

## FREIGHT LEADERS COUNCIL

---

Europa cuore pulsante della logistica.  
Ma piccolo...non è più bello

---

Integrazione, multi-modalità e M&A  
nell'agenda della nuova logistica

---

Gianluca Di Loreto  
Partner, Bain & Company

Roma | 26 Novembre 2024

BAIN & COMPANY 



# Le **aspettative dei consumatori** sono in aumento e alzano l'asticella della logistica

I consumatori stanno cambiando le preferenze...

Il **Covid ha indotto una serie di cambiamenti** nel modo in cui le persone lavorano, consumano, si muovono, con impatti su tutti i settori

Le aspettative dei consumatori si stanno espandendo, nel senso che ciascun cliente si aspetta la **consegna di qualsiasi prodotto nel giro di poche ore / giorni**

Le **tematiche sociali** sono sempre più al centro dell'attenzione negli ultimi anni (es. corruzione, @metoo)

La **fiducia dei consumatori** è ai **livelli più bassi** mai registrati da OECD, probabilmente per causa dell'inflazione e di una possibile recessione

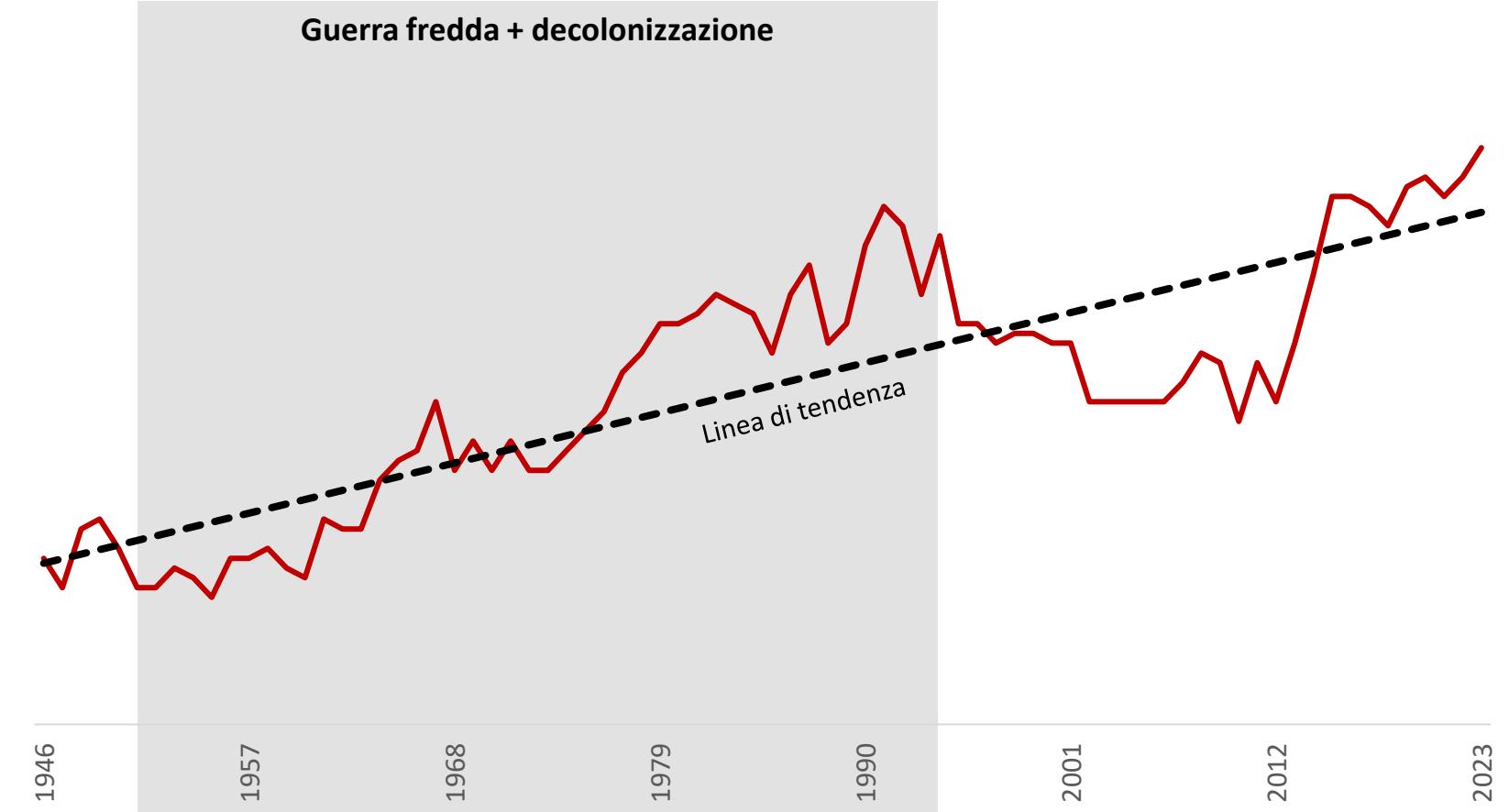
... e impattano i singoli settori in modi diversi



Anche se gli eventi recenti potrebbero sembrare dei «cigni neri», i *driver* sottostanti sono in aumento da tempo, evidenziando **future disruption**



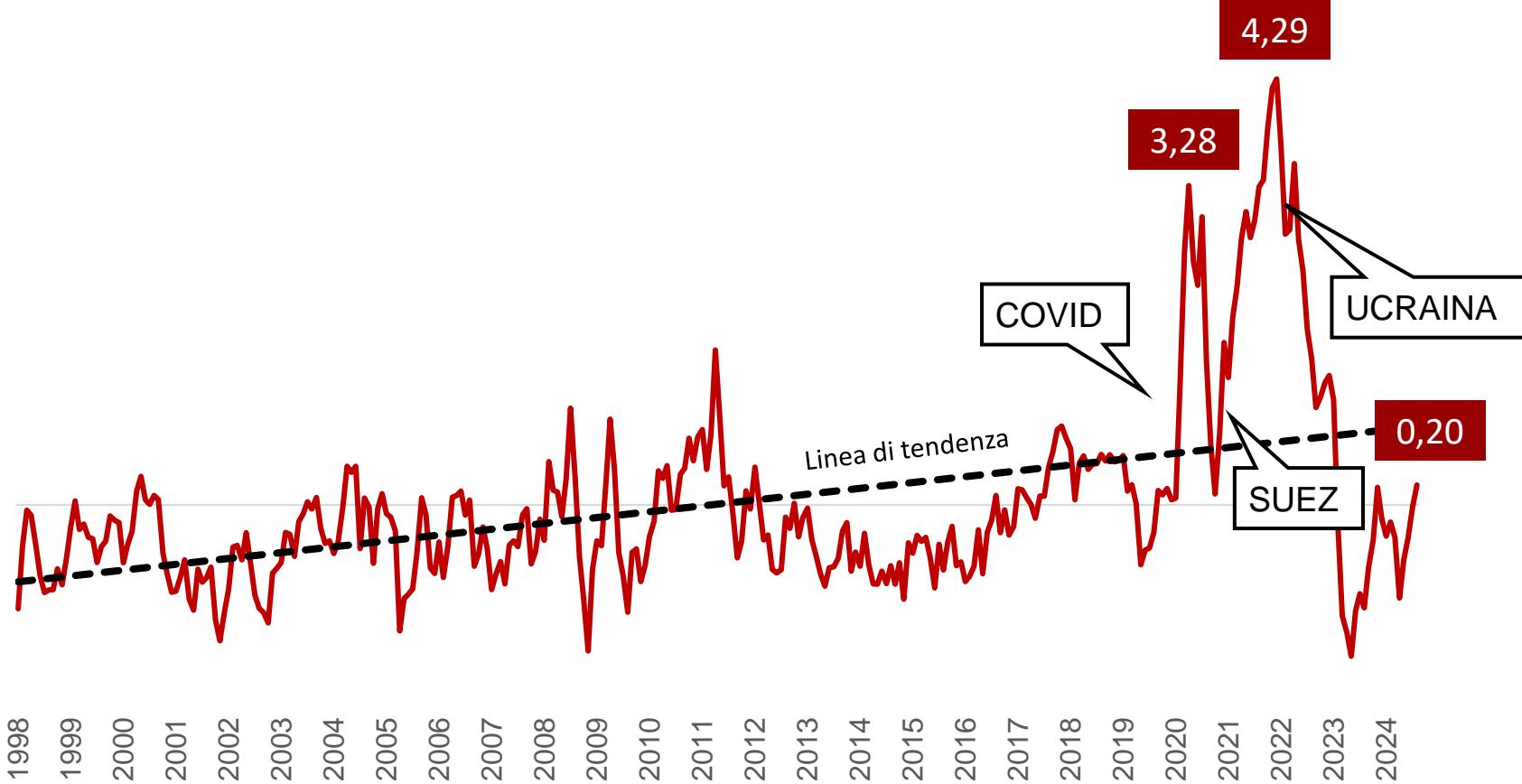
Numero di conflitti armati



Fonte: Uppsala Conflict Data Program

La turbolenza economica si riflette anche sulla *supply chain*, la cui crisi sia i fornitori sia gli acquirenti di logistica hanno toccato con mano negli ultimi anni

Indice Globale di Pressione sulla *Supply Chain* (GSCPI)



Fonte: Federal Reserve Bank of New York

La *supply chain* soffre

Gli eventi globali hanno generato una pressione senza precedenti sulle catene di fornitura.

Le *disruption* (Covid, Suez, Ucraina, Cina) hanno causato i *lockdown*, la congestione dei porti e la mobilità limitata tra i diversi confini geografici.

Il recupero è sempre più lento e le soluzioni sempre più complesse.

Guidate dalla mancanza di offerta e dalla turbolenza di mercato, **le tariffe hanno registrato aumenti mai visti**, specialmente nei trasporti via mare (6x)...

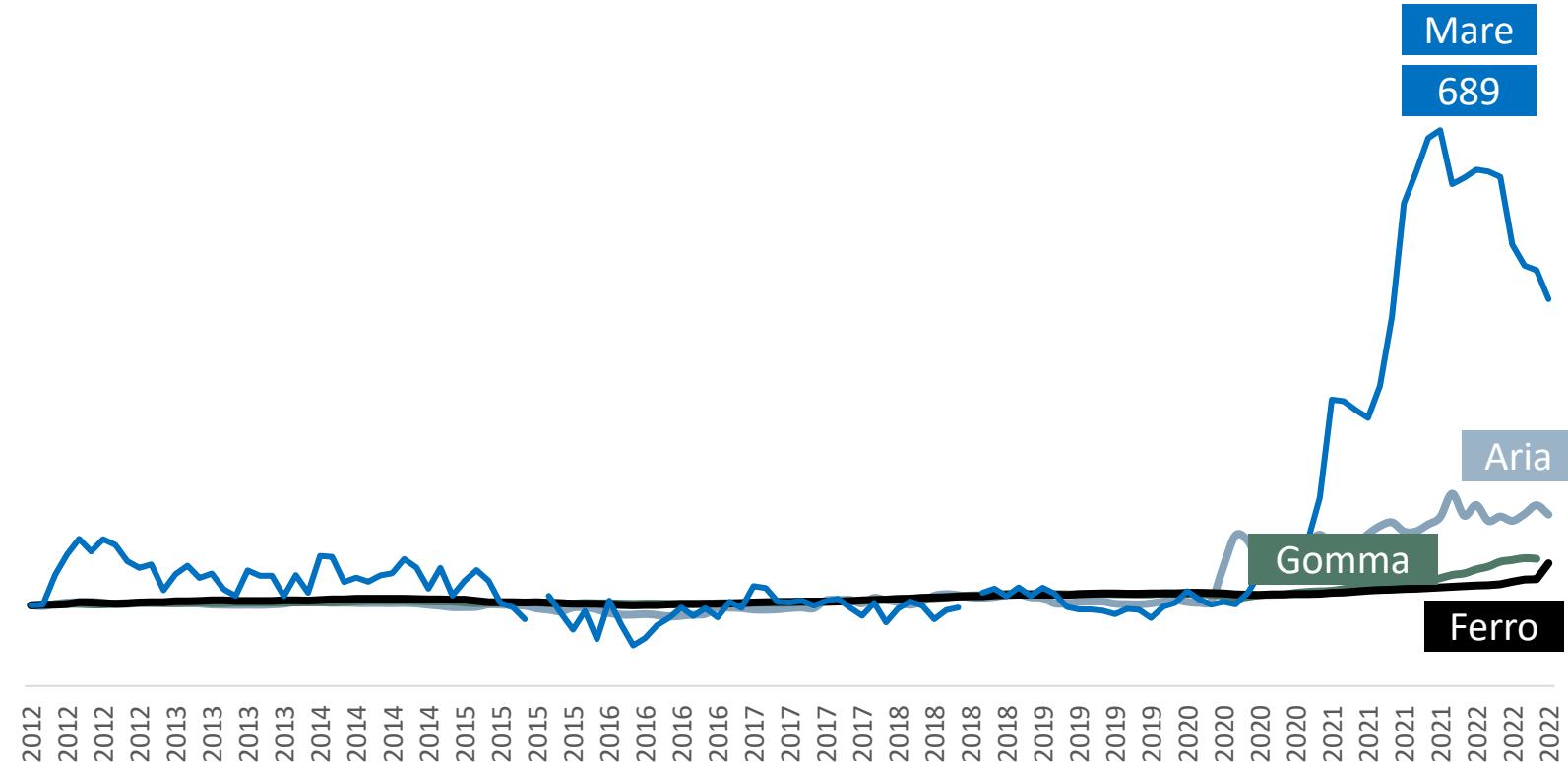
### Impennata dei prezzi

Dopo anni di sostanziale stabilità dei prezzi di trasporto, il COVID ha cambiato il contesto.

I costi del trasporto per via aerea si sono impennati subito, sorpassati però in modo netto dalle tariffe del trasporto via mare.

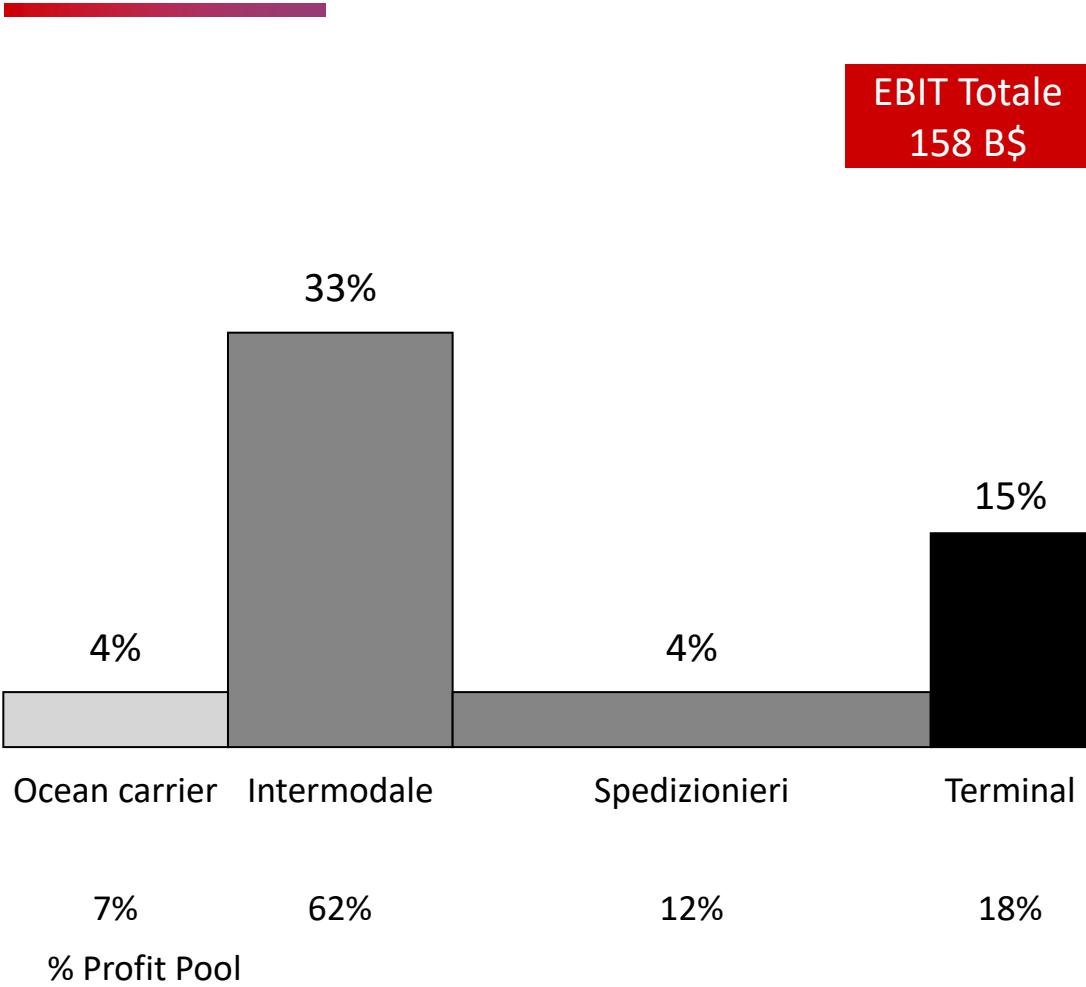
Il trasporto su gomma è aumentato meno e dopo grazie ad aggiustamenti più repentinii.

Evoluzione dei costi di trasporto (*Freight price index, 2012=100*)

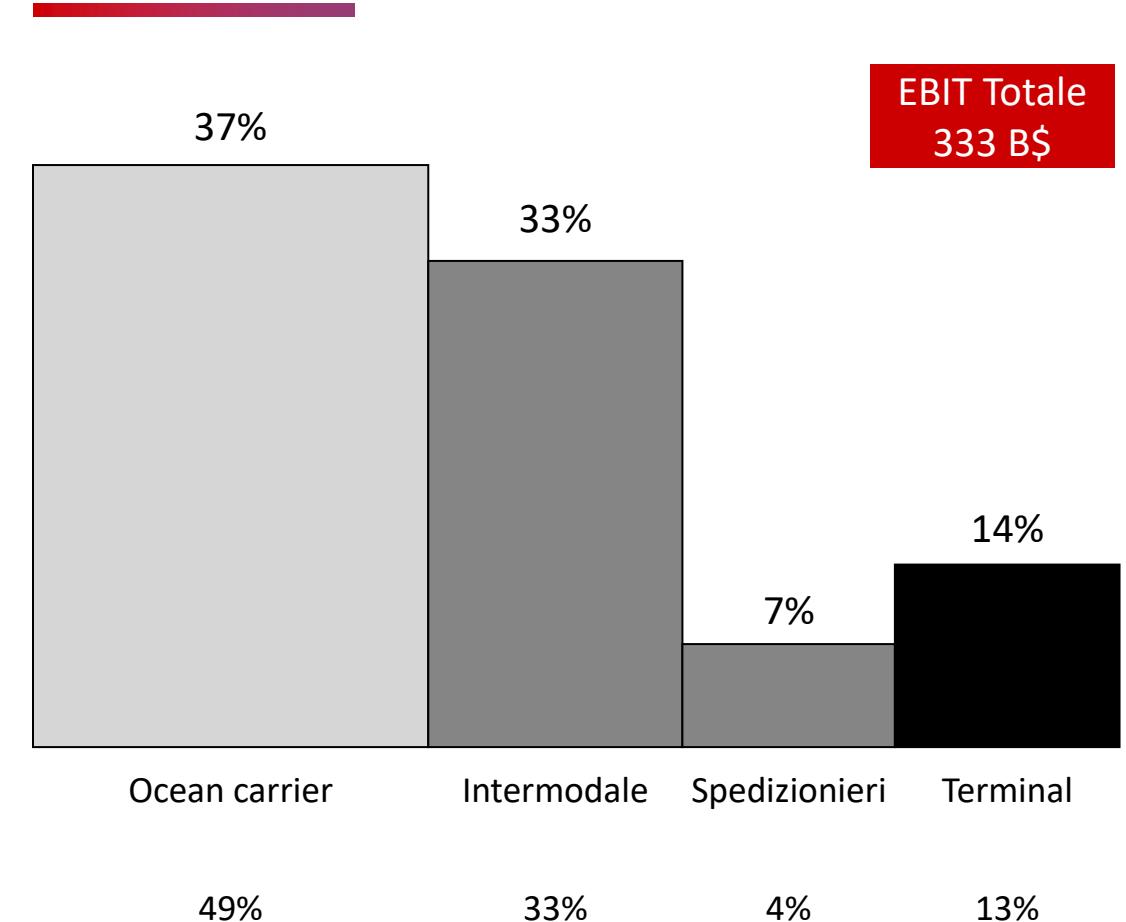


...con la diretta conseguenza di **spostare completamente il Profit Pool** (più che raddoppiato) a tutto vantaggio degli *Ocean Carrier*

Profitti del settore - 2019 (EBIT medio)

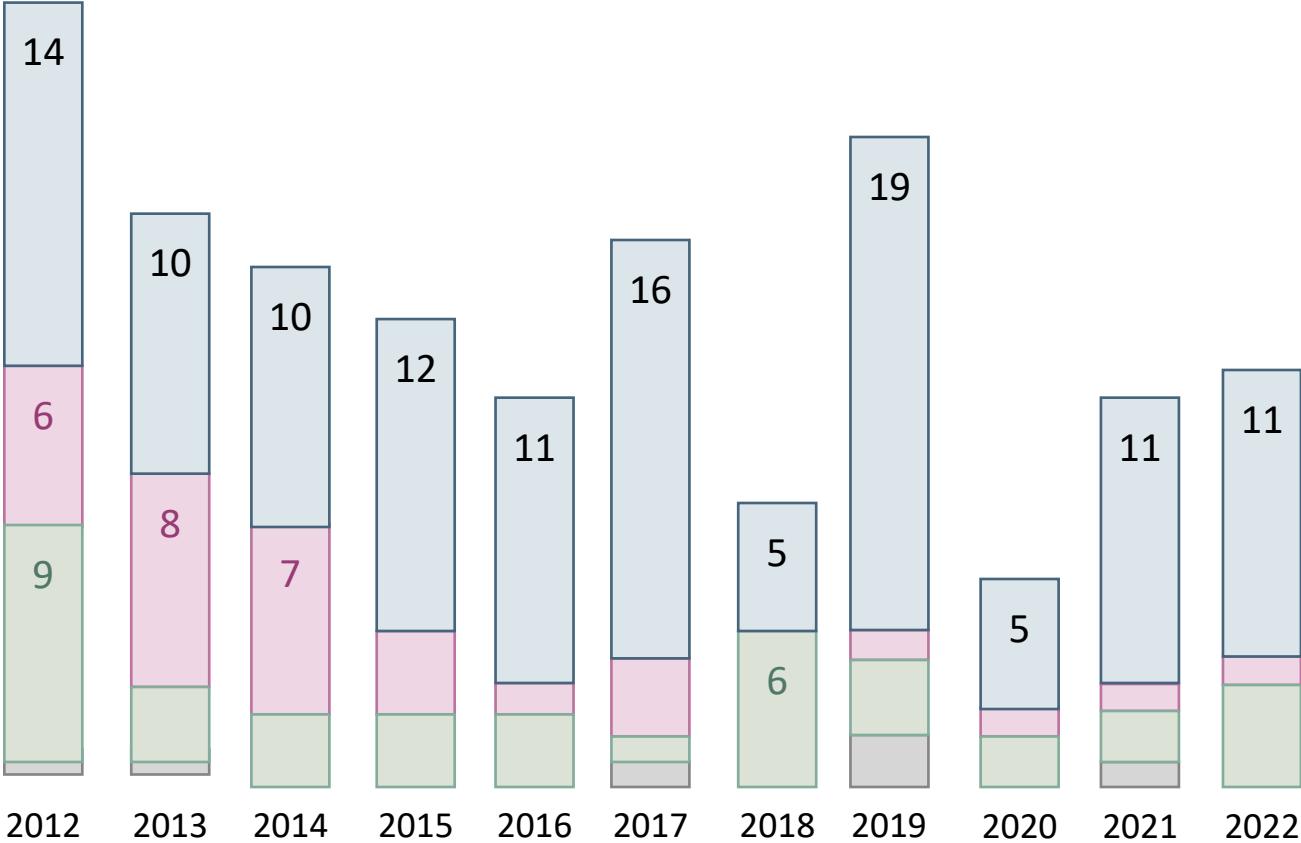


Profitti del settore - 2021 (EBIT medio)



# L'attività di M&A sottolinea le ambizioni degli *Ocean Carrier*, storicamente molto attivi soprattutto con le **acquisizioni di scopo**

## Acquisizioni di Scopo (2012-2022)



Note: 2022 solo primi 8 mesi – riproporzionato su base annuale corrisponderebbe a 24; 3PL = 3° Party Logistic  
Fonte: Dealogic

### Ocean carrier

Totale: 124 (62%)

### 3PL / Spedizionieri

Totale: 32 (16%)

### Terminal & Magazzini

Totale: 39 (19%)

### Ferrovia

Totale: 6 (3%)

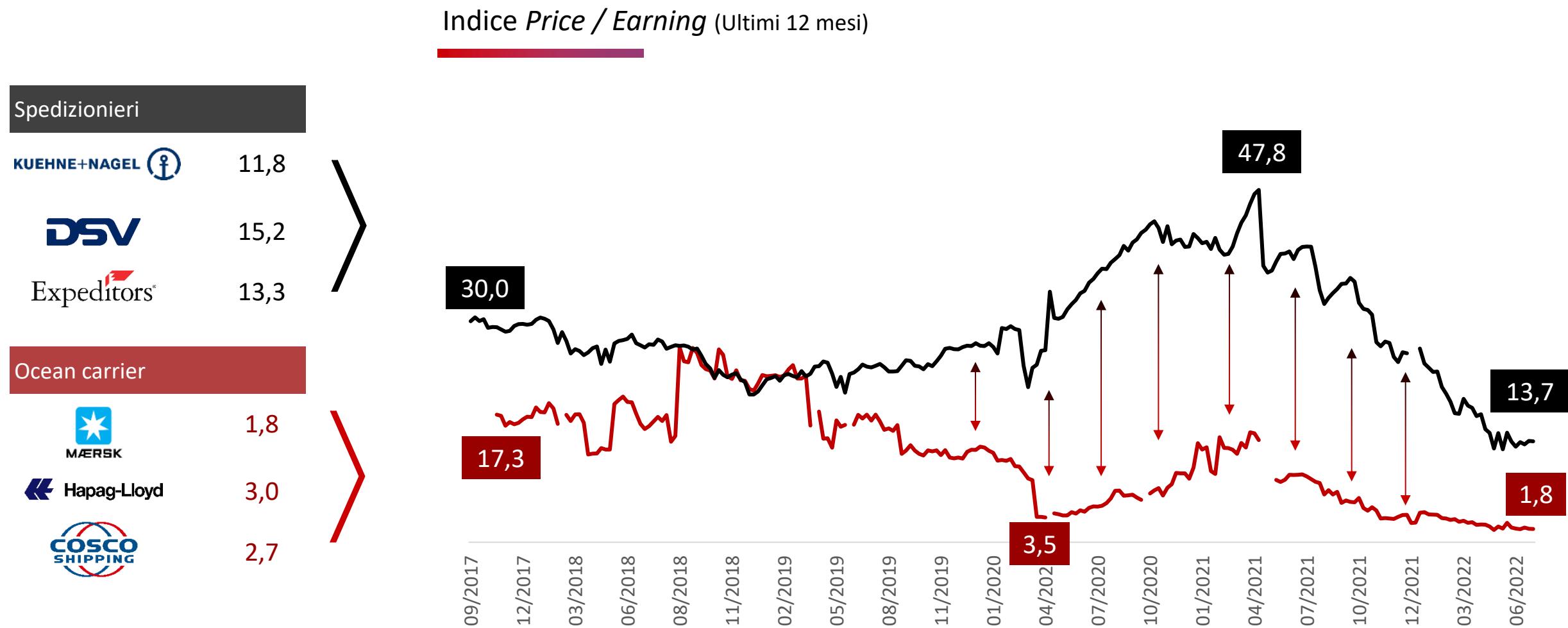
## Acquisizioni di scopo

Gli *Ocean Carrier* hanno concluso la maggior parte delle acquisizioni di scopo (4x gli spedizionieri).

A parte qualche eccezione, il trend era in diminuzione ma il segno sembra essersi invertito dopo il Covid.

Il mix di acquisizioni per «archetipo» è di fatto stabile, a conferma di percorsi di sviluppo robusti e ormai consolidati.

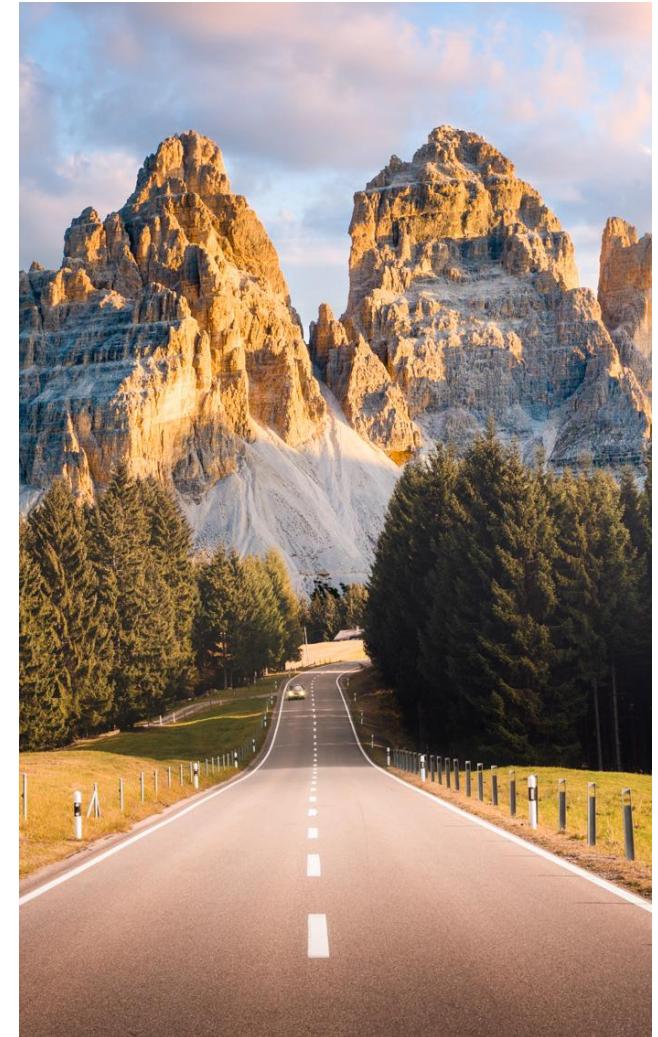
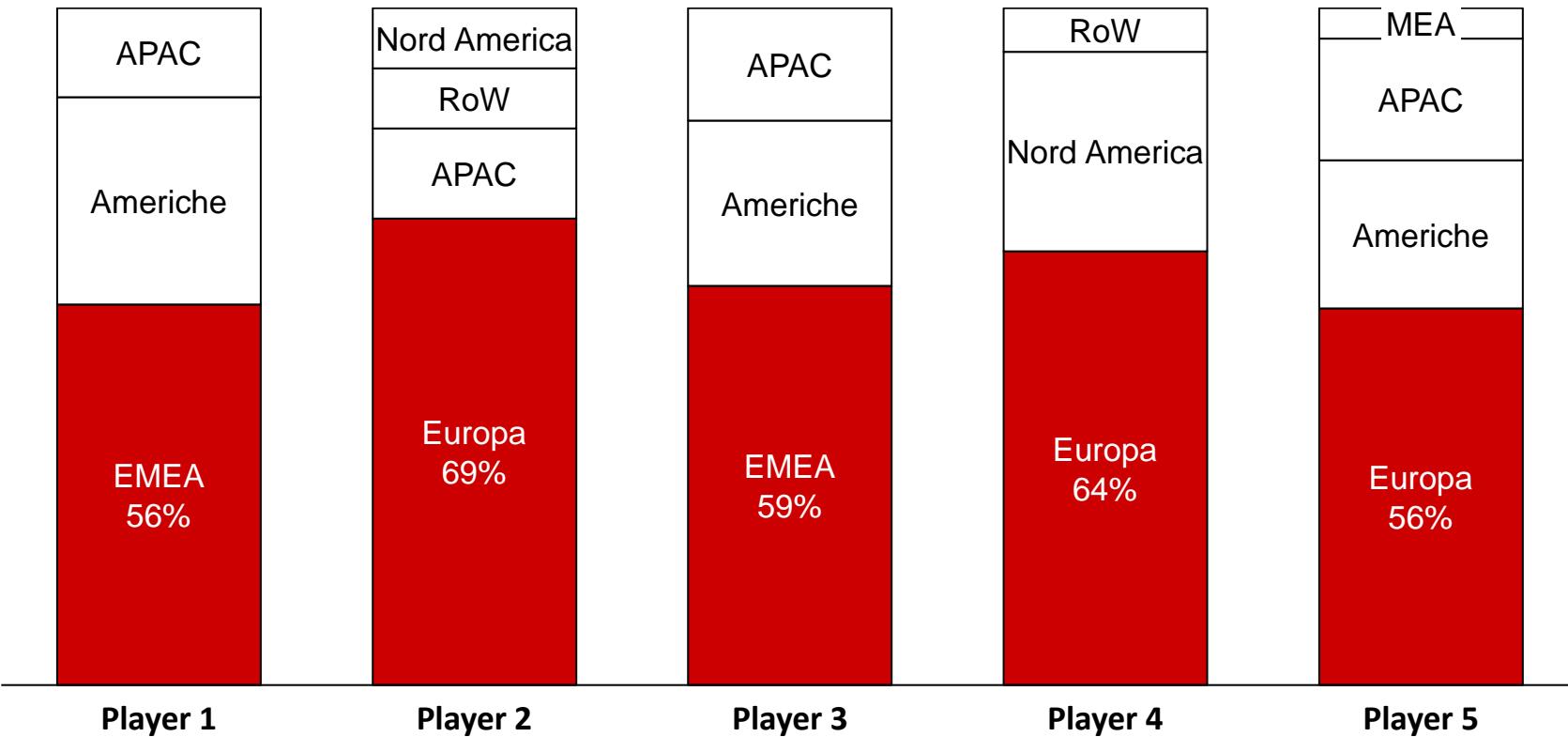
Il mercato al momento sembra però **favorire gli spedizionieri**, come confermato nei fatti dai multipli molto più elevati, nell'ordine di 10x



Note: Dati al 20 Settembre; P/E = Price to Earning Ratio = Capitalizzazione / Utili  
Fonte: Capital IQ, Company financials

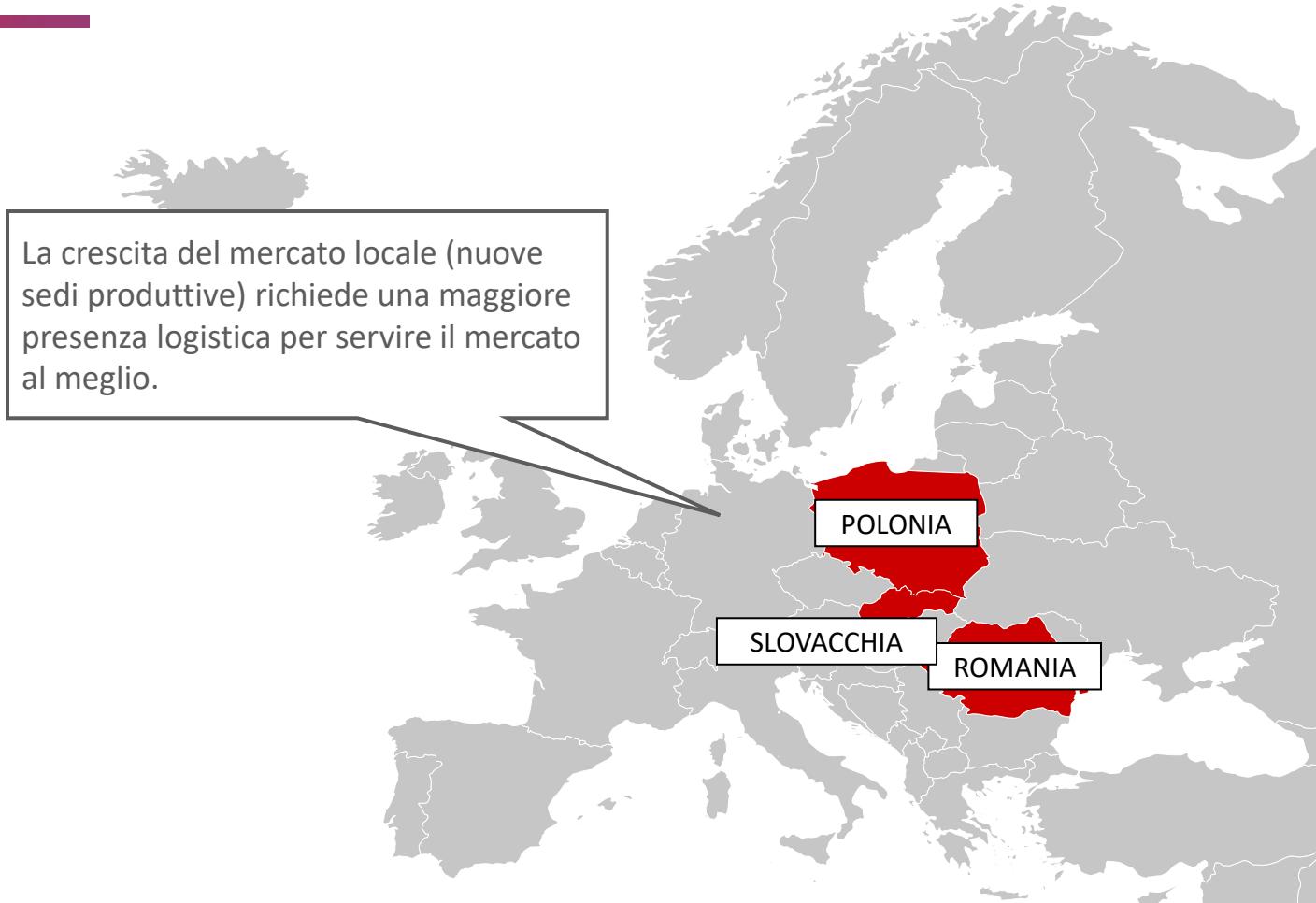
Bisogna poi considerare che i principali player globali della logistica generano la maggior parte del proprio **fatturato proprio in Europa / EMEA**

Suddivisione fatturato per geografia (Q1-Q3 2023)



# Non a caso i forti investimenti in **Hub logistici nell'Europa dell'Est** indicano una parziale rilocalizzazione delle catene di fornitura in Est Europa

## Logistica nell'Est Europa



Fonte: Ricerche Desk, es., GTAI, BVMW, DVZ, CATELLA

## Focus su Est Europa

Dopo la Brexit, la Polonia è uno dei punti caldi per le sedi logistiche: +8% degli investimenti diretti esteri nel 2022 (es. 300 €M da parte del gruppo Otto per il nuovo centro logistico).

La Romania punta a diventare un polo logistico nell'Europa sud-orientale (es. 100 €M di eMAG1 per un polo regionale).

La Slovacchia è chiave nel corridoio di trasporto nell'Est.

# Ormai non si guarda più solo al costo del servizio logistico, a causa anche dell'affermarsi di **4 trend chiave** che ridisegnano il futuro della logistica



Resilienza



Sostenibilità



Digitalizzazione



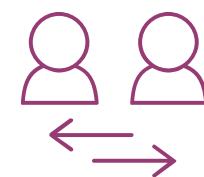
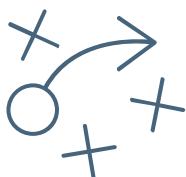
Integrazione

- Importanza sempre maggiore, specie per i grandi player nel settore automotive
- Creare resilienza è complesso, dato che la logistica è un pezzo di un puzzle più grande
- Ci sono diversi approcci alla resilienza, ma le partnership e la logistica integrata sono le leve principali

- Impatto rilevante nel lungo termine, ma gli obiettivi ambiziosi sono a rischio per disruption di breve termine
- L'importanza varia in base ai settori, ma il 79% delle aziende indica un focus crescente
- Tra le leve principali figura il rinnovo, anche parziale, della flotta

- Gli investimenti richiesti favoriscono i leader e i grandi
- La domanda dei clienti rimane alta, con il 77% che vede un potenziale (molto) alto dalla digitalizzazione dei processi chiave
- La sfida più grande rimane l'integrazione con i sistemi legacy di fornitori / compratori

- Gli Ocean Carrier sono molto attivi, sfidando il territorio dei 3PL (*third party logistics*) attraverso l'M&A
- I 3PLs rimangono i partner preferiti per la logistica integrata nei diversi settori: gli Ocean Carrier sono considerati i peggiori

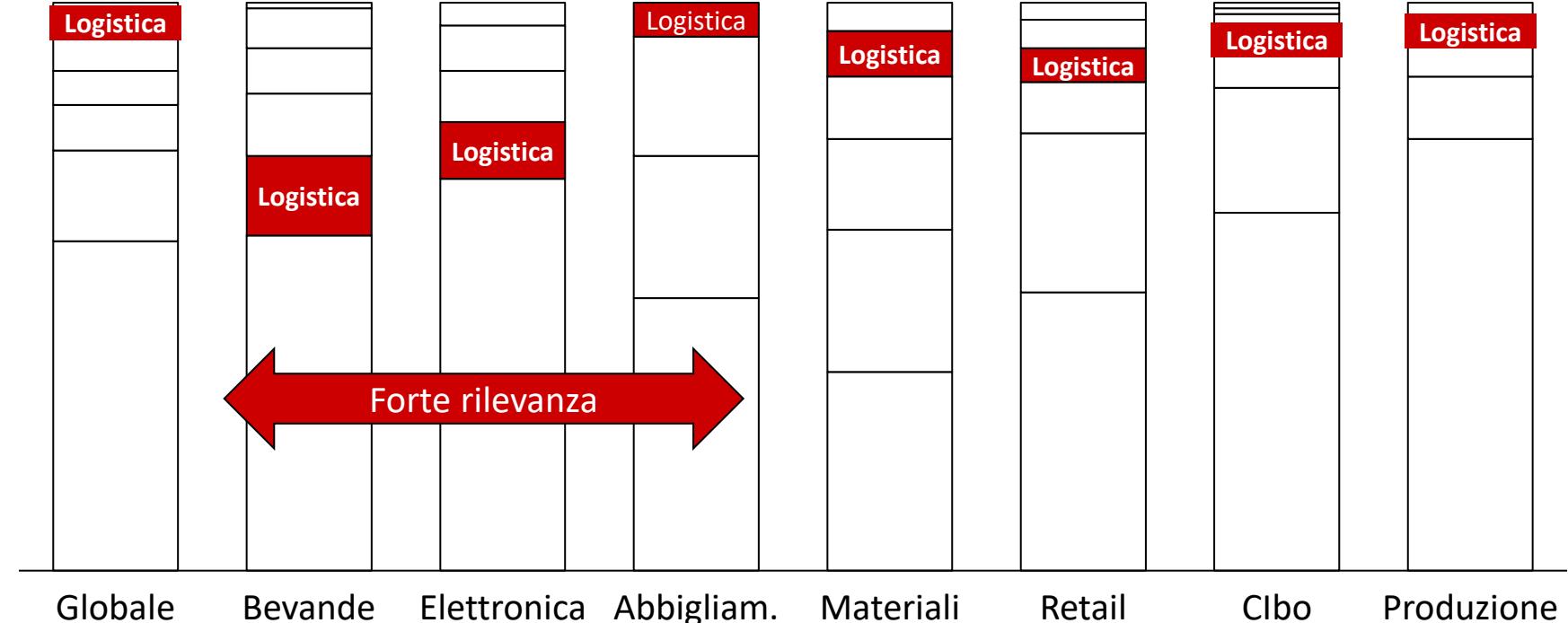


**Bevande, elettronica e abbigliamento** sono i settori più critici, nei quali la logistica rappresenta una parte rilevante delle emissioni di Scopo 3

SOSTENIBILITÀ



Peso della logistica nelle Emissioni (Scopo 3)



Bevande, elettronica e abbigliamento potrebbero mettere **forte pressione sulla logistica**

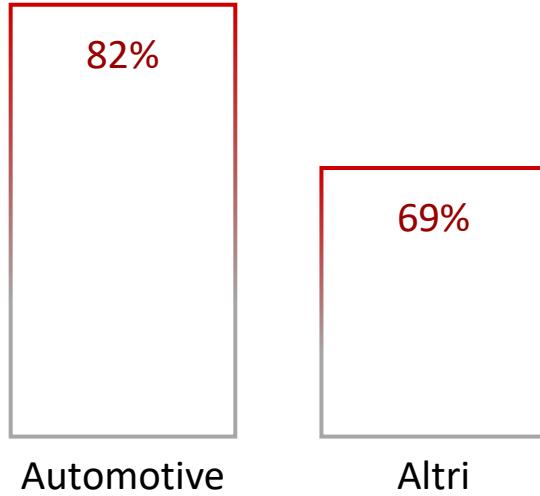
# Focus Automotive: importanza crescente della sostenibilità e della logistica *outbound*, che spingono verso la ricerca di partner esterni

## SOSTENIBILITÀ



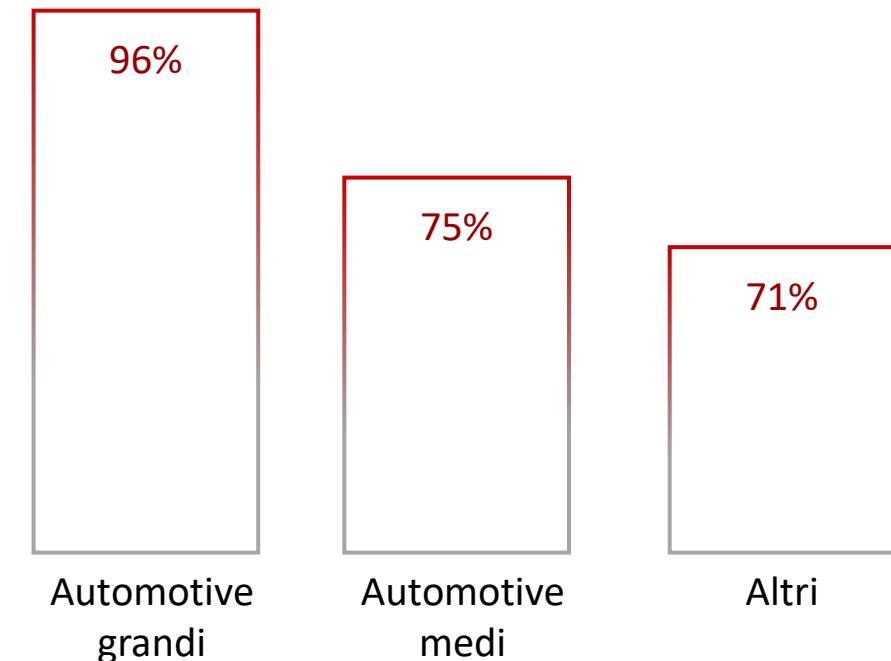
La sostenibilità è una priorità?

I consumatori spingono per obiettivi chiari e trasparenti sulla sostenibilità; l'agenda, ambiziosa, è ribaltata all'indietro sui fornitori



Sei interessato a soluzioni integrate E2E\*?

Partnership strategiche con i fornitori di servizi logistici possono consentire l'accesso a competenze chiave senza i costi in termini di personale



# L'aumento del **livello tecnologico degli operatori logistici** (digitalizzazione processi, facilità pagamenti, quotazioni, ...) è un prerequisito dei clienti

## DIGITALIZZAZIONE



*“Le grandi aziende vogliono essere informate sui problemi ed essere in grado di risolverli e dirottare le spedizioni in tempo reale.”*

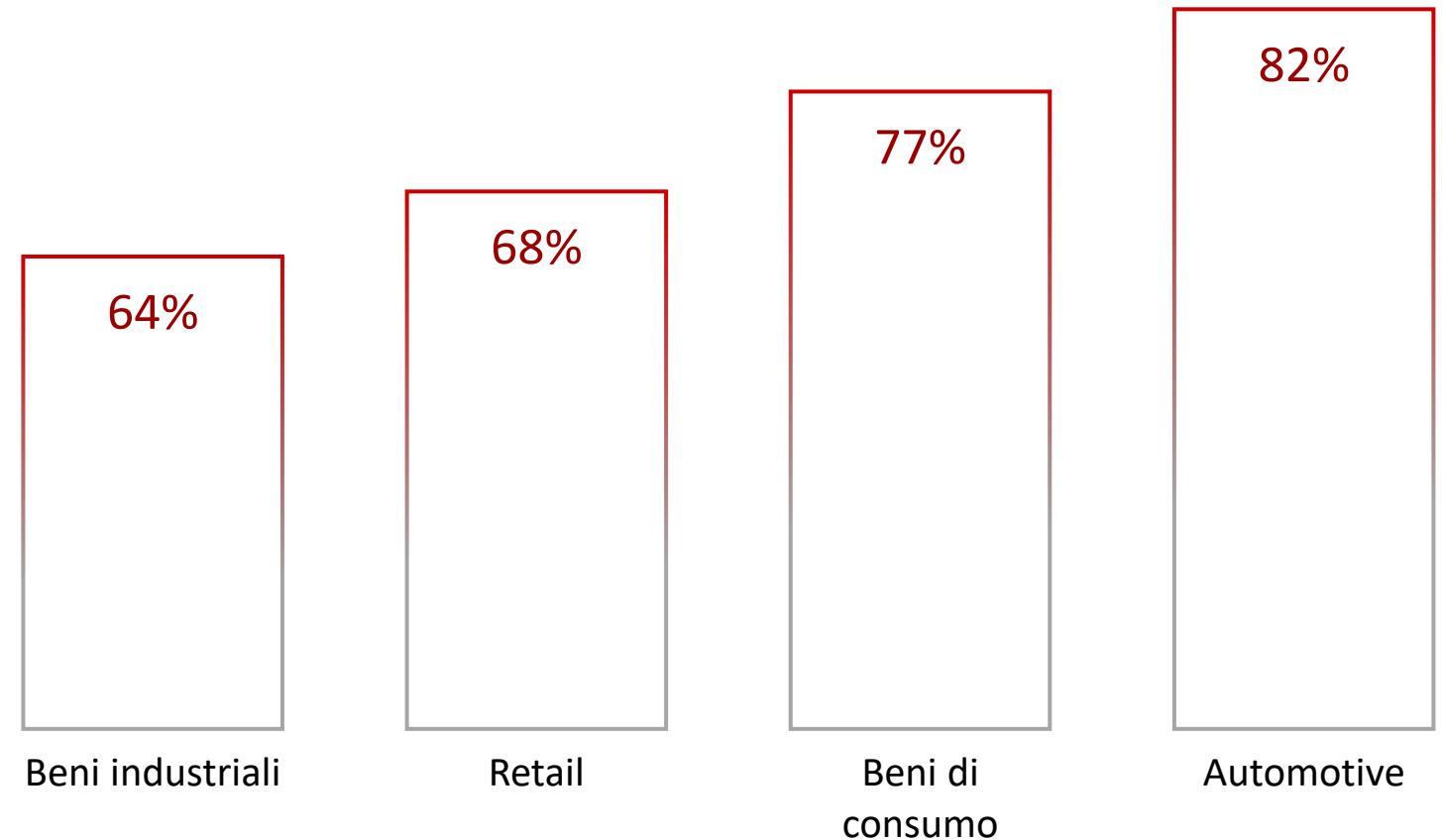
Esperto Retail

*“Nuove aziende di software stanno rivoluzionando il settore. Aiutano a far incontrare domanda e offerta e ad aumentare la trasparenza su capacità e prezzi.”*

Esperto Beni di consumo

I buyer vedono un grande potenziale nella digitalizzazione

*Rispondenti che dichiarano un grande potenziale della digitalizzazione dei processi*

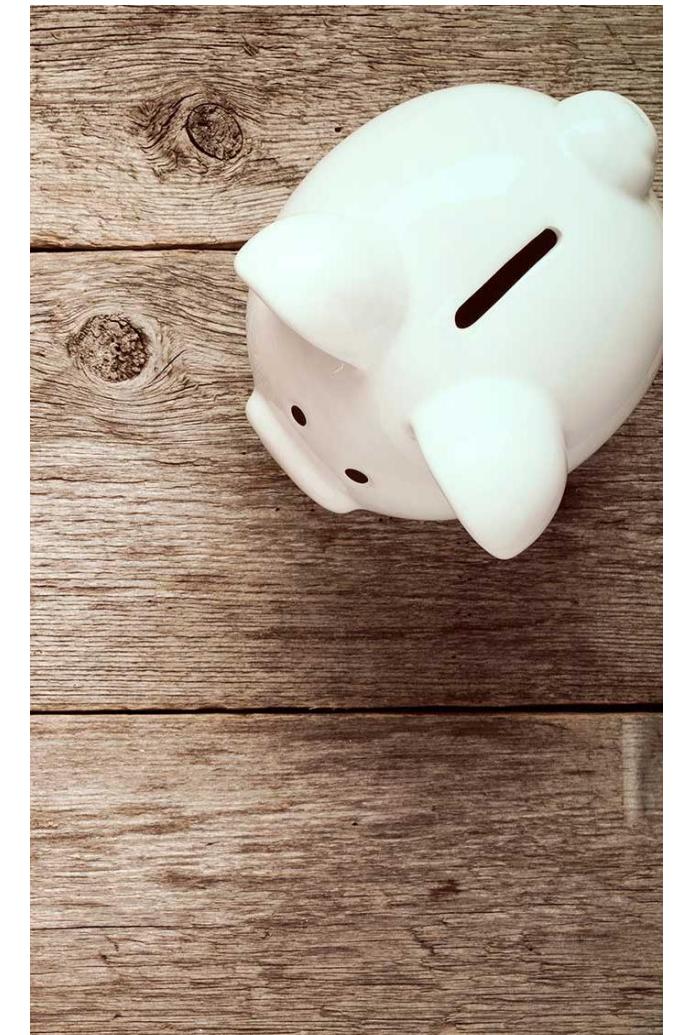
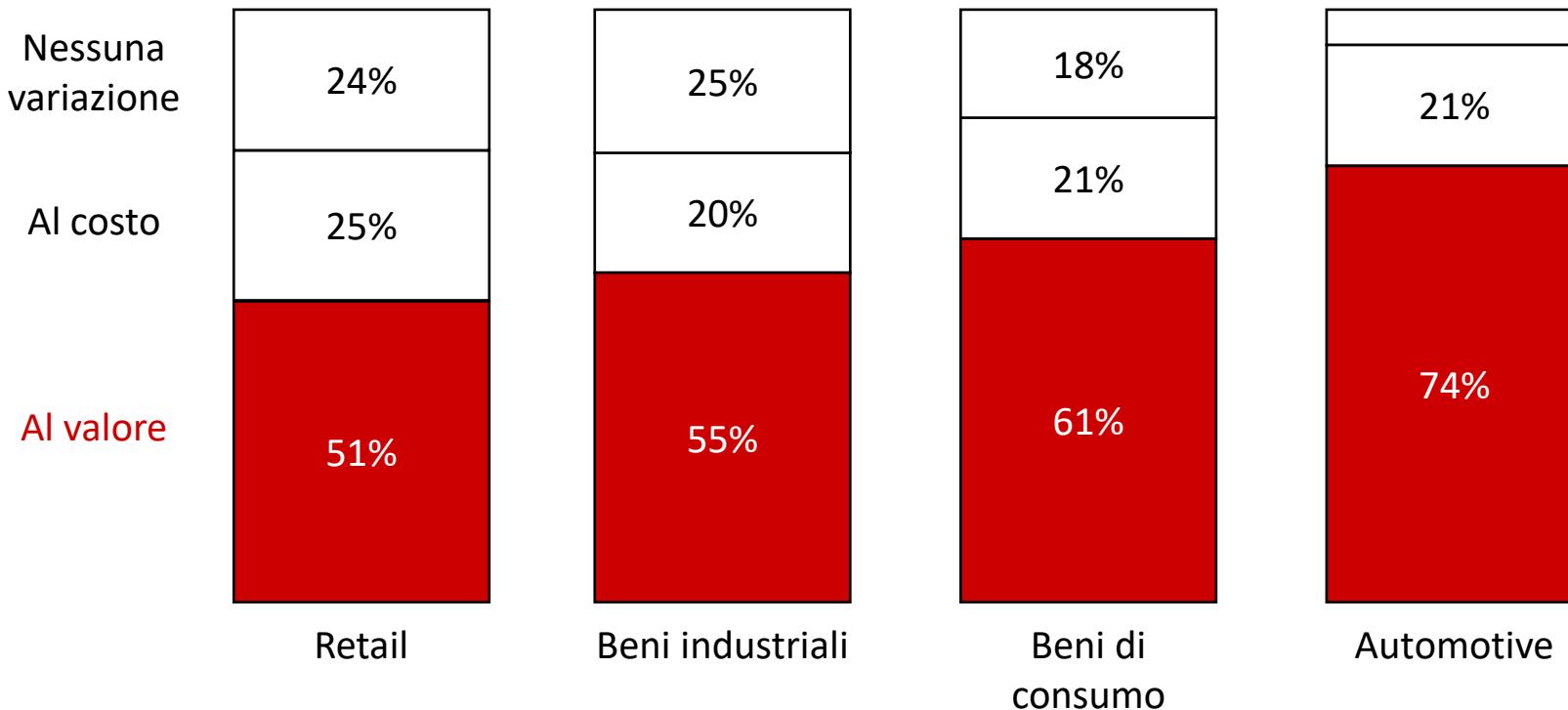


**Focus Automotive:** anche se il costo rimane importante, il settore automotive guida i trend verso il valore (servizio, tempistiche, ...) nei servizi logistici...

## INTEGRAZIONE



A cosa dai più importanza nei servizi logistici?



Note: \*Value defined as the combination between resilience, sustainability, digitalization and integration; Flexibility KPC in survey is proxy for resilience, integration focus indicates the interest in integration services  
Source: Bain logistics survey 2022

...e non è un caso se **è forte l'interesse per la logistica integrata**, in particolare da parte dei Big dell'auto che hanno bisogno di servizi complessi e articolati

## INTEGRAZIONE



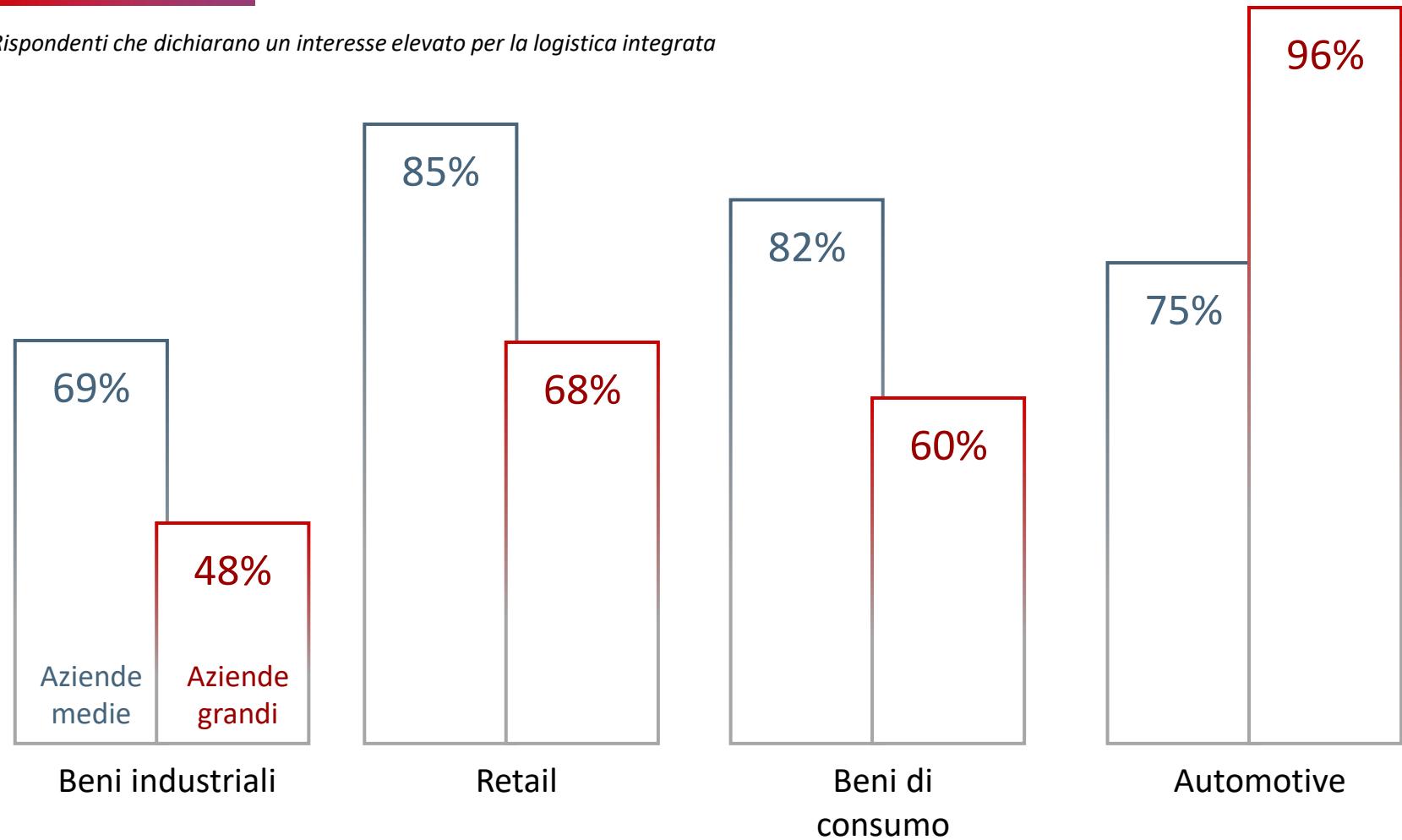
### Logistica integrata

L'88% dei dirigenti apicali (C-Level) dà importanza alta o molto alta alla logistica integrata.

Tra i Buyer l'interesse è molto elevato soprattutto quando la logistica è più complessa (automotive), i tempi sono critici (retail), le società mancano di competenze interne (aziende medio-piccole).

### I grandi *player automotive* chiedono logistica integrata

Rispondenti che dichiarano un interesse elevato per la logistica integrata



Source: Bain logistics survey 2022, expert- and customer interviews

**1** Conflitti e *disruption* sono da mettere nel conto



**2** La logistica è ora il nuovo focus delle aziende



**3** Il profit pool del settore si è spostato...



**4** ...ma le rotte Europee rimangono centrali



**5** Non conta più solo il costo, il focus è anche sul valore



**6** Sostenibilità e integrazione sono i pilastri chiave



---

# Grazie



**Gianluca Di Loreto**

[gianluca.diloreto@bain.com](mailto:gianluca.diloreto@bain.com)

---

**BAIN & COMPANY** 