

CNEL

Commissione Grandi opere e reti infrastrutturali

Proposta di convenzione di ricerca

LA COMPETITIVITA' DELLA PORTUALITA' ITALIANA

ASSEMBLEA

27 marzo 2003

Commissione Grandi opere e reti infrastrutturali

Proposta di convenzione di ricerca su:

La competitività della portualità italiana

Soggetto affidatario: MAIOR s.r.l. Management Consultants

Tempo di esecuzione: nove mesi dalla stipula della convenzione

Corrispettivo: 97.000,00 euro più IVA eventuale

PREMESSA

Dai dati di un recente studio di Federtrasporto sullo scenario dei trasporti, risulta che nel 2001 il 63,4% dell'import-export nazionale (ossia complessivamente 280 milioni di tonnellate) è transitato dai porti italiani; inoltre va sottolineato come nell'ultimo decennio, nonostante il sensibile declino dei trasporti delle materie prime alla rinfusa, l'import-export via mare abbia comunque registrato una crescita di circa il 20%.

Da questi dati emerge con tutta evidenza l'importanza per lo sviluppo economico del Paese della qualità dell'offerta dalla portualità italiana: una offerta, peraltro, che, per poter essere competitiva, richiede una elevata capacità di innovazione per adattarsi alla rapida e continua evoluzione dei mercati di riferimento: evoluzione sempre meno dipendente da fattori puramente geografici e, per contro, sempre più condizionata dalla ricerca di un equilibrio fra le contrapposte esigenze dei soggetti che governano i flussi logistici delle merci da una parte e, dall'altra, quelle della comunità locali maggiormente attente alla salvaguardia del territorio.

Non vi è dubbio che la Legge 84/94 abbia rappresentato una decisiva svolta a sostegno dell'ammodernamento della portualità italiana, ma quanto il percorso fino ad oggi realizzato ha portato la sua capacità competitiva ai livelli di quella espressa dalla portualità europea? Quanto questo percorso rappresenta, ancora oggi, la strada per affrontare le nuove scommesse che il futuro prossimo ci riserva?

Una risposta a queste domande, per essere significativa, non può limitarsi, ad inquadrare i risultati raggiunti attraverso una semplice verifica di dati quantitativi e della corrispondenza dell'offerta di infrastrutture e servizi alle esigenze della domanda, ma dovrà anche investire la più profonda problematica del ruolo del porto sia in relazione alla evoluzione in atto del sistema internazionale dei trasporti, sia in relazione alle dinamiche socio-economiche del suo territorio di riferimento.

Di fronte alla vastità di questo tema e, conseguentemente, alla evidente difficoltà di realizzare, in modo esaustivo, una indagine che copra un argomento tanto complesso, si propone un approccio metodologico che, partendo dalla definizione di un quadro di principi di riferimento in materia di mercato, concorrenza e competitività, consenta di

analizzare la portualità italiana sotto il profilo dell'offerta di servizi relativi alle diverse tipologie di traffici, con specifici riferimenti alle caratteristiche, attuali e prospettiche, di singoli porti.

PROPOSTA DI RICERCA:

- 1) Il mercato di un porto. Competitività e competizione nell'offerta dei servizi portuali.

Il tema verrà affrontato sia alla luce di alcuni recenti contributi della dottrina economica in tema di mercato, concorrenza e competitività, sia attraverso l'analisi degli indirizzi dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato per la definizione del mercato rilevante dei porti. In questa prima parte della ricerca ci si propone, in particolare, di individuare degli "indicatori di competitività" basati non solo su elementi di tipo quantitativo (che, come noto, non sempre possono essere significativi di realtà complesse e, quindi, tra loro non facilmente comparabili), ma anche di tipo qualitativo. Sotto questo profilo gli indicatori verranno elaborati sulla base di un questionario e/o interviste da sottoporre a soggetti qualificati esperti di portualità, trasporti e logistica scelti non solo in ambito nazionale, ma anche nell'ambito delle realtà europee più avanzate in questi campi di attività.

Tale indagine preliminare costituirà, quindi, un importante punto di riferimento per poter individuare come vengono oggi percepiti i fattori che determinano la competitività dei porti sia dagli operatori che rappresentano la domanda e l'offerta di servizi portuali, sia delle Istituzioni a diverso titolo coinvolte nella pianificazione ed amministrazione dei porti.

2) Ruolo dei soggetti decisorì nella definizione della posizione competitiva dei porti

Le diverse tipologie di trasporto marittimo evidenziano anche diverse categorie di operatori quali soggetti decisorì che determinano la scelta dei porti di scalo. Se sono inequivocabilmente gli armatori a scegliere i porti nel caso dei trasporti di linea, come lo sono i caricatori/ricettori nel caso dei trasporti specializzati, accanto ad essi si possono altresì individuare altri soggetti che, a diverso titolo e sulla base di diverse motivazioni, influenzano, a loro volta, dette scelte (quali, ad esempio, gli operatori del trasporto terrestre, i terminalisti, le imprese di servizi e di fornitura di mano d'opera). Per contro, a fianco dei suddetti soggetti che maggiormente esprimono le istanze del mercato, devono essere presi in considerazione nella definizione del ruolo dei singoli porti, anche gli enti e le istituzioni pubbliche che hanno compiti di pianificazione, amministrazione e controllo nel settore dei trasporti, nonché le comunità locali sempre più attente alla difesa della qualità della vita nei loro ambiti particolari: soggetti questi, che, attraverso le loro istanze, sono sempre più determinanti nel definire gli scenari di "sviluppo sostenibile" entro cui il mercato può operare.

3) Le caratteristiche della domanda e dell'offerta di servizi portuali

Domanda ed offerta dei servizi portuali hanno caratteristiche peculiari in funzione delle diverse tipologie di trasporto marittimo. In particolare i servizi riconducibili ai trasporti di linea e quelli per i trasporti specializzati esprimono esigenze tra loro molto diverse per quanto attiene la domanda sia dei caricatori, sia delle navi, sia degli operatori del trasporto terrestre; esigenze, quindi, che richiedono risposte

altrettanto specifiche da parte dell'offerta dei servizi portuali. Occorre considerare, inoltre, che le diverse tipologie di traffico producono un diverso impatto ambientale in funzione delle modalità di trasporto terrestre utilizzato, la cui corretta pianificazione rappresenta un fattore basilare della qualità dei servizi portuali. L'individuazione delle caratteristiche delle diverse tipologie di trasporti marittimi porta ad impostare la ricerca per ambiti trasversali, il che consente di effettuare una analisi della competitività della portualità italiana maggiormente in una visione di sistema e meno in termini di confronto fra porto e porto. Sul piano metodologico anche per quest'area di ricerca, si farà ricorso ad indagini a mezzo questionari e/o ad interviste.

4) Competitività nell'offerta di servizi portuali per i trasporti di linea

Se il concetto di competitività presenta marcate differenze quando riferito alle risposte che il porto deve offrire alle esigenze dei trasporti specializzati od a quelle dei trasporti di linea, relativamente a questi ultimi, per una più approfondita valutazione della posizione competitiva di ogni singolo porto, si dovrà operare una ulteriore distinzione fra i grandi servizi intercontinentali dedicati ai contenitori ed ai servizi short sea. L'analisi prenderà, quindi, in considerazione:

a) per i servizi di linea specializzati nel trasporto di contenitori:

- analisi delle caratteristiche delle principali tipologie di terminal portuali (terminal multivalenti, terminal dedicati ad una singola compagnia, terminal di transhipment);*
- la competitività espressa dai principali porti italiani, con riferimento a infrastrutture e servizi sia dell'ambito portuale, sia dell'ambito extra portuale, in particolare, con*

referimento agli indirizzi strategici assegnati al porto dai piani regolatori ed agli interventi in corso a sostegno della competitività;

- *considerazioni sulla competizione fra porti italiani, porti nord europei e principali porti dell'area mediterranea;*

b) per i servizi di linea short sea:

- *i criteri di valutazione della competitività dei terminal portuali per lo short sea;*
- *l'offerta di infrastrutture e servizi dei principali porti italiani attivi nello short sea;*
- *l'offerta di infrastrutture e servizi nei principali porti italiani attivi nei collegamenti internazionali con traghetti;*
- *considerazioni sulla posizione competitiva dei porti italiani in raffronto con i più significativi porti dell'area mediterranea.*

5) Competitività nell'offerta di servizi portuali dedicati ai trasporti specializzati

Come verrà evidenziato nello sviluppo del punto 3, l'analisi della competitività dei servizi portuali per i trasporti specializzati può essere effettuata solamente riferendosi alle specifiche filiere di prodotti. Verrà effettuata, pertanto, una ricognizione delle attività svolte nei porti relative ai prodotti non containerizzati individuando, attraverso il trend dell'andamento di questi traffici, il ruolo che oggi ricoprono nella portualità italiana. Non potendosi, peraltro, prevedere una analisi esaustiva delle diverse tipologie di prodotti specializzati, si ipotizza di scegliere alcune filiere che, al di là della loro dimensione, costituiscano

esempi significativi dell'approccio metodologico necessario sia per la valutazione della competitività in questo particolare segmento delle attività portuali, sia per la comprensione del loro ruolo con riferimento alle scelte strategiche dei porti.

A titolo di esempio, potrebbero essere presi in considerazione: ortofrutticoli, coloniali (caffè), legno-carta, rinfuse liquide alimentari.

Per ogni filiera verranno esaminate:

- le principali caratteristiche della filiera sotto il profilo logistico;*
- l'interscambio mondiale, l'import-export italiano e le tendenze evolutive di particolare interesse per il settore marittimo;*
- i soggetti decisori della filiera logistica: chi decide la modalità di trasporto e la scelta dei porti;*
- i principali porti italiani utilizzati nella filiera per il trasporto marittimo: punti di forza e di debolezza e le prospettive di sviluppo.*

- 6) La competitività dei “porti in rete”: analisi della rete dei collegamenti marittimi, stradali e ferroviari tra i porti italiani ed i principali mercati nazionali ed internazionali

Una fondamentale peculiarità dei porti è costituita dalla loro grande flessibilità per poter estendere attraverso le vie marittime il numero di collegamenti con i mercati nazionali ed internazionali: se questo è già di per sé un motivo per definire i porti come nodi privilegiati del sistema delle infrastrutture di trasporto, rappresenta altresì una ragione della necessità, per il Paese, di massimizzare questa opportunità di

collegamento con i più importanti mercati attraverso una efficace rete infrastrutturale che sostenga lo sviluppo dei collegamenti anche sul lato terrestre.

Per tale motivo si ritiene opportuno dedicare una specifica area della ricerca all'analisi della rete dei collegamenti marittimi, stradali e ferroviari tra i porti italiani ed i più significativi mercati nazionali ed internazionali.

7) Considerazioni conclusive

Nelle considerazioni conclusive verranno evidenziati temi connessi con una visione d'insieme della competitività della portualità italiana, quali potrebbero essere, a titolo di esempio:

- lo sviluppo in atto nei trasporti marittimi nell'area mediterranea: rischi ed opportunità per la crescita della competitività della portualità italiana;*
- il ruolo svolto dalle organizzazioni del lavoro portuale per la competitività dei porti;*
- la competitività dei porti alla luce degli indirizzi di riforma federale dello Stato;*
- l'ipotesi di costituzione di "sistemi portuali": effetti sulla competizione e competitività dei porti;*
- l'attuale posizione competitiva della portualità italiana alla luce degli indirizzi espressi dal Piano Generale dei Trasporti e della Logistica.*

* * *

Nel corso della realizzazione della ricerca verranno programmati presso il CNEL almeno 3 seminari riservati a gruppi ristretti di qualificati rappresentanti di alcune categorie di operatori/istituzioni che ricoprono un ruolo particolarmente significativo per la competitività dei porti (massimo 10-12 persone) con lo scopo di raccogliere ed approfondire i punti di vista di detti soggetti sui temi trattati. Si ritiene, inoltre, che un coinvolgimento di alcune categorie significative attraverso questi seminari, possa anche essere un utile presupposto per un coinvolgimento delle stesse nella fase di presentazione della ricerca e della sua diffusione. Si propone che questi seminari vengano prioritariamente riservati all'Assoporti, a organizzazioni/enti/società rappresentativi del lavoro nei porti, alle associazioni rappresentative del trasporto marittimo e terrestre (Confitarma, Confetra, ecc.) e degli operatori portuali (Assoterminal).

* * *

In considerazione della complessità della ricerca, motivata, in particolare:

- dalla scarsità di organiche fonti di riferimento;
- dall'elevato numero di soggetti che dovranno essere coinvolti, a motivo della varietà delle tematiche affrontate;
- dalla esigenza di effettuare le indagini a mezzo questionari e/o interviste, che coinvolgono un elevato numero di soggetti qualificati, al fine di garantire la qualità dei risultati;

si ritiene che la sua realizzazione possa essere effettuata in 9 mesi dalla stipula della convenzione con il CNEL.

Maior ritiene di utilizzare per la realizzazione della ricerca le seguenti risorse professionali:

- 1) il team dei soci amministratori della Maior s.r.l. e cioè, oltre al Presidente, Dott. Andrea Costa, che assumerà l'incarico di responsabile del progetto, il Dott. Walter A. Lugli, la Dott.ssa Roberta Falqui ed il Com.te Eugenio Calcagnini;

- 2) il Dott. Giuseppe Pinna, ex Direttore della Divisione Cargo delle F.S. ed attualmente Amministratore Unico della società Italmondo Servizi ed Editoria s.r.l., società editrice della rivista "Italia Mondo Logistica & Intermodalità".

Il Dott. Pinna coordinerà un gruppo di lavoro, costituito principalmente da membri del Comitato tecnico scientifico della suddetta rivista, che curerà in particolare l'area della ricerca riguardante l'analisi della rete stradale e ferroviaria di collegamento con i principali mercati nazionali ed internazionali;

- 3) collaboratori esterni della Maior, tra cui:

- il Dott. Marco Girella di Genova, pubblicista specializzato nei trasporti e logistica, ricercatore ed autore di diversi scritti in materia; ha già collaborato nelle ricerche per il CNEL su Trasporti marittimi e Mediterraneo;
- il Dott. Gianfranco Benzo di Savona, consulente dell'area logistica e trasporti, Presidente dal 1992 al 1998 della Federinterporti, membro del Comitato dell'Autorità Portuale di Savona, consulente di diverse Camere di Commercio piemontesi;
- il Com.te Luigi Sardi di Barcellona, già responsabile per la Costa Armatori di Genova del mercato spagnolo ed attualmente presidente della Società Marina Mercantile Consulting S.L. (agenzie, rappresentanze marittime e consulenze); ha collaborato nelle ricerche per il Cnel su "Trasporti marittimi e Mediterraneo";
- la dott.ssa Saskia E.C. Kunst di Rotterdam, consulente nel settore Strategy & Corporate Development, esperta di trasporti marittimi, portualità e intermodalità dell'area nord europea;

- 4) altre collaborazioni esterne dovranno essere ricercate particolarmente nell'ambito di società di consulenza e di istituti universitari con cui Maior intrattiene rapporti e di enti e associazioni di categoria del settore trasporti.

La ricerca verrà consegnata su supporto cartaceo ed informatico.

Il costo della ricerca è di € 97.000,00/= al netto di I.V.A. Verranno inclusi in detto importo anche i costi per la realizzazione, presso il CNEL, dei seminari di cui sopra e le spese di viaggio a Roma eventualmente richiesti dalla Commissione.

L'importo concordato verrà fatturato in quattro rate di pari importo, così ripartite:

1^a rata: alla sottoscrizione della Convenzione fra il CNEL e la Maior;

2^a rata: al 30 Giugno 2003

3^a rata: al 1 Dicembre 2003

4^a rata: al 30 Gennaio 2004

I pagamenti verranno effettuati dal CNEL non oltre 45 giorni dalla data della fattura.

MAIOR s.r.l.

(Il Presidente)

(Andrea Costa)

CURRICULUM VITAE

Cognome Costa
Nome Andrea
Data di nascita 17 Luglio 1939
Nazionalità Italiana
Stato civile Coniugato
Titolo di studio Università di Genova (1958 – 1962)
Laurea in Economia e Commercio

Conoscenze linguistiche

Lingua	Lettura	Conversazione	Scrittura
Francese	4	3-4	1
Inglese	4	2	1
Italiano	Madre lingua		

Attuale posizione Socio fondatore e Presidente della Maior s.r.l.
Management Consultants, società di consulenza ed
organizzazione aziendale, specializzata nel campo della
logistica

Anni nella posizione attuale 4 anni

Attività principali

Studi e ricerche nel campo della logistica, con particolare riferimento al settore
marittimo-portuale. Attività di formazione.

Esperienze professionali precedenti

Data	Società	Luogo	Posizione
1963-1987	Gruppo Costa	Genova	<u>dal 1968</u> – Responsabile del settore amministrativo/finanziario <u>dal 1984</u> - Presidente

Principali attività del Gruppo Costa: attività armatoriale (trasporti di linea merci e crociere),
industria olii alimentari, tessile alberghiero.

Nel periodo 1982-1987 si è dedicato particolarmente agli aspetti della ristrutturazione del
Gruppo, che hanno portato alla nascita ed alla quotazione in borsa della Costa Crociere.

1987-1997 Gruppo Contship Genova
Italia

1987-1993 – Amministratore

Delegato

1994-1997 – Presidente

In questo periodo la Contship Italia ha sviluppato un sistema integrato di logistica al servizio del trasporto a mezzo contenitori, che include la gestione diretta di terminal portuali (Gioia Tauro, La Spezia, Salerno), centri intermodali (Milano-Rho e Milano-Melzo), trasporti camionistici, ferroviari e intermodali, servizi marittimi inframediterranei (feeder). La Contship Italia è divenuta la più importante impresa italiana in questo settore; il fatturato è passata da circa 15,5 milioni di Euro nel 1987 a 130 milioni di Euro nel 1997.

Particolarmente significativa, in questo periodo, la realizzazione del terminal contenitori del porto di Gioia Tauro, non solo per la sua capacità sotto il profilo operativo, ma, soprattutto, per il ruolo strategico che ha assunto nel sistema dei trasporti marittimi nel Mediterraneo.

Altre informazioni rilevanti

Altri incarichi

1992-1996	Presidente dell'Associazione Nazionale Terminal Operators Portuali (ASSOTOP)
1993-1995	Presidente del Comitato Nazionale di Coordinamento degli Utenti e degli Operatori Portuali
1997-1998	Presidente dell'Associazione CISITA di La Spezia (scuola di formazione)
Dal 1997	Consigliere della Scuola Nazionale Trasporti e Logistica di La Spezia
Dal 1998	Consigliere di Amministrazione di SAAR S.p.A. Genova (Depositi Portuali Rinfuse Liquide Alimentari)

Ricerche e studi

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL): ricerca sui servizi di navigazione di linea nei porti mediterranei, nell'ambito di un programma di studio sull'economia del mare; una prima ricerca è stata presentata nel Maggio 1999, la seconda nel Maggio 2002. Le ricerche sono state

pubblicate in Documenti CNEL n. 19/1999 e Documenti CNEL n. 17/2002.

Ministero dei Trasporti e della Navigazione: assistenza tecnica per la definizione dei principi di riferimento e di primi indirizzi progettuali per lo sviluppo delle "Autostrade del Mare" (2000-2001).

Interporto di Vado (Savona): predisposizione del Piano d'Impresa per la richiesta della concessione ventennale di un terminal multipurpose nel porto di Savona-Vado; assistenza per lo sviluppo delle attività dell'Interporto (1999-2000).

Porto di Monfalcone: assistenza tecnica alla Società Isontina Sviluppo, incaricata dell'attività di pianificazione e promozione delle opere di ampliamento del porto di Monfalcone (2000-2001).

CENSIS (Centro Studi Investimenti Sociali) ROMA: Venezia Città Portuale - "Venezia avrà ancora un porto?" (1999) e "Quale logistica per lo sviluppo dell'area torinese?" (2000)

Federtrasporto (Federazione delle imprese di trasporto aderenti alla Confederazione dell'Industria Italiana) ROMA: "I porti in rete. Un'opportunità per la competitività del Mezzogiorno" (2001)

Uniontrasporti (Unione delle Camere di Commercio) MILANO: "Sviluppo del cabotaggio nazionale e mediterraneo" (2001)

Attività di formazione

- Partecipazione a corsi di formazione (master) di: Scuola Nazionale Trasporti e Logistica di La Spezia, Fondazione

Enrico Mattei, Link Campus University of Malta a Roma.

- Lezioni/testimonianze in corsi universitari ed aziendali presso: Università di Genova Fac. Economia e Commercio; Università La Sapienza di Roma Fac. Ingegneria dei Trasporti; Università di Messina CUST Dottorato in diritto della navigazione e dei trasporti; Gruppo TNT Italia ed altri.
- Partecipazione con relazioni a diversi convegni.
- Collaborazione con "Italia Mondo" rivista specializzata in logistica.

CURRICULUM VITAE

NOME: Eugenio CALCAGNINI
DATA E LUOGO
DI NASCITA: 15/01/1938, PORTOVENERE (SP)
DOMICILIO: Piazza Caduti Libertà 34, 19124 LA SPEZIA
Cellulare: 335 5442758
E-mail: eucalcag@tin.it
STUDI: 1957- Istituto Nautico Nazario Sauro
Diploma di Capitano di Lungo Corso
1963 Ministero dei Trasporti - Roma
Licenza CLC (abilitazione a comandare qualsiasi nave/tonnellaggio per qualsiasi rotta)
LINGUE: Italiano (lingua madre), inglese (buono), francese (buono), spagnolo (medio)
ANNI NELLA SOCIETA' 4 (MAIOR SRL)

QUALIFICHE PROFESSIONALI

- 12 anni quale ufficiale della Marina Mercantile Italiana (percorso di carriera: da Allievo Nautico a Comandante) al servizio di Linee di Navigazione "around the world" acquisendo quindi conoscenze dirette della logistica globale (flussi ed infrastrutture)
- 26 anni di attività in posizioni dirigenziali in aziende europee di logistica: - 11 anni (dei 26) come Direttore Generale e Projet Leader di varie Business Units del Gruppo Contship (Linee di navigazione, terminals portuali, terminals interni, trasporti intermodali e servizi di logistica distributiva) - 3 anni (dei 25) nella posizione di Executive Group Manager Marketing & Sales di Contship Italia (holding del Gruppo Contship; nel periodo in questione il Gruppo è divenuto leader (qualità/quantità) nella progettazione e sviluppo di terminals portuali mediterranei, di servizi feeder e di servizi privati intermodali; il personale impiegato è passato da 100 a 1.200 unità.

ATTIVITA' PROFESSIONALE

- 1957-1959 SERVIZIO MILITARE - imbarcato sul cacciatorpediniere "IMPETUOSO" di servizio in Mediterraneo.
- 1959 - 1971 Posizione: UFFICIALE MARINA MERCANTILE con Compagnie Navigazione di diversa nazionalità; percorso di carriera: Allievo Ufficiale, Terzo Ufficiale, Secondo Ufficiale, Primo Ufficiale, Comandante.
Imbarcato in navi mercantili di diverso tipo: petroliere, general cargo, car- carrier in servizio dai vari porti del mediterraneo ai principali porti mondiali
- 1972 - 1975 Posizione: LOGISTIC MANAGER
Luogo: LA SPEZIA
Società: CONTSHIP LINES - Ipswich - UK
Responsabile della logistica della linea di navigazione nell'ambito dei servizi house to house italiani ed europei; responsabilità comprensiva della fase di progetto, del business plan, dell'attuazione e della gestione.
- 1975 - 1981 Posizione: AGENCY MANAGER
Luogo: LA SPEZIA
Società: CONTSHIP LINES - Ipswich - UK
Responsabile della gestione dell'Agenzia Marittima della Linea di Navigazione per i mercati del Nord Africa, Vicino Oriente, Nord Europa, UK/Ireland ed Australia.
- 1981 - 1982 Posizione: OPERATION MANAGER
Luogo: MILANO
Società: INTERMODALE ITALIA (Contship Group)
Responsabile del Progetto Intermodale: progetto, studio fattibilità, elaborazione business plan, presentazione agli azionisti, esecuzione e gestione del primo servizio intermodale italiano privato; gestione di servizi intermodali, con partenza/arrivo dai porti italiani, per conto delle maggiori Linee di Navigazione mondiali (Maersk, Sealand, Evergreen, Nedlloyd, P&O, Contship Lines.....)
- 1983 - 1994 Posizione: DIRETTORE GENERALE
Luogo: MILANO
Società: INTERMODALE ITALIA (Contship Group)
Nel periodo il numero dei teus trasportati è passato da 10.000/anno a 150.000/anno. Progettati e gestiti treni completi a cadenza fissa dal Porto di La Spezia con i maggiori inland terminals italiani (Milano Rho, Milano Melzo, Rivalta Scrivia, Modena, Bologna, Padova, Napoli). Nel periodo Intermodale Italia è divenuto il principale operatore intermodale privato europeo.

- 1985 - 1998 Posizione: CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE
 Luogo: MILANO
 Società: SOGEMAR SpA (Contship Group)
 SOGEMAR è la società leader nella gestione di inland terminals privati a servizio della logistica portuale italiana e nord-europea.
- 1987 - 1998 Posizione: CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE
 Luogo: MODENA
 Società: CONSORZIO IMPRESE AUSILIARIE SVILUPPO FERROVIARIO
 Società partecipata dal Gruppo Contship Italia dedicata allo sviluppo dei traffici ferroviari
- 1995 - 1997 Posizione: MEMBRO DEL PROJECT TEAM
 Luogo: ROTTERDAM (The Netherlands)
 Società: EUROPEAN RAIL SHUTTLE (E.R.S.)
 ERS è la società che ha lanciato e tuttora gestisce i primi servizi ferroviari privati europei; il primo collegamento Milano (Melzo) - Rotterdam (Vaalhaven) è iniziato con un servizio la settimana per arrivare, nell'arco di un solo anno,, a quattro treni al giorno.
- 1995 - 1998 Posizione: PROJECT LEADER
 Luogo: GIOIA TAURO
 Società: MEDCENTER CONTAINER TERMINAL
 Responsabile del "Progetto Distribuzione": collegamenti stradali, ferroviari e marittimi (feeders) da/a Gioia Tauro a/da Europa Continentale e Porti del Mediterraneo
- 1995 - 1997 Posizione: PRESIDENTE DEL COMITATO SCIENTIFICO
 Luogo: ROMA
 Società: FREIGHT LEADERS CLUB (FLC)
 Di FLC fanno parte le maggiori imprese italiane (produzione- servizi-consumo); durante la mia presidenza, è stato elaborato lo studio "short sea" relativo ai problemi portuali mediterranei in relazione alle innovazioni della logistica "hub & spoke" ed il progetto "criticità dei nodi" relativo alle criticità del trasporto ferroviario italiano.
- 1995 - 1998 Posizione: EXECUTIVE GROUP MANAGER
 Luogo: GENOVA
 Società: CONTSHIP ITALIA
 Delega alle attività di Marketing e Vendita dei prodotti/servizi di Gruppo (Medcenter Container Terminal, La Spezia Container Terminal, Savona Container Terminal, Sogemar, Spedibravo, Intermodale Italia); durante il periodo LSCT ha movimentato 900.000 teus/anno, MCT 1.900.000/anno e Sogemar/Intermodale ha movimentato/trasportato 150.000 teus/anno.
- 1999 - 2000 Posizione: PROJECT LEADER
 Luogo: NOLA (Napoli)
 Società: SIS
 Progettazione, messa in esercizio e marketing del Terminal SIS di Nola (Napoli)

1999 – 2000 Posizione: PRESIDENTE
 Luogo: LA SPEZIA
 Società: PROPELLER CLUB
 Associazione internazionale di persone e società operanti nell'ambito dei trasporti marittimi

2001 – 2002 Posizione: PROJECT LEADER
 Luogo: MONFALCONE (TRIESTE)
 Società: ISONTINA DI SVILUPPO
 Analisi e progettazione dei collegamenti intermodali tra il Porto di Monfalcone e i maggiori centri est europei; individuazione delle sinergie tra porto e interporto; analisi di mercato e fattibilità di un terminal container nel porto di Monfalcone.

2003 – 2003 Posizione: PROJECT LEADER
 Luogo: TORINO - FERRARA
 Società: GRUPPO TROMBINI
 Studio di fattibilità, progettazione ed implementazione della logistica inbound a mezzo treno completi da Germania, Olanda, Belgio, Francia e Svizzera agli stabilimenti di produzione (TORINO e FERRARA)