

Marco Caligari

# Dall'uncino ai container

I lavoratori portuali di Genova  
in una prospettiva globale



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,  
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

---

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Marco Caligari

# Dall'uncino ai container

I lavoratori portuali di Genova  
in una prospettiva globale



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione. Le connessioni globali, la storiografia e i portuali</b>	pag.	9
Ringraziamenti	»	14
<b>1. I traffici marittimi internazionali. Genova tra Stati Uniti, Inghilterra e Asia</b>	»	17
La rivoluzione logistica nei porti nordamericani	»	18
Il governo dei porti inglesi	»	21
La logistica asiatica	»	25
Le multinazionali del mare	»	26
<b>2. La fase della rottura di carico. 1945-1969</b>	»	29
Commercio marittimo	»	29
Il Consorzio Autonomo del Porto di Genova e la Compagnia Unica fra i Lavoratori delle Merci Varie	»	30
Il reclutamento della forza lavoro	»	37
Il processo lavorativo	»	42
Autonomia e internazionalismo della Culmv	»	54
I conflitti sociali	»	58
<b>3. La rivoluzione dei container. 1969-1994</b>	»	65
Trasformazione del modello capitalistico	»	65
L'arrivo delle navi full container, la Sea Land e la dimensione quantitativa	»	67
Genova all'interno delle <i>commodity chains</i>	»	73
Il governo della forza lavoro. Costruzione di un nuovo rapporto con il tempo e le nuove competenze	»	80
Il governo del porto. Dal porto bene comune alla gestione manageriale	»	94
I decreti Prandini e le resistenze dei portuali	»	103

<b>4. Dalla riforma dei porti a oggi. 1994-2018</b>	pag.	107
L'innovazione normativa del governo del porto in Italia	»	109
Il terminal container di Genova e gli strumenti organizzativi	»	111
Tutela della salute, lotta all'autoproduzione e solidarietà internazionale	»	120
<b>Conclusione</b>	»	125
<b>Bibliografia di riferimento</b>	»	129

*In memoria di mio padre Agostino  
e dello storico Sam Davies.*

*In ricordo degli uomini del porto  
incontrati a Genova:  
Amanzio Pezzolo,  
Don Andrea Gallo  
e Danilo Cabona.*

*Che il libro sia un fiore  
per un uomo, un portuale  
ed un attivista sindacale eccezionale:  
Giorgio Sandon (Venezia).*



## Introduzione.

# Le connessioni globali, la storiografia e i portuali

I viaggi delle navi portacontainer disegnano la rete materiale del «villaggio globale». Lo sviluppo del trasporto marittimo è d'altronde a un tempo causa e conseguenza della mondializzazione, in ragione della diminuzione dei costi da esso generata. La circolazione globale della merce è stata facilitata dai container e il gigantismo delle navi è stato agevolato dalla strategia delle multinazionali. Tuttavia, il dibattito sulla globalizzazione non ha dedicato l'attenzione necessaria al commercio marittimo. Se la globalizzazione si caratterizza per l'integrazione di luoghi molto distanti fra loro nello stesso mercato globale, i porti e lo *shipping* sono allora centrali in questo processo storico<sup>1</sup>.

Come rilevato da diversi studi, negli ultimi due secoli, i lavoratori portuali hanno giocato un ruolo fondamentale nel commercio internazionale e nelle operazioni di carico e scarico delle merci. In merito alla fase odierna, diversi scienziati sociali hanno elaborato contributi essenziali sulla nascita della *logistica intermodale* e sulla cosiddetta *rivoluzione dei container*, sperimentata dapprima negli Stati Uniti d'America e diffusasi poi nei porti di tutto il mondo.

La logistica intermodale è il sistema che persegue la migliore integrazione possibile fra il trasporto ferroviario, stradale e marittimo. Essa si fonda sulla capacità di coordinare il movimento del carico da una tipologia di trasporto all'altro, consentendo, per giunta, la manipolazione della merce

---

<sup>1</sup> Turnbull P., *Contesting Globalization on the Waterfront*, «Politics & Society», 28-3, 2000, p. 368; Levinson M., *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton University Press, Princeton, 2006; Musso E., Ferrari C., Benacchio M., Bacci E., *Porti, lavoro, economia. Le regioni portuali di fronte alla rivoluzione logistica*, Cedam, Padova, 2004, pp. 30 e 38; Fusaro M., «Maritime History as Global History? The methodological challenges and a future research agenda», in Fusaro M., Polonia A. (a cura di), *Maritime History as Global History*, St. John's, IMEHA, 2011, pp. 267-282.

nei magazzini dello spedizioniere e del ricevente. Tale tecnica operativa impone la velocizzazione delle operazioni e la riduzione dei tempi di stazionamento delle navi presso gli scali marittimi<sup>2</sup>. Il terminal container dev'essere dunque gestito in maniera tale da garantire una movimentazione rapida della merce e un efficiente impiego dello spazio a disposizione. I prodotti trasportati subiscono molti meno trattamenti rispetto a quelli dettati dalla modalità precedentemente in uso, detta «rottura di carico», caratterizzata dalla complessità di merce varia (carbone, grano, tronchi, ecc.) e dalla eterogeneità dei contenitori (sacchi, anfore, scatole, ecc.).

Obiettivo del presente volume è analizzare la rottura di carico all'interno del porto di Genova e il processo storico della containerizzazione ivi realizzati. Si tratta di un caso di studio rilevante, perché notevole è stata l'importanza politica rivestita dalla forza lavoro portuale genovese nel panorama italiano. A tutt'oggi, Genova rimane il principale porto italiano e il secondo per movimentazione di container. Inoltre, è proprio a Genova che è stato costruito il primo terminal container nel Mediterraneo.

«Quali sono state le ripercussioni lavorative e sociali dell'introduzione dei container a Genova?»: questa la domanda da cui muove il nostro lavoro. Per rispondervi, sarà necessario analizzare il *governo della forza portuale* e descriverne i mutamenti, iscritti all'interno di un processo di ridefinizione del *management* dei lavoratori realizzati su scala globale.

*Forza lavoro portuale* designa le professioni finalizzate alla movimentazione delle merci nelle navi e nelle banchine e al loro stoccaggio nei magazzini dei porti. L'espressione *governo della forza lavoro* indica il campo di relazioni esistenti fra i diversi attori sociali e politici impegnati nell'organizzazione di tali attività lavorative. Il *fine* del governo della forza lavoro è organizzare i portuali, come singoli e gruppi, nell'attività produttiva all'interno dei porti.

Il governo della forza lavoro nel porto di Genova è stata e continua ad essere una questione transnazionale. In effetti, non solo la trasformazione del processo lavorativo è avvenuta per azione d'impresе globali attraverso la circolazione internazionale delle innovazioni tecnologiche, ma le resistenze, i principî politici e gli scioperi dei portuali genovesi si sono sviluppati e qualificati all'interno di reti globali che connettevano questi ultimi ai lavoratori del mare di altre nazioni.

---

<sup>2</sup> Branch A.E., *Economics of Shipping Practice and Management*, Chapman and Hall, Londra, 1988, p. 79; Kendall L.C., Buckley J.J., *The Business of Shipping*, Cornell Maritime Press, Centreville (Maryland), 2005 (1973), p. 242.

Nella storiografia internazionale, la principale antologia di ricerche sui porti è quella diretta da Sam Davies *et alii*<sup>3</sup>, che accoglie i contributi di ventisei storici, in cui la categoria lavorativa è studiata con un metodo comparativo in una prospettiva globale e dispiegata sui diversi continenti. Si tratta di un lavoro essenziale, cui le pagine che seguono devono molto.

Le proposte teoriche, metodologiche e tematiche della *Global Labour History* sono, da oltre un decennio, al centro di un intenso dibattito e troveranno nel volume un'applicazione puntuale laddove si tratterà di indagare le connessioni fra il porto ligure e gli altri scali e di mostrare l'azione delle multinazionali nella dimensione micro del porto di Genova. Per interpretare e narrare la storia dei portuali di Genova, qualificata dai collegamenti con altri porti<sup>4</sup>, si dovranno tenere in conto le connessioni con i porti di Liverpool, New York, Singapore, senza tralasciare quelle con Livorno e Savona.

Il metodo della *Labour History* sarà inoltre connesso ai principî della *Labour Geography*: saranno analizzati la ridefinizione dello spazio lavorativo, la geografia della movimentazione della merce e l'azione dei portuali rispetto agli spazi cittadini. Sul piano teorico, si è convinti che non si possano comprendere pienamente le trasformazioni dell'organizzazione del processo lavorativo all'interno del luogo di lavoro senza prendere in considerazione, da un lato, la costruzione di nuovi spazi di produzione e, dall'altro, la mutazione del rapporto geografico dei diversi nodi delle catene logistiche.

Le fonti storiche scritte, prevalenti nel volume, saranno messe in relazione con fonti orali, quali le storie di vita dei portuali, in particolare di quelli con incarichi sindacali.

Le fonti scritte sono tratte da archivi di Roma, Torino, Liverpool e, ovviamente, Genova. Per ciò che concerne la città portuale indagata, l'archivio del Centro Internazionale Studi Containers (Cisco) rappresenta una risorsa preziosa. Il Cisco è stato fondato il 12 aprile del 1967, dopo un dibattito durato circa un anno. Esso è frutto della collaborazione fra la Camera di Commercio, Industria ed Agricoltura di Genova, il Consorzio Au-

---

<sup>3</sup> *Dock Workers: International Explorations in Comparative Labour History*, Ashgate Press, Farnham, 2000, 2 volumi.

<sup>4</sup> Bergholm T., Fischer L.R., Tonizzi M.E. (a cura di), *Making Global and Local Connections: Historical Perspectives on Ports*, Liverpool University Press, Liverpool, 2007; De Vito C. (a cura di), *Global labour history. La storia del lavoro al tempo della "globalizzazione"*, Ombre Corte, Verona, 2012; Id., *La storia del lavoro al tempo della "globalizzazione". La proposta della Global labour history*, «Passato e Presente», 30-85, 2012, pp. 177-188; Id., *New perspectives on global labour history. Introduction*, «Workers of the World», vol. 1, 3, maggio 2013, pp. 7-29.

tonomo del Porto di Genova (Cap), le principali industrie italiane e decine di imprese impegnate nella logistica marittima e autostradale. Pur essendo un soggetto nazionale, il Cisco ha organizzato numerose missioni all'estero, ed ha prodotto ricerche sul caso genovese e sulle connessioni internazionali delle navi portacontainer. La Compagnia Unica dei Lavoratori Mercii Varie (Culmv) ci ha consentito di consultare le relazionali annuali e altri report di grandissima rilevanza; l'Autorità Portuale ci ha ospitato per diversi mesi all'interno della biblioteca e dell'archivio storico<sup>5</sup>.

Quanto alle fonti orali, esse sono utilizzate per comprendere le connessioni fra il luogo di lavoro e le famiglie, e per descrivere la fase di apprendimento delle competenze lavorative, nel solco di un approccio storiografico che segue le indicazioni di Anna Green, Alessandro Portelli e Luisa Passerini<sup>6</sup>.

Articolato in quattro capitoli, il volume analizzerà come diversi aspetti (le competenze lavorative, l'utilizzo della tecnologia, il nodo del tempo e la geografia del lavoro) siano mutati e come i diversi attori sociali (imprese marittime, sindacati, enti statali e compagnia portuale) si siano radicalmente trasformati lungo le tre fasi prese in esame: la prima (1945-1969) è segnata dalla rottura di carico; la seconda (1969-1994) dalla containerizzazione; la terza (1994-2018) dalla privatizzazione dei porti, dalla gestione diretta da parte dei terminalisti, in particolar modo asiatici, e dalla figura del gruista.

Il primo capitolo ricostruirà il quadro internazionale del lavoro portuale. Saranno espone le innovazioni tecnologiche sperimentate nell'oceano Pacifico tra gli anni Cinquanta e Sessanta e i principali mutamenti nei porti inglesi negli anni Settanta e Ottanta. Tracciare il quadro internazionale della portualità è necessario, poiché le iniziative degli armatori nordameri-

---

<sup>5</sup> Genova: Archivio Centrale di Stato di Genova, Archivio Storico dell'Autorità Portuale di Genova, Collezione privata Culmv Paride Batini, Collezione privata Centro Italiano Studi Container, Archivio Storico Centro Ligure di Storia Sociale; Liverpool: The Maritime Archives and Library at Merseyside Maritime Museum; Roma: Archivio Centrale di Stato Roma, Archivio Centrale della Cgil; Torino: Archivio Storico della Fiat.

<sup>6</sup> Green A., "The Work Process", in Davies S., Davies S., Davis C., De Vries D., Heerma Van Voss L., Hesselink L., Weinbauer K. (a cura di), *Dock Workers: International Explorations in Comparative Labour History, 1790-1970*, Ashgate Press, Farnham, 2000, p. 561; Portelli A., *Biografia di una città: storia e racconto: Terni, 1830-1985*, Einaudi, Torino, 1985; Id., *L'ordine è già stato eseguito: Roma, le Fosse Ardeatine, la memoria*, Donzelli, Roma, 2001; Id., *Storie orali: racconto, immaginazione, dialogo*, Donzelli, Roma, 2007; Passerini L., *Storia orale e cultura materiale delle classi subalterne*, Gonsberg e Sellier, Torino, 1978; Bermanni C. (a cura di), *Introduzione alla storia orale*, vol. I e II, Odradek, Roma, 1999.

cani determinarono una trasformazione importante nei porti del Mediterraneo. La dialettica globale-locale è utile al fine di evitare il collocamento del porto di Genova in un quadro prettamente nazionale o cittadino.

Il secondo capitolo prenderà in analisi il governo del porto e della forza lavoro a Genova prima dell'introduzione dei container. Si analizzerà quindi la fondazione del Cap e della Culmv, il cui compito era la gestione del reclutamento della forza lavoro e l'organizzazione delle squadre dei portuali. Inoltre, si metterà in luce il carattere artigianale dell'arte dello stivaggio. Per indagare al meglio quest'aspetto, ci si avvarrà di testimonianze di alcuni ex stivatori. Troverà spazio anche il tema dell'autogoverno, per trattare il quale si sintetizzeranno, da un lato, i momenti della lotta promossa dalla Culmv per il controllo dei mezzi meccanici e, dall'altro, le pubblicazioni e le comunicazioni di tale organizzazione.

Nel terzo capitolo, organizzato in due sezioni, si studierà l'introduzione del container nel porto di Genova. In un primo momento, si chiarirà in che modo il commercio intermodale ridefinisca i concetti essenziali del governo della forza lavoro: spazio, tempo, competenze del singolo portuale e natura delle squadre degli scaricatori. Si mostrerà, inoltre, come i container abbiano progressivamente reso inutili le competenze tradizionali e come, negli anni Settanta, si sia delineata la trasformazione della geografia del lavoro. È in questi anni che il porto cessa, in maniera progressiva, di essere il luogo della manipolazione della merce e della trasformazione dei flussi di prodotti finiti e che il lavoro manuale di carico e scarico della merce inizia a essere svolto negli interporti o nelle fabbriche. Nella seconda sezione del capitolo, che prende in esame il periodo che va dal 1983 al 1989, si descriverà l'evoluzione del porto genovese, attraverso l'analisi dei principali conflitti sociali e del dibattito politico cittadino. In particolare, si rileverà come i terminal container siano stati un campo di sperimentazione per superare il modello tradizionale di governo della forza lavoro. Non trascureremo, infine, gli scioperi dei lavoratori portuali genovesi del 1989 contro i decreti Prandini, i quali decretarono la perdita del monopolio della Culmv nella gestione del reclutamento della forza lavoro.

Nel quarto e ultimo capitolo, ci si soffermerà sulla riforma dei porti nel 1994 e su come essa abbia determinato la radicale innovazione nel governo dello spazio portuale. Saranno messe in luce le principali trasformazioni della geografia del lavoro, sotto l'impulso di multinazionali asiatiche. Si restituiranno, inoltre, le forme del conflitto sociale attorno al lavoro portuale.

I quattro capitoli sveleranno il ruolo chiave della nave nella circolazione d'innovazione tecnologica e il peso delle teorie neoliberiste nel contesto

locale, mettendo in luce lo scontro tra pratiche e forme di *autogoverno* promosse dai lavoratori portuali e il *controllo* esercitato su quest'ultimi dagli enti statali e gli armatori marittimi. Emergerà una storia che, attraverso la metodologia della *Global Labour History*, proietterà luci nuove sulla vita quotidiana dei portuali genovesi e, altresì, grazie al metodo dell'analisi nel micro della rivoluzione dei container, contribuirà, questo il nostro augurio, a nutrire e, perché no, innovare il dibattito scientifico italiano.

## Ringraziamenti

Nel 2007, la mia nave prese il largo per indagare la rivoluzione dei container e per raccogliere storie di vita nei principali porti europei. Salpai dal porto di Venezia, attraverso un corso di metodologia della "Ricerca sul Campo" promosso dall'Istituto Ernesto De Martino di Venezia. Grazie alle suggestioni ricevute da Sergio Bologna e Cesare Bermanni, iniziai a studiare la memoria dei portuali, avvalendomi del supporto e della pazienza di Antonella De Palma. Diversi portuali mi accolsero a Venezia: con affetto ricordo, in particolare, Giorgio Sandon e Lorenzo Rossetto. Da quel momento, alcuni studiosi ebbero il merito di pormi domande intelligenti, ma l'investimento intellettuale fu frutto della fiducia concessa da Devi Sacchetto. Il progetto di ricerca fu scritto alla British Library a Londra, ove potevo discutere con la professoressa Gabriella Alberti.

A Genova, diverse persone mi diedero calore umano e stimoli: Don Andrea Gallo, Domenico Megu Chionetti, Milena Zappon della Comunità San Benedetto al Porto, inoltre Gianfranco Quiligotti e Fabiano Quagliaroli mi offrivano ospitalità e suggerimenti intellettuali brillanti. Essenziali sono state le indicazioni di Elisabetta Tonizzi e Marco Doria. Gli archivisti dell'Autorità al Porto, della Camera di Commercio, del Centro Internazionale Studi Containers (Cisco), dell'Archivio di Stato e Centro Ligure di Storia Sociale e della Culmv sono sempre stati disponibili, e con piacere ricordo le discussioni con Walter Marchelli e la gentilezza di Mariateresa Ridolini. Anni orsono attraccai al porto di Liverpool, dove mi accolse Sam Davies, con il quale parlai dei porti di Mombasa e di Rotterdam, bevendo pinte di Guinness nei pub cittadini e con lui veleggiai sino alle banchine di New York.

Tale sforzo non sarebbe stato possibile se non avessi potuto contare sulla pazienza e la precisione del professor Michele Cangiani, sui suggerimenti di Alessandro Casellato, Stefano Musso, Rolf Petri e Gilda Zazzara. Negli ultimi anni, ogni volta che desideravo cessare con la ricerca, le stimola-

zioni di Federico Chicchi, Christian De Vito, Giacomo Parrinello, Giulia Strippoli e Mauro Turrini mi hanno salvato dal rischio di abbandonare la nave. Quando si è in mezzo all'oceano, è doveroso ricordare con chi si discuteva presso il Ghetto dei Pirati, lungo le coste del Mar Adriatico: Mariano Arenella, Francesco Casanova e Gianluca Luminasi. Ho affrontato un lungo viaggio, ho superato tremende tempeste e l'attacco dei vascelli nemici. A ridosso del porto ho trovato un esperto ormeggiatore, Mattia Gallo, il quale, educato nei moli di Jean-Claude Izzo, ha consentito alla mia nave di percorrere l'ultimo miglio e mostrare alla gente del porto la cura delle mie vele.



# 1. I traffici marittimi internazionali. Genova tra Stati Uniti, Inghilterra e Asia

Il tema principale del capitolo è lo sviluppo della logistica intermodale in una prospettiva internazionale. Nella prima sezione, si mostrerà come durante la seconda metà degli anni Cinquanta siano state sperimentate nuove tecniche per la movimentazione della merce negli Stati Uniti d'America; nella seconda, si analizzerà sinteticamente la ridefinizione degli elementi strutturali del governo della forza lavoro portuale in Gran Bretagna, ch  gli attori sociali italiani dedicarono molta attenzione alle innovazioni dei porti inglesi; nella terza parte, l'ascesa dei porti asiatici e la capacit  delle imprese asiatiche di controllare network di terminal container verranno descritti nei loro aspetti qualificanti; nella quarta e ultima parte, si evocher  brevemente l'alta concentrazione di capitale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Broeze F., *The Globalisation of the Oceans: Containerisation from the 1950s to the Present*, International Maritime Economic History Association, St. John's, Newfoundland, 2002; Cudahy B.J., *Box Boats: How Container Ships Changed the World*, Fordham University Press, Fordham, 2006; Levinson M., *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton University Press, Princeton, 2006; Manhoney J.H., *Intermodal Freight Transportation*, Eno Foundation for Transportation, Washington, 1985; Turnbull P., Woolfson C., Woolfson K., *Dock Strike: Conflict and Restructuring in Britain's Ports*, Avebury, Aldershot, 1992; Turnbull P., *Contesting Globalization on the Waterfront*, «Politics & Society», 28-3, 2000, pp. 367-391; Id., *Commercialisation, Deregulation and the Management of the World's Ports*, Full Report of Research Activities and Results, Economic & Social Research Council, Boston, 1999; Wilson D.F., *Dockers: The Impact of Industrial Change*, Fontana, Londra, 1992; Clua Losada M., *Solidarity, Global Restructuring and Deregulation: The Liverpool Dockers' dispute (1995-98)*, tesi di dottorato, University of York, settembre 2010; Broeze F., *Militancy and Pragmatism, an International Perspective on Maritime Labour, 1870-1914*, «International Review of social History», 36, 1991, pp. 165-200.

## La rivoluzione logistica nei porti nordamericani

Il container, inteso come mero parallelepipedo capace di contenere la merce, fu utilizzato sin dalla prima metà del XX secolo. Nel 1920, la ferrovia di New York mise in commercio dei container d'acciaio e la *Pennsylvania Railroad* divenne una convinta sostenitrice di questo strumento.

Nel dopoguerra, i container utilizzati erano di dimensioni limitate, costruiti in legno e talvolta con la parte superiore aperta, e il loro utilizzo non generava né un risparmio dei costi né un buon utilizzo dello spazio delle navi<sup>2</sup>.

Sino alla seconda metà degli anni Cinquanta, il container rappresentò una tipologia di imballaggio fra le decine movimentate nei porti, senza alcuna capacità di standardizzare le operazioni portuali e mutare l'organizzazione del lavoro. Diverse figure imprenditoriali nordamericane continuavano a ricercare innovazioni per diminuire il tempo di stazionamento della nave in porto, abbattere i costi, ed evitare il furto della merce e i danneggiamenti della stessa. Molteplici furono le sperimentazioni per migliorare l'utilizzo dei container: la *Missouri Pacific Railway* promosse la diffusione dei cassoni con le ruote e nel 1953 l'*Alaska Steamship Company* cominciò a movimentare strutture in legno dall'Alaska ai porti nordamericani.

Gli studiosi che si sono occupati della trasformazione tecnologica iniziata nei porti nordamericani hanno adottato l'espressione «rivoluzione dei container». Tale espressione ha certo il merito di evocare la rottura epocale operatasi, ma il suo impiego corre il rischio d'essere fuorviante. In effetti, il processo rivoluzionario è durato decenni – come sottolinea la letteratura –, ed è stato sospinto da multinazionali che hanno trasformato in modo radicale l'utilizzo della forza fisica in seno ai porti e il paesaggio portuale. Il 26 aprile del 1956 rappresenta una data chiave: una vecchia petroliera ormeggiata a Newark, nel New Jersey, contenente cinquantotto cassoni di autocarro in alluminio, prese il largo diretta al porto di New York.

La containerizzazione rivoluzionò il commercio marittimo nelle dimensioni fisiche e organizzative, ma l'aspetto maggiormente rivoluzionario risiedette nel superamento dell'isolamento dello *shipping* per creare dimensioni organizzative incentrate su cooperazione e integrazione. McLean, camionista e imprenditore dei trasporti, fondò la società Sea Land, nell'aprile del 1960. Egli concepì l'idea di caricare direttamente il rimor-

---

<sup>2</sup> Levinson M., *op. cit.*

chio dei tir sulle navi per velocizzare le operazioni all'interno dello spazio portuale<sup>3</sup>. Il businessman «racconta che questa idea gli venne nel 1937, mentre, al volante del suo camion, stava in coda ad aspettare e vedeva i portuali svuotare i camion prima di lui e caricare sulla nave i singoli colli»<sup>4</sup>. Inoltre, «McLean non fu affatto l'inventore delle spedizioni tramite container», bensì egli «comprese che per ridurre i costi della spedizione di beni non era sufficiente una semplice cassa di metallo, ma era necessario un sistema completamente nuovo di gestione della logistica»<sup>5</sup>.

L'innovazione tecnologica e manageriale si dispiegò quando McLean provò a distaccare i container dai camion, comprendendo che il centro strategico del suo investimento si stava spostando dalla terra al mare. In tale passaggio, iniziò a teorizzare il concetto di porta-a-porta. Non v'è dubbio che l'aspetto essenziale dell'innovazione risiedeva nell'impegno di occuparsi del trasporto del container dal produttore al distributore. Difatti, McLean sviluppò una nuova visione dell'azienda, capace di gestire le navi per il trasporto delle merci e possedere tutto l'equipaggiamento necessario, gru comprese<sup>6</sup>. Il progetto aziendale della Sea Land lo spinse a ricercare il controllo diretto ed esclusivo delle banchine dei terminal container.

Sino a questa fase, la logistica era un concetto specifico dell'arte militare. La guerra in Vietnam rappresentò un'opportunità per mostrare l'efficienza e la velocità del trasporto di merci con l'uso di container. Al fine di superare le evidenti difficoltà logistiche dei militari nordamericani in Asia, a McLean fu richiesto di compiere un sopralluogo in Vietnam nel Natale del 1965. Per trasportare armi nel contesto bellico, il team di McLean ricevette l'approvazione del presidente dell'*International Longshoremen's Association* (Ila), Teddy Gleason, lo stesso che a New York aveva osteggiato la containerizzazione per quasi dieci anni. Il conflitto bellico in Vietnam fu essenziale per il capitalismo nordamericano per imporre l'introduzione dei container. La guerra fu dunque un terreno di spe-

---

<sup>3</sup> Grappi G., *Logistica*, Ediesse, Roma, p. 86.

<sup>4</sup> Bologna S., *Le multinazionali del mare. Letture sul sistema marittimo-portuale*, Egea, Milano, 2010, p. 50.

<sup>5</sup> Broeze F., *The Globalisation of the Oceans...*, cit., pp. 9-10; Levinson M., *op. cit.*, p. 48.

<sup>6</sup> Broeze F., *The Globalisation of the Oceans...*, cit., p. 34; Maritime Archive of Liverpool, "B/Act", Box n. 3, *Containerisation international*, vol. 16, n. 10, ottobre 1982, "Sea Land terminals: incompatibility isolates the innovator", p. 75; Kendall L.C., Buckley J.J., *op. cit.*, p. 308; Whittaker J.R., *Containerisation*, Transcripta Books, Londra, 1972, p. 12.