



***Scenario della logistica in Italia
Sintesi delle evidenze***

Milano, Dicembre 2010

*Copyright © 2010 by A.T. Kearney
This document was prepared by A.T. Kearney for use by a joint Client and A.T. Kearney team
and may not be used for other purposes, or disclosed to other parties without the written
permission of A.T. Kearney*

ATKEARNEY

Obiettivi e approccio di progetto

Obiettivi del progetto

- Fornire un quadro realistico della logistica italiana, intesa sia come mercato ed insieme di interessi economici, che come sistema trasportistico al servizio della produzione e del commercio
- Identificare priorità e linee guida di intervento per imprese, istituzioni e Confetra

Approccio



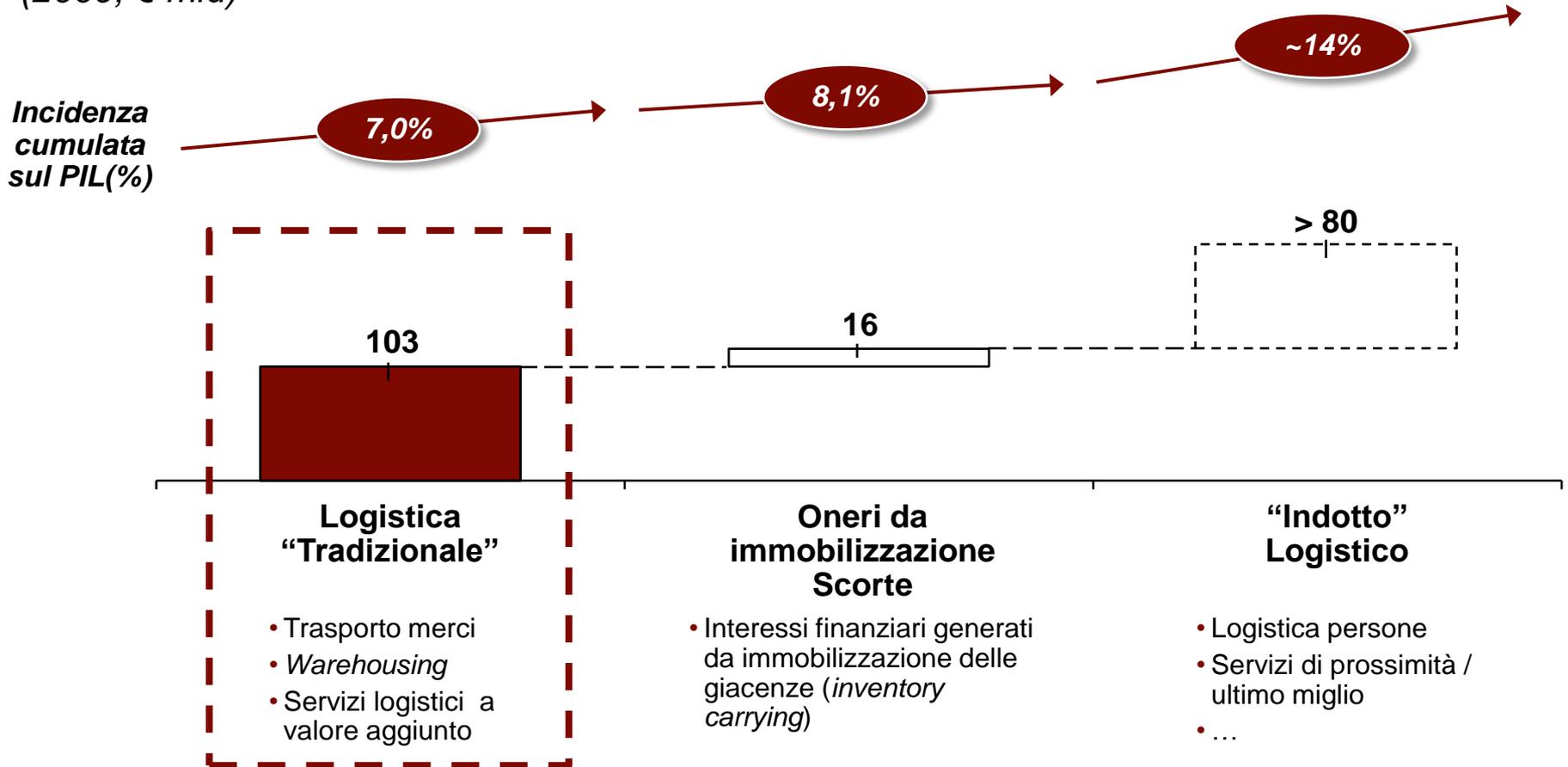
Agenda

■ **Panoramica del settore logistico**

- Gap competitivi e trend evolutivi
- Linee guida per il futuro

La Logistica è una componente importante del sistema economico italiano, che arriva a pesare fino al 14% del PIL

Spesa Logistica Italiana (2009, € mld)

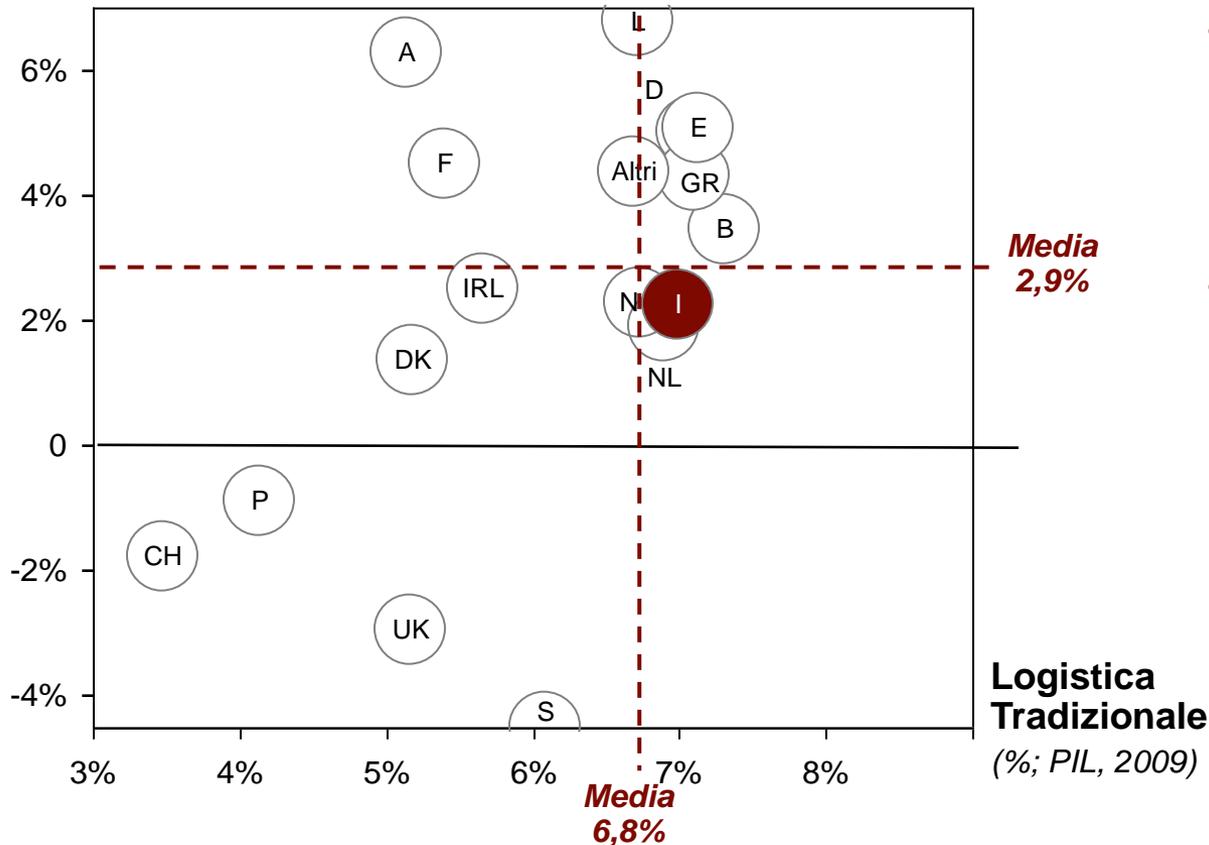


Nota: secondo altre fonti, l'impatto può arrivare al 20% del PIL, con una definizione ancora più ampia di "logistica" (ad es. includendo *Real Estate* ...)
Fonte: Analisi A.T. Kearney

La “logistica tradizionale” incide sul PIL più della media UE, ma cresce meno rispetto ai principali paesi

Andamento “Logistica Tradizionale” in Europa (UE29, 2004-2009)

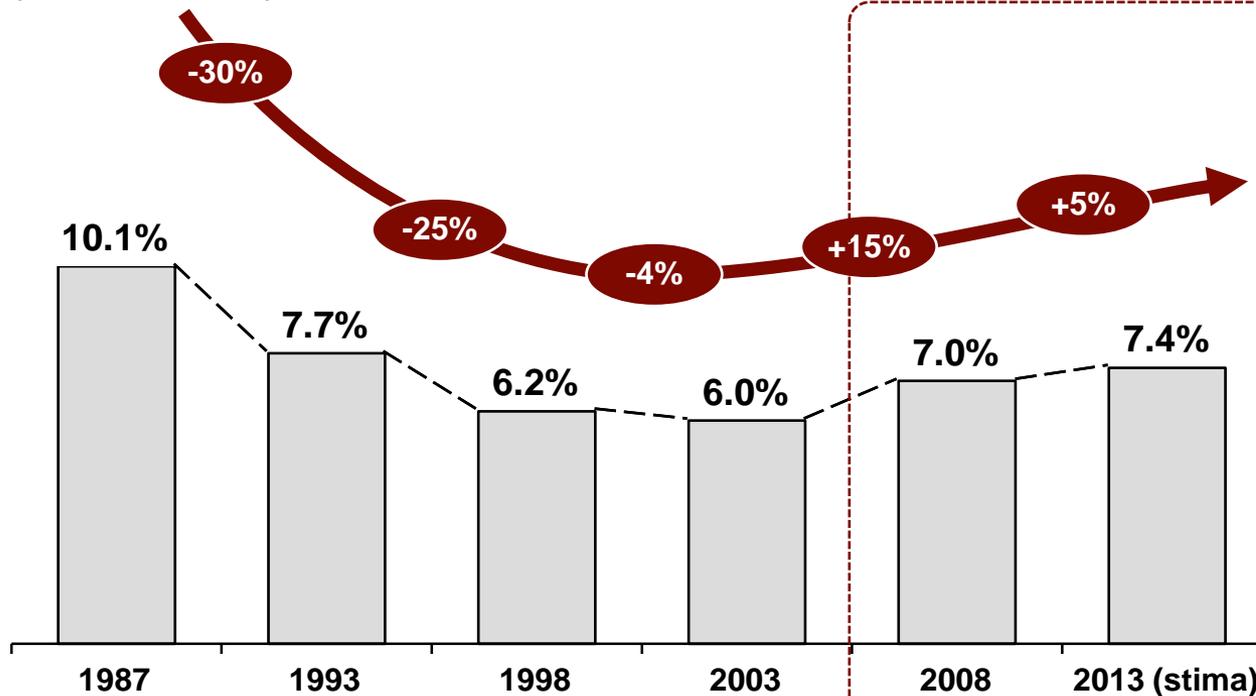
Tasso di Crescita della “Logistica Tradizionale”
(CAGR %; 04-09)



- Valori influenzati dalla **vocazione “industriale”** dei diversi paesi (es. UK, CH sbilanciate sui servizi ...)
- Altri **fattori rilevanti**:
 - orografia
 - flussi industriali (direttrici / percorrenze)
 - infrastrutture di supporto

In generale, l'incidenza della logistica ha registrato un trend crescente negli ultimi anni

Evoluzione "Logistica Tradizionale" (Italia, % PIL)



Crescita guidata da:

- Intensificarsi degli effetti di **delocalizzazione** (ad. es. maggiori distanze)
- **Crescita costi unitari** (ad. es. energia, carburante, pedaggi)
- **Richiesta** sempre maggiore di **servizi a valore aggiunto**

Parzialmente **bilanciata** da:

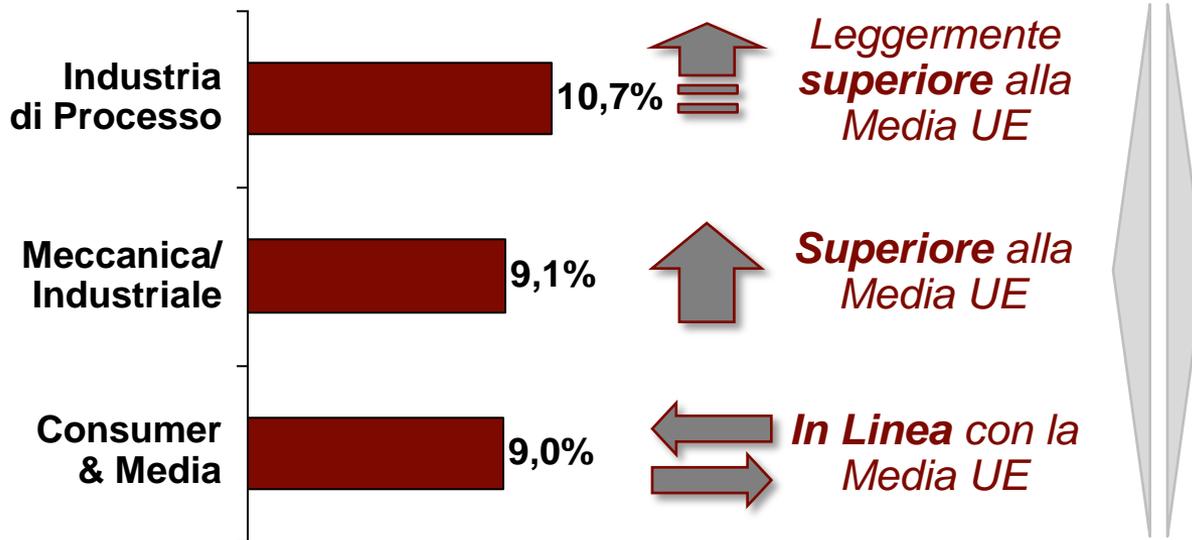
- Ricerca **efficienza/ integrazione logistica**
- Maggiore **saturatione media dei mezzi di trasporto**
- **Contrazione dei volumi** dovuti alla **crisi**

L'incidenza del costo logistico sui fatturati dei settori industriali è un indicatore di efficienza del sistema logistico

Incidenza “Logistica Tradizionale” per settore industriale

(Italia, % fatturato settore, media 2004-2009)

Selezione



- Trasporto:**
- Maggiori distanze medie / saturazione flussi
 - Baricentro industriale non coincidente con baricentro consumi
 - Struttura mercato trasporto
 - Criticità infrastrutturali (colli di bottiglia flussi) struttura mercato finale

- Warehousing:**
- Consolidamento parziale footprint distributivo
 - Trend localizz. *European Distribution Centers*
 - Costo / disponibilità spazi

- Gestione ordini e IT**
- Parziale ricorso a tecnologie innovative e soluzioni abilitanti / standard

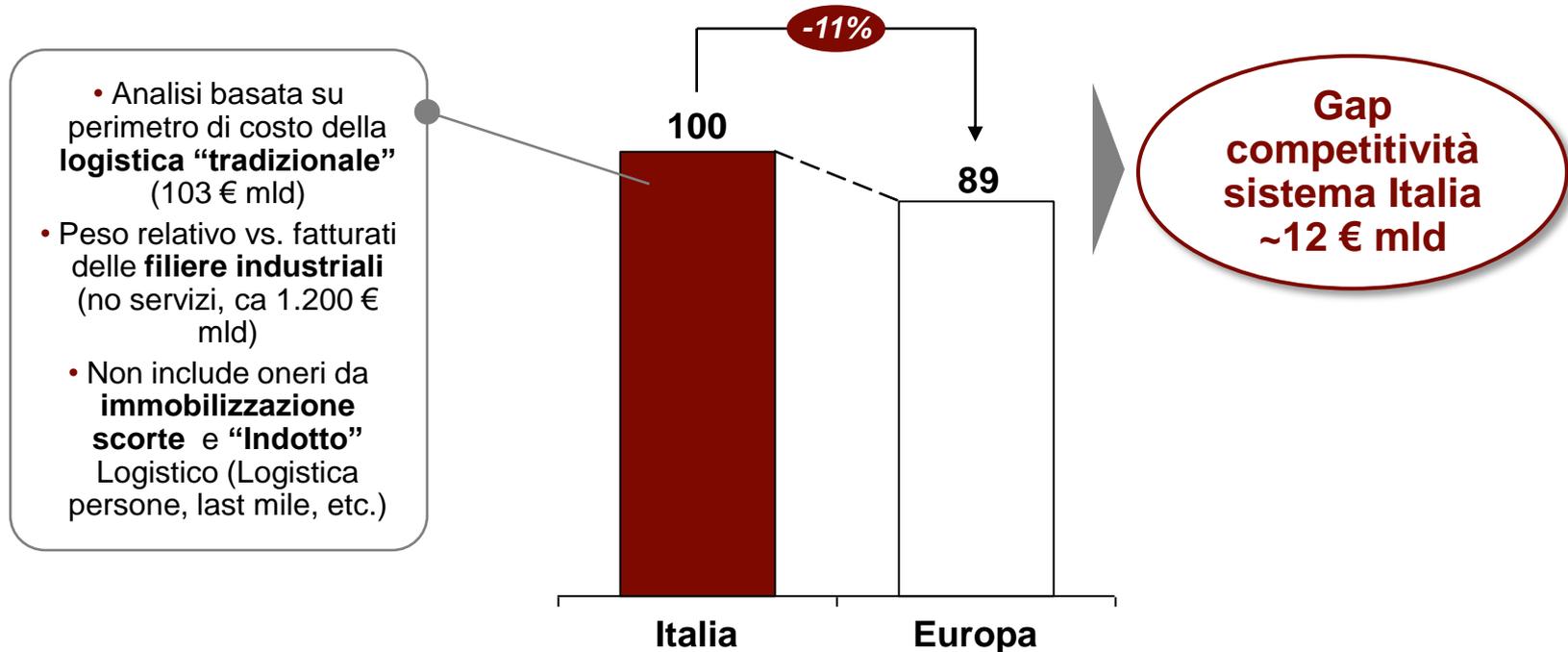
Nota: “Logistica Tradizionale” include Trasporto, Warehousing e VAS

Fonte: Analisi A.T. Kearney

L'Italia presenta un peso del costo logistico "tradizionale" sul fatturato industriale superiore alla media europea

Confronto Incidenza Logistica "Tradizionale" sul fatturato aziendale

(Italia vs. EU, base 100 = Incidenza Costo logistica "tradizionale" in Italia, 2009)



Il gap si traduce in un extra costo penalizzante per la competitività delle aziende italiane

(1) Stima sul 2009 a partire da Istat 2008 (considerata solo categoria "Industria ")

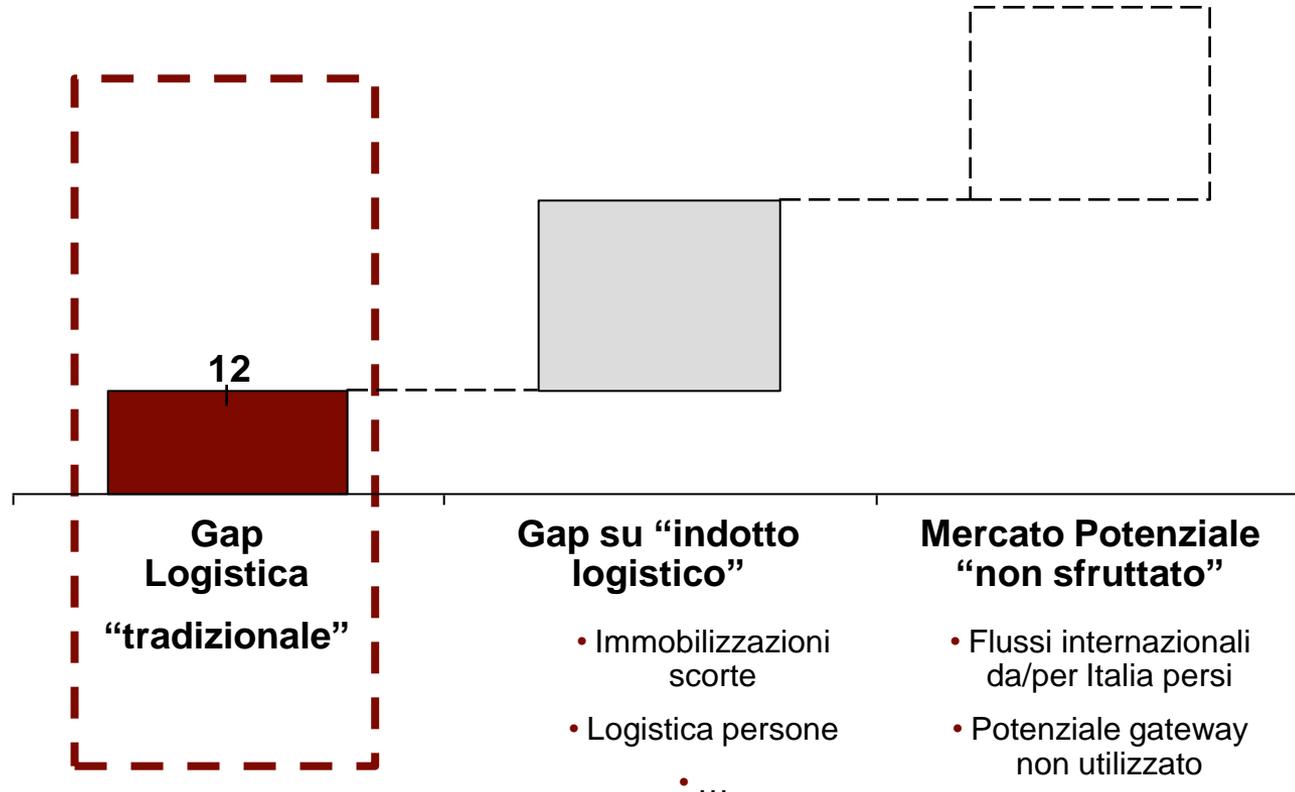
(2) Costo che non sosterebbero le aziende italiane se avessero un'incidenza sul fatturato pari a quella della media europea

Fonte: Analisi A.T. Kearney

Il gap di competitività rispetto all'Europa aumenta, se si considera una definizione "estesa" del perimetro logistico

Gap Competitività Sistema Logistico italiano "esteso"
 (2009, € mld, Italia vs. EU, logistica "estesa")

Illustrativo

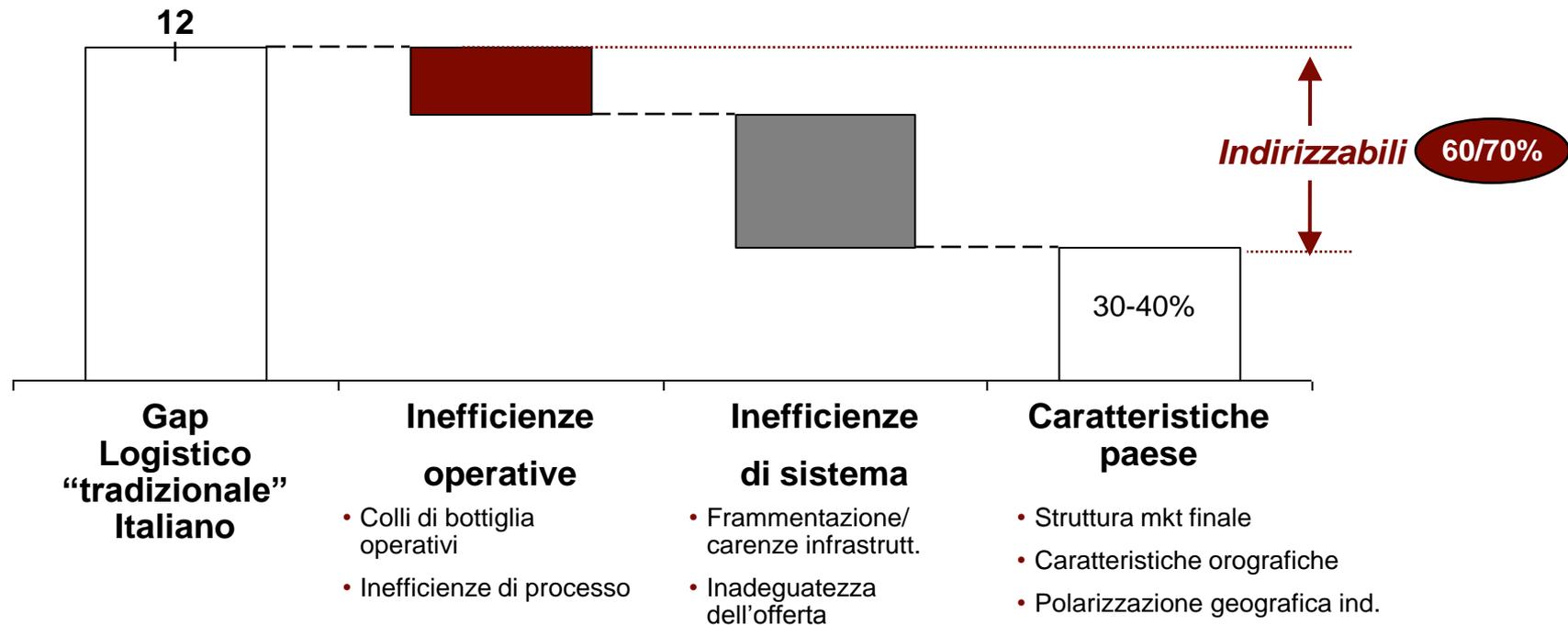


Per quanto riguarda i fattori “industriali”, la minore competitività è dovuta sia ad inefficienze operative / di sistema che alle caratteristiche paese

Stima

Gap italiano di incidenza del costo logistico⁽¹⁾ sul fatturato aziendale

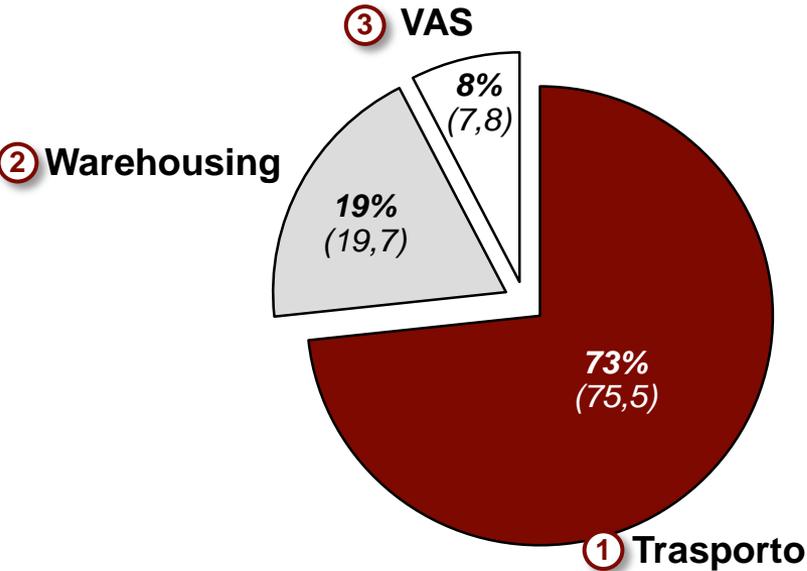
(Italia, € mld, 2009)



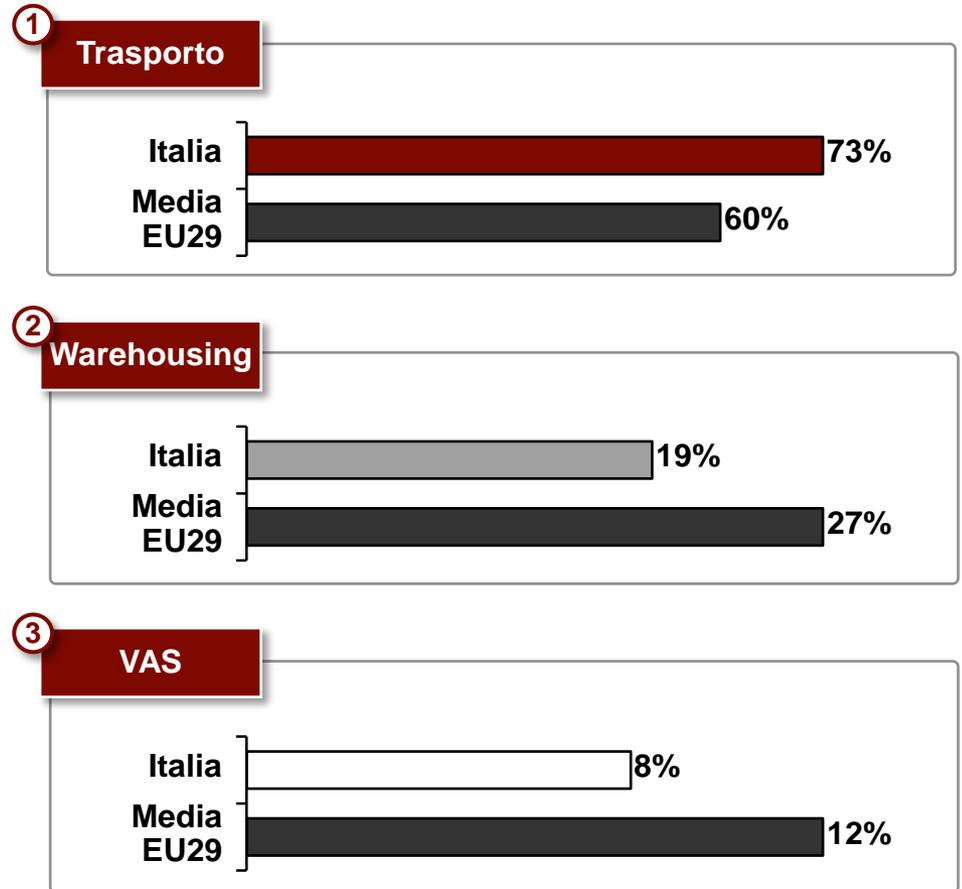
(1) Perimetro di analisi: Costo Logistico “Tradizionale”

Per l'Italia la componente trasporto ha un peso maggiore rispetto agli altri paesi UE ...

Ripartizione "Logistica Tradizionale"
 (Italia, 2009; %, € mld; 100% = 103 € mld)



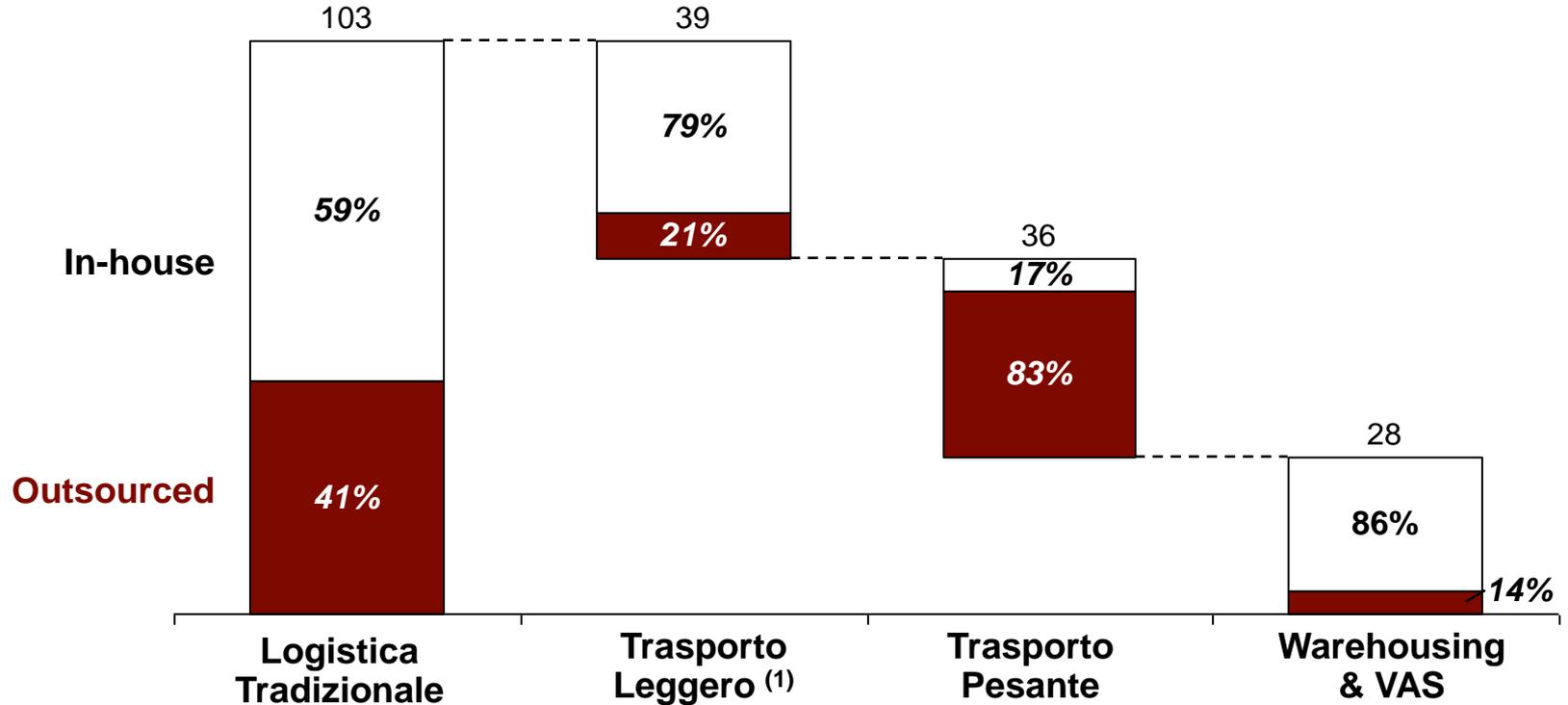
Confronto Italia vs. Europa
 (% su totale Logistica Tradizionale)



... ed emerge un minor ricorso all'outsourcing

Esternalizzazione per tipologia di servizio logistico

(Italia, %, € mld, 2009)

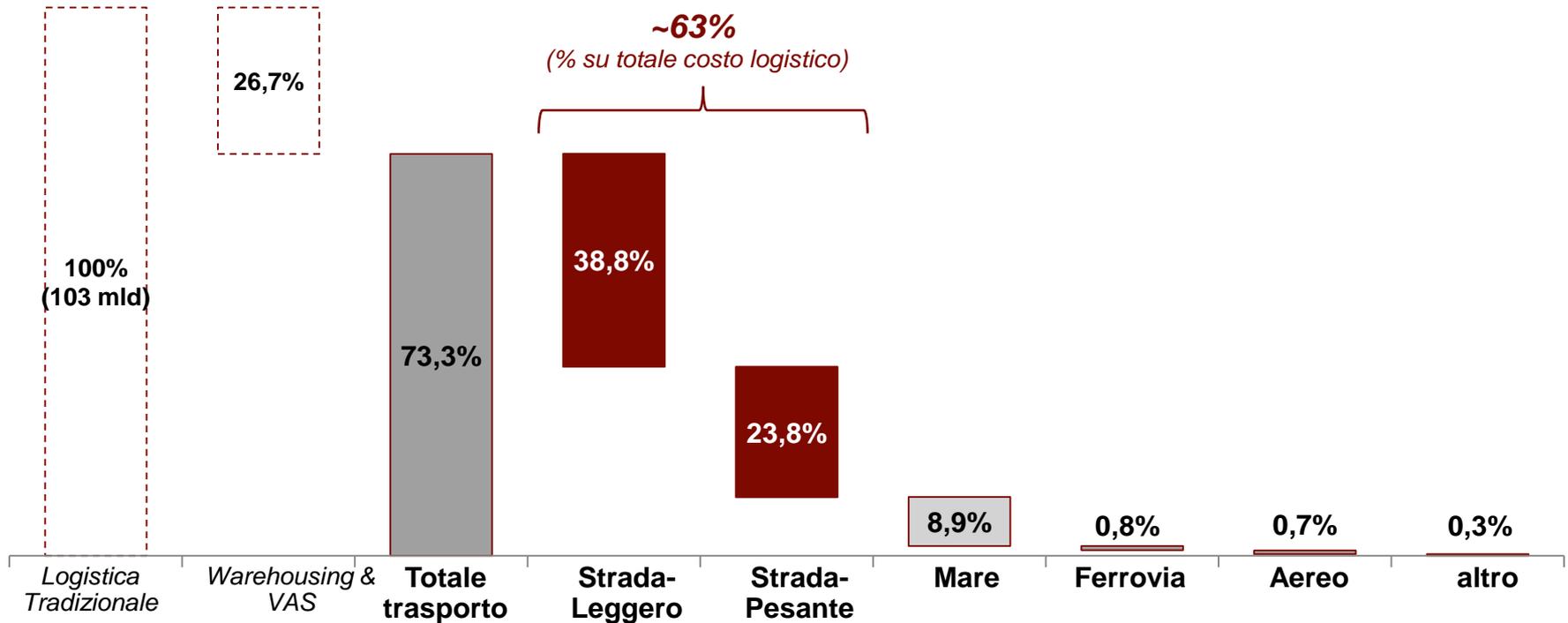


Media Outsourcing (UE29)	55-60%	40-50%	85%	25%
--------------------------	--------	--------	-----	-----

(1) Include veicoli merci sino a 3,5 t
 Fonte: Analisi A.T. Kearney

Il trasporto italiano è sbilanciato sulla modalità stradale

Valore del trasporto per modalità
(Italia , € mld, 2009)



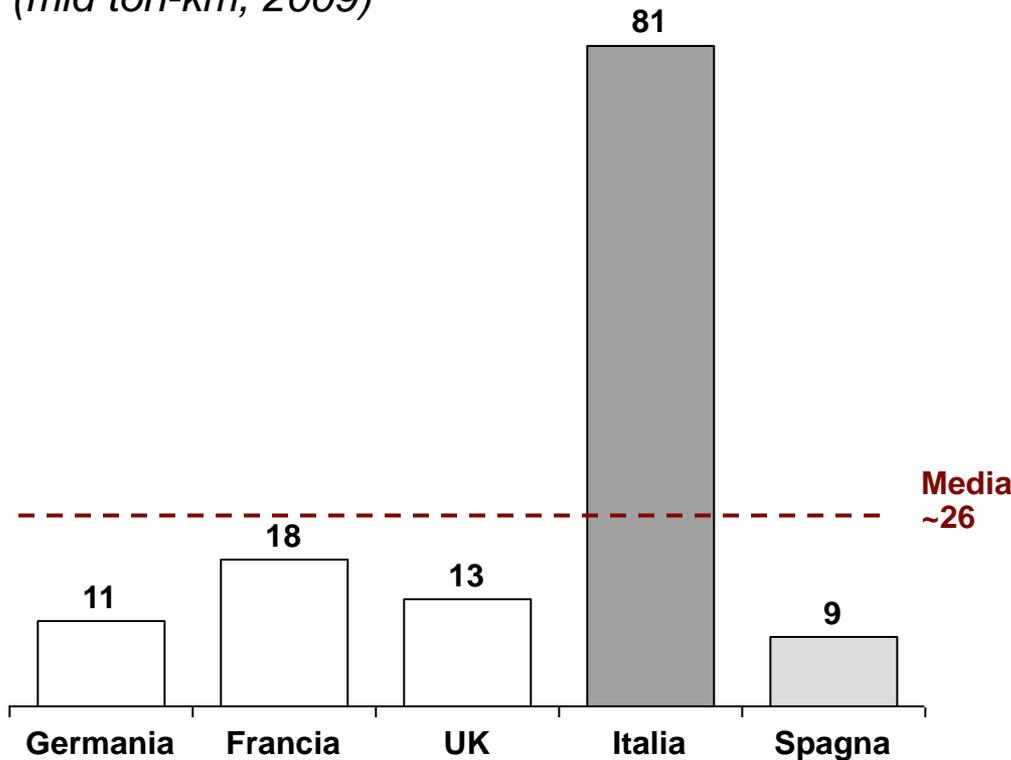
Media UE29	Strada-Leggero	Mare	Ferrovia	Aereo	altro
(% su totale costo logistico)	~50%	7%	2%	1%	>1%

(1) Include veicoli merci sino a 3,5 t
Fonte: Analisi A.T. Kearney

La polarizzazione sul trasporto stradale è influenzata anche dal grande peso dei vettori leggeri

Percorrenze vettori leggeri per paese

(mld ton-km, 2009)



Fattori rilevanti

Caratteristiche orografiche

- Paese lungo e stretto/ presenza catene **montuose**

Caratteristiche industriali

- **Disomogeneità** del traffico **Nord/ Sud**

Caratteristiche infrastrutturali

- **Frammentazione** del tessuto industriale

- **Minor ricorso outsourcing**

- **Carenze infrastrutturali** (ad es. scambi, corsie dedicate ...)

Agenda

- Panoramica del settore logistico
- **Gap competitivi e trend evolutivi**
- Linee guida per il futuro

Nel confronto rispetto agli altri paesi europei, tre razionali sintetizzano i punti di debolezza italiani

Principali punti di debolezza

**“Colli di bottiglia”
normativi/operativi**

**Offerta inadeguata
al cambiamento**

**Carenza di infrastrutture
di sistema**

Evidenze

- **Lunghi tempi di attraversamento** degli snodi critici
 - **Scarsa affidabilità** nel rispetto dei tempi
 - Carenze di **efficacia** ed **efficienza** programmatiche e normative
-
- **Elevata frammentazione** del settore logistico (primi **10 operatori** pesano **meno del 20%**)
 - **Presenza prevalente** di aziende **mono-offerta** (trasporto puro)...
 - ... rispetto ad una crescente **domanda di integrazione** dei servizi logistici
-
- Generale **frammentazione** tessuto infrastrutture
 - Spinta alla **polarizzazione** sulla modalità **stradale**, aggravata ulteriormente dalla crisi
 - **Carenza approccio infrastrutturale** di “sistema” (intermodalità)

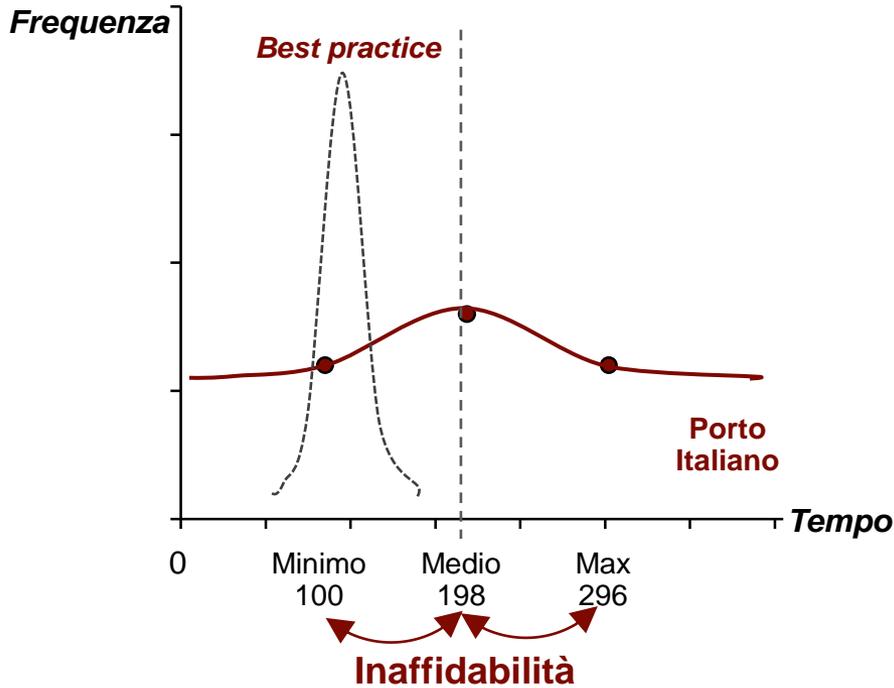
Elevati tempi di attraversamento degli snodi logistici chiave a cui si aggiunge una carenza di affidabilità

Esempio: confronto distribuzione tempi per espletamento doganale

Stima

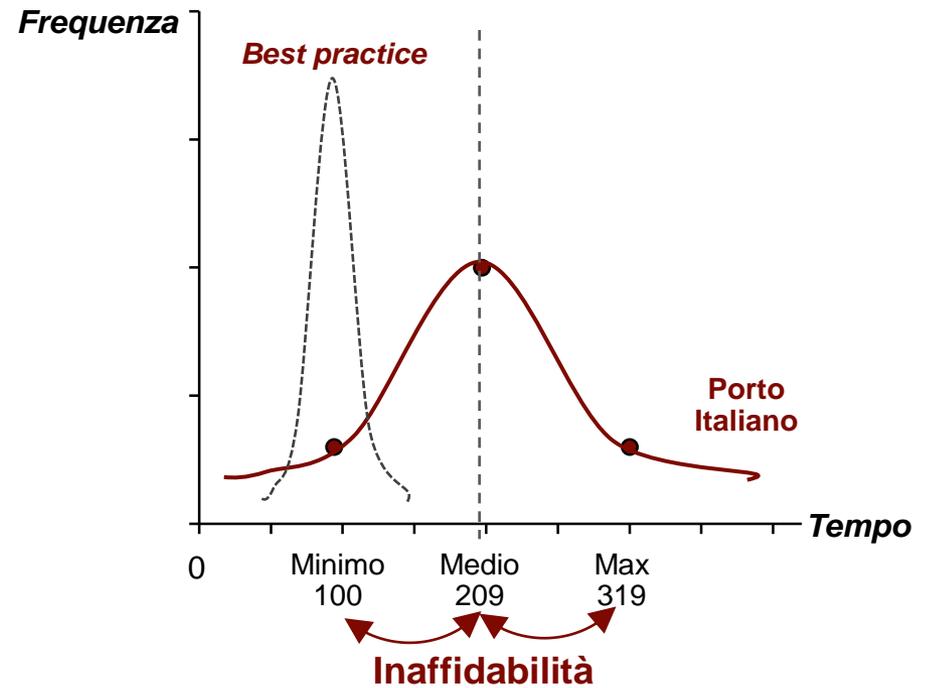
Importazione

Da rilascio "Contropolizza" a "Svincolo doganale"
Tempo minimo base 100



Esportazione

Da "Convalida" a "Rilascio polizza"
Tempo minimo base 100

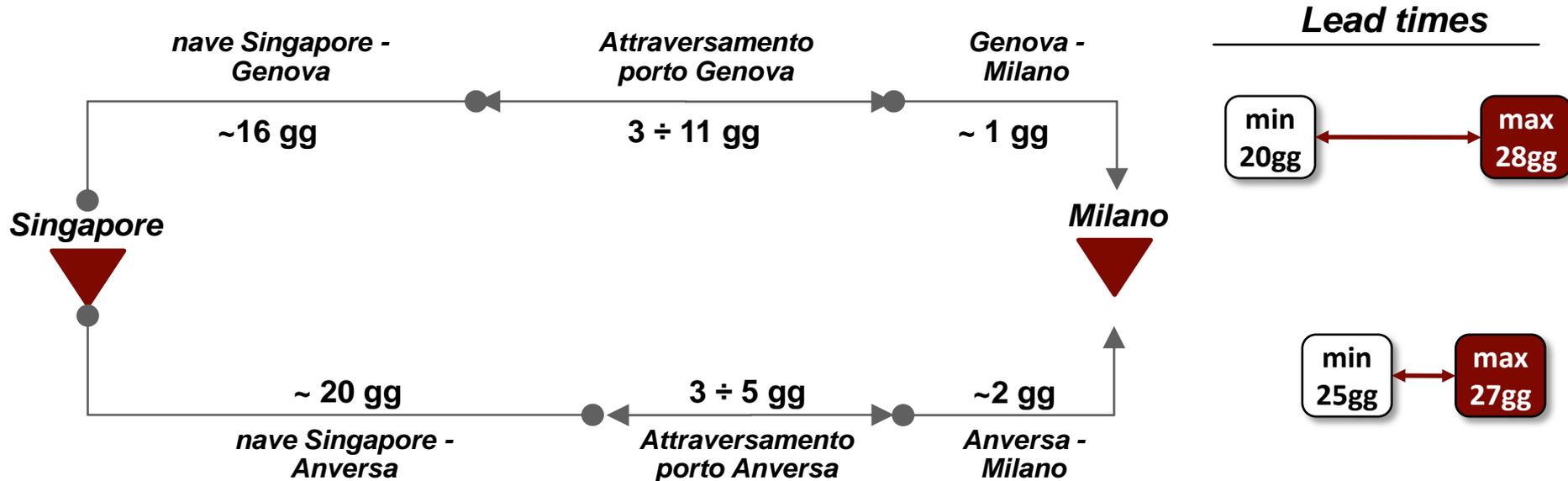


Elevata dispersione dei tempi, impatto sulla competitività

Il vantaggio geografico italiano si riduce a causa dei ritardi e delle incertezze sui tempi

Esempio: comparazione tempi di consegna merce flussi intercontinentali
(Singapore –Milano via Anversa vs. via Genova)

Stima



Quota significativa di merci per l'Italia non transita nei nostri porti: operatori preoccupati da costi aggiuntivi per imprevisti ed inefficienze

Gli operatori evidenziano carenze del sistema normativo e di coordinamento in termini di efficacia ed efficienza

Principali criticità emerse (da interviste a player settore)

- **“No Market Oriented”**: il sistema regolatorio non tiene pienamente conto dell’evoluzione delle esigenze del mondo industriale
- **Disomogeneità rispetto agli altri UE**: applicazione pedissequa delle normative comunitarie
- **Normative interne obsolete e non uniformi**: assetto normativo scarsamente mantenuto e soggetto ad interpretazioni in chiave amministrativa locale
- **Complessità**: sistema burocratico sovradimensionato che fatica ad interagire con il mondo industriale
- **Mancanza di coordinamento amministrativo**: bassa produttività, lentezza e disallineamenti nell’applicazione delle procedure
- **Disomogeneità**: differenze nell’applicazione delle regole tra aree geografiche (*Nord vs. Sud*) e tra *“Piccola”* e *“Grande”* azienda
- **Mancanza di “cultura aziendale” nella PA**: inesistenza/ scarsa applicazione di metriche di valutazione delle prestazioni per la Pubblica Amministrazione
- **Sistemi a supporto carenti e a “silos”**: permanenza di elevata manualità nella gestione documentale e bassa integrazione dei sistemi IT presenti



***Impatto sulla
competitività
dei tempi e
dei costi del
Sistema Italia
(efficacia /
efficienza)***

Le criticità si stanno amplificando nell’applicazione dei nuovi requisiti (es. security)

L'inefficiente gestione dell'informazione genera inoltre una elevata manualità nella gestione documentale

Barriere all'adozione di soluzioni informatiche

- **Eterogeneità e parcellizzazione degli operatori**
 - Solo i grandi operatori con capacità autonoma di soluzioni per l'efficientamento del proprio business (ma senza una visione di sistema)
- **Ricorso a progetti locali scoordinati, con soluzione parziale nel flusso complessivo**
 - Dati, informazioni e documenti scambiati in modo frammentario, duplicato e con modalità e tempi inefficienti
- **Visione individualistica e miope**
 - Mancanza di interesse e timore a fornire dati, informazioni, documenti a chi ne necessita e in tempo utile
 - Carenza di percezione del beneficio immediato nella partecipazione attiva alla realizzazione di un sistema più efficiente



Potenzialità di recupero di efficienza dalla diffusione, a livello di sistema, di piattaforme informatiche abilitanti

La mancanza di coordinamento è la principale criticità per la diffusione di soluzioni informatiche a supporto del sistema logistico

Molte iniziative sul tema della semplificazione, che non hanno ancora portato a risultati tangibili

Non esaustivo

Iniziativa ⁽¹⁾	Promotore	Attività
Tavolo per la semplificazione	Palazzo Chigi (DPCM 8.3.2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Ricognizione delle leggi da semplificare
Commissione parlamentare per la semplificazione della legislazione	Precedente legislatura	<ul style="list-style-type: none"> • Ricognizione delle materie da semplificare
Tavolo per lo Small Business Act	Ministero dello Sviluppo Economico (marzo 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura interventi prioritari
Semplificazione leggi	Dipartimento per la Semplificazione Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Audizioni focalizzate sul materiale da semplificare • Abrogazione di disposizioni non più operative (c.d. taglialeggi)
Tavolo permanente PMI	Ministero dello Sviluppo Economico	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione della "Legge Annuale PMI"
Tavolo Strategico Nazionale sulla Facilitazione al Commercio Internazionale	Ministero dello Sviluppo Economico	<ul style="list-style-type: none"> • Ricognizione delle disfunzioni sulle procedure import/export

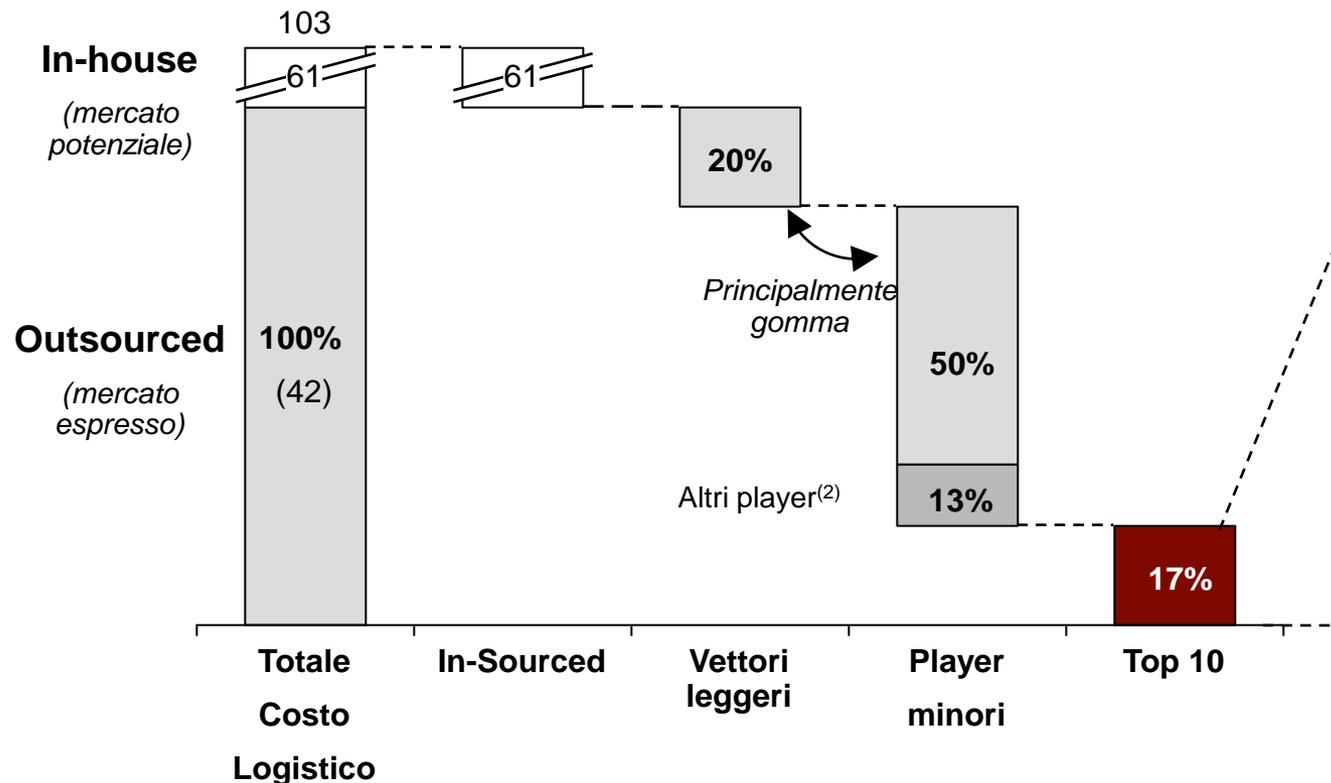
Chiave coordinare e focalizzare gli sforzi su interventi operativi

(1) Selezione iniziative a cui Confetra è chiamata a partecipare
Fonte: Analisi A.T. Kearney

Il mercato terziarizzato risulta poco consolidato: i primi 10 operatori concentrano meno del 20%

Struttura Mercato Logistica Italiano

(Italia, %, € mld, 2009)



Primi 10 Operatori

(Italia, 2009, € mld)

- DHL 1,4
- CEVA 0,9
- TNT 0,9
- Bartolini 0,8
- Savino del Bene 0,6
- Saima 0,6
- KN 0,5
- Schenker 0,4
- UPS 0,4
- Arcese 0,4

(1) Dati di fatturato dei player relativi al 2008; riportate percentuali rispetto al valore di outsourcing

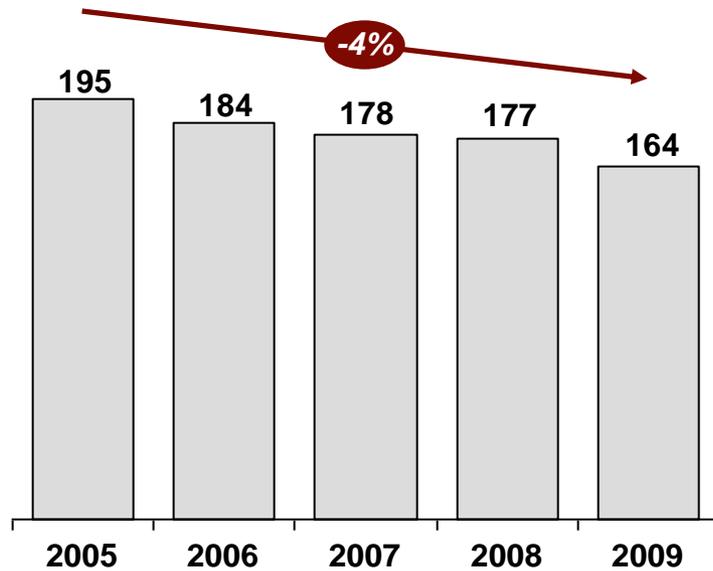
(2) Include player focalizzati su modalità diverse da quella stradale (ad es. terminalisti)

Fonte: Analisi A.T. Kearney

L'autotrasporto italiano presenta un'elevata polverizzazione dell'offerta rispetto ai principali paesi europei

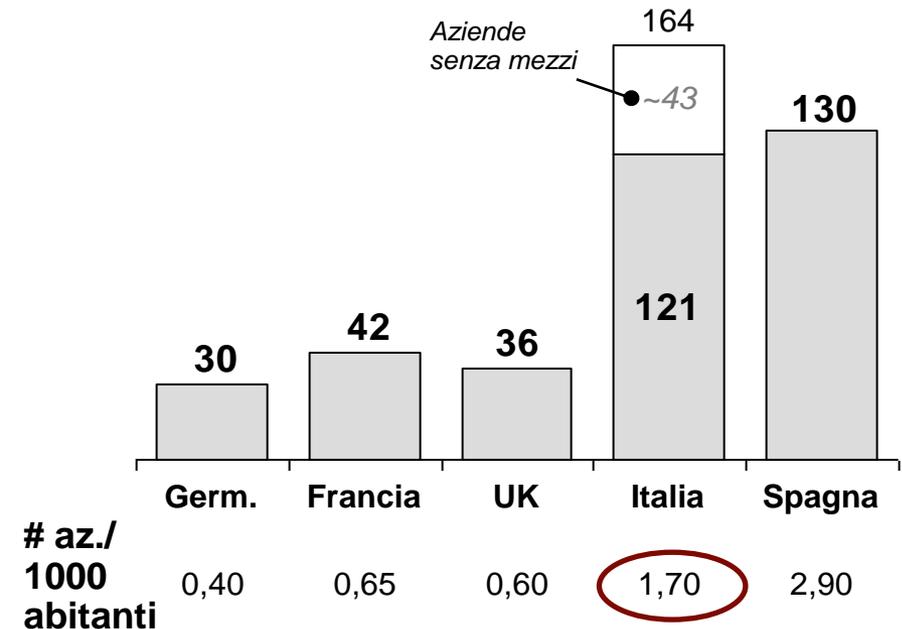
Numero autotrasportatori⁽¹⁾

-'000 # aziende-



Confronto principali paesi europei

-'000 # aziende-



Veicoli/Azienda	2005	2006	2007	2008	2009
	2,2	2,4	2,5	2,6	2,8

La struttura del mercato si espone inoltre a fenomeni di competizione al ribasso, anche da parte di operatori esteri che agiscono con una struttura di costi più vantaggiosa

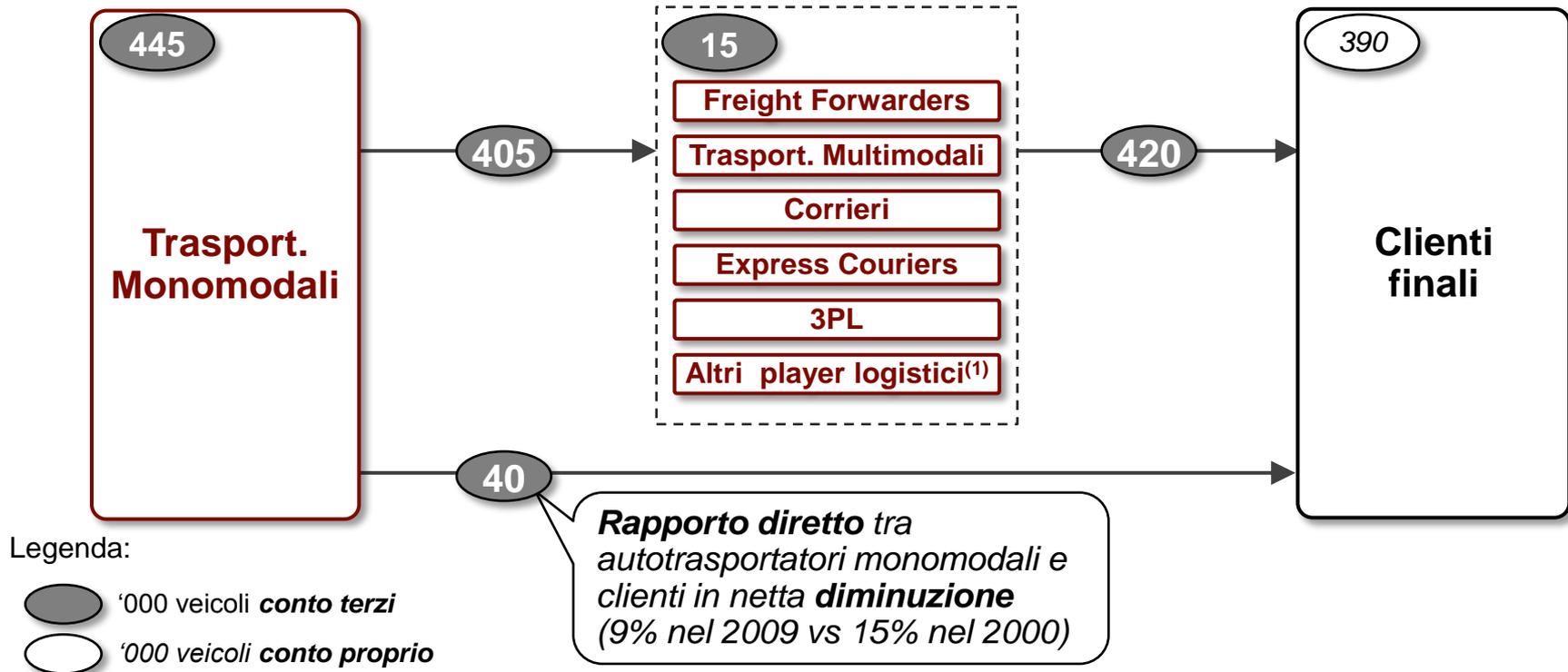
(1) Il numero include ~43.000 aziende che non risultano avere automezzi

(2) Fonte: Analisi A.T. Kearney

Circa il 90% dell'offerta di trasporto stradale viene integrata da operatori in grado di offrire servizi diversificati

Stima

Analisi flussi autotrasporto italiano (2009, numero veicoli, '000)

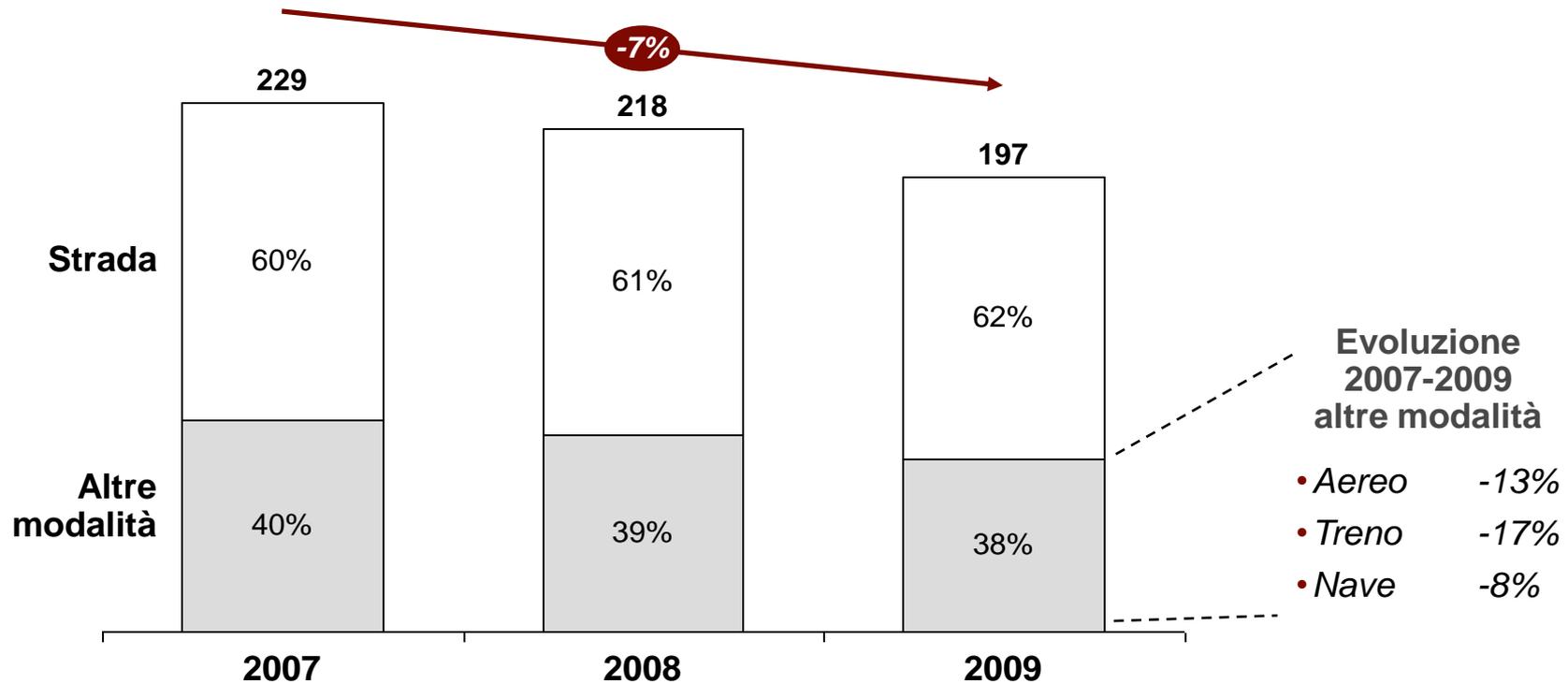


L'aumento della sub-vezione è legato ad una crescente domanda di servizi integrati da parte dei clienti finali, rispetto al puro trasporto

(1) Include i Gestori di Magazzino ed altre tipologie di player a presidio territoriale
Fonte: Analisi A.T. Kearney

La crisi macroeconomica ha causato, oltre alla riduzione dei volumi, un incremento della richiesta di flessibilità

Evoluzione modalità di trasporto⁽¹⁾ (Italia, %, mld Ton-Km)



La polarizzazione sulla modalità stradale si è accentuata

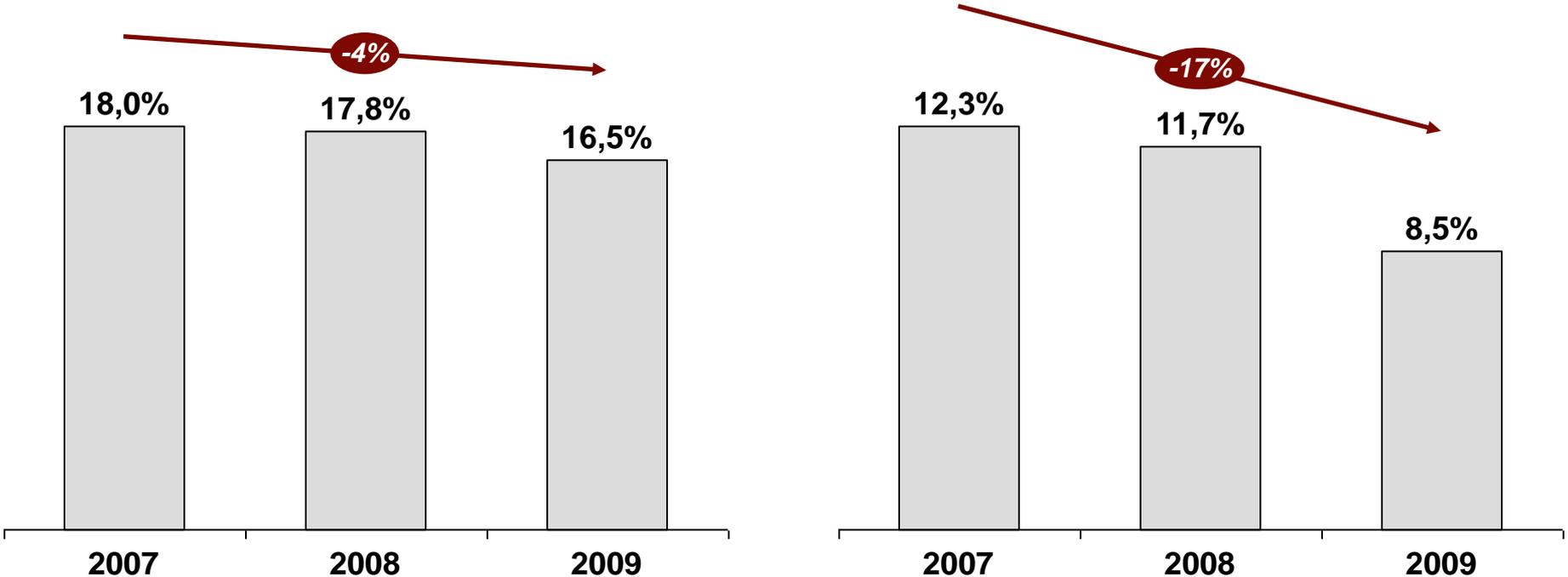
(1) Non considerati autocarri leggeri e vezioni inferiori a 50 Km; (2) Tassi calcolati sui volumi
Fonte: Conto Nazionale dei Trasporti 2008-2009

In particolare, l'andamento della vezione ferroviaria evidenzia una decrescita sia a livello europeo che italiano

Quota volumi trasportati tramite modalità ferroviaria⁽¹⁾
(%, Ton-Km)

Europa 27

Italia



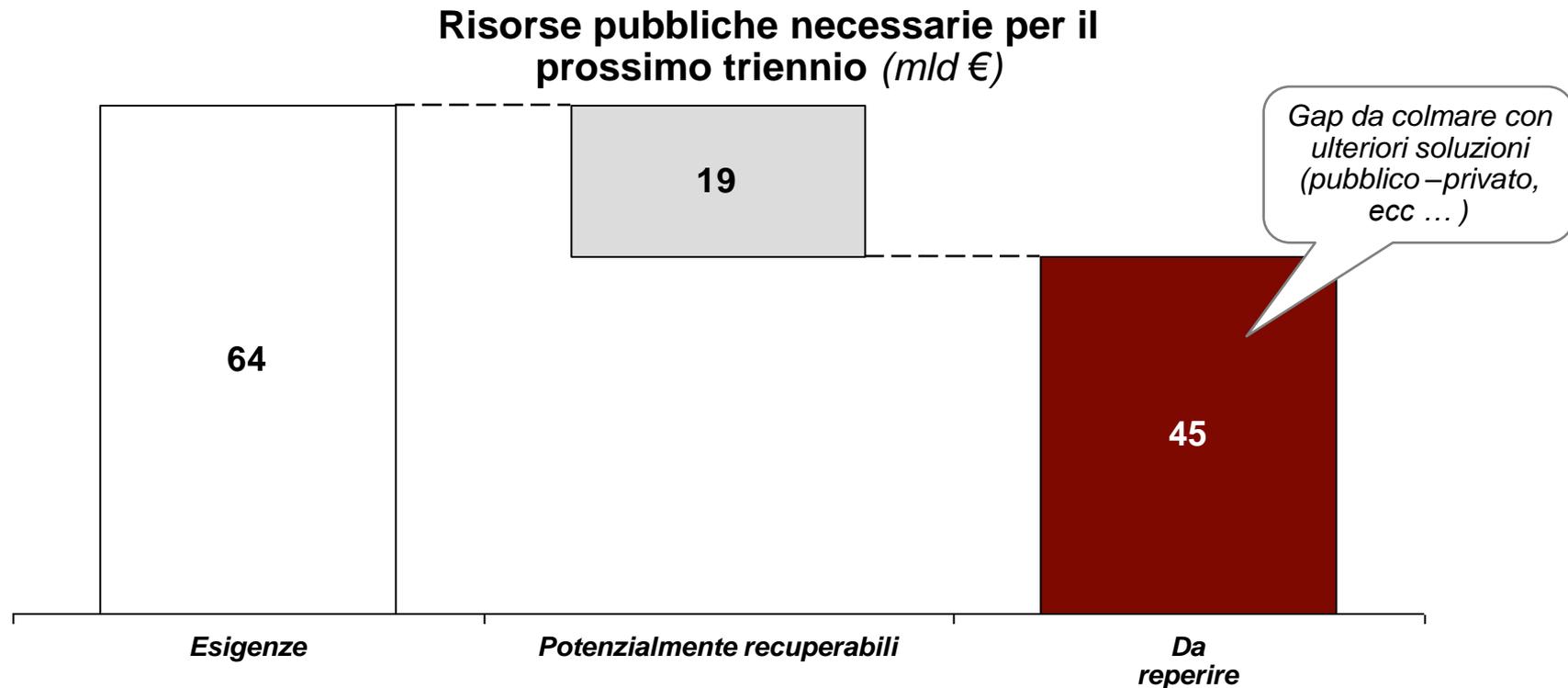
Quota di vezione ferroviaria è di gran lunga inferiore alla media europea

(1) Calcolata rispetto alle modalità stradale, ferroviaria e fluviale (esclude pipeline)
Fonte: Analisi A.T. Kearney

Notevoli investimenti pianificati, di varia rilevanza, a fronte di una disponibilità parziale di risorse

Investimenti infrastrutturali

(Programma Infrastrutture Strategiche Italia, Luglio 2010)

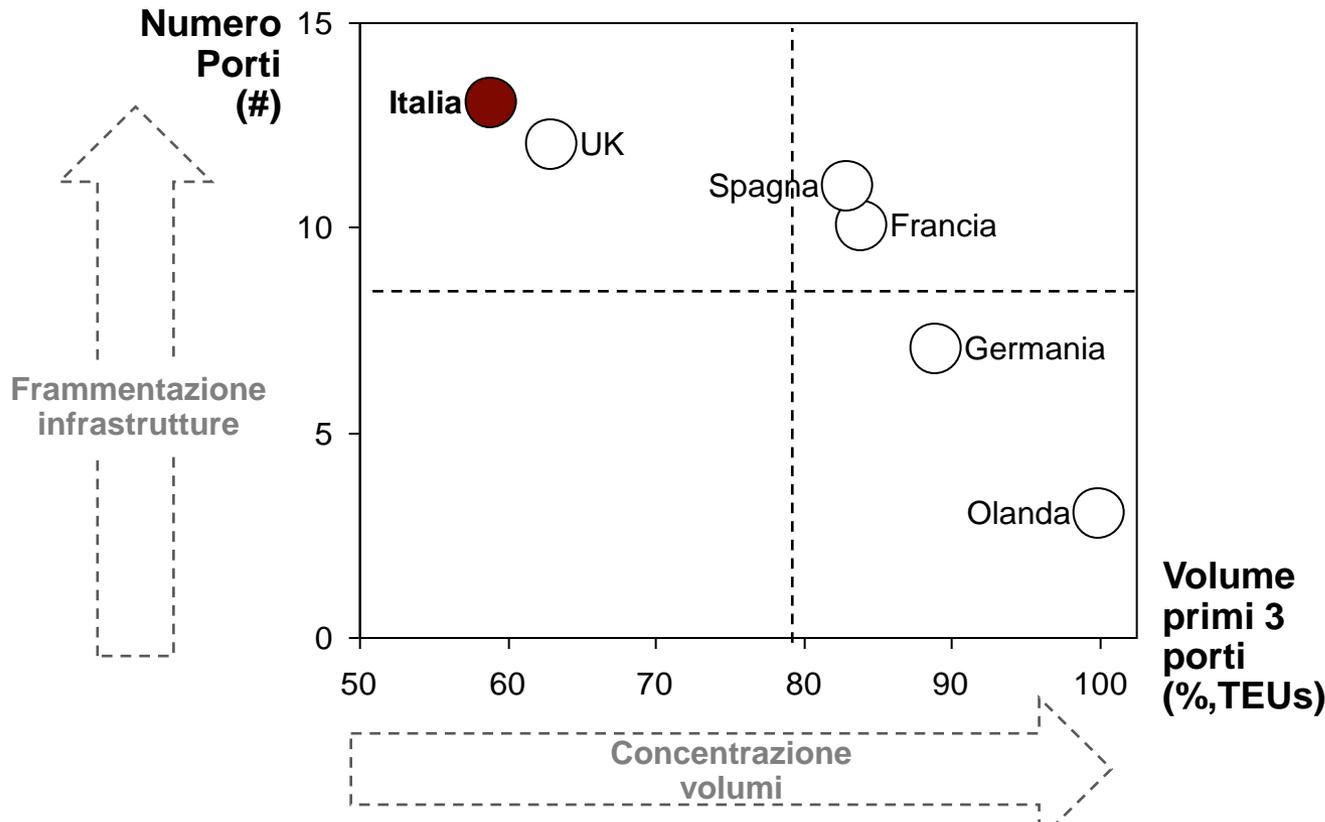


Fattori chiave per garantire sostenibilità ed efficacia del programma: coerenza priorità / allocazione risorse, partnership pubblico-privato / modelli di gestione per valorizzare il ritorno dell'investimento

L'Italia presenta una elevata frammentazione delle infrastrutture ed una bassa concentrazione dei volumi...

Esempio porti

Confronto numerosità porti e concentrazione dei volumi⁽¹⁾ (2009)



Principali porti

-MI Teus; rank europeo-

-  • Hamburg (7,0; 3°)
-  • Bremerhaven (4,5; 4°)
-  • Le Havre (2,2; 11°)
-  • Marsiglia (0,8; 18°)
-  • Felixstone (3,1; 6°)
-  • Southampton (1,6; 13°)
-  • **Gioia Tauro (2,8; 8°)**
-  • **Genova (1,5; 14°)**
-  • **La Spezia (1,0; 15°)**
-  • Valencia (3,6; 5°)
-  • Algeciras (3,0; 7°)
-  • Barcellona (1,8; 12°)
-  • Rotterdam (9,7; 1°)

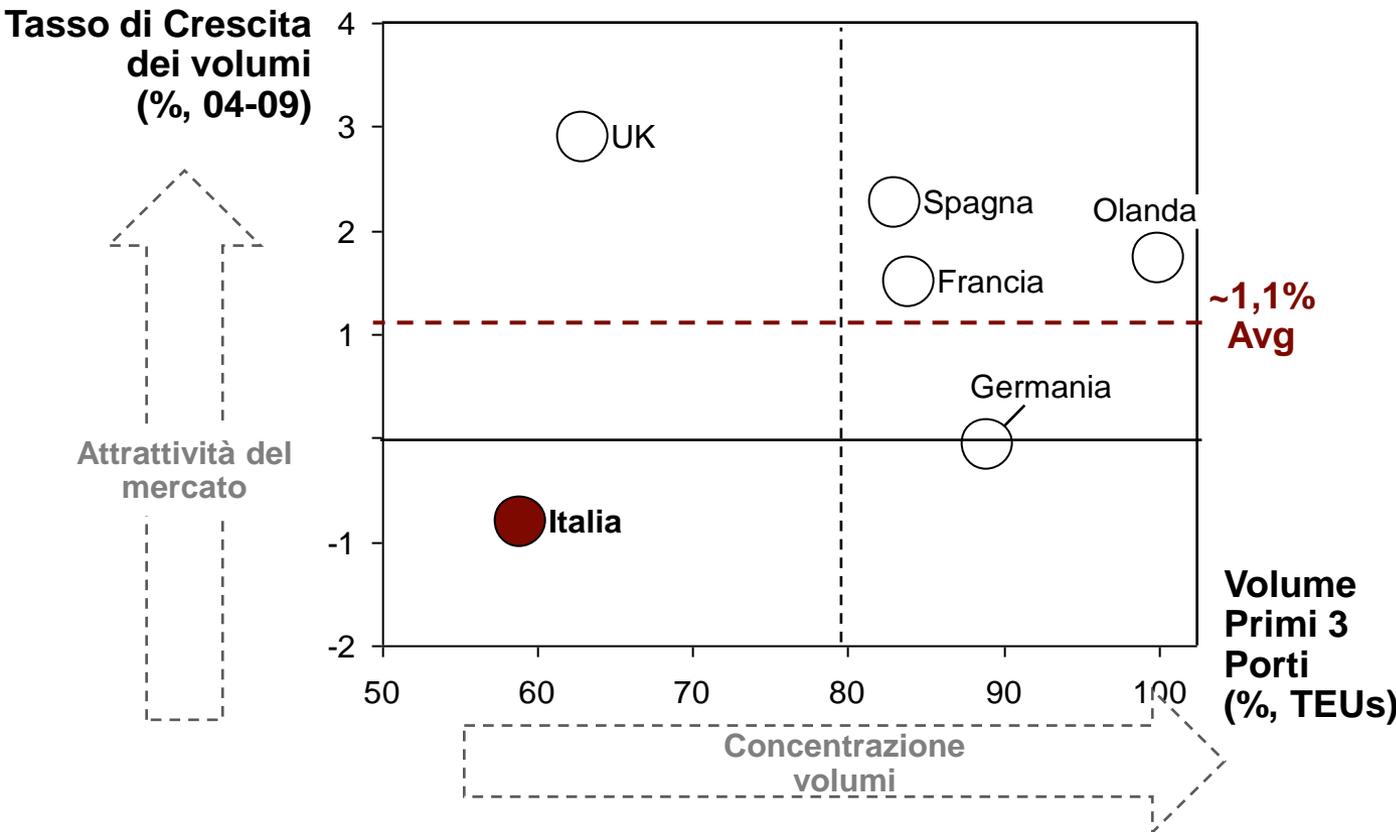
La frammentazione è accompagnata da una loro bassa integrazione in logica sistema

(1) Considerati porti industriali con volume di traffico superiore a 50.000 TEU/ anno; TEU: Twenty-Foot Equivalent Unit
Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati Containerisation International e Top 100 Porti mondiali 2009;

... contribuendo a ridurre la capacità competitiva del sistema Italia nel contesto europeo

Esempio porti

Confronto crescita mercato e concentrazione dei volumi⁽¹⁾
(2009)



La dispersione delle infrastrutture italiane rende difficile il conseguimento di economie di scala per competere

(1) Considerati porti industriali con volume di traffico superiore a 50.000 TEU/ anno; TEU: Twenty-Foot Equivalent Unit
Fonte: Analisi A.T. Kearney

Guardando in prospettiva, particolare attenzione deve essere dedicata ai trend evolutivi calati nel contesto italiano

Principali Trend

Evidenze

Ambiente

- **Crescente attenzione** verso temi ambientali/energetici
- L'impegno sulla sostenibilità (e le condizioni normative sempre più stringenti) avranno sempre più **un forte impatto sul mondo del trasporto**

Safety

- L'impegno sulla safety degli ultimi anni ha prodotto **evidenti miglioramenti**, c'è comunque ancora spazio da percorrere in questa direzione
- Forte attenzione inoltre a contenere **i rischi relativi al trasporto di merci pericolose** sulle varie modalità

Security

- L'instabilità dello scenario socio politico internazionale sta generando **richieste non prevedibili sulla sicurezza con impatti sulle performance logistiche** (normative sui container internazionali, imbarco del traffico aereo, etc.)

Mercati emergenti

- **Trend in atto di ri-localizzazione della produzione** di alcuni settori verso nuovi paesi (es. Nord Africa), che vanno a modificare i flussi logistici tradizionali
- Cogliere le opportunità legate alla rapida crescita di nuovi mercati di consumo

Agenda

- Panoramica del settore logistico
- Gap competitivi e trend evolutivi
- **Linee guida per il futuro**

Le direttive per guidare la logistica italiana nella ripresa dalla crisi: accelerazione dei processi, qualificazione dell'offerta imprenditoriale e infrastrutturazione



La definizione delle linee guida deve essere sviluppata tenendo conto dei gap competitivi del mercato italiano e delle opportunità presenti nei trend evolutivi

Tre linee guida di intervento chiave per la ripresa della logistica e a sostegno del sistema Italia ...

Per discussione

Obiettivi

Accelerazione
processi

Qualificazione
dell'offerta
imprenditoriale

Infrastrutturazione
di sistema

Macro Linee Guida

1

Semplificazione ed
eliminazione dei
"colli di bottiglia"
normativi/operativi

2

Riposizionamento
del comparto
rispetto ai
cambiamenti attesi

3

Piano della logistica
coerente con i
trend evolutivi

Benefici attesi

- Riduzione **costi** per il sistema
- Miglior **servizio** offerto
- Attrazione **domanda**
- Maggiore **specializzazione, qualificazione e capacità di muoversi** lungo la catena del valore
- **Rafforzamento** della posizione di mercato delle aziende più solide
- **Aumento della competitività** del settore nel contesto europeo
- Miglior **ritorno degli investimenti**
- Volano per **crescita sostenibile** del sistema Italia

...ed un insieme di aree di intervento che potranno caratterizzare l'azione di Confetra

Per discussione

Obiettivi

Accelerazione
processi

Qualificazione
dell'offerta
imprenditoriale

Infrastrutturazione
di sistema

Macro Linee Guida

1

Semplificazione ed
eliminazione dei
"colli di bottiglia"
normativi/operativi

2

Riposizionamento
del comparto
rispetto ai
cambiamenti futuri

3

Piano della logistica
coerente con i
trend evolutivi

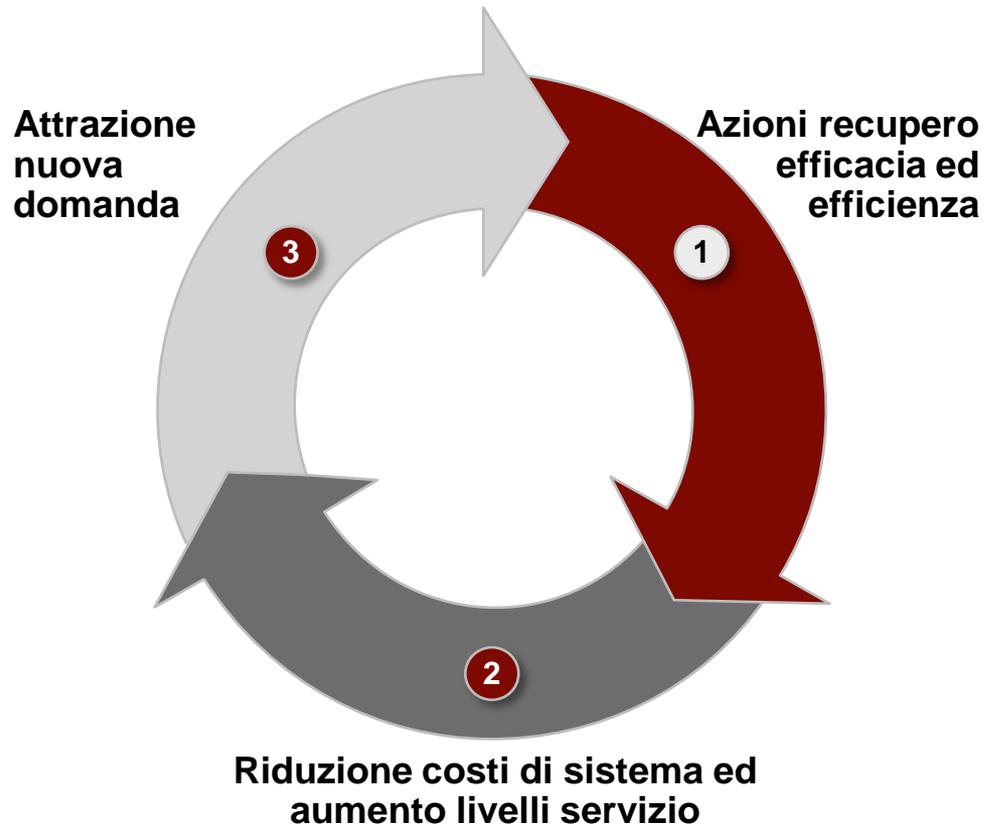
Aree di intervento

- **Omogeneizzazione/** Semplificazione normative locali (es. distribuzione nelle aree urbane)
- **Coordinamento** delle attività amministrative (es. Sportello Unico doganale)
- Riposizionamento "**Market oriented**" rispetto alle direttive europee delle attività doganali (es. depositi IVA)
- Contrasto all'**illegalità**
- Riduzione cuneo e **pressione fiscale**
- Diffusione adozione di **sistemi /tecnologie abilitanti**
- Impulso alla **qualità delle aziende** (es. accesso al credito, incentivi all'innovazione)
- Sostegno alla **qualificazione** delle risorse umane (es. corsi universitari, formazione professionale)
- Attuazione del **sistema EU di attribuzione del rischio** per l'autotrasportatore
- Incentivo all'**internazionalizzazione** delle imprese
- **Concentrazione degli investimenti** infrastrutturali, in logica di sistema, sui nodi "chiave"
- Posizionamento pre-emption su **mercati emergenti**
- Apertura a partenariato **Pubblico/Privato**
- Apertura a modelli di **Project financing**

Iniziare ad agire sui “colli di bottiglia” può alimentare un processo virtuoso, con impatto significativo sul valore generato

Preliminare

Eccellenza della Logistica italiana



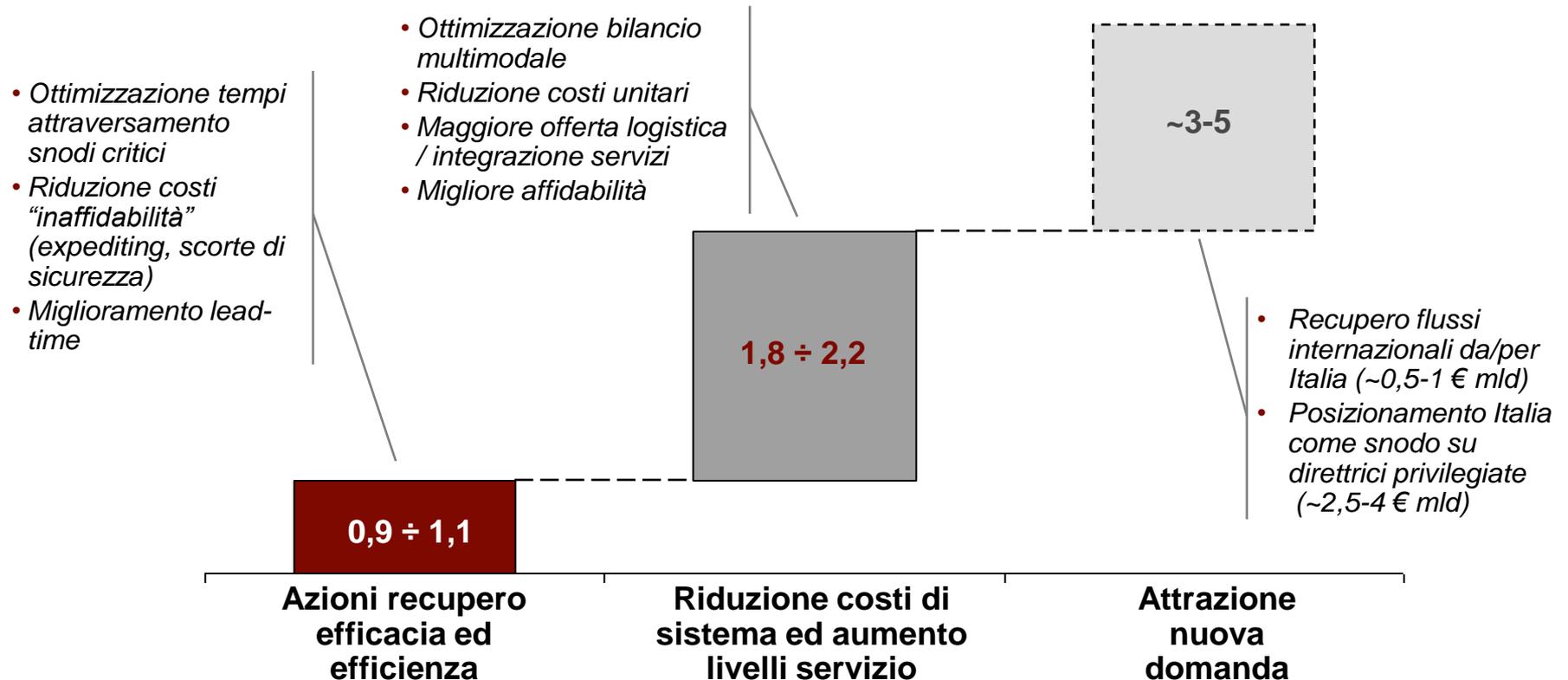
- 1** Rimozione colli di bottiglia amministrativi
 - Riduzione tempi (attraversamento snodi critici)
 - Riduzione costi “inaffidabilità” (*expediting*, scorte di sicurezza)
- 2** Riduzione costi strutturali e aumento qualità servizio
 - Ottimizzazione multimodalità (riduzione costi unitari)
 - Miglioramento offerta logistica / servizi a valore aggiunto
- 3** Attrazione nuova domanda
 - Recupero flussi internazionali da/per Italia
 - Posizionamento Italia come snodo su direttrici privilegiate

Il potenziale di recupero, agendo sulle linee guida di intervento identificate, è significativamente elevato

Prima ipotesi recupero valore potenziale

(€ mld, stime rispetto PIL 2009)

Stima





Studio dei settori logistica e trasporto merci in Italia

Appendice

Dicembre 2010

*Copyright © 2010 by A.T. Kearney
This document was prepared by A.T. Kearney for use by a joint Client and A.T. Kearney team
and may not be used for other purposes, or disclosed to other parties without the written
permission of A.T. Kearney*

ATKEARNEY

Appendice

■ Obiettivi del progetto ed approccio seguito

- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda
- Analisi dell'offerta
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

Obiettivi del progetto

- Fornire un quadro chiaro del mercato, delle dinamiche competitive, degli scenari attesi e delle implicazioni strategiche per i principali settori industriali rappresentati in Confetra
- Identificare le linee guida di intervento e definirne le priorità, focalizzando l'attenzione su un piano d'azione concreto e realizzabile già nel breve/medio termine, sul quale far convergere obiettivi e impegni operativi della confederazione

Il fine ultimo è definire lo scenario evolutivo relativo ai settori della logistica e del trasporto merci a livello Europeo

Approccio al progetto articolato in tre moduli logici



Appendice

- Obiettivi del progetto ed approccio seguito

- **Perimetro e metodologia di analisi**

- Analisi della domanda
- Analisi dell'offerta
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

Partendo dalla filiera logistico produttiva vengono considerate tre macro categorie di servizi logistici

Illustrativo

Approccio metodologico alla filiera logistico produttiva

Simplified Supply Chain



Sintesi importanza principali servizi logistici⁽¹⁾



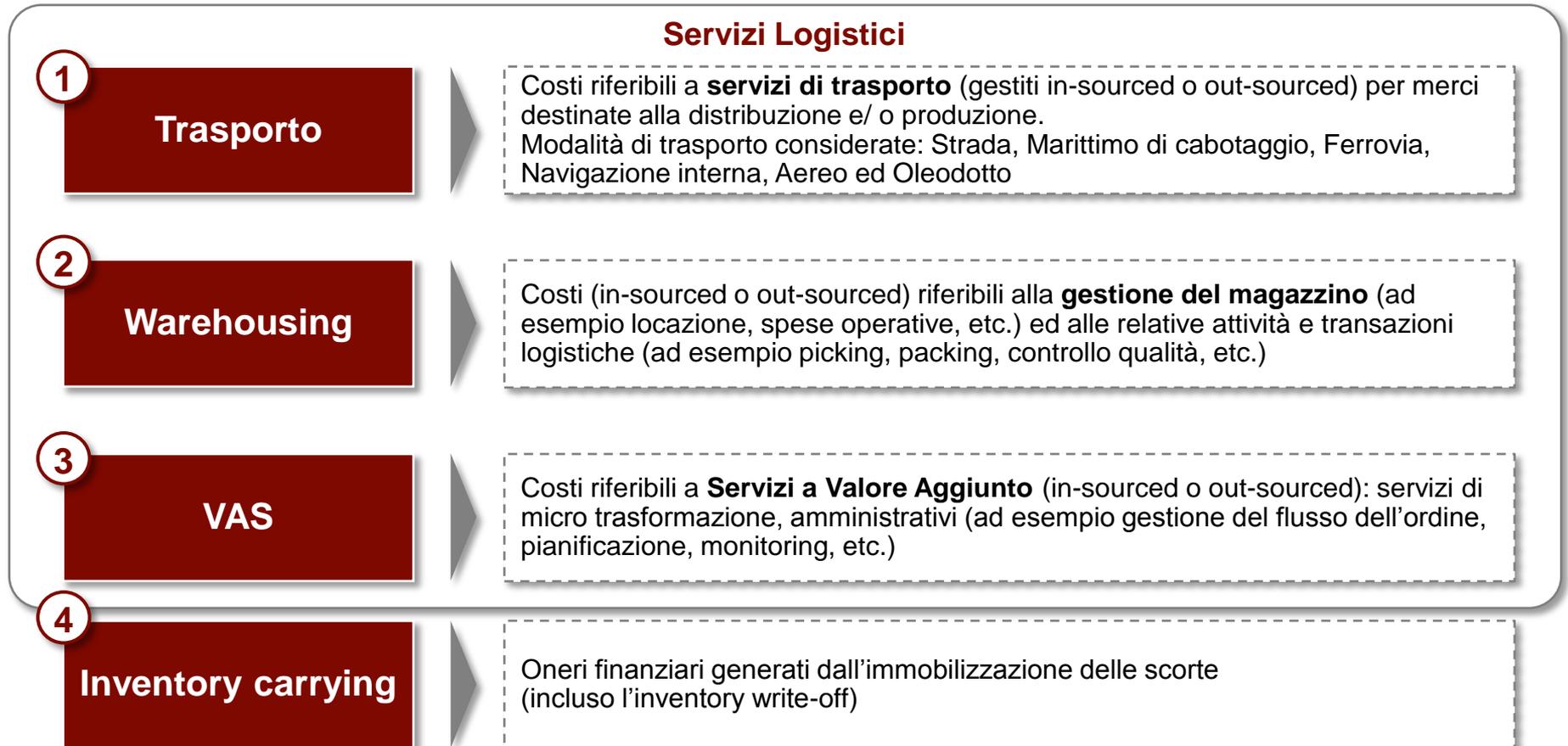
Legenda: ● Alta; ○ Bassa

(1) Slide successiva per descrizione delle categorie di servizio

Fonte: LSU/ TRL, 2008; analisi A.T. Kearney

A questi servizi è possibile accostare anche l'impatto dell'inventary carrying

Principali tipologie di costo considerate



Perimetro geografico di analisi

Principali stati europei considerati⁽¹⁾



Lista paesi Europa 29

■ EU17

- Austria (A)
- Belgio (B)
- Danimarca (DK)
- Finlandia (FIN)
- Francia (F)
- Germania (D)
- Grecia (GR)
- Irlanda (IRL)
- **Italia (I)**
- Lussemburgo (L)
- Olanda (NL)
- Norvegia (N)
- Portogallo (P)
- Spagna (E)
- Svezia (S)
- Svizzera (CH)
- United Kingdom (UK)

■ Altri EU29

- Bulgaria (BG)
- Cipro (CY)
- Repubblica Ceca (CZ)
- Estonia (EST)
- Ungheria (H)
- Lettonia (LV)
- Lituania (LT)
- Malta (M)
- Polonia (PL)
- Romania (RO)
- Slovacchia (SK)
- Slovenia (SLO)

(1) Cipro e Malta esclusi dalla mappa per ragioni grafiche
Fonte: A.T. Kearney

Appendice

- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi

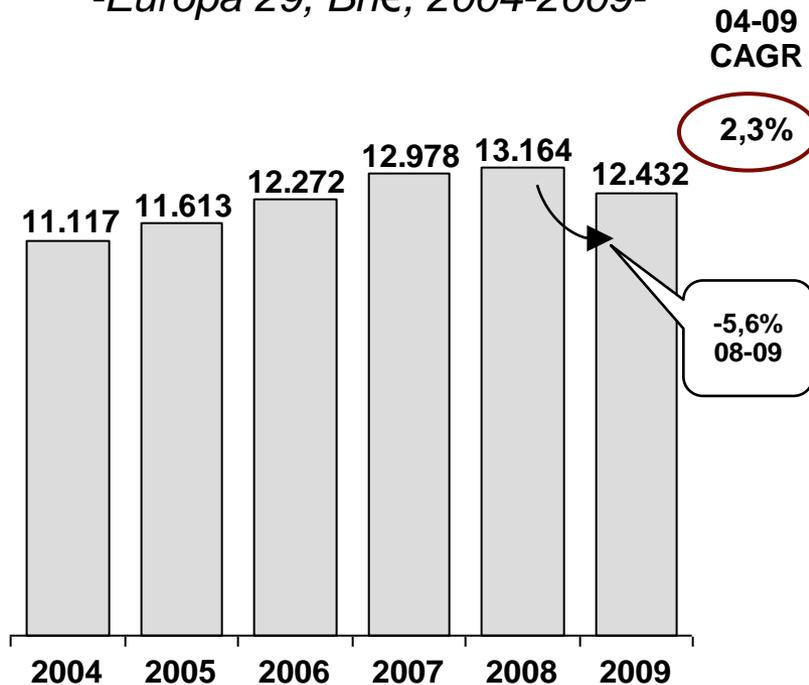
■ **Analisi della domanda**

- • Mercato europeo
 - Mercato italiano
- Analisi dell'offerta
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

A livello europeo si assiste ad una crescita dell'incidenza del costo logistico sul PIL: 7,2% pari a 893 Bn€

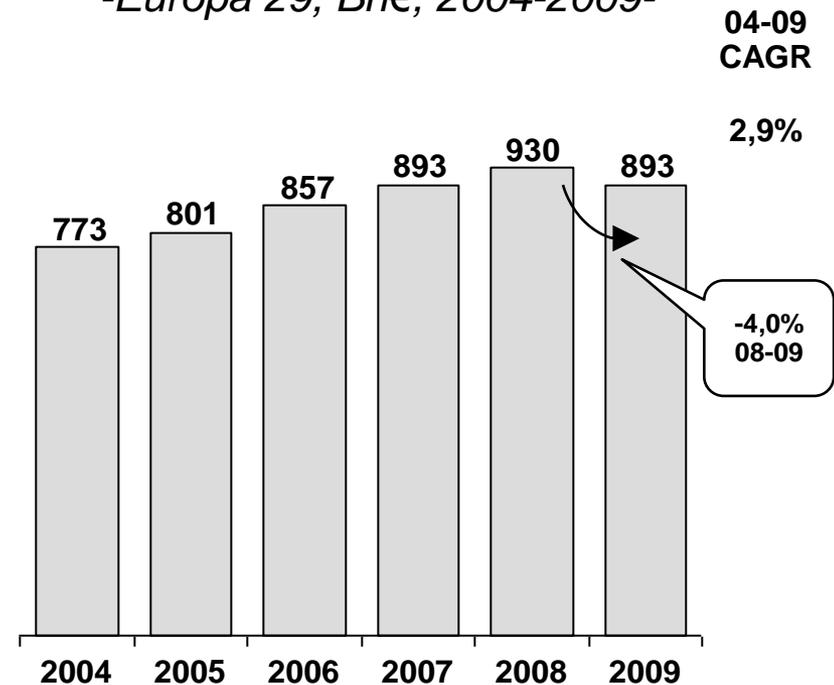
Produzione Interna Lorda Europea⁽¹⁾

-Europa 29, Bn€, 2004-2009-



Totale Costo logistico⁽²⁾

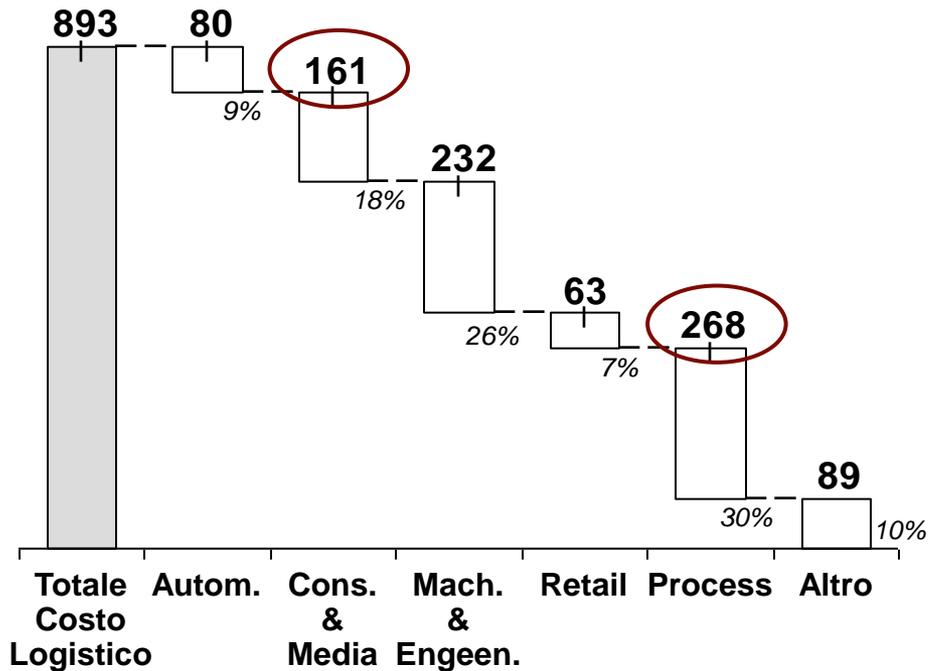
-Europa 29, Bn€, 2004-2009-



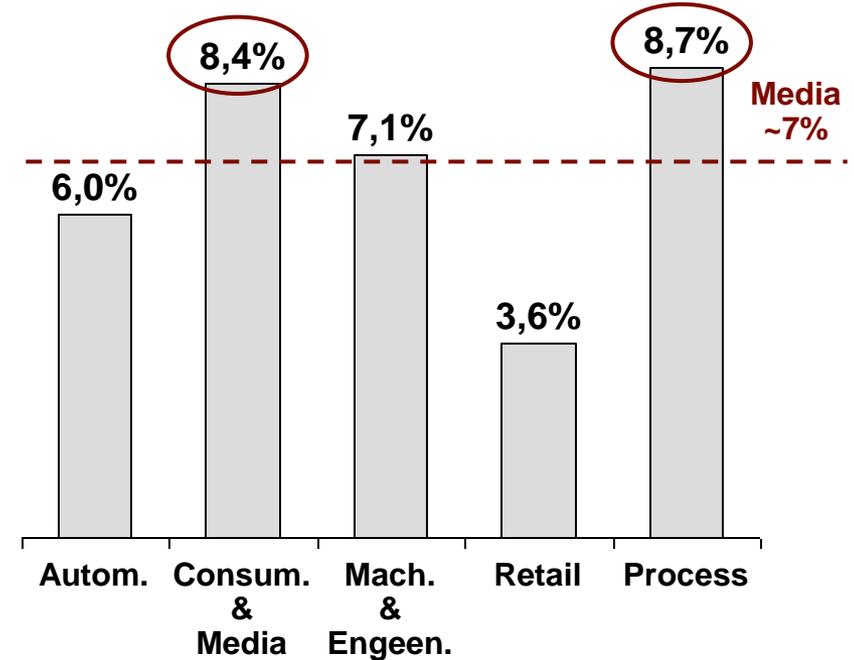
(1) GDP (Gross Domestic Product) Eurostat; (2) Il "Totale Costo Logistico" comprende la totalità delle spese relative ai servizi logistici del sistema (sia attività gestite in-sourced che out-sourced) e l'inventary carrying. Valori storici integrati da dati di trend riferiti ad un sottoinsieme di industrie; 2009 stimato.

L'impatto è diverso a seconda del settore industriale di riferimento

Ripartizione industriale⁽¹⁾
-Europa 29, Bn€, 2009-



Incidenza costo logistico per industria⁽²⁾
-% sul fatturato-



(1) La categoria "Altro" include settori non raggruppabili nelle altre categorie (ad esempio ospedaliero, Amministrazione Pubblica, militare, etc.)

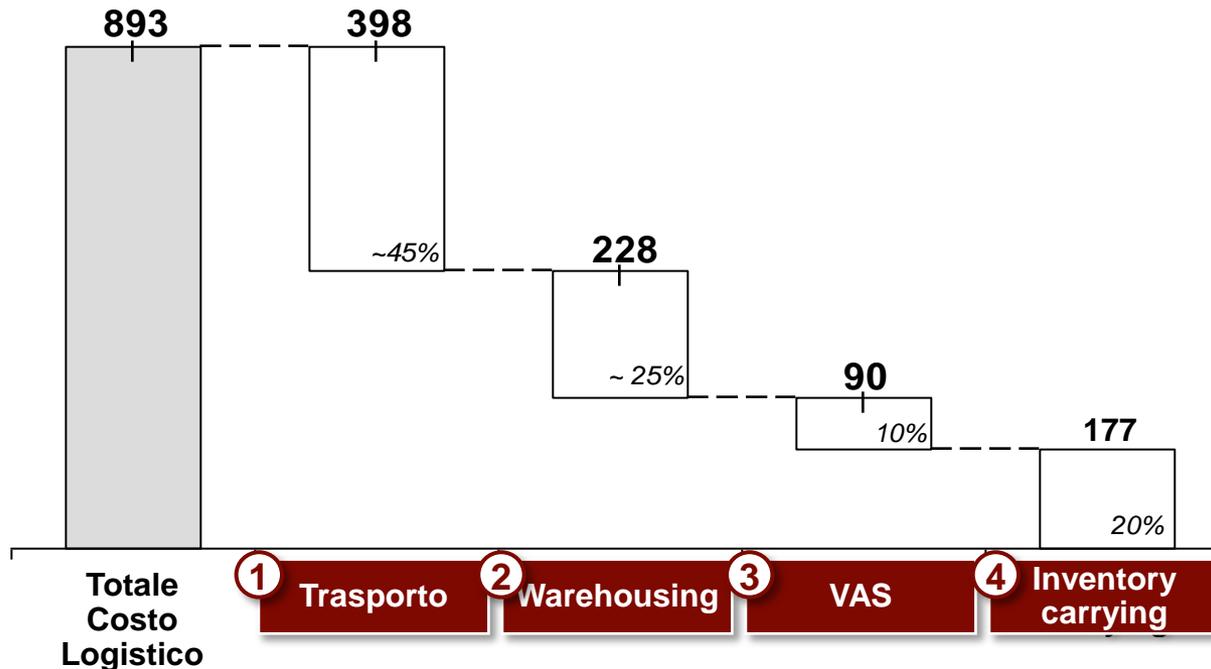
(2) Analisi ELA (European Logistics Study – A.T. Kearney), 2008: gli importi possono differire da quelli complessivi in quanto stimati in base ad sottoinsieme di aziende e riferiti al fatturato della singola azienda

Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; ELA; analisi A.T. Kearney

Il segmento principale è rappresentato dal trasporto, che impatta per quasi la metà del costo complessivo

Vettori leggeri
non considerati

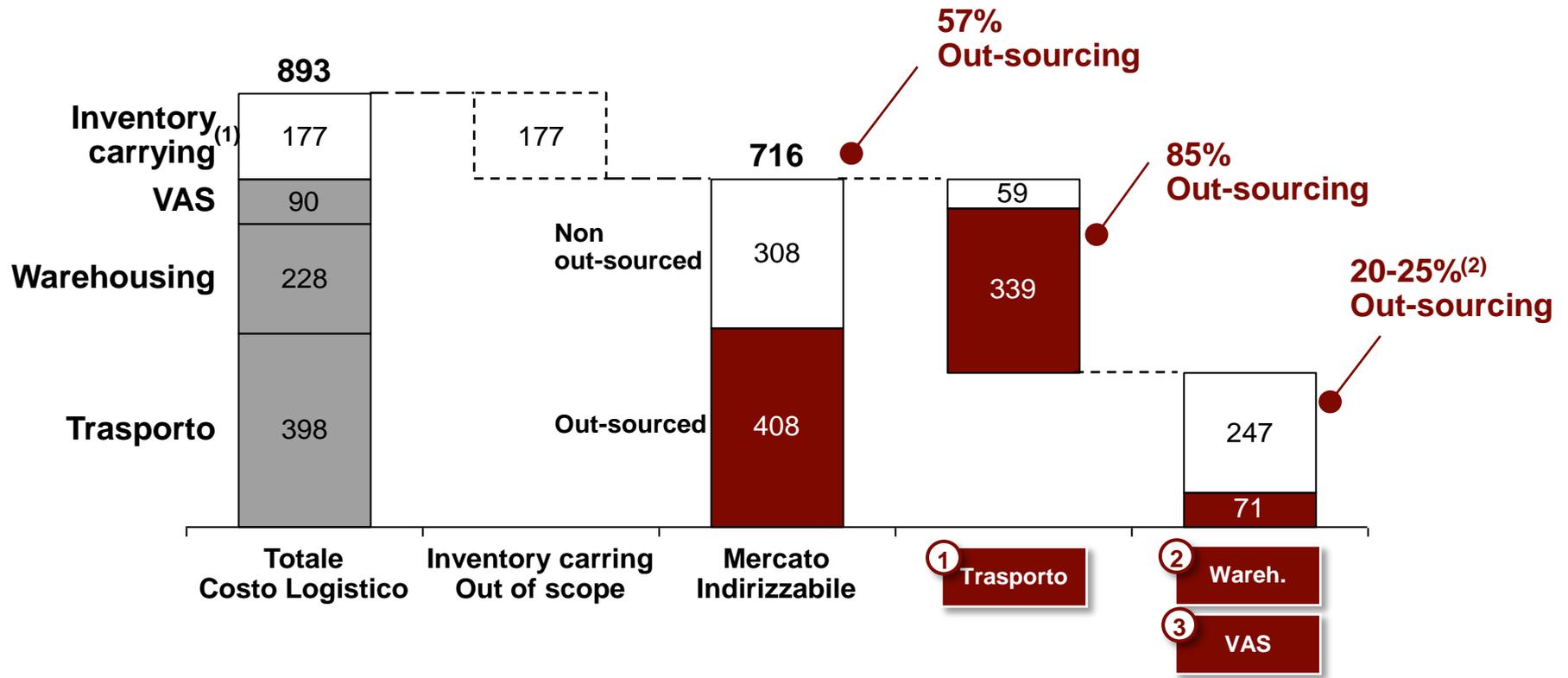
Ripartizione per tipologia di costo (Europa 29, Bn€, 2009)



Il servizio esternalizzato ha raggiunto una soglia del ~ 85% per il trasporto mentre è bassa sugli altri

Vettori leggeri non considerati

Livello di esternalizzazione per tipologia di servizio (Europa 29, Bn€, 2009)



(1) La quota di out-sourcing dell'inventory carrying (operatori che si caricano il rischio degli eventuali oneri finanziari generati dall'immobilizzazione delle scorte) è out of scope in questo studio (2) La quota di out-sourcing è stimata senza includere nel perimetro gli HR diretti (invece inclusi nel perimetro del costo logistico); la stima ottenuta includendo anche la quota di HR diretti è vicina al 60% di Out-sourcing (si veda Appendice)

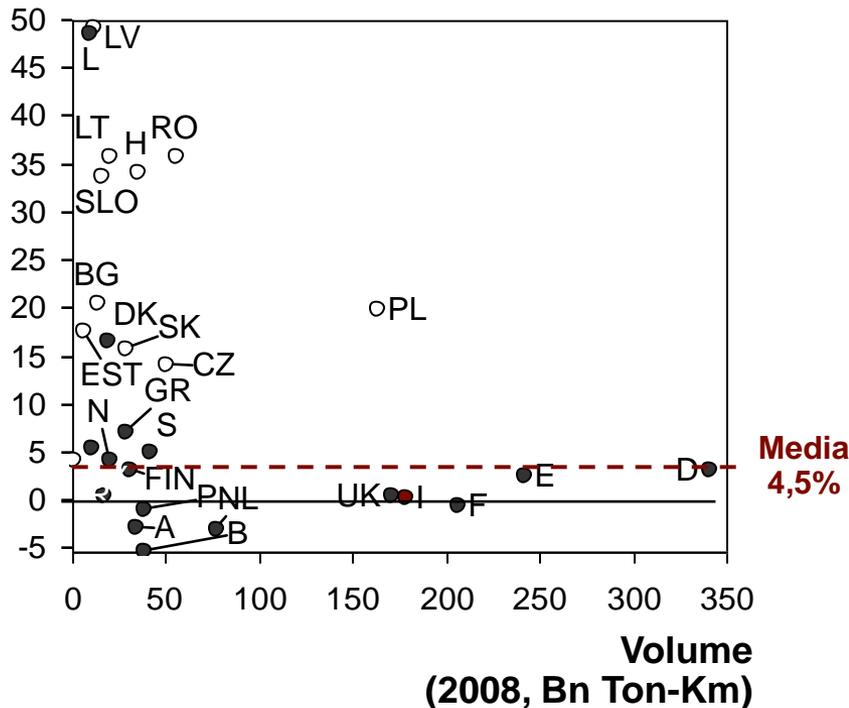
Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; ELA; analisi A.T. Kearney

I paesi con i volumi di vezione più bassi crescono nella modalità stradale e decrescono in quella ferroviaria

Vettori leggeri non considerati

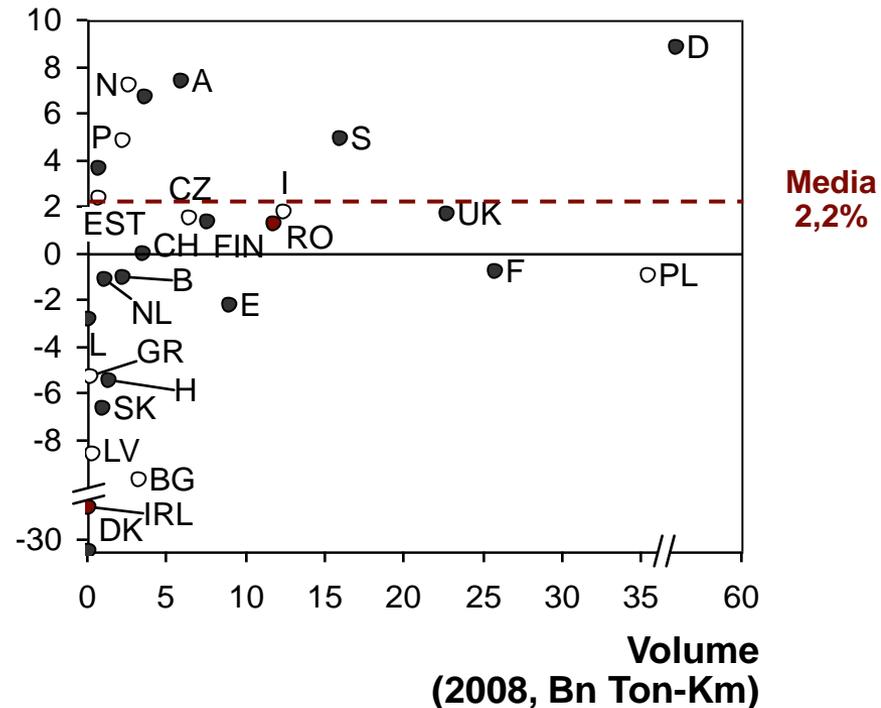
Vezione stradale (EU29)

CAGR Volume
(%, 04-08)



Vezione ferroviaria (EU29)

CAGR Volume
(%, 04-08)



● EU17
 ○ EU29
 Legenda:
 Fonte: Eurostat; analisi A.T. Kearney

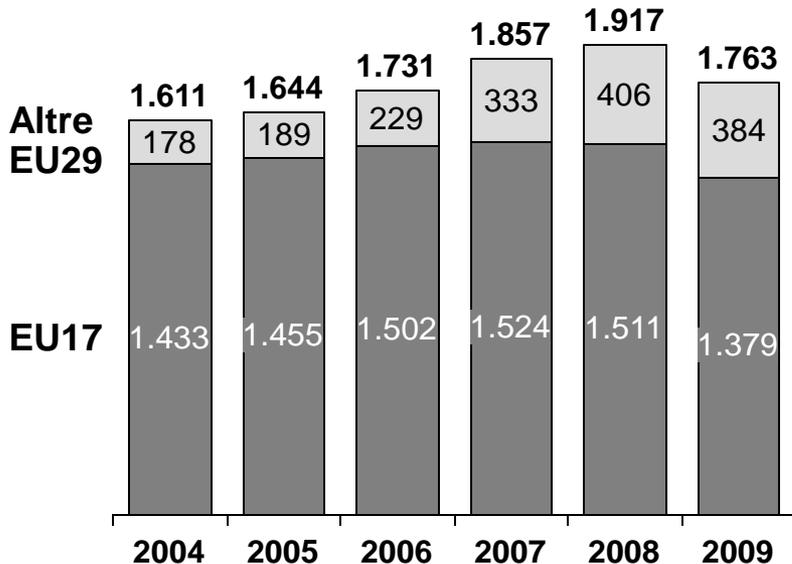
La vezione stradale è preponderante, con il trasporto ferroviario sostanzialmente statico

Vettori leggeri non considerati

Vezione su strada – Tonnellate Km

-Europa 29, Bn Ton-Km, 2004-2009-

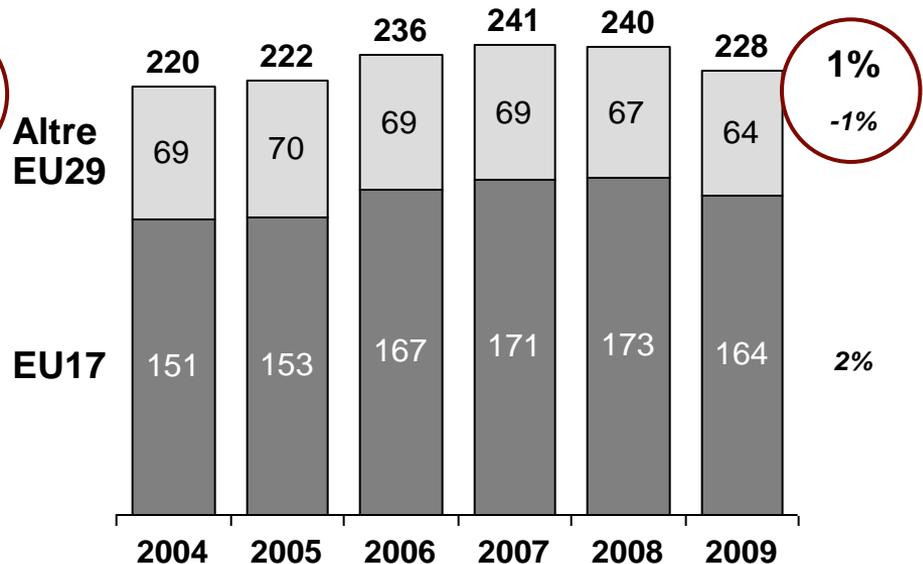
04-09
CAGR



Vezione ferroviaria – Tonnellate Km⁽¹⁾

-Europa 29, Bn Ton-Km, 2004-2008-

04-09
CAGR



I nuovi paesi europei dell'EU29 stanno sostenendo la crescita della vezione stradale a scapito di quella ferroviaria

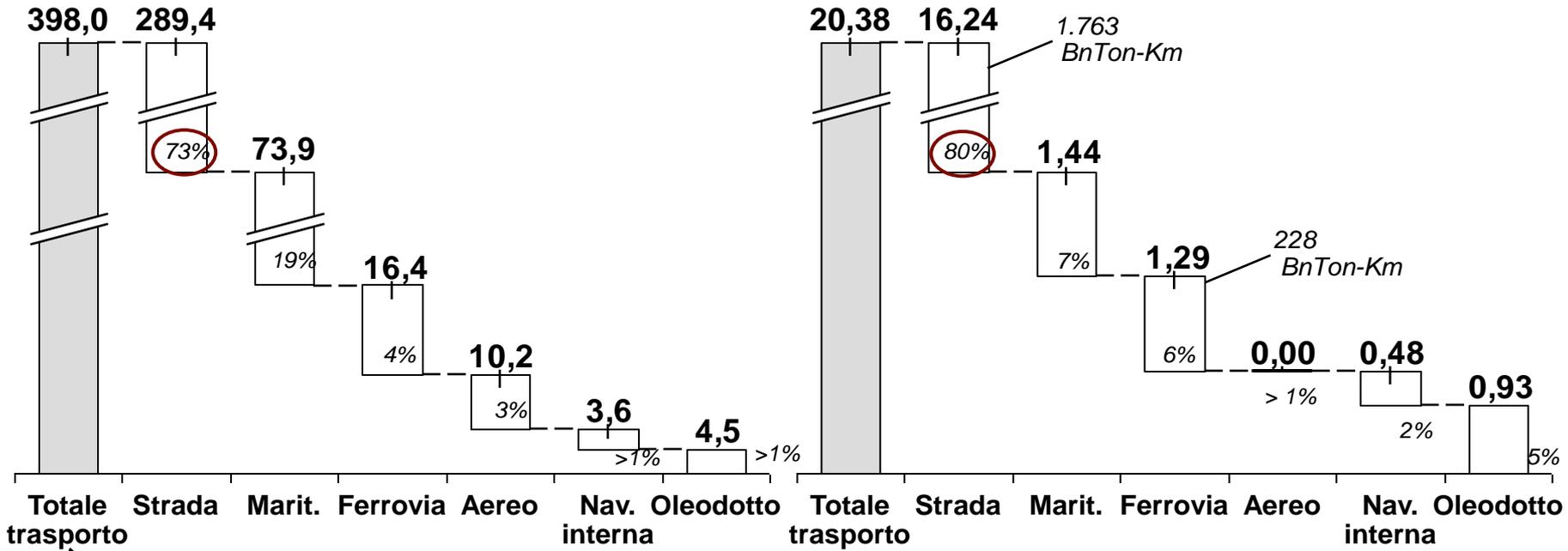
(1) Allocazione per paese effettuata considerando i tragitti interni al paese; dati 2009 stimati
Fonte: Eurostat; analisi A.T. Kearney

Focalizzandosi sul trasporto, a livello europeo la modalità stradale ha la quota principale sia a volume che a valore

Vettori leggeri non considerati

Costi di trasporto per modalità
-Europa 29, Bn€, 2009-

Volumi di trasporto per modalità⁽¹⁾
-Bn Ton, 2009-



Totale mercato logistico: 893 Bn€

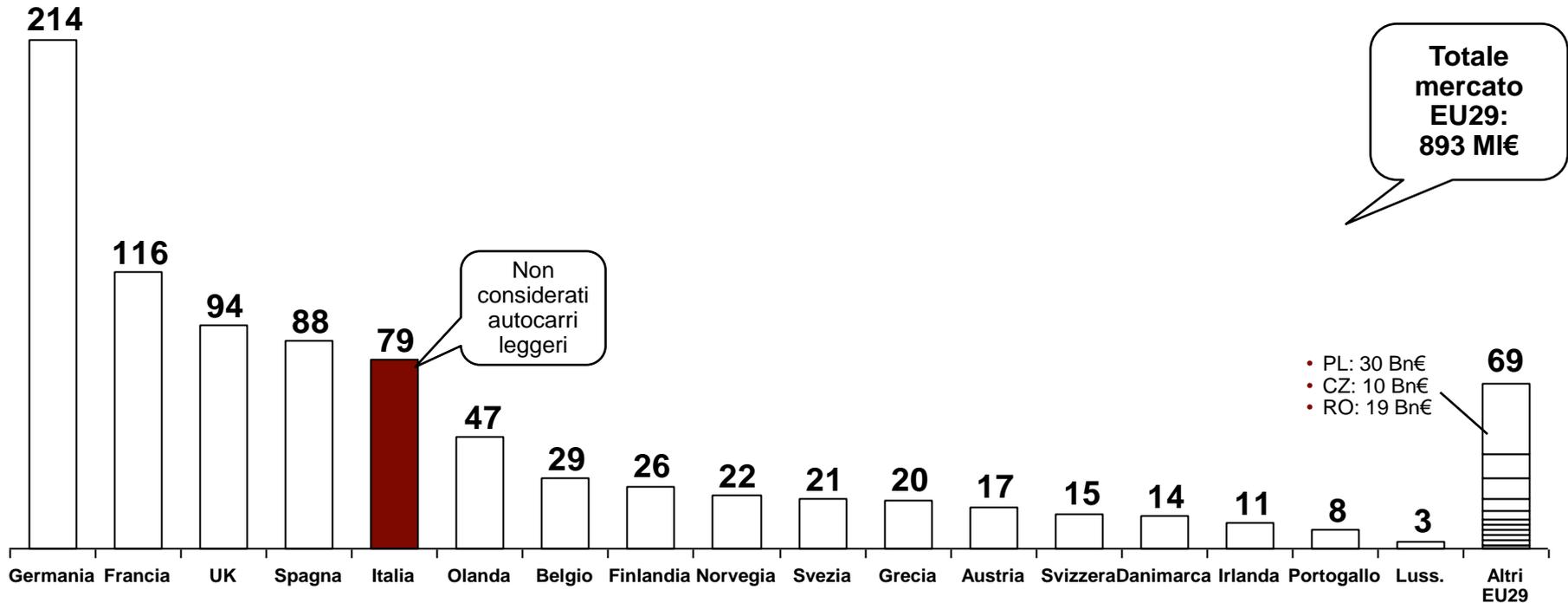
Media €/ Ton	19,5	17,8	51,4	12,7	>1.000	7,4	5,0
--------------	------	------	------	------	--------	-----	-----

(1) Stime effettuate considerando i volumi totali movimentati rispetto ai criteri di Eurostat Survey "Transport" 07/09; 2009 stimato
Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; Eurostat; analisi A.T. Kearney

La Germania è il principale mercato europeo con quasi il 9% di incidenza sul PIL

Vettori leggeri non considerati

Totale Costo Logistico per paese europeo (Bn€, 2009)



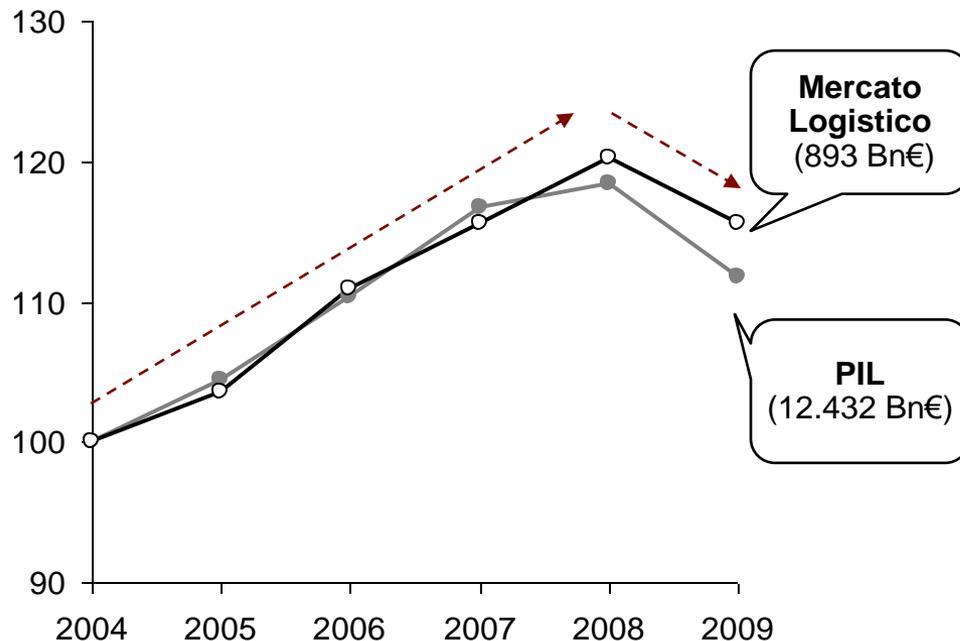
Incidenza costo logistico (% su PIL)

8,9% 6,1% 6,0% 8,3% 5,2% 8,2% 8,7% 15,0% 8,0% 7,2% 8,5% 6,1% 4,1% 6,2% 6,7% 4,9% 8,0% 8,4%

Nota: la ripartizione per paese non tiene conto della quota di trasporti leggeri
 Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; Eurostat; analisi A.T. Kearney

Il mercato logistico ha seguito il trend del PIL europeo smussandone la contrazione della crisi macroeconomica

Comparazione tra trend storico del PIL e del mercato logistico (EU29, base 100)



Incidenza costo logistico (% su PIL)

6,9% 6,9% 7,0% 7,0% 7,1% 7,2%

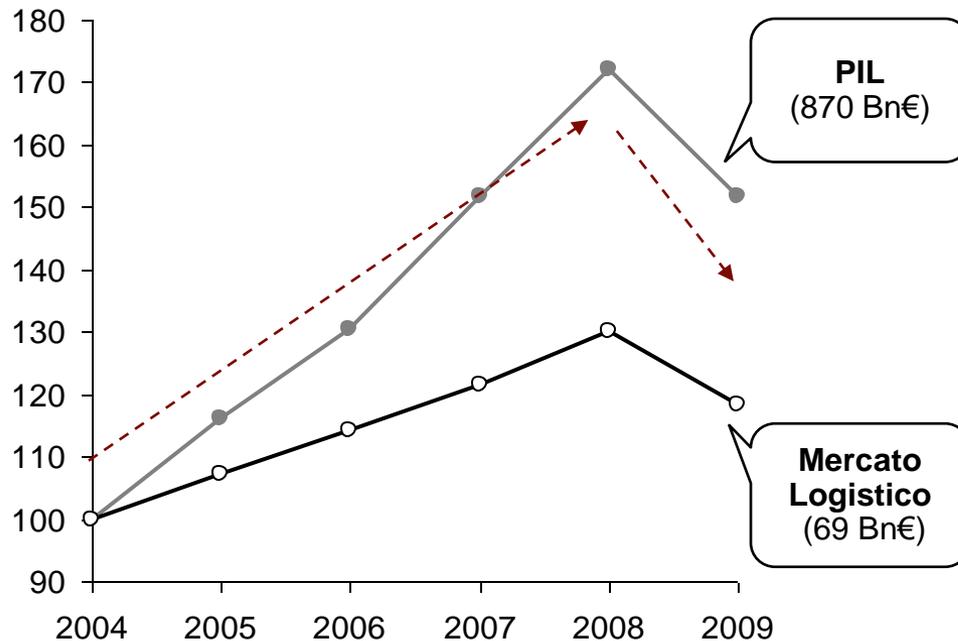
Commenti

- Naturale **correlazione positiva** tra l'andamento macroeconomico ed il mercato logistico
- **Costante aumento incidenza del costo logistico sul PIL**
- La crisi macro economica ha portato una **contrazione del mercato logistico meno che proporzionale rispetto al PIL**

I nuovi paesi europei dimostrano un andamento più brusco con il mercato logistico che stenta a seguire il PIL

Altri EU29 (no EU17)

Comparazione tra trend storico del PIL e del mercato log. (altri EU29, base 100)



Incidenza
costo
logistico
(% su PIL)

10,2% 9,4% 8,9% 8,2% 7,7% 7,9%

Commenti

- Gli Altri EU29 crescono e decrescono **più velocemente degli EU17**
- La **crescita logistica** è stata più alta di quella degli EU17 ma **meno che proporzionale** rispetto alla crescita del PIL
- La crisi ha comportato una **contrazione del mercato logistico più forte rispetto a quella degli EU17**

La crisi ha accelerato la spinta verso l'efficienza, mettendo potenzialmente a rischio la qualità del servizio

Non esaustivo

Aree di intervento delle aziende

Impatti sul mercato logistico

Prezzi

- Attivate procedure di **rinegoziazione** con fornitori

- Riduzione dei **margini**
- Rallentamento degli **investimenti**

Volumi

- Riduzione dei volumi
- **Ricerca ottimizzazione dei flussi** (consolidamento spedizioni, magazzini, etc.)

- Ridimensionamento **organizzativo**
- Ridefinizione dei carichi **medi** e delle **modalità** del trasporto
- **Centralizzazione** decisioni a livello di Headquarter

Out-sourcing

- **Riduzione livello di out-sourcing** delle attività sfruttando l'insaturazione delle risorse ed opportunità di mercato (ad es. immob.)

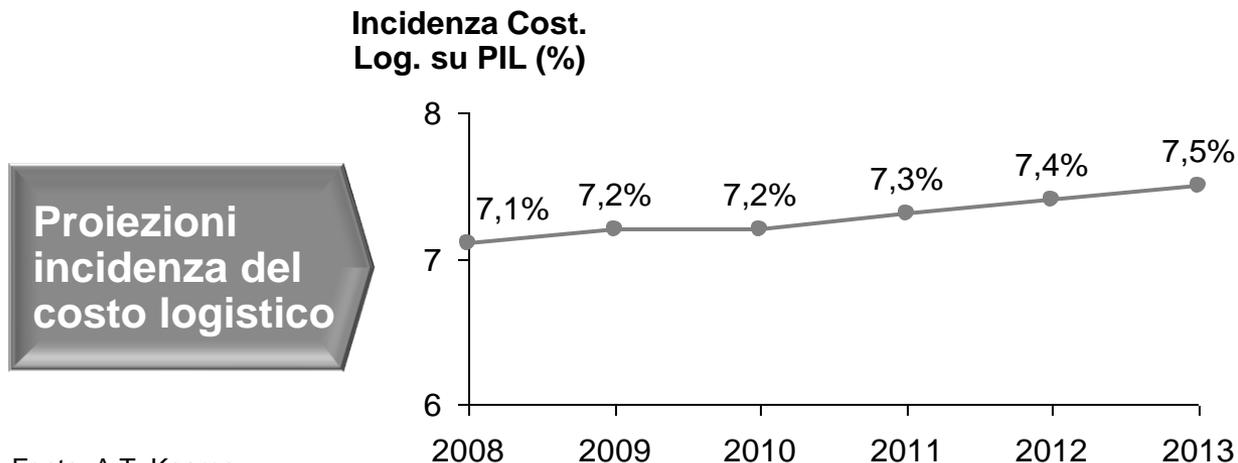
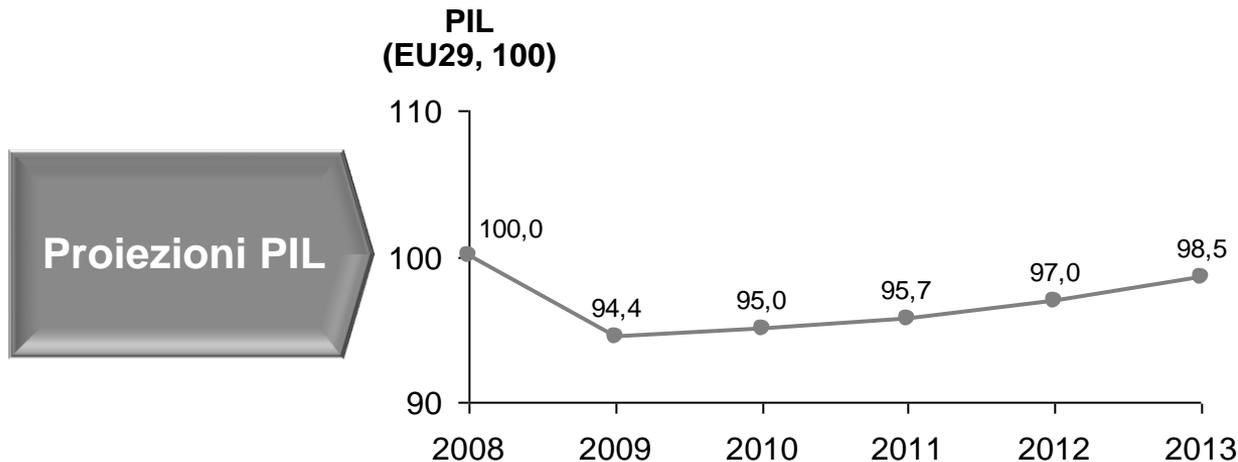
- **Riduzione** dei ricavi provenienti dal **Warehousing**

Potenziali rischi

- Riduzione della **qualità** (livello del servizio)
- Mancato rispetto delle **regole**
- **Penalizzazione** operatori **piccoli** e/ o **locali**

Le proiezioni del mercato considerano l'effetto congiunto dell'evoluzione del PIL e dell'incidenza del Costo logistico

Approccio allo sviluppo dell'evoluzione del mercato

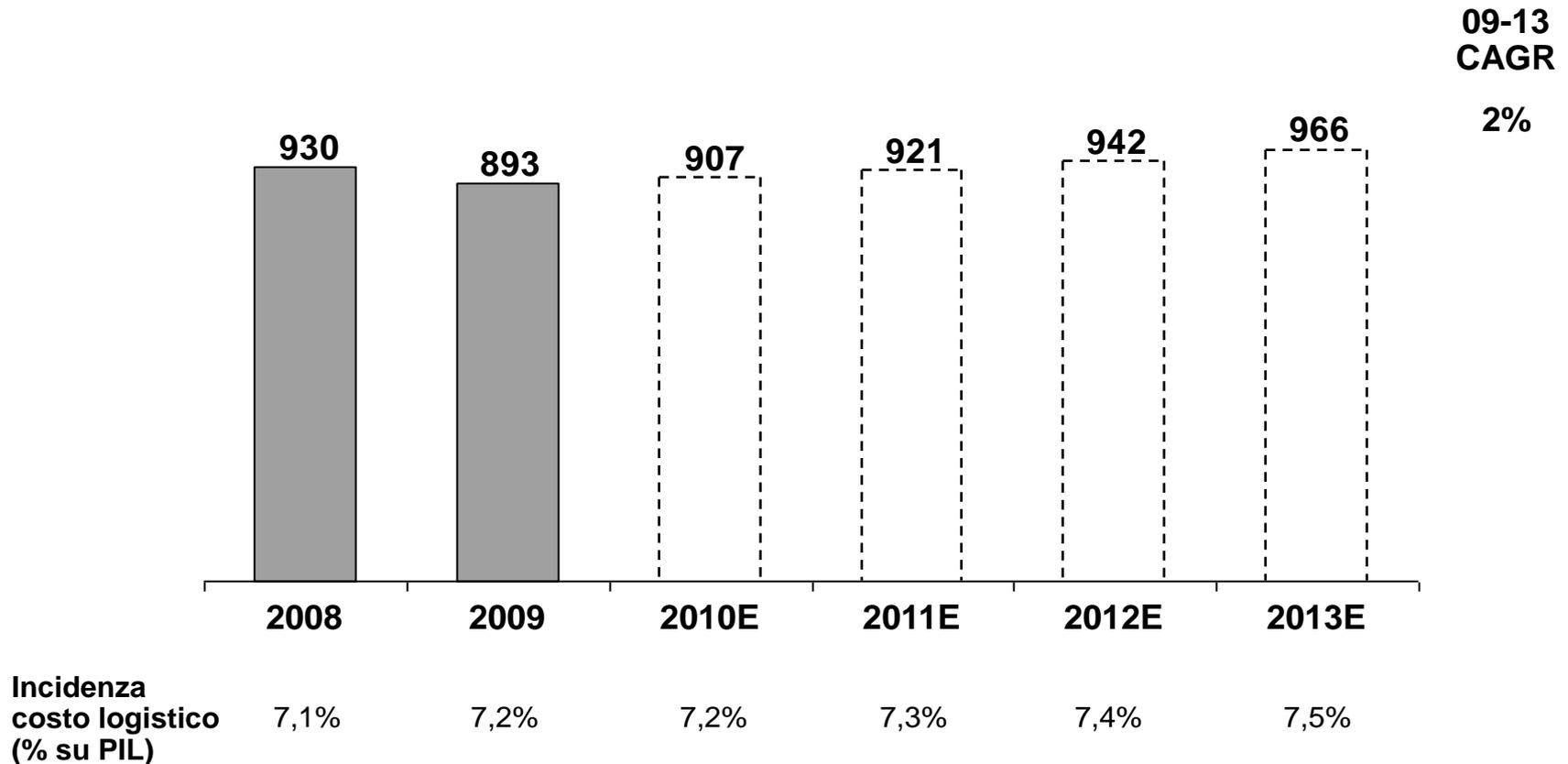


Commenti

- Ripresa dal **2010**
- **Lenta ripresa** (lontana dai Cagr ante-crisi)
- Ritorno al PIL 2008 raggiunta quasi nel 2013
- **Continuo aumento dell'incidenza logistica** dovuto :
 - Intensificazione degli effetti di delocalizzazione (sebbene parzialmente bilanciata da una crescita in efficienza)
 - Aumento costi unitari

Il mercato della logistica a livello europeo riuscirà a recuperare l'impatto della crisi solo a partire dal 2012

Proiezione di sviluppo del Costo Logistico (Bn€, EU29)

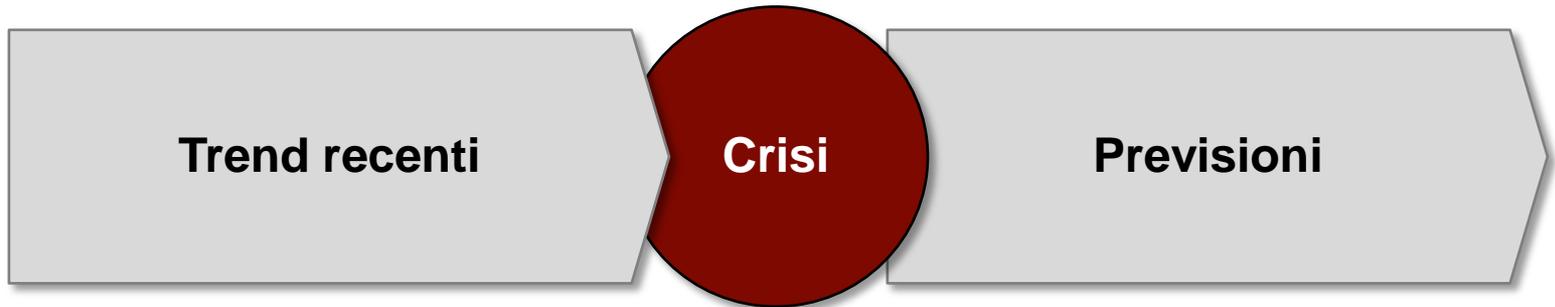


Nota: evoluzione del mercato stimata considerando le proiezioni di Prodotto Interno Lordo per paese (fonte EIU) e i forecast di incidenza logistica (fonte Ela)

Fonte: EIU, Ela; analisi A.T. Kearney

Sintesi risultati emersi

Frame metodologico



Principali risultati

- Fino al 2008, **forte trend di crescita** del mercato logistico (4,7%)
- Naturale **correlazione positiva** tra l'andamento del PIL ed il mercato logistico
- Costante **aumento incidenza logistica sul PIL**
- Andamento economico Altri EU29 più brusco, solo in parte riflesso sul mercato logistico
- Riduzione del **4%** del mercato logistico nel **2009**
- Principali **impatti** della crisi sul mercato logistico:
 - Riduzione dei **margini**
 - Ridefinizione **flussi di trasporto**
 - **Riduzione volumi logistici**
 - **Cambio interlocutore** lato cliente
- Potenziali rischi:
 - Riduzione della **qualità**
 - Mancato rispetto delle **regole**
 - Penalizzazione operatori **piccoli** e/ o locali
- **Ripresa nel 2010** con tassi di crescita inferiori a quelli ante-crisi
- **Ripresa del mercato logistico accelerata** dall'incremento dell'incidenza del costo logistico
- Recupero del **valore 2008 entro il 2012**
- Ripresa **Germania** più **lenta** della media EU
- Ripresa **Altri EU** più **veloce** della media EU

Appendice

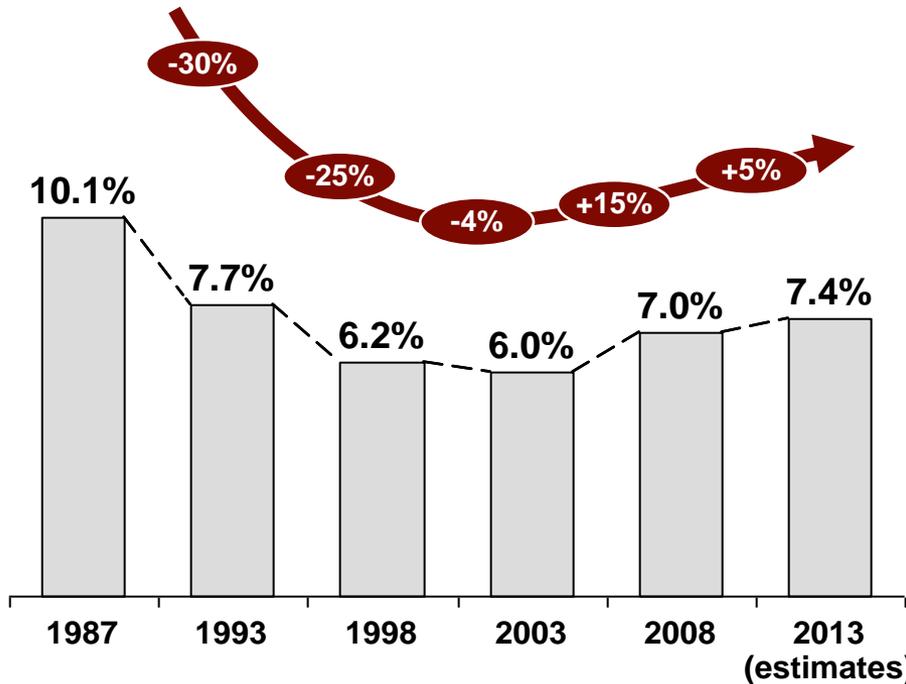
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi

■ **Analisi della domanda**

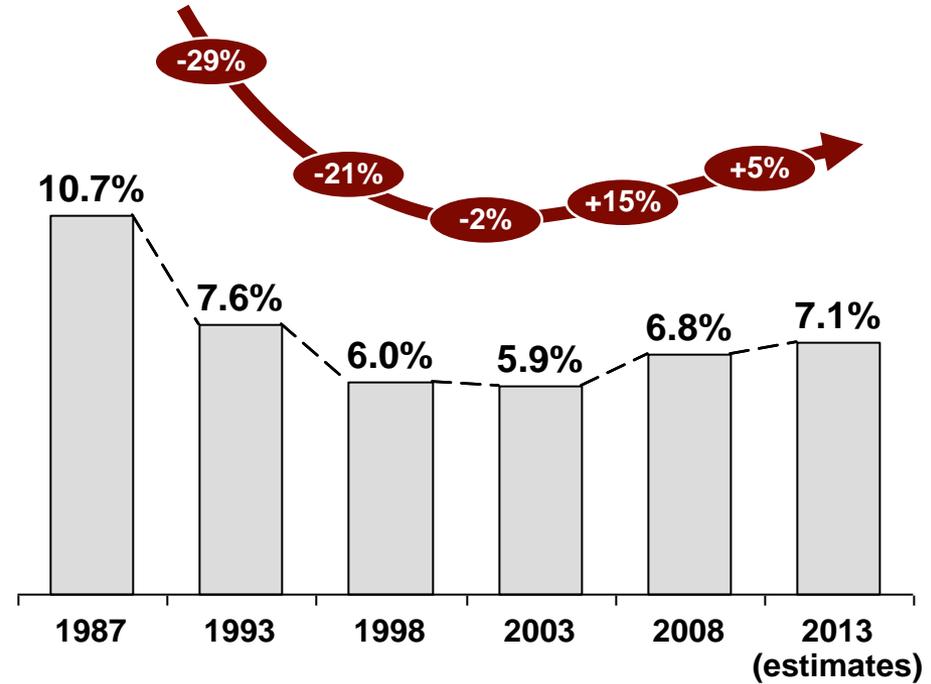
- Mercato europeo
- ➔ • Mercato italiano
- Analisi dell'offerta
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

Giro d'affari Logistico: confronto Italia vs Europa

Italia (% fatturato)



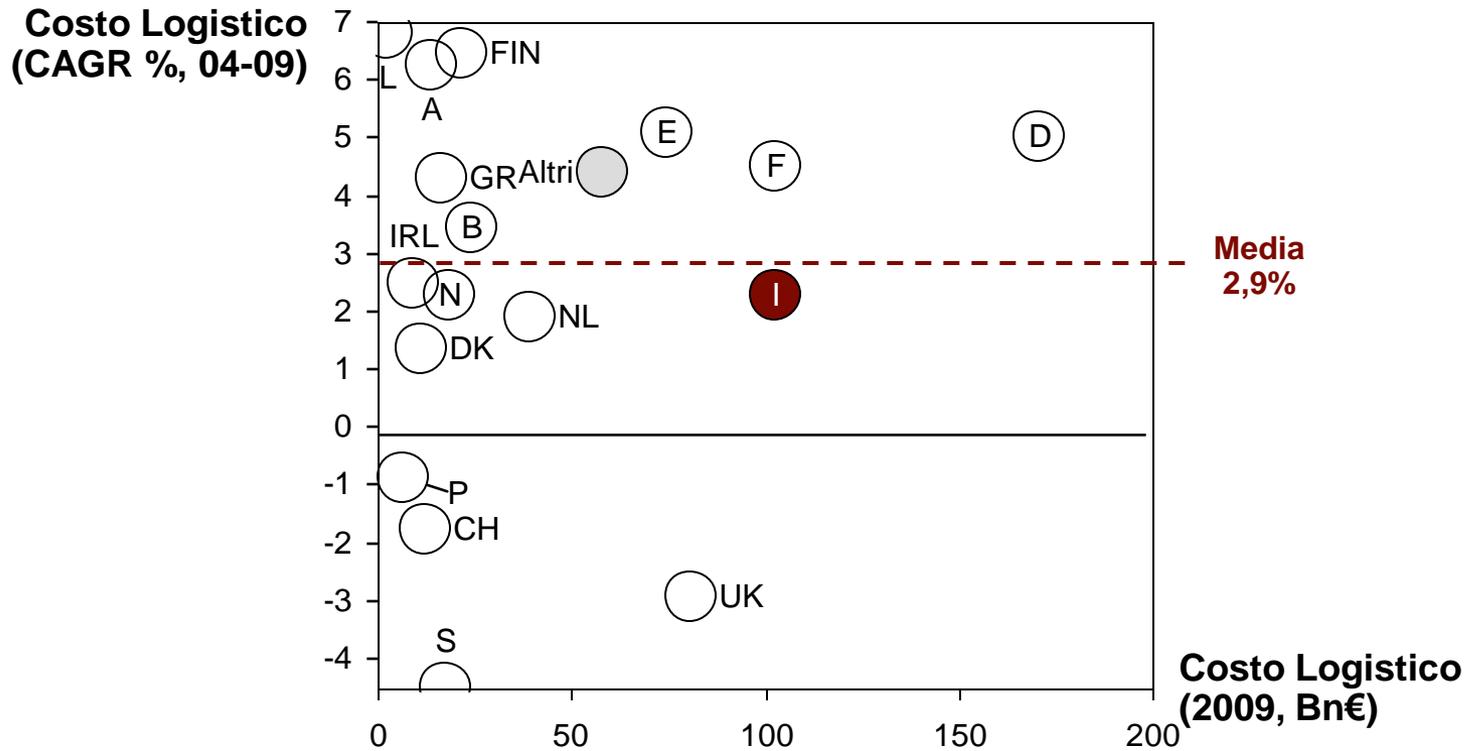
Europa (% fatturato)



Nota: Tipologie di servizio considerate nella stima del Giro d'affari Logistico: Trasporto, Warehousing e VAS
Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati ELA 2008

Il mercato italiano ha una dimensione superiore ai paesi comparabili ma cresce meno della media Europea

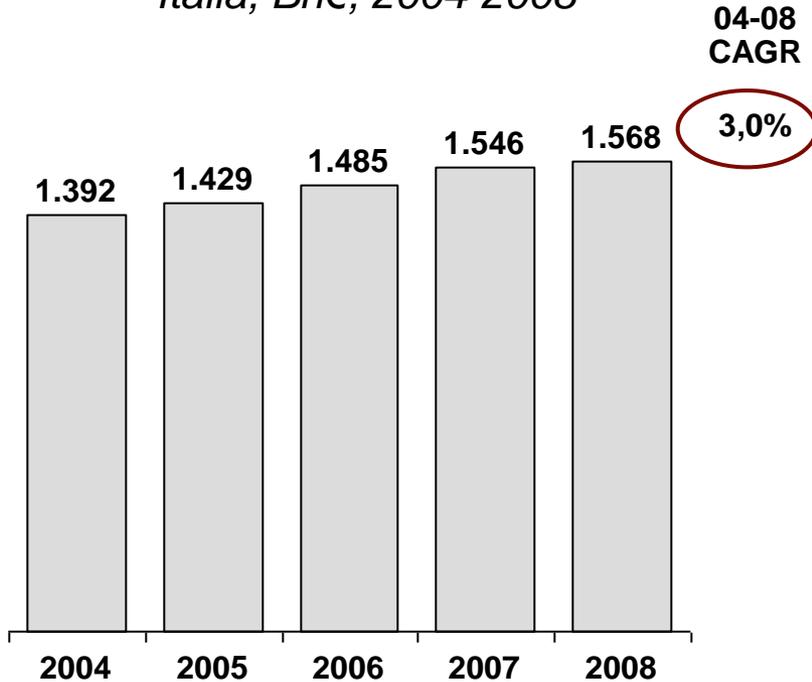
Crescita del mercato per paese (EU29, 2004-2009)



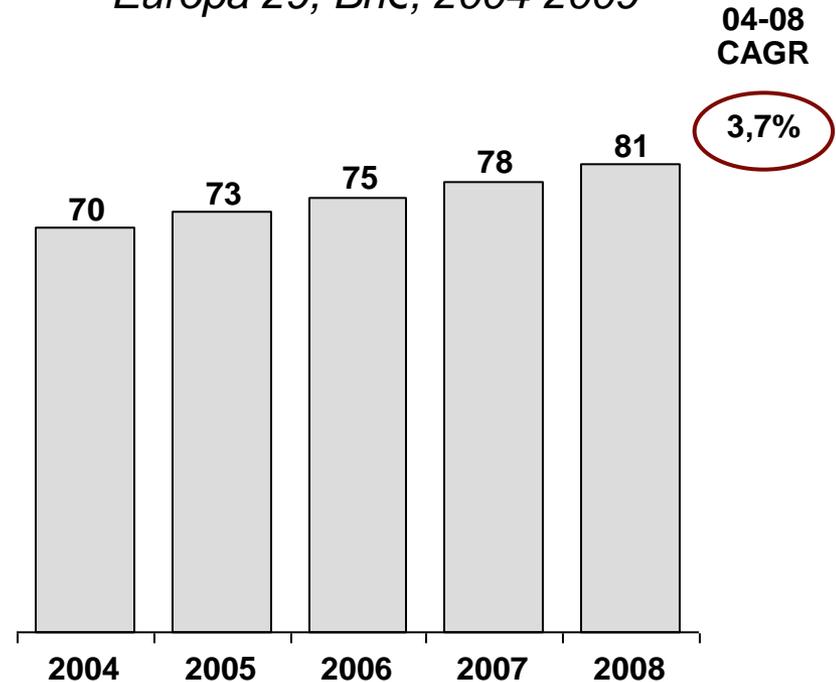
Fino al 2008, l'Italia è stata caratterizzata da una continua crescita dell'incidenza del costo logistico sul PIL

Stima

Produzione Interna Lorda
-Italia, Bn€, 2004-2008-



Totale Costo logistico⁽²⁾
-Europa 29, Bn€, 2004-2009-

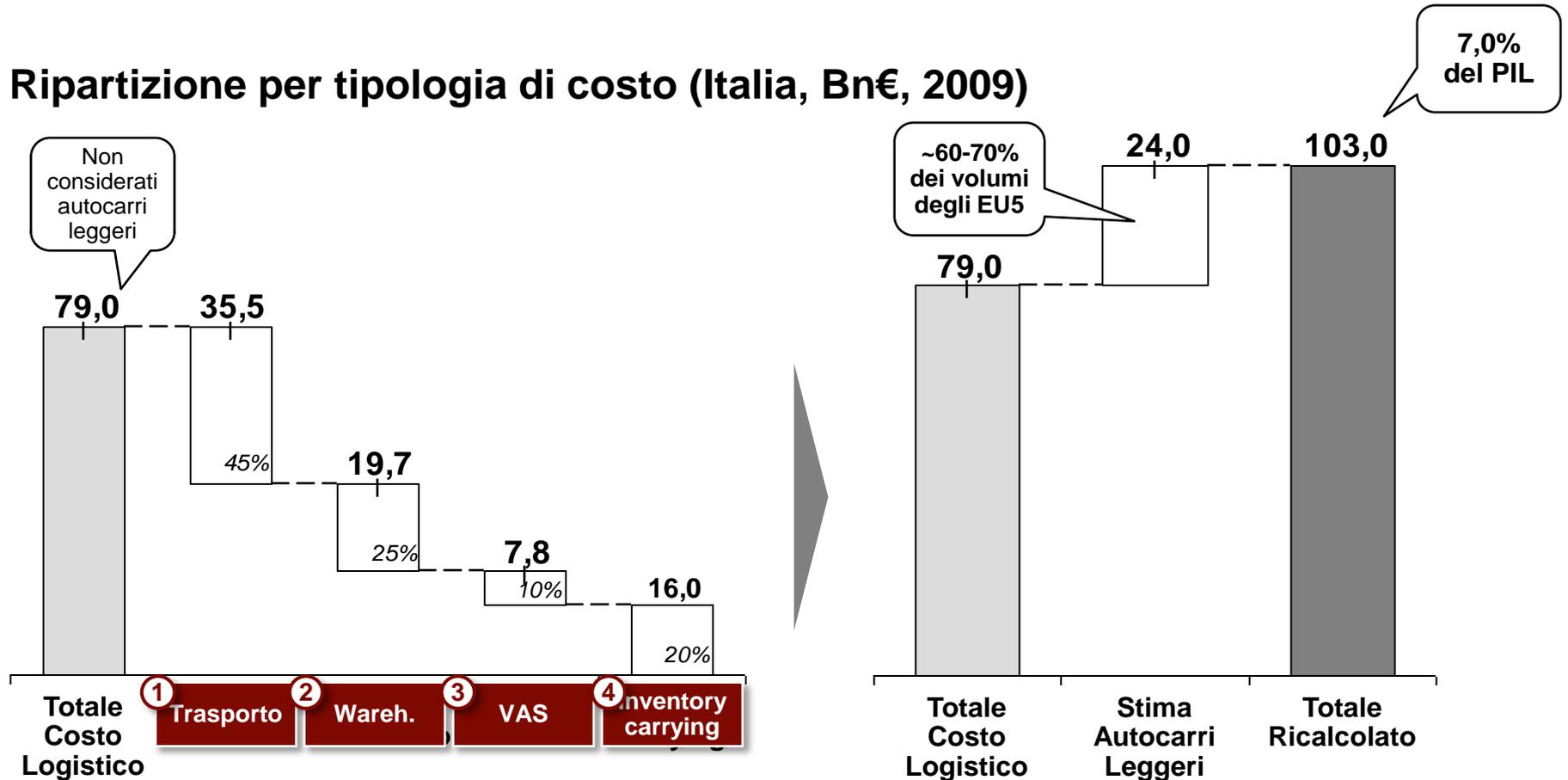


	2004	2005	2006	2007	2008
Incidenza costo logistico (% su PIL)	5,0%	5,1%	5,1%	5,1%	5,2%
% Outsourcing	46%	49%	51%	54%	56%

Nota: non considerati autocarri leggeri
Fonte: Datamonitor; analisi A.T. Kearney

Nel 2009, il mercato logistico italiano vale 103 Bn€ considerando anche gli autocarri leggeri

Ripartizione per tipologia di costo (Italia, Bn€, 2009)

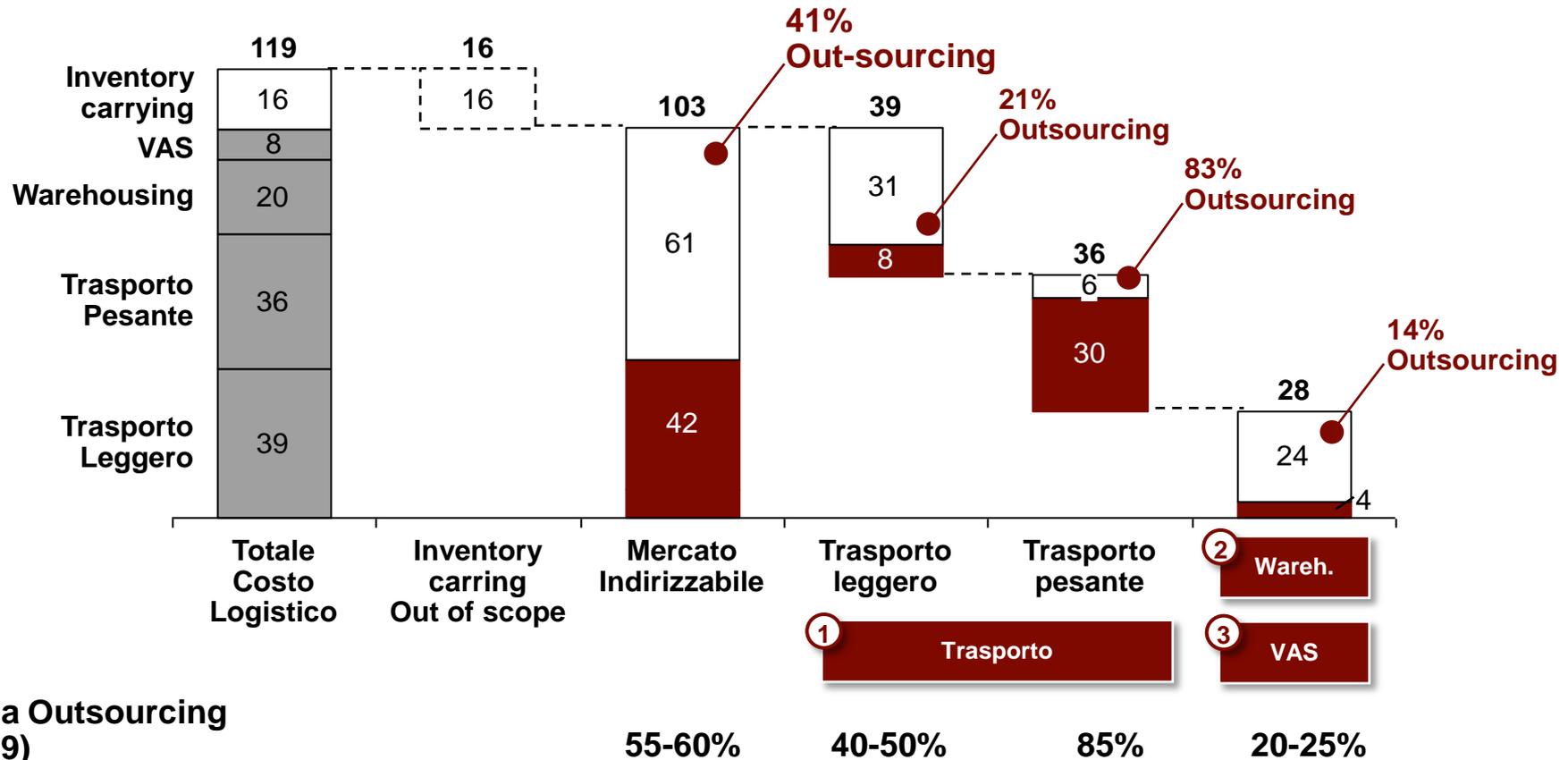


Considerando i piccoli operatori, l'Italia risulta avere un'incidenza del costo logistico sopra la media europea

(1) 7,5 % media europea ottenuta considerando l'incidenza del costo degli autocarri leggeri per paese
 Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; ELA; Confetra Fattura Italia 2008; analisi A.T. Kearney

Il ricorso all'outsourcing in Italia è inferiore alla media europea: circa il 40% del mercato indirizzabile

Outsourcing per tipologia (Europa 29, Bn€, 2009)

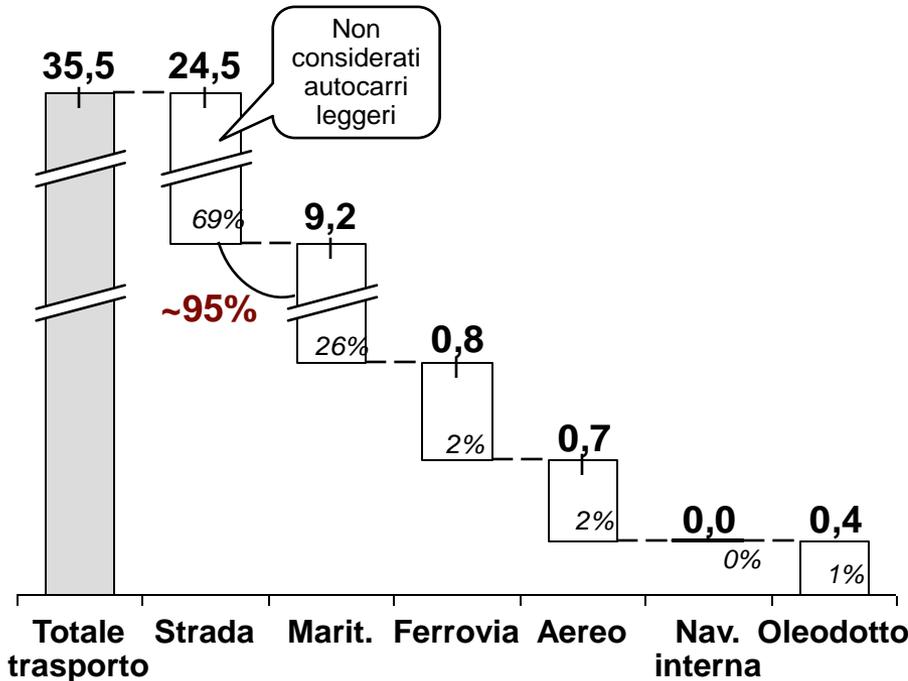


Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; ELA; analisi A.T. Kearney

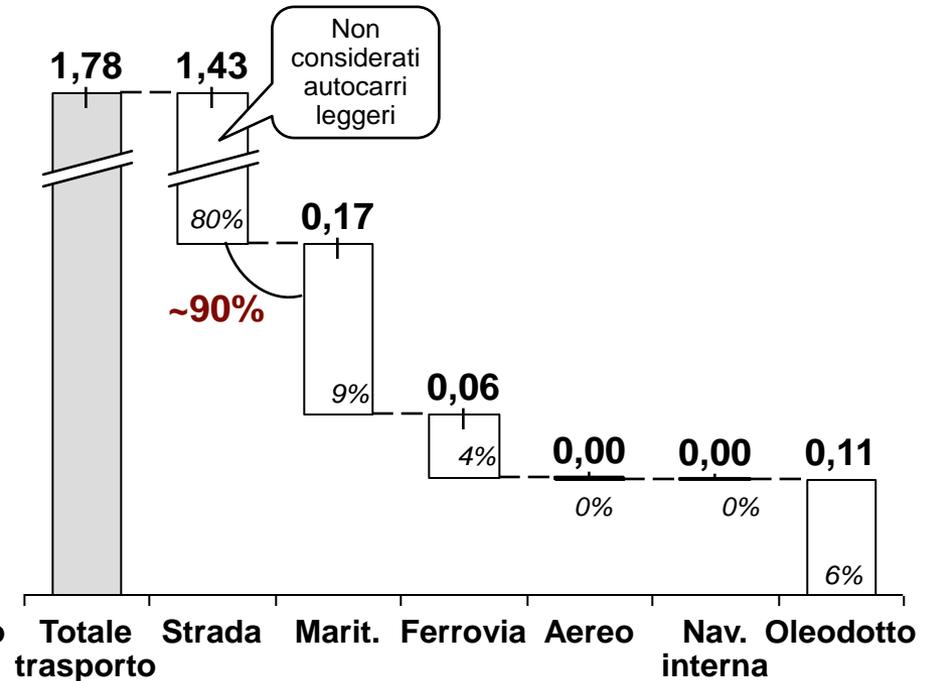
Focalizzandosi sul trasporto, l'Italia presenta una quota predominante di vezione stradale e marittima

Vettori leggeri non considerati

Costi di trasporto per modalità
-Italia, Bn€, 2009-



Volumi di trasporto per modalità⁽¹⁾
-Bn Ton, 2009-



Media Eu29

73%	19%	4%	3%	1%	1%	80%	7%	6%	0%	2%	5%
-----	-----	----	----	----	----	-----	----	----	----	----	----

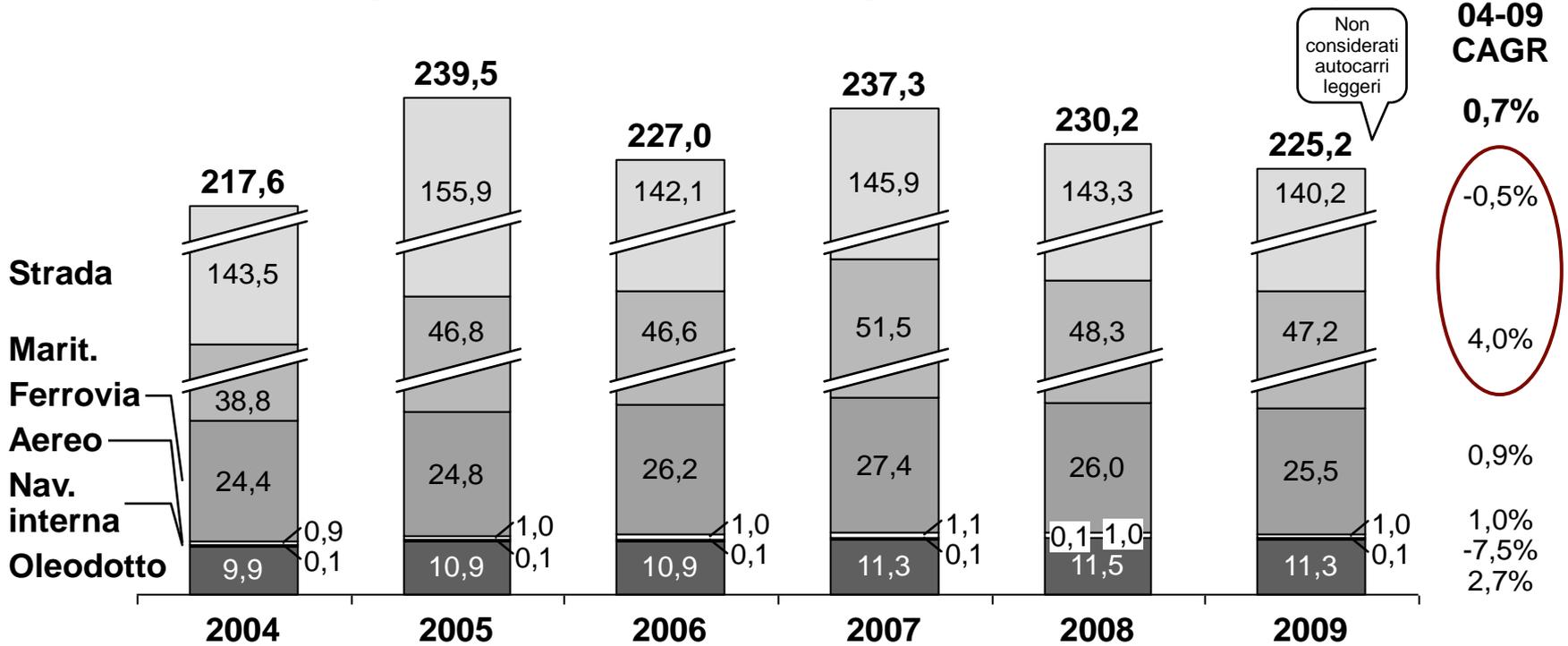
(1) 1,43 Bn Ton include la quota di transiti internazionali e corrisponde a 140,2 Bn Ton-Km considerando solamente i transiti nazionali oltre 50 Km; 0,06 Bn Ton di vezione ferroviaria include solamente in transiti nazionali

Fonte: DVV Mediagroup 2009-2010; Eurostat; Conto Nazionale dei Trasporti; analisi A.T. Kearney

In particolare, la vezione stradale presenta un trend di volumi costanti, mentre la marittima cresce del 4,0%

Vettori leggeri non considerati

Trend dei volumi per modalità di vezione (Bn Ton-Km, 2004-2009)



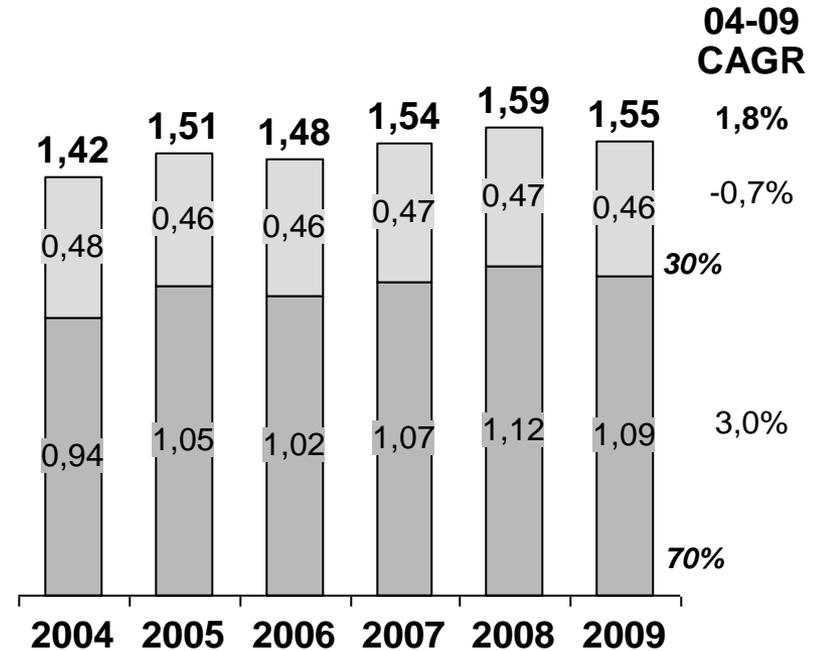
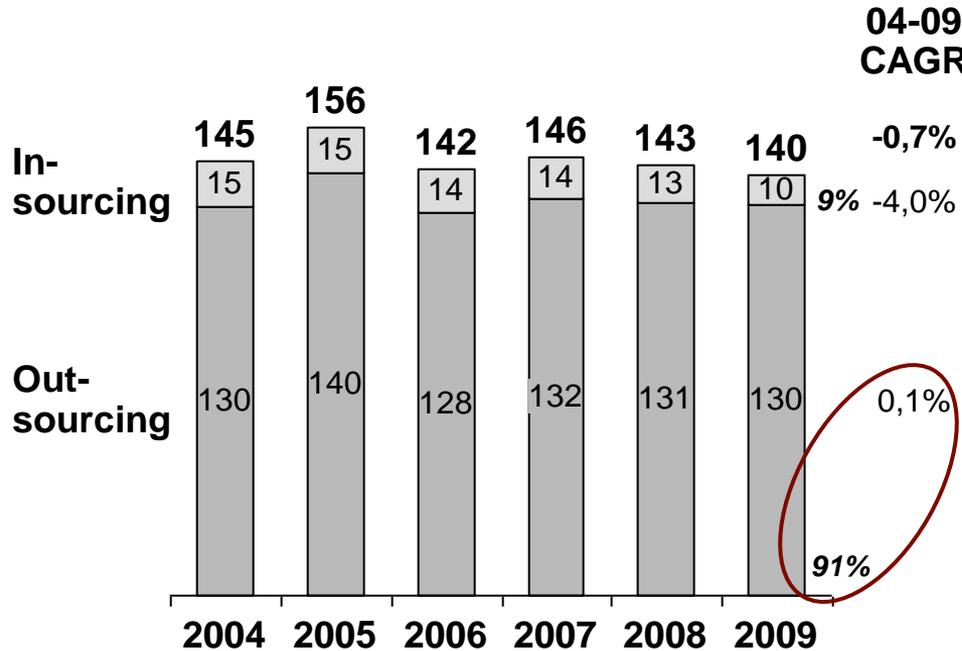
Note: 2009 stimato

Fonte: Conto Nazionale dei Trasporti; analisi A.T. Kearney

La terzializzazione della vezione stradale sembra essere giunta a saturazione soprattutto considerando la distanza

Vettori leggeri non considerati

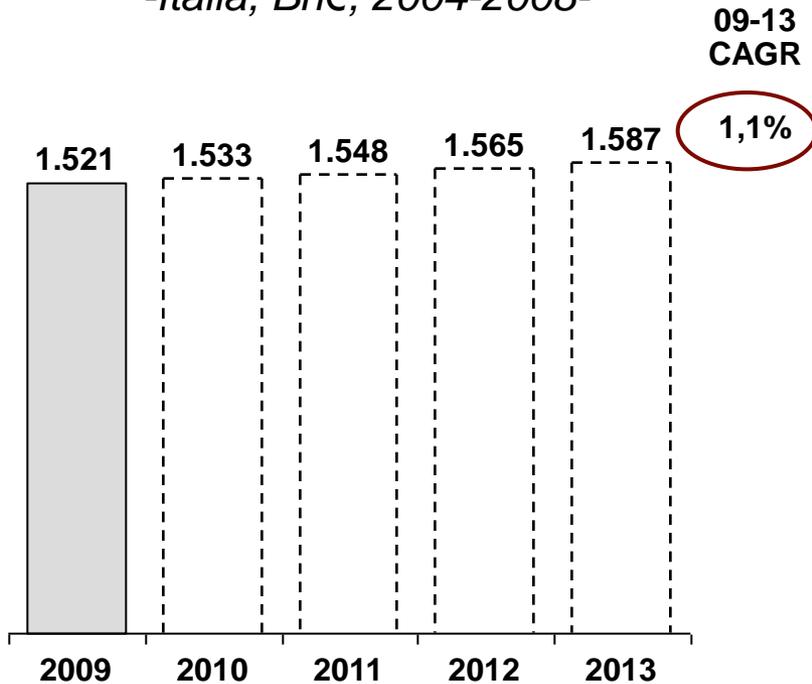
Terzializzazione della vezione stradale⁽¹⁾ -Italia, Bn Ton-Km- **Terzializzazione della vezione stradale -Italia, Bn Ton-**



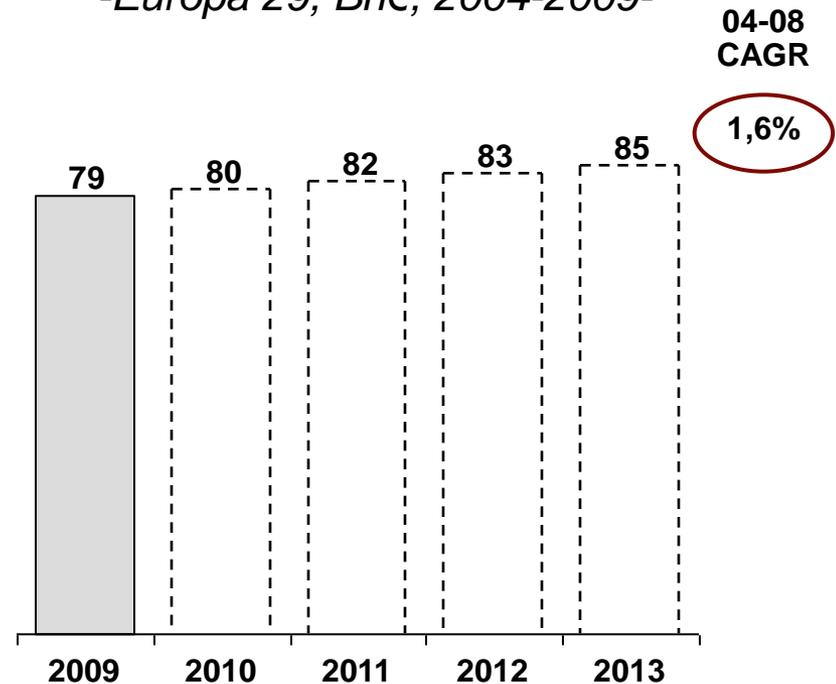
(1) Include anche i volumi internazionali; 2009 stimati; non considerati autocarri leggeri
 Fonte: Interviste; Conto Nazionale dei Trasporti; analisi A.T. Kearney

Tale trend verrà mantenuto dopo la crisi, prevedendo un recupero del valore di mercato entro il 2012

Produzione Interna Lorda
-Italia, Bn€, 2004-2008-



Totale Costo logistico⁽²⁾
-Europa 29, Bn€, 2004-2009-



Incidenza costo logistico (% su PIL)	2009	2010	2011	2012	2013
	5,2%	5,2%	5,3%	5,3%	5,3%

% Outsourcing	53%	Riduzione Out-sourcing (56% nel 2009) principalmente per internalizzazione Wareh. e VAS
---------------	-----	--

Nota: non considerati autocarri leggeri
Fonte: EIU; analisi A.T. Kearney

Appendice

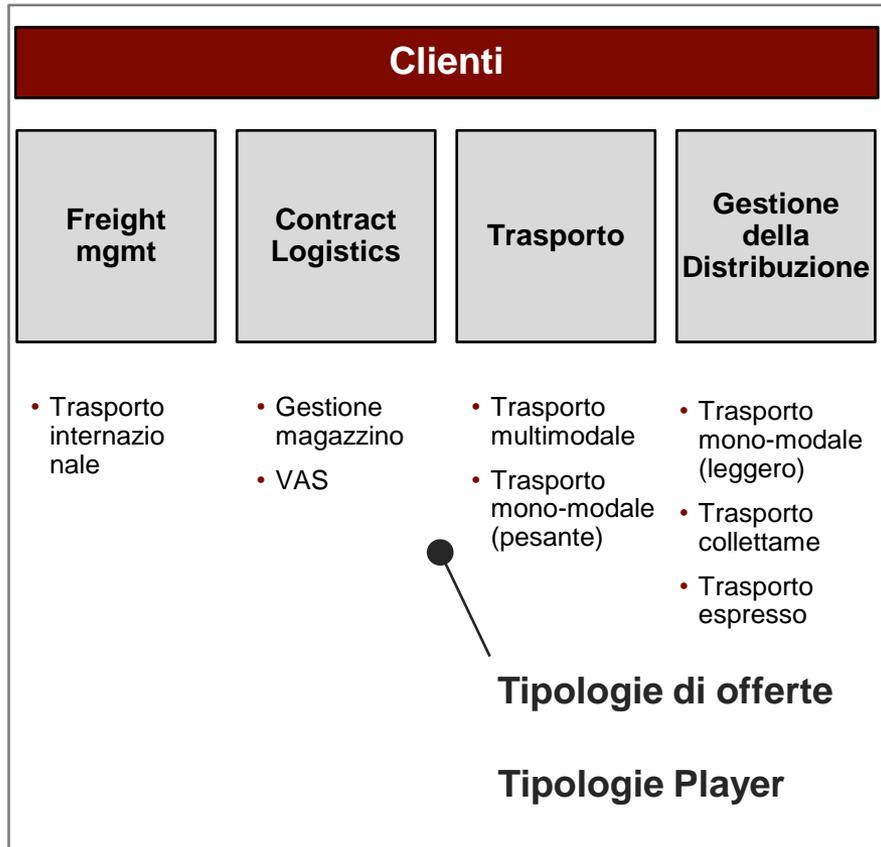
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda

■ **Analisi dell'offerta**

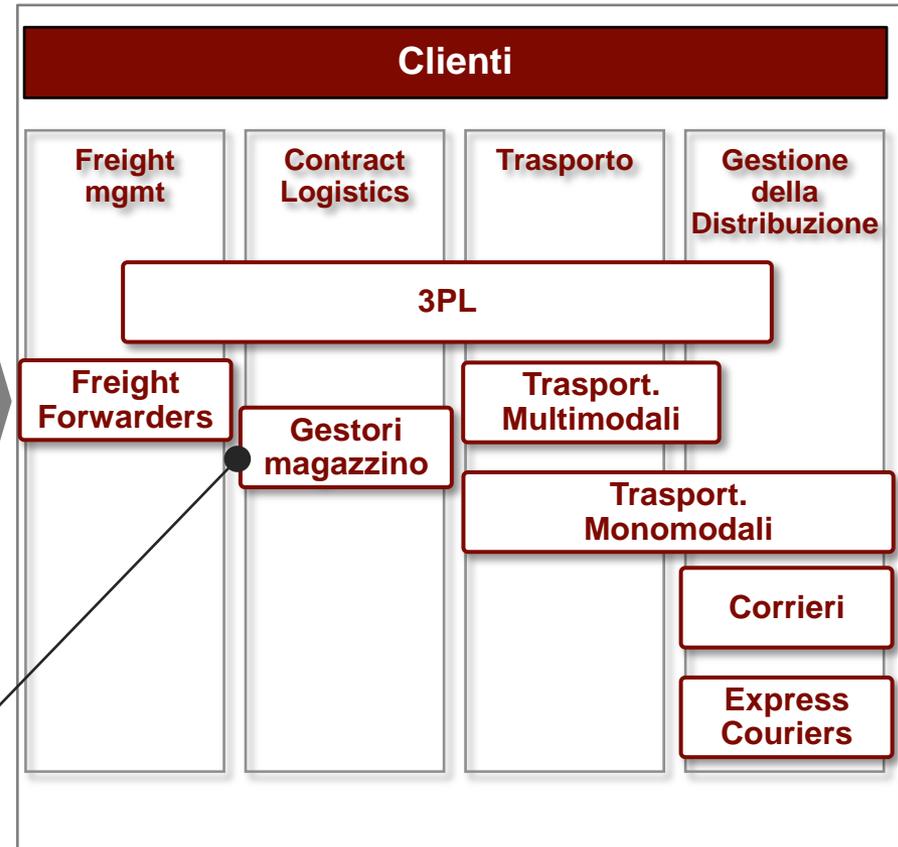
- ➔ • I player
 - Modalità Stradale
 - Modalità Ferroviaria
 - Infrastrutture
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

Principali classi di player considerati

Tipologie di offerta di logistica e trasporto



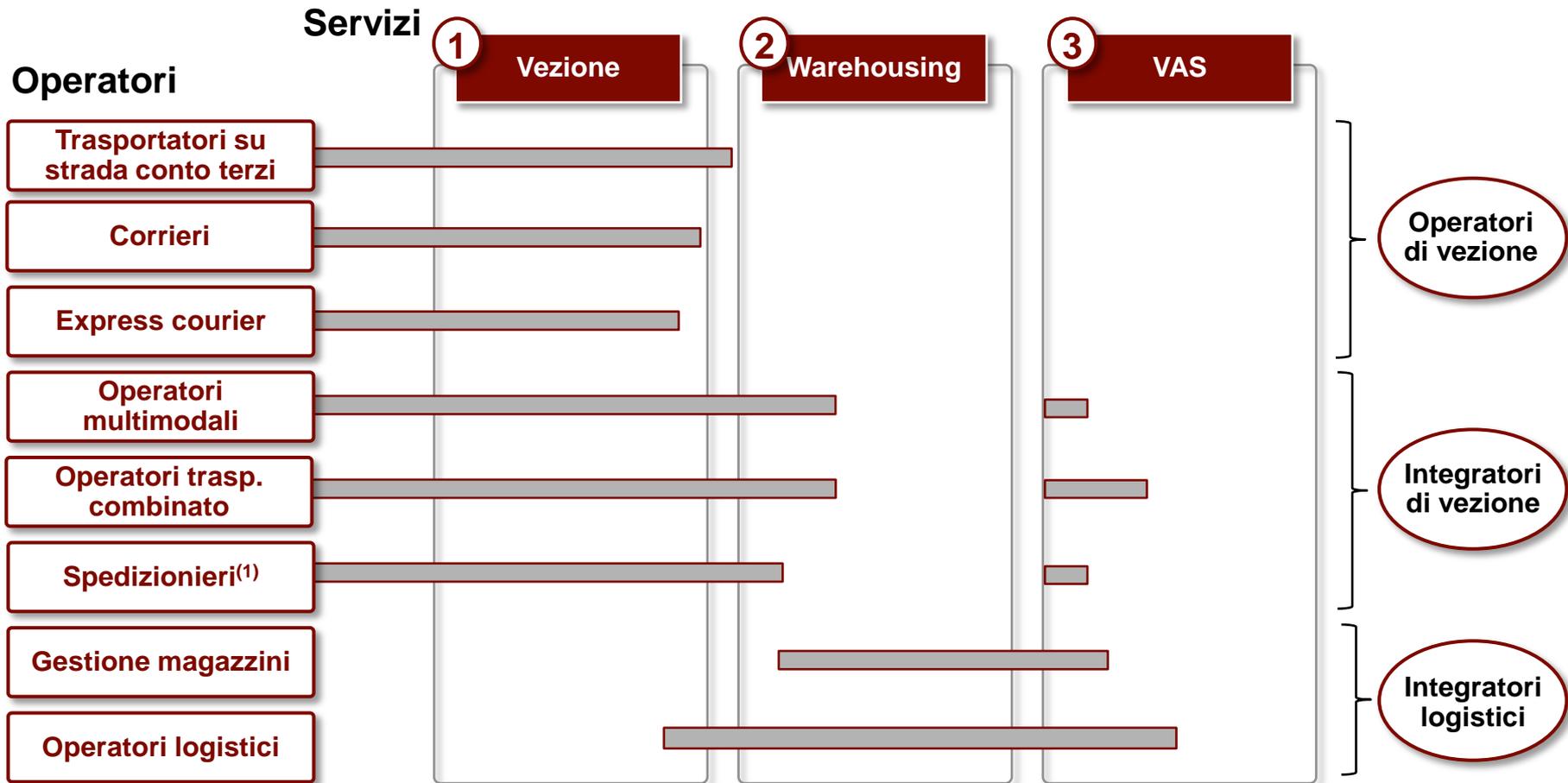
Tipologie di player



Focalizzazione nella copertura dell'offerta

illustrativa

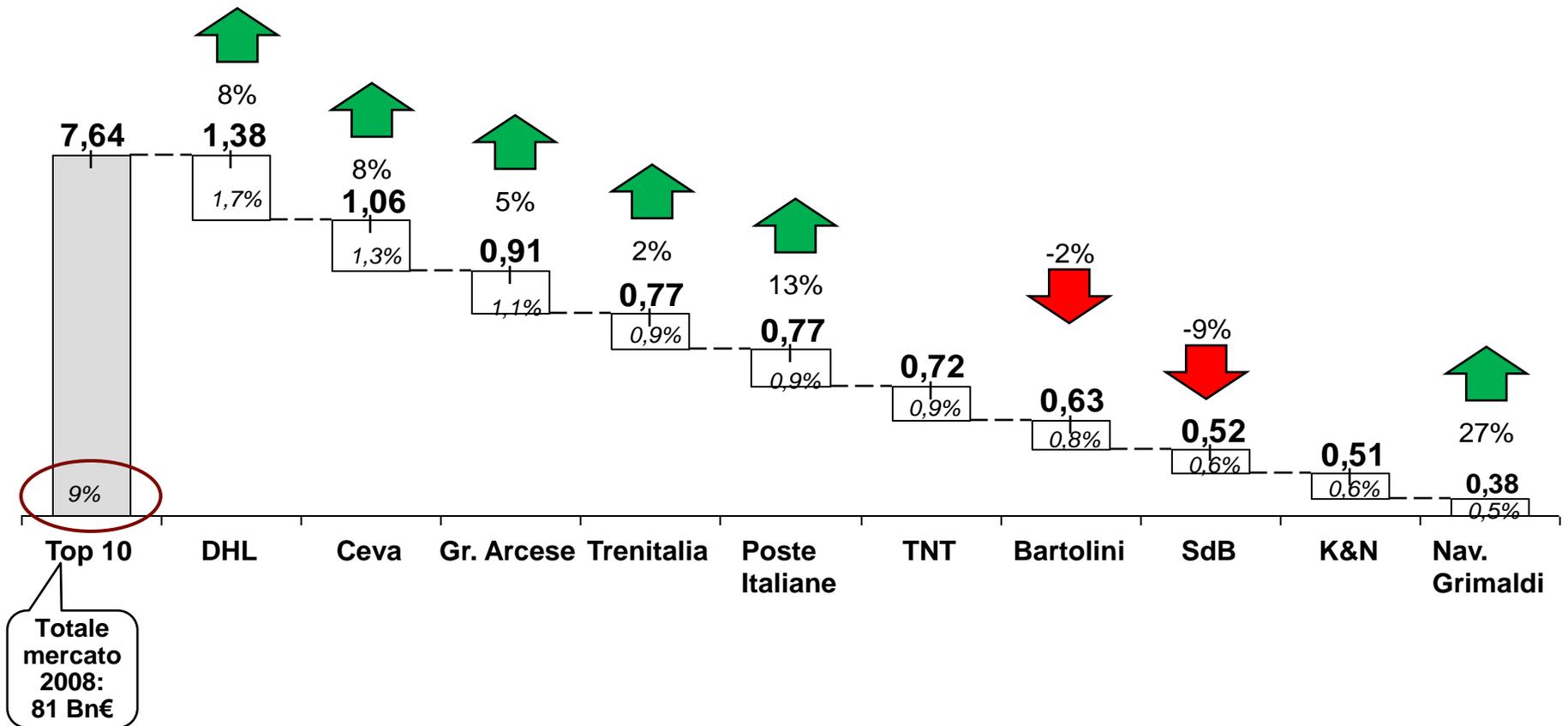
Presidio delle categorie di operatori logistici rispetto alle tipologie di servizio



(1) Spedizionieri e case di spedizioni
Fonte: Confetra; analisi A.T. Kearney

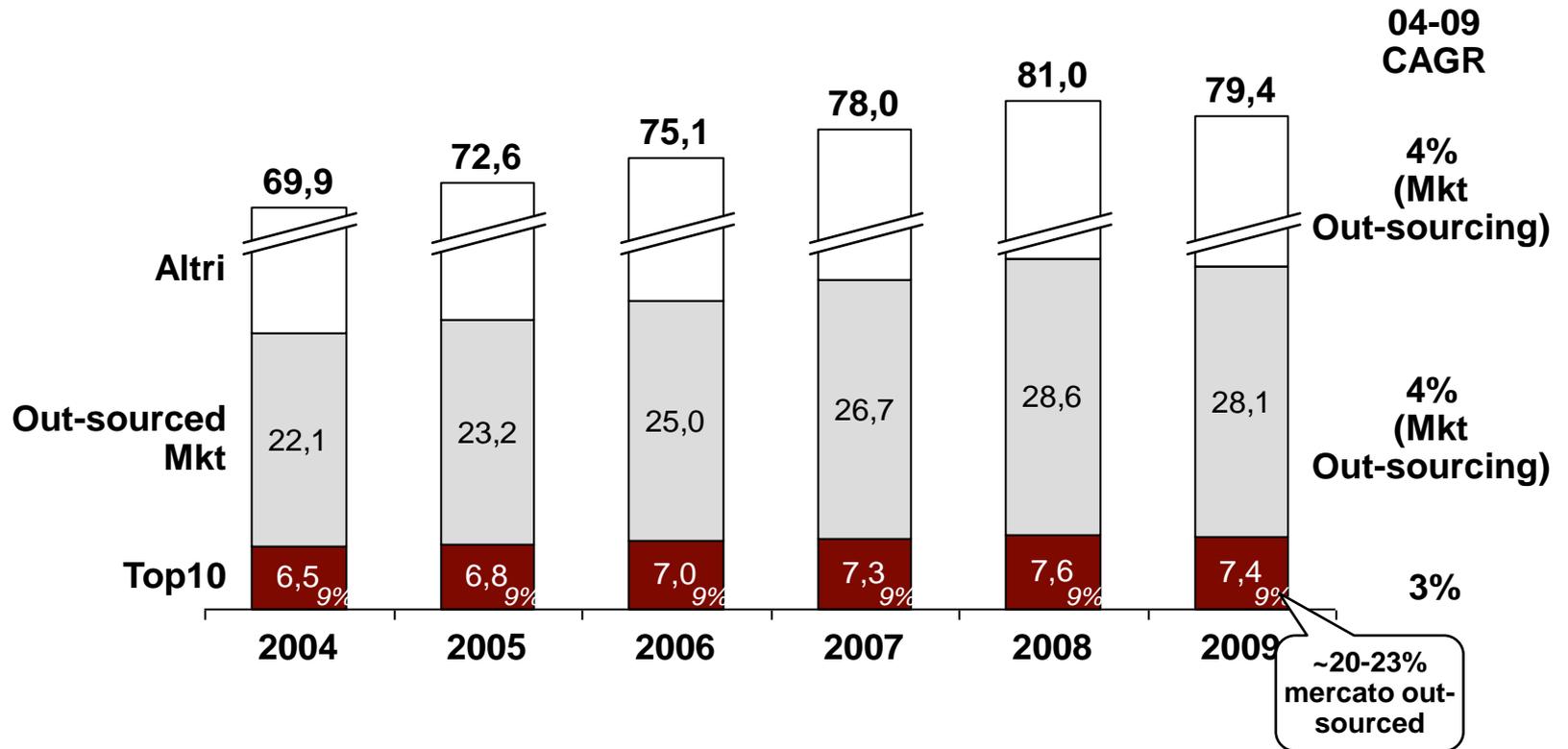
I primi dieci player consolidano circa il 9% del mercato complessivo...

Top 10 player in Italia (2008, Bn€, ricavi mercato italiano)



... pari al 20-23% del mercato terziarizzato

Mercato Logistico Italiano (Bn€)



Appendice

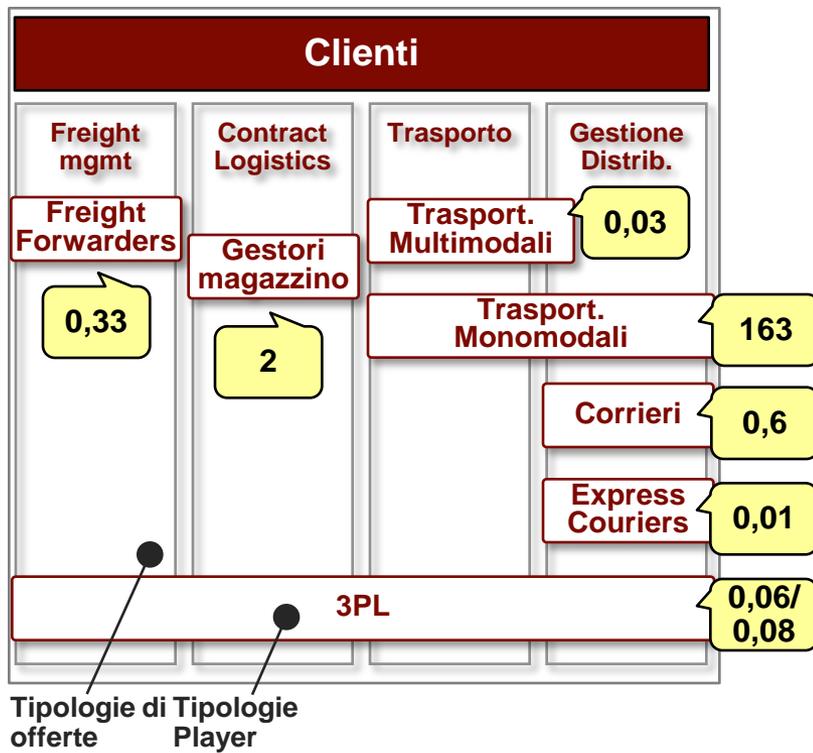
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda

■ **Analisi dell'offerta**

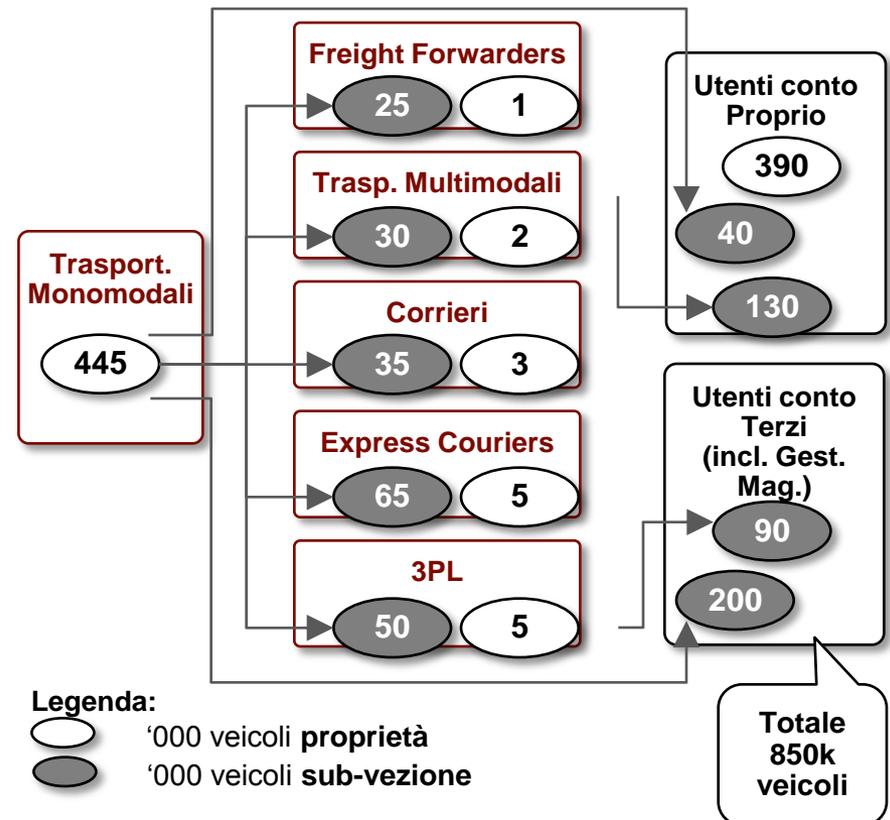
- I player
- ➔ • Modalità Stradale
 - Modalità Ferroviaria
 - Infrastrutture
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

La catena del valore italiana è complessa e frammentata soprattutto considerando la modalità stradale

Numero player italiani
- '000 #, 2009 -

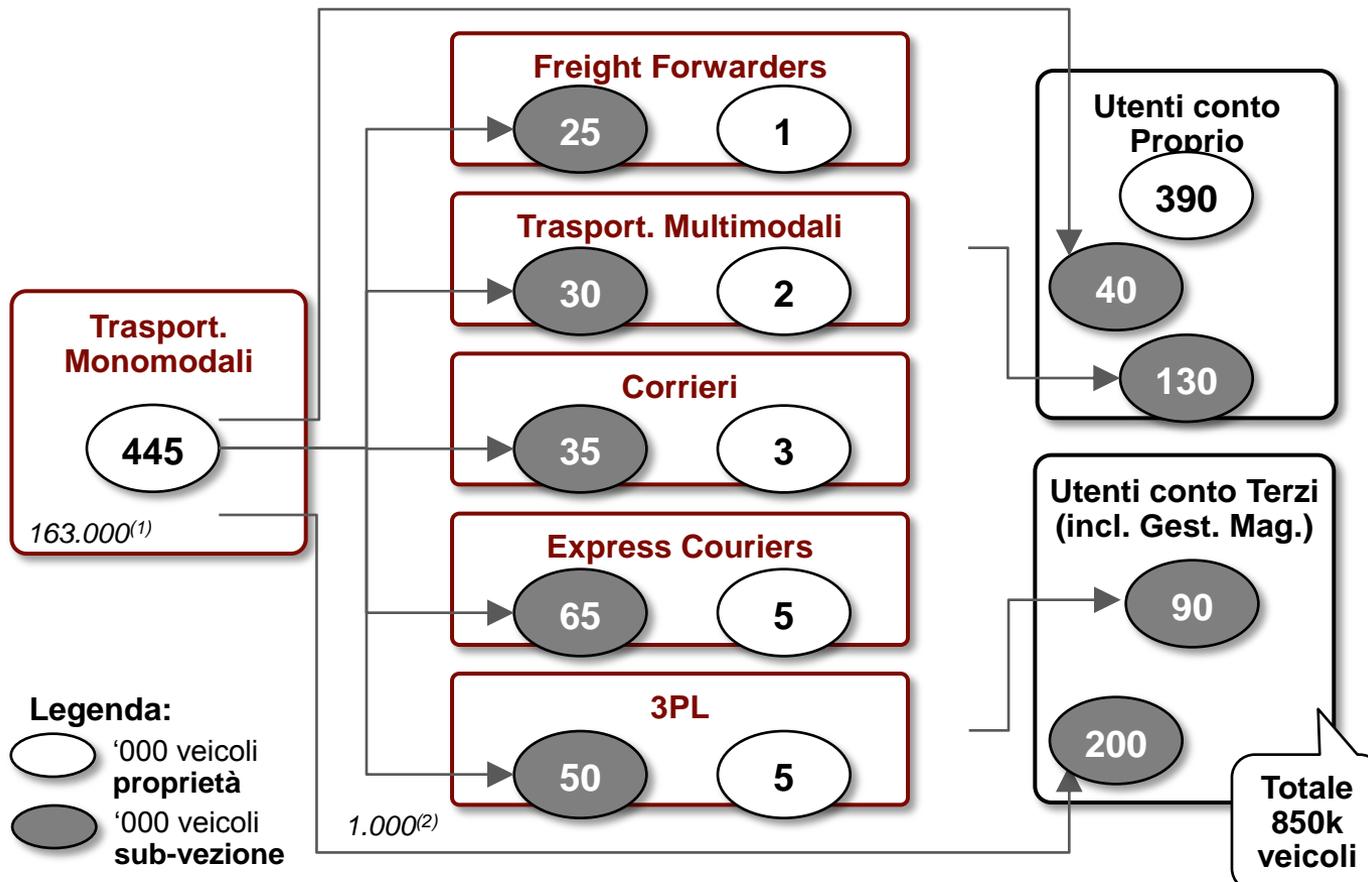


Parco disponibilità veicoli stradali
- '000 #, 2009 -



Inoltre, il fenomeno della sub-vezione continua a caratterizzare sempre più il mercato

Ripartizione parco disponibilità veicoli italiano (2009)



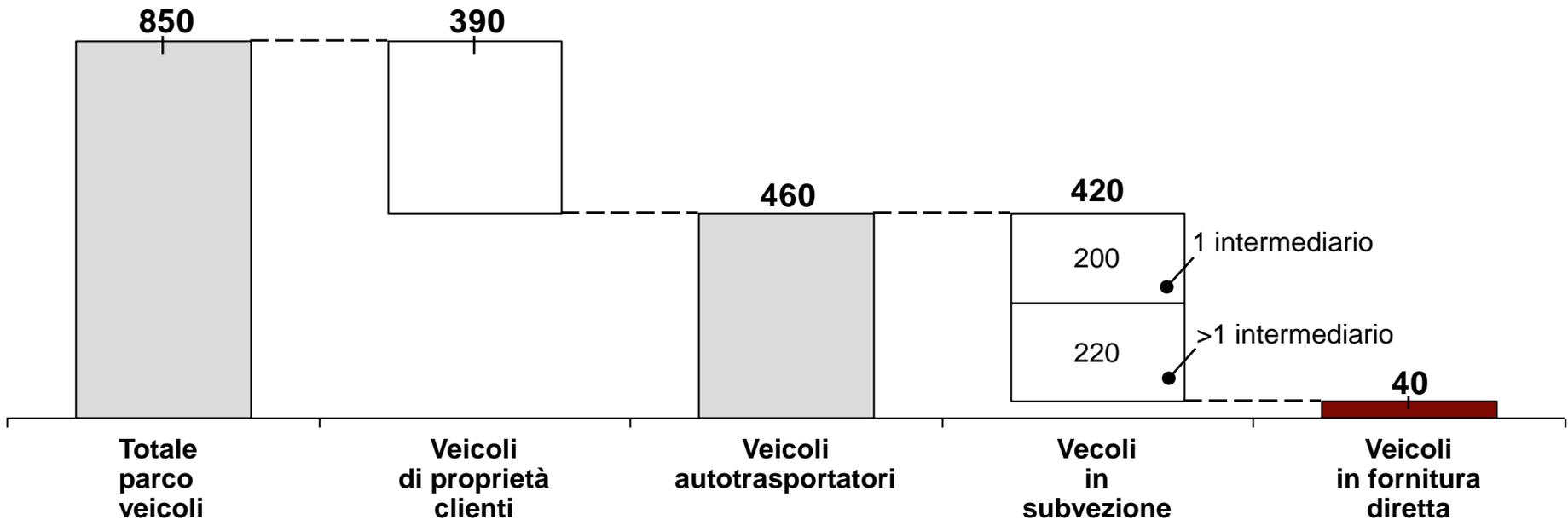
Note

- Il parco veicoli italiano è composto da ~**850k** unità
- Di queste, ~**390k** (45%) unità appartengono a chi ha la **proprietà della merce**
- Le rimanenti ~**460k** appartengono ad altre aziende (iscritte all'albo degli autotrasportatori)
- Solamente ~**40k** (9% - nel 2000 era il 15%) fra questi riguardano un rapporto **diretto** tra gli autotrasportatori monomodali ed i proprietari della merce
- Gli altri sono relativi a rapporti di **sub-vezione diretta** (~130k) o **indiretta** (~92k + ~200k)

(1) Numero aziende di Trasportatori Monomodali (2) Numero aziende di Freight Forwarders, Trasp. Multimodali, etc.
 Fonte: Analisi A.T. Kearney

Solamente il 9% dei veicoli vengono gestiti dai trasportatori in fornitura diretta al cliente

Ripartizione parco disponibilità veicoli italiano
(‘000 veicoli; 2009)



Appendice

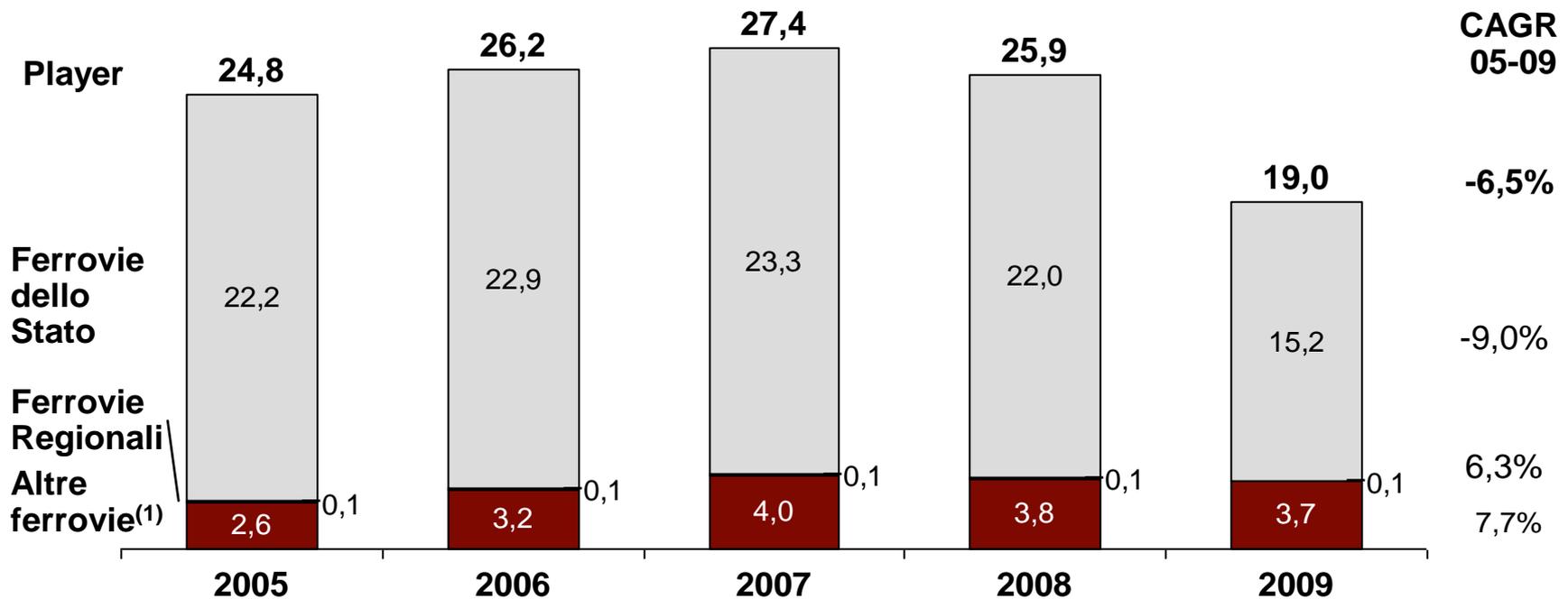
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda

■ **Analisi dell'offerta**

- I player
- Modalità Stradale
- ➔ • Modalità Ferroviaria
 - Infrastrutture
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

La contrazione dei volumi ferroviari ha interessato soprattutto l'Incumbent

Ripartizione volumi trasportatori su modalità ferroviaria (Bn Ton-Km, Italia)



I New Comer non hanno colto le possibilità di razionalizzazione

(1) Solo italiani

Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati Conto Nazionale dei Trasporti;

A seguito della liberalizzazione del mercato, i player stanno razionalizzando le tratte seguendo logiche economiche

Interviste

Aree

Stato
profittabilità
Incumbent

Pos.
Societario
RFI⁽¹⁾

Debolezza
player
indipendenti

Carenza
infrastrutture
di scambio

Principali criticità

- La **liberalizzazione** dal monopolio **non** ha portato ad una **ridistribuzione dei margini**
- L'**ex monopolista** **sfrutta la posizione** focalizzandosi sulle tratte a maggiore profittabilità
- Le logiche di **assegnazione delle reti penalizzano gli operatori indipendenti**
- Le dimensioni e i tempi di ritorno dagli investimenti **rendono proibivo l'investimento dei singoli**
- L'**assenza contratti di servizio statali** disincentiva le tratte a bassa profittabilità/ regionali
- La **difficoltà/ impossibilità** di gestire volumi e strutture rende **difficile l'ottimizzazione delle tratte regionali**

Solamente la regia del Piano Nazionale della Logistica può guidare la ripresa dell'attrattività della modalità ferroviaria

(1) Gestore Infrastruttura societaria Italiana
Fonte: Interviste

Appendice

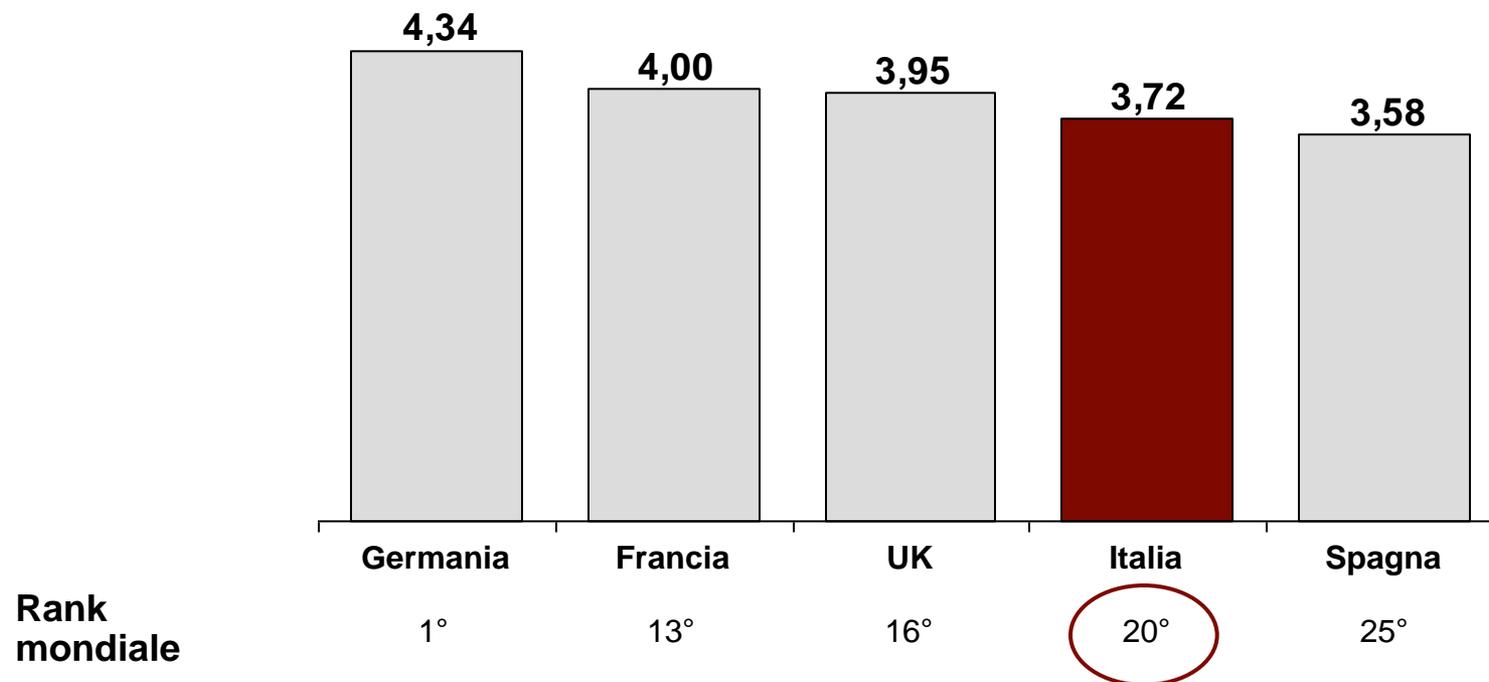
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda

■ **Analisi dell'offerta**

- I player
- Modalità Stradale
- Modalità Ferroviaria
- • Infrastrutture
- Trend evolutivi
- Sommario fonti ed analisi

L'Italia presenta un gap infrastrutturale rispetto agli altri paesi europei

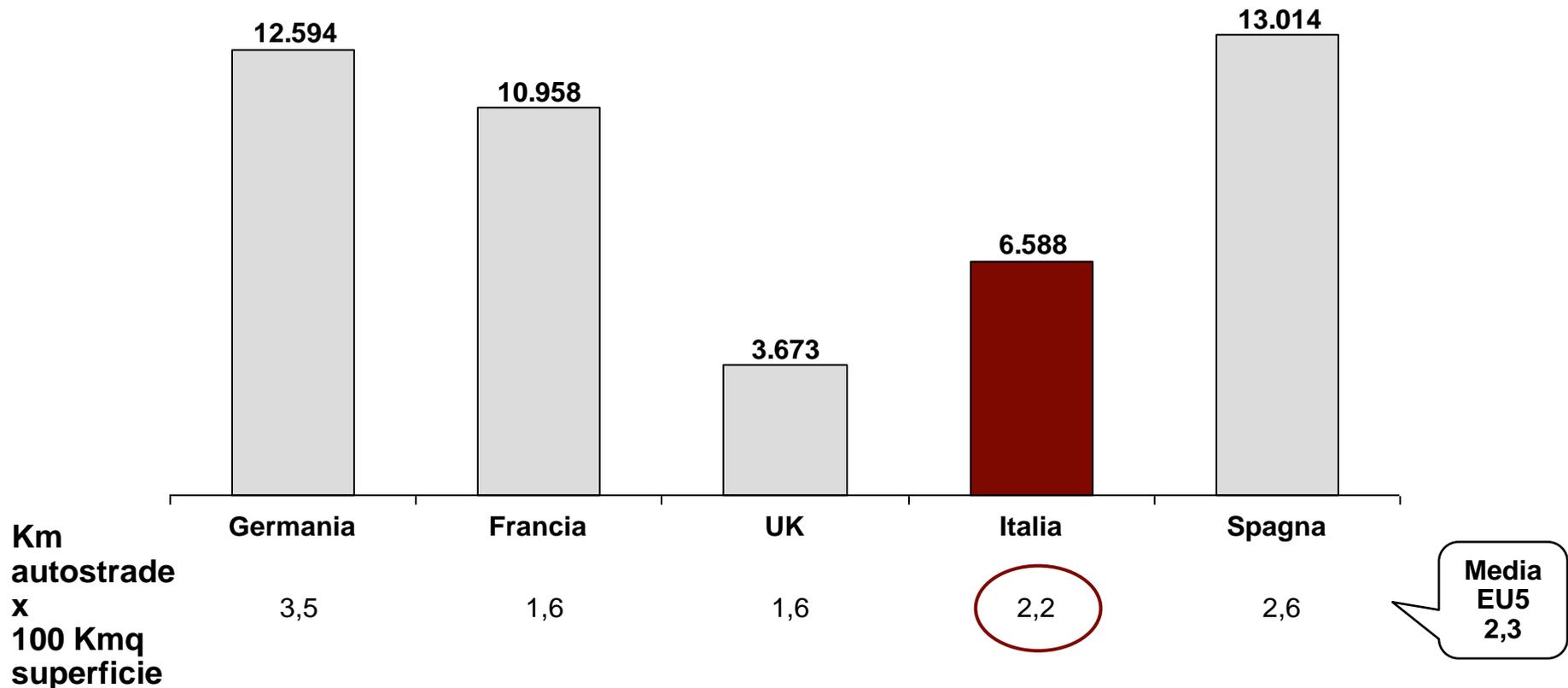
Infrastrutture index comparison (LPI, 2009)



L'Italia si trova solamente al 20° posto della graduatoria mondiale

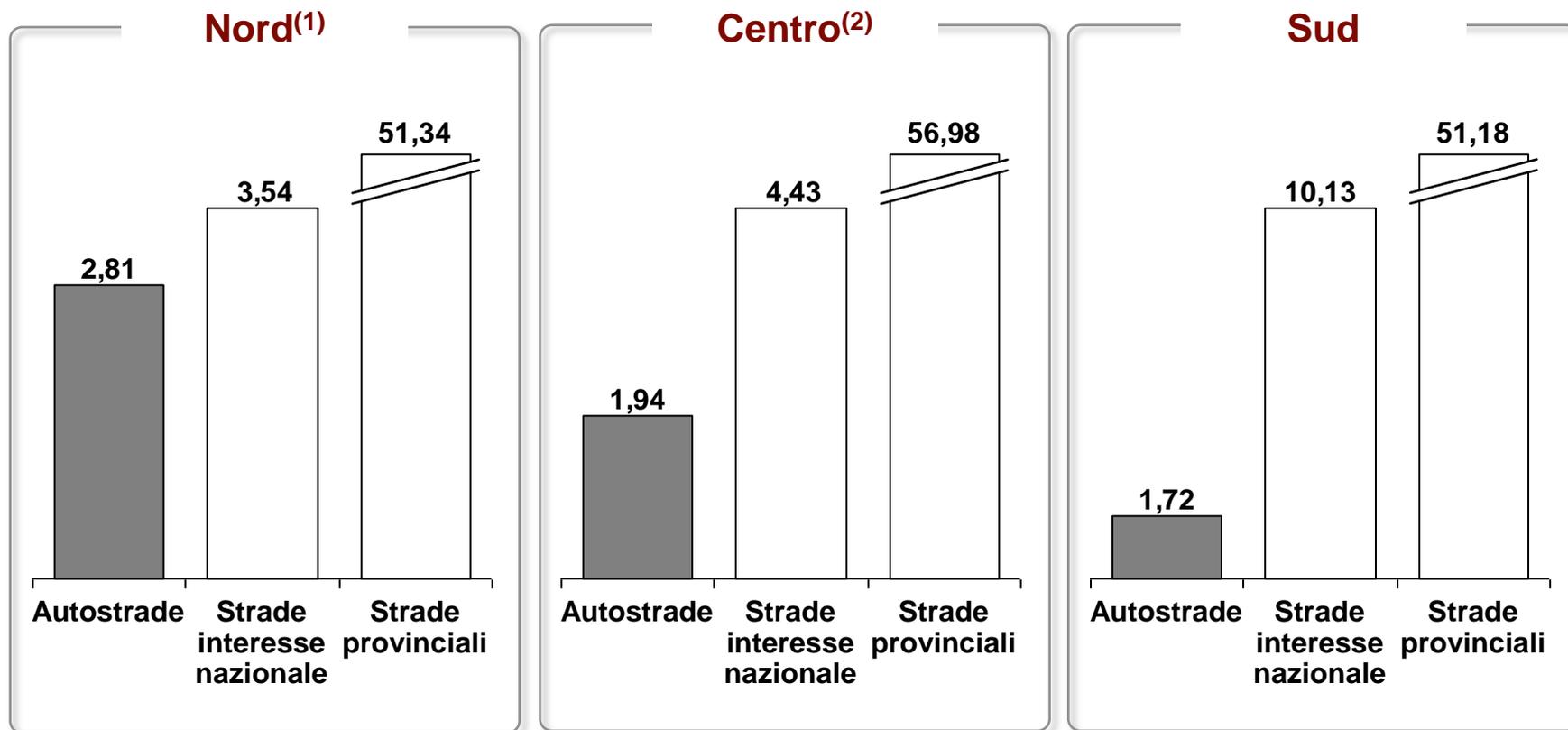
Focalizzandosi sulla modalità stradale il gap con l'Europa non sembra molto evidente...

Lunghezza autostrade (Km, 2007)



... sebbene sia rilevabile una evidente disomogeneità tra Nord e Sud Italia

Km autostrade x 100 Km² superficie (Km, 2007)



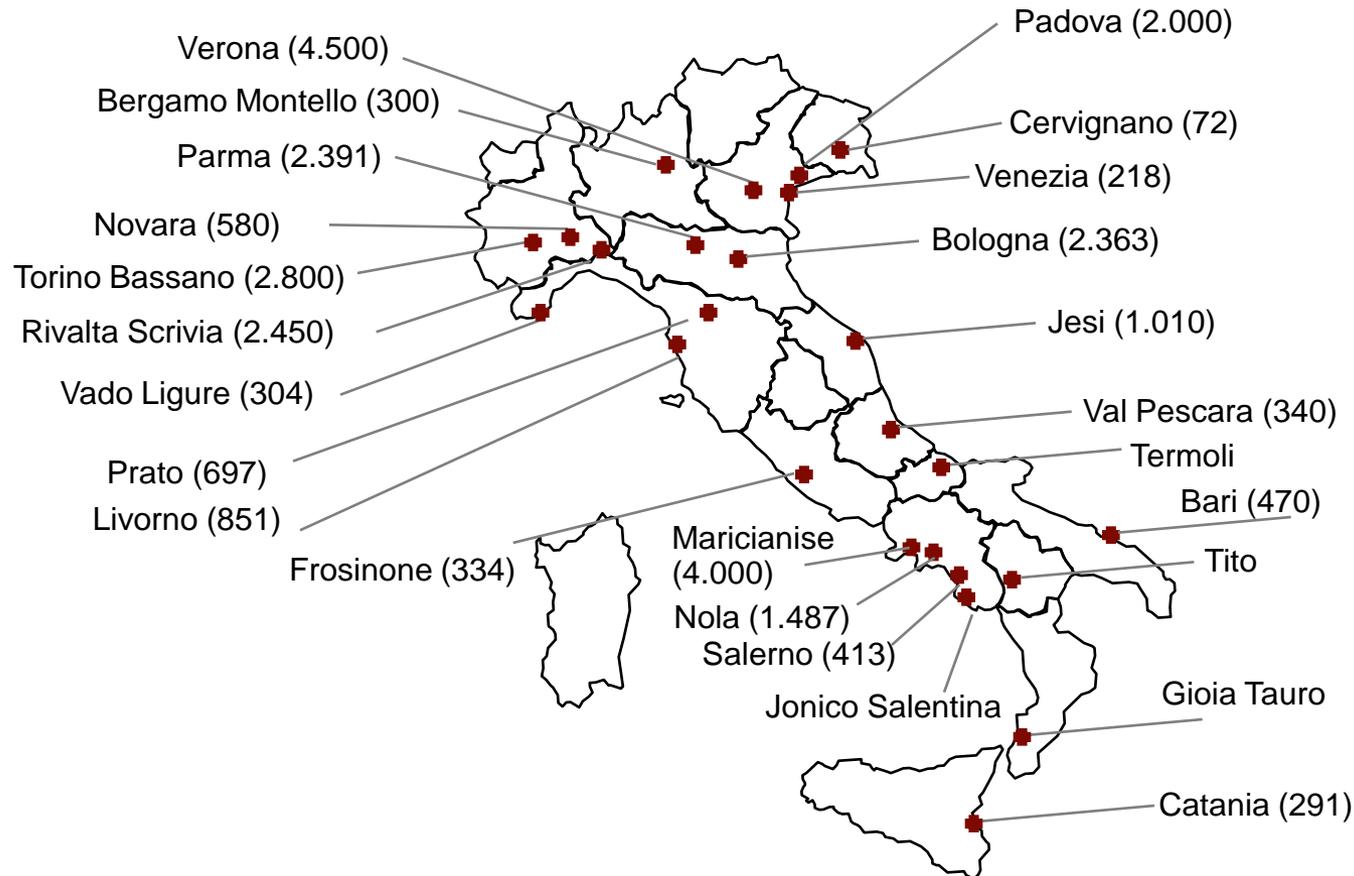
(1) Comprende l'Emilia Romagna

(2) Dalla Toscana al Lazio

Fonte: Conto Nazionale dei Trasporti 2008-2009; analisi A.T. Kearney

Gli interporti italiani presentano una elevata frammentazione

Principali interporti finanziati dallo stato ('000 mq superficie)



Note

- **25** principali interporti finanziati dallo stato
- **66 MI Ton** gestite annualmente
- **37%** dei volumi legato all'intermodalità
- Il **25%** dei volumi trasportati via ferroviaria transita attraverso gli interporti

Lista dei principali porti per paese europeo e ...

Volumi per i principali porti europei⁽¹⁾ (MI TEUs, 2009)



(1) Selezione porti con traffico > 50.000 TEUs annuali
Fonte: analisi A.T. Kearney su dati Containerisation International

... identificazione della loro localizzazione

Localizzazione principali porti europei⁽¹⁾

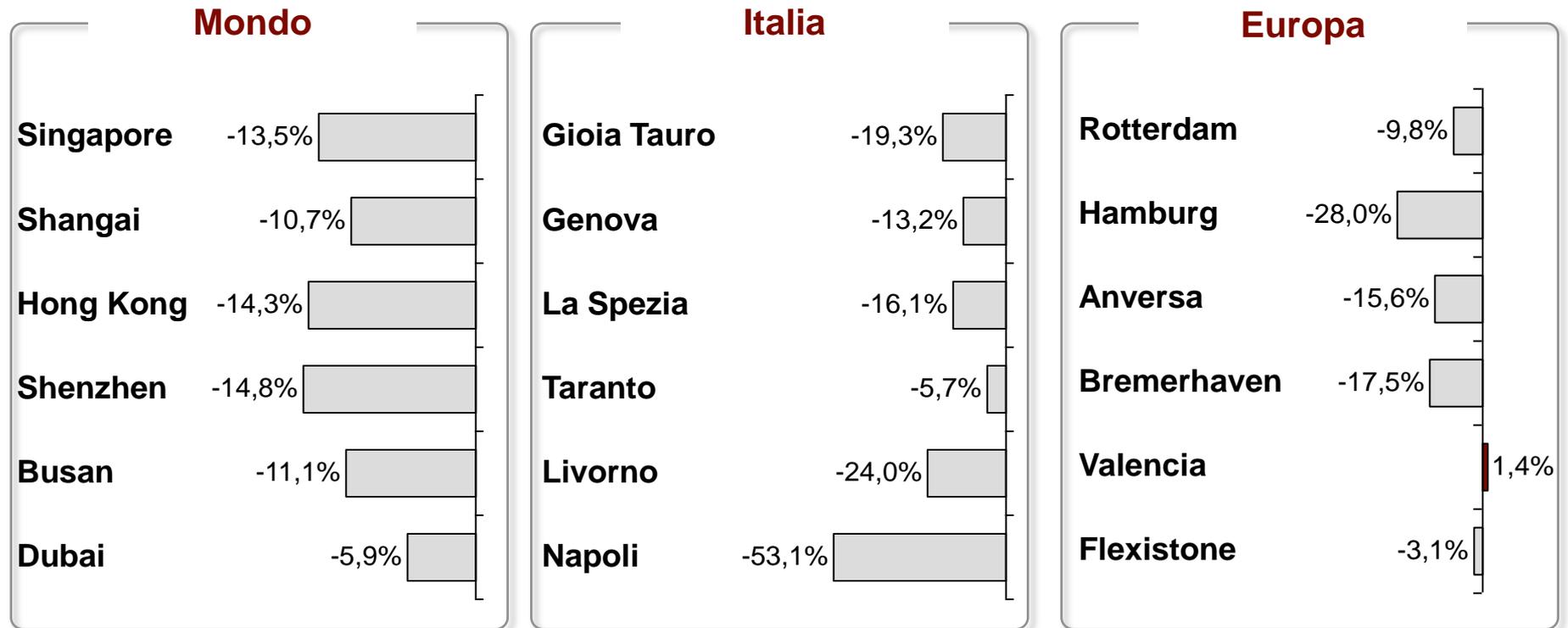


(1) Selezione porti con traffico > 50.000 TEUs annuali
Fonte: analisi A.T. Kearney su dati Containerisation International

La contrazione dei volumi del 2009 ha interessato quasi tutti i porti più importanti a prescindere dall'area geografica

Variatione traffico container nei principali porti - 2009 vs 2008

(TEUs handled⁽¹⁾)

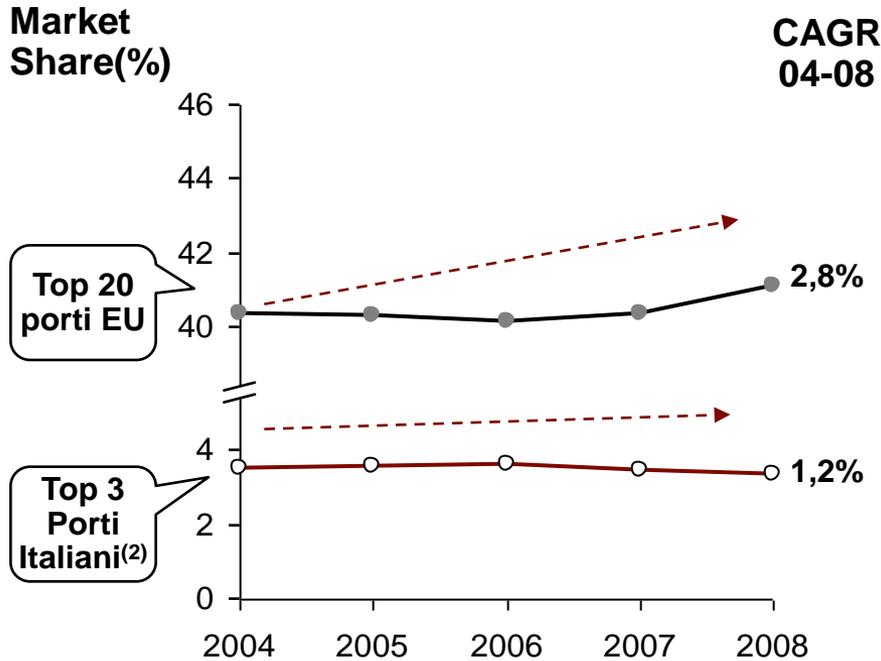


(1) Per i porti non europei viene considerato il differenziale di throughput
 Fonte: Analisi A.T. Kearney

Trend di perdita di competitività dei porti italiani rispetto ai competitor europei

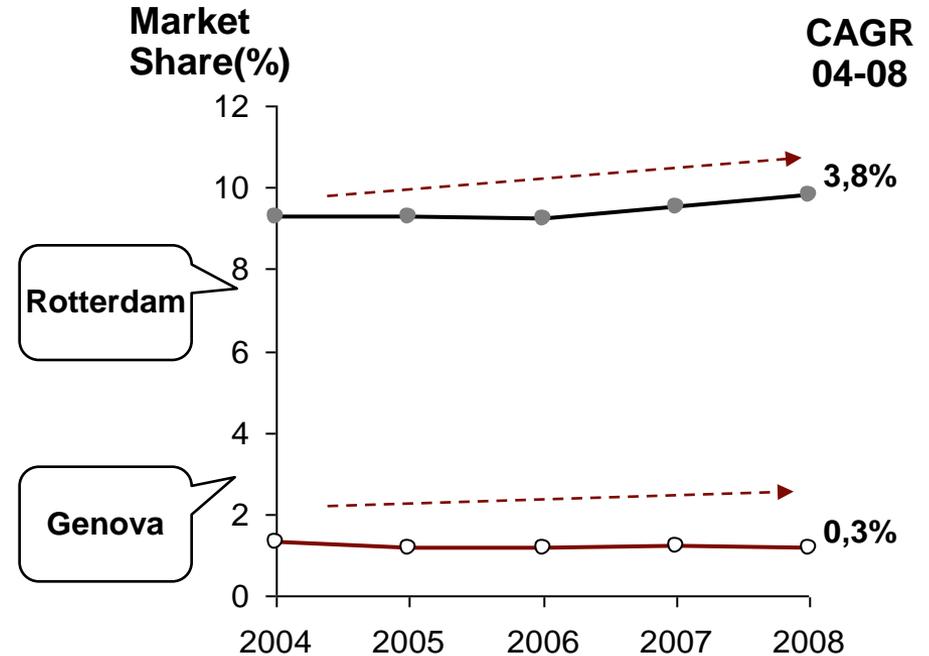
Top Porti Italiani Vs Top 20 Porti EU

-Market Share su Volumi⁽¹⁾-



Top Porto Italiano Vs Top Porto EU

-Market Share su Volumi⁽¹⁾-



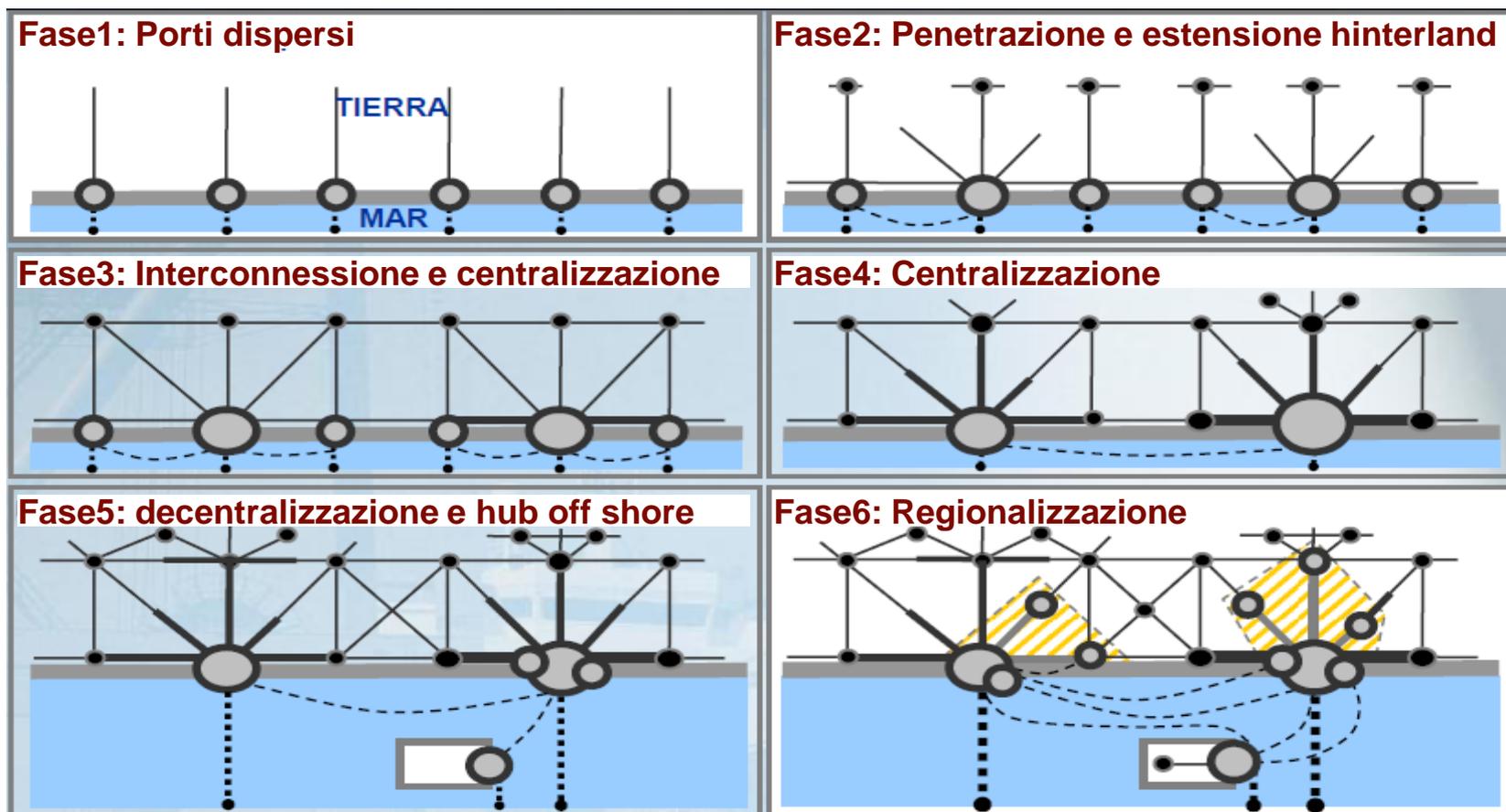
(1) Gross weight of Goods handled

(2) Genova, Taranto e Trieste

Fonte: Eurostat

Fasi di evoluzione di un sistema portuale

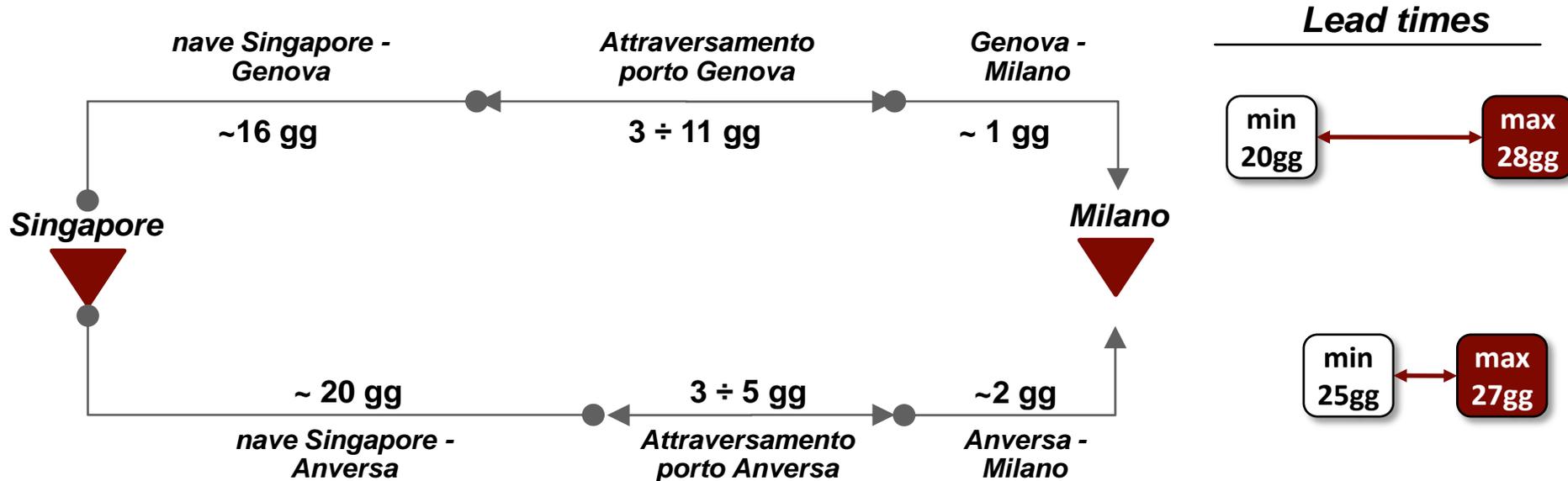
Illustrativa



Il vantaggio geografico italiano si riduce a causa dei ritardi e delle incertezze sui tempi

 Stima

Esempio: comparazione tempi di consegna merce flussi intercontinentali
 (Singapore –Milano via Anversa vs. via Genova)



Quota significativa di merci per l'Italia non transita nei nostri porti: operatori preoccupati da costi aggiuntivi per imprevisti ed inefficienze

Le ragioni della perdita di quota italiana sono da ricercarsi nel confronto fra i KSF portuali e le criticità italiane

Area	Fattore critico di successo (KSF)	Criticità italiane
Ubicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Vicinanza alla domanda di movimentazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza unità portuali lontane dai poli della domanda • Assenza di hub
Infrastruttura	<ul style="list-style-type: none"> • Avanguardia delle infrastrutturale (Centri logistici, collegamenti ferroviari, retroporti, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di consolidamento degli investimenti dovuto alla frammentazione • Rallentamento degli investimenti negli ultimi 15 anni • Momento delicato del sistema ferroviario nazionale
Gestione Amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione ai Lead times di attraversamento (velocità) • Affidabilità/ omogeneità delle procedure 	<ul style="list-style-type: none"> • Eccessiva complessità delle pratiche burocratiche • Esposizione al fenomeni sommersi • Disomogeneità nel coordinamento amministrativo

Possibili linee di azione

- **Difesa del mercato locale** tramite una **razionalizzazione** dei porti
- Preparazione a **competizione low-cost sul transhipment** (ad es. Gioia Tauro)
- Sfruttamento opportunità dei **mercati emergenti** (ad es. paesi Nord Africani)

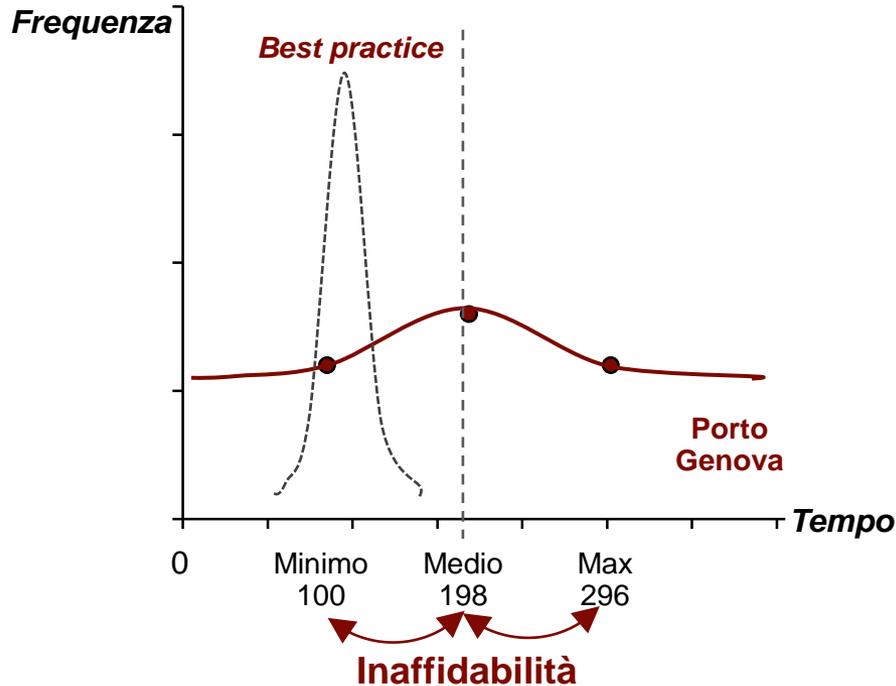
Elevati tempi di attraversamento degli snodi logistici chiave a cui si aggiunge una carenza di affidabilità

Stima

Esempio: confronto distribuzione tempi per espletamento doganale

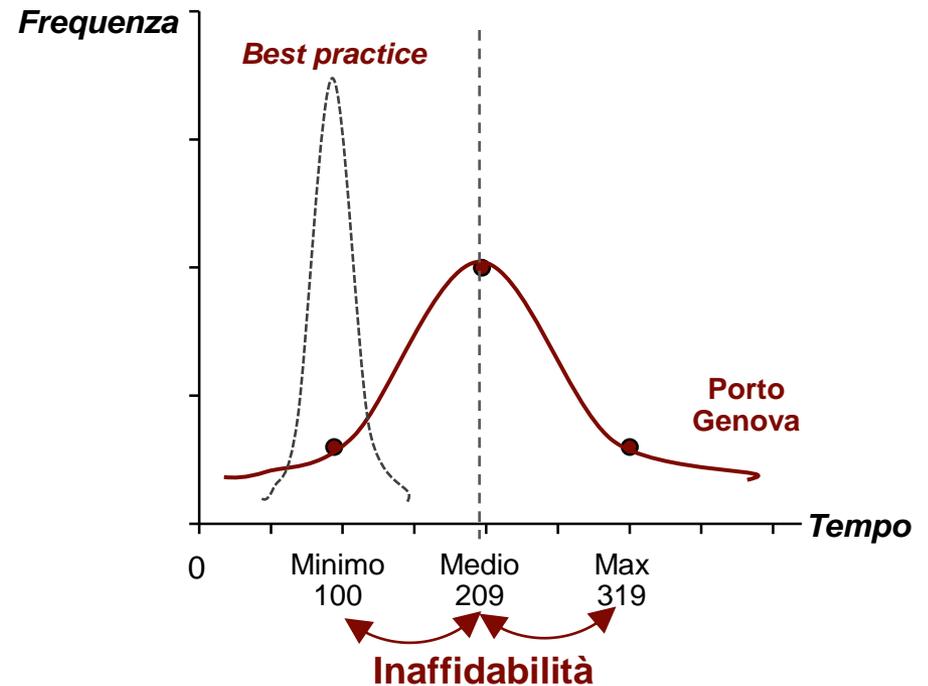
Importazione

Da rilascio "Contropolizza" a "Svincolo doganale"
Tempo minimo base 100



Esportazione

Da "Convalida" a "Rilascio polizza"
Tempo minimo base 100



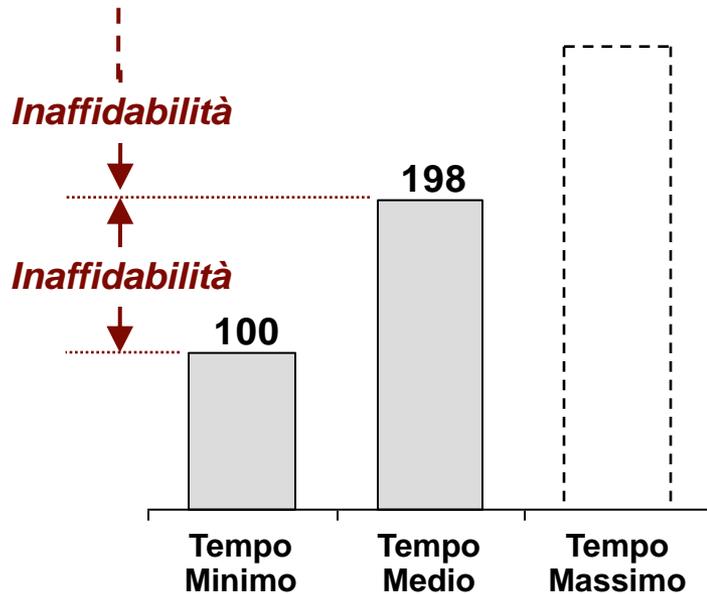
Elevata dispersione dei tempi, impatto sulla competitività

Carenza di affidabilità nel rispetto dei tempi

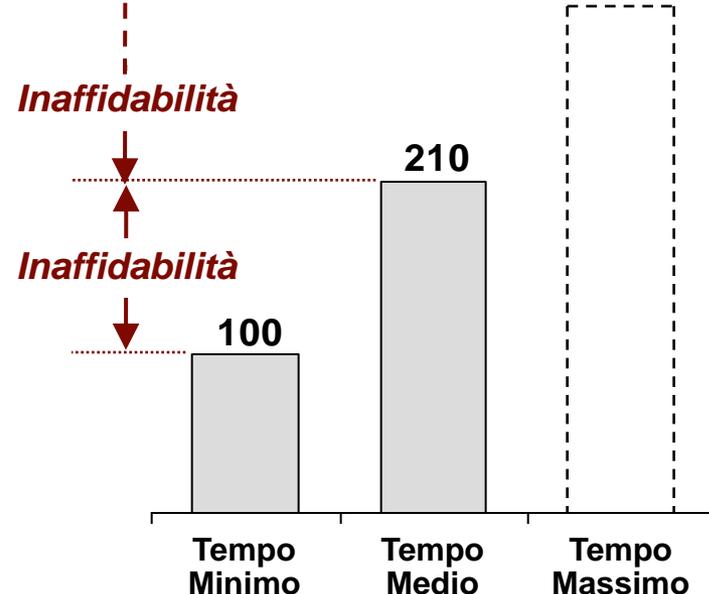
Es. Porto di Genova

Tempi per espletamento sdoganamento (Ore base 100)

Importazione⁽¹⁾
-Tempo minimo base 100-



Esportazione⁽²⁾
-Tempo minimo base 100-



(1) Dal rilascio "Contropolizza" all'ottenimento dello "Svincolo doganale"

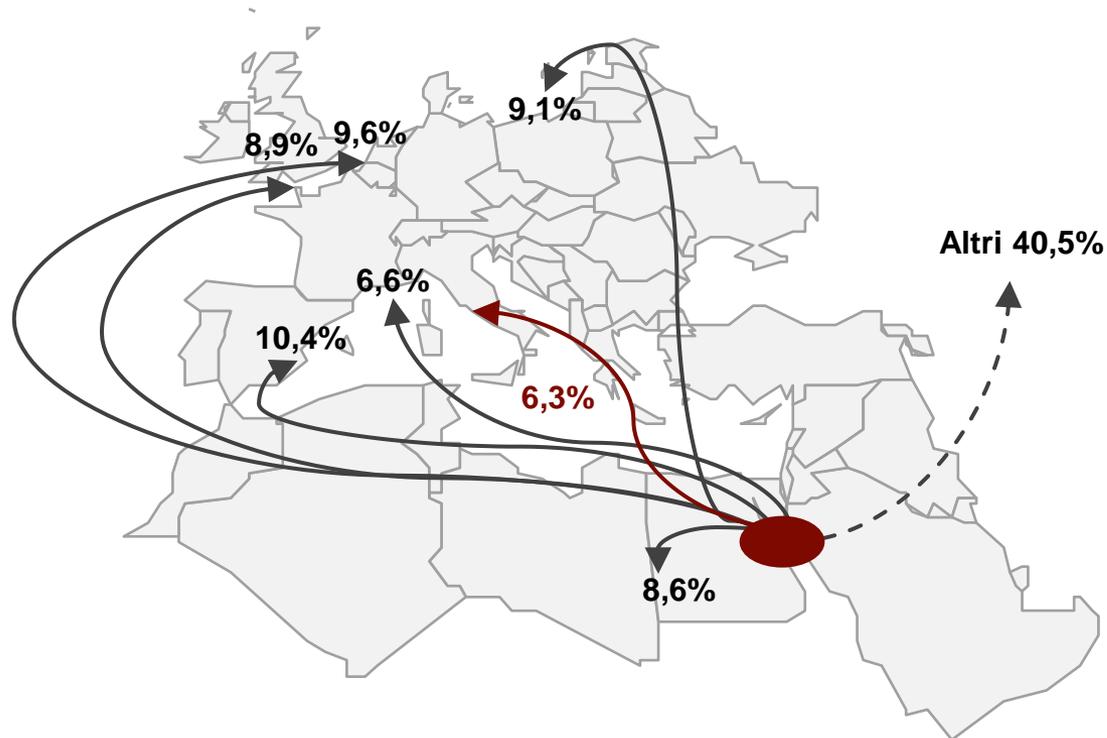
(2) Da "Convalida" a "Rilascio polizza"

Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati Associazione Spedizionieri

Solamente il 6,3% dei volumi che transitano per il Canale di Suez giungono in Italia

Illustrativa

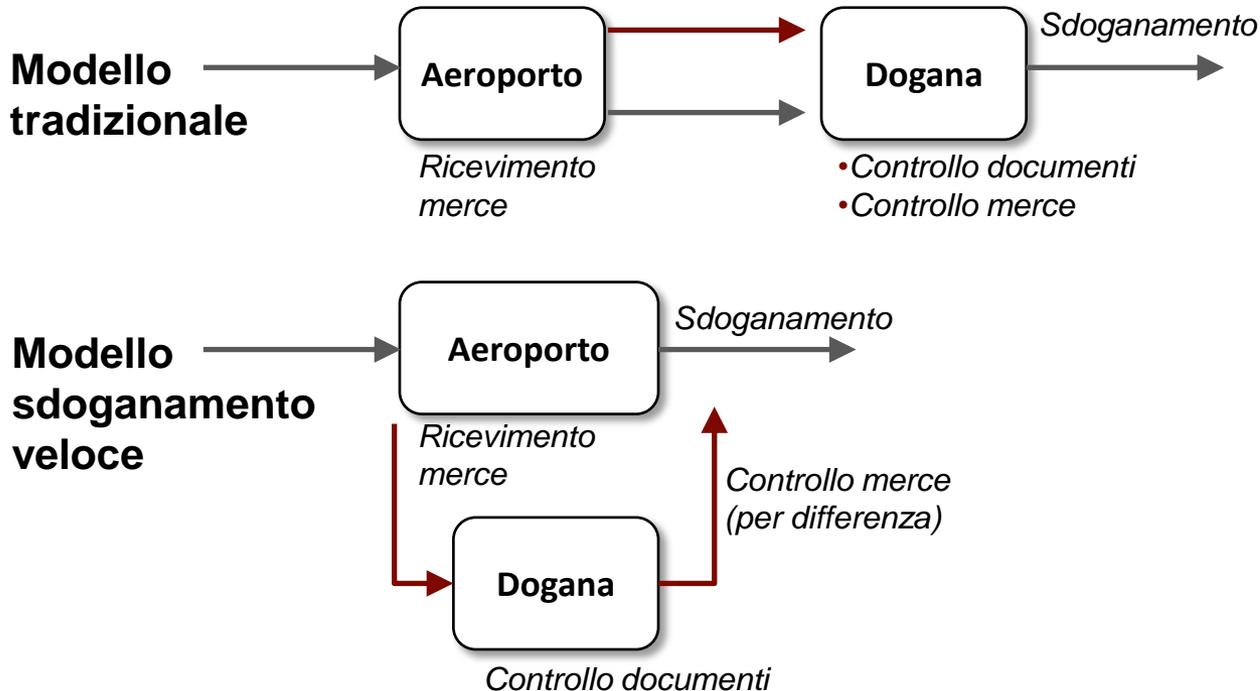
Ripartizione dei volumi in uscita dal Canale di Suez (CargoTon)



Tramite investimenti IT è possibile migliorare l'efficienza del sistema indirizzando i gap competitivi

Illustrativa

Esempio Aeroporto : sdoganamento veloce



Commenti

- Flusso informativo **anticipato**, via protocollo condiviso, alla dogana
 - Dogana controlla **batch documenti e per differenza la merce**
- ▼
- **Drastica riduzione tempi di set-up**
 - **Maggiore efficienza** del controllo (ad es. no errori manuali)

Riduzione dell'80% dei tempi di sdoganamento

La ricerca del coordinamento fra i vari attori nella gestione dei flussi informativi è chiave per aumentare l'efficacia IT

Evidenze gestione informativa

- **Disomogeneità**
 - **Frammentazione** dei paradigmi **architetturali** fra i vari attori nella filiera (ad es. sistemi legacy, E.R.P., web-based)
 - Polverizzazione soluzioni **applicative** (ad es. MS, Unix, custom)
 - **Dispersione** dei **partner** tecnologici (ad es. system integrators, software houses)
- **Approccio**
 - Sub-ottimalità del **training** agli utilizzatori
 - **Rischiosa** gestione della **sicurezza** informativa
- **Innovazione**
 - Avvio progetti come conseguenza modifiche **normative** (ad es. tracciabilità)
 - Ricerca **approccio incrementale** sebbene non efficiente (ad es. iper-customizzazione sistemi legacy)

Principali criticità

Elevati costi interfacciamento/ sviluppo

Elevato workload manuale/ possibili errori

Basso livello buy-in/ Generazione costi affondati

Possibili assi miglioramento

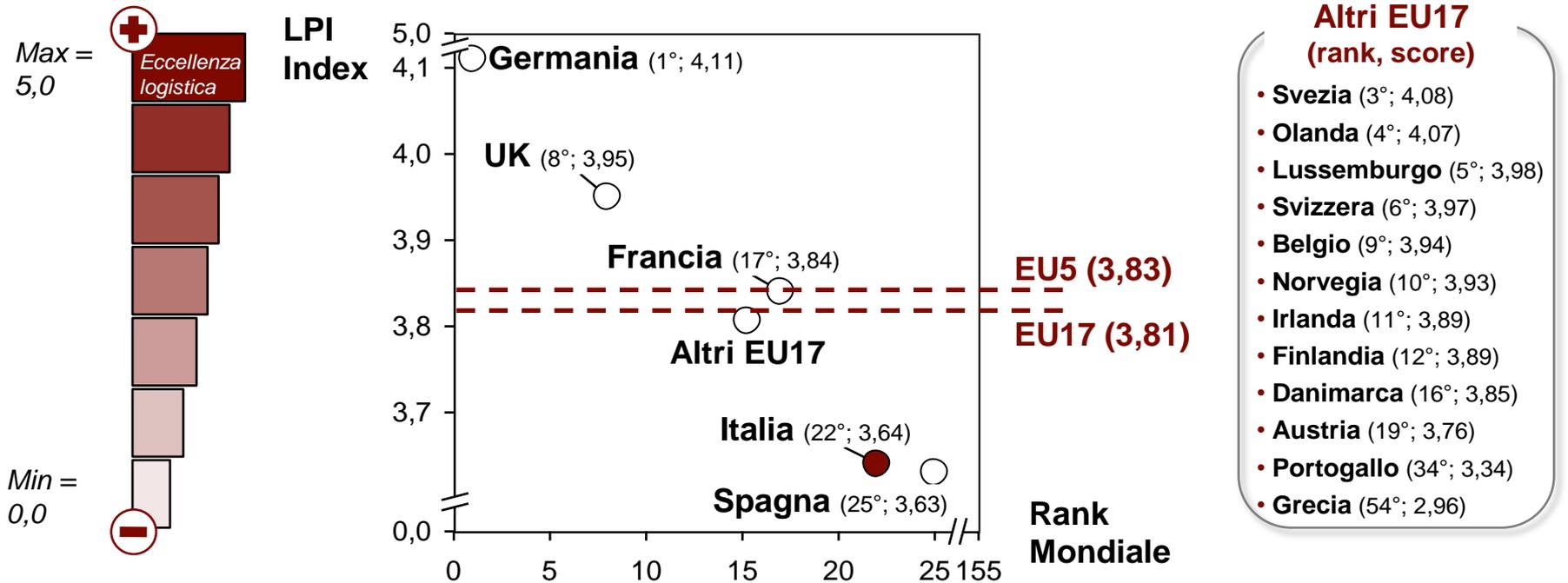
Aumento standardizzazione

Aumento automatizzazione

Ricerca coordinamento

Se analizziamo gli indicatori di performance logistica, l'Italia risulta il 22° paese al mondo con un indice molto inferiore alla media europea

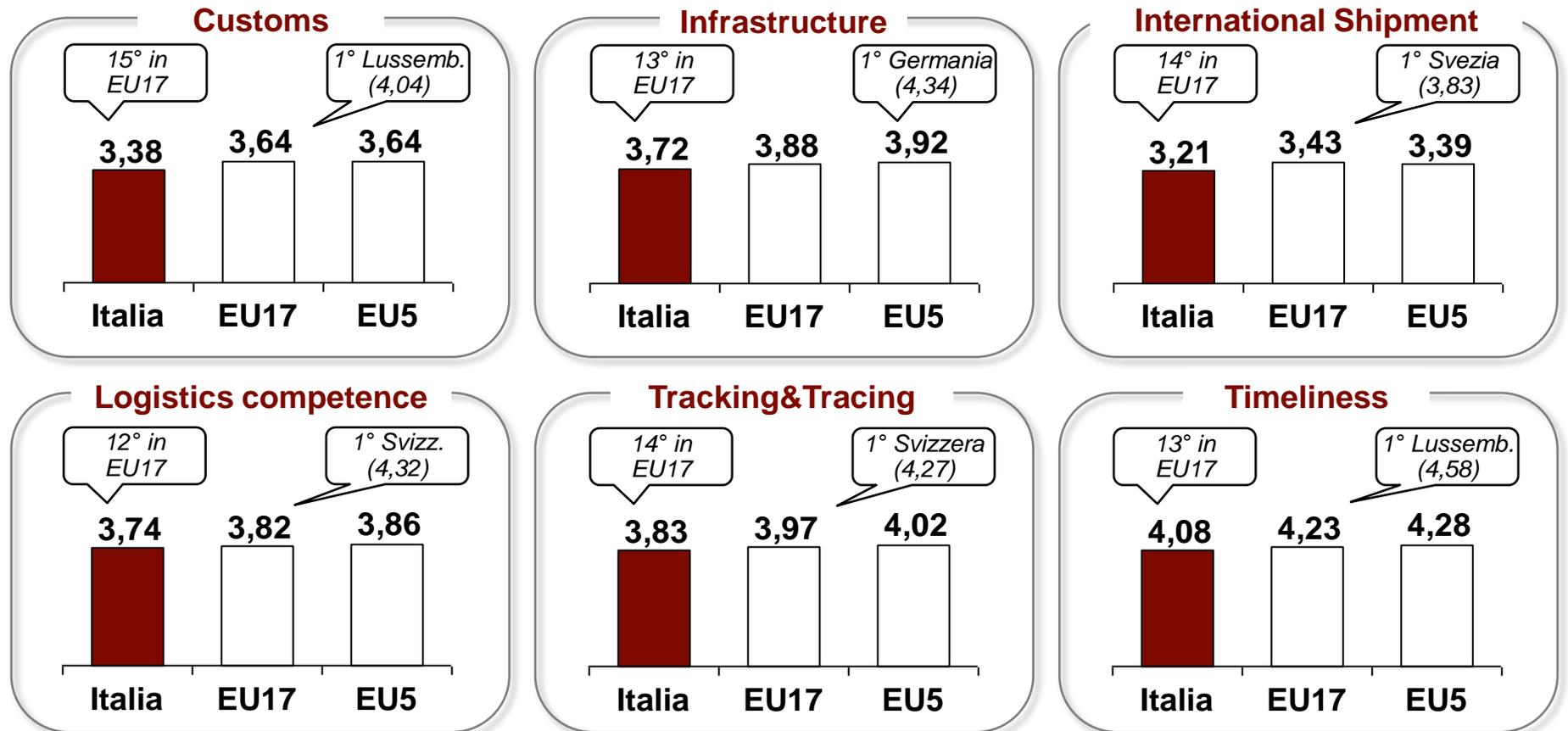
Comparazione indice di performance logistiche (Logistics Performance Index, EU17, 2010)



Tra quelli europei, l'Italia ha un punteggio superiore solo a Spagna, Portogallo e Grecia

In tutte le componenti, l'Italia risulta sempre sotto la media europea oscillando tra il 12° ed il 15° posto del rank EU17

Comparazione delle componenti rispetto alla media europea (Logistics Performance Index, Italia vs EU17 e EU5, 2010)



Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati World Bank

Appendice

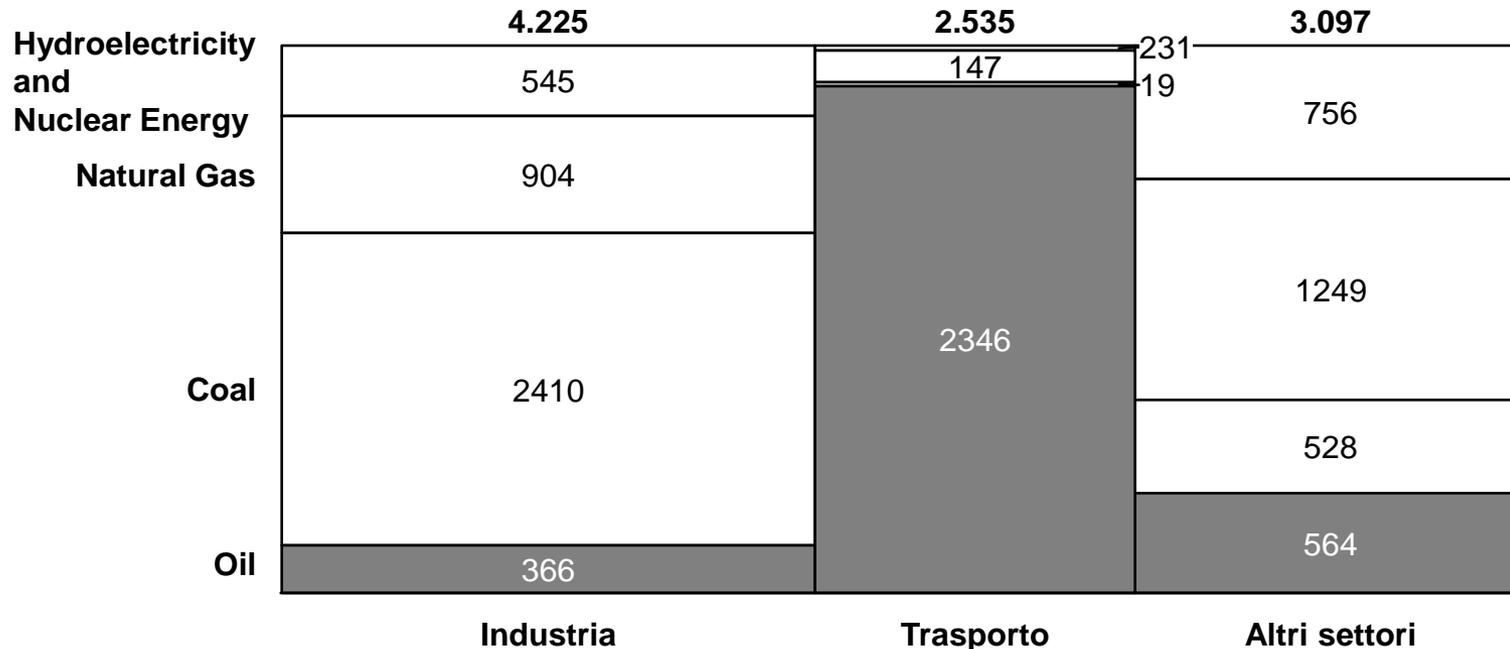
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda
- Analisi dell'offerta

■ **Trend evolutivi**

- • Sostenibilità ambientale
 - Paesi emergenti
- Sommario fonti ed analisi

Il trasporto è molto più legato al consumo di olio ed in ultima analisi alle tematiche sostenibili

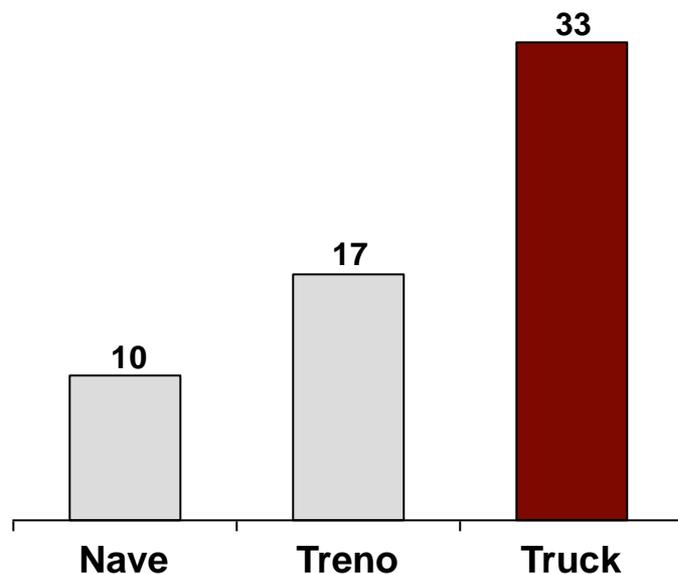
World primary energy consumption mix (Ml di Tons di olio equivalenti)



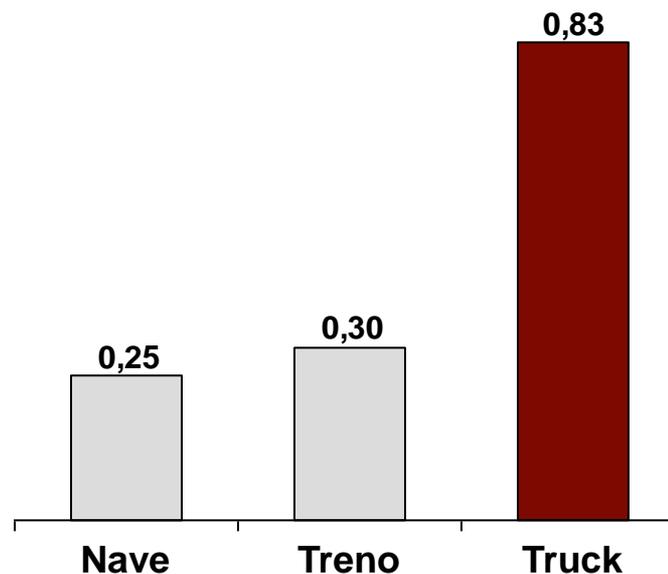
L'impegno sulla sostenibilità ha maggiore efficacia e può diventare un concreto traino per l'intero sistema industriale del paese

All'interno del trasporto, la modalità stradale è nettamente la più inquinante

Emissioni anidride carbonica
-Grammi per Ton-Km-



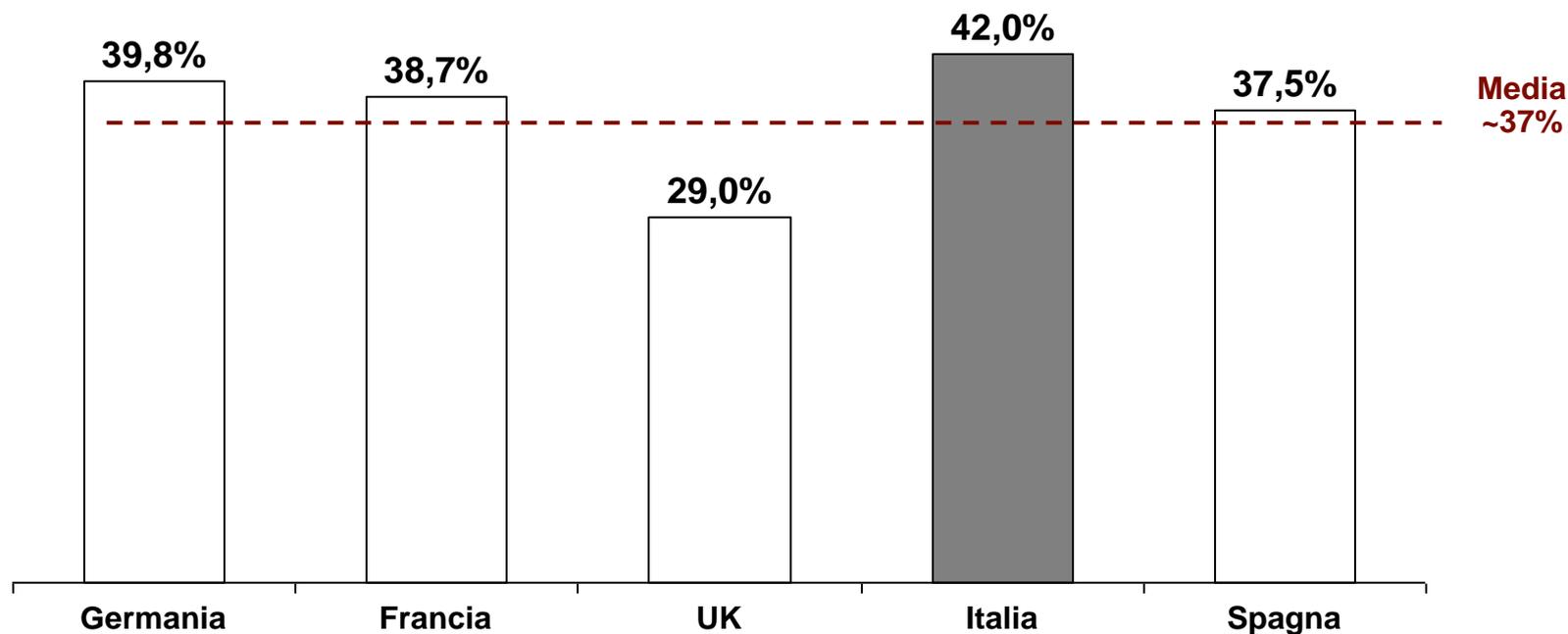
Emissioni ossidi di azoto
-Grammi per Ton-Km-



Gli assi di miglioramento sono rappresentati da una ridefinizione del mix delle modalità oppure da degli interventi atti a ridurre l'inquinamento dei truck

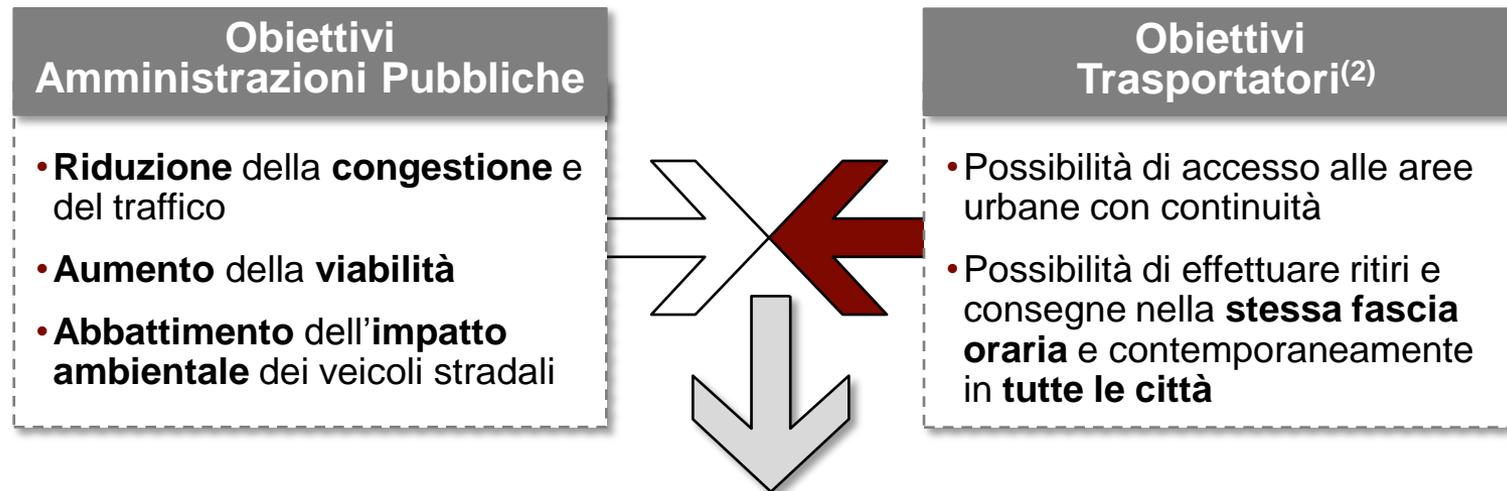
L'Italia presenta un parco veicoli stradale anziano rispetto alla media europea

Percentuale veicoli merci oltre 10 anni di anzianità (% , 2008)



Posizioni diverse sull'accesso alle city: importante trovare trade-off considerando la funzione sociale dei trasportatori

Posizioni relative all'accesso dei veicoli merci nelle aree urbane⁽¹⁾



Possibili aree di convergenza

- **Standardizzare⁽³⁾** le normative in chiave geografica al fine di consentire la pianificazione
- Garantire l'**accesso in determinate fasce orarie** (ad es. 8-12 e 14-18)
- **Garantire** a livello nazionale gli **standard** ecologici minimi necessari per poter circolare

(1) Tipicamente centri urbani o centri storici delle città di media-grande dimensione

(2) In particolare Express Couriers

(3) L'attuale *vacatio legis* porta le autorità locali a prendere decisioni a livello autonomo ostacolando di fatto i processi di pianificazione logistica

Fonte: AICAI (2010)

La Comunità UE sta attivando iniziative tese alla riduzione del truck e/ o del loro inquinamento

Esempi di iniziative in ambito ambientale

Riduzione truck

Nomativa Eurovignette (Direttiva 1999/CE e modifica 2006/38/CE)

- **Principio:** Taxation of heavy goods vehicle - principio “chi usa paga” e “chi inquina paga”
- **Obiettivo:** monetizzare i costi indiretti causati da infrastrutture, quali le autostrade, e di utilizzarli per finanziare altre infrastrutture, quali le ferrovie.
- **Strumento:** finanziamento cross modal - applicazione di un sovrapedaggio sul traffico pesante, fino al 25% del pedaggio attuale

Riduzione inquinamento dei truck

- **Euro 4 e 5:** riduzione **80%** emissioni particolato e 60% degli ossidi di azoto (vs Euro 3)
- **Euro 5:**
 - Diesel: riduzione **80%** particolato (5 vs 25 mg/km Euro 4) e **28%** ossidi di azoto emessi (180 vs 250 mg/km)
 - Benzina: riduzione **25%** ossidi di azoto (60 vs 80 mg/km)
- **Euro 6:** le emissioni diventeranno pressoché nulle con l'Euro 6

**La direttiva europea potrebbe⁽¹⁾
essere applicata in Italia già dal 2012**

L'Euro 6 introdotto nel 2014

(1) Il decreto legislativo 25/1/2010, n. 7 ha recepito
Fonte: Università Bocconi; Autoyes; Motori de “La Stampa”, Quattroruote; Motori de “La Repubblica”

Appendice

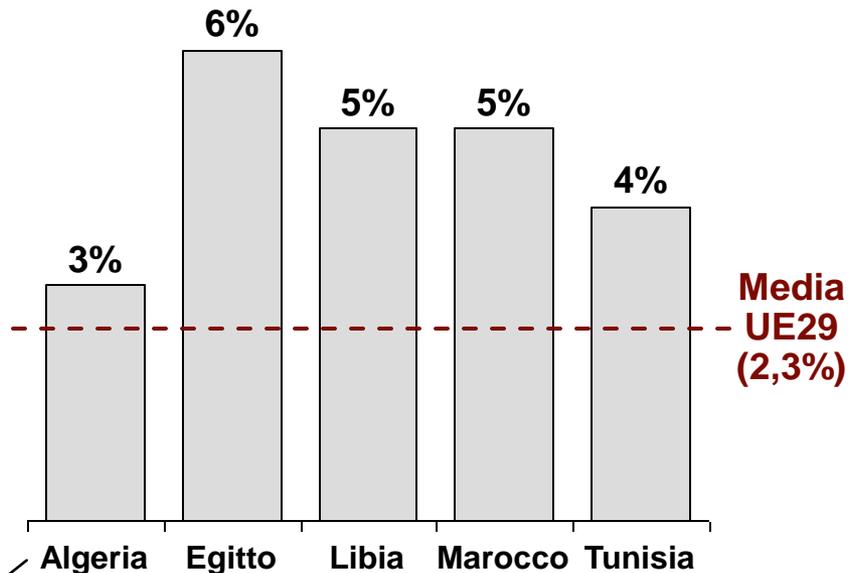
- Obiettivi del progetto ed approccio seguito
- Perimetro e metodologia di analisi
- Analisi della domanda
- Analisi dell'offerta

■ **Trend evolutivi**

- Sostenibilità ambientale
- • Paesi emergenti
- Sommario fonti ed analisi

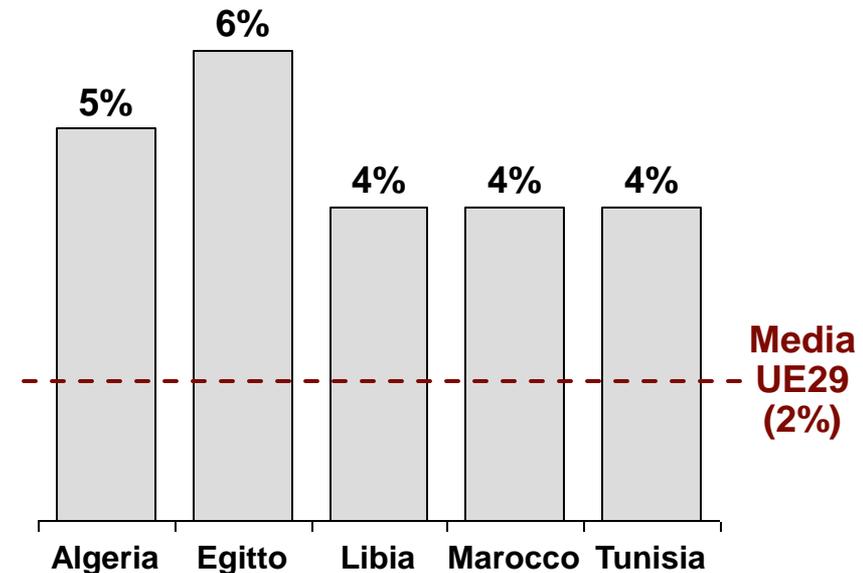
I paesi nord africani sono caratterizzati da tassi di crescita interessanti

Trend storico
-PIL, CAGR 04-09-



Selezione paesi nord africani

Proiezioni
-PIL, CAGR 10-20-

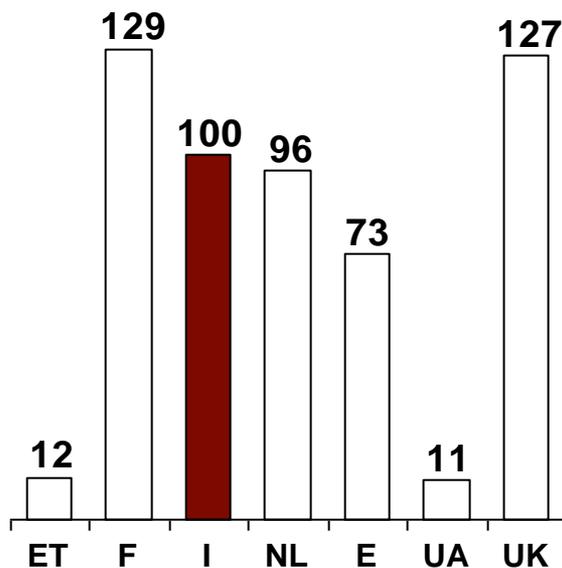


La porta nord africana potrebbe rappresentare la nuova chiave di sviluppo

Comparazione traffico attraverso il canale di Suez rispetto ai volumi di Import/ Export

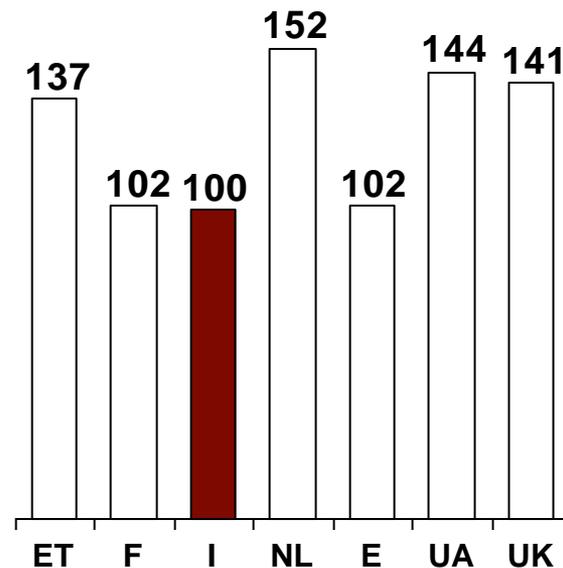
Importazioni⁽¹⁾

-Italia=100; Bn\$, 2009-



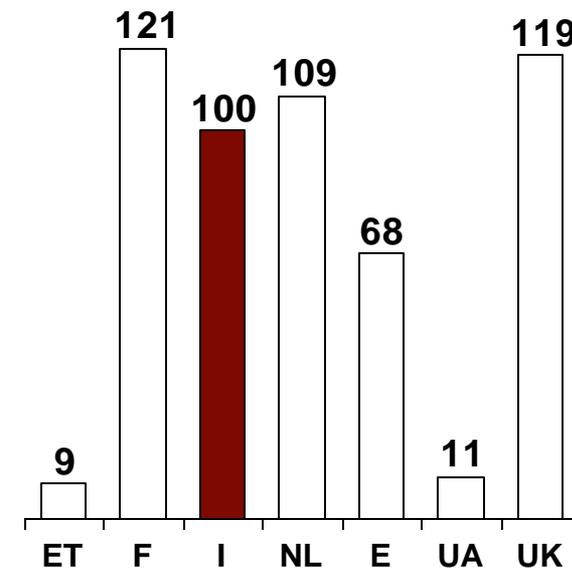
Transito canale Suez

-Italia=100; Cargo Tons, 2009-



Esportazioni

-Italia=100; Bn\$, 2009-



(1) ET: Egitto; F: Francia; I: Italia; NL: Olanda; E: Spagna; UA: Ucraina; UK: Regno Unito
Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati EIU (Economist Intelligence Unit) e Suez Canal Gov.eg.

I paesi nord africani presentano prospettive interessanti di import/ export ed un portafoglio industriale variegato



Note



Algeria

Principali industry

- Imp: alimentare
- Exp: petrolio



Egitto

- Imp: meccanica
- Exp: greggio e prodotti petroliferi



Libia

- Imp: meccanica
- Exp: greggio e semilavorati petroliferi



Marocco

- Imp: greggio
- Exp: tessile



Tunisia

- Imp: tessile
- Exp: abbigliamento

(1) Aggregato 5 paesi
Fonte: EIU (Economist Intelligence Unit).

Algeria: l'Italia è già il principale partner europeo per le esportazioni



Profilo paese

Importazione

- **Importazioni (Bn\$, 2009): 39,1**
- **Principali industrie di importazione:** alimentari, beni di consumo
- **Principali partner:** Francia 19,7%, Cina 11,72%, **Italia 10,19%**, Spagna 8,13%, Germania 5,77%, Turchia 5,05%



- **GDP (Bn\$, 2009): 241,4**
- **Principali industrie:** petrolio, gas naturale, industrie leggere, estrazione mineraria, elettronica, petrolchimica, alimentare

Caratteristiche infrastrutturali

- **Infrastruttura stradale (Km): 108.302**
- **Infrastruttura ferroviaria (Km): 3.973**
- **Principali porti:** Algiers, Annaba, Arzew, Bejaia, Djendjene, Jijel, Mostaganem, Oran, Skikda

Esportazione

- **Esportazioni (Bn\$, 2009): 43,69**
- **Principali industrie di esportazione:** petrolio, natural gas, and petrolio products
- **Principali partner:** USA 23.2%, **Italia 17.23%**, Spagna 10.83%, Francia 7,97%, Canada 7,65%, Olanda 5,19%, Turchia 4,22%

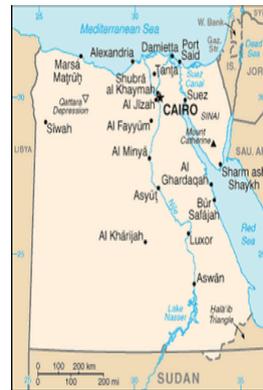
Egitto: paese grande, forte nel tessile, sul quale l'Italia ancora esporta poco



Profilo paese

Importazione

- **Importazioni (Bn\$, 2009): 47,59**
- **Principali industrie di importazione:** meccanica ed equipaggiamenti, alimentari, chimica, prodotti in legno, carburante
- **Principali partner:** USA 9,92%, Cina 9,63%, Germania 6,98%, **Italia 6,88%**, Turchia 4,94%



- **GDP (Bn\$, 2009): 469,8**
- **Principali industrie:** tessile, alimentare, turismo, chimica, farmaceutica, idrocarburi, cemento, metalli, manifatture leggere

Caratteristiche infrastrutturali

- Infrastruttura **stradale** (Km): 65.050
- Infrastruttura **ferroviaria** (Km): 5.500
- **Principali porti:** Ayn Sukhnah, Alexandria, Damietta, El Dekheila, Sidi Kurayr, Suez

Esportazione

- **Esportazioni (Bn\$, 2009): 24,26**
- **Principali industrie di esportazione:** greggio e prodotti petroliferi, cotone, tessile, metallo, chimica, alimentare
- **Principali partner:** US 7,95%, **Italia 7,26%**, Spagna 6,78%, India 6,69%, Saudi Arabia 5,53%, Siria 5,3%, Francia 4,39%, Corea del Sud 4,27%

Libia: focalizzata sulle estrazioni, l'Italia vanta una leadership nell'Import/ Export



Profilo paese

Importazione

- **Importazioni (Bn\$, 2009): 22,11**
- **Principali industrie di importazione:** semilavorati meccanici, legno, equipaggiamento per il trasporto, beni di consumo
- **Principali partner:** Italia **18,9%**, Cina 10,54%, Turchia 9,92%, Germania 9,78%, Francia 5,63%, Tunisia 5,25%, Corea del Sud 4,02%



- **GDP (Bn\$, 2009): 85,04**
- **Principali industrie:** petrolio, petrochimica, alluminio, argento e ferro, alimentare, tessile, artigianato, cemento

Caratteristiche infrastrutturali

- **Infrastruttura stradale (Km): 100,024**
- **Principali porti:** As Sidrah, Az Zuwaytinah, Marsa al Burayqah, Ra's Lanuf, Tripoli, Zawiyah

Esportazione

- **Esportazioni (Bn\$, 2009): 34,24**
- **Principali industrie di esportazione:** greggio, petrolio raffinato, gas naturale, chimica
- **Principali partner:** Italia **37,65%**, Germania 10,11%, Francia 8,44%, Spagna 7,94%, Svizzera 5,93%, USA 5,27%

Marocco: paese evoluto per quanto concerne le telecomunicazioni



Profilo paese

Importazione

- **Importazioni** (Bn\$, 2009): **31,22**
- **Principali industrie di importazione:** petrolio greggio, tessile, telecomunicazioni, grano, gas and elettricità, transistors, plastiche
- **Principali partner:** Francia 16,95%, Spagna 14,72%, Cina 7,1%, **Italia 6,76%**, Germania 6,28%, USA 5,66%, Saudi Arabia 5.,1%



- **GDP** (Bn\$, 2009): 145,6
- **Principali industrie:** fosfati, estrazione mineraria e processo, alimentare, beni di cuoio, costruzioni, energia, turismo

Caratteristiche infrastrutturali

- **Infrastruttura stradale** (Km): 57.625
- **Infrastruttura ferroviaria** (Km): 1.907
- **Principali porti:** Agadir, Casablanca, Mohammedia, Safi

Esportazione

- **Esportazioni** (Bn\$, 2009): **14,75**
- **Principali industrie di esportazione:** abbigliamento and tessile, componenti elettrici, chimica inorganica, transistors, greggio, minerali fertilizzanti, petrolio, limoni, vegetali, pesce
- **Principali partner:** Spagna 22,02%, Francia 20,22%, India 4.91%, **Italia 4%**

Tunisia: paese principalmente importatore, l'Italia ha già consolidati rapporti



Profilo paese

Importazione

- **Importazioni (Bn\$, 2009): 19,03**
- **Principali industrie di importazione:** tessile, meccanica ed equipaggiamenti, idrocarburi, chimica, alimentari
- **Principali partner:** Francia 20,1%, **Italia 16,4%**, Germania 8,8%, Cina 5%, Spagna 4,5%, USA 4%



- **GDP (Bn\$, 2009): 86,35**
- **Principali industrie:** petrolio, estrazione mineraria (fosfati, argento ed oro), turismo, tessile, abbigliamento, agricoltura, alcolici

Caratteristiche infrastrutturali

- Infrastruttura **stradale** (Km): 19.232
- Infrastruttura **ferroviaria** (Km): 2.167
- Principali **porti:** Bizerte, Gabes, La Goulette, Rades, Sfax, Skhira

Esportazione

- **Esportazioni (Bn\$, 2009): 14,42**
- **Principali industrie di esportazione:** abbigliamento, semilavorati e tessile, prodotti agricoli, prodotti meccanici, fosfati and chimica, idrocarburi, equipaggiamento elettrico
- **Principali partner:** Francia 29,6%, **Italia 21%**, Germania 8,8%, Libia 5,8%, Spagna 5%, UK 4.8%