confetra

LA LOGISTICA ITALIANA

66ª ASSEMBLEA ANNUALE

Sessione Pubblica

Roma, 1 febbraio 2011

Con il patrocinio della

Camera di Commercio Roma

ATKEARNEY

SOMMARIO

1 OBIETTIVI DELLA RICERCA 3

2 LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SISTEMA LOGISTICO ITALIANO 3

3 GLI SVANTAGGI COMPETITIVI RISPETTO AL CONTESTO EUROPEO 6

4 LE NUOVE SFIDE E LE TENDENZE FUTURE 9

5 VERSO L'ECCELLENZA PER LA LOGISTICA ITALIANA: POSSIBILI LINEE GUIDA DI INTERVENTO 11

1 Obiettivi della ricerca

Il Centro Studi di Confetra, con il supporto di A.T.Kearney, ha condotto nella seconda metà del 2010 uno studio dello stato attuale e degli scenari evolutivi del trasporto merci e della logistica in Italia, con l'obiettivo di fornire un quadro chiaro del mercato di riferimento, delle dinamiche competitive, delle evoluzioni attese e delle implicazioni per i principali settori industriali presenti nella filiera, anche rispetto al contesto europeo.

In particolare, sono state identificate le possibili linee di intervento e definite le priorità per garantire un recupero di competitività ed un posizionamento di eccellenza del settore, focalizzando l'attenzione su azioni concrete e realizzabili già nel breve / medio termine, sulle quali far convergere obiettivi ed impegni operativi degli attori della filiera.

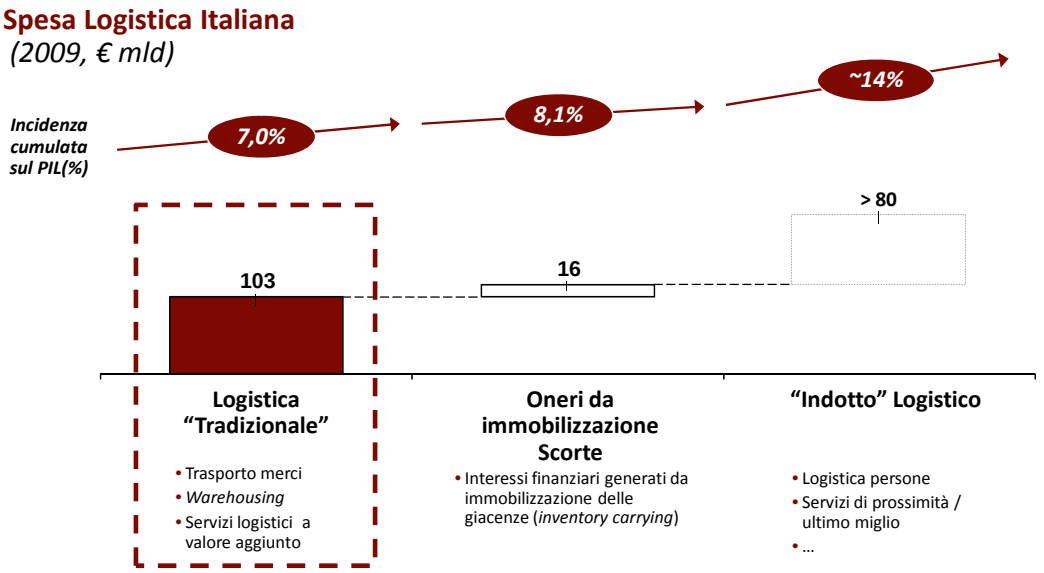
L'analisi è stata condotta integrando diverse fonti, nazionali ed internazionali, con interviste a esperti ed operatori del settore, e facendo leva sul capitale intellettuale proveniente da analisi analoghe condotte da A.T.Kearney, considerando i principali paesi europei come perimetro di riferimento.

2 Le principali caratteristiche del sistema logistico italiano

Con il termine "*logistica*" vengono spesso identificate una serie di attività molto ampie e composite, che rendono quindi non immediato un confronto omogeneo; abbiamo quindi focalizzato l'attenzione sulla logistica "tradizionale" delle merci, ossia quella relativa al contesto manifatturiero e distributivo, che può essere articolata in attività di trasporto, magazzinaggio e servizi a valore aggiunto.

Anche così, la "logistica" emerge come una componente importante del sistema economico italiano, per un valore di oltre €100mld (nel 2009), pari a circa il 7,0% del PIL, un valore di poco superiore alla media EU (6,8%).

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



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

Il peso sul Prodotto Interno Lordo indica l'importanza di questa "industria" per l'economia nazionale, ed è influenzato da diversi fattori, che spaziano dalla vocazione industriale del paese, all'orografia o alla dinamica dei flussi industriali e di consumo.

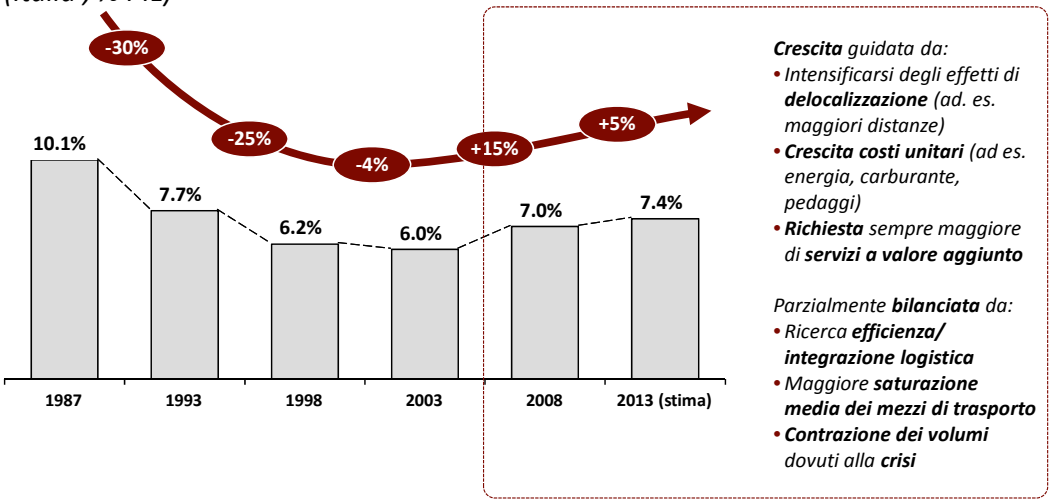
Negli ultimi anni, l'incidenza della logistica rispetto al PIL ha registrato una dinamica in crescita, in Italia così come nel resto d'Europa, contrariamente a quanto era avvenuto negli scorsi decenni, quando il recupero di efficienza sui fattori di produzione e l'ottimizzazione delle reti distributive avevano generato una riduzione del peso relativo.

Il trend crescente è dovuto a diversi fattori concomitanti, tra i quali spiccano:

- l'intensificarsi degli effetti di **delocalizzazione e ridefinizione dei flussi** per le principali filiere industriali, che implicano maggiori distanze percorse mediamente dalle merci finite (mercati di sbocco) e dalle loro componenti (mercati di approvvigionamento)
- la **crescita** di alcuni **costi unitari** (ad es. energia, carburante, pedaggi), dovuti sia alla dinamica delle materie prime che all'introduzione di normative stringenti, solo parzialmente bilanciati da una maggiore efficienza dei fattori produttivi (saturazione dei mezzi di trasporto, efficienza delle reti distributive)
- la richiesta sempre maggiore di **servizi a valore aggiunto, che la riconfigurazione della catena del valore** in alcuni settori industriali ha reso sempre più comuni **(**ad es. personalizzazione dei prodotti / confezioni …)

L'incidenza della logistica sul PIL ha registrato un trend crescente negli ultimi anni

Evoluzione "Logistica Tradizionale"
(Italia , % PIL)



Nota: "Logistica Tradizionale" include Trasporto, Warehousing e VAS
Fonte: Analisi A.T. Kearney

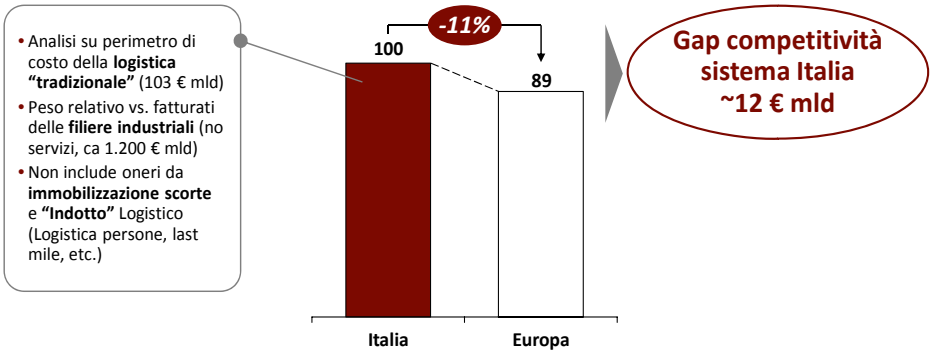
La logistica è un elemento chiave di competitività per le aziende: si può quindi considerare la diversa incidenza del costo logistico sul fatturato di un settore industriale come un indicatore di efficienza del sistema logistico. L'analisi mostra come l'Italia presenti un peso della logistica sul fatturato superiore alla media europea, che si traduce in un extra-costo di filiera, penalizzante per la competitività delle aziende italiane: complessivamente, l'Italia presenta un **costo della logistica "tradizionale" maggiore dell' 11%** rispetto alla media europea**, con un aggravio** per il sistema stimabile in **circa 12mld€.**

Il gap italiano è dovuto sia a delle inefficienze operative e di sistema ma anche a caratteristiche peculiari del paese. Infatti, l'Italia è caratterizzata da un tessuto industriale con forte peso delle piccole e medie imprese, che genera una frammentazione del reticolo logistico ed una minore densità strutturale delle tratte di trasporto, ulteriormente complicata da una orografia complessa, con una forte

presenza di rilievi montuosi ed una generale carenza di infrastrutture di sistema; le specificità di paese, non indirizzabili da azioni di efficientamento, sono valutate in circa il 30% del gap complessivo.

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, base100 = Incidenza Costo logistica "tradizionale" in Italia, 2009)

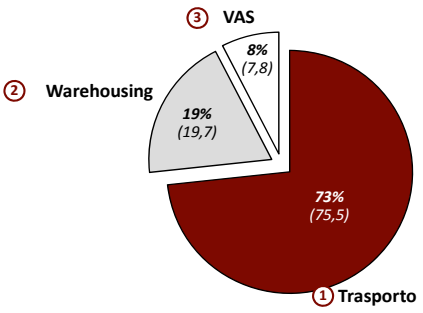


(1) Stima sul 2009 a partire da Istat 2008 (considerata solo categoria "Industria")
(2) Costo che non sosterrebbero le aziende italiane se avessero un'incidenza sul fatturato pari a quella della media europea
Fonte: Analisi A.T. Kearney

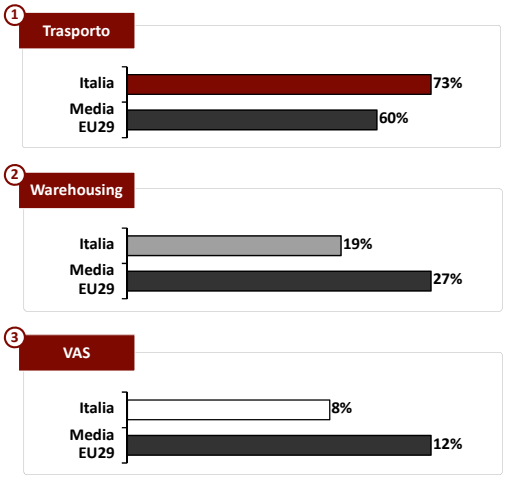
Queste caratteristiche influenzano anche la distribuzione complessiva della spesa logistica per l'Italia, che presenta una maggiore componente di trasporto rispetto al resto d'Europa, che oltretutto è prevalentemente sbilanciato sul trasporto stradale (73% del totale), anche a causa dell'elevato peso del trasporto leggero (< 3,5ton), particolarmente adatto alle specificità geografiche, demografiche e di flussi sopra elencate.

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)

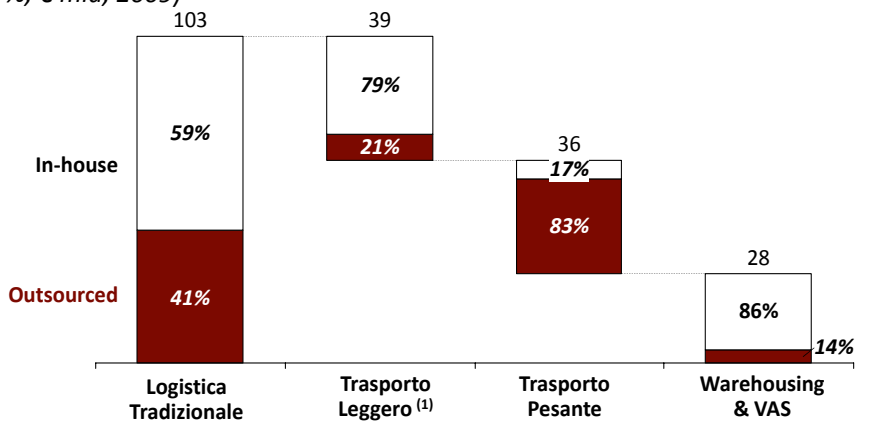


Fonte: Analisi A.T. Kearney

Infine, il ricorso all'esternalizzazione (outsourcing, integrato o puntuale) è in media meno sfruttato, essenzialmente a causa della componente di trasporto leggero e, in misura minore, delle attività di magazzino.

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

3 Gli svantaggi competitivi rispetto al contesto europeo

L'analisi complessiva delle prestazioni e delle caratteristiche del sistema logistico italiano, anche in confronto alle "best-practices" in essere in altri paesi europei, evidenzia delle aree di debolezza e di miglioramento che possono essere così sintetizzate:

- La presenza di numerosi "**colli di bottiglia"** amministrativi/operativi, che riducono notevolmente la velocità e l'affidabilità del servizio negli snodi critici
- **Un'offerta poco "aperta" al processo di cambiamento** in atto, inadeguata nel complesso per rispondere all'evoluzione della domanda sempre maggiore di servizi logistici integrati
- Una generale **frammentazione** del tessuto infrastrutturale ed una **carenza di approccio infrastrutturale di "sistema"** che limita la capacità competitiva in un settore in cui le economie di scala e la capacità sistemica fanno la differenza

Le complessità ed i vincoli amministrativo/operativi sono un fattore che penalizza fortemente la nostra capacità di servire efficacemente i comparti industriali e di attrarre nuovi flussi internazionali, soprattutto a causa della limitata affidabilità nel rispetto dei tempi e criticità sugli snodi critici.

Ad esempio, un'analisi mirata sulla portualità italiana mostra, in un confronto con *best practice* europee, dei tempi di attraversamento mediamente più lunghi a cui si aggiunge una minore affidabilità nel rispetto delle date promesse, che, come confermato dalle interviste, costituisce un fattore primario di criticità, visto l'impatto in termini di costi addizionali ed inefficienze che questo genera su flussi industriali sempre più tesi ed ottimizzati.

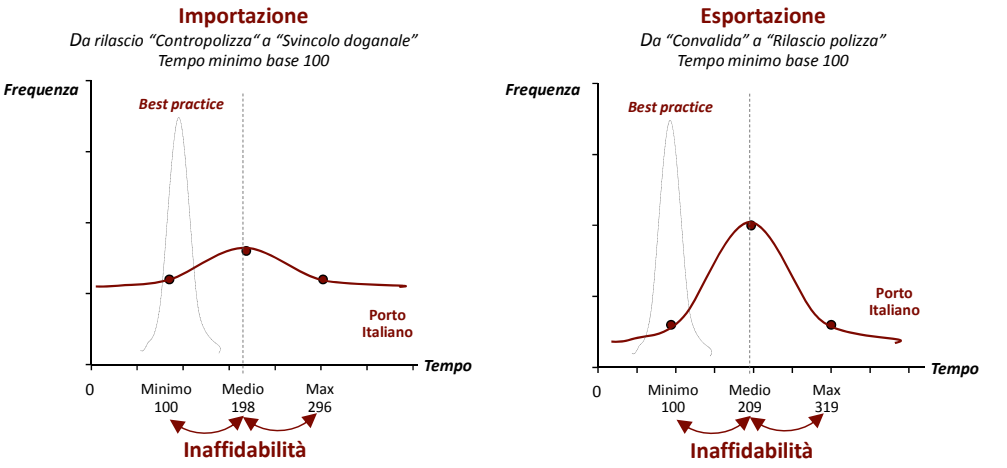
Di fatto una quota significativa e sempre maggiore di flussi internazionali, anche con merci da/per l'Italia, non transita più nei nostri porti, in quanto il vantaggio geografico italiano (3-4 giorni sui flussi

dal Far-East) si può annullare completamente nell'attraversamento dei sistemi porto-retroporto italiani, rispetto ai modelli integrati del Nord-Europa.

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

Esempio: confronto distribuzione tempi per espletamento doganale

esempio



Elevata dispersione dei tempi, impatto sulla competitività

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

Gli operatori evidenziano limiti nella struttura normativo-operativa, soprattutto in termini di coordinamento e complessità, con un sistema spesso burocratico e sovradimensionato, che fatica ad interagire con il mondo industriale (*no market oriented*), mostra una mancanza di coordinamento amministrativo ed ha normative (o loro interpretazioni) spesso non uniformi.

Il risultato è una disomogeneità in termini di efficacia ed efficienza, che limita la competitività del sistema Italia e si va accentuando con la crescente introduzione di nuovi requisiti (es. security), anche considerando la bassa integrazione dei sistemi di supporto (ICT): l'inefficiente gestione dell'informazione genera infatti un'elevata manualità nella gestione documentale.

Sono evidenti le potenzialità di recupero di efficienza attraverso la diffusione, a livello di sistema, di piattaforme informatiche abilitanti, ma rimangono ancora forti barriere all'adozione dovute ad una visione individualistica e miope del problema, accentuata dall'eterogeneità e parcellizzazione degli operatori, che implica una serie di progetti locali scoordinati, con soluzioni parziali nel flusso complessivo.

L'analisi dell'offerta mostra un mercato italiano della logistica poco consolidato, con i primi 10 operatori (prevalentemente filiali di grandi gruppi internazionali) che pesano meno del 20% del totale del mercato espresso.

Concentrando l'attenzione sulla principale componente a valore del mercato, l'autotrasporto, l'offerta appare estremamente polverizzata, con un numero di imprese attive 3 volte superiore rispetto ai principali paesi europei (Germania, Francia, UK) , anche se il trend è in lenta ma progressiva riduzione. Questa struttura di mercato si espone naturalmente a fenomeni di competizione al ribasso, vista la scarsa indirizzabilità di una interlocuzione comune, ed è sotto pressione anche da parte di operatori esteri che possono agire con una struttura di costi più vantaggiosa ed una diversa struttura normativa.

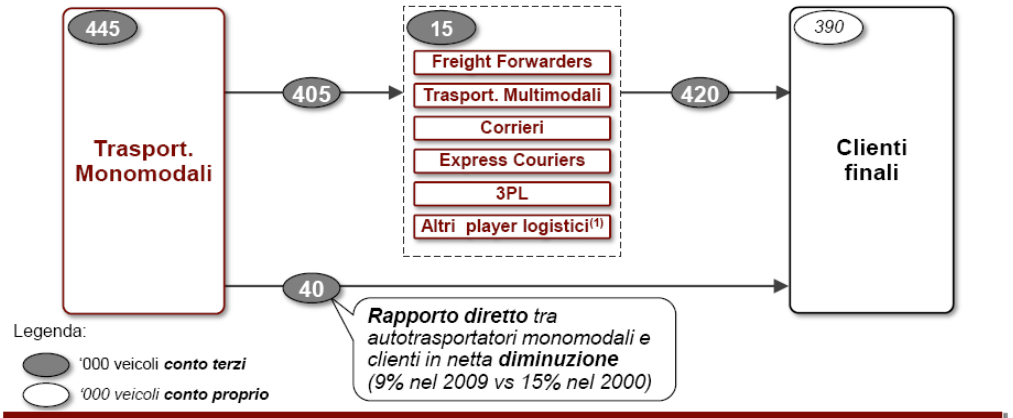
Inoltre, se analizziamo la relazione lungo la filiera, il rapporto diretto tra autotrasportatori monomodali e clienti è in netta diminuzione (9% nel 2009 vs 15% nel 2000), con una situazione in cui l'offerta di trasporto stradale viene integrata nel 90% dei casi da operatori in grado di offrire servizi diversificati, il che evidenzia come l'offerta attuale sia inadeguata per rispondere al cambiamento in atto, visto che

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

Oltre 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

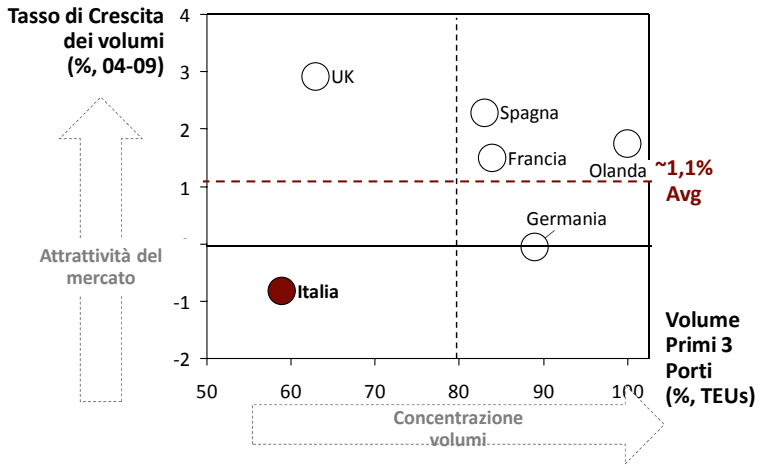
La recente crisi economica ha causato, oltre alla riduzione temporanea dei volumi movimentati, anche un incremento della richiesta di flessibilità, polarizzando ulteriormente il trasporto sulla modalità stradale; questo fenomeno, evidente in tutta Europa, ha avuto un peso maggiore in Italia, soprattutto a scapito del trasporto ferroviario, che paga anche una ridotta offerta integrata competitiva.

L'Italia presenta infatti una elevata frammentazione delle infrastrutture ed una conseguente bassa concentrazione dei volumi, accompagnata da una scarsa integrazione in logica intermodale /di sistema, che contribuisce a ridurre la capacità competitiva del sistema Italia nel contesto europeo

Elevata frammentazione delle infrastrutture e bassa concentrazione dei volumi, che riduce la capacità competitiva del sistema Italia

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

Esempio porti



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

.

Gli investimenti già pianificati, di varia rilevanza, sono notevoli, ma purtroppo a fronte di una disponibilità solo parziale di risorse pubbliche. Secondo il Programma Infrastrutture Strategiche Italia del Ministero Infrastrutture e Trasporti (Luglio 2010), per il prossimo triennio vi sono esigenze da coprire per €64mld, di cui al momento un 30% circa risulta potenzialmente reperibile. Appare quindi evidente che, per garantire sostenibilità ed efficacia del programma, sia necessario garantire una coerenza nella allocazione delle risorse e nella identificazione delle priorità, agevolando partnership pubblico-privato e prevedendo modelli di gestione "misti", che valorizzino il ritorno dell'investimento.

I principali gap competitivi del sistema Italia sono confermati anche da una recente statistica di World Bank, che ha analizzato alcuni indicatori di performance logistica per i principali paesi internazionali, con l'Italia stabilmente al di sotto la media europea e mai tra le prime 10 nazioni.

4 Le nuove sfide e le tendenze future

Guardando in prospettiva, una particolare attenzione deve essere rivolta ai principali trend evolutivi, calati nel contesto italiano, sia in termini di evoluzione del modello operativo sia di crescente **sensibilità dei governi e dell'opinione pubblica, che** possono avere forti ricadute ed implicazioni sul settore logistico.
In particolare l'analisi ha evidenziato l'importanza dei seguenti temi:

- **una strutturale attenzione alla sostenibilità e sicurezza ambientale**. L'impegno sulla sostenibilità (e le condizioni normative sempre più stringenti) avranno sempre più un forte impatto sul mondo del trasporto. Gli assi di intervento verteranno su un ri-bilanciamento del mix delle modalità di trasporto e su azioni mirate a ridurre l'inquinamento del trasporto su gomma, come ad esempio lo svecchiamento della flotta (l'Italia, ad esempio, ha un parco veicoli stradale non particolarmente nuovo, con il 42% dei veicoli merci con oltre 10 anni di anzianità, rispetto ala media EU5 del 37%) , l'accesso limitato in determinate aree urbane (che ripropone il tema del *city logistics*) o le normative a proposito del trasporto di merci pericolose

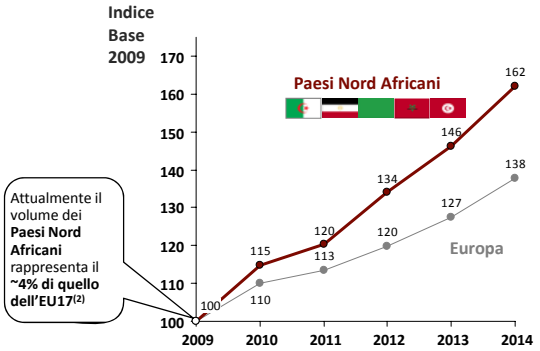
- **una crescente importanza dei temi di security**: l'instabilità dello scenario socio politico internazionale sta generando richieste non prevedibili sulla sicurezza con impatti spesso strutturali sulle performance logistiche (normative sui container internazionali, imbarco del traffico aereo, etc.). La "*security*" costituirà una delle variabili aleatorie più critiche con cui il sistema logistico dovrà fare i conti ed interagire, enfatizzando la necessità di modelli operativi flessibili ed adattativi, per far fronte a questo tipo di scenari in continuo mutamento

- **il ruolo dei mercati emergenti**: nella costruzione degli scenari evolutivi è inoltre basilare analizzare i fenomeni globali che stanno modificando i **flussi logistici internazionali** (es. ri-localizzazione della produzione, crescita di nuovi paesi emergenti, evoluzione degli scambi import/export) per comprenderne i rischi e coglierne le eventuali opportunità. Per quanto riguarda l'area del Mediterraneo, è opportuno rivolgere una particolare attenzione al fenomeno emergente di ri-localizzazione industriale di diversi settori verso paesi del Nord Africa, che

beneficiano di condizioni favorevoli allo sviluppo industriale; tale flusso può trovare nel sistema Italia, considerandone la posizione geografica, un potenziale attore logistico di rilievo. politiche di intervento nelle infrastrutture, barriere all'ingresso per operatori italiani, accordi e programmi di cooperazione.

Esempio: crescita del commercio e dei flussi nei paesi Nord-africani favorita, anche dai trend di ri-localizzazione industriale

Evoluzione commercio internazionale
(UE vs Paesi Nord Africani[1])



Vantaggi competitivi per la delocalizzazione

- Forte peso della manodopera; non elevata specializzazione
- Basso rapporto costo trasporto/prezzo vendita
- Impatto ambientale / permissività regolatoria
- Crescita del mercato nei paesi emergenti

Industry altamente delocalizzate

- Tessile (basic)
- Abbigliamento
- Beni di consumo durevoli
- Meccanica
- …

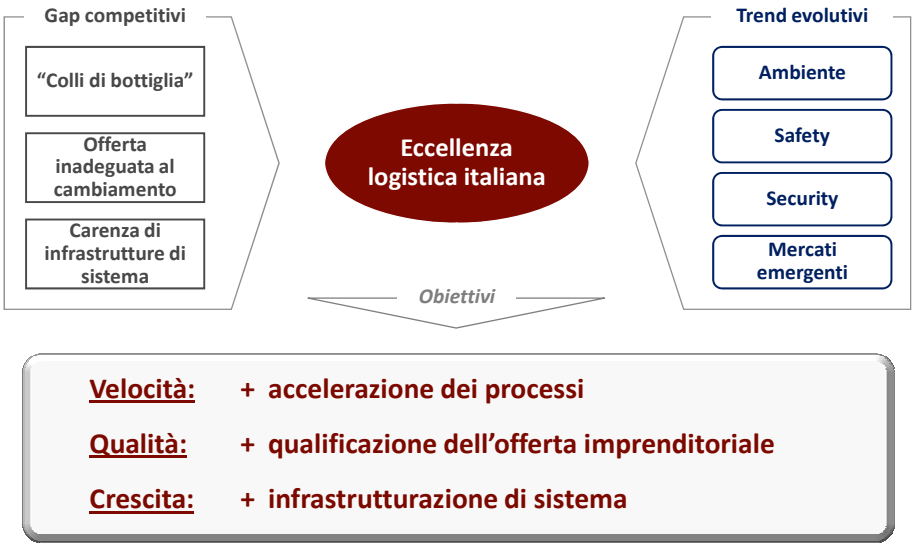
La porta Nord Africa può costituire un'opportunità per il rilancio dell'Italia nel Mediterraneo

(1) Algeria, Egitto, Libia; Marocco e Tunisia
(2) Stima effettuata considerando il commercio internazionale del 2009 dei Paesi Nord Africani (206 Bn$) rispetto a quello degli EU17 (5.466 Bn$)
Fonte: Analisi A.T. Kearney su dati EIU

5 Verso l'eccellenza per la logistica italiana: possibili linee guida di intervento

Per identificare le linee guida che devono guidare nel rilancio del settore in Italia, è fondamentale partire dai gap competitivi del mercato italiano, rispetto allo scenario europeo e mondiale, che vanno letti attraverso i trend evolutivi che influenzeranno il settore nei prossimi anni, anche per cogliere le nuove opportunità.

Le direttive per guidare la logistica italiana nella ripresa



A nostro avviso, è essenziale un approccio pragmatico, che ci permetta di formulare proposte concrete, concentrandoci, come sistema Italia, su pochi ma fondamentali e chiari obiettivi, quali:

- Accelerare e rendere efficienti i processi: i "colli di bottiglia" operativi si stanno dimostrando un fattore estremamente penalizzante, generando maggiori costi lungo la filiera e contemporaneamente un livello di servizio più basso per il cliente, che spesso è disorientato dal livello di aleatorietà e di complessità del sistema. Questo è uno dei motivi dichiarati per cui ad oggi non riusciamo a gestire tutti i flussi "naturali" da/per l'Italia, perdendo anche una quota significativa del traffico internazionale di potenziale transito. Il poter agire efficacemente come sistema ci consentirebbe anche di rispondere meglio alle nuove esigenze, che comunque implicano una complessità crescente del modello, come ad esempio tutti i temi legati alla sicurezza delle merci e dei traffici

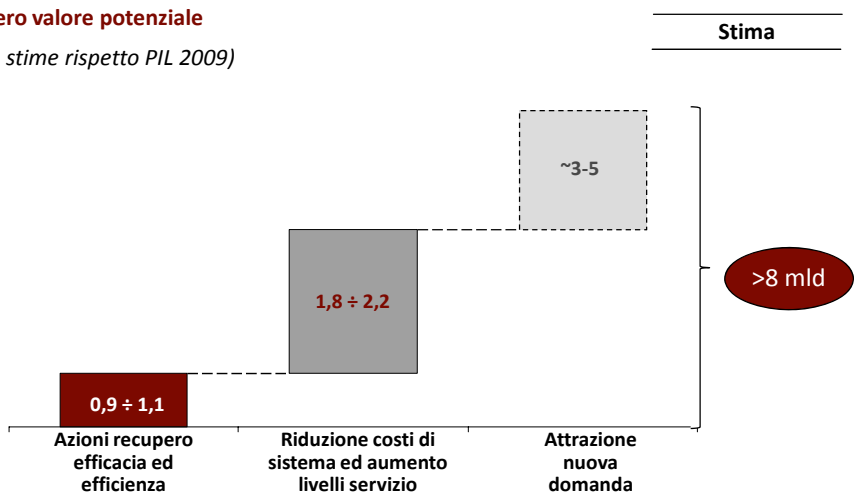
- Garantire una offerta imprenditoriale sempre più qualificata: la domanda dei diversi settori industriali, anche alla luce della continua riconfigurazione della catena del valore da parte delle aziende, richiede prestazioni sempre più articolate ed in molti casi sofisticate, che vanno oltre i servizi tradizionali, come il puro trasporto punto-punto. La nostra capacità di offerta non può che evolvere coerentemente, per rispondere efficacemente alle aspettative dei nostri clienti e proporci come validi interlocutori nella creazione di valore lungo la filiera, attraverso soluzioni mirate ed specifiche, seguendo il modello europeo ed evitando di rimanere sempre più schiacciati su offerte elementari a basso valore, dove la nostra struttura di costo non ci permette di essere competitivi e dove la nostre competenze non vengono valorizzate

- Infine, puntare su investimenti infrastrutturali mirati, in una logica di sistema: sappiamo tutti che le risorse finanziarie sono limitate e vanno quindi destinate e concentrate su operazioni veramente prioritarie, evitando interventi a pioggia e che non rispondono a pure logiche di ritorno industriale per il sistema Italia; l'approccio non può quindi che essere di sistema, garantendo quella visione

multimodale e integrata di filiera, che non sempre ha prevalso nel passato, ma che è l'unica che permette di massimizzare l'utilizzo delle risorse impegnate e garantire un ritorno positivo degli investimenti, tale da poter anche attrarre investitori privati e innescare quel circolo virtuoso che permetta di attirare capitali aggiuntivi, anche al di fuori dei confini nazionali.

Riteniamo che si possa partire da subito ad agire sui "colli di bottiglia", sulla semplificazione dei processi, per alimentare un percorso virtuoso che generi dei benefici immediati e rimetta in circuito le energie sviluppate. Per arrivare a ridurre i costi strutturali e aumentare la qualità di servizio, puntando ad attrarre nuova domanda, a cominciare dal recupero dei flussi da/per l'italia che oggi toccano altri lidi.

Il potenziale di recupero può superare gli 8mld di euro



La posta in gioco ed il potenziale di recupero per il sistema Italia è imponente, può superare gli 8mld di euro. Da una parte un importante recupero di efficienza (fino ad oltre €3mld), con il valore generato che potrà essere distribuito lungo la catena in termini di riduzione dei costi per il cliente finale e di miglioramento dei margini del settore. Dall'altra (fino ad oltre €5mld) la potenzialità concreta di recuperare la domanda italiana non servita oggi e di indirizzare nuova domanda che oggi non ci vede come possibili interlocutori.