

## LA TERZIARIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' LOGISTICHE

La scelta strategica aziendale tra mantenere interna la funzione logistica, cioè svolgerla con una propria organizzazione o, in alternativa affidarla a terzi specializzati nel settore, cioè terziarizzarla, dipende da numerosi fattori legati alla tipologia del prodotto e alla sua lavorazione, al grado di organizzazione e al livello di cultura presente sull'argomento.

Il ruolo della logistica in questi ultimi anni si è andato progressivamente affermando soprattutto in funzione dell'evoluzione del panorama distributivo mondiale.

Nelle strategie imprenditoriali, i nuovi modelli organizzativi privilegiano la scelta di un unico gestore in grado di coordinare ed integrare le diverse fasi del processo logistico.

Il tutto con un fondamentale obiettivo: ottimizzare i tempi ed i costi nella movimentazione delle merci.

Ma la via della terziarizzazione non si percorre soltanto per una questione di abbattimento dei costi ma anche per migliorare l'efficienza ed il servizio reso al cliente.

La strada dell'isolamento e del fare da soli si è dimostrata in molti casi perdente, rispetto all'affidamento ad operatori esterni che dispongono di possibilità di investimento, know-how e creatività sicuramente più elevate.

La terziarizzazione avviene secondo lo schema consequenziale riportato qui di seguito:

### LA TERZIARIZZAZIONE DEI SERVIZI LOGISTICI

- La terziarizzazione dei servizi logistici è in costante sviluppo sia in Italia che negli altri paesi europei
- Da un lato, le aziende hanno la tendenza a terziarizzare le attività accessorie
- Dall'altro, i fornitori di servizi logistici ampliano e modificano l'offerta
- Il fornitore di servizi riceve i prodotti direttamente dalla produzione, li immagazzina, riceve le istruzioni di spedizione, prepara le partite, le spedisce, effettua il trasporto e le consegna, provvede a tutta la documentazione ed agli adempimenti contabili
- Il fornitore dei servizi può effettuare tutta una serie di operazioni accessorie quali riconfezionamenti, personalizzazioni, etichettaggi, fatturazione, contrassegno, gestione scorte
- Occorre un efficiente e veloce collegamento informativo con l'azienda cliente
- La terziarizzazione si applica normalmente ai prodotti finiti, ma potrebbe riferirsi anche ai materiali e alle materie prime
- Altri clienti della terziarizzazione possono essere:
  - le Aziende della Grande Distribuzione
  - gli importatori
  - le Aziende che in parte producono e in parte acquistano o importano

### L'EFFICACIA DEL FORNITORE DI SERVIZI

- La distribuzione dei prodotti finiti è strettamente legata ai problemi del servizio al cliente e degli standard di qualità
- Un'azienda specializzata può garantire meglio sia il servizio che la qualità
- Un'azienda specializzata può garantire meglio la flessibilità rispetto a:
  - variazioni dei volumi
  - personalizzazione delle condizioni di consegna

### LE EFFICIENZE DEL FORNITORE DI SERVIZI

- Il fornitore di servizi può conseguire efficienza:
  - nelle fasi di stoccaggio
  - nelle fasi di preparazione delle partite
  - nel trasporto e nella distribuzione
  - nei sistemi informativi ed amministrativi
- La convenienza della terziarizzazione può derivare proprio dalle efficienze conseguibili in questi settori

### LE DIFFICOLTA' DELLA TERZIARIZZAZIONE

- Quando si decide di terziarizzare si va incontro a varie difficoltà
  - la complessità del problema e le difficoltà organizzative
  - la dimensione finanziaria del problema

la criticità dell'elemento "servizio"

- La complessità del problema  
infatti è più facile gestire la propria organizzazione che seguire un terzo
- La dimensione finanziaria
- È sicuramente più facile gestire tanti piccoli ordini spot che un unico grosso contratto molto complesso
- Il controllo del servizio:  
infatti è più facile tenere sotto controllo il servizio della nostra organizzazione
- Bisogna essere in grado di:  
assumere un impegno a lungo termine  
mantenere un corretto rapporto con il fornitore (e viceversa!)  
preparare dettagliate specifiche delle prestazioni del servizio  
comunicare tutte le informazioni necessarie (anche se riservate)  
controllare prestazioni e costi

#### IL RAPPORTO DI PARTNERSHIP

- Si concentra tutta l'operatività nelle mani di un solo fornitore che si deve saper qualificare e scegliere
- Si passa da un rapporto tradizionale a un rapporto di partnership
- Da una visione opportunistica limitata al breve termine ad un orientamento più aperto tragiungato sul lungo termine

#### I PRESUPPOSTI DELLA TERZIARIZZAZIONE

- Conoscenza dettagliata della propria attività
- Definizione dettagliata del servizio richiesto
- Previsione dello sviluppo futuro dell'attività
- Conoscenza dei propri costi di gestione
- Valutazione delle conseguenze del cambiamento sulle nostre strutture

#### IL SERVIZIO OFFERTO DALLA TERZIARIZZAZIONE

- Flessibilità rispetto alle variazioni dei volumi
- Flessibilità rispetto a variazioni delle condizioni di consegna
- Flessibilità e accuratezza nella fornitura del servizio al cliente
- Flessibilità rispetto a variazioni della dimensione e del mix dei lotti di consegna

#### I VANTAGGI OFFERTI DALLA TERZIARIZZAZIONE

- Conseguimento di economie di gestione
- Migliore utilizzazione del personale operativo
- Riduzione dei problemi di rapporto con il personale
- Vantaggi conseguenti all'operare con un opportuno mix di merceologie di caratteristiche affini e complementari

#### DOVE LA TERZIARIZZAZIONE APPORTA EFFICIENZE

- La razionalizzazione dello stoccaggio
- Il picking
- Il trasporto e la distribuzione
- I sistemi informativi
- L'utilizzo della manodopera
- Il settore amministrativo

#### IL CLIENTE DELLA TERZIARIZZAZIONE

- L'azienda che sta ampliando il business
- L'azienda che ha problemi di distribuzione al dettaglio
- L'azienda che ha problemi di gestione
- Del personale
- L'azienda che ragiona in maniera innovativa
- L'azienda che sa farsi i conti

#### IL CLIENTE "difficile" DELLA TERZIARIZZAZIONE

- Quello che teme di perdere il potere
- Quello che teme di perdere il servizio
- L'azienda che chiude su se stessa un ciclo distributivo di forti dimensioni e abbastanza equilibrato

- L'azienda che non è capace di stipulare un grosso contratto
- L'azienda che non è capace di controllare i suoi costi
- L'azienda che non è capace di controllare le prestazioni
- L'azienda che non si è staccata dai contratti spot

Non è possibile creare una vera e propria casistica, e trarre quindi delle conclusioni, per capire ad esempio quali attività conviene terziarizzare e come misurare l'efficacia del servizio terziarizzato.

Il processo in questione dipende da molti fattori interni ed esterni alla realtà aziendale, come il prodotto commercializzato ed il mercato di riferimento, ma anche dalla mentalità interna e dai piani di sviluppo ed infine, fondamentalmente, dalla cultura dei manager logistici e di quella degli azionisti.

Secondo una campagna d'interviste sviluppate dall'HIDC i vantaggi dichiarati dalla terziarizzazione delle attività logistiche per le imprese statunitensi e giapponesi sono in ordine crescente da imputarsi alla riduzione dei costi, al miglior utilizzo degli stock a magazzino, alla riduzione dei costi totali di produzione e alla migliore competizione sul mercato.

In linea generale altri fattori rilevanti di vantaggio da ascrivere al processo di terziarizzazione sono l'assenza di capitali investiti in immobili, impianti, strutture e personale.

In questo modo si rende un costo fisso totalmente variabile, cioè l'impresa paga un servizio limitatamente a ciò che viene realmente utilizzato, e può così destinare risorse maggiori al core business.

Diventa sempre più importante l'integrazione tra la strategia aziendale e la strategia logistica in modo che dalla loro interazione scaturisca un vantaggio competitivo per l'impresa. Un importante catalizzatore di questo processo di integrazione globale è l'organizzazione che è vincolata in modo biunivoco al raggiungimento della gestione integrata della Supply Chain aziendale.

Il crescente interesse delle imprese per la terziarizzazione è confermato da una recente indagine condotta dall'istituto di ricerca inglese MarketLine International che ha previsto una crescita della spesa complessiva logistica in Europa superiore al 20% nel periodo 1996-2002 (dai 130 miliardi di dollari del 1996 ai 155 miliardi di dollari del 2002) ed una crescita, nello stesso periodo, superiore al 40% per il settore della logistica per conto terzi (dai 31 miliardi di dollari del 1996 ai 44 miliardi di dollari del 2002).

Tale crescita di rapporti di outsourcing dipende però sia dalle interazioni tra i due partner sia dalla capacità di crescita e di evoluzione dell'operatore logistico. A quest'ultimo, infatti, viene richiesta una grande flessibilità così da assicurare un'elevata competitività nel tempo, attraverso una continua evoluzione di modelli operativi ed informativi.

Se nel breve medio periodo la scelta per la terziarizzazione è dettata prevalentemente da una logica di riduzione dei costi, nel lungo periodo tale scelta deriva dalla consapevolezza che l'innalzamento delle aspettative di servizio richiederebbe economie di scala od investimenti in competenze e tecnologie che non è economico sostenere individualmente da parte delle aziende.

Viceversa gli operatori logistici hanno vantaggi di costo strutturali per le economie di scala realizzate in tutte le principali componenti della logistica.

L'attuale mercato dei fornitori di servizi logistici si sta spostando da un'offerta basata sulle attività fisse aziendali ad una basata sul processo. Di conseguenza il sistema logistico è in fase di riprogettazione sia per quanto concerne i nodi di stoccaggio, la lavorazione e la distribuzione delle merci.

In effetti se le attività logistiche sono esternalizzate il problema della localizzazione del magazzino non sarà più compito esclusivo dell'impresa ma entrerà a far parte delle attività dell'operatore logistico, in questo caso il magazzino diventa mobile, in quanto può essere spostato con costi minimi per l'impresa, soprattutto se cambia fornitore.

Rinviamo al capitolo 3.3.4 contenente l'analisi di un caso concreto di terziarizzazione: l'interporto di Rivalta Scrivia la cui attività è fortemente orientata alla fornitura di servizi per le aziende di produzione.