



# **Linee guida di risanamento e sviluppo Divisione Cargo**

**Incontro con OO.SS.**

**Roma, 14 febbraio 2007**

# Il sistema ferroviario: peculiarità e impatti della situazione italiana

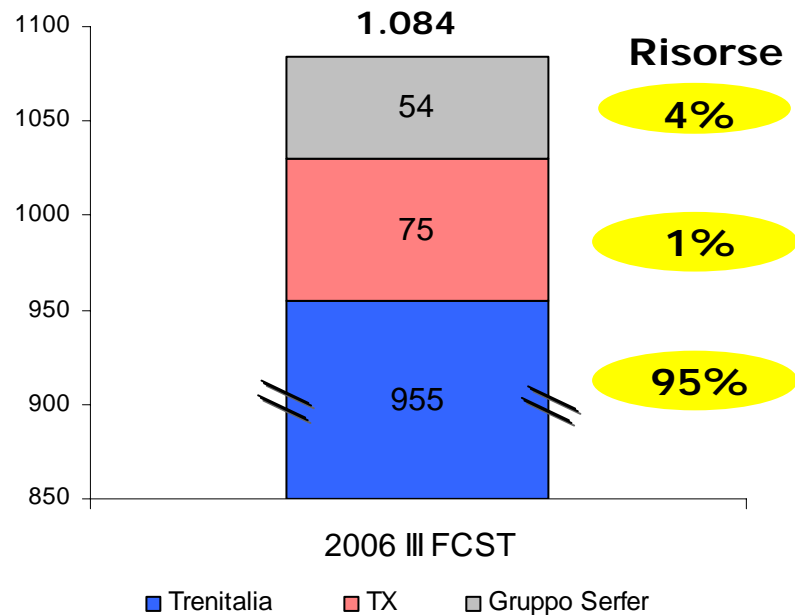
	<u>Temi chiave</u>	<u>Impatti tecnico economici</u>
<b>Geografia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reticolo sviluppato lungo due assi, con asse nord-sud di elevata lunghezza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficoltà di pianificazione/ produzione dei treni rispetto a mercati come F e D</li></ul>
<b>Sistema industriale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema industriale e conseguenti flussi logistici concentrati nelle regioni del nord</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servizi di trasporto nel sud Italia costosi e poco remunerativi</li></ul>
<b>Infrastrutture ferroviarie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infrastruttura di minor capacità rispetto alle principali IFE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carico trainato tipicamente non oltre 1200t, Germania oltre 2000t</li><li>• Lunghezza media modulo ~m500 vs. 600 in Germania, 700 in Francia</li><li>• Velocità media 49 Km/h vs. 55-60</li></ul>



**Rispetto a Paesi come la Germania, l'Italia presenta degli svantaggi strutturali, che rendono difficile sviluppare un'offerta ferroviaria economicamente competitiva con l'autotrasporto**

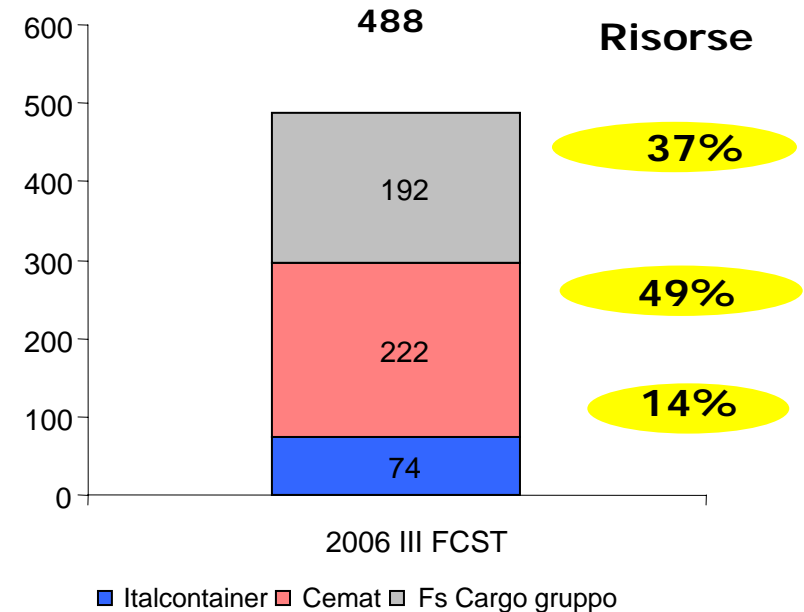
# Trenitalia oggi: trazione e logistica

**Ricavi operativi trazione (€ Mni) \***



ROO\* €Mni **- 417,5**

**Ricavi da logistica (€ Mni) \***



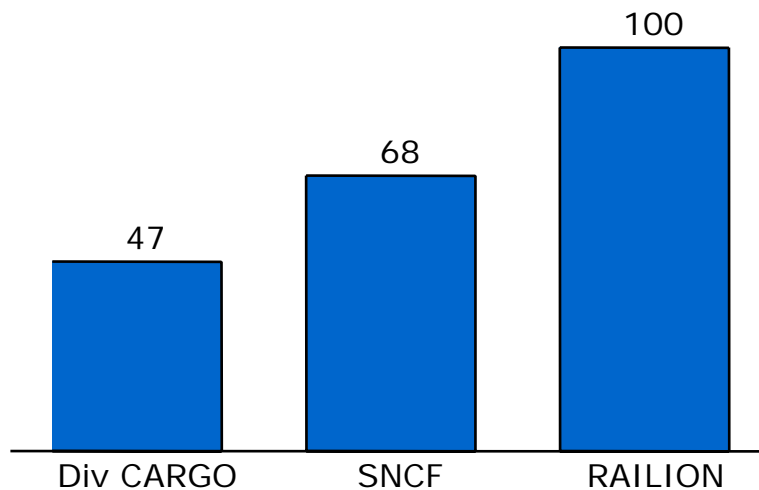
ROO\* €Mni **12**



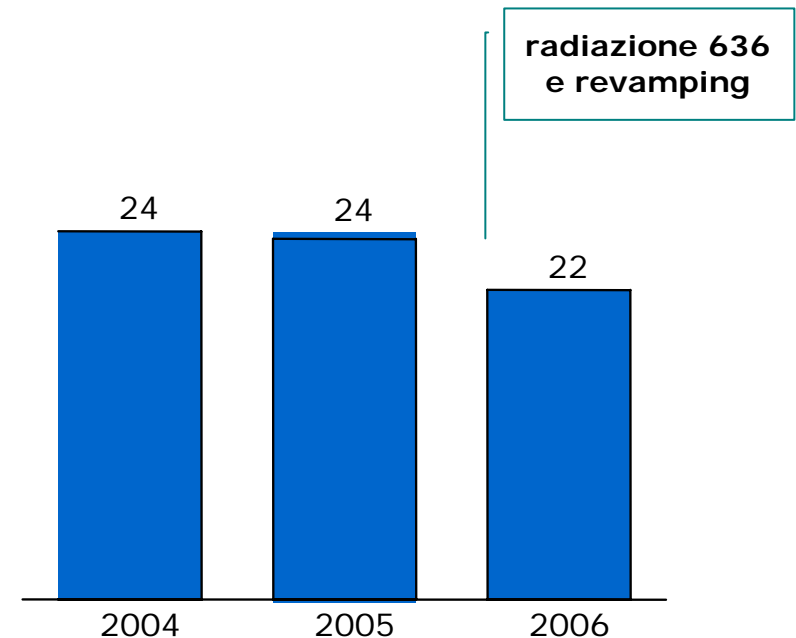
**Mix ricavi dell'azienda ancora spostato sulla trazione, con attività logistiche che, se pur in crescita e profittevoli, hanno un peso troppo limitato**

# Trenitalia oggi: risorse umane e fisiche

**Ricavi totali per addetto**  
(num indice, Railion=100)



**Età media loco elettriche (anni)\***

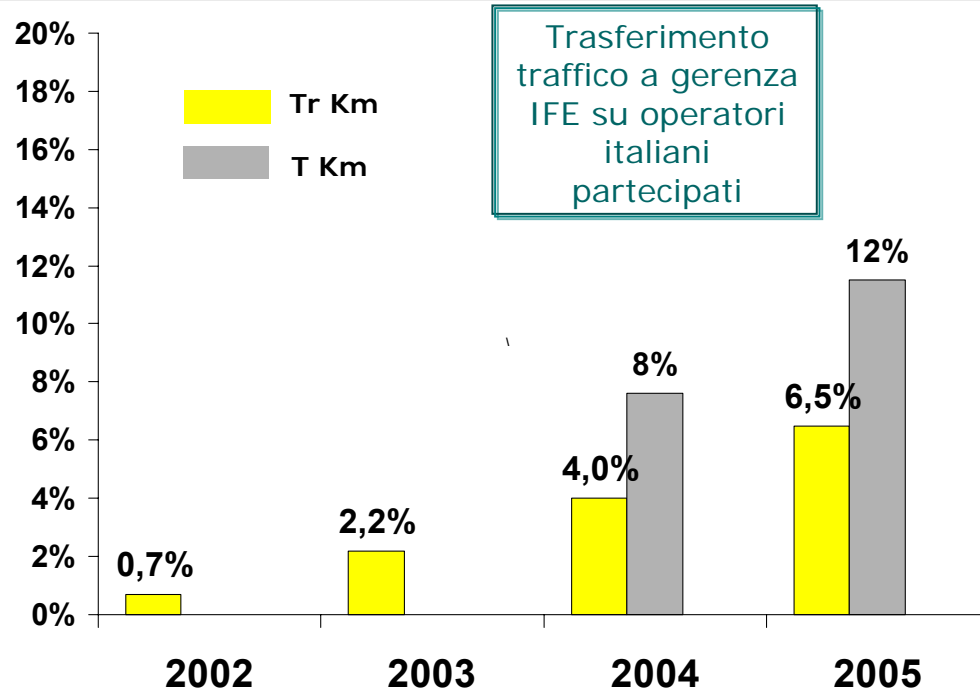


- Organici significativamente più elevato rispetto alle best performers
- Vetustà e disomogeneità del parco loco

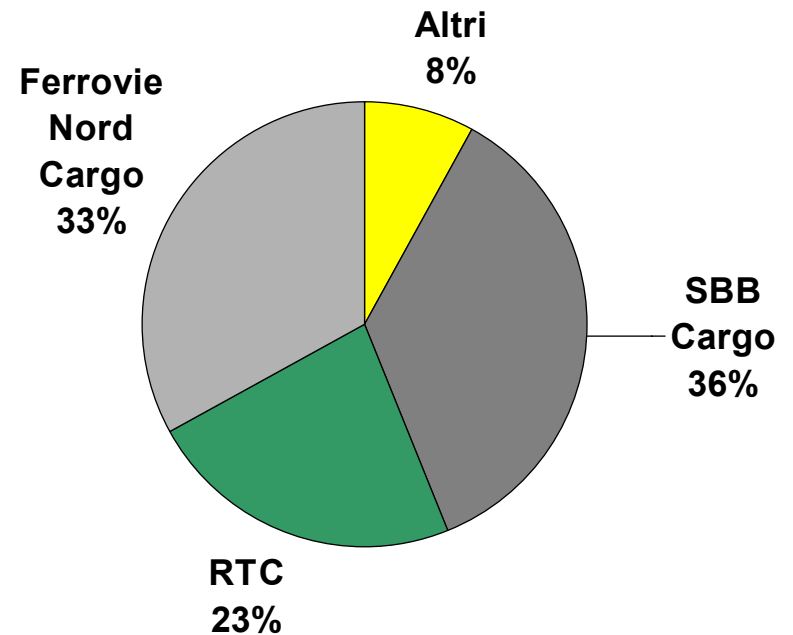
\* Fonte banca dati parco. Dati riferiti al solo parco operativo

# Le conseguenze: siamo sotto attacco e perdiamo quote

Quote di mercato competitor in Tr Km e t km



Quote competitors 2005 (in tr km)



La concorrenza si è sviluppata con politiche mirate sia in termini di direttrici che di tipologie di traffico, in particolare sulle direttrici internazionali che consentono una migliore redditività del business: sull'asse nord-sud la quota delle altre imprese ferroviarie è del 30% circa

# Strategia del business logistico di Trenitalia

---

Razionalizzazione  
Offerta  
Trazione

- **Riallocazione delle risorse** produttive sui prodotti e segmenti di mercato a maggiore redditività
- Radicale **razionalizzazione** del prodotto **diffuso**

Recupero  
Competitività  
Industriale

- **Sostanziali recuperi di produttività** delle risorse operative (sia personale sia materiale rotabile)
- Interventi di **riduzione costi** per servizi (**manutenzioni**) e **costi di struttura**

Sviluppo  
Offerta  
Logistica

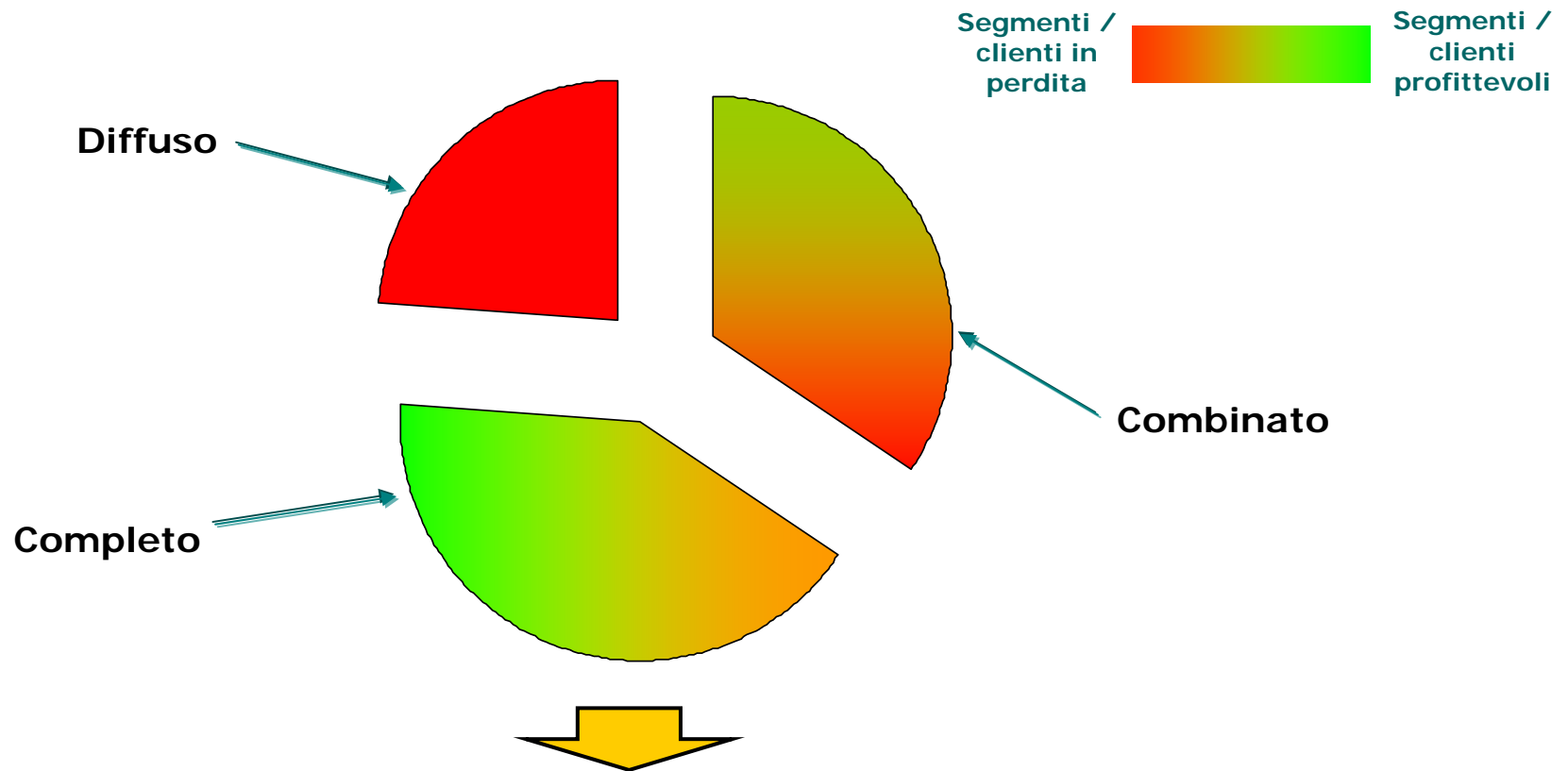
- Forte **focus sulla crescita della logistica**: sviluppo servizi di logistica integrata a partire dalle aree di mercato di maggiore competenza di Trenitalia, con eventuali acquisizioni mirate di specialisti nei settori target



Focalizzazione delle politiche commerciali e forte enfasi sul recupero di efficienza necessarie per garantire competitività e sostenibilità economica del business

---

# Razionalizzazione offerta trazione

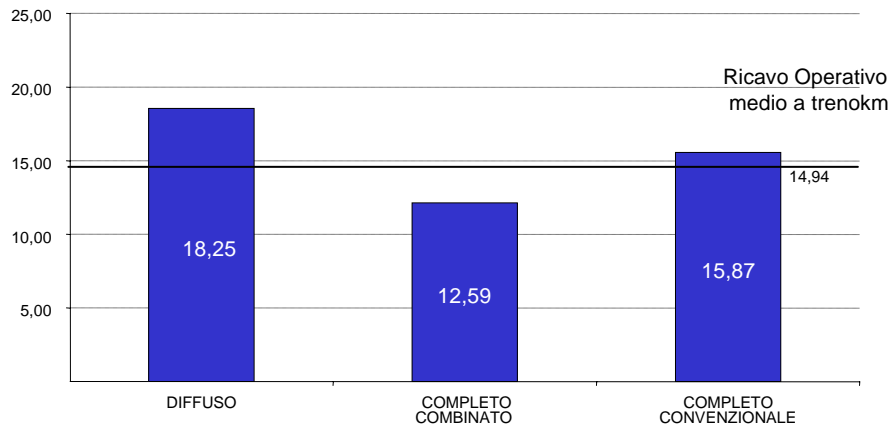


- Tipologia di servizi con rese molto diversificate sia tra prodotti che, al loro interno, tra segmenti di mercato / clienti
- Traffico a treno completo e combinato aperti alla concorrenza
- Reticolo diffuso non replicabile da nuovi entranti

# Razionalizzazione offerta trazione: Redditività per linea di prodotto

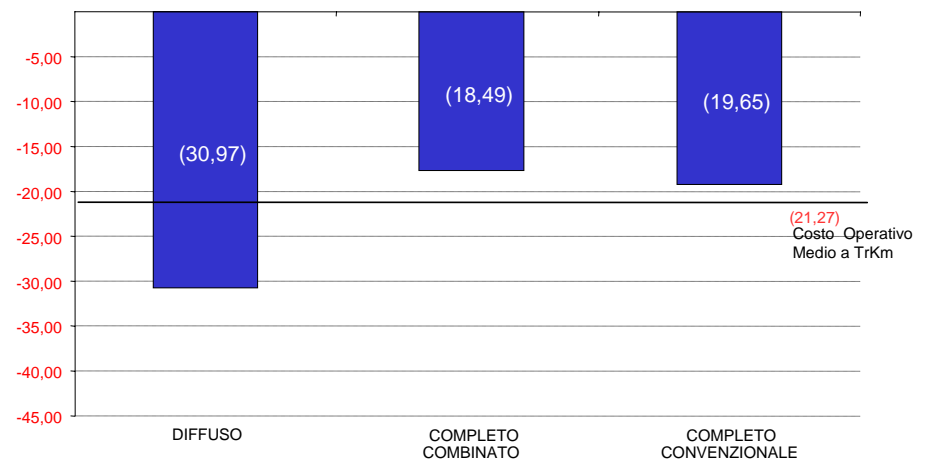
RICAVI OPERATIVI PER PRODOTTO A TRKM

(Valori in unità)



COSTI OPERATIVI PER PRODOTTO A TRKM

(Valori in unità)



	DIFFUSO	COMPLETO COMBINATO	COMPLETO CONVENZIONALE
RISULTATO OPERATIVO ORDINARIO PER PRODOTTO A TRKM	(12,72)	(5,90)	(3,78)
TRKM EFFETTIVI TOTALI PER PRODOTTO	11.230	25.211	24.010



Tutti i prodotti sono complessivamente in perdita, ma il convenzionale TC è più vicino al pareggio. Il combinato riduceva le perdite per il forte peso di contributi e incentivi, tagliati dalla finanziaria 2007 (da 93+30 MLN€ del 2006 a 84+0 MLN€ del 2007)



# Razionalizzazione Offerta Ferroviaria: strategia Italia

	<u>Sostenibilità prospettica</u>	<u>Strategia / opzioni per TI e l'Azionista</u>
<b>Completo</b>	<b>SI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Approccio selettivo con trasferimento capacità produttiva e sviluppo sui traffici a migliore redditività</li><li>• Scrematura/repricing sui clienti critici</li><li>• Drastica riduzione costi come barriera competitiva e difesa dei volumi</li></ul>
<b>Combinato</b>	<b>SI, se con incentivi dell'ordine di 4-5 €/tr km</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terra: ottimizzazione redditività attraverso azioni di pricing mirate, sfruttando la crescita del mercato</li><li>• Internazionale: mantenimento traffici con crescente ricorso a TX</li><li>• Mare: settore con pochi attori e grandi volumi; network semplice. Eventuale possibilità di gestione dei traffici in JV con operatori del settore</li></ul>
<b>Diffuso</b>	<b>NO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forte ridimensionamento del business diffuso, con parziale recupero di traffici "linearizzabili" su treno completo su piattaforme / railports</li></ul>

# Impianti e servizi Programmati

---

Nel progetto Orario 2005-2006 sono stati programmati servizi su un totale di 411 impianti.

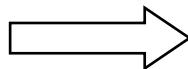
---

•Impianti serviti da completo/diffuso progr.	208
•Impianti serviti da solo diffuso progr.	145
•Impianti serviti da solo completo progr.	58

---

Nel corso dell'esercizio 2006 sono stati erogati servizi su circa **550** impianti, (fonte dati SIR).

**550 - 411**



**139** Impianti sede di traffico senza servizi commerciali programmati

# La revisione Reticolo "Diffuso"

## DIUM al 1.1.2007

Posizione a Catalogo	Nr. Impianti
Impianti serviti completo + diffuso (TC+TD)	147
Impianti serviti solo diffuso (TD)	21
Impianti serviti a solo completo (TC)	104
Impianti serviti TC con eccezioni x TD relativamente ad alcune NHM	42
<b>Totale Impianti a Catalogo</b>	<b>314</b>

**Nb. : Impianti serviti a Diffuso=168 (più le 42 eccezioni relative ad alcune NHM)**

# Passaggio della manovra a RFI

---

## CONTESTO

- **Passaggio della manovra propedeutico all'applicazione dell'art. 20 del D.Lgs 188/2003.**
- **Razionalizzazione del reticolo produttivo.**

## OBIETTIVO

- **Garantire un adeguato livello di servizio al sistema produttivo merci.**
- **Evitare diseconomie di sistema.**

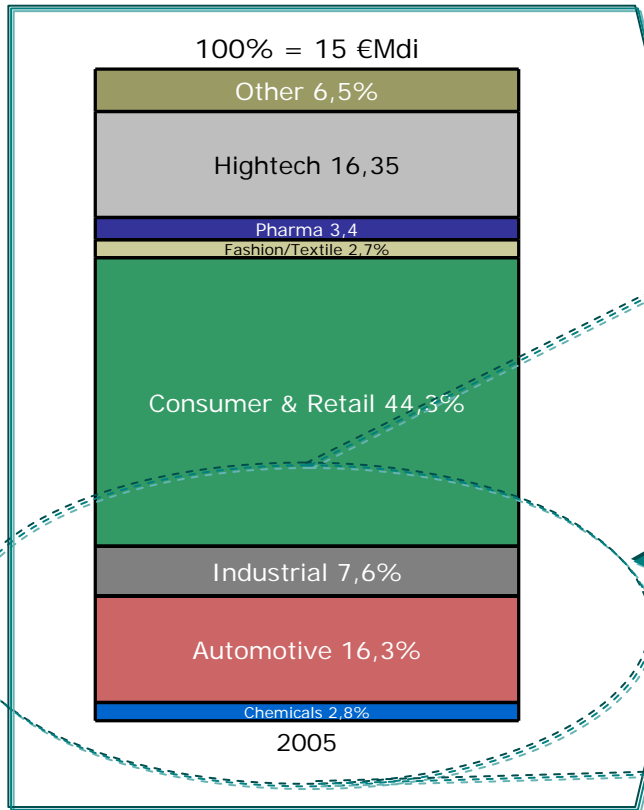
# Passaggio della manovra a RFI – le regole

---

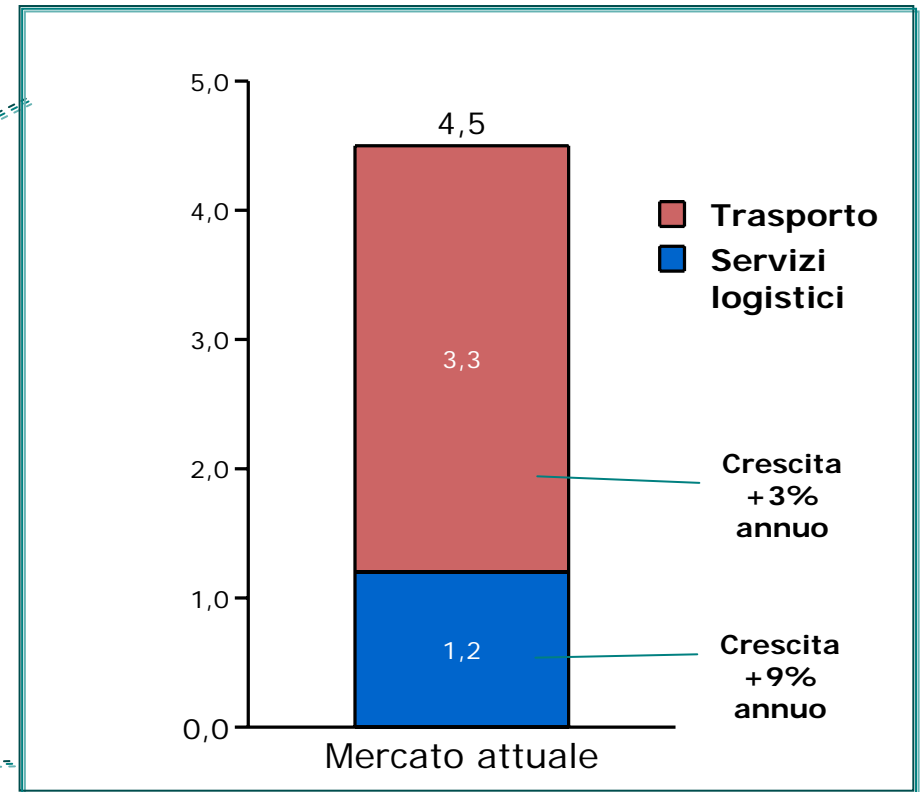
- Assicurare la **continuità dell'infrastruttura Ferroviaria** garantendo le manovre di imbarco e sbarco (stazioni marittime));
- Assicurare la **continuità dei trasporti su ferro** garantendo il cambio trazione (aggancio – sgancio – rilancio) nelle stazioni di scambio con reti ferroviarie estere, per consentire l'accesso alla infrastruttura ferroviaria italiana.
- Assicurare la **messa a disposizione della merce ai clienti** garantendo la manovra di traslazione dei materiali dai binari di arrivo (treno) ai binari di messa a disposizione e viceversa. Tale servizio viene svolto in impianti, essenzialmente intermodali, in cui sono presenti o è prevedibile a breve la presenza di più operatori di trasporto – impianti pluriutente -e nei quali esistono complessità operative;
- Assicurare le **manovra di composizione e scomposizione** nelle stazioni di smistamento a grandi volumi di traffico poste a valle dei principali itinerari merci europei dei transiti e/o a ad elevata valenza territoriale.

# Sviluppo offerta di logistica: il mercato aggredibile in Italia

**Mercati servizi logistici\***



**Mercati aggredibili (€Mdi)**

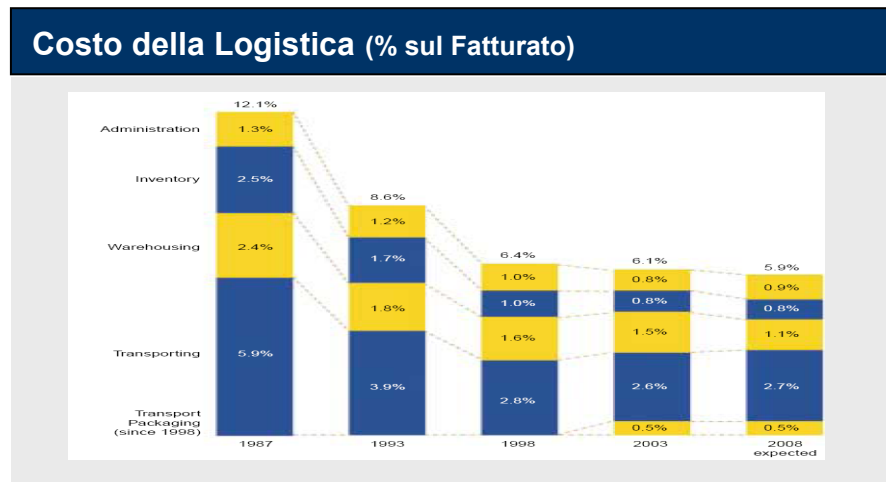
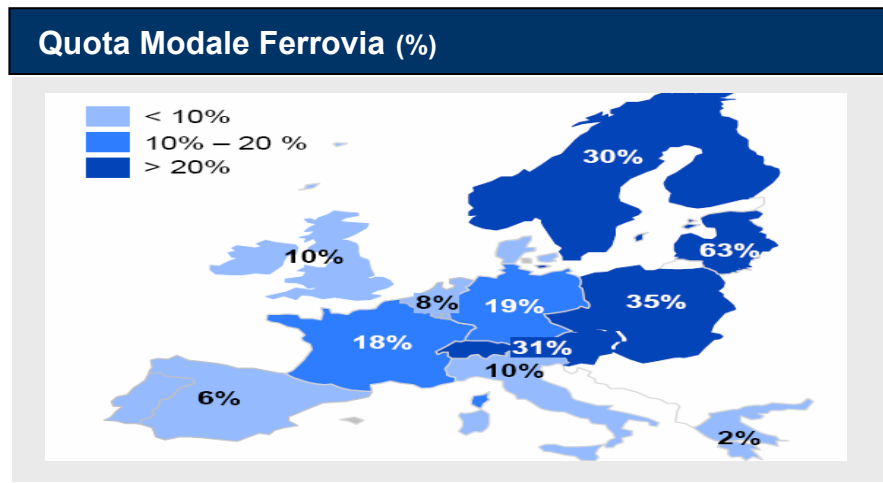
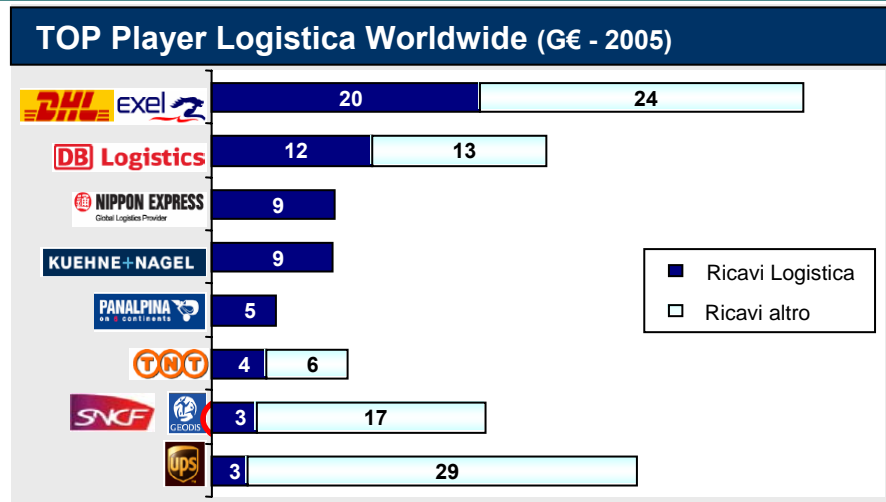
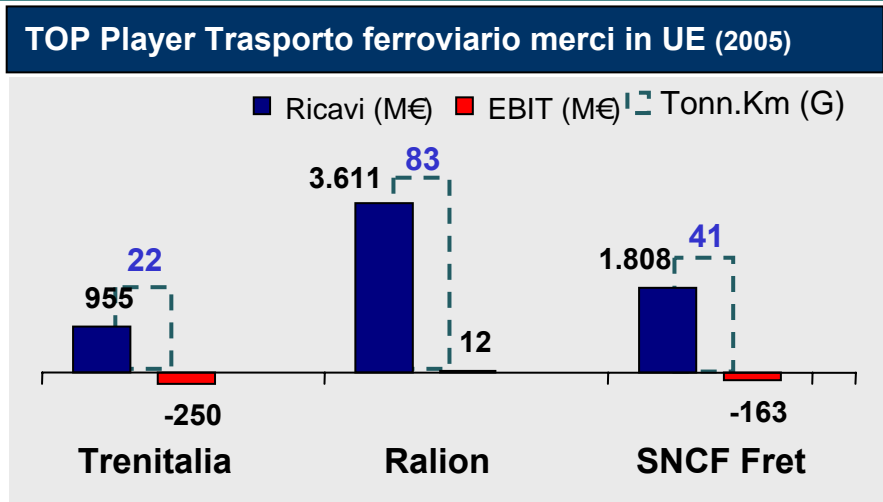


**Mercati aggredibili (ad elevata intensità ferroviaria)**



**Il mercato aggredibile da TI (focalizzandosi sui segmenti industriali a più spiccata vocazione ferroviaria, pari a circa il 30% del mercato totale) vale circa 4,5 € M.di e presenta, nella sua componente di servizi logistici, elevati tassi di crescita**

# Il mercato della logistica e la trazione ferroviaria



La trazione ferroviaria evidenzia margini negativi/nulli con quote modali in diminuzione che risentono delle differenti politiche dei trasporti

La forte concorrenza tra operatori "full service" di dimensioni "worldwide" ha determinato la riduzione (-50%) del costo della logistica sul fatturato delle imprese finali

# Focus Gruppo DB

## Gruppo DB

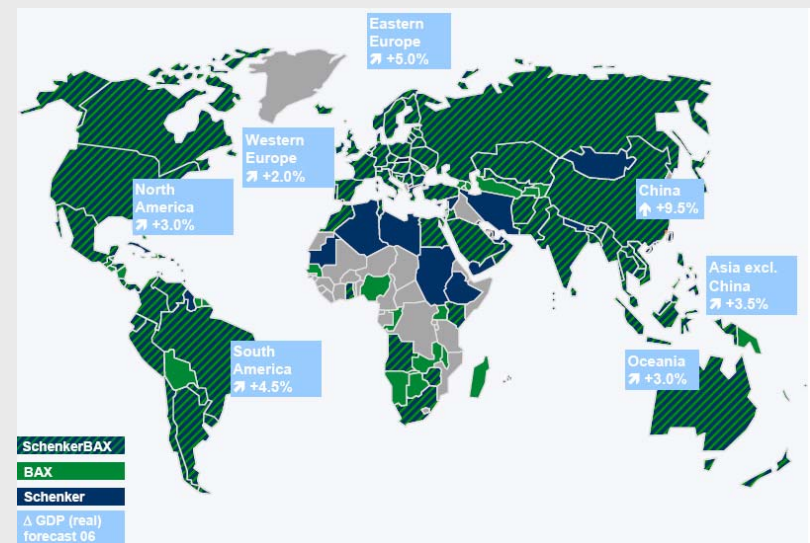
(2005)		Trasporto su ferro	Logistica	
DB		Railion	Shenker	BAX
Ricavi	M€ 25.055	3.611	8.997	1.925
EBIT	M€ 1.352	12	257	44
<b>Addetti n.</b>	<b>216.389</b>	<b>23.522</b>	<b>38.237</b>	<b>13.000</b>
<b>Filiali n.</b>			<b>1.100</b>	<b>260</b>
<b>Paesi n.</b>			<b>100</b>	<b>133</b>

<b>Acquisizione</b>	<b>Stinnes 2002</b>	<b>BAX 2005</b>
Cash (M€)	2.200	1.038
Valore (M€)	3.600	1.117
<b>Multiplo Fatturato</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>
<b>Multiplo EBIT</b>	<b>11,3</b>	<b>25,3</b>

## Posizionamento Competitivo

- Primo operatore trasporto merci su ferro in Europa
- Primo operatore trasporto merci su gomma in Europa
- Secondo operatore trasporto aereo merci nel mondo
- Terzo spedizioniere nel trasporto merci marittimo nel mondo

## Reticolo Logistico





# Focus Gruppo SNCF

## Gruppo SNCF

(2005)		Trasporto su ferro	Logistica	
	<b>SNCF</b>	<b>Fret</b>	<b>Geodis</b>	<b>STVA</b>
Ricavi	M€ 20.994	1.808	3.595	314
EBIT	M€ 836	-160	85	12 (*)
<b>Addetti n.</b>	<b>216.389</b>	<b>13.000</b>	<b>23.778</b>	nd

## Piano Fret (Autorizzato dalla Commissione Europea)

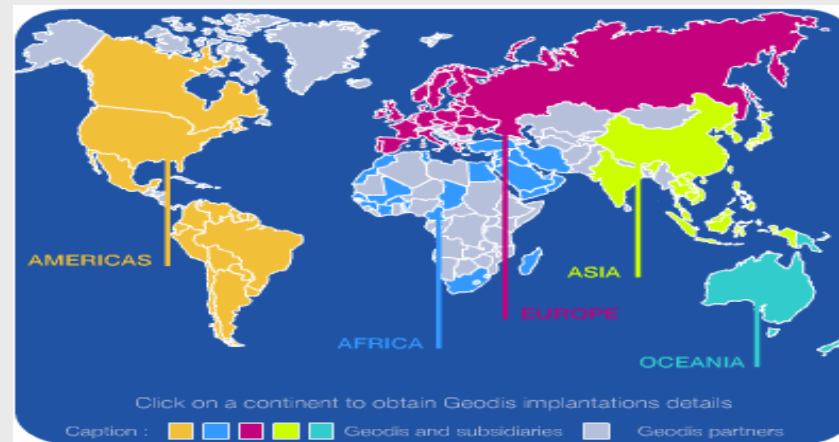
- Aumento di capitale pari a 1.500 M€ (800 Stato e 700 SNCF)
- Riduzione Produzione (-18%)
- Riduzione volume di traffico (-10%)
- Riduzione costi produzione e commerciali (-20%)
- Riduzione costi di manutenzione (-30%)
- Riduzione personale (-5.000 Addetti)
- Investimenti in materiale rotabile (età media locomotive da 30 a 20 anni)

## Attività Logistiche

### Geodis

<b>Ricavi (M€)</b>	<b>3.595</b>
Ricavi Francia	2.510
Ricavi Altri Paesi UE	1.013
Ricavi Asia, Mexico, Africa	72
<b>TOP 20 Clienti (M€)</b>	<b>465</b>
<b>Paesi (n.)</b>	<b>120</b>

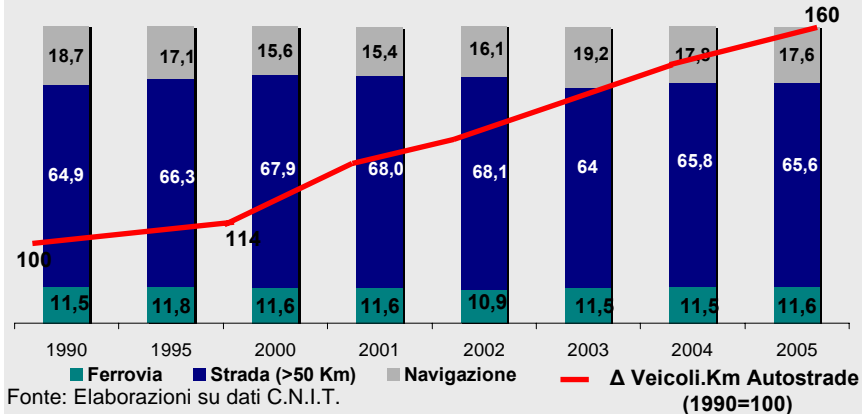
## Reticolo Logistico



(\*): Risultato Ante Imposte

# Il mercato della logistica e la trazione ferroviaria in Italia

## Quote modali traffico interno merci (valori %)



**Forte incremento veicoli.km (“ritorno a vuoto” del vettore”)**

## Economics Trenitalia Logistica (M€)

	2003	2004	2005	2006
Ricavi mercato	825	844	830	858
Ricavi da Stato	119	119	126	108
<b>Ricavi Operativi</b>	<b>944</b>	<b>963</b>	<b>956</b>	<b>966</b>
Costo del lavoro	-640	-639	-640	-581
Altri Costi	-427	-473	-485	-725
<b>Costi Operativi</b>	<b>-1.066</b>	<b>-1.112</b>	<b>-1.124</b>	<b>-1.306</b>
<b>MOL</b>	<b>-122</b>	<b>-150</b>	<b>-169</b>	<b>-340</b>
<b>RIS. OP. NETTO</b>	<b>-240</b>	<b>-284</b>	<b>-251</b>	<b>-430</b>

**Razionale Strategico:** recupero riequilibrio economico con sviluppo quota mercato o razionalizzazione servizio

## La logistica in Italia (G€)

	Totale	C/Proprio	C/Terzi
Auto Trasporto	83	49	34
<i>Locale</i>	27	23	4
<i>Regionale/Interregionale</i>	51	26	25
<i>Internazionale</i>	5	0	5
Mare	12	0	12
Aereo	2	0	2
Ferrovia	1	0	1
<b>Totale Trasporto</b>	<b>181</b>	<b>98</b>	<b>83</b>
<b>Logistica</b>	<b>86</b>	<b>73</b>	<b>13</b>

## Primi 12 Operatori Logistica in Italia (Market Share %)

Operatore Logistico	Market Share	Fatturato (M€)
DANZAS (GRUPPO DPWN)	5,7%	743
DHS EXPRESS (GRUPPO DPWN)	5,0%	647
SAIMA AVANDERO	4,7%	614
BARTOLINI	4,1%	534
TNT LOGISTICS ITALIA	3,3%	429
SDA EXPRESS COURER	2,9%	376
TNT AUTOMOTIVE LOG.	2,3%	297
SCHENKER ITALIA	2,3%	295
ITALSEMPIONE	2,2%	289
J.A.S. JET AIR SERVICE	2,2%	287
UPS ITALIA	2,2%	287
FERCAM	2,2%	286

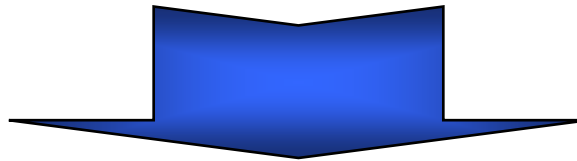
**Processo di Internazionalizzazione passiva**

- 40% Acquisizioni tra il 2003-5 condotto da operatori esteri
- DPWN primo operatore con oltre il 10%

# Proposta di sviluppo

## Razionale Strategico

**Costruire un player nazionale nel mercato della logistica in grado di consolidare le diverse specificita', di recuperare redditività e di competere con player di dimensioni mondiali**



## Il percorso possibile

- Fase 1: Accordo di partnership con operatore logistico nazionale: **operatore nazionale**
- Fase 2: Accordo con operatore straniero: **operatore su dimensioni mondiali**

# Il Gruppo FS LOGISTICA

## Il contesto

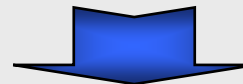
Il mondo della logistica, nel suo disegno non solo nazionale ma europeo, è un sistema in trasformazione e sviluppo, che richiede di essere interpretato ed assecondato con modelli di offerta adeguati rispetto alle caratteristiche della domanda.

In tale contesto si inserisce l'attuale processo di concentrazione a livello mondiale dei grandi operatori della logistica, che vede in prima fila le grandi imprese ferroviarie e postali europee.



In Italia Ferrovie dello Stato sta operando un processo di razionalizzazione e ristrutturazione del proprio settore del trasporto delle merci e della logistica, al fine di definire progetti di offerta logistica basati su corridoi gestiti in logica multimodale, con il trasporto ferroviario orientato a servire le lunghe percorrenze su scala europea in un disegno di stretta sinergia con il trasporto camionistico, che invece deve essere sempre più funzionale a servire le relazioni di corto raggio, di alimentazione e deflusso delle merci.

L'integrazione di queste attività di trasporto e logistica appare essere la grande arena competitiva su cui sempre più occorrerà cimentarsi.



Lo strumento implementativo che FS ha deciso di adottare è una Newco che nasca dalla aggregazione delle società di logistica del Gruppo (Cargo Chemical, Ecolog, Omniaexpress e Omnia Logistica).

# La Newco della logistica

## La NEWCO della logistica

Il nuovo soggetto avrebbe le seguenti caratteristiche:

Dati economici anno 2006		Dati fisici anno 2006	
Fatturato (€/mln):	190	Produzione ferroviaria:	
Risultato di esercizio (€/mln):	6	Tonnellate (mln): 4,3 (pari al 6% del totale Trenitalia)	
Dipendenti (unità):	200	Tonnellate*km (mld): 1,8 (pari all'8% del totale Trenitalia)	
Costi per acquisto di servizi di trazione (€/mln): 64 (pari al 38% del totale dei costi per servizi)			

Il nuovo soggetto nell'immediato si muoverà nella direzione dello sviluppo delle attività oggi presenti nelle missioni delle società componenti, cioè la progettazione, organizzazione e vendita di servizi di logistica e trasporto integrato relativi all'intera catena logistica per il settore della chimica, per i settori dell'ambiente e del territorio, per la grande distribuzione di beni di largo consumo e per il settore del trasporto dei mezzi militari.

Nel futuro, quando la rete Alta Velocità/Alta Capacità sarà completata, la Newco avrà la possibilità di progettare servizi di trasporto veloci per specifiche tipologie di merci ad alto valore unitario e per le quali il fattore tempo di resa assume una valenza strategica.