

[ La governance della  
responsabilità sociale  
nella logistica portuale ]

**Il presente saggio è stato selezionato nell'ambito  
del "Premio Rassegna Economica 2015" e pubblicato sul numero 2 - 2015  
della rivista internazionale "Rassegna Economica"**

Lo studio è stato realizzato da Antonio FESTA.

Le analisi contenute nella ricerca non impegnano né rappresentano in alcun modo il pensiero e l'opinione dei Soci fondatori ed ordinari di SRM.

Lo studio ha finalità esclusivamente conoscitiva ed informativa, e non costituisce, ad alcun effetto, un parere, un suggerimento di investimento, un giudizio su aziende o persone citate.

Non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato o utilizzato in alcun modo ad eccezione di quanto è stato specificatamente autorizzato da SRM, ai termini e alle condizioni a cui è stato acquistato. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo, così come l'alterazione delle informazioni elettroniche costituisce una violazione dei diritti dell'autore.

Non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso di SRM. In caso di consenso, lo studio non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

La riproduzione del testo anche parziale, non può quindi essere effettuata senza l'autorizzazione di SRM.

È consentito il riferimento ai dati, purché se ne citi la fonte.

Cover design e progetto grafico: Marina RIPOLI

**Osservatorio Permanente di SRM sull'Economia del Mare**  
**[www.srm-maritimeconomy.com](http://www.srm-maritimeconomy.com)**

# INDICE

Introduzione	4
--------------	---

---

La competitività del sistema portuale dal punto di vista della governance	4
--	---

---

Scopo della ricerca	10
---------------------	----

---

Metodologia della ricerca	11
---------------------------	----

---

Un'analisi della letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa	11
---	----

---

La governance della responsabilità sociale nella logistica portuale e il "bilancio sociale dell'autorità portuale di Venezia" (esercizio 2011)	15
---	----

---

Pratiche di responsabilità sociale nella "relazione sulle attività delle autorità portuali (2010-2013) di Napoli, Bari e Gioia Tauro: un confronto con il "caso estremo" di Venezia	17
---	----

---

Risultati, implicazioni e conclusioni	21
---------------------------------------	----

---

Bibliografia	24
--------------	----

---

## Introduzione

Nelle economie moderne i porti hanno assunto nel tempo e continueranno ad assumere in futuro un peso sempre crescente nello sviluppo di ogni Paese, fino ad assumere al ruolo di vero e proprio *asset* strategico nel processo di creazione della ricchezza nazionale e internazionale. In particolare, la loro continua evoluzione, in termini di progresso quali/quantitativo, ha stimolato una notevole serie di studi concernenti la competitività dell'intero sistema portuale, strettamente collegata non solo ad aspetti di natura gestionale, ma anche e per certi versi soprattutto al modello istituzionale scelto per la gestione (Baird, 1995, 2000; Baltazar e Brooks, 2001; World Bank, 2001, 2007; Brooks, 2004; Midoro e Parola, 2011; Sorgenfrei, 2013; Burns, 2015).

In realtà, le continue pressioni e trasformazioni dell'ambiente (politico, sociale, culturale, tecnologico, ecc.) e del mercato sembrano lanciare nuove sfide alla competitività di qualsivoglia sistema portuale chiamato a coniugare profitti e benessere della collettività, in termini di valore e valori (Friedman, 1970).

## La competitività del sistema portuale dal punto di vista della governance

I porti sono un elemento di primaria importanza nello sviluppo socio-economico dei territori in prossimità marittima ponendosi come dei veri e propri *asset* strategici per la crescita e la competitività di un qualsivoglia sistema territoriale e, quindi, nazionale. Sarà soprattutto a partire dalla seconda metà del XVIII secolo che, supportato anche da tutta una serie di innovazioni tecnologiche (si pensi in primis al motore a vapore), il traffico marittimo di merci conoscerà un trend di crescita costante.

In particolare, questa crescita ha generato negli anni almeno due cambiamenti fondamentali: 1) ha favorito lo sviluppo economico degli Stati e, dunque, delle popolazioni di riferimento che hanno cominciato a godere di un generale miglioramento delle proprie condizioni di vita; 2) ha inaugurato una radicale trasformazione nella fisionomia dei terminali marittimi che, da semplici luoghi deputati alla movimentazione delle merci, hanno via via assunto funzioni logistiche più complesse ed articolate.

Questo sviluppo dei terminali marittimi in termini di ruoli, compiti e dimensioni e il conseguente impatto di queste trasformazioni sul tessuto economico delle aree in cui i porti sono situati hanno a lungo animato e continuano ad animare tuttora il dibattito degli studiosi che hanno parlato di un'evoluzione generazionale dei porti dalla prima

alla quarta generazione (Hoyle e Hilling, 1984; UNCTAD, 1994, 1999; Van Den Berg e Van Klink, 1994; Van Klink, 1995; Hoyle, 1998; Gilman, 2003; Flor e Defilippi, 2003; Bichou e Gray, 2005; Angeliki, 2005; Siviero e Carlucci, 2009) oppure, fino alla quinta (Flynn e Lee, 2010; Flynn *et al.*, 2011).

Appare dunque inevitabile che, in virtù di queste evoluzioni, l'efficace ed efficiente gestione del terminale portuale rappresenta uno dei presupposti essenziali su cui insiste la competitività di un intero sistema portuale, assieme a un appropriato modello di *governance*. Infatti, un sistema portuale è competitivo se è dotato di infrastrutture adeguate; se è capace di offrire servizi in grado di rispondere alle esigenze di mercato e quindi dei suoi clienti e, soprattutto, se ha la capacità di porre in essere strategie di sviluppo orientate alla crescita economica. Dunque, la competitività di un sistema portuale è legata ad aspetti non solo di natura gestionale, ma anche e soprattutto di *governance*: in altri termini, un elemento fondamentale per lo sviluppo di un sistema portuale è rappresentato dal modello istituzionale scelto per la sua gestione (Cdp, 2012).

Tradizionalmente, seguendo la distinzione introdotta dalla Banca Mondiale, i modelli di *governance* portuale sono riconducibili alle seguenti tipologie (World Bank, 2001 e 2007; Brooks, 2004; Midoro e Parola 2013; Sorgenfrei, 2013; Burns, 2015)<sup>1</sup>:

- 1. Service port model:** sono porti a carattere pubblico in cui l'intervento del settore privato nelle diverse attività portuali non è contemplato. In questi casi, il controllo di tutte le operazioni portuali ricade sotto la giurisdizione del Ministero dei Trasporti verso cui il Presidente dell'Autorità Portuale, responsabile dell'amministrazione del terminale marittimo, risponde del proprio operato. Nel *Service port model* l'Autorità Portuale è titolare delle aree e degli spazi portuali oltre che di «every available asset (fixed and mobile)» (World Bank 2007, p. 82). Inoltre, tutte le operazioni di *cargo handling*, che rappresentano le attività principali svolte in questi tipi di porto, sono eseguite da lavoratori direttamente assunti dall'Autorità Portuale. In definitiva, in questo modello il soggetto pubblico gestisce interamente il porto essendo responsabile di tutte le funzioni di regolamentazione, dell'esecuzione operativa di tutte le operazioni, dello sviluppo infrastrutturale e della manutenzione delle aree e degli impianti portuali, della costruzione dei collegamenti ferroviari e stradali, della costruzione, sviluppo e manutenzione degli strumenti utili alla navigazione, alla gestione del traffico, alle comunicazioni e alle informazioni, e, infine, dello sviluppo delle sovrastrutture (costruzione di nuovi edifici, attrezzature necessarie alle operazioni di movimentazione delle merci, avviamento dei collegamenti stradali e ferroviari).

---

<sup>1</sup> Altri autori hanno concentrato i propri sforzi di ricerca intorno a questa problematica. Per un approfondimento, solo per citarne alcuni, si vedano: Baird, 1995, 1999 e 2000; Baltazar & Brooks, 2001.

Questo modello è ancora utilizzato in molti Paesi in via di sviluppo (Indonesia, Sri Lanka, Tanzania, Sud Africa, ecc.) così come in diversi porti dell'ex Unione Sovietica (Odessa) anche se, in realtà, il numero di *Service Port* è in forte declino a causa dei limiti insiti nel modello stesso, limiti che possiamo così sintetizzare: 1) la quasi totale assenza di concorrenza che potrebbe concretizzarsi in un'amministrazione del terminale marittimo poco efficiente e chiusa alle innovazioni; 2) l'erogazione di servizi che «that are not user-oriented or market oriented» (Brooks, 2004, p. 170); 3) mancanza di risorse e scarsi investimenti a causa delle interferenze governative e della dipendenza della capacità di spesa dell'A.P. dal bilancio statale; 4) mancato coinvolgimento del settore privato nelle operazioni di movimentazione delle merci; 5) assenza di competizione interna e, dunque, inefficienza; 6) assenza delle capacità e delle flessibilità necessarie, tipiche degli operatori privati, nella risoluzione dei problemi. Possiamo tuttavia riconoscere anche dei punti di forza nei porti a carattere pubblico: la presenza di una sola entità (pubblica) semplifica lo svolgimento delle operazioni portuali e lo sviluppo delle sovrastrutture portuali contribuendo a dare maggiore coerenza al modello.

2. **Tool port:** appartengono a questa categoria i porti che presentano una divisione, tra pubblico e privato, delle responsabilità operative. Più precisamente, l'Autorità Portuale svolge funzioni di regolamentazione e, mantenendo la proprietà delle aree portuali, delle sue infrastrutture e sovrastrutture, ha il compito di fornire alle imprese private tutti i mezzi necessari alla movimentazione della merce. Diversamente, le imprese private, senza alcuna concessione, si occupano delle operazioni di carico e scarico delle merci a bordo delle navi, sulla banchina e sull'area di stazionamento contribuendo, con la propria opera, ad ampliare l'offerta di servizi del porto. Riassumendo, nel modello *Tool* non c'è alcun coinvolgimento del soggetto pubblico nella manipolazione della merce: tuttavia, l'A.P. ha il compito fondamentale di provvedere alla fornitura dei mezzi necessari al trattamento della merce alle imprese private. Sono "punti di forza" del sistema: 1) l'egemonia del settore pubblico nelle decisioni che riguardano gli investimenti e le infrastrutture necessarie al porto; 2) l'inesistenza di sovrapposizioni tra settore pubblico e privato che, evitando duplicazioni di competenze, rende il modello efficace. Diversamente, rappresentano "punti di debolezza": 1) l'eccessiva frammentazione delle responsabilità per la movimentazione delle merci; 2) l'eventuale blocco degli investimenti e la conseguente mancanza di innovazioni; 3) le imprese private non dispongono di alcuna attrezzatura di proprietà ed operano come imprese di lavoro temporaneo. Questo modello di *governance* portuale è adottato nei *Ports Autonomes* francesi, in alcuni porti americani (Oakland, Seattle, Los Angeles, ecc.) e in Bangladesh (nel porto di Chittagong).

- 3. Landlord port model:** sono caratterizzati da un orientamento che ha come obiettivo principale il bilanciamento tra interessi pubblici e privati. Le responsabilità dell'A.P. riguardano «the economic exploitation, the long-term development of the land, and the maintenance of basic port infrastructure such as access roads, berths, and wharves» (Brooks, 2004). In particolare, le infrastrutture portuali, di proprietà dell'A.P., sono concesse dal soggetto pubblico, dietro pagamento di un canone di locazione annuale “fisso”, a società private che provvedono all'acquisto/costruzione e alla manutenzione delle sovrastrutture (uffici, officine, capannoni, magazzini, ecc.). Le imprese private hanno altresì il compito di assumere direttamente la manodopera necessaria all'espletamento dei lavori portuali. Punti di forza del sistema sono: 1) la gestione da parte di un unico soggetto, le imprese private, di tutte le operazioni legate alla movimentazione della merce effettuate con attrezzature di proprietà; 2) le imprese private riescono a rispondere nel miglior modo possibile alle esigenze del mercato. Sono invece punti deboli: 1) l'eccessiva burocratizzazione delle procedure; 2) le difficoltà nell'individuare le potenzialità di sviluppo delle aree locali; 3) i rischi derivanti dalla presenza simultanea sul terminale marittimo di più operatori; 4) la limitata disponibilità finanziaria. Il modello di *governance* di tipo *Landlord* è quello maggiormente diffuso in Europa ed è utilizzato da scali come quelli di New York, Anversa, Rotterdam e Genova.
- 4. Fully privatised port:** in questo caso gli spazi portuali sono affidati ad attori privati venendo meno ogni interesse dello Stato nelle attività portuali. In questo modello, quindi, le funzioni di regolamentazione, così come tutte le operazioni portuali, sono gestite da soggetti privati che hanno altresì il compito di progettare, realizzare e gestire tutte le infrastrutture e sovrastrutture necessarie al corretto funzionamento del terminale marittimo. Punti di forza del sistema sono: 1) la possibilità di un maggiore sviluppo portuale e l'imposizione di tariffe orientate al mercato; 2) una maggiore coerenza nella gestione del terminale marittimo; 3) maggiore flessibilità e scelte più oculate negli investimenti così come nelle operazioni portuali; 4) assenza di ogni ingerenza governativa e, di conseguenza, massima autonomia decisionale per gli operatori privati. Punti di debolezza sono: 1) il rischio di speculazioni edilizie e il mancato rispetto delle norme di sicurezza; 2) il rischio di comportamenti monopolistici e la perdita del coinvolgimento pubblico nella fondamentale definizione di politiche e strategie economiche a lungo termine. È possibile trovare un *fully privatised ports* esclusivamente nel Regno Unito e negli Stati Uniti.

### 3. Il sistema portuale italiano verso il social supply chain management

La scelta del modello di *governance* riposa essenzialmente sul concetto di opportunità: sulla base del retaggio storico-culturale e delle condizioni socio-economiche in cui versa un determinato Paese si sceglie infatti quel modello che possa offrire, almeno apparentemente, maggiori vantaggi in termini di competitività e ricchezza al Paese stesso.

Proprio perché la scelta sottesa all'adozione di un determinato modello è frutto di valutazioni variabili, l'assunzione di un modello potrebbe non essere definitiva. È questo, ad esempio, il caso di alcuni porti asiatici, come quello di Colombo (Sri Lanka), Nhava Sheva (India) e africani, come Dar es Salaam (Tanzania), interessati da un processo di transizione dal *Service Port model* al *Landlord Port model* nonché il caso dei porti italiani passati, grazie soprattutto alla Legge n. 84/1994, da un modello organizzativo preminentemente pubblico ad uno misto pubblico/privato.

In particolare, la suddetta legge, mediante l'istituzione dell'Autorità Portuale, ha tolto alle Compagnie Portuali ogni potere direttivo affidando all'A.P. stessi compiti riguardanti essenzialmente funzioni di indirizzo e controllo. La stessa legge ha inoltre previsto l'affidamento delle attività portuali operative a soggetti imprenditoriali privati.

Più in generale, la Legge 84/1994 suddivide tutti gli attori del *network* logistico portuale in due gruppi: 1) operatori, in prevalenza soggetti di diritto pubblico, con funzioni di indirizzo e controllo e 2) operatori con funzioni di realizzazione e gestione operativa (The European House – Ambrosetti, 2012; Cdp, 2012). Inoltre, all'interno del secondo gruppo, composto prevalentemente da operatori di natura privata, è possibile distinguere, in base ai servizi che sono chiamati a svolgere all'interno del *network*, tre ulteriori sottogruppi: 1) imprese impegnate nell'espletamento dei *servizi di interesse generale* così come identificati dal Ministero dei Trasporti (D.M., 1994 e 1996); 2) imprese addette alle *operazioni portuali* ossia impegnate nelle attività di «carico, scarico, trasbordo, deposito, movimento in genere delle merci e di ogni altro materiale svolti nell'ambito portuale» (Legge 84/1994 art. 16 comma 1); 3) imprese che hanno il compito di fornire *servizi portuali accessori al ciclo delle operazioni portuali* ossia impegnate in tutte quelle attività di supporto alle operazioni portuali vere e proprie al fine di garantire a queste ultime «celerità, produttività e snellezza» (D.M. n. 132/2001) (cfr. Tab. 1).

Nonostante gli sforzi del legislatore, la Legge 84/1994 in realtà non ha sortito gli effetti sperati: anzi, ha contribuito ad incrementare il divario economico con gli altri scali europei (Mezzogiorno Economia, 2015). Proprio nel tentativo di sanare questo deficit



di competitività, il Ministro delle Infrastrutture Graziano Delrio ha portato al Consiglio dei Ministri, nel mese di luglio 2015, la delibera di adozione del nuovo Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica (Psnpl) che prevede una riduzione, mediante accorpamento (dalle attuali 24 si dovrebbe passare a 13 Autorità di sistema portuale – Il Mattino, 2015), delle A.P. ribadendo l'idea per cui la competitività di un sistema portuale sia strettamente correlata alle regole di *governance*.

Tuttavia, al di là delle trasformazioni legislative in atto, appare evidente che la competitività di un *terminal* portuale si giochi ormai sull'integrazione e sull'interoperabilità tra tutti gli attori che animano il *network* logistico portuale (Carbone e De Martino, 2003; Paixão e Marlow, 2003) nella sua inevitabile evoluzione, resa tale anche da una gestione che negli anni sta diventando sempre più "intelligente" (Stucchi, 2011; Mega, 2014a e 2014b; Solimini, 2015), verso il *supply chain management* (Siviero e Carlucci, 2009), perché ormai la competizione non si gioca più tra singole aziende, ma tra *supply chain* (Christopher, 1992). Infatti, esiste una relazione direttamente proporzionale tra integrazione, beneficio economico e competitività: «più alto è il livello di integrazione tra gli attori della catena, più alti sono i potenziali benefici per tutti gli attori (incluso il cliente finale) e quindi la competitività della stessa» (De Martino e Morvillo, 2007).

**Tabella 1 - Gli attori del network logistico portuale**

	Operatori con funzioni di indirizzo e controllo	Operatori con funzioni di realizzazione e gestione operativa	
	Imprese addette ai servizi di interesse generale	Imprese addette alle operazioni portuali	Imprese addette alla fornitura dei servizi portuali accessori al ciclo delle operazioni portuali
Autorità Portuale	Servizi di illuminazione	Terminal operator (terminalisti puri, compagnie di navigazione, operatori ibridi, operatori finanziari)	Riparazione e manutenzione dei contenitori
Capitaneria di Porto	Servizi di pulizia e raccolta dei rifiuti	Vettore	Pesatura e misurazione delle merci
Agenzie doganali	Servizio idrico	Spedizioniere	Riempimento e svuotamento dei contenitori
Polizia di frontiera e Guardia di Finanza	Servizi di manutenzione e riparazione	Trasportatore	Marcatura e conteggio dei colli
Marina Militare	Stazioni marittime passeggeri	Agente marittimo raccomandatario	Custodia delle merci
Presidi Portuali CC	Servizi informatici e telematici	Eventuali altri operatori	Monitoraggio, vigilanza, sorveglianza, antifurto e antincendio
Presidi Portuali Polizia di Frontiera	Servizi comuni al settore industriale e commerciale del porto		Vigilanza e gestione del traffico in imbarco/sbarco
Uffici di sanità marittima	Servizi ferroviari		Vigilanza e gestione del traffico nelle aree deputate alle operazioni portuali
Veterinari di porto	Servizi tecnico-nautici		Eventuali altri operatori
Eventuali altri operatori	Eventuali altri operatori		

Fonte: Elaborazione dell'autore

In questo modo, il porto diventa un soggetto determinante nel processo di co-creazione del valore per il cliente finale. Coerentemente, la *supply chain* logistico-portuale deve tenere nella giusta considerazione quelle che sono le nuove tendenze emergenti nel comportamento d'acquisto del consumatore che dinanzi all'avanzare della crisi economica e alla conseguente riduzione del proprio reddito sta diventando «... più esigente, scaltro, selettivo, proattivo, infedele alla marca [...], un nuovo consumatore che ha cambiato pelle in cerca di esperienze più che prodotti, di emozioni e sensazioni più che valori d'uso» (Fabris, 2003).

Si tratta di un consumatore che, molto probabilmente, giudica la convenienza di un prodotto non soltanto in ragione del prezzo di mercato, ma anche in virtù di un apprezzamento più ampio dell'offerta, in grado di armonizzare il benessere dell'individuo con quello della collettività. Di conseguenza, alla fine della filiera, la competitività di un terminale marittimo ormai dipende anche da una sua nuova evoluzione verso il *social supply chain management*.

## Scopo della ricerca

A partire dalle considerazioni relative alla crescente importanza assunta dalla società nel suo complesso nella definizione delle strategie di marketing da parte delle imprese (orientamento al sociale), la ricerca che segue intende focalizzarsi sulla responsabilità sociale nella logistica portuale italiana. Nel nostro Paese, infatti, la legge 84/1994 segna un profondo spartiacque rispetto al passato: si passa da un modello di tipo *Service* a uno *Landlord* per il cui "funzionamento" diventa essenziale la collaborazione tra soggetti pubblici (con funzioni di indirizzo e controllo) e privati (con mansioni operative) in un'evoluzione, soprattutto grazie all'aiuto di sistemi informatici avanzati ("smart"), verso un vero e proprio *supply chain management* logistico portuale (Croon et al., 2000; Paixão e Marlow, 2003; Carbone e De Martino, 2003; De Martino e Morvillo, 2007).

Tale "catena", in continua evoluzione verso una vera e propria "rete", è in grado di attrarre un numero di traffici sempre maggiore, a sempre maggiore valore aggiunto e, in tal senso, diventa sempre più "responsabile", ossia pienamente rispettosa dell'area logistica all'interno della quale si dipana il terminale marittimo, del relativo ambiente generale e soprattutto delle persone che a vario titolo operano/vivono in prossimità (Mazzeo, 2009). Come specifica aspettativa del lavoro di ricerca, la sinergia tra operatori portuali, ambiente e contesto rappresenta un fattore essenziale nel processo di accrescimento della competitività di un porto. Per questo motivo, si cercherà di indagare applicazioni e opportunità della responsabilità sociale nella competitività di alcuni snodi della logistica portuale italiana.

## Metodologia della ricerca

Dopo l'analisi dei punti di forza e debolezza dei modelli di *governance* portuale così come definiti dalla World Bank (2001, 2007) e dopo un naturale approfondimento sulla realtà italiana mediante l'analisi della legge 84/1994, che inaugura un nuovo percorso nella logistica portuale nazionale (verso il *supply chain management*), ci si vuole concentrare, in primo luogo, sul tentativo di ricostruire i contributi della letteratura internazionale sul tema della responsabilità sociale d'impresa. Nello specifico, in secondo luogo, la responsabilità sociale degli operatori portuali sarà analizzata mediante il caso di studio del "Bilancio Sociale dell'Autorità Portuale di Venezia" (2012) enfatizzando, in modo particolare, le scelte effettuate e le attività svolte dall'ente al fine di realizzare un "Porto Possibile". Le pratiche di responsabilità sociale adottata dal Porto di Venezia, inteso come caso estremo (Eisenhardt e Graebner, 2007), saranno inoltre confrontate con quelle adottate in alcuni importanti porti del Mezzogiorno d'Italia (Napoli, Bari e Gioia Tauro): a tal fine saranno utilizzate le informazioni ricavabili dalle Relazione sulle attività delle Autorità Portuali (2010-2013). I tre porti in oggetto sono stati selezionati tramite campionamento per giudizio allo scopo di rappresentare le tre principali Regioni, in termini di logistica portuale, del Mezzogiorno non insulare (ossia Campania, Puglia e Calabria). Di ogni Regione si è voluto indagare il porto del capoluogo, tranne che per Reggio Calabria, non dotata di Autorità Portuale e quindi rappresentata da Gioia Tauro.

## Un'analisi della letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa

Nonostante i numerosi contributi scientifici in materia, il concetto di responsabilità sociale d'impresa non gode ancora di una definizione univoca e, dunque, universalmente riconosciuta. Diversi autori (Wood, 1991; Joyner e Payne, 2002; Chirieleison, 2004) negli anni hanno cercato di ricostruire il dibattito intorno ad un tema che, in termini generali, «associa all'impresa una responsabilità (sociale) che va oltre il puro perseguimento del profitto nel rispetto delle leggi» (Degli Antoni & Sacconi, 2009).

Quello di Corporate Social Responsibility è un concetto in continuo divenire che negli anni si è arricchito di contributi provenienti da nuovi filoni di ricerca, come la teoria degli *stakeholder*, l'etica d'impresa, l'etica delle virtù, il pensiero sociale cattolico e altri ancora.

Solo per inciso, in via preliminare, vale la pena ricordare che alcuni studiosi come Carroll

(1979) distinguono tra *corporate social responsibility* (valutazione dell'impatto sociale dei comportamenti aziendali), *corporate social responsiveness* (capacità dell'azienda di avvertire i bisogni e gli stimoli provenienti dalla società) e *social issue* (identificazione delle aree di interesse cui vuole rivolgersi l'azienda).

Benché la prima enunciazione del concetto di CRS sia storicamente riconosciuta nel contributo di Bowen (1953), che definisce come doveri fondamentali di ogni *businessman* la ricerca di quelle politiche, l'assunzione di quelle decisioni e il perseguimento di tutte quelle azioni ritenute desiderabili dalla società nel suo complesso in termini di valori e obiettivi, la genesi del concetto va individuata intorno agli anni Venti del Novecento quando comincia ad affermarsi il concetto di società per azioni (Sciarelli, 2005b) e, dunque, la separazione tra proprietà dell'azienda e controllo aziendale (Degli Antoni & Sacconi, 2009). È in questo contesto che Berle e Means (1932), ragionando sul nuovo concetto di società per azioni, individuano la comunità come soggetto portatore di determinati interessi che non possono essere minacciati né dalle pretese dei proprietari né da quelle del gruppo di controllo.

In realtà, il contributo di Bowen, in linea con quanti lo avevano preceduto (Barnard, 1938; Simon, 1945) si focalizza essenzialmente sulle virtù etiche e morali del *businessman* cui è riconosciuto un dovere di responsabilità nei confronti della comunità.

Sarà solo successivamente, grazie ai contributi di Drucker (1954) e Selznick (1957), che la responsabilità pubblica comincerà ad affermarsi come uno degli obiettivi primari cui ogni azienda deve anelare: a partire da questo momento, il dibattito scientifico comincerà a spostarsi dalle responsabilità sociali degli uomini d'affari a quelle dell'impresa nel suo complesso.

Pochi anni più tardi Friedman (1962) individua nella massimizzazione del profitto, vincolata unicamente al quadro normativo del Paese in cui l'impresa si trova ad operare, l'unico vero obiettivo cui ogni imprenditore e la sua impresa devono aspirare. Sebbene l'autore si schieri apertamente contro ogni forma di responsabilità sociale, il suo contributo ha il merito di "riaccendere" l'interesse degli studiosi intorno a questo tema: infatti, gli anni Sessanta segnano la consacrazione definitiva nel linguaggio scientifico dell'espressione *Corporate Social Responsibility* intesa come un obiettivo, un obbligo che ogni azienda deve assumersi nei confronti della propria collettività guardando al di là del mero profitto e prodigandosi per il benessere della società (Davis, 1960; Frederick, 1960; McGuire, 1963).

Inoltre, siffatto comportamento, come sarà evidenziato qualche anno più tardi, potrebbe tradursi nel lungo periodo in un consolidamento del profitto aziendale (Chieffeleison, 2004) e del prestigio dell'imprenditore. «La possibilità di "scalata" dell'imprenditore si costruisce, dunque, su una corretta applicazione di valori nel governo dell'impresa e, cioè, combinando in modo opportuno valori economici e valori etici.

Il successo aziendale, difatti, per essere costruito in modo solido e per poter ampliare la sua ricaduta positiva sullo “status” sociale dell’imprenditore, deve poggiare – allo stesso tempo – sul rispetto di equilibri economici e di valori morali. Il riconoscimento del consenso nel mercato e nella società non può non fare crescere il peso di valori etici nella proiezione di lungo termine dell’attività d’impresa» (Sciarelli, 2005a, p. 181).

Negli anni Settanta, con la nascita negli Stati Uniti di alcuni enti governativi (*Environmental Protection Agency, Equal Employment Opportunity Commission, Occupational Safety and Health Administration e Product Safety Commission*), le generazioni future vengono riconosciute come legittime *stakeholder* dell’impresa (Carrol, 1991). Per Carroll ogni impresa, nella definizione dei propri obiettivi, deve considerare quattro diversi livelli di responsabilità che insieme configurano la CSR verso i diversi *stakeholder*: alla base della “piramide” troviamo la “responsabilità economica” (produzione di beni e servizi necessari alla società), seguita dalla “responsabilità legale” (organizzare la produzione nel pieno rispetto delle normative vigenti), quindi da quella “etica” (rispetto di quei valori che, seppur non codificati, sono considerati fondamentali dalla comunità: obbligo di fare ciò che è giusto, corretto ed equo) e, infine, da quella “filantropica” (prodigarsi per il miglioramento della vita dei cittadini).

Questa teoria, nonostante il notevole successo riscosso, presenta almeno un punto critico che «consiste nel vedere in una prospettiva gerarchica [e statica, NdA] le responsabilità descritte costruendo una “piramide della CSR” avente come fondamentali le responsabilità economiche, seguite da quelle legali, etiche e filantropiche. Non si coglie, quindi, che le responsabilità verso gli *stakeholder* sono alla base stessa della gestione dell’impresa in una prospettiva complessa e globale che non può essere colta adeguatamente “segmentando” i diversi doveri dei manager» (Degli Antoni e Sacconi, 2009, p. 663). Queste difficoltà saranno superate tra gli anni Ottanta e Novanta del Novecento grazie alla formalizzazione della teoria degli *stakeholder* (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Clarkson, 1995) che offre linfa al dibattito sulla CSR.

Infatti, «la teoria degli *stakeholder* non può che essere interpretata in modo dinamico, visto che nel tempo e ai vari stadi di vita dell’impresa possono non solo mutare i rapporti di importanza tra i vari partecipanti, ma anche sorgere nuovi *stakeholder*» (Sciarelli, 2005b) e, dunque, le imprese devono valutare giorno per giorno quale possa essere la loro migliore gestione (Donaldson e Preston, 1995), adattandola alle trasformazioni dell’impresa stessa e dei contesti di riferimento. In questo modo, la CSR diventa «un modello di *governance* allargata dell’impresa, in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ed analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*» (Sacconi, 2005, p. 114).

La creazione di valore per tutti gli *stakeholder* è anche al centro del dibattito relativo

all'importanza dell'etica in ambito economico che si sviluppa sempre negli Stati Uniti negli anni Settanta (Ladd, 1970; French, 1979; Frederick, 1986; Epstein, 1987; Sacconi, 1991; Rusconi, 1997; Michelini, 2007; Sapelli, 2007; Sciarelli, 2007).

Gli studi sulla *business ethics* cercano di individuare un possibile collegamento tra principi etici e scelte economico-aziendali, tra interessi particolari e generali, ponendosi dunque in una posizione antitetica rispetto alla cosiddetta "teoria dell'amoralità del business" (Rusconi, 2009). In particolare, l'etica raggiungerebbe tre importanti obiettivi: «1) soddisfarrebbe le esigenze morali di chi governa un'impresa [vantaggio individuale, NdA]; 2) ridurrebbe la rischiosità della vita aziendale [vantaggio aziendale, NdA]; 3) concorrerebbe alla creazione del valore allargato [vantaggio collettivo, NdA]» (Sciarelli, 2005c, p. 223; Nash, 1990).

Nell'ultimo decennio il dibattito sulla CSR è divenuto sempre più importante approdando al centro del dibattito politico. In tal senso vale la pena ricordare il lavoro svolto dalla Commissione Europea che nel 2001 emana un "Libro Verde" intitolato *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Più precisamente, la Commissione Europea definisce la CSR come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate [...]. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività» (Commissione Europea, 2001, p. 7).

Qualche anno più tardi, anche la Chiesa si esprime in merito alla problematica della responsabilità sociale d'impresa con l'enciclica *Caritas in veritate* di Papa Benedetto XVI (2009). Nell'enciclica il Pontefice sottolinea come le attività volte unicamente al profitto abbiano degli effetti devastanti sulla società se non "bilanciate" da una più ampia responsabilità verso il territorio in cui si opera perché «la gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti [*stakeholder*, NdA] che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento» (Benedetto XVI, 2009, § 40).

Inoltre, il Papa rivolge il proprio "monito" anche ai consumatori invitati ad esercitare una propria responsabilità sociale nel momento dell'acquisto perché acquistare è sempre un atto morale oltretutto economico: «si dovrà consumare con maggior sobrietà, è necessario percorrere altre strade, come per esempio forme di cooperazione all'acquisto, quali le cooperative di consumo, attive a partire dall'Ottocento anche grazie all'iniziativa dei cattolici. È utile inoltre favorire forme nuove di commercializ-



zazione di prodotti provenienti da aree depresse del pianeta per garantire una retribuzione decente ai produttori, a condizione che si tratti veramente di un mercato trasparente, che i produttori non ricevano solo maggiori margini di guadagno, ma anche maggiore formazione, professionalità e tecnologia, e infine che non s'associno a simili esperienze di economia per lo sviluppo visioni ideologiche di parte. Un più incisivo ruolo dei consumatori, quando non vengano manipolati essi stessi da associazioni non veramente rappresentative, è auspicabile come fattore di democrazia economica» (Benedetto XVI, 2009, § 66). Il contributo “cattolico” alla CSR era già stato preso in considerazione da Alford (2007), il quale ha indagato che ha cercato un ancoraggio etico alla responsabilità sociale proprio nel pensiero sociale cattolico. Tale ricostruzione, valida in generale per qualsiasi ambiente e contesto, è applicabile, naturalmente anche alla logistica portuale. Per certi versi, anzi, lo è ancor di più, date le notevoli integrazioni di filiera che insistono in tale comparto, suggerendo quindi nuove opportunità, scientifiche e manageriali, per l'evoluzione dell'attrattività e della competitività delle catene logistiche portuali.

## **La governance della responsabilità sociale nella logistica portuale e il “bilancio sociale dell'autorità portuale di Venezia” (Esercizio 2011)**

Fino ad oggi la letteratura scientifica ha rivolto scarso interesse allo studio della responsabilità sociale nelle logistica portuale (Vanellander, 2013) a differenza di quanto è avvenuto relativamente ad altri settori economici (Malik, 2013).

In particolare, come sottolineato da Acciaro (2013 e 2015), la comunità accademica ha rivolto la propria attenzione principalmente ad alcuni aspetti come:

1. le questioni ecologiche (Bateman, 1996; Liao et al., 2010; OECD, 2011; Dinwoodie et al., 2012; Berechman e Tseng, 2012);
2. l'analisi dell'impatto ambientale dei porti (Darbra et al., 2004; Darbra et al., 2005; Darbra et al., 2009; Wooldridge et al., 1999; ESPO, 2012);
3. il monitoraggio degli impatti ambientali derivanti dalle attività di trasporto (OECD, 2011; Berechman & Tseng, 2012; Dinwoodie et al., 2012; Goulielmos et al., 2012);
4. la valutazione delle emissioni derivanti dalle attività portuali sull'entroterra (Roso, 2007 e 2008; Liao et al., 2009; Bergqvist & Egels-Zandén, 2012).

Di fianco a queste tematiche “classiche” si stanno sviluppando nuovi filoni di ricerca intesi a:

1. individuare il valore aggiunto che le pratiche di responsabilità sociale potrebbero offrire ai porti (Haezendonck et al., 2000; Haezendonck 2001; Haezendonck et al., 2006) in termini di performance economica (Lam e Van de Voorde, 2012) e vantaggio competitivo (Adams et al., 2009; McKinnon, 2010; Wiegman e Geerlings, 2010);
2. guardare alla dimensione socio-economica delle sostenibilità (Denktas-Sakar e Karatas-Cetin, 2012).

Il crescente interesse della letteratura scientifica relativamente alla problematica della responsabilità sociale nella logistica portuale trova un importante punto di riferimento e guida nell'azione concreta di alcune Autorità Portuali che basano sempre più il loro operato sul rispetto di fondamentali valori etici nel tentativo di armonizzare gli interessi degli *stakeholder* economici con quelli degli *stakeholder* sociali. Infatti, l'attuazione di pratiche di responsabilità sociale incide positivamente sulla competitività di un porto «for the following reasons:

1. Favours the identification of inefficiencies and business opportunities that otherwise could have remained unknown;
2. CR allows for better stake-holder management;
3. CR allows the port to be identified as green and therefore more innovative;
4. Sustainable supply chains are more difficult to replicate;
5. Sustainable ports have a higher possibility of influencing or pre-empting environmental regulation or regulation aiming at reducing societal negative impacts» (Acciaro, 2013, pp. 6-7).

Relativamente al caso italiano, un'Autorità Portuale particolarmente impegnata in questo tentativo di armonizzazione tra interessi privati (*stakeholder* economici), interessi della società (*stakeholder* pubblici) e competitività è quella del Porto di Venezia, caratterizzata da un'amministrazione che ha definito la propria *mission* «individuando un obiettivo di fondo che caratterizza il proprio mandato tramite il potenziamento delle infrastrutture marittime e terrestri di accesso al Porto di Venezia, lo sviluppo del traffico portuale sia nazionale che internazionale nonché delle attività ad esso collegate in conformità con le linee di programmazione definite in ambito comunitario, nazionale e regionale e nel rispetto del tessuto socio-economico nel quale il porto è inserito» (Autorità Portuale di Venezia, esercizio 2011, pp. 9-10).

Più precisamente, il rispetto del tessuto socio-economico è perseguito mediante l'attuazione di un insieme di attività pensate a sostegno della collettività:



- **Porto Etico:** il porto ha intrapreso alcune politiche di responsabilità sociale (affidamento di servizi ausiliari alle cooperative sociali; certificazione di qualità delle imprese portuali; avvio del progetto per la certificazione ambientale; adozione di sistemi di sicurezza negli ambienti di lavoro, ecc.) che sono espressione del rispetto di valori e principi etici universalmente riconosciuti;
- **Porto Verde:** si cerca al contempo di minimizzare l'impatto ambientale di tutte le operazioni portuali e ottimizzare l'utilizzo delle risorse attraverso un contenimento degli sprechi (contenimento dei consumi di energia elettrica; utilizzo razionale dell'energia; riduzione dei consumi idrici, dei rifiuti e del consumo di carta; monitoraggio delle emissioni delle navi; riduzione dell'inquinamento acustico, utilizzo di fonti di energia alternative, ecc.) al fine di preservare l'ambiente veneziano e lagunare e implementare lo sviluppo economico delle attività portuali;
- **Porto Sicuro:** l'idea sottesa a questo progetto è quella di «promuovere il valore dell'uomo come capitale sociale» (Autorità Portuale di Venezia, esercizio 2011, p. 68). In particolare sono attuate azioni volte a garantire sia la sicurezza dei lavoratori (*safety*) che quella degli stessi sistemi di sicurezza del porto (*security*).
- **Porto Aperto:** con questo progetto, l'Autorità Portuale mediante incontri continui con privati cittadini cerca di raggiungere essenzialmente due obiettivi: favorire una riscoperta della cultura del mare e, al tempo stesso, incentivare il dialogo tra le due anime, quella portuale e quella cittadina, di Venezia.

L'idea sottesa alla realizzazione di queste politiche è quella di «costruire un porto che non sia solo una mera "macchina economica", ma che viva soprattutto l'anima della città in un'ottica etica, nel rispetto delle persone che ci vivono e ci lavorano». (Autorità Portuale di Venezia, esercizio 2011, p. 35-36).

## Pratiche di responsabilità sociale nella "relazione sulle attività delle autorità portuali (2010-2013) di Napoli, Bari e Gioia Tauro: un confronto con il "caso estremo" di Venezia

Il Porto di Venezia riesce a movimentare un traffico merci (ottavo porto in Italia nel 2013) e passeggeri (ottavo porto nel 2013) di tutto rispetto specie se si pensa a tutti i problemi legati alla conformazione fisica della città. Questi dati assumono particolare importanza soprattutto se confrontati con le *performance* ottenute da alcuni dei più

importanti porti del Mezzogiorno d'Italia (Napoli, Bari e Gioia Tauro) che possono contare su accessi al *terminal* portuale molto più agevoli. Infatti, lo scalo veneziano è secondo solo al porto di Gioia Tauro (quarto porto in Italia nel 2013) in relazione alla quantità di merci movimentate e a quello di Napoli (secondo porto in Italia nel 2013) relativamente al numero di passeggeri imbarcati e sbarcati (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, esercizio 2013). Guardando al periodo oggetto d'indagine (2010-2013), è ravvisabile una complessiva contrazione sia delle merci movimentate (-9%) che dei passeggeri (-13%) che transitano nei porti italiani sede di A.P. In particolare, con riferimento alle merci movimentate, l'unico scalo ad aver fatto registrare un *trend* di crescita positivo (e costante) è quello di Gioia Tauro (cfr. Tabella 2).

**Tabella 2 - Traffico merci nei porti oggetto di studio (2010-2013)**

	Merci movimentate in tonnellate (000)				Variazione %
	2010	2011	2012	2013	Δ
Bari	6.490	7.533	5.631	5.600	-14
Gioia Tauro	30.715	24.696	28.209	33.752	10
Napoli	21.923	20.064	20.038	20.391	-7
Venezia	26.459	29.672	25.377	24.412	-8
Totale A.P.	496.946	472.935	456.012	453.614	-9

Fonte: Elaborazione su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (esercizio 2010; 2011; 2012; 2013)

Diversamente, con riferimento al numero di passeggeri imbarcati e sbarcati, solo Venezia ha visto, se pur di poco, crescere il proprio traffico passeggeri (cfr. Tabella 3).

**Tabella 3 - Traffico passeggeri nei porti oggetto di studio (2010-2013)**

	Passeggeri imbarcati e sbarcati				Variazione %
	2010	2011	2012	2013	Δ
Bari	1.904.058	1.951.858	1.854.492	1.700.756	-10,5
Gioia Tauro	0	0	0	0	0
Napoli	7.365.397	7.516.191	7.439.763	6.931.856	-6
Venezia	2.060.000	2.240.000	2.000.000	2.072.642	0,6
Totale A.P.	48.394.890	46.326.075	41.211.156	41.843.136	-13

Fonte: elaborazione su dati Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (esercizio 2010; 2011; 2012; 2013)

L'A.P. di Venezia a partire dal 2012 è organizzata in cinque unità complesse di linee (Direzione Programmazione e Finanza; Direzione Affari Istituzionali e Demanio; Direzione Tecnica; Direzione Pianificazione Strategica e Sviluppo; Direzione Coordinamento Operativo Portuale) e un'unità logistica complessa di staff del Presidente e del Segretario Generale per un organico complessivo, aggiornato al 31 dicembre 2013, di 90 unità (87 nel 2010; 89 nel 2011; 90 nel 2012 sempre escluso il Segretario Generale) la cui formazione è garantita dal cosiddetto Piano Formativo Triennale dell'Autorità Por-

tuale di Venezia introdotto nell'aprile del 2013. La formazione del personale sembra essere una prerogativa dello scalo veneziano: infatti, già nel 2010 sono stati attuati diversi interventi formativi, ripresi nel 2011 e nel 2012, a favore del personale operativo e dei manager oltreché a sostegno delle diverse aree dell'Ente.

Lo scalo veneziano, come già riscontrato con l'analisi del Bilancio Sociale 2011, attribuisce grande importanza agli "interventi in campo ambientale" come dimostrato, ad esempio, dall'adozione volontaria (nel 2010) della norma ISO 14001:2004 che ha ottenuto parere positivo dall'Ente di Certificazione nell'aprile 2013 andando così ad aggiungersi alla certificazione ambientale ISO 13001:2001 ottenuta nel 2012. Nel 2013 inoltre sono continuati i lavori, iniziati nel 2008, al "Progetto Vallone Moranzani" per risolvere il problema dei fanghi nonché quelli di bonifica di svariate aree portuali. Altre azioni svolte dall'Autorità Portuale in campo ambientale riguardano: la riduzione delle emissioni da nave (accordo volontario "Venice Blue Flag" introdotto nel 2007); lo studio dell'impatto elettromagnetico delle grandi navi da crociera sull'ambiente portuale; il controllo, a campione, sui combustibili di uso marittimo. Inoltre, nel tentativo di realizzare un porto il più possibile ecologico, vale la pena ricordare le seguenti misure: «l'impianto a LED per le torri faro in Marittima; l'installazione di un impianto di illuminazione a LED nella nuova rotatoria al Tronchetto, l'installazione di n. 3 sistemi di mini-cold ironing per fornire energia elettrica a mega-yachts lungo la riva di San Basilio» (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, esercizio 2013, p. 430). Queste misure vanno ad aggiungersi al "Protocollo d'intesa con l'Enel", siglato nel 2010, per l'efficientamento energetico del porto e l'impiego di fonti rinnovabili e all'«Impianto Pilota per Centrale Elettrica ad alghe».

L'A.P. di Venezia è inoltre partner dal 2012 del progetto *Greenberth* per la migliore gestione delle risorse energetiche e dal 2010 di quello *Safeport* per la prevenzione e gestione dei rischi ambientali. Su questo tema già nel 2010 sono state realizzate due manifestazioni formative riguardanti le merci pericolose e la sicurezza nel porto. È stata inoltre implementata, nell'ambito del progetto *See Mariner* approvato nel 2011, una componente software per il monitoraggio delle merci pericolose al fine di prevenirne eventuali incidenti.

A queste misure si accompagna il Progetto del Porto d'Altura la cui realizzazione, recepita dal Governo italiano nel 2010, è necessaria per consentire l'ormeggio in sicurezza delle navi di maggiori dimensioni ed estromettere dalla laguna il traffico petrolifero. Inoltre, con l'obiettivo di evidenziare il contributo offerto dal porto allo sviluppo socio-economico del territorio veneziano, l'A.P. nel 2010, 2011 e 2012 ha implementato il progetto Porto Aperto mediante continui incontri che hanno interessato migliaia di privati cittadini. Nel 2013 il dialogo con le realtà territoriali si è focalizzato princi-

palmente sulla diffusione di informazioni circa l'impatto socio-economico ambientale delle navi da crociera a Venezia. Inoltre, il terminal veneziano contribuisce, mediante azioni di supporto sia economiche che operative, anche all'organizzazione di importanti manifestazioni cittadine.

L'impegno assunto dall'Autorità Portuale di Venezia nei confronti della collettività e del tessuto socio-economico veneziano, purtroppo, non trova eguale corrispondenza nell'atteggiamento delle altre Autorità Portuali oggetto d'indagine, come emerge dall'analisi che segue.

L'Autorità Portuale di Napoli comprende sia il porto di Napoli che quello di Castellammare di Stabia per un organico complessivo aggiornato al 31 dicembre 2013 di 90 unità (110 nel 2010; 103 nel 2011; 102 nel 2012 sempre escluso il Segretario Generale) cui sono rivolti periodici corsi di formazione e/o aggiornamento (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, esercizio 2010; 2011; 2012).

Nel riconoscere un ruolo fondamentale al porto nello sviluppo del territorio circostante, l'Autorità Portuale, in sinergia con la Regione Campania, ha individuato nel 2011 le "linee d'indirizzo per la promozione e la programmazione di misure urgenti allo sviluppo sostenibile del Porto di Napoli" (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, esercizio 2011) inserite successivamente nel Piano Regolatore Portuale il cui lungo iter di approvazione è cominciato nel 2012 (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, esercizio 2013). Nella stessa direzione appare di grande lungimiranza l'attività promozionale "il porto di Napoli incontra le scuole" pensata dall'A.P. (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, esercizio 2010; 2011; 2012; 2013).

Inoltre, il Piano Operativo Triennale, approvato nell'ottobre 2013, individua "l'efficiamento energetico del Porto di Napoli" tra gli obiettivi primari dell'A.P.

Relativamente alle questioni ambientali, appare necessario ricordare che sia il porto di Napoli che il porto di Castellammare sono inseriti tra i Siti di bonifica di Interesse Nazionale (S.I.N.), rispettivamente S.I.N. di Napoli Orientale e S.I.N. del Litorale Vesuviano, in base ai quali ogni intervento potenzialmente inquinante deve essere valutato e, dunque, autorizzato dal Ministero dell'Ambiente. Inoltre, il terminal napoletano nel 2010 ha partecipato al progetto Hinterport per la promozione di nuove modalità di trasferimento delle merci dal trasporto stradale verso forme di trasporto più ecologiche come il trasporto marittimo, quello ferroviario o quello fluviale.

Il porto di Bari, che insieme ai porti di Barletta e Monopoli costituisce l'A.P. del Levante, ha conosciuto nel corso degli anni continui mutamenti nell'assetto organizzativo dell'Autorità Portuale. In particolare, nel 2013 la Segreteria tecnico-operativa ha assunto il seguente assetto: uffici di staff alla Presidenza e alla Segreteria Generale, Servizio Amministrativo, Servizio Istituzionale, Servizio infrastrutture, innovazione tecnologica e pianificazione strategica, Servizio Attività portuali (Ministero delle Infra-

strutture e dei Trasporti, esercizio 2013) per un organico complessivo di 34 unità (32 nel 2010 e nel 2011; 34 nel 2012).

Dall'analisi delle Relazioni delle Autorità portuali (2010; 2011; 2012; 2013) emerge una minore propensione dello scalo pugliese all'attuazione di pratiche di responsabilità sociale rispetto ai porti di Venezia e Napoli. Gli unici interventi degni di nota riguardano le attività di promozione del porto volte a rinsaldare il legame porto/città. In particolare, nell'economia del nostro lavoro vale la pena ricordare l'operazione di marketing "Made in Carcere" attuata nel 2012 con la quale è stato affidato alla cooperativa Officina Creativa, impegnata nel reinserimento sociale delle donne carcerate, il compito di realizzare nuovi *gadget* per la promozione del porto. Rilevante appare anche la continuazione dell'opera di bonifica dall'amianto dell'ex cementeria del porto di Monopoli.

L'Autorità Portuale di Gioia Tauro, i cui uffici sono dislocati nelle diverse sedi di Crotona, Taureana di Palmi, Corigliano Calabro e Gioia Tauro, si compone di una Segreteria Tecnico-Operativa che impiega, al 31 dicembre 2013, 26 unità (22 nel 2010; 29 nel 2011 e 27 nel 2012 sempre escluso il Segretario Generale).

Anche in questo caso, le informazioni ricavabili dalle Relazioni evidenziano una scarsa propensione dell'Autorità calabrese circa l'adozione di pratiche di responsabilità sociale. Degne di nota appaiono le iniziative volte ad incentivare il dialogo tra porto, città e cittadini perseguite mediante l'apertura dello scalo alle scolaresche e, più in generale, ai privati cittadini così come la partecipazione a convegni o la pubblicizzazione dello scalo mediante mass media.

Importante ai fini della nostra indagine è l'acquisto nel 2011 del sistema informatico *hackpack* per il controllo e la movimentazione in sicurezza delle merci pericolose.

## Risultati, implicazioni e conclusioni

L'analisi delle "Relazioni sulle attività delle Autorità Portuali" evidenzia, specialmente nel "caso veneziano", una costante e crescente attenzione delle Autorità Portuali, e dunque dei porti soggetti alla relativa giurisdizione, al tessuto socio-economico ambientale dei territori di riferimento. Questa tendenza sembra in linea con le più recenti strategie di marketing: infatti, le continue pressioni che negli anni hanno investito l'ambiente (politico, sociale, economico, culturale, tecnologico, ecc.) e il mercato, con la conseguente necessità per le aziende di formulare corrette risposte a questi cambiamenti, hanno condotto a costanti evoluzioni nell'applicazione del concetto di marketing al processo di gestione dell'intera impresa (Kotler, 1971).

Questa necessità di adattamento alle trasformazioni dell'ambiente e del mercato ha indotto le aziende a cambiare gradualmente il proprio atteggiamento verso l'arena competitiva mediante il passaggio (ormai istituzionalizzato) attraverso diverse fasi (orientamento alla produzione, al prodotto, alla vendita, al mercato, al marketing e al sociale: Kotler e Keller, 2007; Kotler *et al.*, 2012; Molteni e Troilo, 2012; Peter *et al.*, 2013). Nel passaggio da una fase all'altra è ravvisabile un continuo spostamento del *focus* delle strategie d'impresa.

Si è infatti passati da un approccio di marketing dominato dall'attenzione esclusiva alla produzione e all'abbattimento dei suoi costi (orientamento alla produzione) a uno dominato dalla "tecnologia del prodotto" in cui si cerca di immettere sul mercato beni sempre più all'avanguardia (orientamento al prodotto). Ai primi due stadi segue una nuova visione di mercato, prevalentemente incentrata sulla commercializzazione (orientamento alla vendita).

Se nelle prime tre fasi è chiaramente ravvisabile una limitata attenzione delle imprese verso il consumatore, si giunge a un'inversione di prospettiva nelle due fasi successive, quando il consumatore e i suoi reali bisogni/desideri diventano il fulcro intorno al quale si dipana ogni strategia (orientamento al mercato e, soprattutto, orientamento al marketing).

Questa nuova tendenza diventa ancor più evidente nel passaggio successivo, quando non più il consumatore, bensì la società nel suo complesso, orientata al rispetto di determinati principi e valori etici, diventa il baricentro della strategia d'impresa (orientamento al sociale).

Tenendo conto di questa evoluzione la competitività di un porto e dunque la sua capacità di intercettare crescenti volumi di traffico (merci e passeggeri), al giorno d'oggi, insiste essenzialmente su alcuni presupposti essenziali:

1. l'efficace ed efficiente gestione del terminale marittimo;
2. la scelta del modello di *governance*;
3. l'integrazione e l'interoperabilità tra i diversi attori della *supply chain*;
4. l'informatizzazione delle procedure e dei lavori portuali;
5. l'attuazione di pratiche di responsabilità sociale e, dunque, l'evoluzione del terminale marittimo verso il *social supply chain management*.

In particolare, con riferimento all'ultimo fattore, i porti e più in generale le aziende coinvolte nel loro governo e nelle loro funzioni (pubbliche e private), sono chiamati, di fronte all'avanzare della crisi economica, a confrontarsi con un nuovo cliente/consumatore ormai inteso non solo, o comunque non più, come un semplice acquirente alla strenua ricerca del soddisfacimento dei propri bisogni essenziali o superflui, ma anche e soprattutto come un individuo dotato di competenze più o meno sviluppate.

Infatti, l'emergere sul panorama internazionale di questo "consumatore post-moderno" (Fabris, 2003) lancia nuove sfide alle imprese e ai loro processi di *marketing management*, costringendole a confrontarsi con un cliente che diventa sempre più, grazie alla propria conoscenza, competente e, di conseguenza, portatore di "nuovi" bisogni/desideri, che ogni impresa deve tenere nella giusta considerazione nella formulazione della propria "proposta di valore".

La conoscenza, quindi, rappresenta al giorno d'oggi un elemento di primaria importanza nell'orientare il comportamento di acquisto (Alba e Hutchinson, 2000; Ratchford, 2001; Capraro *et al.*, 2003; Dommeyer e Gross, 2003; Chartrand, 2005; McEachern e Warnaby, 2008; Guo e Meng, 2008; Ishak e Zabil, 2012). Un siffatto consumatore giudica presumibilmente la convenienza di un prodotto non soltanto in ragione del prezzo di mercato, ma anche in virtù di un apprezzamento più ampio dell'offerta, in grado di armonizzare il benessere dell'individuo con quello della collettività.

Dunque, estendendo questo ragionamento ai porti, le aziende potrebbero decidere di inserire un *terminal* portuale nella propria *supply chain* a patto che esso sia in grado di affiancare alle sue normali funzioni il rispetto di determinati valori etici come la sicurezza sul lavoro, la salvaguardia dell'ambiente, il recupero di disagi sociali e, più in generale, la tutela e la valorizzazione del tessuto socio-economico del territorio di riferimento (implicazioni manageriali), perché la sinergia tra operatori portuali, ambiente e contesto rappresenta un fattore essenziale nel processo di accrescimento della competitività di un porto, meritando di conseguenza opportuni approfondimenti di ricerca (implicazioni scientifiche).

Il Porto di Venezia, controllando e coordinando tutte le operazioni portuali, al fine di realizzare un "Porto Possibile" e socialmente responsabile, costituisce un vero e proprio *benchmark*, in quanto *best practice*, per il miglioramento continuo, in termini di responsabilità sociale, della complessiva competitività dei principali porti italiani. In tal senso, ampi margini di sviluppo possono essere esplorati soprattutto per i porti di Napoli, Bari e Gioia Tauro, indagati più nello specifico in questo studio, allo scopo di aumentare ulteriormente la loro attrattività e competitività.



## Bibliografia

ACCIARO M. (2013), Corporate responsibility in the port sector. The institutional theory perspective, [www.hksoa.org](http://www.hksoa.org)

ACCIARO M. (2015), Corporate responsibility and value creation in the port sector, in *International Journal of Logistics Research: A Leading Journal of Supply Chain Management*, Vol. 18 N. 3, pp. 291-311.

ADAMS M., QUINONEZ P., PALLIS A.A., WAKEMAN T. (2009), Environmental Issues in Port Competitiveness, *Dalhousie University*.

ALBA J.W., HUTCHINSON J.W. (2000), Knowledge calibration: What consumer know and that they think they know, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 N.2, pp. 123-156.

ALFORD H. (2007), Stakeholder Theory, in *Oikonomia*, Vol. 2, June.

ANGELIKI P. (2005), The Way a Third Generation Port Can Boost Local Employment: The Case of Piraeus, in *European Research Studies Journal*, vol. VIII No. 3-4, pp. 21-44, [www.ersj.eu](http://www.ersj.eu)

AUTORITÀ PORTUALE DI VENEZIA (esercizio 2011), *Bilancio sociale 2011*. [www.port.venice.it](http://www.port.venice.it)

BAIRD A.J. (1995), Privatisation of Trust Ports in the United Kingdom: Review and Analysis of the First Sales, in *Transport Policy*, N. 2, pp. 135-143.

BAIRD A.J. (1999), Analysis of Private Seaport Development: The case of Felixstowe, in *Transport Policy*, No.6, pp. 109-122.

BAIRD A.J. (2000), Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the U.K. Experience, in *International Journal of Maritime Economics*, N. 2, pp. 177-194.

BALTAZAR R., BROOKS M.R. (2001), The Governance of Port Devolution: A Tale of two Countries, paper presented at: World Conference on Transport Research, July.

BARNARD C.I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.

BATEMAN S. (1996), Environmental Issues with Australian Ports, in *Ocean & Coastal Management*, Vol. 33 N.1, pp. 229-247.

BENEDETTO XVI, *Lettera enciclica Caritas in Veritate*. <http://w2.vatican.va>

BERECHMAN J., TSENG P.-H. (2012), Estimating the Environmental Costs of Port Related Emissions: The Case of Kaohsiung in *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 17 N.1, pp. 35-38.

BERGQVIST R., EGELS-ZANDÉN N. (2012), Green Port Dues — the Case of Hinterland Transport, in *Research in Transportation Business & Management*, Vol. 5 N. 0, pp. 85-91.



- BERLE A., MEANS G. (1932), *The modern corporation and private property*, New York, Commerce Claring House.
- BICHOU K., GRAY R. (2005), A critical review of conventional terminology for classifying seaports, in *Transportation Research Part A*, vol. 39, pp. 75-92.
- BOWEN H.R. (1953), *Social responsibilities of businessman*, New York, Harper & Row.
- BROOKS M.R. (2004), The governance structure of ports in *Review of Network Economics*, Vol. 3 No. 2., pp. 168-183, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- BURNS M.G. (2015), *Port Management and Operations*, CRC Press, Broken Sound Parkway NW.
- CARBONE V., DE MARTINO M. (2003), *The integration of port operators in the Automotive supply Chain: the port of Le Havre and Renault*, Les Collections de l'Inreests, n. 251, Paris.
- CAPRARO A.J., BRONIARCZYK S., SRIVASTANA R. (2003), Factors influencing the likelihood of costumer defection: The role of consumer knowledge, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 N. 2, pp. 164-175.
- CARROL A.B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, in *The Academy of Management Review*, Vol. 4 N.4, pp. 495-505.
- CARROL A.B. (1999), Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct, in *Business Society*, Vol. 38 N. 3, pp. 268-295
- CARROL A.B. (1991), The pyramid of CSR: toward the moral management of organizational stakeholders, in *Business Horizons*, pp. 39-48.
- CDP (2012), *Porti e logistica. Il sistema portuale e logistico italiano nel contesto competitivo euro-mediterraneo: potenzialità e presupposti per il rilancio. Studio di settore*. [www.cdp.it](http://www.cdp.it)
- CHIRIELEISON C. (2004), L'evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility, in RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*. Collana Persona, Impresa e Società, Vol. 1, Milano, Angeli.
- CHARTRAND T.L. (2005), The role of conscious awareness in consumer behavior, in *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 15 N. 3, pp. 203-210.
- CHRISTOPHER M. (1992), *Logistics & Supply Chain Management*, London, Pitman, 1992.
- CLARKSON M.B. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in *Academy of Management Review*, Vol. 20 N. 1, pp. 20-47.
- COMMISSIONE EUROPEA (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles. [www.csspd.it](http://www.csspd.it)
- DARBRA R.M., PITTAM N., ROYSTON K-A., DARBRA J.P., JOURNEE H. (2009), Survey on Environmental Monitoring Requirements of European Ports, in *Journal of Environmental*

*Management*, Vol. 90 N.3, pp. 1396-1403.

DARBRA R.M., RONZA A., CASAL J., STOJANOVIC T.A., WOOLDRIDGE C. (2004), The Self Diagnosis Method: A New Methodology to Assess Environmental Management in Sea Ports, in *Marine Pollution Bulletin*, Vol. 48 N. 5, pp. 420-428.

DARBRA R.M., RONZA A., STOJANOVIC T.A., WOOLDRIDGE C., CASAL J. (2005), A Procedure for Identifying Significant Environmental Aspects in Sea Ports, in *Marine Pollution Bulletin*, Vol. 50 N. 8, pp. 866-874.

DAVIS K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities, in *California Management Review*, Vol. 11, pp. 70-76.

DEGLI ANTONI G., SACCONI L. (2009), Responsabilità sociale d'impresa, in BRUNI L., ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Roma, Città Nuova, pp. 660-676.

DE MARTINO M., MORVILLO A. (2007), Supply Chain Management e competitività portuale: nuove prospettive di analisi, in *Economia e diritto del Terziario*, Vol. 1, Milano, Angeli, pp. 93-116.

DENKTAS-SAKAR G., KARATAS-CETIN C. (2012), Port Sustainability and Stakeholder Management in Supply Chains: A Framework on Resource Dependence Theory, in *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 28 N. 3, pp. 301-319.

DINWOODIE J., TUCK S., KNOWLES H. (2012), Assessing the Environmental Impact of Maritime Operations in Ports: A Systems Approach, in *Maritime Logistics: Contemporary*, Vol. 263.

DOMMEYER C.J., GROSS B.L. (2003), What consumers know and what they do: An investigation of consumer knowledge, awareness, and use of privacy protection strategies, in *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 N. 2, pp. 34-51.

DONALDSON T., PRESTON L. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, in *Academy of Management Review*. Vol. 20 N. 1, pp. 65-91.

DRUCKER P.F. (1954), *The practice of Management*, New York, Harper & Row.

D.M. N. 132/2001 (2001), *Regolamento concernente la determinazione dei criteri vincolanti per la regolamentazione da parte della autorità portuali e marittime dei servizi portuali, ai sensi dell'articolo 16 della legge n.84/1994*, art. 2, comma 4. [www.porto-dibrindisi.it](http://www.porto-dibrindisi.it)

D.M. 4 aprile 1996, *Inclusione del servizio ferroviario svolto nell'ambito dei porti fra i servizi di interesse generali di cui all'art. 6, c. 1, lett. c), della L. 28 gennaio 1994, n. 84*, recante riordino della legislazione in materia portuale.

D.M. 14 novembre 1994, *Identificazione dei servizi di interesse generale nei porti da fornire a titolo oneroso all'utenza portuale*. [www.porto.li.it](http://www.porto.li.it)

EPSTEIN E.M. (1987), The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness, in *California Management Review*, N.1.

ESPO (2012), *Green Guide: Towards Excellence in Port Environmental Management and Sustainability*. Brussels, European Seaport Organisation (ESPO).

EUROPEAN HOUSE, THE – AMBROSETTI, (2012), *Il rilancio della portualità e della logistica italiana come leva strategica per la crescita e la competitività del paese. Documento di indirizzo strategico*. [www.assoporti.it](http://www.assoporti.it)

FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*. Milano, Angeli.

FLOR L., DEFILIPPI E. (2003), Port infrastructure: An Access Model for the Essential Facility, in *Maritimie Economics and Logistics*, Vol. 5, pp. 116-132.

FLYNN M., LEE P.T-W. (2010), Charting a New Paradigm of Hub Port Development Policy: the Asian Doctrine, paper presentato alla *Maritime and Aviation Conference*, 26 March, Taiwan.

FLYNN M., LEE P.T-W., NOTTEBOOM T. (2011), The Next Step on the Port Generation Ladder: Customer Centric and Community Ports, in NOTTEBOOM T. (a cura di), *Current Issues in Shipping, Ports and Logistics*, Brussels, University Press Antwerp, pp. 497-510.

FREDERICK W.C. (1960), The growing concern over business responsibility, in *California Management Review*, Vol. 2 N.4, pp. 54-61.

FREDERICK W.C. (1986), Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs, in *California Management Review*, Vol. 28 N.2, pp. 126-141.

FREEMAN R.E. (1994), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

FRENCH P. (1979), The corporation as a moral person, in *American Philosophical Quarterly*, July.

FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.

FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits, *New York Times*, Magazine, 13 settembre.

GILMAN S. (2003), Sustainability and national policy in UK port development, in *Maritime Policy and Management*, Taylor and Francis Journal, Vol. 30 No. 4, pp. 3-19.

GUO L., MENG X.J. (2008), Consumer knowledge and its consequences an international comparison, in *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32 N. 3, pp. 260-268.

GOULIELMOS, ALEXANDROS M., LUN V.Y.H., LAI K.H. (2012), Maritime Logistics in EU Green Ports and Short Sea Shipping, in *Maritime Logistics: Contemporary*, Vol. 245.

HAEZENDONCK E. (2001), *Essays on Strategy Analysis for Seaports*, Leuven, Garant

Publisher.

HAEZENDONCK E., COECK C., VERBEKE A. (2000) The Competitive Position of Seaports: Introduction of the Value Added Concept, in *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 2 N. 2, pp. 107-118.

HAEZENDONCK E., VERBEKE A., COECK C., CULLINANE K., TALLEY W.K. (2006), Strategic Positioning Analysis for Seaports, pp. 141-169.

HOYLE B.S., HILLING D. (a cura di) (1984), *Seaport System and Spatial Change, Technology, Industry and Development Strategies*, Chichester, John Wiley and Sons.

HOYLE B.S. (1998), Development dynamics at the port-city interface, in HOYLE B.S., PINDER D.A., HUSSAIN, M.S. (a cura di), *Rivitalising the Waterfront: International dimensions of dockland redevelopment*, London, Belhaven Press, pp. 3-19.

ISHAK S., ZABIL N.F.M. (2012), Impact of consumer awareness and knowledge to consumer effective behavior, in *Asian social science*, Vol. 8 N. 13, pp. 108-114.

JOYNER B.E., PAYNE D. (2002), Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 297-311.

KNOX S., MAKLAN S., PAYNE A., PEPPARD J., KYALS L. (2003), *Customer relationship management. Perspectives from the marketplace*, Butterworth-Heinemann, Burlington.

KOTLER P. (1971). *Marketing Decision Making*, Holt, Rinehart and Winston, New York.

KOTLER P., LEE N. (2005), *Corporate Social Responsibility. Doing the most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.

KOTLER P., KELLER K.L. (2007), *Il Marketing del nuovo millennio. MKTGY2K*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano.

KOTLER P., KELLER K.L., ANCARANI F., COSTABILE M. (2012), *Marketing Management (Quattordicesima Edizione)*, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano-Torino.

LADD J. (1970), Morality and the ideal of rationality in formal organizations, in *Monist*, Vol. 54 N. 4.

LAM J.S.L., VAN DE VOORDE E. (2012), Green Port Strategy for Sustainable Growth and Development Hong Kong, IFSPA 2012.

LEGGE N. 84/1994 (1994), *Riordino della legislazione in materia portuale*. [www.normattiva.it](http://www.normattiva.it)

LIAO C.-H., PO-HSING T., CULLINANE K., LU C.-S. (2010), The Impact of an Emerging Port on the Carbon Dioxide Emissions of Inland Container Transport: An Empirical Study of Taipei Port, in *Energy Policy*, Vol. 38 N. 9, pp. 5251-5257.

LIAO C.-H., HSIUNG C., TSENG P.-H., LU C.-S. (2009), Comparing Carbon Dioxide Emissions of Trucking and Intermodal Container Transport in Taiwan, in *Transportation*

*Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 14 N. 7, pp. 493-496.

MALIK M. (2013), *Corporate Social Responsibility: A Brief Review of Contemporary Literature*, Boston, Springer.

MATTINO, IL (2015), Porti, il governo vara il piano: solo 13 autorità. Per Napoli e Salerno unica gestione. Il premier Renzi: nuova logistica su flussi e tempi, in *Il Mattino, Avellino*, 4 Luglio, p. 39.

MCEACHERN M.G., WARNABY G. (2008), Exploring the relationship between consumer knowledge and purchase behaviour of value based labels, in *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32 N. 5, pp. 414-426.

MCGUIRE J.W. (1963), *Business and society*, New York, McGraw-Hill.

MCKINNON A. (2010), The Role of Government in Promoting Green Logistics, in *Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics*, London, Kogan Page, pp. 341-360.

MEGA M. (2014a), *Perché un Port Community System come Gaia*, [www.mariomega.it](http://www.mariomega.it)

MEGA M. (2014b), *Prototipo di Sportello Unico Marittimo e proposte di integrazione col PCS-GAIA* [www.aplevante.org](http://www.aplevante.org)

MEZZOGIORNO ECONOMIA (2015), Autorità portuali, I tagli di Renzi ne lasciano quattro al Mezzogiorno, in *Corriere del Mezzogiorno*, 1 giugno, pp. I-III.

MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (esercizio 2010), *Relazione sull'attività delle autorità portuali*, [www.mit.gov.it](http://www.mit.gov.it)

MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (esercizio 2011), *Relazione sull'attività delle autorità portuali*, [www.mit.gov.it](http://www.mit.gov.it)

MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (esercizio 2012), *Relazione sull'attività delle autorità portuali*, [www.mit.gov.it/mit](http://www.mit.gov.it/mit)

MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI (esercizio 2013), *Relazione sull'attività delle autorità portuali*, [www.mit.gov.it/mit](http://www.mit.gov.it/mit)

MICHELINI L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Milano, Angeli.

MIDORO R., PAROLA F. (2013), *Le strategie delle imprese nello shipping di linea e nella portualità*, Milano, Angeli.

MOLTENI L., TROILO G. (2012), *Ricerche di Marketing. Metodologie e tecniche per le decisioni strategiche e operative di Marketing*, Egea, Milano.

NASH L.L. (1990), *Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems*, Harvard, President and fellows of Harvard College.

NGUYEN B., MUTUM D.S. (2012), A review of customer relationship management successes, advances, pitfalls and futures, in *Business Management Journal*, Vol. 8 N. 3,



pp. 400-419.

OECD. 2011. *Environmental Impacts of International Shipping the Role of Ports: The Role of Ports*, Nils Axel Braathen OECD Publishing.

PAIXÃO A.C., MARLOW P.B. (2003), Fourth Generation Ports – A Question of agility?, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 N. 4, pp. 355-376.

PETER J.P., DONNELLY J.H., PRATESI C.A. (2013). *Marketing (Quinta Edizione)*, Mc-Graw Hill, Milano.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, in *Harvard Business Review*, Vol. 84 N. 12, pp. 78-93.

RAAB G., AJAMI R., GARGEYA V.B., JASON GODDARD G. (2008), *Customer Relationship Management. A global perspective*, Gower Publishing Company, Burlington.

RATCHFORD B. (2001), The economics of consumer knowledge, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 N.4, pp. 397- 411.

ROSO V. (2007), Evaluation of the Dry Port Concept from an Environmental Perspective: A Note, in *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 12 N. 7, pp. 523-527

ROSO V. (2008), Factors Influencing Implementation of a Dry Port, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 N. 10, pp. 782-798.

RUSCONI G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Bologna Clueb.

SACCONI L. (1991), *Etica degli affari*, il Saggiatore, Milano

SACCONI L. (2005), Reputazione e autoregolazione della CSR, in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice.

SCIARELLI S. (2005a), Etica aziendale e finalità imprenditoriali, in SCIARELLI S. (a cura di), *Il governo dell'impresa. Processo decisionale ed etica aziendale*, Padova, Cedam, pp.174-192.

SCIARELLI S. (2005b), Etica e governance aziendale, in SCIARELLI S. (a cura di), *Il governo dell'impresa. Processo decisionale ed etica aziendale*, Padova, Cedam, pp.232-245.

SCIARELLI S. (2005c), La produzione del valore allargato, in SCIARELLI S. (a cura di), *Il governo dell'impresa. Processo decisionale ed etica aziendale*, Padova, Cedam, pp.218-230.

SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Giuffrè.

SELZNICK P. (1957), *Leadership in administration*, New York, Harper & Row.

SIMON H.A. (1945), *Administrative behavior*, New York, Harper & Row.

- SIVIERO L., CARLUCCI F. (2009), *Competitività ed efficienza delle infrastrutture terminali del trasporto marittimo: analisi del sistema dei porti nel Mediterraneo e livello di integrazione logistica*, working paper, Siet, Trieste, [www.sietitalia.org](http://www.sietitalia.org)
- SOLIMINI A. (2015), *Verso un Sistema Logistico-Portuale del Salento. Convegno del The International Propeller Club of Brindisi*, [www.brindisilibera.it/](http://www.brindisilibera.it/)
- SORGENFREI J. (2013), *Port Business*, BoD-Brooks, Norderstedt.
- UNCTAD (1994), *Port Marketing and the Challenge of the Third Generation Port*, Td/B/C.4/AC.7/14.
- STUCCHI F. (2011), *Scm e Ict, un rapporto in evoluzione*. [www.cbitaly.it/news](http://www.cbitaly.it/news)
- UNCTAD (1999), *Ports News Letter No. 19*, November. <http://unctad.org/en>
- VAN DEN BERG L., VAN KLINK H.A. (1994), *From City-port to Port-network*, Working paper No. TI 95-48, Rotterdam, Tinbergen Institute.
- Van Klink H.A. (1995), *Towards the borderless mainport Rotterdam: an analysis of functional, spatial and administrative dynamics in port systems*, in *Tinbergen Institute Research Series*, No. 104, Rotterdam.
- Venelslander T. (2013), *Corporate social responsibility in seaports: confronting innovation to economic, social and environmental objectives*, paper presentato alla *European Transport Conference*, 2013.
- Wang Y., Feng H. (2012), *Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences*, in *Management Decision*, Vol. 50 N. 1, pp. 115-129.
- Wiegmans B.W., Geerlings H. (2010), *Sustainable Port Innovations: Barriers and Enablers for Successful Implementation*, in *World Review of Intermodal Transportation Research*, Vol. 3 N.3, pp. 230-250.
- World Bank (2001), *Port Reform Toolkit*, World Bank, Washington DC, [www.ppiaf.org](http://www.ppiaf.org)
- Wood D. (1991), *Corporate social performance revisited*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 16 N. 4, pp. 691-718.
- Wooldridge C.F., Christopher F., McMullen C., Howe V. (1999), *Environmental Management of Ports and Harbours—implementation of Policy through Scientific Monitoring*, in *Marine Policy*, Vol. 23 N. 4, pp. 413-425.
- World Bank (2007), *Alternative Port Management Structures and Ownership Model in World Bank (a cura di), Port Reform Toolkit. Second Edition*, World Bank, Washington DC.

maritime  
economy