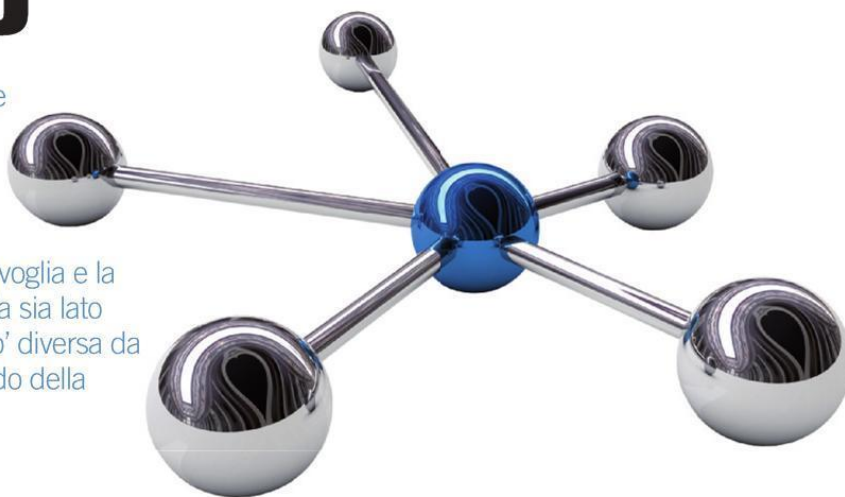


## Outsourcing

# Contract Logistics: dove siamo e dove andremo

L'Osservatorio Contract Logistics, oltre a studiare in termini quantitativi il mercato, ha analizzato nel suo primo anno di attività, gli aspetti più innovativi della relazione tra committenti e operatori. È emersa la voglia e la capacità di innovare sia lato domanda sia lato offerta, fornendo una fotografia un po' diversa da quanto molti si aspettavano del mondo della logistica conto terzi in Italia.

Alessandro Creazza,  
LIUC  
Marco Melacini,  
Politecnico di Milano



L'Osservatorio Contract Logistics, lanciato nel gennaio 2011, è giunto alla conclusione della sua prima edizione, culminata con il convegno di presentazione dei risultati, svoltosi lo scorso 24 novembre 2011. Nato con la finalità di studiare l'evoluzione del mercato della logistica conto terzi in Italia, analizzando ambiti di attività, player e tecnologie utilizzate, con l'obiettivo di misurare in termini sia quantitativi che qualitativi il fenomeno dell'outsourcing logistico, ha sviluppato la ricerca 2011 approfondendo criticamente le caratteristiche del mercato e l'innovazione del settore, attraverso l'utilizzo di una combinazione di metodi di ricerca quantitativi (analisi di 20.000 bilanci, analisi di settore)

e qualitativi (quasi 100 casi di studi di caso, survey su 140 direttori della logistica/supply chain) e un confronto con i manager appartenenti alla filiera dell'offerta e ad aziende utenti dei servizi logistici. Il Gruppo di Lavoro dell'Osservatorio Contract Logistics è composto dal comitato scientifico, costituito da Gino Marchet, Alessandro Perego e Andrea Fossa, e da un gruppo di ricercatori guidato da Marco Melacini. Oltre ad Assologistica rappresentata da Giovanni Leonida, hanno partecipato attivamente al progetto i Partner (@Logistics Reply, Artoni, Cablog, CEVA Logistics, Fercam, Fiege, FM logistic, Geodis, Gruppo Tesi, Logistica Uno, ND Logistics, Oracle) e gli Sponsor (Bertola Central Docks, Incas,

Generix Group, GVA Redilco, Number1, Zeroquattro), oltre ad aziende committenti, scelte tra le più importanti in ogni settore merceologico (per maggiori informazioni si rimanda al sito [www.contractlogistics.it](http://www.contractlogistics.it)).

## La survey diretta ai Direttori Logistica e Supply Chain

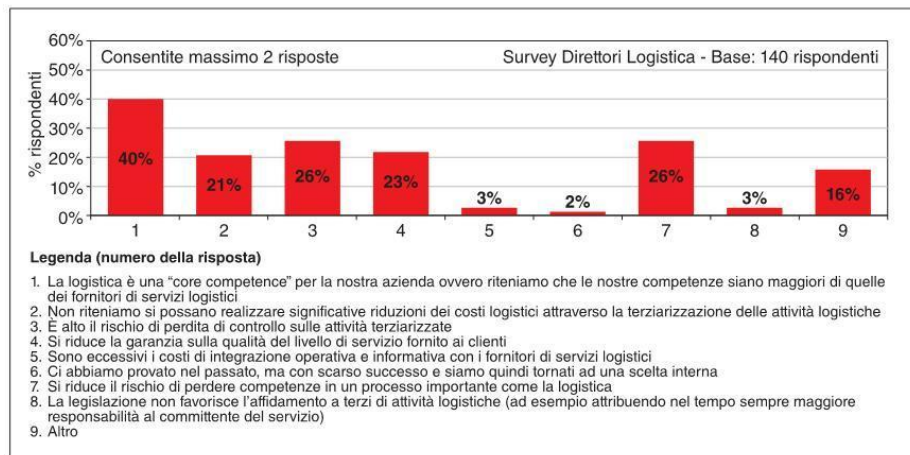
Nell'ambito delle diverse attività di ricerca dell'Osservatorio è stata effettuata un'indagine su vasta scala presso i Direttori Logistica e Operations di aziende committenti dei servizi logistici conto terzi, finalizzata a investigare le tematiche inerenti la terziarizzazione delle attività logistiche e il potenziale di innovazione nella logistica conto terzi. Il campione costruito per effettuare la survey

è basato su una significativa base di contatti aziendali: esso è infatti composto da ben 300 manager delle aree Logistica e Operations, ai quali è stato inviato il questionario della survey. Sul totale dei 300 contattati, 140 hanno fornito una risposta completa (tasso di risposta del 47%). Analizzando la composizione dei rispondenti si può constatare la significatività e la stratificazione del campione oggetto di studio. La copertura orizzontale del campione è molto ampia, in quanto i rispondenti appartengono a 10 settori industriali, con una forte focalizzazione sulle tematiche oggetto di analisi, data la netta prevalenza di direttori di logistica e supply chain (73%), seguiti dai logistics/supply chain

specialist (16%). Lo spettro di aree di competenza direttamente gestite è ampio: oltre il 20% del campione si occupa della gestione di tutte le attività logistiche della propria azienda e quasi il 90% dei rispondenti ha diretta competenza almeno su trasporti outbound e gestione dei magazzini.

### Motivazioni alla base delle scelte di terziarizzazione

La ricerca ha evidenziato che l'outsourcing della logistica è una carta potenzialmente vincente qualora sussistano tre condizioni di fondo: non si hanno internamente "core competences" forti in ambito logistico, vi sono operatori terzi che hanno oggettive possibilità di svolgere le attività logistiche con prestazioni di costo, servizio e flessibilità decisamente superiori, e infine quando i costi della relazione (ad esempio i costi di integrazione per la pianificazione strategica e operativa) e i rischi (ad esempio i rischi legati alla condivisione di informazioni e dati sensibili con altri attori) non sono tali da annullare i benefici ottenibili. Soffermandosi sulla scelta di mantenere le attività di logistica internamente all'azienda, le principali motivazioni risultanti dalla survey sono costituite dalla preoccupazione dei committenti di perdere le competenze logistiche, ritenute strategiche, e dal timore sulla qualità del servizio erogato dal fornitore di servizi logistici (figura 1). Approfondendo l'analisi sulle diverse scelte di terziarizzazione, è stato effettuato uno studio sulle decisioni di terziarizzazione secondo due possibili approcci: il Commodity Outsourcing (o Commodity Contract Logistics), ovvero quelle decisioni tattiche di esternalizzazione di attività logistiche "elementari" (ad



**Figura 1 - Le principali motivazioni alla base della scelta di mantenere le attività logistiche (trasporti e magazzini) internamente all'azienda, ovvero i motivi della non terziarizzazione (massimo 2 risposte ammesse).**

esempio l'affidamento a terzi del trasporto su strada o il ricorso a cooperativa per quanto riguarda l'handling di magazzino) e lo Strategic Outsourcing (o Strategic Contract Logistics), vale a dire quelle decisioni strategiche di terziarizzazione di un processo logistico completo, ossia comprensivo almeno delle attività di trasporto e stoccaggio nel loro insieme. Dall'analisi delle risposte, è stato possibile evidenziare tre principali classi di vantaggi dello Strategic Outsourcing rispetto al Commodity Outsourcing: la possibilità di un miglioramento di efficienza rispetto a un approccio di tipo Commodity (56% dei rispondenti<sup>1</sup>), la possibilità di un miglioramento del livello di servizio derivante dall'affidamento dell'intero processo logistico a un unico fornitore di servizi logistici (38% dei rispondenti) e infine una maggiore capacità di minimizzare i costi di transazione affidandosi a un unico fornitore (25% dei rispondenti). Al contempo, sono emerse alcune motivazioni verso la scelta di un approccio alla terziarizzazione della logistica di tipo Commodity rispetto a un approccio di tipo Strategic,

coerenti con le motivazioni alla base della scelta di non terziarizzare (figura 2): la terziarizzazione con ricorso al Commodity Outsourcing è legata principalmente a un'esigenza di variabilizzazione dei costi (55% dei rispondenti<sup>1</sup>). Inoltre la frammentazione dell'assegnazione delle attività è vista come strumento per ridurre il "rischio" di dipendenza da un unico fornitore (27% dei rispondenti) e come garanzia del controllo sull'erogazione del servizio (18% dei rispondenti).

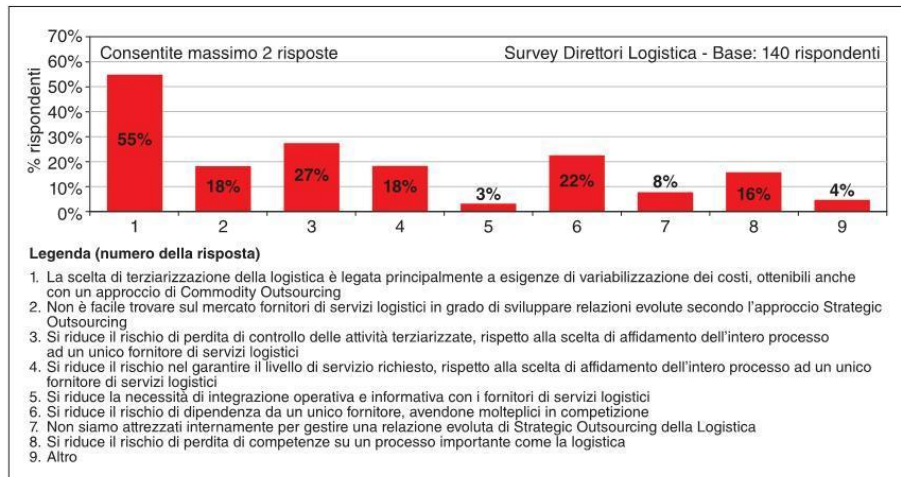
### Ambiti di innovazione

Sono stati studiati i meccanismi di governo della relazione fra committente e fornitore dei servizi, definiti in prima istanza attraverso l'approccio contrattuale. La forma e la durata dei contratti di outsourcing della logistica sono temi di grande attualità sia per gli operatori logistici che per i committenti. La survey indica che nel mercato italiano per la gestione del magazzino in due casi su tre viene seguito un approccio tariffario, con definizione contrattuale dei Service Level Agreements (SLA) e della tariffa; negli altri casi

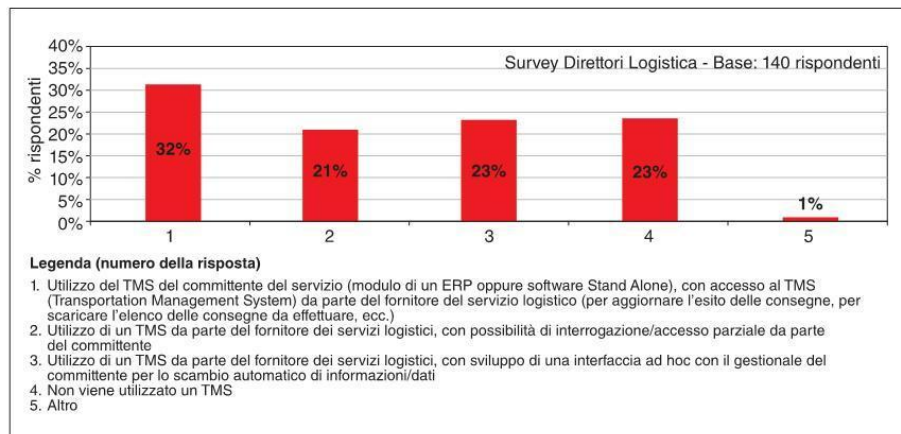
(29%) si ricorre invece a un approccio "open book", con visibilità, almeno parziale, sulla struttura dei costi; solo in rari casi è registrata la creazione di joint-venture o spin-off della funzione logistica. In media la durata dei contratti di terziarizzazione è pari a 3 anni (chiaramente maggiore nei casi di joint-venture e spin-off). L'ottica di medio periodo della relazione contrattuale è segnalata da molti come un freno all'effettuazione di investimenti specifici per il cliente. Diversi casi di successo, con la creazione di circoli virtuosi di innovazione continua, hanno tuttavia evidenziato l'esistenza di una relazione di lungo periodo caratterizzata da contratti non molto lunghi (2-3 anni), ma rinnovati di volta in volta. Pertanto, il potenziale di innovazione sembra solo in parte influenzato dalla forma e dalla durata contrattuale, mentre un elemento più importante sembra essere rappresentato dalla longevità della relazione fra committente e fornitore. Oltre che sulla

<sup>1</sup> Erano consentite 2 scelte tra molteplici opzioni

## Outsourcing



**Figura 2 - Le principali motivazioni per ricorrere all'acquisto di servizi logistici secondo l'approccio del Commodity Outsourcing rispetto allo Strategic Outsourcing (massimo 2 risposte ammesse).**



**Figura 3 - Soluzioni più adottate nella relazione con i fornitori di servizi logistici in outsourcing (1 risposta possibile) con riferimento all'integrazione informativa della gestione del trasporto.**

durata del contratto l'attenzione andrebbe posta anche sulla modalità di impostazione del tender da parte del committente: tanto più le richieste relative alle modalità di erogazione del servizio sono dettagliate e standardizzate, tanto più risulterà agevolato il confronto tra le offerte, ma al contempo, saranno ridotti i gradi di libertà per introdurre elementi di innovazione da parte del fornitore. Dalla survey sono emersi inoltre due temi di particolare interesse da parte dei rispondenti, ovvero l'integrazione informativa committente-fornitore di servizi

logistici e l'ottimizzazione del trasporto stradale.

### Integrazione

#### committente-fornitore

Il tema dell'integrazione fra committente e operatore logistico è emerso come cruciale e al contempo estremamente critico. I rispondenti hanno indicato come area maggiormente critica la gestione del magazzino (52% delle risposte), con specifico riferimento allo scambio di informazioni fra il sistema gestionale aziendale e il Warehouse Management System (WMS) dell'operatore

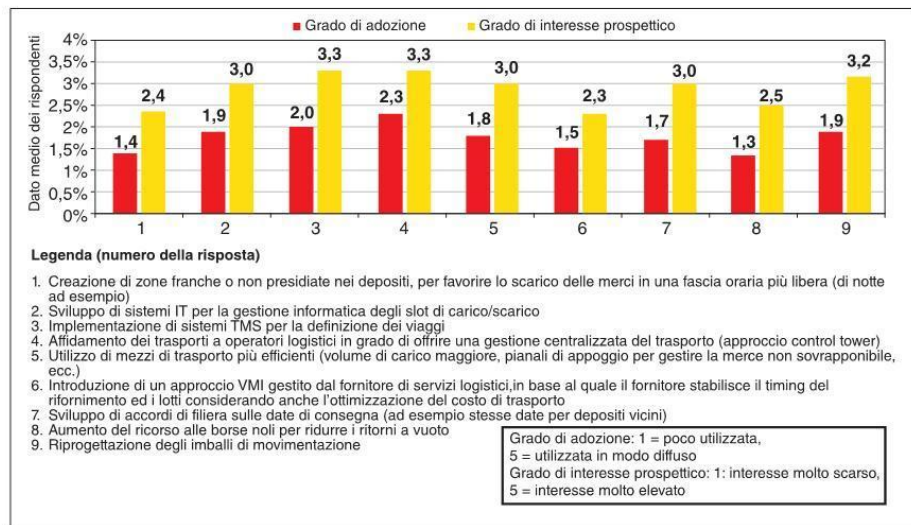
logistico, seguita dal processo di trasporto su base nazionale (26% delle risposte), con particolare riferimento allo scambio di informazioni fra il Transportation Management System (TMS) di chi organizza o esegue l'attività di trasporto e il sistema gestionale del committente. E' da notare che solo il 9% dei rispondenti ritiene il tema dell'integrazione non critico per la propria realtà aziendale. Concentrandosi sulle soluzioni per l'integrazione a livello di gestione del magazzino, le strade seguite sono principalmente tre: utilizzo del Warehouse

Management System (WMS) dell'azienda committente da parte del fornitore del servizio (36% dei rispondenti), di fatto spostando il problema dell'integrazione informativa sul fornitore. L'estremizzazione di questo approccio porta ad avere due WMS operativi nello stesso sito (quello del committente e quello del fornitore) e questo avviene per il 10% dei rispondenti. Una strada di sviluppo completamente opposta è la scelta (per il 40% dei rispondenti) di utilizzare il WMS del fornitore di servizi logistici con sviluppo di una interfaccia ad hoc verso il gestionale del committente. Tale approccio risulta tanto più efficiente tanto più è standardizzata la costruzione delle interfacce in termini di "sintassi" e "semantica". L'analisi ha però confermato che gli ostacoli tecnici nello sviluppo dell'interfaccia sono minimi e l'ostacolo maggiore è di tipo organizzativo: si evidenzia una resistenza del committente a modificare i processi interni (35% dei rispondenti) accompagnata da una forte disomogeneità nell'impostazione di processi simili fra i committenti (41% dei rispondenti). Le soluzioni invece impiegate per gestire la criticità dell'integrazione nell'area trasporti in ambito nazionale sono più uniformemente diffuse (figura 3): il 32% dei rispondenti dichiara l'utilizzo del TMS del committente con accesso da parte del fornitore, il 23% dei rispondenti dichiara l'utilizzo del TMS del fornitore con sviluppo di un'interfaccia ad hoc con il gestionale del committente per lo scambio automatico di informazioni, il 21% l'utilizzo del TMS del fornitore con accesso parziale da parte del committente. Sorprende il dato di una percentuale del 23%

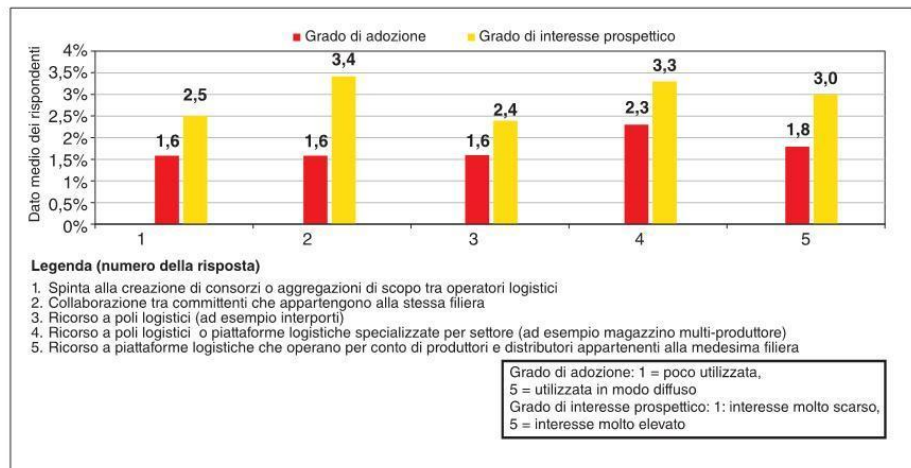
di rispondenti che dichiarano di non utilizzare (o di essere collegati) a un TMS.

### L'ottimizzazione del trasporto stradale

Sono state investigate nella survey le leve per incrementare il livello di ottimizzazione dei trasporti. In primo luogo sono stati studiati i principali approcci perseguibili per l'ottimizzazione dei trasporti. Il 58% dei rispondenti ritiene prioritario aumentare la saturazione dei mezzi, a parità di flussi gestiti; il 42% dei rispondenti ritiene prioritario aumentare la massa critica; il 31% dei rispondenti considera importante agire sulla riconfigurazione del network logistico. E' da notare che solo il 20% dei rispondenti considera l'ottimizzazione del trasporto un'area di azione esclusiva dell'operatore logistico. Entrando nel merito delle azioni per implementare i suddetti approcci è stato chiesto ai rispondenti di esprimere il grado di adozione attuale e previsto di una serie di leve implementative. Il grado di adozione è espresso in una scala compresa fra 1 (basso interesse) a 5 (alto interesse). Relativamente alla saturazione dei mezzi (figura 4) si osserva un grado di interesse



**Figura 4** Grado di adozione e livello di interesse prospettico verso le soluzioni di ottimizzazione dei trasporti (massimo 2 risposte ammesse).



**Figura 5** Grado di adozione e livello di interesse prospettico verso le soluzioni collaborative volte a creare economie di scala/scope nella logistica (massimo 2 risposte ammesse).

### Sviluppi futuri

Il grande riscontro quantitativo (circa 450 partecipanti al convegno del 24 Novembre) e i giudizi positivi del mondo aziendale sulla ricerca hanno confermato l'interesse a comprendere meglio questo settore. Il gruppo di lavoro sta quindi impostando l'edizione 2012 della Ricerca. Per ulteriori informazioni sui temi che verranno sviluppati e sulla partecipazione attiva all'iniziativa è possibile consultare il sito [www.contractlogistics.it](http://www.contractlogistics.it) o inviare una mail a [damiano.frosi@polimi.it](mailto:damiano.frosi@polimi.it)

alto (valore medio 3,3) per l'implementazione di sistemi TMS per la definizione dei viaggi e per l'affidamento del trasporto a operatori logistici in grado di offrire una gestione centralizzata del trasporto secondo un approccio "control tower". A breve distanza emergono la riprogettazione degli imballi di movimentazione e l'adozione di sistemi informativi a supporto della gestione informatica degli slot di carico/scarico. Relativamente alla creazione

della massa critica per aumentare le economie di scala (figura 5) vi è un forte interesse (valore medio 3,4) alla collaborazione fra committenti appartenenti alla stessa filiera. Concretamente questo approccio implica la disponibilità a utilizzare lo stesso operatore logistico di un concorrente e, nel caso ciò avvenga già, a consentire il trasporto congiunto delle merci. A seguire si riscontra un buon interesse (valore medio 3,3) nei confronti della localizzazione

del magazzino in poli logistici o piattaforme logistiche specializzate per settore. Per tutte le leve riportate nelle figure 4 e 5 si osserva una differenza fra il grado di adozione attuale e il grado di interesse prospettico. Tale differenza conferma da una parte i margini di azione sul trasporto in un contesto con costo chilometrico crescente, dall'altra la validità delle leve proposte dal gruppo di ricerca. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA