

Prefazione alla nuova edizione

Scrivere un libro è quasi sempre un'avventura solitaria, ma *The Box* è stato un progetto ancora più personale del solito, e non soltanto per mia scelta. All'inizio, quando qualcuno mi chiedeva notizie dei miei lavori, rispondevo pieno d'orgoglio che stavo scrivendo la storia del container. Questa rivelazione produceva immancabilmente un silenzio imbarazzato che durava diversi secondi, finché al mio interlocutore non veniva in mente qualcosa da dire su quello scatolone metallico che tutti conosciamo. Così, ben presto smisi totalmente di parlare del mio lavoro, per evitare l'imbarazzo che si creava ogni volta che saltava fuori l'argomento.

Perciò, quando uscì il mio libro, nella primavera del 2006, rimasi molto sorpreso dalle reazioni. Sapevo che quella storia era molto più avvincente di quanto il lettore immaginava, e speravo che economisti ed esperti di logistica trovassero intrigante la mia idea che la brusca discesa dei costi di trasporto avesse avuto un ruolo cruciale nel favorire quella che oggi tutti conosciamo come «globalizzazione». Ma non avevo neanche lontanamente immaginato che il container potesse diventare addirittura un tema «di moda». E invece iniziarono a fioccare gli inviti. A New York ebbi accesso a una piattaforma utilizzata dagli architetti che utilizzavano container per realizzare palazzi con uffici e appartamenti. A Genova parlai con un imprenditore che trasformava dei container in gallerie d'arte temporanee, mentre a Santa Barbara, in California, il museo locale, insieme a un'università, organizzò una serie di eventi pubblici su alcune sfaccettature del tema su cui non avevo mai riflettuto. Altri aspetti sottolineati da recensioni e articoli erano lo squallore delle pile di container abbandonati, il rischio per la sicurezza rappresentato da milioni di container con contenuti ignoti e i danni ambientali provocati dalla massiccia movimentazione delle merci.

Poi fu la volta degli imprenditori. Uno dei principali produttori di computer scelse il container come metafora della modularità, con l'annuncio di un «data center in a box». Una grande compagnia petrolifera si ispirò al container per ridurre i costi delle esplorazioni nell'Arcipelago artico canadese. Diverse imprese di consulenza trasferirono le lezioni della containerizzazione a una lunga serie di problematiche economiche che nulla avevano a che fare con il trasporto di merci. Una software house sviluppò la nozione di un sistema informatico che trasferiva dati «containerizzati» da un posto all'altro, estendendo la logica della containerizzazione in direzioni lontanissime da tutto ciò che fino allora avevo saputo immaginare.

Gli accademici attinsero a *The Box* per inaugurare nuovi filoni di indagine intellettuale. Come mi ero reso conto nel corso delle mie ricerche, fino alla pubblicazione del mio libro c'erano stati pochissimi studi seri sul container e sulle sue conseguenze al di fuori del mondo delle relazioni industriali. Questa lacuna era dovuta in parte alla mancanza di dati: il Capitolo 13 si sofferma sugli ostacoli allo sviluppo di stime affidabili su come il container abbia modificato i costi di trasporto dagli anni Cinquanta in poi. Anche la riluttanza degli accademici a uscire dai tradizionali confini della loro disciplina ha contribuito a frenare lo studio degli effetti del container. Un esperto di logistica che conosceva bene il mondo dei container mi disse, per esempio, che non aveva mai riflettuto sull'impatto del container sulla movimentazione terrestre. Ma io credo che se il mondo accademico ha ignorato tanto a lungo il container, la principale ragione sia soprattutto che era un tema terribilmente prosaico. Come mi ha raccontato un lettore, un autorevole storico dell'economia era solito ripetere ai suoi studenti che il container era sicuramente una novità importante, ma anche troppo semplice per meritare uno studio approfondito. Forse si deve al mio libro se almeno quest'ultima obiezione è venuta meno. *The Box* sembra avere stimolato un nuovo dialogo intellettuale sul ruolo dei trasporti nel cambiamento economico, che si è tradotto in vari congressi e convegni scientifici.

Un ripensamento analogo c'è stato anche da parte dei media. Dalla fine degli anni Ottanta i commentatori riempivano giornali e tv di chiacchiere su una globalizzazione che sembrava ridursi a una questione di bit e byte o di aziende che tagliavano i costi. Ma dopo l'uscita di *The Box*, molti articoli e interventi hanno riconosciuto che, senza nulla togliere alla comunicazione digitale, l'integrazione dell'economia mondiale sia dipesa – molto più che dai call center e

dalle esportazioni di servizi tecnici da una parte all'altra del Pacifico – dalla capacità di spostare le merci spendendo poco. Spero che *The Box* abbia contribuito a chiarire al pubblico che un'infrastruttura portuale, stradale e ferroviaria inadeguata può provocare danni economici, in quanto rende più costoso movimentare le merci.

La reazione a *The Box* ha avuto molti aspetti per me sorprendenti, ma forse il più inatteso ha a che fare con uno stereotipo molto diffuso sull'innovazione. Nei suoi ultimi anni di vita Malcom McLean – l'ex autotrasportatore che, come si narra nel Capitolo 3, con un progetto ardito aveva avviato la prima compagnia di navi portacontainer – si sentiva chiedere spesso come fosse arrivato all'idea del container. E ogni volta McLean rispondeva ricordando le tante ore trascorse sui moli di Jersey City in attesa di scaricare il suo camion, fino al giorno in cui, alla fine del 1937, si era reso conto che issare di sana pianta a bordo della nave il cassone del camion sarebbe stato molto più rapido. Insomma, McLean voleva farci credere che quell'intuizione era stata alla base della sua decisione, diciotto anni dopo, di acquistare una petroliera della Seconda guerra mondiale in esubero e attrezzarla per trasportare container lunghi 33 piedi.

Se in *The Box* non c'è traccia di quell'illuminazione improvvisa è perché essa, secondo me, non c'è mai stata. Non esiste alcuna prova che la confermi, e ho il forte sospetto che la storiella di quel colpo di genio abbia assunto vita propria parecchi decenni dopo, quando qualcuno, con le migliori intenzioni, chiedeva a McLean come fosse giunto all'idea. Come illustro nel Capitolo 2, le compagnie marittime e le ferrovie avevano iniziato a sperimentare i container già cinquant'anni prima del viaggio a Jersey City di Malcom McLean; e nel 1956, quando la sua prima nave salpò, i container erano già ampiamente utilizzati sia in Nord America che in Europa.

Il vero contributo di Malcom McLean allo sviluppo della containerizzazione, secondo me, non ha nulla a che fare né con quegli scatoloni metallici in quanto tali, né con le navi che li trasportavano, ma con un'idea imprenditoriale. McLean capì che il vero business delle compagnie di trasporti non era gestire navi o treni, ma spostare merci. Fu grazie a questa idea che la sua versione della containerizzazione funzionò là dove tanti altri avevano fallito. Eppure, dopo l'uscita del mio libro mi sono reso conto ben presto, con disappunto, che la favola della rivelazione improvvisa avuta da McLean mentre faceva la fila nel porto piace a tanti. L'idea di un colpo di fulmine, come quando la mela cade sulla testa del giovane Isaac Newton, anche se falsa è sug-

gestiva. Immaginare invece l'innovazione come qualcosa che procede a singhiozzo, in cui qualcuno adatta un'idea già in uso e qualcun altro immagina come fare per guadagnarci sopra, è molto meno attraente. Il mondo adora gli eroi, anche se la venerabile storia delle imprese eroiche non rispecchia quasi mai fedelmente il complesso percorso del progresso tecnologico.

Il funzionamento effettivo dell'innovazione è sicuramente una delle lezioni di *The Box*, ma per me ce n'è un'altra ancor più importante: il ruolo delle conseguenze impreviste. Gli economisti, me compreso, si occupano di fare previsioni; ci piace pensare di saper analizzare ciò che è accaduto e capire che cosa accadrà nei giorni a venire. Gli studenti delle scuole d'impresa hanno lo stesso approccio: imparano ad applicare ai dati storici l'analisi quantitativa al fine di trarre conclusioni sul futuro. Nel mondo degli affari questo modo di guardare la realtà attraverso un foglio di calcolo si chiama «moderno approccio manageriale». Ed è il pane quotidiano di alcune tra le più famose e costose imprese di consulenza del mondo.

La storia della containerizzazione sottolinea i limiti di questo tipo di analisi razionale: gli sviluppi narrati in *The Box* erano totalmente inattesi. In fondo, la containerizzazione era iniziata semplicemente come un modo per limare di pochi dollari il costo dei camion di Malcom McLean che facevano la spola tra il North Carolina e New York. Ed era stata letta come un'innovazione minore, e nulla più di questo: «un espediente», come disse nel 1958 uno dei più quotati progettisti navali. Gli esperti pensavano che i container avrebbero conquistato al massimo una modesta quota del declinante mercato interno americano delle spedizioni marittime, considerate ormai impraticabili per gran parte delle merci e per le spedizioni verso destinazioni lontane come l'Asia.

Nessuno aveva previsto che la containerizzazione potesse aprire la strada a una serie di cambiamenti enormi sul dove e come venivano prodotte le merci, né che potesse dare un forte impulso alla deregolamentazione dei trasporti o contribuire all'integrazione dell'Estremo Oriente in una economia mondiale che aveva come baricentro il Nord Atlantico. Era chiaro fin dall'inizio che il container avrebbe eliminato la manodopera nei porti, ma nessuno immaginava che essa avrebbe causato una massiccia perdita di posti di lavoro nell'industria manifatturiera o nel commercio all'ingrosso, la cui attività era da sempre legata alla vicinanza di un porto. Politici, sindacalisti e dirigenti d'azienda commisero errori costosi per non aver saputo intuire gli effetti della

containerizzazione. Negli anni Sessanta e Settanta le ferrovie statunitensi si opposero con tutte le forze alla diffusione del container per timore di distruggere il business tradizionale del trasporto merci, senza immaginare minimamente che nel secondo decennio del XXI secolo sui treni americani avrebbero finito per viaggiare ben quattordici milioni di container l'anno. Molti magnati delle spedizioni – compreso lo stesso McLean – finirono per portare le loro compagnie di navigazione al fallimento per non aver saputo anticipare l'evoluzione del business dei container. E sicuramente nessuno all'inizio aveva previsto che l'industria delle spedizioni tramite container, nata in America, sarebbe finita in mano ad aziende europee e asiatiche, data l'incapacità delle compagnie di navigazione americane, appesantite da mercati protetti e da normative farraginose, di competere in un mondo in rapido cambiamento.

Naturalmente, nessuno degli attori coinvolti nell'evoluzione del container poteva immaginare che quegli scatoloni metallici avrebbero finito per essere visti come una seria minaccia alla sicurezza, quando all'inizio, paradossalmente, proprio la sicurezza era stata uno dei principali punti a favore del container, in quanto le merci, una volta imballate e rinchiusi in un container, erano assai meno esposte a furti o danneggiamenti. Negli anni Ottanta le compagnie navali e gli ispettori doganali furono colti alla sprovvista quando i contrabbandieri capirono che i vantaggi del container in termini di segretezza, anonimato e affidabilità li rendeva un sistema ideale anche per il trasporto di stupefacenti o di migranti clandestini. All'epoca si pensava che per risolvere il problema bastasse collocare i container in piazzali recintati e chiusi a chiave.

Vent'anni dopo, in seguito a una serie di attentati devastanti, gli esperti di antiterrorismo impegnati ad analizzare le minacce potenziali si resero conto che dei terroristi avrebbero potuto paralizzare il commercio mondiale facendo esplodere armi radioattive nascoste in qualche container. La serietà di questa minaccia era impossibile da valutare, ma l'esperienza ha mostrato chiaramente che terroristi intenzionati a provocare distruzioni su larga scala hanno a portata di mano materiali comuni come concimi al nitrato di ammonio, propano, ordigni con chiodi incorporati, senza doversi sobbarcare il fastidio di costruire una bomba «sporca». Ciononostante, i container finirono improvvisamente sotto i riflettori pubblici come minaccia impellente che nessun governo era preparato ad affrontare. Ne scaturì inevitabilmente un programma di spese su larga scala, i rilevatori

di radiazioni furono installati ai cancelli d'imbarco e i lavoratori portuali furono obbligati a indossare bene in vista badge identificativi non falsificabili o presunti tali. Se questi sforzi abbiano davvero accresciuto la sicurezza rimane poco chiaro: le sperimentazioni dell'utilizzo di satelliti per monitorare le spedizioni dei container dall'origine alla destinazione non hanno dato risultati molto promettenti, e il frenetico tentativo di potenziare la sicurezza nei porti ha creato forse rischi ancora più difficili da gestire, come quello che un governo, per sventare un attentato terroristico reale o presunto, ordini precipitosamente di trattenerne navi o chiudere porti, provocando seri danni alle economie di tutto il mondo.

La storia delle spedizioni via container è un invito all'umiltà. La pianificazione attenta e l'analisi accurata hanno senso, ma non offrono molte indicazioni utili quando dei cambiamenti repentini stravolgono un'industria nelle sue fondamenta. In situazioni simili la flessibilità è una virtù, mentre può essere un errore resistere, ma anche prendere decisioni affrettate. Forse la regola migliore, in questo tipo di situazioni, è «aspettarsi l'inaspettato».

Agli albori della containerizzazione nessuno immaginava che una nave potesse spostare un carico pari a quello di diecimila camion o che di lì a poco sarebbero transitati ogni settimana nei porti di tutto il mondo due milioni di container da 40 piedi; allo stesso modo nessuno poteva pensare che dei container in acciaio potessero essere trasformati in case e sculture o che i container abbandonati diventassero un serio fastidio. Quel semplice scatolone di metallo era quella che oggi chiamiamo una tecnologia dirompente. E ancor oggi, a sessant'anni di distanza dalla sua introduzione, continua a influenzare il nostro mondo in modi imprevisi.