

OUTSOURCING DELLA LOGISTICA E DEI TRASPORTI COME LEVA COMPETITIVA

Outsourcing: quali dubbi?

Milano, 16 Aprile 2019

Relatore: Luigi Terzi



LogisticaEfficiente - Via Stilicone 12 - 20154 Milano
Tel. +39 02.3322.0352 - Fax +39 02.7396.0156
www.logisticaefficiente.it - info@logisticaefficiente.it



Outsourcing logistico: quali dubbi?

1. Processo necessario

2. Maggiore competitività significa maggiore flessibilità

3. Outsourcing logistico



Outsourcing: processo necessario

La situazione attuale è caratterizzata da:

Cambiamenti continui e veloci

Forte aumento della competizione

Molta incertezza e instabilità

Una velocità tecnologica senza precedenti

Le aziende, per poter competere, devono cambiare



Maggiore competitività significa maggiore flessibilità ^{1/2}

Un'azienda, per poter essere più **flessibile**, interviene nei propri processi, scorporando il **core business** dalle altre attività, considerate **marginali**.

Il **Core Business** diventa per l'azienda l'attività **centrale** dove concentrare tutte le risorse con le competenze specifiche ed elaborare le strategie per poter competere al meglio.

Le altre attività, vengono affidate ad aziende esterne **specializzate nell'offerta di servizi**.



Maggiore competitività significa maggiore flessibilità 2/2

Solitamente queste attività affidate non sono strategicamente rilevanti per l'azienda che le cede, ma sono il **Core Business** per l'azienda che le offre, come ad esempio quelle che costituiscono il processo logistico.



Outsourcing logistico: il mercato

(Fonte Osservatorio Contract Logistics Milano)

Molte attività cosiddette marginali, come possono essere considerate quelle logistiche, richiedono **competenze e investimenti** che **spesso non conviene possedere**.

Ecco perché **l'outsourcing logistico** è considerato un elemento molto importante, tanto da essere considerato a tutti gli effetti un settore che crea valore, con aziende che ormai definiamo «**terze parti logistiche**», o **3PL**.

L'Osservatorio “**Contract Logistics**” della **School of Management del Politecnico di Milano** ha quantificato e qualificato il mercato attuale della logistica conto terzi.

Nel **2016** le aziende operanti in Italia nella logistica conto terzi erano c.a **97.000**: la numerosità maggiore è legata al **mondo dell'autotrasporto** (soprattutto padroncini), mentre la seconda classe come numerica risulta essere la “**Gestione dei Magazzini**” in cui rientrano le principali cooperative di facchinaggio.



Outsourcing logistico: il mercato

(Fonte Osservatorio Contract Logistics Milano)

Si stima che nel **2017** il valore complessivo del fatturato sia stato pari a circa 81 miliardi di euro, corrispondente a poco meno del **5%** del PIL.

Il **valore del mercato**, invece, è risultato pari a **45.2 miliardi di euro nel 2016**, corrispondente ad una percentuale di **terziarizzazione della logistica in Italia pari a 40%**.

I dati dimostrano una crescita continua, insieme ad un forte dinamismo, caratterizzato nell'ultimo triennio, da significative azioni di acquisizioni e fusioni tra aziende che operano in conto terzi.



Outsourcing logistico: il mercato

(Fonte Osservatorio Contract Logistics Milano)

È possibile segmentare le diverse forme di contratto/relazione in ambito logistico come segue:

- ❑ **approccio tariffario**, (definizione dei *Service Level Agreements* e della tariffa)
- ❑ **approccio “open book”** (con visibilità almeno parziale sulla struttura dei costi e riconoscimento di un margine da parte del committente)
- ❑ creazione di una società con un operatore logistico (**joint venture**)
- ❑ creazione di una società ad hoc che offre servizi al mercato (**spin-off**)

Nel mercato italiano è predominante l'approccio contrattuale di tipo “tariffario”, con durate medie dei contratti ridotte, inferiori a 3 anni (in moltissimi casi addirittura meno).

Forma contrattuale	Durata media dei contratti (anni)								Media
	<1	1	2	3	4	5	6	>6	
Approccio tariffario	0%	31%	17%	44%	4%	0%	4%	0%	2,4
Approccio open book	15%	23%	23%	31%	8%	0%	0%	0%	1,9



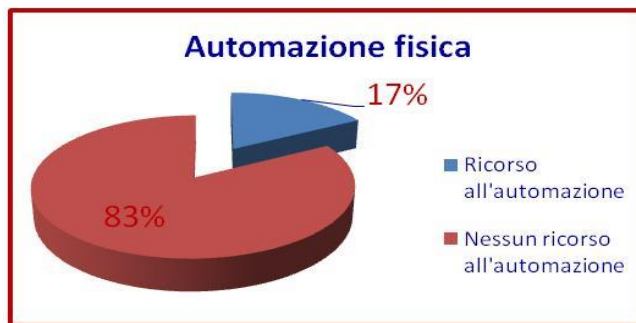
Outsourcing logistico: il mercato

(Fonte Osservatorio Contract Logistics Milano)

L'approccio contrattuale delle aziende committenti **limita** la capacità di innovazione dei fornitori di servizi logistici.

L'**automazione fisica**, infatti, può essere considerata dai fornitori di servizi logistici una soluzione praticabile **solo in presenza di magazzini dedicati per clienti** e di **contratti lunghi** (tali da far rientrare l'investimento).

L'**automazione informativa** è invece considerata quasi sempre una scelta da perseguire indipendentemente dal cliente.



Outsourcing logistico: i vantaggi

VANTAGGI ECONOMICI

- La certezza e trasparenza dei costi a fronte di un servizio misurato
- La variabilizzazione dei costi
- La riduzione del capitale di rischio
- La riduzione dei costi operativi ipotizzando la realizzazione di economie di scala

VANTAGGI OPERATIVI

- L'aumento della flessibilità operativa
- L'aumento di produttività (????)
- L'apporto di know-how specialistico e di "tecnologie innovative" (????)
- Il miglioramento degli standard di qualità e di servizio (????)

VANTAGGI DI ALTRA NATURA

- La focalizzazione della gestione sulle attività strategiche
- La misurazione delle prestazioni e monitoraggio continuo delle attività
- La maggiore capacità di segmentazione del servizio



Outsourcing logistico: i possibili rischi

✓ Perdita di know-how specialistico

- le competenze perse possono essere di difficile “ricostituzione”
- le competenze che rimangono in azienda si concentrano in una o poche persone

✓ Difficoltà di differenziazione rispetto ai concorrenti

✓ Perdita di controllo e asimmetrie informative

- difficile reversibilità verso altro partner nel breve periodo
- possibile perdita di riservatezza
- il controllato partecipa all’attività di controllo dando i dati di base per i KPI

✓ Nascita di costi di natura transazionale

- rigidità delle clausole contrattuali con conseguente difficoltà nel gestire l’eventuale evoluzione del servizio
- attività di controllo

✓ Scelta del fornitore sbagliato



Outsourcing logistico: le soluzioni

Questo processo è, o almeno **dovrebbe essere**, preceduto da un **progetto di affidamento**, costituito da analisi validanti molto dettagliate.

Ma non solo.....



Grazie per l'attenzione

