

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



Auto

116%

var. 2021 di vendite EV, con cambi radicali nella supply chain

-17%

calo della produzione auto per via del *chip shortage*

-44%

variazione vendite EV in Europa ad agosto



Consumer

80%

dei consumatori US ha cambiato criteri di acquisto per ragioni di sostenibilità



Retail

70%

di chi acquista cibo online si aspetta la consegna in giornata

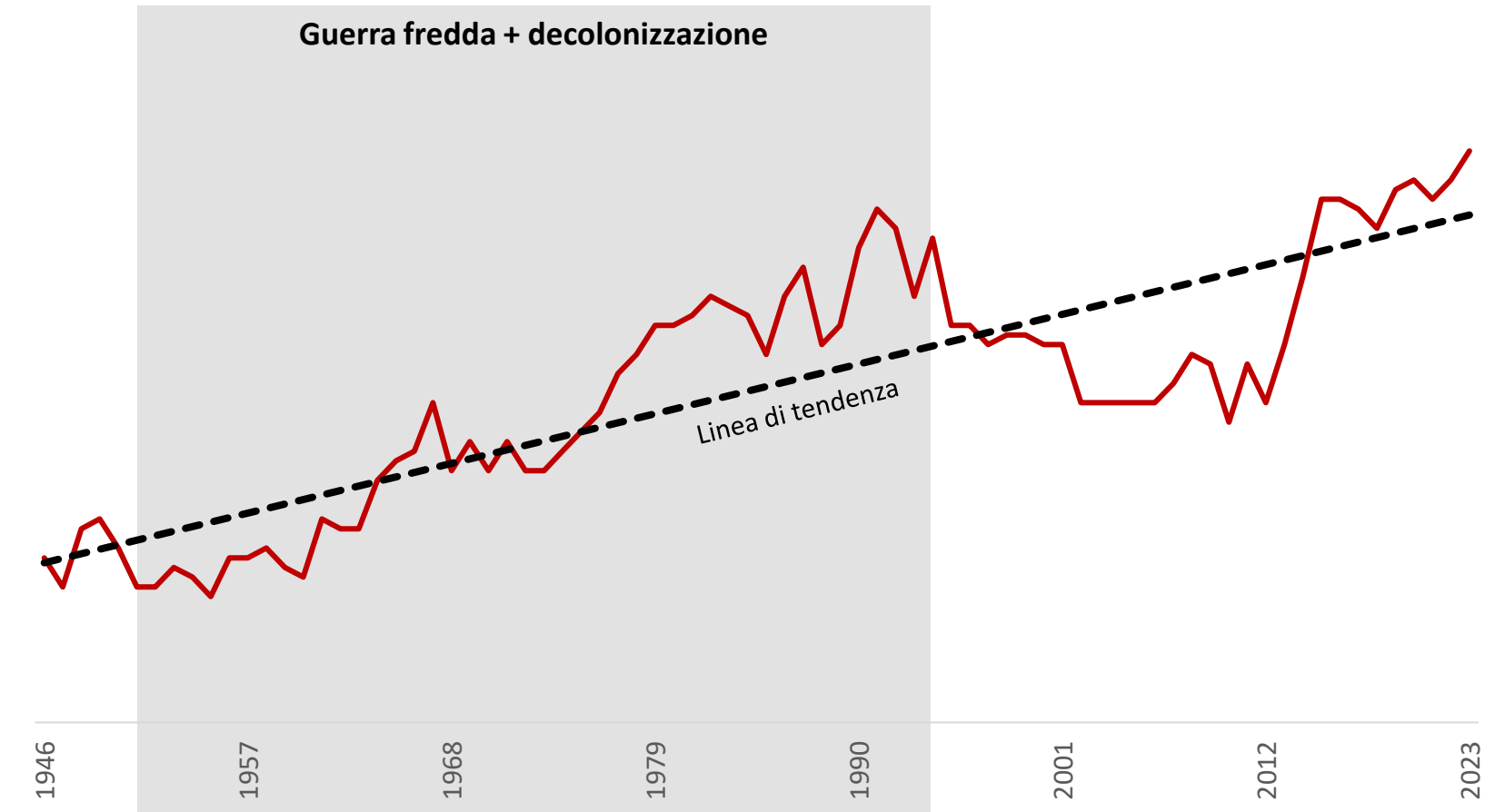
40%

di chi acquista cibo online si aspetta la consegna entro 2 ore

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

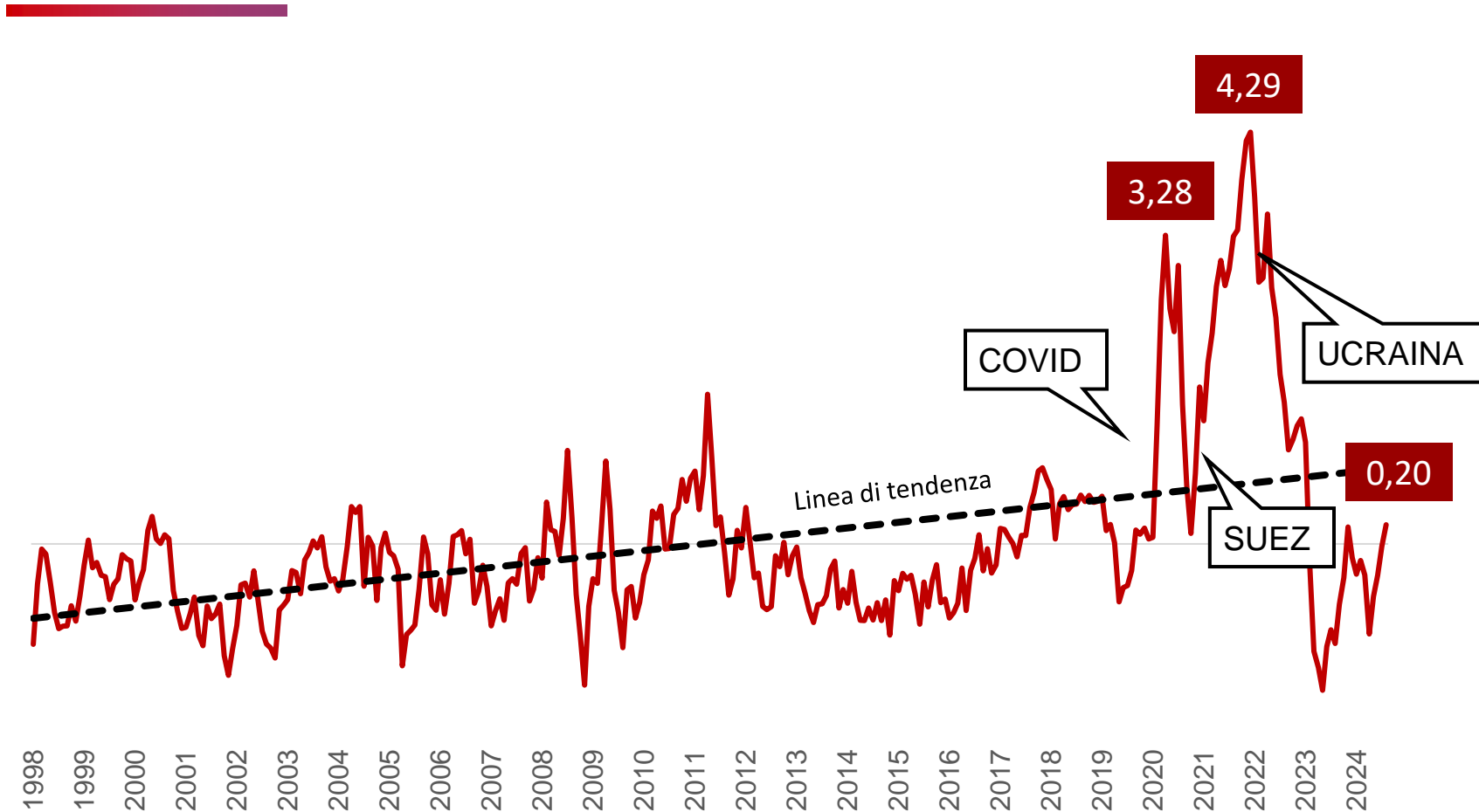


Numero di conflitti armati



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)...

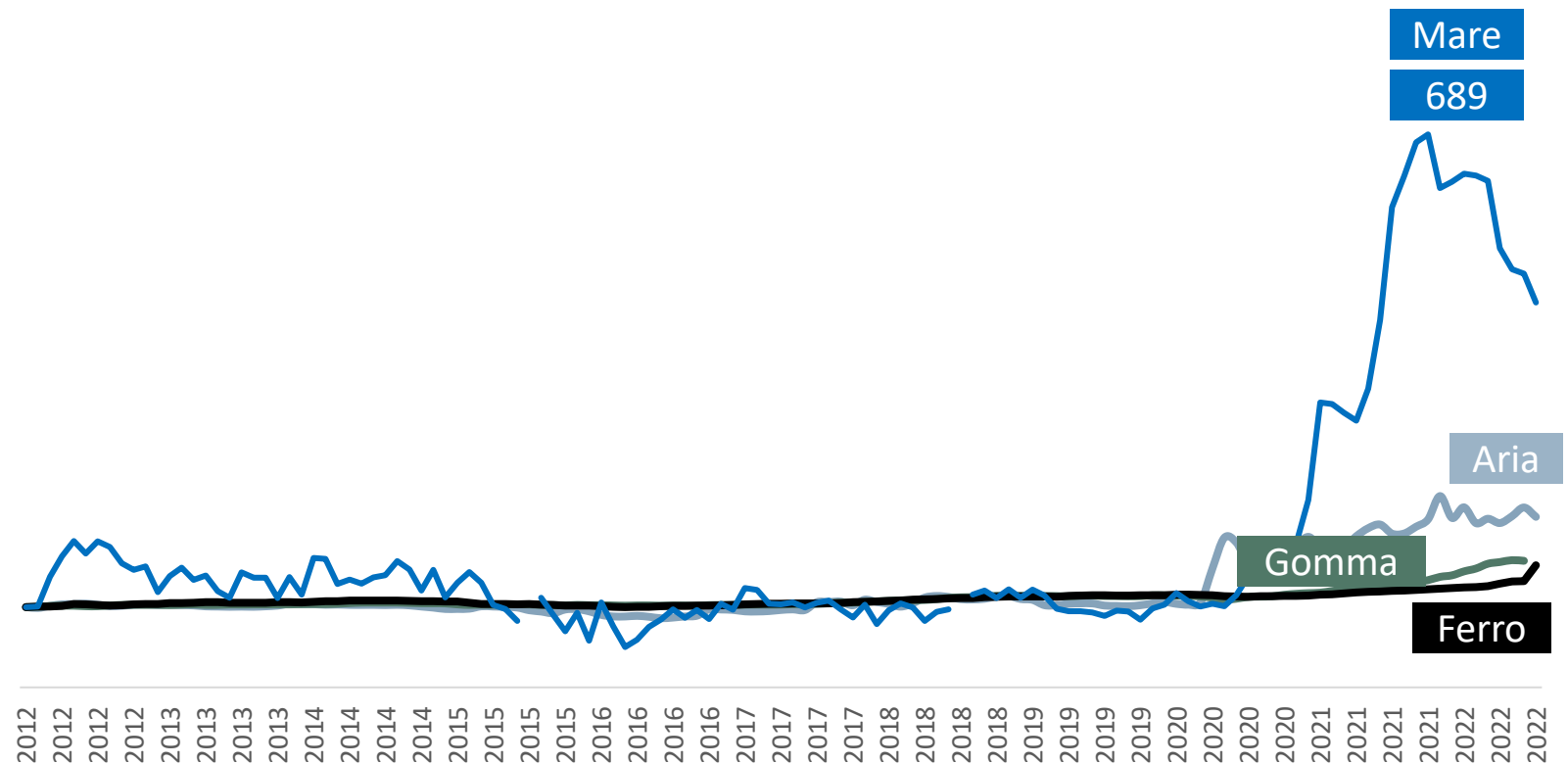
Impennata dei prezzi

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 repentini.

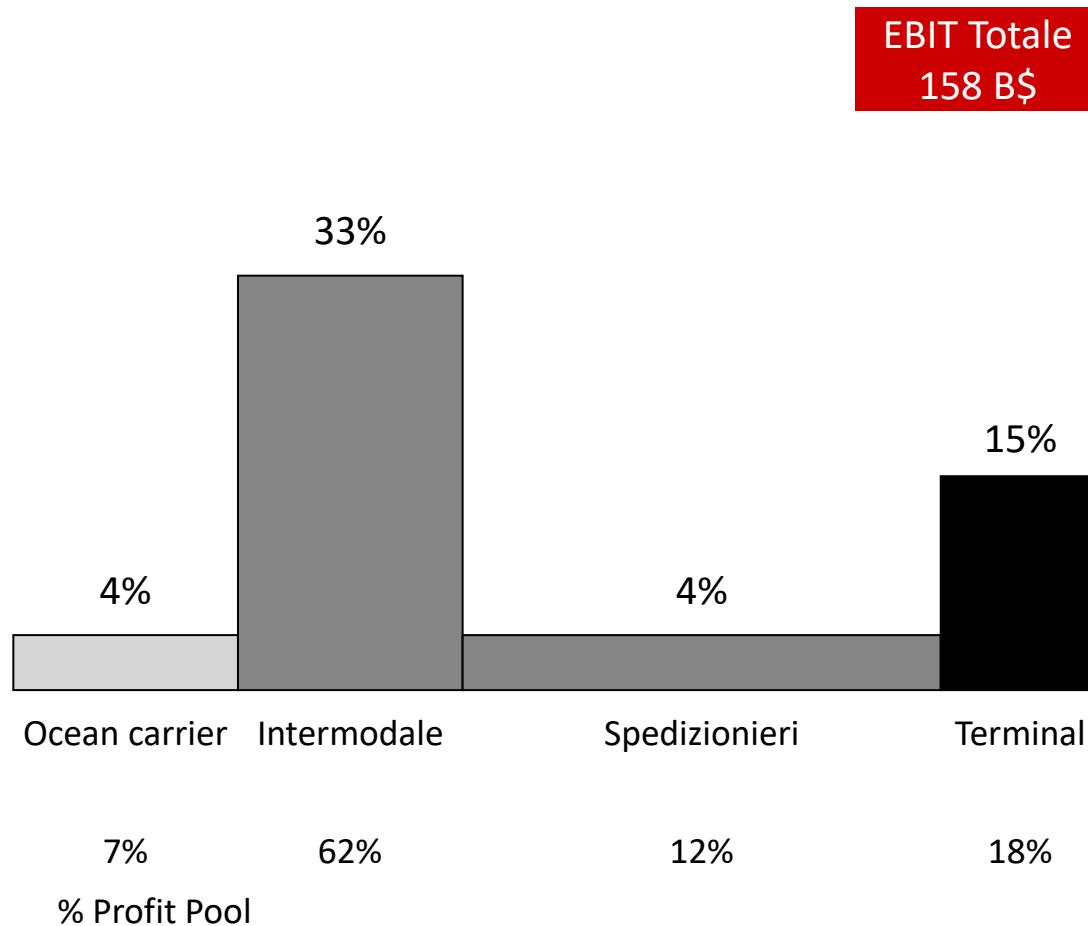
Evoluzione dei costi di trasporto (*Freight price index, 2012=100*)



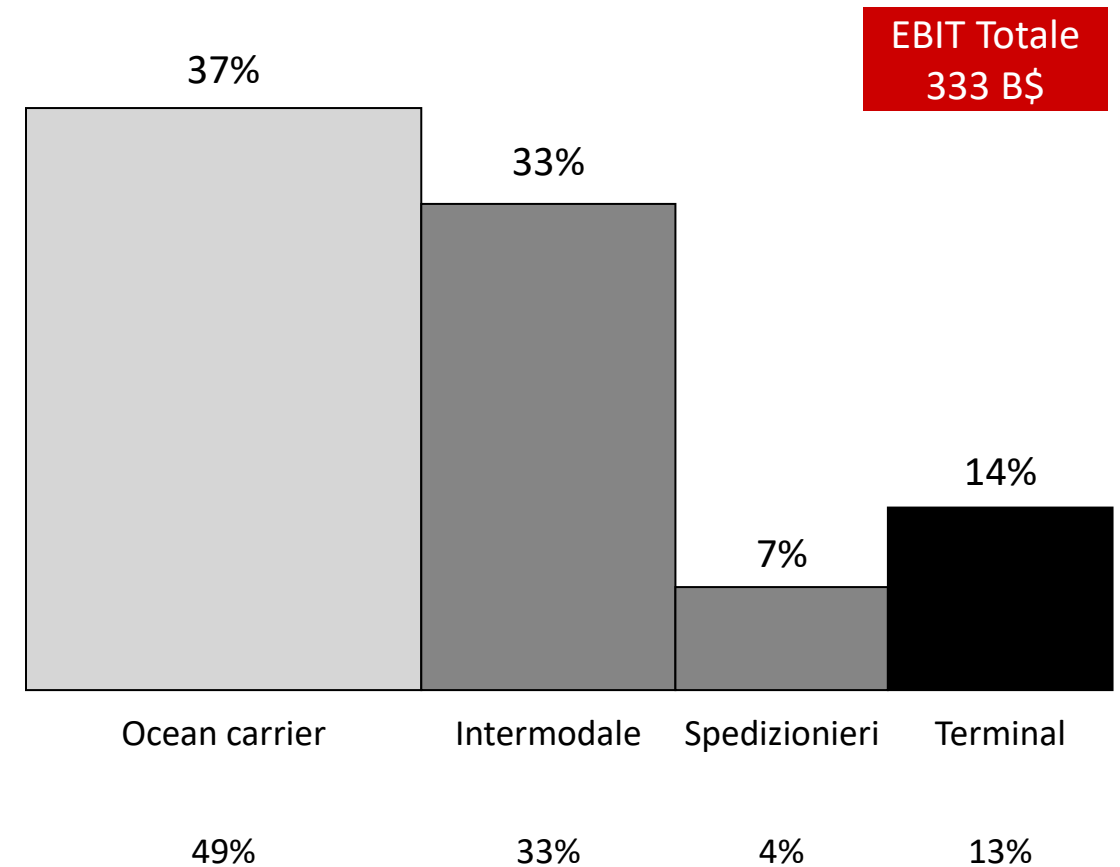
Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistics | Analisi Bain

...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)

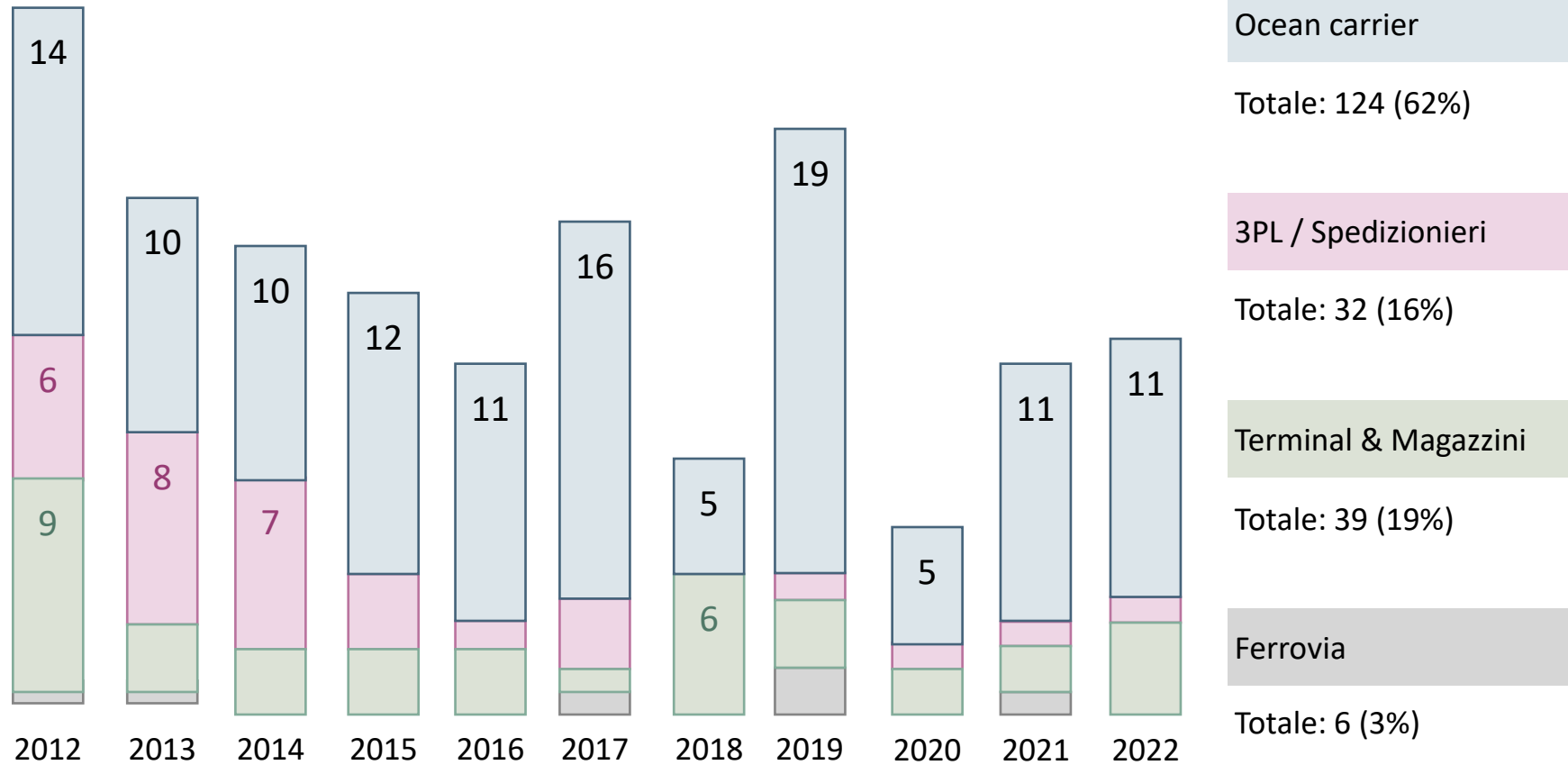


Profitti del settore - 2021 (EBIT medio)



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)



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.

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

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

Indice *Price / Earning* (Ultimi 12 mesi)

Spedizionieri

KUEHNE+NAGEL 11,8

DSV 15,2

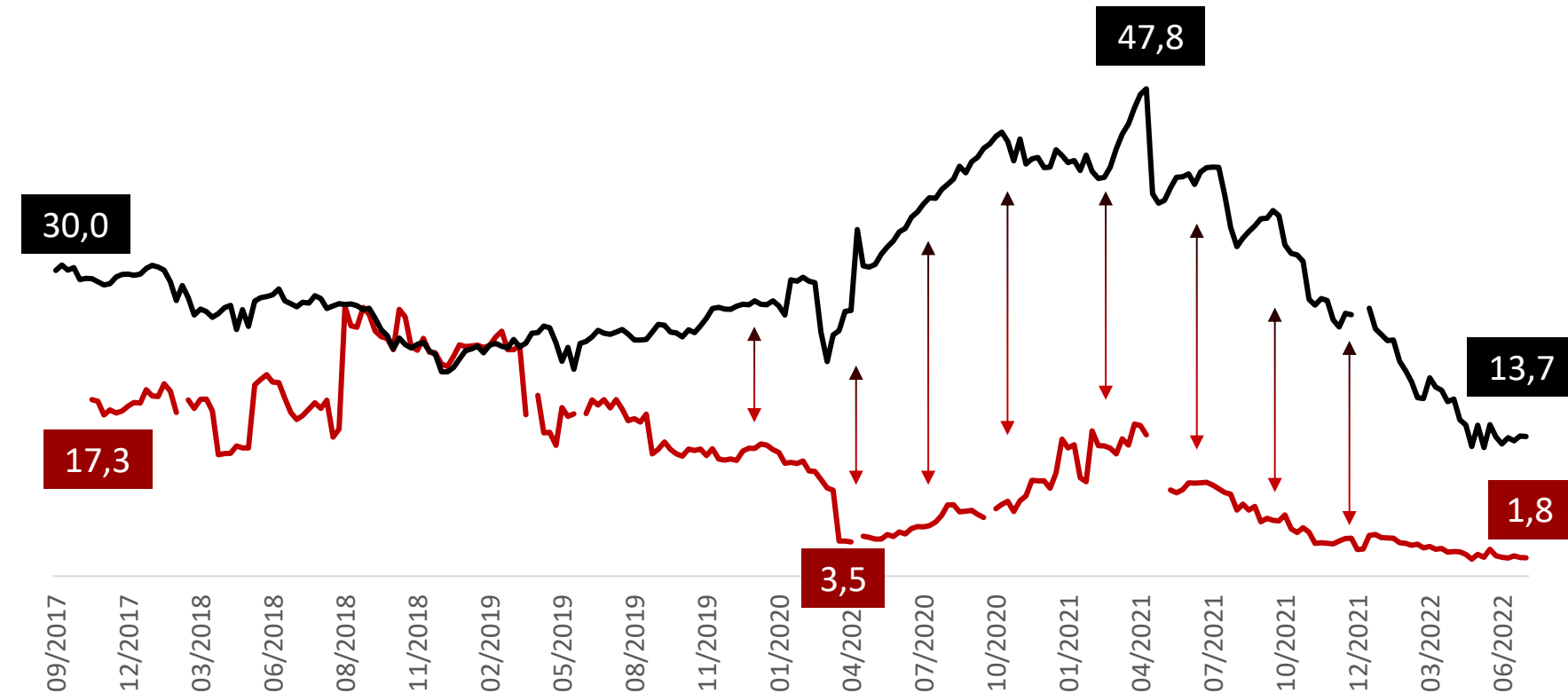
Expeditors 13,3

Ocean carrier

MÆRSK 1,8

Hapag-Lloyd 3,0

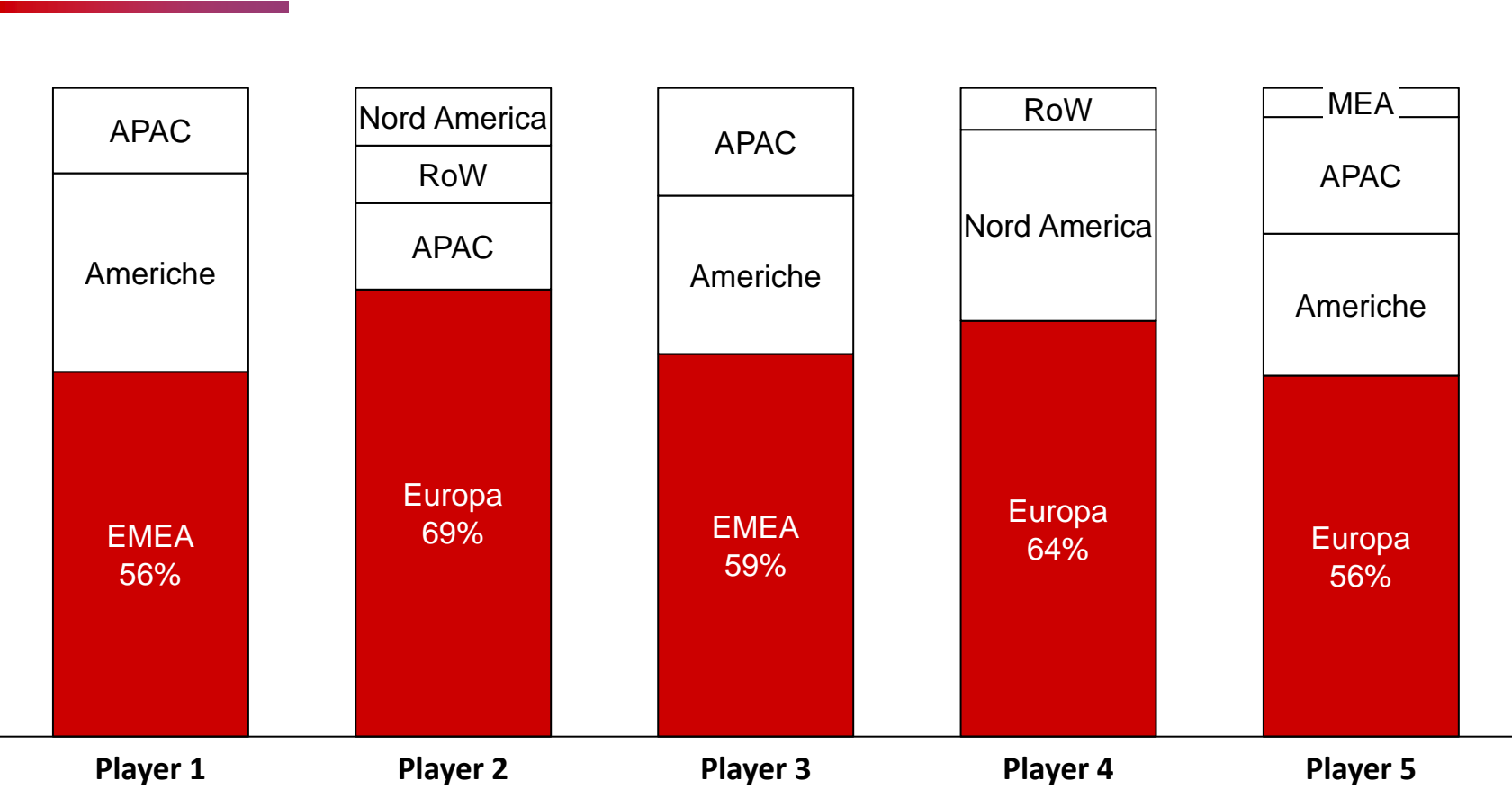
COSCO SHIPPING 2,7



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**

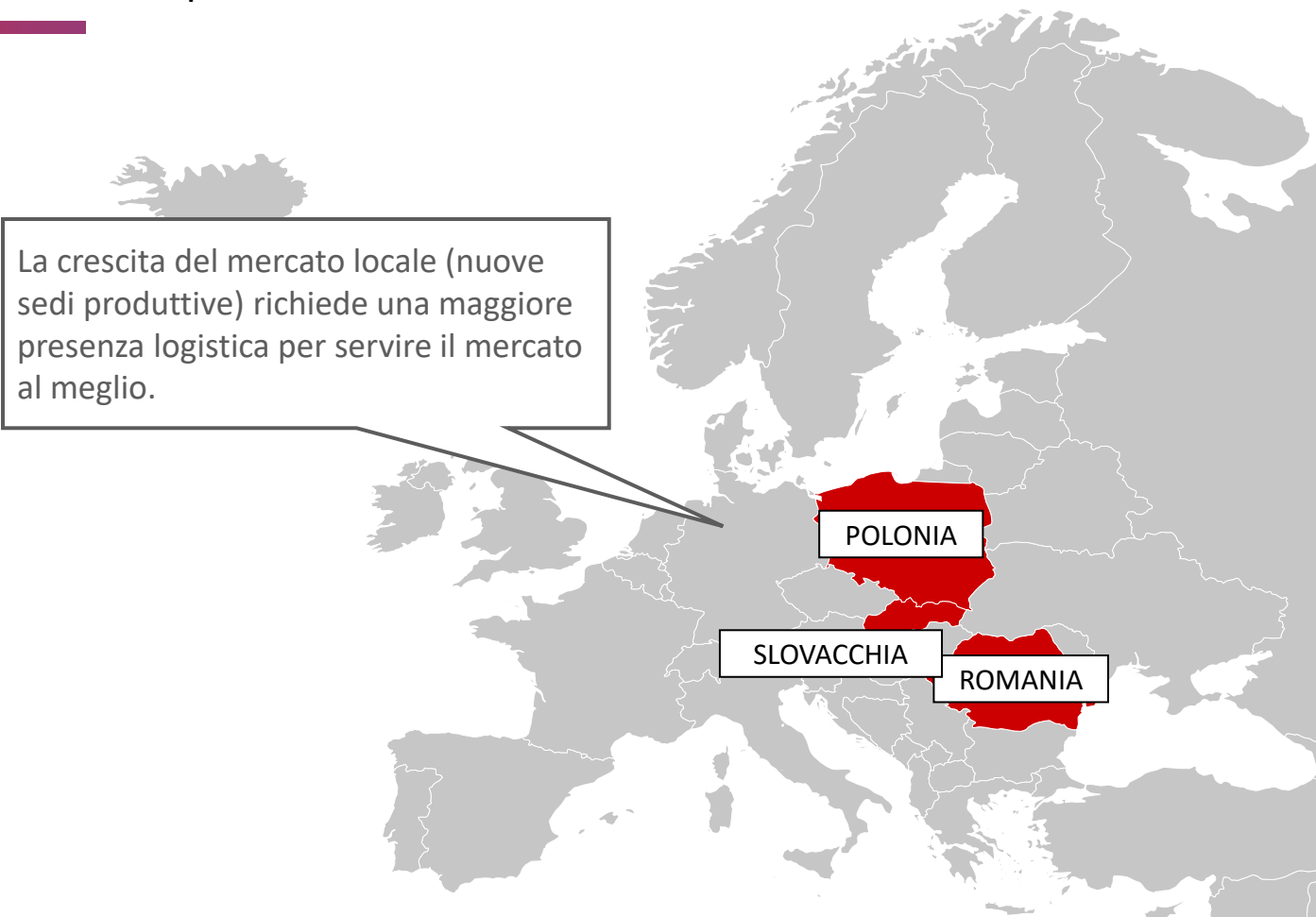
Suddivisione fatturato per geografia (Q1-Q3 2023)



Fonti: Report di mercato, interviste, company website, company financials, Analisi Bain

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



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).

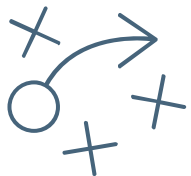
La Romania punta a diventare un polo logistico nell'Europa sud-orientale (es. 100 €M di eMAG1 per un polo regionale).

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



- 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



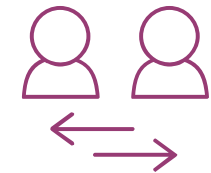
- Impatto rilevante nel lungo termine, ma gli obiettivi ambiziosi sono a rischio per disruption di breve termine
- L'importanza varia in base ai settori, ma il 79% delle aziende indica un focus crescente
- Tra le leve principali figura il rinnovo, anche parziale, della flotta



- 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

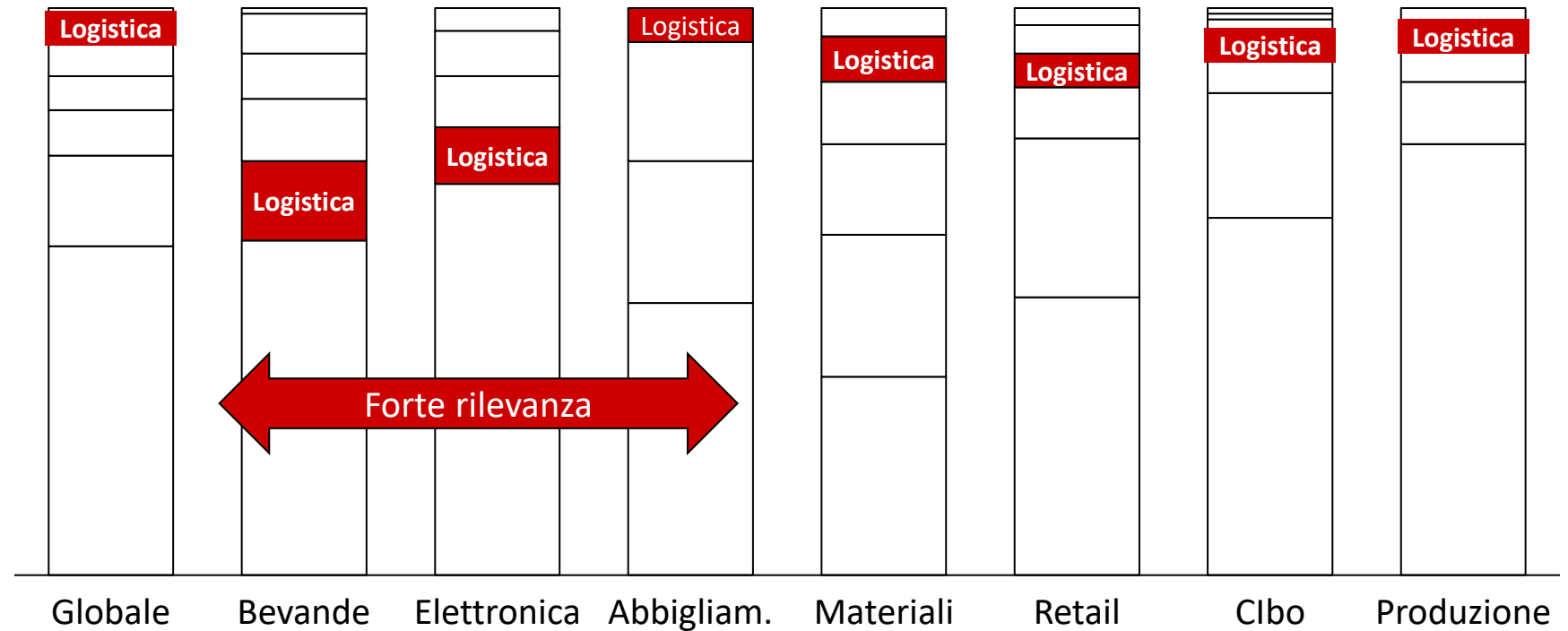


Bevande, elettronica e abbigliamento sono i settori più critici, nei quali la logistica rappresenta una parte rilevante delle emissioni di Scopo 3

SOSTENIBILITÀ



Peso della logistica nelle Emissioni (Scopo 3)



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

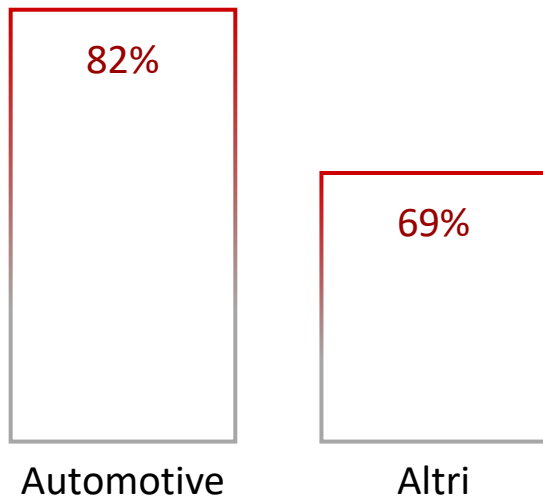
Focus Automotive: importanza crescente della sostenibilità e della logistica *outbound*, che spingono verso la ricerca di partner esterni

SOSTENIBILITÀ



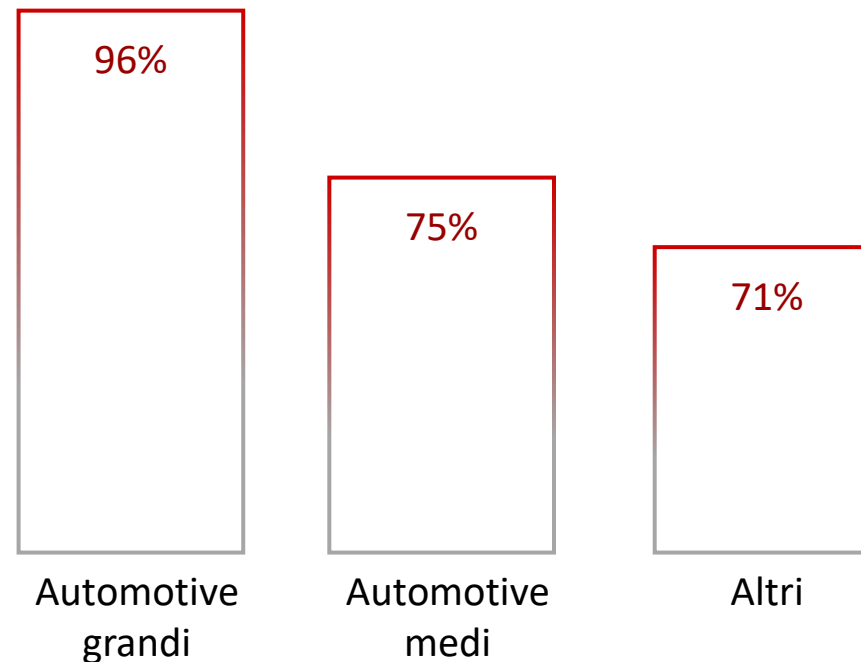
La sostenibilità è una priorità?

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



I buyer vedono un grande potenziale nella digitalizzazione

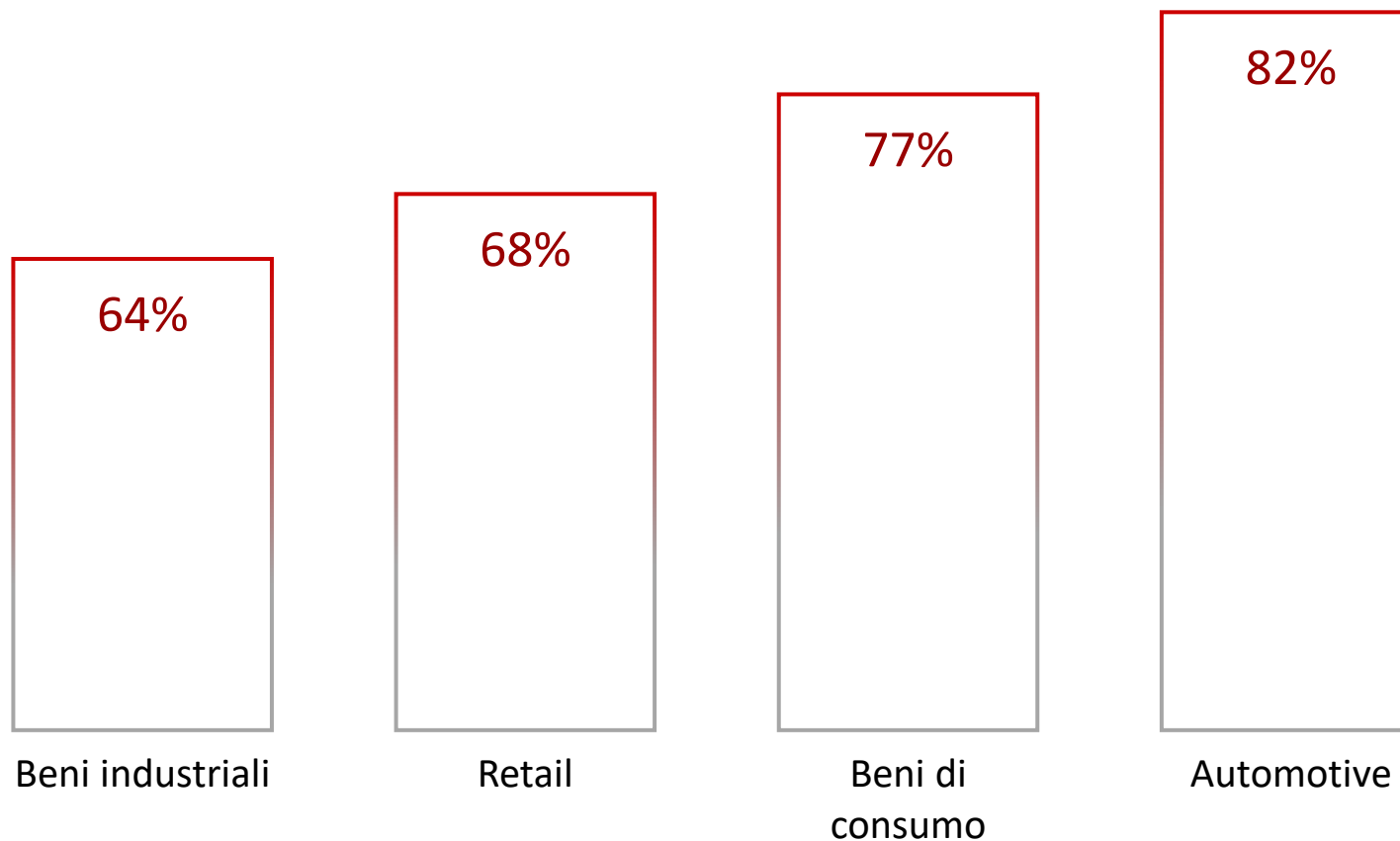
Rispondenti che dichiarano un grande potenziale della digitalizzazione dei processi

“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

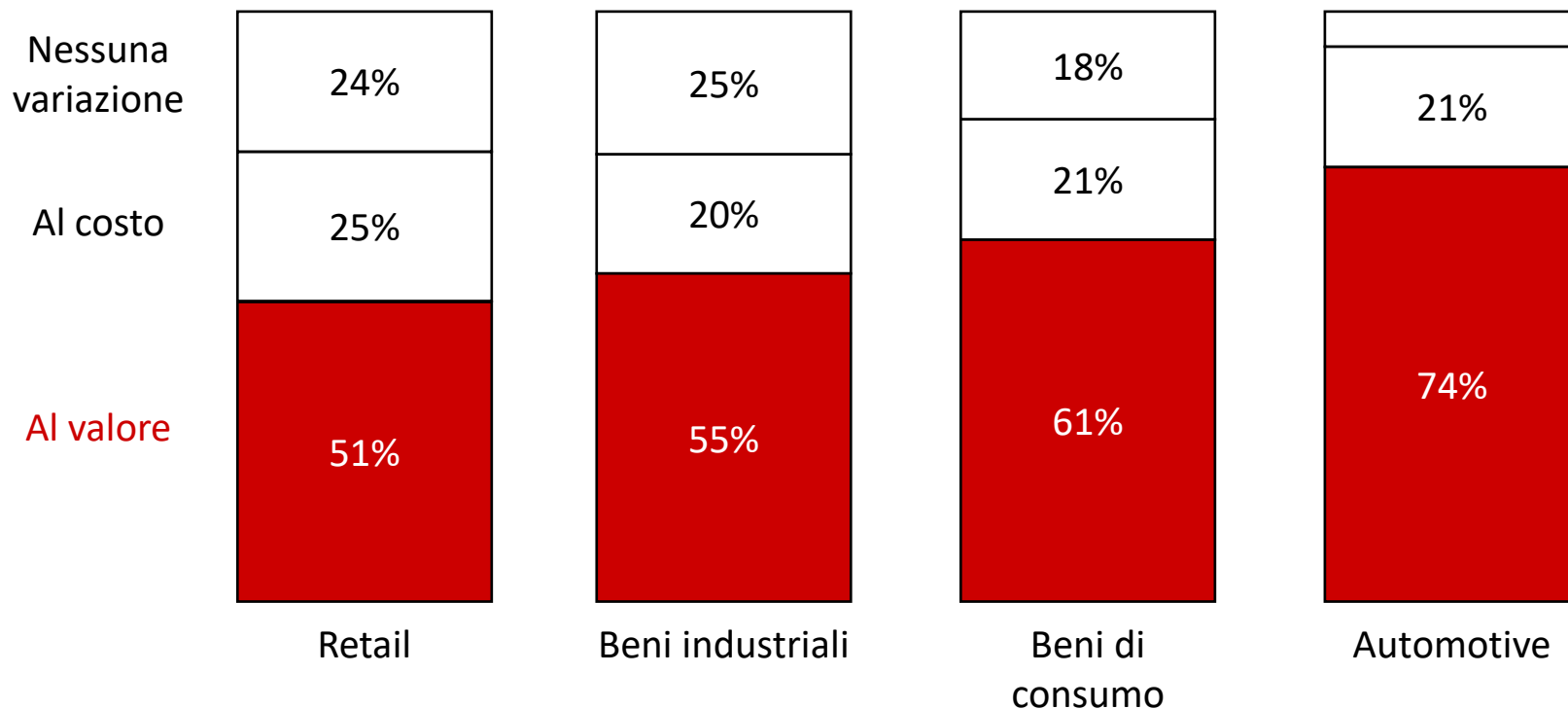


Focus Automotive: anche se il costo rimane importante, il settore automotive guida i trend verso il valore (servizio, tempistiche, ...) nei servizi logistici...

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



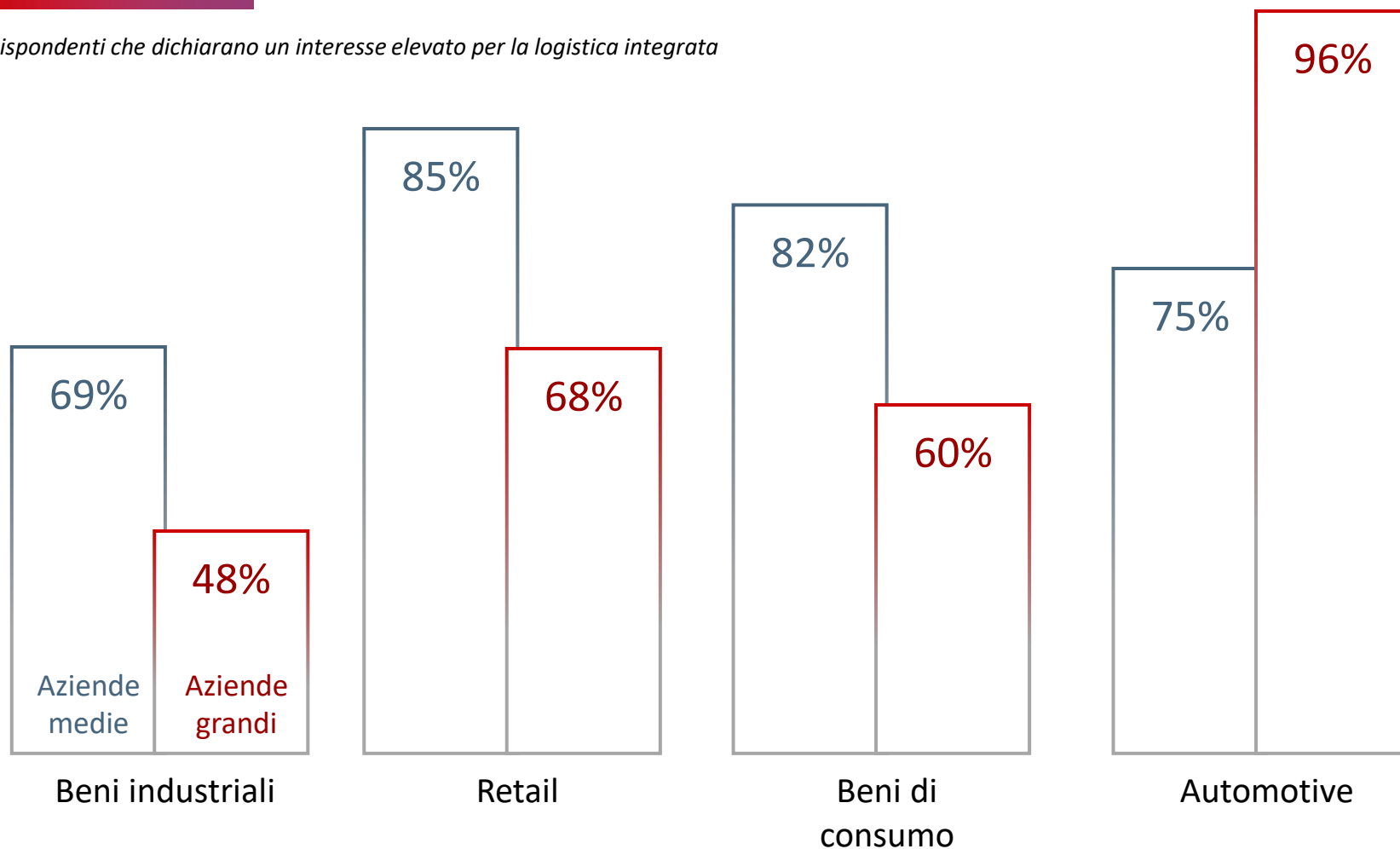
Logistica integrata

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



1

Conflitti e *disruption* sono da mettere nel conto



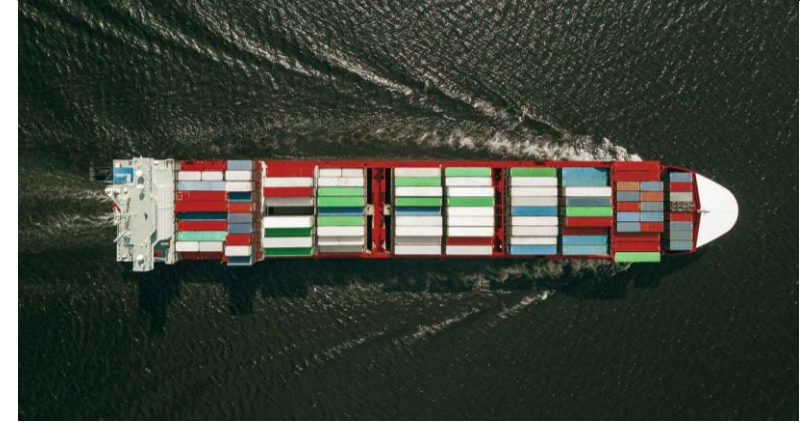
2

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

BAIN & COMPANY 