasporto containerizzato, Le strategie di integrazione orizzontale e verticale, Il caso del porto del Pireo e il corridoio Pireo Belgrado Budapest*; a S. Soriani le restanti. Questo studio è stato finanziato dall'Unione Europea – *Next Generation EU*, nell'ambito del progetto GRINS – Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP H73C22000930001). CUP H73C22000930001), Piano Nazionale di Recupero e Resilienza (PNRR) – PE9 – Missione 4, C2, Intervento 1.3. Le opinioni e i pareri espressi sono esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea, né l'Unione Europea può essere ritenuta responsabile per essi.

Stefano Soriani, Università Ca' Foscari Venezia, Dipartimento di Economia, soriani@unive.it
Andrea Gallo, and.gallo@unive.it

dictated by the business logics linked to the evolution of global and financial capitalism, may take.

Keywords shipping companies, integration strategies, logistical revolution, sovereignty, multiple powers

Premessa

I porti rappresentano i nodi logistici fondamentali di catene del valore complesse che si articolano su scala globale. I diversi livelli d'interazione tra le scale geografiche, da quella locale a quella globale, non si manifestano però in maniera nitida, ma piuttosto come uno spettro relazionale, dove la complementarità si affianca a dinamiche di competizione e sovrapposizione.

A livello locale, i porti non sono solo luoghi di transito delle merci, ma anche poli di sviluppo economico e occupazionale per le città e le regioni che li ospitano, pur in un quadro di decentramento territoriale (Soriani, 2002). Essi contribuiscono a plasmare l'identità territoriale dei luoghi sui quali insistono, influenzandone sia il paesaggio sia l'articolazione delle reti infrastrutturali che stabiliscono con i rispettivi retroterra (Vigarié, 1968).

Su scala nazionale, i porti sono spesso considerati strumenti di politica economica, rivestendo un ruolo cruciale nella competitività delle economie nazionali, fungendo da *gateway* per l'import-export e garantendo l'accesso ai mercati globali (Vallega, 1997).

Sempre più evidente è la loro rilevanza geopolitica: in un periodo, quale l'attuale, segnato da nuove tensioni internazionali, crescente competizione tra Stati attraverso politiche industriali sempre più assertive e dal poderoso riaffiorare di pratiche e discorsi centrati sulla sicurezza nazionale, il controllo dei porti costituisce una questione strategica dal punto di vista economico e politico. Essi, infatti, giocano un ruolo chiave – come l'esperienza del Covid ha dimostrato – nel garantire la sostenibilità delle filiere, potendo assorbire o amplificare, a seconda dei casi, fattori di shock nella loro evoluzione. I porti possono costituire nodi chiave dell'organizzazione di sistemi logistici *dual-use*; possono diventare hub energetici nel quadro di strategie nazionali e regionali di sicurezza energetica; possono assumere un importante

ruolo come terminali di reti di trasmissione dei dati e di energia basati su infrastrutture subacquee.

Per effetto dei punti richiamati, non stupisce come le politiche orientate alla gestione e allo sviluppo portuale si trovino a dover spesso mediare tra interessi divergenti: quelli legati alla sovranità economica dello Stato e quelli dettati dalle logiche di mercato, sempre più influenzate da attori privati globali.

Nel quadro appena delineato, un ruolo fondamentale è svolto dalle compagnie di navigazione che operano nel settore dei contenitori. Queste, infatti, attraverso strategie di integrazione orizzontale e verticale, controllano una porzione significativa delle reti logistiche globali, determinando in maniera diretta e indiretta le gerarchie funzionali dei diversi scali all'interno della rete di trasporto globale (Fremont, 2007). Le loro scelte influenzano non solo i volumi di traffico gestiti dai porti, ma anche la loro capacità di attrarre investimenti e sviluppare nuove connessioni intermodali con i territori adiacenti (Das, 2011), attivando così nuove dinamiche territoriali e generando un corredo di impatti socio-economico che si estende ben oltre gli ambiti della città-porto, a ragione del grado di centralità del porto.

Tuttavia, l'integrazione delle strategie delle compagnie di navigazione nell'evoluzione dei sistemi portuali e quindi territoriali non avviene solo sulla base di logiche funzionali – relative all'organizzazione dei flussi e dei nodi di trasporto – ma risulta da complesse relazioni tra attori pubblici e privati, che si sostanzia in un continuo processo di ibridazione di poteri e scale geografiche.

In questo quadro, il presente contributo si interroga sul ruolo e le funzioni che le compagnie di navigazione rivestono nel trasporto marittimo containerizzato, considerando sia le logiche aziendali che ne guidano l'azione, sia le dinamiche relazionali che vengono a crearsi rispetto alle logiche nazionali e internazionali. Ragionare sul ruolo di queste imprese implica quindi entrare nel merito del tema delle possibili ibridazioni tra logiche statali – sempre più attente al tema della sovranità economica e infrastrutturale ma al tempo stesso orientate ad attrarre nuovi investimenti – e le geografie funzionali delle logiche delle compagnie di navigazione e delle loro articolazioni continentali.

In questa prospettiva, il contributo è organizzato come segue: nella seconda sezione viene chiarito l'approccio metodologico. Nella terza si richiama la rilevanza delle compagnie di navigazione nell'organizzazione dei traffici e nella strutturazione del sistema portuale globa-

le; segue un approfondimento dedicato alle strategie di integrazione orizzontale e verticale, attraverso cui le imprese rafforzano il proprio controllo sui flussi logistici e sulle infrastrutture. Successivamente vengono presentati i casi di studio del porto del Pireo e del corridoio Pireo-Belgrado-Budapest, utili a evidenziare le interazioni tra logiche aziendali, dinamiche territoriali e dimensione geopolitica. Il paragrafo successivo verterà sulle trasformazioni in atto alla luce della cosiddetta “rivoluzione logistica”, mettendo in evidenza le sue implicazioni in termini di potere, governance e ristrutturazione spaziale del capitalismo. Infine, le conclusioni sottolineano l'importanza delle compagnie di navigazione nel processo di ibridazione di poteri e scale che accompagnano lo sviluppo della logistica globale.

Approccio Metodologico

Il contributo propone e segue un approccio metodologico transcalare, volto a cogliere in modo relazionale le dinamiche che si dispiegano alle diverse scale geografiche, riconoscendo come queste non costituiscano livelli discreti e separati, ma si co-determinino reciprocamente in un *continuum* nel quale complementarità, competizione e sovrapposizione si manifestano in forma contestuale e situata. L'obiettivo non è quindi analizzare le compagnie di navigazione o i sistemi portuali isolatamente, ma comprendere come le loro strategie e le loro logiche operative si ibridino producendo effetti differenziati e spesso asimmetrici ai diversi livelli geografici, ridefinendo le gerarchie funzionali dei porti, i rapporti tra attori pubblici e privati e le forme stesse della governance territoriale. A tal fine, il contributo coniuga tre diverse prospettive interdipendenti: la prima riguarda le strategie delle compagnie di navigazione e le loro logiche di integrazione orizzontale e verticale, la formazione di alleanze, il gigantismo navale, le politiche tariffarie, considerate come elementi cardine delle reti logistiche globali. La seconda riprende il tema della cosiddetta “rivoluzione logistica”, intesa non come processo tecnico-neutrale ma come spazio di intensa e contestata politica, nel quale si articolano conflitti, negoziazioni e rapporti di forza che investono simultaneamente le diverse scale. La terza è quella relativa all'ibridazione istituzionale, ovvero l'analisi delle forme attraverso cui logiche pubbliche e private, statali e transnazionali, compenetrano continuamente, generando quegli spazi ibridi che ca-

ratterizzano la governance contemporanea dei sistemi logistici globali. L'integrazione delle tre prospettive consente di superare sia le letture puramente economico-funzionali dell'azione delle compagnie di navigazione, sia quelle che pongono al centro dell'attenzione gli aspetti geopolitici legati ai trasporti, per restituire la complessità relazionale dei processi in atto. In questo senso il contributo integra gli spunti che provengono dalla letteratura recente nel campo della geografia dei trasporti, che sottolineano la sempre maggiore importanza delle strategie funzionali delle compagnie globali che operano nel settore dei container nell'organizzazione delle reti del trasporto, con quelli, di matrice critica, che vedono nella logistica globale un fattore fondamentale nell'evoluzione del capitalismo multinazionale.

La rilevanza delle compagnie di navigazione nel trasporto containerizzato

Le compagnie di navigazione rivestono un ruolo centrale nell'evoluzione e nell'organizzazione del trasporto marittimo containerizzato, configurandosi come attori decisionali primari nell'articolazione delle rotte globali e nella selezione dei porti in cui operare. Esse non si limitano a garantire il movimento delle merci, ma esercitano un'influenza strutturale sull'intera filiera logistica, condizionando direttamente la gerarchia funzionale dei porti, i flussi commerciali, gli investimenti infrastrutturali e le interconnessioni con i retroterra. La scelta di un porto da parte di una compagnia non è infatti un atto neutro, bensì il risultato di un processo decisionale complesso, influenzato da fattori economici, logistici e operativi, che includono la competitività dei costi portuali, l'affidabilità dei servizi, l'efficienza delle operazioni di carico e scarico, e l'accessibilità nautica, con particolare attenzione alla profondità dei fondali per l'ormeggio di navi di grandi dimensioni (Lam Dai, 2012; Lirn e altri, 2004).

Il gigantismo navale ha reso necessario il continuo adeguamento degli spazi e delle infrastrutture portuali, penalizzando gli scali meno attrezzati e rafforzando la posizione contrattuale delle compagnie nei confronti delle autorità portuali. In parallelo, la crescente enfasi sulla rapidità e sull'affidabilità nella movimentazione delle merci ha reso strategica l'integrazione intermodale, in particolare la connessione efficiente con le reti ferroviarie e stradali, così da garantire una conti-

nuità fluida tra porto e *hinterland*. Questo rafforza ulteriormente la capacità delle compagnie di incidere sulle scelte localizzative di terminal logistici, interporti e zone retroportuali, alimentando una profonda ristrutturazione dei territori logistici.

A questa centralità operativa si affianca una rilevante concentrazione del potere economico. Il mercato del trasporto marittimo containerizzato è oggi caratterizzato da una marcata struttura oligopolistica: più del 75% della capacità globale è controllata da appena dieci compagnie (Sys, 2009). Questa configurazione è il risultato di una lunga fase di consolidamento avvenuta attraverso fusioni, acquisizioni e, soprattutto, la formazione di alleanze strategiche tra operatori, finalizzate alla condivisione di navi, slot di carico, rotte e infrastrutture terminalistiche. Tali alleanze hanno consentito una razionalizzazione della capacità disponibile, un contenimento dei costi operativi e una maggiore flessibilità nell'adattamento alle fluttuazioni della domanda (Fox, 1994). Al contempo, esse hanno contribuito a rafforzare il potere contrattuale delle compagnie nei confronti degli altri attori della filiera logistica, imponendo standard, tariffe e condizioni operative difficilmente negoziabili da parte dei porti e degli Stati.

In questo scenario, le compagnie di navigazione non si limitano più a operare come vettori marittimi, ma assumono un ruolo di *price maker* nel mercato, fissando i noli marittimi secondo logiche non sempre trasparenti, che riflettono tanto i costi operativi quanto le dinamiche di mercato e i margini di profitto. Tale potere si manifesta in maniera evidente nei momenti di crisi o instabilità: la struttura oligopolistica rende infatti il sistema particolarmente sensibile agli shock esogeni, come avvenuto con pandemie, conflitti geopolitici o interruzioni nelle *supply chain* (Chang e altri, 2008). In presenza di eventi dirompenti, la capacità delle compagnie di riallineare rapidamente le tariffe ha determinato, negli ultimi anni, forti impennate nei costi del trasporto marittimo, con conseguenze significative sull'inflazione e sulla tenuta delle catene globali di approvvigionamento (Rau, Spinler, 2016).

La combinazione tra barriere all'ingresso, economie di scala e potere tariffario genera dunque una situazione in cui le compagnie di navigazione non solo concentrano risorse e capitale, ma si trovano anche nella posizione di influenzare direttamente le regole del gioco del sistema logistico globale. Questo solleva interrogativi critici sulla distribuzione del potere nelle reti logistiche e sulla capacità degli attori pubblici di regolamentare e negoziare con un sistema sempre più do-

minato da pochi grandi operatori. In ultima analisi, le compagnie di navigazione sono oggi non solo vettori di merci, ma agenti attivi nella costruzione delle geografie della globalizzazione, capaci di incidere sulle scelte di pianificazione, sugli assetti territoriali e sulle relazioni di forza tra economia, logistica e politica.

Le strategie di integrazione orizzontale e verticale

Nel corso degli ultimi tre decenni, le compagnie di navigazione hanno intrapreso articolate strategie di ristrutturazione e consolidamento volte ad accrescere il controllo sui flussi logistici e a rafforzare la propria competitività all'interno di un settore sempre più globalizzato e concentrato. Tali strategie si articolano lungo due direttrici fondamentali: l'integrazione orizzontale e l'integrazione verticale, con effetti rilevanti non solo sulle performance economiche delle imprese coinvolte, ma anche sulla configurazione delle reti logistiche e sulla governance delle infrastrutture portuali (Slack, Comtois, Mccalla, 2002).

L'integrazione orizzontale ha avuto come principale vettore la costituzione di alleanze operative tra compagnie, tese a massimizzare le economie di scala, ottimizzare la capacità di stiva, condividere servizi e aumentare la copertura geografica delle rotte servite (Musso, Ferrari, Benacchio, 2006). Le alleanze strategiche, emerse progressivamente dagli anni Novanta, rispondono a logiche cooperative che consentono di perseguire una massa critica sufficiente per attrarre traffici su scala globale, fronteggiando al contempo l'intensificazione della concorrenza e la volatilità della domanda. In letteratura, tale fenomeno è stato ampiamente indagato, evidenziando come la dimensione delle imprese e la ricerca di efficienza operativa siano elementi chiave nella formazione di tali partenariati (Midoro, Pitto, 2000). Le principali alleanze attualmente attive, rappresentate schematicamente in figura 1, rappresentano forme avanzate di cooperazione oligopolistica, capaci di incidere significativamente sulla struttura e sulla dinamica del mercato. Esse si configurano come sistemi gerarchici reticolari all'interno delle quali i membri coordinano servizi, call portuali e capacità di carico, mantenendo al contempo l'autonomia legale e finanziaria (Lee, 2019; Alexandrou, Gounopoulos, Thomas, 2014). Questa flessibilità organizzativa consente di conseguire un equilibrio tra cooperazione e competizione (*coopetition*), permettendo alle compagnie di adeguare

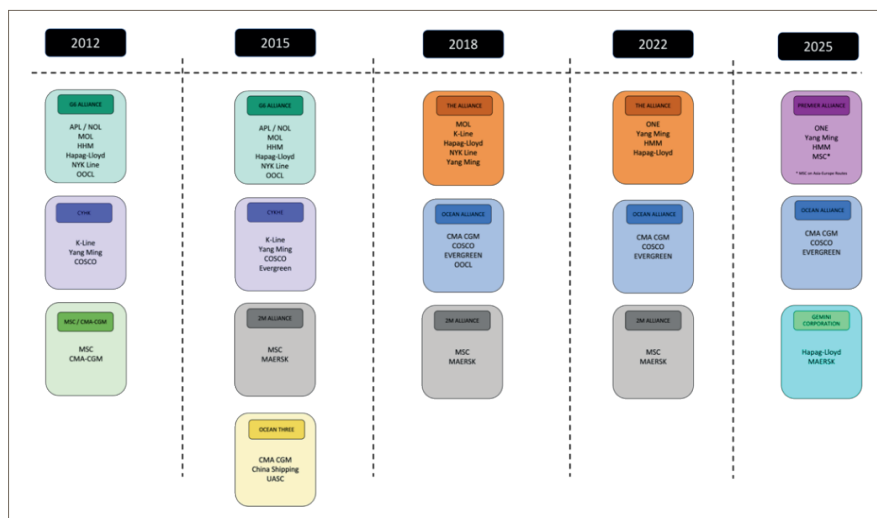


Fig. 1 Strategie di integrazione orizzontale delle compagnie di navigazione

Fonte: Elaborazione personale degli autori su dati Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. P. (2022)

rapidamente le proprie strategie operative alle fluttuazioni del mercato (Paridaens, Notteboom, 2022).

Parallelamente, si è affermata una marcata tendenza verso l'integrazione verticale, ovvero l'espansione delle compagnie a monte e a valle della catena logistica, in particolare nel segmento terminalistico. Questo processo ha portato le principali compagnie ad acquisire partecipazioni azionarie o a detenere direttamente la gestione dei terminal container, attraverso la creazione di società controllate. Esempi emblematici sono rappresentati da APM Terminals (Maersk), Terminal Investment Limited – TIL (MSC), Terminal Link (CMA CGM) e Cosco Ports (China Cosco Group), che operano come strumenti operativi per consolidare il controllo sulle operazioni portuali, razionalizzare i costi e garantire continuità e stabilità nella gestione dei flussi (Notteboom, Parola, Satta, Pallis, 2017; Brooks Pallis, Perkins, 2014). L'obiettivo non è unicamente quello di ridurre la dipendenza da terze parti, ma anche quello di ottenere vantaggi in termini di sincronizzazione, prevedibilità e resilienza dell'intera catena di approvvigionamento.

Bisogna tuttavia notare come l'integrazione verticale non si limiti alle attività terminalistiche, ma coinvolga anche le altre componenti del trasporto terrestre ferroviario e stradale e dei servizi tecnico-nautici (Fig. 2).

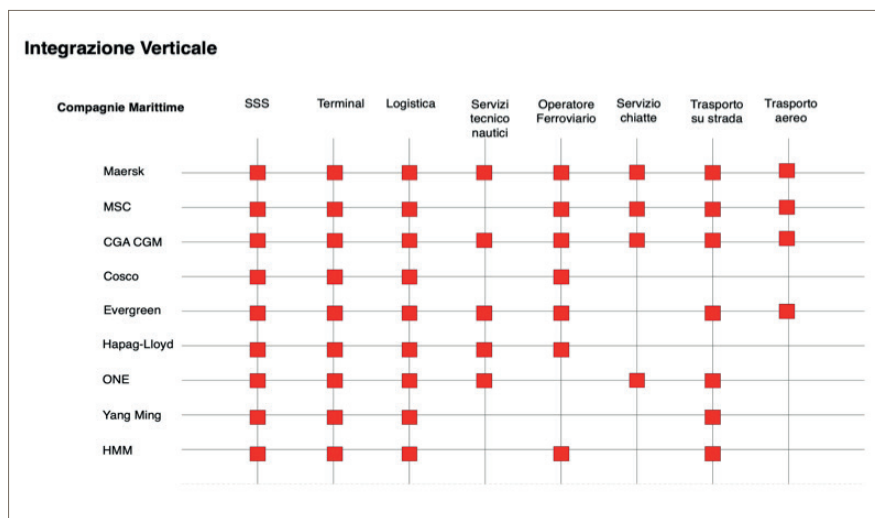


Fig. 2 Strategie di integrazione verticale delle compagnie di navigazione

Fonte: SRM – Centro Studi Gruppo Intesa. Rapporto Annuale Italian Maritime Economy, 2023

Le implicazioni territoriali di queste strategie sono tutt'altro che trascurabili. L'integrazione verticale ha favorito la diffusione di porti specializzati nel *transshipment*, funzionali all'interconnessione tra rotte marittime globali e regionali. Tali *hub*, pur garantendo efficienza operativa, si rivelano spesso vulnerabili alle decisioni strategiche delle compagnie, che possono riallocare rapidamente i volumi verso altri scali in base a convenienze economiche e geopolitiche. Al contrario, i porti *gateway*, integrati con le reti terrestri e ancorati a un *hinterland* produttivo, si configurano come nodi più stabili e strategici nel lungo periodo, capaci di attrarre investimenti pubblici e privati in infrastrutture retroportuali, logistica intermodale e innovazione tecnologica (Notteboom, Parola, Satta, Pallis, 2017).

Nel complesso, le strategie di integrazione delle compagnie di navigazione testimoniano il passaggio da un modello operativo fondato sul semplice trasporto marittimo a una visione espansiva del ruolo dell'armatore come *global logistics player* (Slack, Comtois, Mccalla, 2002). L'affermazione di logiche multi-scalari e multi-attoriali nella gestione della *supply chain* marittima-portuale rende le compagnie di navigazione soggetti ibridi, operanti a cavallo tra mercato e strategia, con capacità di influenza che travalicano i confini nazionali e incidono sulla configurazione territoriale delle infrastrutture e sui meccanismi di governance portuale.

Il caso del Pireo e il corridoio Pireo-Belgrado-Budapest

L'investimento del Gruppo Cosco nel porto del Pireo costituisce un caso emblematico per analizzare come gli attori economici globali – in particolare le compagnie di navigazione integrate – possano incidere in modo profondo sulle dinamiche locali, regionali e transnazionali attraverso il controllo diretto di infrastrutture logistiche strategiche. Nel 2009 Cosco Shipping Ports, controllata del conglomerato statale cinese China Ocean Shipping Company, ha ottenuto la concessione trentennale per la gestione di due terminal container del porto ateniese (Hatzopoulos, Kambouri, Huws, 2014). A questo primo ingresso ha fatto seguito, nel 2016, l'acquisizione della quota di maggioranza dell'Autorità Portuale del Pireo, sancendo un passaggio di scala nella presenza cinese e consolidando la centralità dello scalo nel sistema marittimo globale (Jackson, Li, Masino, 2024).

Attraverso questa operazione, il porto del Pireo è stato trasformato in un *hub* logistico di rilevanza mediterranea ed euroasiatica, assumendo il ruolo di snodo principale delle rotte tra l'Asia orientale e l'Europa. La posizione geografica strategica – baricentrica rispetto alle rotte marittime tra il Canale di Suez e il Nord Europa – ha consentito al Pireo di fungere da fulcro all'interno di un sistema logistico *hub-and-spoke*, nel quale i traffici provenienti dall'Estremo Oriente vengono convogliati e successivamente ridistribuiti verso altri porti mediterranei mediante servizi *feeder* a corto raggio (Fremont, 2007). Tale riconfigurazione si è tradotta in un incremento esponenziale dei volumi containerizzati, passati da meno di 900.000 TEU nel 2010 a oltre 5,3 milioni nel 2022 (Jackson, Li, Masino, 2024).

Parallelamente, gli investimenti infrastrutturali hanno incluso il potenziamento dell'intermodalità terrestre, con il rafforzamento dei collegamenti ferroviari tra il porto e l'Europa centrale. In particolare, il progetto del corridoio Belgrado-Budapest – sostenuto anche attraverso la partecipazione di Cosco in Ocean Rail Logistics e nel capitale dell'Austrian Rail Cargo Group – mira a offrire un'alternativa competitiva ai porti del Northern Range per l'accesso ai mercati continentali. Questa infrastrutturazione, parte integrante della *Belt and Road Initiative* (BRI), ambisce a posizionare il Pireo come punto d'ingresso privilegiato delle merci cinesi in Europa, rafforzando la proiezione eurasiatica del progetto (Bo, Karpathiotaki, Changzheng, 2018).

Tuttavia, la dimensione economico–infrastrutturale non può essere disgiunta da quella politico–territoriale. L'operazione Cosco è intervenuta in un contesto di forte crisi economica nazionale: nel 2009 la Grecia era sull'orlo della bancarotta, e la privatizzazione del porto è stata percepita dal governo ellenico come una leva per attrarre capitali e rilanciare l'economia. In questo scenario, la cessione di *asset* strategici ha sollevato interrogativi sull'erosione della sovranità economica e sui rischi di dipendenza da attori extracomunitari, acuendo le tensioni tra logiche neoliberali e tutela dell'interesse pubblico (Neilson, 2019). Allo stesso tempo, gli investimenti hanno prodotto effetti differenziati sul tessuto locale: da un lato, si sono registrati spillover positivi in termini di sviluppo retroportuale e attivazione di economie collaterali; dall'altro, sono emerse criticità legate alle condizioni di lavoro, alla contrattualizzazione dei diritti e alla marginalizzazione delle componenti sociali meno integrate nei circuiti logistici (Karlis, Polemis, 2018; Apostolopoulou, 2024).

A livello geopolitico, l'ingresso di Cosco nel Pireo ha contribuito a polarizzare il dibattito europeo sul ruolo della Cina nello spazio economico e politico continentale. Mentre alcuni Stati membri hanno visto nella BRI un'opportunità per colmare i divari infrastrutturali e attrarre investimenti, altri hanno manifestato preoccupazioni per la crescente influenza cinese nei nodi logistici strategici e per il potenziale indebolimento della coesione economica europea (Stroikos, 2023; Koenig e altri, 2024). Il caso Pireo si inserisce dunque in una più ampia dialettica tra integrazione infrastrutturale transnazionale e articolazione di nuove geografie del potere, nelle quali le compagnie di navigazione diventano non solo vettori di merci, ma soggetti geopolitici in grado di riplasmare assetti economici, istituzionali e territoriali su scala multilivello (Huliaras, Petropoulos, 2014; Szabo, Jelinek, 2023).

Le linee di navigazione nella “rivoluzione logistica”: spazi, territori e poteri in gioco nella ristrutturazione del capitalismo globale

Le compagnie di navigazione rappresentano attori strategici nel capitalismo contemporaneo, contribuendo in modo decisivo alla cosiddetta “rivoluzione logistica” (Chua, Danyluk, Cowen, Khalili, 2018). Questo processo ha segnato il passaggio ad un sistema economico

sempre più organizzato dalla dimensione della “circolazione”, dove la logistica – intesa come infrastruttura socio-tecnica – si configura come il vero motore della ristrutturazione capitalistica globale. Le innovazioni nella containerizzazione, i modelli organizzativi integrati, l’automazione dei terminal e la crescente interconnessione tra trasporti marittimi, terrestri e digitali hanno ridisegnato i rapporti tra spazio, produzione e potere, ponendo la logistica al centro di nuove geografie economiche. In tale prospettiva, la logistica emerge non solo come “dominio tecnico”, ma come spazio di intensa contesa politica, nel quale si articolano conflitti, negoziazioni e rapporti di forza su scala multilivello (Mangan, Lalwani, Fynes, 2008).

In questo contesto, le compagnie marittime operano come vettori di trasformazione, definendo regimi di governance, orientando investimenti e definendo gli standard tecnologici, modellando strutture occupazionali e forme di segmentazione del lavoro. Attraverso strategie di integrazione verticale e orizzontale, esse hanno promosso una forte concentrazione del traffico, ridefinito le funzioni portuali e consolidato un ordine logistico gerarchizzato e asimmetrico.

Il gigantismo navale e la razionalizzazione delle rotte hanno comportato l’adattamento forzato delle infrastrutture portuali agli standard armatoriali, riducendo l’autonomia delle città-porto e generando tensioni socio-territoriali, in particolare in relazione a investimenti in automazione, liberalizzazione del mercato del lavoro e processi di esclusione di alcuni scali. L’insieme di tali trasformazioni ha inciso profondamente sulla governance portuale, accelerando la transizione da modelli amministrativi a modelli imprenditoriali, orientati alla competitività e all’attrazione di investimenti. In Europa, ciò si è tradotto in un’intensificazione della concorrenza tra porti, nella rinegoziazione delle concessioni e nella promozione dell’intermodalità, spesso in tensione con l’interesse pubblico.

Parallelamente, le compagnie di navigazione hanno assunto un ruolo centrale nei processi di globalizzazione produttiva, agevolando la frammentazione spaziale delle catene del valore e lo spostamento del baricentro manifatturiero verso l’Asia orientale. Tuttavia, l’idea di una logistica perfettamente fluida è contraddetta da molteplici disfunzionalità: interruzioni, vulnerabilità sistemiche, conflitti territoriali e shock esogeni dimostrano l’incompiutezza e la politicizzazione dell’infrastruttura logistica globale. Le catene di approvvigionamento, lungi dall’essere neutrali, sono quindi il prodotto di negoziazio-

ni tra attori pubblici e privati, locali e transnazionali (Mccalla, Slack, Comtois, 2004).

Le “costellazioni globali” (reti di imprese multinazionali e piccole imprese, organizzate in *clusters* e *networks*) che guidano il trasporto marittimo e l’organizzazione dei sistemi logistici sono spesso rappresentate come l’emblema del funzionamento dell’economia basato su reti che “saltano” la dimensione nazionale, imponendo una logica trans-nazionale^[2]. Tuttavia, la dicotomia tra reti globali e sovranità nazionale risulta sempre più inadeguata per interpretare la natura dei processi in atto. Da un lato, infatti, il ruolo fondamentale che lo sviluppo della logistica gioca oggi nella competizione geo-economica impone all’azione pubblica, nelle sue diverse articolazioni, l’adozione di politiche sempre più assertive con l’obiettivo di attrarre investimenti multinazionali, secondo logiche riconducibili al *new state capitalism* (Jensen, 2023). Dall’altro, la difficile evoluzione dell’ordine internazionale in chiave multipolare e le tensioni internazionali che ne derivano favoriscono il processo di “securitizzazione” delle politiche delle infrastrutture (definite sempre più come “critiche”), e quindi processi di *rescaling* nazionale nell’organizzazione della governance territoriale.

Emblematica in questo frangente è la questione del *dual use* delle infrastrutture, soprattutto in relazione alla dimensione militare del potere (Smith, Pinder, 1997). La logistica si sta caratterizzando per una rilevanza crescente come componente strutturale delle strategie di sicurezza nazionale, laddove le infrastrutture di trasporto, in particolare quelle portuali e ferroviarie, si configurano sempre più come asset strategici in uno scenario segnato dalla frammentazione dell’ordine globale e dal ritorno di logiche geopolitiche competitive. Se la pandemia da Covid-19 ha messo in luce la vulnerabilità sistemica delle *supply chain*, è con la militarizzazione progressiva delle economie, innescata tanto dal conflitto russo-ucraino quanto dagli *spillover* del conflitto israelo-palestinese, che la logistica è tornata al centro della riflessione

^[2] In questa direzione, basti ricordare come Cosco ed Evergreen siano partner della stessa alleanza e operino quindi con strategie di mercato comuni – paradigma molto comune nel sud-est asiatico e in asia orientale, secondo il modello “*cold politics & diplomacy, hot economy*”. In questi casi, tuttavia, si tratta di multinazionali che sono diretta espressione del potere statale, dove le finalità politiche – soprattutto nel caso cinese – sono evidenti.

strategica. I confini tra usi civili e militari delle infrastrutture si fanno sempre più labili, generando spazi operativi ibridi in cui le funzioni commerciali si intrecciano con quelle di deterrenza e proiezione di potenza. I porti, in particolare, smettono di essere semplici nodi della rete di commercio globale per configurarsi come elementi sensibili di una geografia conflittuale, in cui la competizione commerciale tende ad assumere i tratti di un confronto geopolitico permanente. È in questa condizione di “non pace” che si collocano iniziative come *Rearm Europe*, oggi ridenominata *Readiness 2030*^[3], che prevedono il potenziamento delle infrastrutture logistiche europee con finalità esplicitamente duali, sancendo il pieno ingresso della logistica nella sfera operativa della geostrategia (Lazarou, 2024).

In questa prospettiva, il caso del Pireo conferma la complessità delle relazioni di potere che danno vita oggi ai sistemi logistici: in Grecia, la sinergia tra obiettivi governativi e strategie di espansione di Cosco ha portato alla creazione di un *hub* logistico funzionale agli interessi cinesi, supportato da una coalizione transnazionale composta da attori pubblici, privati e sovranazionali. Il processo di privatizzazione del porto del Pireo, accelerato dal contesto di crisi e dalle pressioni della Troika, ha ridefinito le logiche di governance, suscitando critiche rispetto agli impatti sociali e alla perdita di controllo territoriale (Huo, Chen, Zhang, Li, 2019). Similmente, il progetto del corridoio Belgrado-Budapest rappresenta un caso paradigmatico della convergenza tra logiche statali e transnazionali (Apostolopoulou, 2020). In particolare, il forte coinvolgimento ungherese nel progetto infrastrutturale cinese, nonostante le problematiche attuative e le resistenze dell’Unione Europea, ha evidenziato l’intreccio tra dimensione geopolitica e logiche di ristrutturazione multinazionale. L’iniziativa ha rafforzato le relazioni tra gli apparati statali e imprenditoriali ungheresi, generando implicazioni politiche e territoriali di rilievo.

Questi esempi illustrano come le relazioni tra Stati e compagnie marittime implicino processi complessi di ibridazione istituzionale, nei quali si confrontano e si integrano logiche pubbliche e private. La (presunta) dicotomia “sovranità nazionale-logiche transnazionali”

^[3] ReArm Europe Plan – Readiness 2030 ([https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769566/EPRS_BRI\(2025\)769566_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769566/EPRS_BRI(2025)769566_EN.pdf)), ultimo accesso: 10/08/2025.

risulta quindi inadeguata a cogliere la complessità dei processi contemporanei, caratterizzati da una costante rinegoziazione degli spazi di potere. L'evoluzione dell'industria marittima conferma la natura multiscalare e relazionale della 'rivoluzione logistica', nella quale la competizione e la cooperazione tra attori pubblici e privati si articolano in forme ibride e situate (Cowen, 2010).

In questo quadro, l'evoluzione dell'industria marittima conferma come la dicotomia "Stato-sovrani  " (nelle sue diverse articolazioni verticali e orizzontali, alla luce delle sempre pi  frequentissime commistioni tra governi e imprese pubbliche nei settori "strategici") *versus* "globalizzazione-logiche trans-nazionali" (reti, fluidit , integrazioni funzionali trans-nazionali), costituisca una drastica semplificazione dei processi reali, nei quali poteri (pubblici e privati) competono e cooperano, a seconda dei diversi casi e in tempi diversi, generando spazi ibridi oggetto di continua rinegoziazione (Chua, Danyluk, Cowen, Khalili, 2018; Neilson, 2012). E ci , senza disconoscere come la complessit  del contesto geopolitico attuale e la crescente assertivit  delle politiche industriali nazionali stiano oggi favorendo processi di *rescaling* nazionale delle politiche e della governance.

Conclusioni: logiche economico-funzionali e molteplicit  dei poteri nella costruzione degli spazi ibridi della logistica

Se la logistica gioca un ruolo chiave nei processi di riconfigurazione del capitalismo globale, allora senza alcun dubbio le compagnie di navigazione del trasporto containerizzato sono attori essenziali di questo processo. Le strategie adottate da queste multinazionali hanno costituito leve fondamentali di quella "rivoluzione logistica" che ha riconfigurato le relazioni tra ristrutturazione del capitalismo globale, sovranit  nazionale e la molteplicit  dei poteri e delle loro scale.

L'analisi dei processi di integrazione e cooperazione tra compagnie di navigazione evidenzia come queste aziende multinazionali si configurino come nodi centrali in una rete transnazionale, la cui logica operativa travalica i confini tradizionali degli Stati nazionali. Le cosiddette costellazioni di impresa, articolate su un doppio asse marittimo e terrestre, sono orientate verso paradigmi economici e operativi finalizzati all'ottimizzazione delle reti di distribuzione globale, altamente integrate e interdipendenti. In questa prospettiva, le multinazionali del

mare si configurano come campioni di quella logica trans-nazionale che ha guidato la globalizzazione, almeno fino alla crisi finanziaria globale del 2008, che ha segnato uno spartiacque nel processo di globalizzazione e nei modi di rappresentarla.

Tuttavia, nella loro azione di integrazione di mercati e aree queste costellazioni di imprese definiscono relazioni sempre più complesse con le diverse forme e scale della politica. La loro azione, in sostanza, non si svolge in un *vacuum* ma richiede una continua opera di rinegoziazione tra le logiche della “circolazione” e la riorganizzazione contemporanea del principio di sovranità, che chiama in causa le trasformazioni che investono natura e ruolo degli Stati. Ciò genera una continua ibridazione di poteri, di diversa natura (privata, pubblica, pubblico-privata) e scala (globale, internazionale, nazionale, locale, ecc.), che rimodellano l’evoluzione del capitalismo globale (Bonancich, Wilson, 2008).

L’ibridazione di poteri e di scale (nazionali, locali, internazionali, multinazionali e statuali) genera un ambiente competitivo sempre più complesso, in cui i porti assumono il ruolo di pedine strategiche all’interno di una partita globale (come già aveva intuito B. Slack nel 1993, quando sottolineava il sovra-potere delle compagnie marittime nell’organizzazione dei sistemi portuali). In questa prospettiva, competizione economica, rivalità geo-economiche e tensioni geopolitiche alimentano e consolidano una condizione di incertezza strutturale, nella quale la competizione tra sistemi logistici non riflette soltanto logiche di efficienza economica ma si iscrive pienamente in una forma di guerra commerciale. Questa conflittualità latente rappresenta una conferma della fase storica in cui siamo immersi, in cui la condizione di “non pace” trascende i confini del dualismo tradizionale “pace e guerra” ormai sfumati (Leonard, 2021), per effetto dell’utilizzo di strumenti non convenzionali e il perseguimento di obiettivi multipli che attraversano i domini economico, logistico e territoriale.

Da questa intersezione tra logiche aziendali, dinamiche di mercato e politiche nazionali e sovranazionali nascono sfide significative per le autorità regolatrici, chiamate a bilanciare l’apertura agli investimenti esteri con la salvaguardia della sovranità economica e della sicurezza strategica. Pertanto, appare evidente come il settore del trasporto marittimo containerizzato non rappresenti soltanto il settore trainante del commercio globale, ma un’arena in cui si ridefiniscono le geografie del potere economico e politico a scala internazionale.

Al tempo stesso, l'estrema vulnerabilità del sistema logistico a shock di diversa natura (incidenti, crisi ambientali, conflitti internazionali, conflitti socio-territoriali, ecc.) conferma come la logistica costituisca un'arena nella quale le diverse forme del potere, in una logica transcalare, si confrontano, generando spazi ibridi sempre più complessi e difficili da mappare e interpretare.

Bibliografia

- ALEXANDROU G., GOUNOPOULOS D., THOMAS H.M., "Mergers and acquisitions in shipping", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2014, 61, pp. 212-234.
- APOSTOLOPOULOU E., "The dragon's head or Athens' sacrifice zone? Spatiotemporal disjuncture, logistical disruptions, and urban infrastructural justice in Piraeus port, Greece", *Urban Geography*, 2024, pp. 1-24.
- APOSTOLOPOULOU E., "Tracing the links between infrastructure-led development, urban transformation, and inequality in China's belt and road initiative", *Antipode*, 2020, 53, 3, pp. 831-858.
- BO W., KARPATHIOTAKI P., CHANGZHENG D., "The central role of the Mediterranean Sea in the BRI and the importance of Piraeus Port", *Journal of WTO and China*, 2018, 8, 98.
- BONANCICH E., WILSON J.B., *Getting the Goods: Ports, Labour and the Logistics Revolution*, Ithaca (NY), Cornell University Press, 2008.
- BROOKS M.R., PALLIS T., PERKINS S., *Port investment and container shipping markets: roundtable summary and conclusions*, *International Transport Forum Discussion Paper*, 2014, 03.
- CHANG Y.T., LEE S. Y., TONGZON J.L., "Port selection factors by shipping lines: Different perspectives between trunk liners and feeder service providers", *Marine Policy*, 2008, 32, 6, pp. 877-885.
- CHUA C., DANYLUK M., COWEN D., KHALILI L., "Introduction: Turbulent Circulation: Building a Critical Engagement with Logistics", *Environment and Planning D: Society and Space*, 2018, 36, 4, pp. 617-629.
- COWEN D., "A geography of logistics: Market authority and the security of supply chains", *Annals of the Association of American Geographers*, 2010, 100, 3, pp. 600-620.
- DAS S.S., "To partner or to acquire? A longitudinal study of alliances in the shipping industry", *Maritime Policy & Management*, 2011, 38, 2, pp. 111-128.
- FOX N.R., "An oligopoly model of ocean liner shipping", *Review of Industrial Organization*, 1994, 9, pp. 343-355.
- FREMONT A., "Global maritime networks: The case of Maersk", *Journal of Transport Geography*, 2007, 15, 6, pp. 431-442.
- HATZOPOULOS P., KAMBOURI N., HUWS U., "The containment of labour in accelerated global supply chains: The case of Piraeus port", *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 2014, 8, 1, pp. 5-21.
- HULIARAS A., PETROPOULOS S., "Shipowners, ports and diplomats: the political economy of Greece's relations with China", *Asia Europe Journal*, 2014, 12, pp. 215-230.

- HUO W., CHEN P.S.L., ZHANG W., LI K.X., "International port investment of Chinese port-related companies", *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 2019, 11, 5, pp. 430-454.
- JACKSON K., LI J., MASINO S., "COSCO and the privatisation of Piraeus port: A tale of three piers", *European Journal of Industrial Relations*, 2024, 31, 2, pp. 233-252.
- JENSEN E., "State Capitalism and Spanish port development along the Maritime Silk Road", *Economy and Space A*, 2023, 55, 3, pp. 636-654.
- KARLIS T., POLEMIS D., "Chinese outward FDI in the terminal concession of the port of Piraeus", *Case Studies on Transport Policy*, 2018, 6, 1, pp. 17-24.
- KOENIG P., PONCET S., SANCH-MARITAN M., DUVALLET C., PIGNÉ Y., "Sold to China: Container traffic in the Port of Piraeus", *Review of International Economics*, 2024, 32, 2, pp. 510-544.
- LAM J.S.L., DAI J., "A decision support system for port selection", *Transportation Planning and Technology*, 2012, 35, 4, pp. 509-524.
- LAZAROU E., "White paper on the future of European Defence", *European Parliament*, 2024, EPRS.
- LEE E.S., "Improving a firm's performance within a strategic shipping alliance", *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 2019, 35, 4, pp. 213-219.
- LEONARD M., *The age of unpeace: How connectivity causes conflict*, New York, Random House, 2021.
- LIRN T.C., THANOPOULOU H.A., BEYNON M.J., BERESFORD A.K.C., "An application of AHP on transshipment port selection: a global perspective", *Maritime Economics and Logistics*, 2004, 6, pp. 70-91.
- MANGAN J., LALWANI C., FYNES B., "Port-centric logistics", *The International Journal of Logistics Management*, 2008, 19, 1, pp. 29-41.
- MCCALLA R.J., SLACK B., COMTOIS C., "Dealing with globalization at the regional and local level: The case of contemporary containerization", *Canadian Geographers*, 2004, 48, 4, pp. 473-487.
- MIDORO R., PITTO A., "A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping", *Maritime Policy and Management*, 2000, 27, 1, pp. 31-40.
- MUSSO E., FERRARI C., BENACCHIO M., "Port investment: profitability, economic impact and financing", *Research in Transportation Economics*, 2006, 16, pp. 171-218.
- NEILSON B., "Five theses on understanding logistics as power", *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 2012, 13, 3, pp. 322-339.
- NEILSON B., "Precarious in Piraeus: On the making of labour insecurity in a port concession", *Globalizations*, 2019, 16, 4, pp. 559-574.
- NOTTEBOOM T.E., PAROLA F., SATTA G., PALLIS A., "The relationship between port choice and terminal involvement of alliance members in container shipping", *Journal of Transport Geography*, 2017, 64, pp. 158-173.

- PARIDAENS H., NOTTEBOOM T., “Logistics integration strategies in container shipping: A multiple case-study on Maersk Line, MSC and CMA CGM”, *Research in Transportation Business and Management*, 2022, 45, 100868.
- RAU P., SPINLER S., “Investment into container shipping capacity: A real options approach in oligopolistic competition”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2016, 93, pp. 130-147.
- SLACK B., “Pawns in the game: ports in a global transportation system”, *Growth and change*, 1993, 24(4), pp. 579-588.
- SLACK B., COMTOIS C., MCCALLA R., “Strategic Alliances in The Container Shipping Industry: A Global Perspective”, *Maritime Policy And Management*, 2002, 29, 1, pp. 65-76.
- SORIANI S., *Porti, città e territorio costiero: le dinamiche della sostenibilità*, Bologna, il Mulino, 2002.
- STROIKOS D., “Head of the Dragon’or ‘Trojan Horse’?: Reassessing China-Greece Relations”, *Journal of Contemporary China*, 2023, 32, 142, pp. 602-619.
- SMITH H.D., PINDER D., “Geostrategy and naval port systems: frameworks for analysis”, *Marine Policy*, 1997, 21, 4, pp. 291-308.
- SYS C., “Is the container liner shipping industry an oligopoly?”, *Transport policy*, 2009, 16, 5, pp. 259-270.
- SZABO L., JELINEK C., “State, capitalism and infrastructure-led development: A multi-scalar analysis of the Belgrade-Budapest railway construction”, *Economy and Space A*, 2023, 55, 5, pp. 1281-1304.
- VALLEGA A., *Geografia delle strategie marittime: dal mondo dei mercanti alla società transindustriale*, Milano, Mursia, 1997.
- VIGARIÉ A., *La circulation maritime*, Parigi, Génin, 1968.