

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali
Corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

Analisi e realizzazione di un progetto di outsourcing logistico applicato ad un caso aziendale

Relatore

Prof.ssa Pamela Danese

Laureando

Davide Fiorentini

Correlatore

Ing. Carlo Fois

Anno Accademico 2021-2022

Sommario

In un ambiente come quello attuale, estremamente variabile e dinamico, l'outsourcing di una o più attività aziendali rappresenta una strategia di supply chain management comunemente utilizzata dalle imprese di tutte le dimensioni e tutti i settori industriali. Esistono, infatti, numerosi studi che testimoniano l'importanza di affidarsi a operatori esterni specializzati per aumentare il valore creato dalle supply chain, migliorare l'efficienza dei processi industriali e ridurre i costi complessivi.

La logistica, in particolare, data la sua rilevanza strategica nel successo competitivo di un'azienda, è una delle funzioni aziendali più spesso oggetto di discussione in riferimento alla sua convenienza o meno ad essere esternalizzata.

Per questo motivo accade spesso che le aziende, non disponendo internamente di tutte le risorse necessarie, decidano di affidarsi a consulenti esterni in grado di supportare i propri clienti sia nella fase più strategica in cui vengono prese le decisioni, sia nella fase operativa di definizione dei progetti.

L'obiettivo di questo elaborato è, quindi, quello di presentare gli elementi caratteristici dell'outsourcing come strategia aziendale, al fine di determinarne la convenienza, le metodologie applicative e i vantaggi conseguibili attraverso una sua adozione. Lo studio nasce come sviluppo teorico di un caso aziendale di esternalizzazione della logistica, di cui ne è stata valutata prima l'opportunità e il confronto con la gestione *in-house*.

Attraverso la realizzazione del progetto è stato possibile mettere in pratica gli sviluppi teorici riscontrati dallo studio della letteratura in materia, dimostrando come l'outsourcing di determinate attività aziendali, se fatta consapevolmente analizzando tutti i possibili pro e contro, si configura come una strategia aziendale molto efficace in grado di portare notevoli benefici sia nel breve sia nel medio-lungo termine. Tuttavia, è necessario esaminare con estrema attenzione i processi che si decide di esternalizzare, così come il partner che viene scelto come collaboratore, in quanto gli effetti in caso di valutazione errata potrebbero risultare estremamente dannosi per l'impresa.

Indice

Sommario	I
Indice	III
Indice delle figure	VII
Indice delle tabelle	IX
Introduzione	1
CAPITOLO 1 – Supply chain management	5
1.1. Introduzione.....	5
1.2. Premessa.....	5
1.3. Definizione di supply chain management.....	7
1.3.1. Supply chain management e logistica integrata	10
1.4. Le dinamiche della supply chain.....	12
1.5. Decisioni di supply chain management: internalizzare o esternalizzare?.....	14
1.6. I processi operativi del supply chain management.....	16
1.6.1. Ottimizzare il network distributivo: la gestione della logistica.....	18
CAPITOLO 2 – Il fenomeno dell’outsourcing.....	21
2.1. Introduzione.....	21
2.2. Overview e definizione del concetto di outsourcing	21
2.3. Cenni storici e diffusione dell’outsourcing.....	23
2.4. Un’ipotesi di classificazione.....	28
2.5. La scelta delle attività da esternalizzare: <i>core e non-core competence</i>	31
2.6. La creazione di valore per l’ <i>outsourcee</i>	35
2.7. Le motivazioni determinanti il ricorso all’outsourcing	37
2.8. Formulare una politica di outsourcing	40
2.8.1. Le fasi di un’operazione di outsourcing	40
2.8.2. La scelta del partner ottimale	43
2.8.3. La stipula del contratto	45
2.9. Le aree aziendali oggetto dell’outsourcing.....	47
2.10. Le opportunità e i rischi dell’outsourcing strategico	49
2.10.1. I vantaggi ottenibili con l’outsourcing	49
2.10.2. I rischi dell’outsourcing	50

CAPITOLO 3 – L’outsourcing della logistica	53
3.1. Introduzione.....	53
3.2. Una panoramica sull’outsourcing della logistica.....	53
3.3. Tre teorie che motivano l’outsourcing della logistica	56
3.4. I servizi di logistica in outsourcing	59
3.4.1. Il significato di 1PL, 2PL, 3PL, 4PL e 5PL	63
3.5. Le fasi di un progetto di outsourcing.....	67
3.5.1. Il tender logistico.....	70
3.6. I drivers dell’outsourcing della logistica	72
3.7. Come scegliere un partner 3PL.....	73
3.8. Il prossimo futuro: i trend dell’outsourcing della logistica	74
3.9. Le società di consulenza logistica	76
3.9.1. Smart VCO Consulting S.r.l.....	80
CAPITOLO 4 – Un caso aziendale	83
4.1. Introduzione.....	83
4.2. Finalità dello studio.....	83
4.3. Presentazione aziendale	84
4.4. Overview del progetto.....	85
4.5. Fase 1: valutazione della convenienza ad esternalizzare la logistica	86
4.5.1. Verifica dell’attuale organizzazione logistica	87
4.5.2. Analisi dei dati logistici di magazzino	90
4.5.3. Confronto con i benchmark di mercato	95
4.5.4. Simulazione dei costi della logistica in outsourcing	97
4.5.5. <i>Best Practices</i> per la gestione della logistica	100
4.5.6. Analisi dei trasporti	101
4.5.7. Considerazioni finali sulla fase 1 del progetto	103
4.6. Fase 2: formalizzazione dell’outsourcing della logistica.....	105
4.6.1. Tender di mercato per l’esternalizzazione della logistica	106
4.6.2. Il contratto di outsourcing	116
4.6.3. Piano per trasferimento a logistica esterna.....	120
4.6.4. Valutazione del partner per i trasporti.....	121
4.7. Fasi 3 e 4 del progetto	122
4.8. Analisi del caso studio.....	124
Conclusione	127

Bibliografia.....	131
Sitografia	137

Indice delle figure

Figura 1.1: Struttura operativa e relazionale della supply chain management (Slack, Brandon-Jones, Danese, Romano, Vinelli, 2019)	9
Figura 1.2: Logistica integrata (Coyle, Bardi, Novack, 2000)	11
Figura 2.1: Major Outsourcing Buyer Regions (KPMG Global IT-BPO Outsourcing Deals Analysis, 2019)	27
Figura 2.2: Modalità di outsourcing (Ricciardi, 2000).....	28
Figura 2.3: differenza tra outsourcing e offshoring (Slack, Brandon-Jones, Danese, Romano, Vinelli, 2019)	31
Figura 2.4: La logica di decisione dell'outsourcing (Slack, Brandon-Jones, Danese, Romano, Vinelli, 2019)	35
Figura 2.5: Deloitte Global Outsourcing Survey 2020 (Deloitte, 2021)	39
Figura 2.6: Le fasi di un'operazione di outsourcing (Costaguta, 1996).....	40
Figura 2.7: Le 4 fasi per l'implementazione di un processo di outsourcing (Quelin, Duhamel, 2003)	41
Figura 2.8: Most commonly implemented services by outsourcing providers in 2021 (Deloitte, 2021)	48
Figura 3.1: Why outsourced relationships fail (adapted from Eye for Transport, 2010)	55
Figura 3.2: Logistics outsourcing theories (Zacharia, Sanders, Nix, 2011).....	59
Figura 3.3: Logistics services classification (Andersson, Norrman, 2002).....	60
Figura 3.4: The top functions outsourced by companies (3PL Worldwide, 2019)	62
Figura 3.5: Schematization of the links between the different types of Logistic Service Providers (Fadile, Beiduri, Oumami, 2019)	65
Figura 3.6: Categories of business logistics: 1PL/2PL/3PL/4PL/5PL (Lomag-man, 2006)	66
Figura 3.7: Tender per l'outsourcing del magazzino, offerta tecnica vs offerta economica (Simco Consulting, 2022).....	69
Figura 4.1: Mappa con localizzazione dei magazzini di Integra Srl	87
Figura 4.2: Analisi stagionalità del magazzino per l'anno 2021	95
Figura 4.3: Proiezione dei costi della logistica per il biennio 2022 e 2023 (simulazione market price)	99
Figura 4.4: Profilo di traffico distribuzione suddiviso nelle regioni principali.....	102
Figura 4.5: Distribuzione spedizioni annue per fasce di peso	103
Figura 4.6: Hub logistico del Fornitore A a Vallese di Oppeano (VR).....	109

Figura 4.7: Hub logistico del Fornitore C in provincia di Verona	113
Figura 4.8: Proiezione dei costi della logistica per il biennio 2022 e 2023 (simulazione offerta Fornitore A).....	116
Figura 4.9: Tempistiche step programma di trasferimento a logistica esterna.....	121

Indice delle tabelle

Tabella 2.1: Confronto tra outsourcing tradizionale e strategico (Macinati, 2006)	30
Tabella 2.2: Effects of outsourcing (Mol, 2007)	52
Tabella 3.1: Esempio “Request for Quotation” per un servizio di stoccaggio della merce (Smart VCO Consulting, 2022)	71
Tabella 4.1: Principali caratteristiche dei magazzini attualmente gestiti da Integra Srl.....	88
Tabella 4.2: Total Cost of Ownership relativo alla gestione attuale	88
Tabella 4.3: Costo del personale	89
Tabella 4.4: Sintesi dei costi da sostenere per l’adeguamento normativo ai sensi dell’ Art. 14 D.lgs 81/08	89
Tabella 4.5: Analisi degli articoli spediti a maggio 2021.....	91
Tabella 4.6: Analisi degli articoli spediti durante l’intero 2021.....	92
Tabella 4.7: Ipotesi di market price per l’outsourcing della logistica	96
Tabella 4.8: Confronto ipotesi market price vs AS-IS Integra Srl	97
Tabella 4.9: Costi da sostenere “una tantum” per il trasferimento della merce	98
Tabella 4.10: Profilo di traffico distribuzione	102
Tabella 4.11: Distribuzione spedizioni annue per fasce di peso	103
Tabella 4.12: Request For Quotation	107
Tabella 4.13: Offerta del Fornitore A per il servizio di outsourcing della logistica.....	110
Tabella 4.14: Confronto offerte Fornitore A	111
Tabella 4.15: Offerta del Fornitore B per il servizio di outsourcing della logistica.....	112
Tabella 4.16: Offerta del Fornitore C per il servizio di outsourcing della logistica.....	113
Tabella 4.17: Confronto offerte economiche per servizio di outsourcing della logistica.....	114
Tabella 4.18: Benchmarking corrieri espressi.....	122

Introduzione

Per spiegare l'importanza dell'esternalizzazione delle attività d'impresa, definito anche “*outsourcing*”, basti pensare che al giorno d'oggi non esiste nessuna azienda che realizzi internamente tutto ciò che le occorre per realizzare i suoi prodotti e/o servizi. Con outsourcing si fa, infatti, riferimento al processo attraverso il quale le aziende assegnano, per un determinato periodo di tempo, a fornitori esterni la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all'interno.

Il fenomeno ha cominciato a diffondersi a partire dagli anni '70 coinvolgendo principalmente l'esternalizzazione di determinate attività produttive, per poi evolversi nel corso degli anni a forme più complesse di outsourcing di interi processi aziendali e servizi alle aziende (Ricciardi, 2000). Nel 2021 si stima che il valore del mercato globale dell'outsourcing sia stato pari a 246 miliardi di dollari (Grand View Research, 2022).

Il forte sviluppo del settore dell'outsourcing è riconducibile ai numerosi vantaggi che si possono ottenere adottando una strategia di questo tipo, a fronte di un numero ridotto di rischi. Tra i motivi che hanno favorito una sua diffusione, diversi studi dimostrano che i principali riguardano la riduzione dei costi operativi, la possibilità di focalizzazione sul *core business* aziendale e il miglioramento della flessibilità della supply chain. Nel corso della trattazione viene, quindi, approfondito l'argomento, con particolare attenzione rivolta all'outsourcing della logistica.

L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli, di cui i primi tre fanno riferimento alla letteratura sull'outsourcing quale strategia d'impresa, mentre il quarto capitolo contiene il caso studio aziendale.

Nel primo capitolo viene inquadrato il contesto di riferimento, introducendo i concetti di supply chain e supply chain management. Negli ultimi trent'anni si è, infatti, assistito ad una trasformazione dell'organizzazione interna e delle relazioni esterne, che ha portato alla diffusione di modelli di “network di imprese” in cui ogni scelta strategica contribuisce alla gestione efficiente di tutta la catena del valore. Ad accentuare questa tendenza un contributo fondamentale è quello svolto dal fenomeno della globalizzazione, che ha determinato profondi cambiamenti nell'intera catena logistico-produttiva, creando nuove opportunità per le imprese di tutto il mondo. Per tale motivo, un ruolo fondamentale è

quello svolto dalla gestione della logistica, in quanto disporre di una struttura moderna ed efficiente rappresenta un *driver* fondamentale per il successo di un'organizzazione.

Il supply chain management rappresenta, quindi, un tema di grande attualità e viene definito dal Council of Logistics Management (2004) "... *encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers*¹".

Dalla definizione appena riportata è evidente come tra le scelte di SCM sia compresa anche la strategia di outsourcing delle attività aziendali. Il secondo capitolo tratta, appunto, il fenomeno dell'esternalizzazione delle attività d'impresa, quale strumento strategico per cedere parte delle proprie attività produttive, amministrative o logistiche, o per acquisire all'esterno processi e funzioni non disponibili al proprio interno. Vengono approfonditi tutti gli aspetti riguardanti le motivazioni che spingono le aziende a ricorrere all'outsourcing, le attività che vengono tipicamente esternalizzate, la definizione di una politica di outsourcing, i vantaggi e i rischi associati a tale strategia aziendale.

Al giorno d'oggi, affidare ad operatori terzi, parte o tutti i processi logistici è una pratica sempre più comune per le aziende che vogliono ricercare una maggiore efficienza, diminuire i costi e focalizzarsi sulle attività strettamente legate al proprio *core business*. Nel terzo capitolo viene approfondito il tema dell'outsourcing della logistica presentando gli aspetti principali relativi a tale strategia d'impresa, quali le ragioni per cui è preferibile gestire in outsourcing la logistica, alcune possibili classificazioni dei *providers* e gli step fondamentali in cui si sviluppa un progetto di esternalizzazione della logistica. Tuttavia, la gestione aziendale richiede un numero elevatissimo di competenze che, spesso, le aziende non possiedono interamente al proprio interno. Per questo motivo è frequente che esse decidano di affidarsi a società di consulenza esterne per condurre progetti di miglioramento e/o riorganizzazione della struttura attuale. Nell'ultimo paragrafo del terzo capitolo viene approfondita proprio questa figura professionale, con particolare attenzione rivolta al consulente logistico e alle sue mansioni. Inoltre, viene brevemente

¹ Il supply chain management comprende la pianificazione e la gestione di tutte le attività di approvvigionamento, trasformazione e della gestione logistica. È importante sottolineare come il SCM comprenda anche il coordinamento e la collaborazione con i partner, quali fornitori, intermediari, fornitori di servizi terzi e clienti.

presentata Smart VCO Consulting Srl, ovvero la società di consulenza logistica presso cui ho svolto l'attività di stage e in collaborazione della quale è stato realizzato il progetto presentato nell'ultimo capitolo della tesi.

Il quarto ed ultimo capitolo riguarda la presentazione di un caso studio aziendale realizzato, come detto, durante il periodo di stage presso Smart VCO Consulting Srl. Dopo una breve presentazione dell'azienda, viene ripercorso nel dettaglio il progetto che ha portato la stessa azienda ad esternalizzare la propria logistica. In particolare, a partire dall'analisi della situazione logistica attuale, sia da un punto di vista economico che organizzativo, è stata valutata l'effettiva convenienza ad affidarsi all'outsourcing, definendo metodi, tempi e costi del trasferimento della logistica ad un operatore terzo. Infine, la tesi si conclude con alcune considerazioni finali relativamente alla trattazione sull'argomento e al progetto svolto.

CAPITOLO 1 – Supply chain management

1.1. Introduzione

L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di introdurre i concetti di supply chain e supply chain management, che rappresentano il punto di partenza di qualsiasi scelta strategica aziendale. Il supply chain management comprende la pianificazione e la gestione di tutte le attività coinvolte nella ricerca, nella fornitura, nella conversione e nella gestione delle attività logistiche, attraverso la coordinazione, l'integrazione e la collaborazione con tutti i partner, attuali e potenziali, della supply chain. Nella parte finale del capitolo viene approfondito il tema della gestione della logistica, focus di questa tesi.

1.2. Premessa

Nel corso degli anni si è assistito ad un susseguirsi di modelli competitivi che si differenziano per il numero e l'intensità dei collegamenti tra le imprese e per le implicazioni strategiche conseguenti. In particolare, negli ultimi trent'anni il mondo delle imprese industriali è cambiato notevolmente e ciò ha comportato una profonda trasformazione dell'organizzazione interna e delle relazioni esterne (Fadda, 2008). Le imprese devono relazionarsi in catene di fornitura (supply chain) o in veri e propri network per affrontare con successo la competizione del mercato, rispondendo con anticipo ai cambiamenti richiesti dai clienti. Si tratta di assetti organizzativi interaziendali basati su un ampio decentramento delle attività produttive finalizzate alla realizzazione di prodotti e servizi allineati in termini di prestazioni tecniche e funzionali, qualitative, di tempo e di costo con le esigenze del cliente.

Ad accentuare ulteriormente questa tendenza, il ventunesimo secolo ha conosciuto il dilagante fenomeno della globalizzazione, una forza globale che ha modificato radicalmente gli scenari sociali e soprattutto economici, trasformando interi processi organizzativi e gestionali di tutte le aziende. Questo fenomeno ha creato nuove

opportunità per le imprese, dando vita al cosiddetto “*global sourcing*”, ovvero la possibilità di disporre di risorse localizzate non solo nei pressi dell’azienda, ma in qualsiasi parte del mondo. L’elemento che ha determinato i maggiori cambiamenti è Internet, protagonista di una vera e propria rivoluzione economica, che non solo ha cambiato lo stile di vita di ogni individuo, ma ha modificato radicalmente il *modus operandi* di moltissime aziende (Gaudio, 2015). La rete di connessione globale ha contribuito a modificare le modalità di gestione dell’intera catena logistico-produttiva, spostando l’attenzione dal singolo processo alla gestione coordinata e integrata dell’intera filiera produttiva. Si è affermato il ricorso a modelli organizzativi “a rete”, o “network di imprese”, dove le relazioni si sviluppano secondo logiche multidirezionali ed il loro coordinamento è svolto da unità centrali. In questo contesto, i singoli individui operanti all’interno della compagine aziendale cooperano e collaborano in ogni fase organizzativa, abbandonando una visione limitata e focalizzata sul singolo, e migliorando l’integrazione delle varie funzioni aziendali.

Ottenere, infatti, una gestione efficiente di tutta la catena del valore rappresenta un elemento indispensabile per gestire la competitività fra imprese. In altre parole, gestire correttamente l’intera catena logistico-produttiva rappresenta un vero e proprio *driver* per ottenere successo in un mercato sempre più globalizzato e altamente competitivo, all’interno del quale solo le strutture più flessibili e in linea con le esigenze dei clienti possono sperare di possedere una quota di mercato (Fadda, 2008).

Il fenomeno che descrive la situazione appena descritta è definito “supply chain management”, ovvero la gestione integrata dell’intera filiera produttiva composta da fornitori di materia prima, produttori, fornitori di servizi, trasportatori e consumatori finali. Nei prossimi paragrafi ne verrà approfondito il significato, evidenziando l’importanza che, in questo contesto di integrazione, la logistica offre, in quanto consente di integrare i processi che si sviluppano lungo tutta la catena di fornitura.

In un ambiente come quello attuale, caratterizzato da forte turbolenza ed incertezza, la scelta di partners affidabili e l’ottimizzazione dell’intera catena è fondamentale per assicurare il successo di un’impresa (Rozzi, 2019). I flussi di materiali, informazioni e finanziari devono essere gestiti al meglio per fornire prodotti e servizi con le caratteristiche ed i tempi che il consumatore richiede al minor costo possibile, all’interno di un contesto instabile e dinamico. È di fondamentale importanza quindi un efficace

coordinamento tra gli attori della supply chain, eliminando le barriere che ci sono tra le aziende, condividendo le informazioni e collaborando per raggiungere degli obiettivi comuni con lo scopo di essere più flessibili e pronti ai cambiamenti che caratterizzano l'ambiente competitivo. Essenziale è quindi un allineamento degli obiettivi, una maggiore visibilità e dei rapporti di lunga durata. I benefici dati dall'implementazione del supply chain management comprendono la riduzione dei costi operativi, il miglioramento dei flussi di fornitura, una riduzione dei ritardi nella distribuzione e un aumento della soddisfazione del cliente (Rohita, 2010).

1.3. Definizione di supply chain management

Il supply chain management (SCM) è un tema di grande attualità e di straordinaria rilevanza per tutte quelle aziende che hanno capito l'importanza di creare rapporti di integrazione e collaborazione con i propri fornitori e clienti. Gestire la supply chain (SC) rappresenta, infatti, il metodo per incrementare la competitività, ridurre l'incertezza e aumentare il livello di servizio offerto al cliente.

I primi studi intorno a queste tematiche si sono sviluppati intorno ai concetti di distribuzione e logistica, e hanno dimostrato che focalizzarsi su un singolo elemento del sistema non assicura la sua piena efficienza. A partire dagli anni '80 del secolo scorso si sono susseguite numerose definizioni di supply chain con l'intento di spiegarne in maniera più accurata possibile il significato. Riprendendo la definizione proposta da Quinn (1997, pp. 48) *“la supply chain è l'insieme di tutte le attività riguardanti la creazione di un bene, a partire dalle materie prime fino al prodotto finale, comprendendo la fornitura di materiali e sottoassiemi, la fabbricazione e l'assemblaggio, l'immagazzinamento ed il monitoraggio delle scorte, la gestione degli ordini, la distribuzione e la spedizione al cliente nonché la gestione dei sistemi informativi necessari per controllare tutte queste attività”*.

Dalla definizione di supply chain è seguita quella di supply chain management. Il lavoro di Oliver e Webber (1982) intitolato *“Supply Chain Management: logistics catches up*

with strategy” viene indicato come la pubblicazione in cui compare per la prima volta il termine di supply chain management, in riferimento a tecniche per la riduzione delle scorte in aziende facenti parte della stessa filiera e legate da relazioni cliente-fornitore. A partire da questo concetto originale di SCM si è sviluppata un’ampia letteratura sul tema. Mentzer (2001, pp. 4) definisce il SCM come “*il sistematico coordinamento strategico delle tradizionali funzioni aziendali di business e delle tattiche, attraverso le funzioni di una particolare organizzazione e attraverso i business lungo la supply chain, con l’obiettivo di migliorare le performance di lungo periodo delle singole organizzazioni e dell’intera catena*”.

Partendo da questo concetto si può affermare che il SCM riguarda la gestione delle relazioni e dei flussi tra le catene di *operations* e di processi che producono valore sotto forma di prodotti e servizi per il cliente finale (Slack et al., 2004).

A partire dal concetto originale di SCM si sono diffuse poi molte etichette e definizioni, spesso usate erroneamente come sinonimi tra loro. Slack et al. (2019) forniscono una schematizzazione utile per comprendere le differenze tra il SCM e alcuni termini comunemente utilizzati per indicare importanti processi operativi, come:

- ❖ Approvvigionamento e gestione dei fornitori (*purchasing and supply management*)
- ❖ Distribuzione fisica (*physical distribution*)
- ❖ Logistica (*logistics*) e logistica integrata (*integrated logistics*)
- ❖ Gestione dei materiali (*materials management*)

Lo schema riportato in Figura 1.1 permette, quindi, di evidenziare le differenze tra i processi elencati, focalizzandosi sul loro *scope*, ossia sulla porzione di network presa in considerazione (Romano e Danese, 2010). Il SCM rappresenta l’approccio manageriale che richiede una visibilità più ampia rispetto agli altri, dal momento che interessa il supply network dal punto di origine a monte fino al punto di consumo a valle (*from dirt to dirt*).

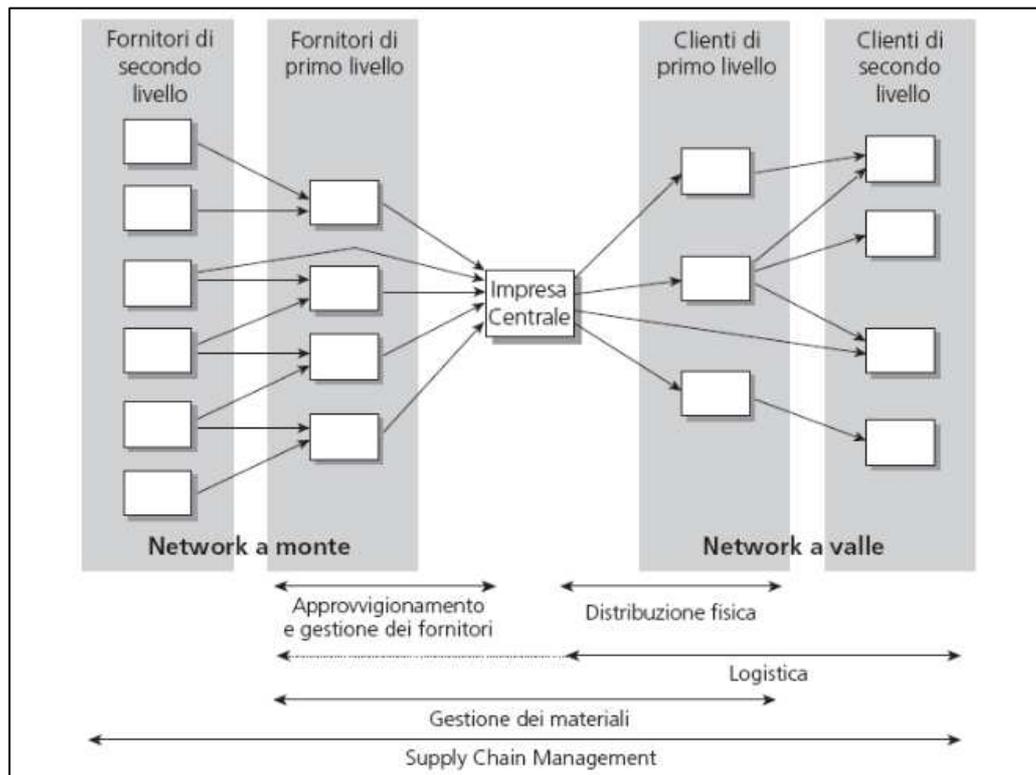


Figura 1.1: Struttura operativa e relazionale della supply chain management (Slack, Brandon-Jones, Danese, Romano, Vinelli, 2019)

La Figura 1.1, inoltre, consente di comprendere, visivamente, la complessità organizzativa di una moderna supply chain, caratterizzata da più livelli di fornitori (“network a monte”) e di clienti (“network a valle”). L’impresa non è un’entità isolata, ma opera all’interno di un supply network estremamente complesso, interagendo con altre imprese che possono essere fornitori, clienti o anche potenziali concorrenti diretti. I grandi supply network di fornitura possono essere costituiti da un numero molto elevato di SC interconnesse tra loro per fornire beni e/o servizi al cliente finale.

Lo scopo del SCM è quello di controllare le prestazioni e migliorare l’efficienza del livello di servizio reso al cliente. Per fare questo è necessario, quindi, gestire

correttamente la catena di approvvigionamento al fine di ridurre i tempi e i costi delle operazioni svolte, diminuire il costo del prodotto ed assicurare una differenziazione rispetto ai *competitors*. Per comprendere le esigenze dei consumatori è necessaria una precisa previsione della domanda, per realizzare piani attendibili e ridurre il numero di sprechi. L'uso del SCM permette di ottimizzare gli ordini, migliorare la capacità produttiva, incrementare l'efficienza degli impianti di produzione, integrare fornitura e produzione per gestire al meglio la logistica ed il marketing.

Questa visione globale del supply network aiuta l'impresa a capire che è necessario guardare oltre il primo livello di fornitori e clienti per comprendere i bisogni dei clienti finali e identificare i legami che portano valore aggiunto focalizzandosi su una prospettiva di lungo termine, ad esempio valutando il vantaggio relativo nella sostituzione piuttosto che nel miglioramento di un "anello" debole del network.

1.3.1. Supply chain management e logistica integrata

Supply chain management e logistica integrata vengono spesso usati come sinonimi, e solo di recente si è sentita la necessità di evidenziare la loro diversità sottolineando la più ampia portata del primo rispetto al secondo, sia per il numero di funzioni e soggetti coinvolti sia per la quantità e la natura dei processi interessati.

Dalla Figura 1.1 si nota come la porzione di supply network "coperta" dai due ambiti sia piuttosto simile, con la sola differenza che la logistica integrata si estende a monte solo fino ai fornitori di primo livello. Infatti, nonostante esistano alcune differenze tra questi due approcci in termini di campo di azione, obiettivi e processi coinvolti, vi sono anche molte sovrapposizioni.

Come si può vedere dalla Figura 1.2, la logistica integrata sovrappone alla gestione dei materiali, anche la pianificazione della produzione e la gestione degli scambi con i fornitori immediatamente a monte dell'impresa, oltre alla parte di distribuzione fisica e logistica.

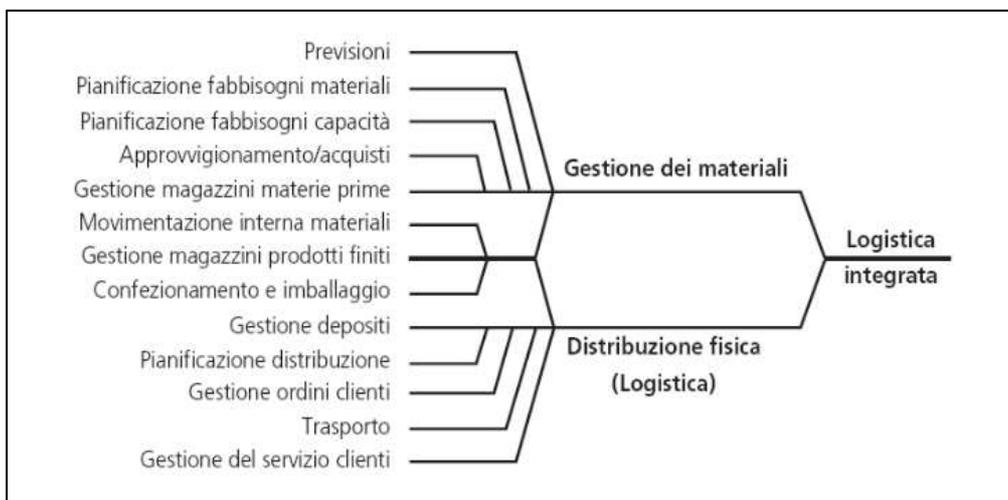


Figura 1.2: Logistica integrata (Coyle, Bardi, Novack, 2000)

Un sistema logistico integrato oggi è un vero e proprio ecosistema all'interno del quale convergono informazioni, competenze, piattaforme e strumenti. L'architettura della logistica integrata consiste in una moltitudine di elementi che possono essere gestiti correttamente solo se l'organizzazione ha raggiunto un sufficiente sviluppo sul piano della digitalizzazione dei processi legati al SCM. Riprendendo la definizione fornita dal *Council of Logistic Management* la logistica integrata è definita come: "... la gestione dei processi di pianificazione, implementazione e controllo di un efficiente ed efficace flusso e stoccaggio delle materie prime, semilavorati e prodotti finiti e del relativo flusso informativo del punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare i requisiti dei clienti". Aggiungendo a tale definizione anche il flusso dei servizi, si può notare come il campo di azione di SCM e logistica integrata sia sostanzialmente lo stesso.

Un ulteriore aspetto comune riguarda il riconoscimento da parte di tutti gli attori del supply network della necessità di ottimizzare ogni singola fase della filiera produttiva, poiché in caso contrario verrebbero penalizzati i risultati di lungo termine di tutti gli attori del network. È fondamentale, quindi, che ci sia la chiara volontà da parte tutti gli attori coinvolti (fornitori, clienti, collaboratori, ...) di rendere il processo il più trasparente possibile.

Secondo alcuni studiosi la differenza principale tra SCM e logistica integrata va ricercata nei processi coinvolti. Infatti, mentre la logistica integrata si concentra sull'integrazione dei processi e delle funzioni prettamente logistiche in modo trasversale coinvolgendo più aziende dello stesso supply network, il SCM ha una visione più ampia che comprende anche processi aziendali non strettamente logistici, come lo sviluppo nuovi prodotti, la gestione della qualità, lo sviluppo della strategia di network, ...

1.4. Le dinamiche della supply chain

Un'efficace gestione della supply chain è fonte di un grande vantaggio competitivo, fondato su rapporti di collaborazione reciproci tra le aziende di uno stesso network. Riuscire a generare una catena del valore dove diversi attori interagiscono tra di loro prendendo parte al processo produttivo, è un'attività che richiede una profonda conoscenza dei rischi e dei fattori critici nei quali ci si potrebbe imbattere, così da poter predisporre strategie e strumenti di prevenzione adeguati. Quindi, dopo aver definito cosa si intende con supply chain management e l'importanza di una gestione integrata e condivisa delle relazioni tra i diversi attori facenti parte di una stessa SC, è importante esporre anche quelli che possono essere i rischi legati ad una cattiva impostazione del supply chain management.

Tra le aziende che concorrono a formare le SC si possono, infatti, creare delle dinamiche che causano errori, imprecisioni e volatilità. Nello studio di queste dinamiche, uno dei principali problemi è il cosiddetto "effetto Forrester²" (Lee et al., 1997), detto anche "effetto frusta" o "*bullwhip effect*", così chiamato perché una piccola perturbazione ad un estremo della catena crea perturbazioni sempre più forti man mano che si avvicina all'altro estremo.

Secondo una stima, a causa di tale effetto, un cambiamento del 10% nelle vendite dei rivenditori al dettaglio, può determinare una variazione di oltre il 40% nella domanda dei produttori.

² Jay Forrester (1918 – 2016): ingegnere elettrotecnico e professore del Massachusetts Institute of Technology di Boston che studiò l'andamento della domanda, degli ordini e delle scorte di un sistema di imprese.

La sua causa principale è la volontà, da parte dei diversi anelli della SC, di ottimizzare localmente i propri livelli di attività e di magazzino. A questo si aggiungono altri fattori (es. l'assenza di visione strategica nella pianificazione della SC, una comunicazione poco efficiente e la carenza di processi, strumenti e sistemi che potenzino la collaborazione tra i diversi attori della SC), che determinano la creazione di ampie oscillazioni nel livello delle scorte, provocando incomprensioni tra i soggetti implicati nella SC.

Per cercare di ridurre tale effetto e le fluttuazioni che da esso derivano, e per migliorare l'efficienza della SC nel suo complesso, è possibile ricorrere alle azioni correttive e/o preventive presentate di seguito (Slack et al., 2019):

- ❖ **Condividere le informazioni all'interno della supply chain.** Una delle ragioni che determina l'effetto frusta è il fatto che ogni *operation* della catena reagisce solo a ciò che avviene dal cliente immediatamente collegato, senza una visione complessiva di quello che accade nell'intera SC. Infatti, se le informazioni circolassero in tempo reale lungo tutta la SC, l'effetto frusta si ridurrebbe notevolmente e le *operations* potrebbero monitorare la domanda effettiva, senza distorsioni o ritardi.
- ❖ **Allineare tutti i canali di informazione e di fornitura.** Significa adattare la programmazione, la movimentazione dei materiali, i livelli di magazzino, le politiche di prezzo e le altre strategie di vendita in modo da allineare tutte le *operations* della catena. Ciò significa non solo limitarsi alla condivisione delle informazioni, ma all'armonizzazione dei sistemi e dei metodi di pianificazione e controllo lungo tutta la supply chain.
- ❖ **Aumentare l'efficienza operativa della catena.** Aumentare l'efficienza significa migliorare la qualità e quindi semplificare le attività a livello di intera catena. La cattiva qualità comporta, infatti, continui errori e riprogrammazioni, che a loro volta si traducono in ordini aggiuntivi non previsti, consegne in ritardo, diminuzione del livello di servizio. Una SC le cui *operations* sono caratterizzate da performance elevate è più prevedibile e ha tempi di lavorazione più brevi, due benefici che contribuiscono a ridurre l'effetto Forrester.

- ❖ **Migliorare le previsioni.** Una maggior accuratezza delle previsioni contribuisce a diminuire l'effetto frusta, e di conseguenza a ridurre i livelli di magazzino e migliorare il *customer service*. Ovviamente questo è possibile se lungo tutta la catena c'è una corretta e tempestiva condivisione delle informazioni e allineamento circa gli obiettivi da perseguire.

Per consentire, quindi, la progettazione di una SC efficiente ed evitare i problemi appena descritti, è importante che tutte le aziende interessate osservino un insieme di principi e obiettivi comuni, supportati da strategie condivise lungo tutta la SC. Gestire accuratamente le relazioni con tutti i membri della catena produttiva è l'elemento chiave per una SC efficiente, poiché la mancanza di stabili rapporti collaborativi rende invano ogni sforzo volto a coordinare il flusso dei materiali e delle informazioni.

1.5. Decisioni di supply chain management: internalizzare o esternalizzare?

Le decisioni prese in merito al supply chain management possono essere classificate in tre livelli, in base all'orizzonte temporale e all'ambito sui cui operano (Caruso, 2007). Una prima tipologia di decisioni è di carattere strategico, quindi orientata al lungo termine, volta a creare una SC che sia coerente con le strategie delle aziende che ne prendono parte. Altre decisioni sono tattiche, quindi orientate al medio termine e volte a massimizzare l'efficienza e l'efficacia della SC già esistente. Infine, le decisioni possono essere di carattere operativo, focalizzate sulle attività quotidiane di gestione *day by day*.

Tra le decisioni di medio-lungo di termine di SCM, un tema centrale riguarda sicuramente la gestione delle relazioni tra gli attori facenti parti di una stessa catena del valore. La gestione delle SC è, infatti, essenzialmente la gestione delle relazioni, in quanto le relazioni influenzano i flussi tra *operations* e processi.

Le aziende stanno rapidamente seguendo il trend volto ad aumentare la specializzazione mediante la cessione a fornitori esterni di attività che non sono considerate *core* per il management. Questo porta ad un aumento del numero e del tipo delle relazioni tra

imprese; ad esempio, un'azienda molto integrata verticalmente può trascurare la gestione delle relazioni cliente-fornitore, al contrario di quanto deve fare un'azienda che ricorre sistematicamente all'outsourcing.

Al giorno d'oggi non esiste alcuna azienda che faccia internamente tutto ciò che occorre per realizzare i suoi prodotti e/o servizi, e per questo motivo l'"outsourcing" è diventato un tema di primaria importanza per tutte le imprese. In questo senso si parla spesso di decisioni di "make or buy" quando si considerano i singoli componenti o le singole attività, o di "integrazione verticale" quando si decide la porzione di rete che l'azienda deve possedere.

L'integrazione verticale è la misura in cui un'organizzazione possiede la rete di cui fa parte, e la si può definire in base a tre fattori (Hayes e Wheelwright, 1994):

- ❖ **Direzione dell'integrazione verticale.** Consiste nella decisione da parte dell'azienda se espandersi verso monte, acquisendo uno o più dei suoi fornitori, oppure verso valle, acquisendo uno o più dei suoi clienti.
- ❖ **Grado di integrazione.** Rappresenta la porzione di rete che un'azienda può decidere di acquisire; alcune imprese decidono consapevolmente di non integrarsi al di là della posizione originale che occupavano nella rete, altre possono decidere di diventare molto integrate verticalmente.
- ❖ **Bilanciamento tra le attività verticalmente integrate.** Riguarda le relazioni tra le imprese di una stessa rete. Una relazione di rete totalmente integrata è quella in cui un'azienda produce solo per la fase successiva della rete e ne soddisfa totalmente i requisiti; un bilanciamento parziale consente a ciascuna azienda di vendere il proprio output ad altre aziende o di acquistare alcune forniture da altre aziende.

Le decisioni di esternalizzazione, o al contrario di mantenere le attività *in-house*, devono quindi considerare l'effetto che tale scelta determina sulle performance aziendali, e a seconda degli obiettivi ricercati può essere più conveniente optare per una determinata strategia piuttosto che per l'altra. Tra i fattori principali che possono portare un'azienda ad optare per l'outsourcing di un'attività o di un intero processo troviamo: qualità, velocità, affidabilità, flessibilità e costo (Slack et al., 2019), ma ce ne possono essere anche altri che verranno approfonditi nel capitolo successivo.

Tuttavia, indipendentemente dalla tipologia di struttura in essere, e senza considerare il grado di integrazione dei diversi partners, il fine generico al quale punta una corretta gestione della SCM è quello di rispondere prontamente alla reattività del mercato, disponendo strutture elastiche e ottimizzate, riducendo al minimo inefficienze strutturali ed organizzative. Ma tale obiettivo potrà esser raggiunto solo migliorando contemporaneamente tutti i processi, in modo da essere canalizzati verso un'unica direzione, e dove cooperazione ed integrazione rappresentano l'idea alla base di tutta la gestione strategica dell'organizzazione.

1.6. I processi operativi del supply chain management

Per quanto riguarda i processi coinvolti nel supply chain management non si è ancora giunti ad una visione unanimemente condivisa, ma esistono diversi modelli ritenuti validi. Una supply chain può, infatti, essere scomposta in “anelli” che rappresentano le singole fasi che compongono la catena di approvvigionamento. Da qui, è possibile individuare tre processi operativi chiave costituenti il SCM, che possono essere poi scomposti a loro volta in sottoprocessi minori (Caputo, 1998):

- ❖ **Approvvigionamento e gestione dei fornitori.** Si riferisce alle attività svolte tipicamente dalla funzione acquisti, che gestisce i rapporti tra l'impresa e i fornitori a monte e riguarda attività quali: decisioni di *make or buy*, ricerca e selezione dei fornitori, emissione degli ordini di acquisto, monitoraggio delle prestazioni dei fornitori, e tutte le altre attività connesse al ciclo di fornitura.
- ❖ **Produzione.** L'insieme delle attività che costituiscono la fabbricazione vera e propria, in cui a partire dalle materie prime si ottengono semilavorati e prodotti finiti.
- ❖ **Logistica e distribuzione.** Riguarda il coordinamento e il controllo del flusso dei materiali lungo tutta la supply chain e comprende attività quali: movimentazione delle materie prime, gestione dei magazzini e stoccaggio della merce, spedizione del prodotto finito al cliente finale, gestione dei resi, ...

Un modello alternativo, che propone un livello di dettaglio maggiore, è quello proposto da Cooper, Lambert e Pagh (1997). Tale modello individua otto processi operativi principali che caratterizzano il SCM:

- ❖ **Gestione delle relazioni con i clienti.** Comprende l'identificazione degli obiettivi di mercato per i clienti principali e l'implementazione dei programmi per il raggiungimento di tali obiettivi in cooperazione con i clienti.
- ❖ **Gestione del servizio ai clienti.** Riguarda la condivisione di informazioni con i clienti sul prodotto, sullo stato di avanzamento degli ordini e il loro livello di soddisfazione.
- ❖ **Gestione della domanda.** Si occupa di prevedere la domanda di mercato, con l'obiettivo di ridurre la variabilità della produzione.
- ❖ **Evasione degli ordini.** Riguarda la corretta consegna della merce ai clienti nei tempi, nella qualità e nella quantità stabilite al momento dell'ordine.
- ❖ **Gestione del flusso produttivo.** Riguarda la gestione della produzione e la realizzazione dei prodotti richiesti dai clienti.
- ❖ **Approvvigionamento/acquisto.** Si focalizza sulla gestione delle interazioni con i fornitori.
- ❖ **Sviluppo prodotto e commercializzazione.** Concerne lo studio e lo sviluppo delle innovazioni di prodotto e la loro messa sul mercato, a volte in collaborazione con altri attori della SC.
- ❖ **Logistica inversa.** Riguarda la restituzione, il riciclaggio e il riutilizzo dei prodotti giunti al termine del loro ciclo di vita utile.

A questi otto processi principali ne andrebbero aggiunti altri come (Romano e Danese, 2010): sviluppo della strategia di network, progettazione della struttura del supply network e gestione della qualità.

Nel prossimo paragrafo viene approfondita la fase legata alla “logistica e distribuzione” in quanto rappresenta quella di maggior interesse per questo elaborato.

1.6.1. Ottimizzare il network distributivo: la gestione della logistica

La logistica può essere definita in diversi modi, anche se sostanzialmente sono tutti riconducibili alla pianificazione, organizzazione e controllo delle attività di movimentazione e stoccaggio dei beni dai punti di origine del sistema di trasformazione a quelli di destinazione dei prodotti sui mercati di sbocco. Tali attività sono strettamente connesse e coordinate da un flusso di informazioni che, dirigendosi da valle a monte, guidano i soggetti nell'espletamento delle loro attività e nella scelta delle modalità di trasporto, di stoccaggio, di gestione delle scorte e degli ordini, più consone all'ottimizzazione dei flussi (Fadda, 2008).

La gestione della logistica, dal punto di vista dell'azienda, *“è il mezzo con cui le esigenze dei clienti sono soddisfatte tramite il coordinamento del flusso dei materiali e delle informazioni che si estendono dal mercato attraverso l'azienda fino ai fornitori”* (AILOG, 2001). La pianificazione della logistica è finalizzata quindi alla costruzione di un processo che riesca a tradurre le esigenze del mercato in strategie e piani di produzione, che a loro volta vengono tradotti in strategie e piani di approvvigionamento. Per questo motivo la gestione della logistica rappresenta una delle fasi principali e di maggior interesse del supply chain management. Infatti, disporre di una logistica moderna ed efficiente è ritenuta dalla dirigenza aziendale come uno dei fattori chiave per il successo di un'organizzazione.

La supply chain, come detto, rappresenta una filiera composta da fornitori di materie prime, produttori, fornitori di servizi, vettori e consumatori finali. Le varie parti della filiera sono connesse tra loro dal flusso di materiali che parte dalla materia prima fino a raggiungere, dopo la trasformazione e il trasporto, il consumatore finale; oltre al flusso di materiali, si origina anche un flusso di informazioni che accompagna le merci. Questo sistema riguarda tutte le aziende di produzione che, procedendo per specializzazione, lasciano a terzi la realizzazione delle fasi che, effettuate internamente, non genererebbero valore aggiunto. A partire da questi concetti, possiamo considerare il concetto del SCM come un'estensione della logica della logistica: se la gestione di quest'ultima è volta all'ottimizzazione dei flussi fisici e informativi all'interno dell'azienda, il SCM riconosce

che per raggiungere quell'obiettivo non è sufficiente l'integrazione interna, ma è necessario un approccio orientato all'apertura dei confini aziendali.

Negli ultimi anni il concetto di logistica ha acquisito grande importanza ed è stato notevolmente ampliato sia dal punto di vista teorico che pratico, per soddisfare la crescente esigenza di un processo integrato in grado di gestire i flussi di materiale dalla fonte di approvvigionamento al punto di consumo. In tal senso, è possibile scomporre il flusso logistico in tre fasi (Fadile et al., 2019):

- 1. Logistica in entrata.** Riguarda la fase di approvvigionamento, ricezione e stoccaggio dei materiali provenienti dai diversi fornitori.
- 2. Gestione dei materiali.** Comprende lo stoccaggio e i flussi di materiali all'interno dell'azienda.
- 3. Logistica in uscita.** Rappresenta la preparazione degli ordini e la consegna dei prodotti finiti al cliente finale.

Di conseguenza, ottimizzare il network distributivo (magazzini e trasporti) significa dover affrontare un ampio spettro di tematiche a livello strategico e tattico-operativo. Alcune di queste riguardano il numero e la posizione dei magazzini, la corretta allocazione delle scorte, la pianificazione dei trasporti, ... Tutte queste scelte possono, ovviamente, essere affrontate sia secondo logiche di realizzazione interna che di esternalizzazione delle attività, affidandosi all'outsourcing ad operatori specializzati.

Per una corretta progettazione o riorganizzazione del network logistico è necessario partire da una precisa e puntuale mappatura dei flussi attuali, a cui si accompagnano una quantificazione delle attività di *housing* (stoccaggio) e *handling* (movimentazione e preparazione ordini). A questo punto inizia l'attività vera e propria di ottimizzazione della supply chain, che prevede lo sviluppo di diversi scenari alternativi descritti in termini di risultati ottenibili, budget, ritorno sull'investimento, costi di esercizio, flessibilità operativa, tempi di realizzazione e rischi. L'obiettivo che deve sempre essere tenuto come focus del progetto è il miglioramento del network nel suo complesso e non i singoli componenti che lo compongono.

CAPITOLO 2 – Il fenomeno dell’outsourcing

2.1. Introduzione

Nel presente capitolo viene presentato il fenomeno dell’esternalizzazione delle attività d’impresa, altrimenti definito *outsourcing*. Esso rappresenta uno strumento organizzativo, utilizzato da un numero sempre crescente di imprese, per cedere parte delle proprie attività produttive, amministrative o logistiche, o per acquisire all’esterno processi e funzioni non disponibili al proprio interno. Dopo un’introduzione sull’argomento e sullo sviluppo storico dell’outsourcing, vengono delineati gli elementi caratterizzanti tale strategia aziendale, la sua implementazione, i vantaggi ed i rischi ad essa connessi.

2.2. Overview e definizione del concetto di outsourcing

Al giorno d’oggi non esiste nessuna azienda che produca internamente tutto ciò che occorre per realizzare i suoi prodotti o i suoi servizi. Per questo motivo l’outsourcing è diventato un tema di primaria importanza per quasi tutte le aziende che decidono di ricorrere a questa strategia, al fine di ridurre i costi, migliorare la qualità dei prodotti e aumentare la flessibilità del servizio offerto.

Il termine outsourcing deriva dalla contrazione delle parole inglesi “*outside resourcing*”, ovvero letteralmente “procurarsi all’esterno”, ed è utilizzato, in generale, per descrivere l’affidamento di un’attività o di un processo aziendale ad un fornitore esterno.

Nonostante le semplificazioni introdotte dalla letteratura in materia, l’outsourcing si configura come un fenomeno multiforme complesso il cui significato nel corso degli anni si è arricchito e modificato, assumendo diverse sfaccettature e connotazioni (Caroli e Valentino, 2011). Di seguito sono riportate alcune delle definizioni più significative del concetto di outsourcing che aiutano a metterne in luce gli aspetti fondamentali:

- ❖ *“L’outsourcing può essere definito come quella particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l’enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l’azienda che esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista”* (Arcari, 1996).
- ❖ *“L’outsourcing è, a fronte di un contratto, l’uso e l’influsso di risorse, beni e competenze di terzi, con livelli garantiti in termini di criteri e misurazione della qualità, della flessibilità e del value-to-cost, per fornire servizi precedentemente forniti internamente, coinvolgendo all’occorrenza il trasferimento del personale esistente al fornitore di servizi e/o la trasformazione o il rinnovamento del processo e della tecnologia di supporto all’attività”* (Bravard e Morgan, 2007).
- ❖ *“Il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni (eventualmente con trasferimento dell’intero settore di attività), per un periodo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all’interno”* (Boin, Savoldelli, Merlino, 1998).
- ❖ *“The transfer of the provision of services previously performed by in-house personnel to an external organization, usually under a contract with agreed standards, costs and conditions³”* (Business & Management Dictionary).

Uno degli elementi caratterizzanti l’outsourcing, e che lo differenzia da altri tipi di relazione tra imprese, riguarda il rapporto tra cliente e fornitore; in particolare, si presuppone un rapporto molto più strutturato rispetto ad altre forme di esternalizzazione. La collaborazione avviene tra un’impresa che esternalizza (*outsourcee*) e un’impresa alla quale viene ceduta l’attività o il processo (*outsourcer*). Il presupposto per un rapporto di questo tipo è la stipula di un contratto che prevede il coinvolgimento strategico del fornitore nei programmi a medio-lungo termine di sviluppo aziendale del cliente. Pertanto, l’outsourcing, rispetto ad altri tipi di relazione tra imprese, è molto più vincolante e di conseguenza richiede meccanismi di regolazione molto più complessi (ISFOL, 2011). In sostanza, in presenza di un’operazione di outsourcing si può parlare di un’alleanza strategica temporanea basata sul riconoscimento delle reciproche

³ Il trasferimento della fornitura di servizi precedentemente svolti da personale interno, ad un’organizzazione esterna, sulla base di un contratto con standard, costi e condizioni concordate.

competenze, sulla volontà di stabilire una effettiva collaborazione e sulla disponibilità di sviluppare relazioni corrette e trasparenti (Everest Europe Group⁴). Questo tipo di collaborazione comporta enormi cambiamenti, sia a livello organizzativo che strategico, ma soprattutto è necessario sfruttare la fiducia che l'impresa ripone nei propri fornitori dal momento che essi svolgeranno un vero e proprio ruolo di "partner".

Un'ulteriore chiave di lettura circa il concetto di outsourcing è quella che analizza il fenomeno secondo due differenti prospettive: il prodotto e il processo.

Secondo la prospettiva di prodotto l'outsourcing può essere definito come «*the transfer of the production of goods or services that had been performed internally to an external party*⁵» (Ellram e Billington, 2001). La produzione di un bene o di un servizio viene affidata a soggetti esterni, i quali sono anche responsabili del suo continuo miglioramento e sviluppo.

Invece, seguendo la prospettiva di processo l'outsourcing può essere considerato come il trasferimento di un intero processo aziendale ad un soggetto esterno (Barthélemy, 2003). A tale proposito si parla spesso di *Business Process Outsourcing* (BPO).

Sebbene questi due approcci comportino una visione leggermente differente del fenomeno, il comune denominatore risiede nel fatto che l'outsourcing comporta il trasferimento della titolarità di un'attività ad un soggetto terzo.

2.3. Cenni storici e diffusione dell'outsourcing

Fino alla fine degli anni '70, il modello di organizzazione dominante era quello dell'impresa integrata verticalmente e articolata funzionalmente, in grado di garantirsi un vantaggio competitivo grazie alle economie di scala conseguibili e alla più elevata efficienza organizzativa. Tuttavia, già nella seconda metà degli anni '70, hanno cominciato ad emergere alcuni limiti di questo tipo di struttura organizzativa complessa:

⁴ Everest Europe Group è una società di rilievo internazionale specializzata nella consulenza e ricerca, e focalizzata sui servizi di *sourcing advisory* e supporto alla progettazione ed implementazione di strategie volte a massimizzare il business delle imprese.

⁵ Il trasferimento della realizzazione di un prodotto o di un servizio, prima realizzato internamente, ad un soggetto esterno.

rigidità burocratica, lentezza decisionale, disponibilità di risorse eccedenti rispetto alle effettive esigenze produttive. Successivamente, la necessità di competere su mercati globali, l'esigenza di disporre di strutture più flessibili, meno burocratizzate e orientate all'innovazione ha portato i vertici aziendali a ridisegnare gli assetti organizzativi. Si sono cominciate così a delineare nuove strutture organizzative in grado di garantire performance più soddisfacenti, tra cui forme di cooperazione con operatori esterni mediante la realizzazione di accordi su fasi di lavorazione, su specifici processi produttivi e, in alcuni casi, sulla riconfigurazione dell'intera catena del valore (Ricciardi, 2000). Al giorno d'oggi il ricorso a strategie di esternalizzazione che implicano il coinvolgimento di operatori esterni per lo svolgimento di attività gestite precedentemente all'interno dell'azienda, è un fenomeno oramai consolidato e riguarda sia le grandi multinazionali sia le piccole-medie imprese.

Le prime forme di outsourcing risalgono addirittura al Medioevo, in epoca preindustriale, quando è possibile rinvenire una sua forma primitiva praticata da mercanti-imprenditori del settore tessile che acquistavano le materie prime e i coloranti da varie regioni del mondo e le affidavano a differenti artigiani specializzati nelle singole fasi di lavorazione. Un altro caso riguarda la produzione dello zucchero, in cui l'imprenditore deteneva solo il controllo complessivo del ciclo produttivo che era poi articolato in fasi successive affidate a operatori differenti.

Le origini dell'outsourcing possono, quindi, essere collocate nel passato, ma è solo nella seconda metà del Ventesimo secondo (dopo la Seconda Guerra Mondiale) che il fenomeno si espande a livello mondiale e nasce formalmente il termine "outsourcing".

L'esternalizzazione, dapprima applicata solo alla produzione di beni, si è poi spostata anche sui servizi e su interi processi produttivi, diventando una vera e propria strategia di business con un forte impatto sulla competitività dell'azienda. All'inizio degli anni '70 sono iniziati, infatti, i primi decentramenti, con l'esternalizzazione della produzione e della componentistica attraverso subforniture indirizzate prevalentemente ad imprese locali. Negli anni seguenti il fenomeno è cresciuto notevolmente e, nei primi anni '90, si è assistito ai primi casi di outsourcing di servizi. Verso la fine degli stessi anni il fenomeno ha superato le dimensioni territoriali locali e sono iniziate le prime delocalizzazioni di attività e servizi verso paesi in fase di sviluppo nei quali il costo del lavoro era inferiore.

Esistono due differenti ipotesi circa la nascita “formale” dell’outsourcing. La prima fa riferimento alla fine degli anni ’80 quando, in seguito alla crisi economica, alcuni giganti dell’industria automobilistica americana (come General Motors) adottarono tale strategia per risanare le strutture contabili, divenute di difficile gestione a causa dello sviluppo smisurato delle attività complementari al *core business*. Il principio alla base della scelta delle attività da esternalizzare era molto semplice e basato sul: “far fare agli altri ciò che fanno meglio di noi”. Questa linea di pensiero permise di ridurre i costi interni, di migliorare il livello qualitativo dei servizi e dei prodotti intermedi necessari e di liberare risorse da destinare allo sviluppo aziendale. La seconda ipotesi anticipa, invece, la nascita dell’outsourcing al 1962, quando Ross Perot fondò, a seguito della separazione dalla General Motors, l’Electronic Data Systems⁶, con l’obiettivo di offrire servizi per la gestione dell’elaborazione elettronica dei dati di alto livello, più economici e competitivi rispetto a quanto le aziende avrebbero potuto realizzare al proprio interno.

Oltre alla realtà americana, i processi di esternalizzazione hanno avuto la loro prima importante applicazione su larga scala nelle imprese giapponesi, ed in particolare nei “*keiretsu*”, termine che significa letteralmente “società d’affari” (Romano e Danese, 2010) ed indica dei grandi raggruppamenti di imprese operanti in settori diversi ma caratterizzate da relazioni commerciali, partecipazioni incrociate e reti relazionali. Una tale organizzazione richiedeva ovviamente la creazione di relazioni molto strette tra imprese e fornitori, con vincoli non tanto giuridici quanto etici che vincolavano l’appartenenza al gruppo.

In Italia il decentramento produttivo si è imposto come fenomeno di larga scala durante gli anni ’60, a causa del notevole gap nel costo del lavoro tra piccole e grandi imprese. Nelle grandi realtà aziendali, infatti, la forte presenza dei sindacati provocò un innalzamento del livello salariale e, conseguentemente, del costo del lavoro. Questo portò i grandi imprenditori a rivolgersi alla manodopera a minor costo esternalizzando alcune attività non essenziali per lo sviluppo dell’azienda.

Negli anni 2000 si è passati ad un vero e proprio decentramento strategico di interi processi produttivi, anche ad elevato contenuto tecnologico. L’outsourcing, prima inteso come semplice decentramento tattico per razionalizzare l’attività produttiva, che aveva

⁶ Electronic Data Systems (EDS) è stata fondata nel 1962 da Henry Ross Perot. Nel 1984 è stata acquistata da General Motors, per poi tornare indipendente nel 1996. Dal 2008 fa parte della multinazionale statunitense Hewlett-Packard e si occupa di servizi tecnologici e di business in outsourcing.

come primo obiettivo il recupero di efficienza su attività non primarie per l'azienda, si è trasformato in una scelta dettata dalle strategie del business con un forte impatto sulla struttura e sui processi dell'azienda.

Dopo aver messo in luce l'exkursus storico relativo alla nascita e allo sviluppo del fenomeno dell'esternalizzazione, vediamo qual è l'attuale situazione del mercato dell'outsourcing. Negli ultimi quindici anni quello del *Business Process Outsourcing* è uno degli strumenti manageriali, di carattere tattico e strategico, che ha conosciuto la maggiore crescita e che continuerà a proporsi, nei suoi diversi ambiti e nelle sue varie applicazioni, per la sopravvivenza sul mercato delle imprese, a prescindere dal tipo di industria e servizio, dimensione o missione aziendale. Si stima che nel 2021 la dimensione del mercato globale dell'outsourcing sia stato pari a 246 miliardi di dollari, con un'espansione ad un tasso di crescita annuale composto (CAGR⁷) pari al 9,1% dal 2022 al 2030 (Grand View Research, 2022⁸).

Uno dei motivi che hanno portato il mercato dell'outsourcing a crescere in maniera così decisa è da collegare al fenomeno della globalizzazione e all'aumento dell'utilizzo della tecnologia cloud e dei servizi digitali cui sempre di più le aziende (grandi e piccole) hanno dovuto, e devono tuttora, appoggiarsi per rimanere competitive. Con l'avvento della globalizzazione negli ultimi decenni, un numero sempre maggiore di *players* si è affacciato sul mercato ampliando notevolmente sia le proprie opportunità di business sia la competizione, non più concentrata nello stesso paese di provenienza dell'impresa, ma traslata su scala globale.

⁷ *Compound Annual Growth Rate*: è uno degli indicatori più utilizzati da investitori, analisti finanziari e società di ricerca e consente di conoscere il ritmo medio al quale un certo valore è cresciuto nel tempo, assumendo che il valore sia stato "composto" in quel dato periodo di tempo. Nel calcolo del CAGR si tiene infatti conto del cosiddetto "*effetto compounding*": al valore iniziale si va ad aggiungere l'incremento di valore conseguito alla fine dell'anno, il risultato così composto costituirà il valore di partenza dell'anno successivo, e così per ogni anno del periodo considerato.

⁸ Grand View Research è una società di consulenza con sedi in India e negli Stati Uniti e proprietaria del più grande ed affidabile database di ricerche di mercato basato sulla BI, contenente statistiche e analisi approfondite su 46 settori industriali nei 25 più importanti paesi del mondo.

In Figura 2.1 si può notare la macrodistribuzione delle principali zone nel mondo facenti ricorso all'outsourcing. In particolare, il Nord America rappresenta il segmento maggiore del mercato dell'outsourcing dei processi aziendali (circa 36%), grazie alla presenza di diversi giganti tecnologici in grado di offrire servizi di alta qualità e personalizzazione. A seguire troviamo il mercato della zona EMA (Europe, Middle East and Africa) e della zona Asia – Pacifico, con quest'ultimo che presenta però il tasso di crescita più elevato entro il 2030, grazie alla crescente offerta di professionisti di talento, alla riduzione del costo del lavoro e ai significativi investimenti digitali da parte di fornitori leader come HCL Technologies Limited, Infosys Ltd., Accenture e Wipro (Grand View Research, 2021; Time Doctor, 2022).

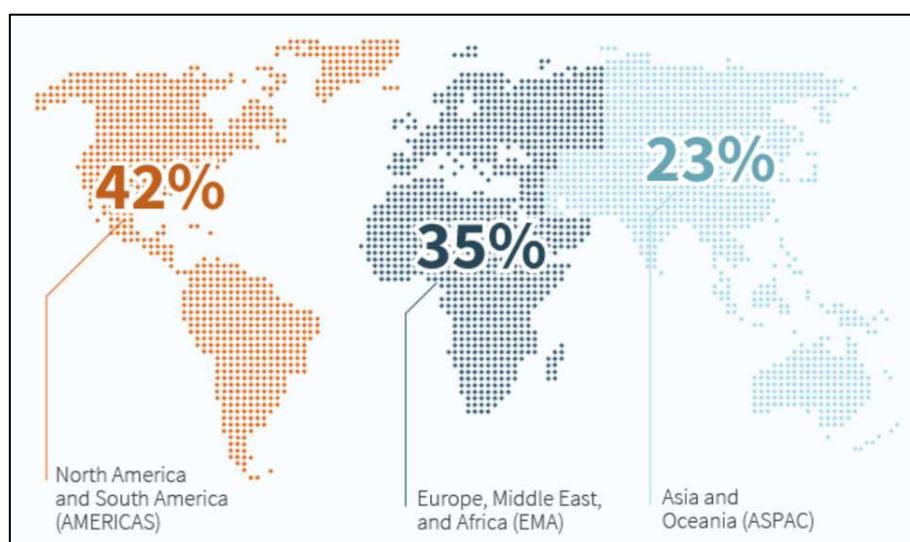


Figura 2.1: Major Outsourcing Buyer Regions (KPMG Global IT-BPO Outsourcing Deals Analysis, 2019)

Il ricorso all'outsourcing a livello europeo risulta significativamente più basso rispetto agli Stati Uniti, con l'unica eccezione del Regno Unito dove il livello di adozione rappresenta circa l'80% di quello statunitense, mentre l'Italia presenta un tasso di adozione sotto il 10% rispetto al livello degli Stati Uniti.

Osservando lo sviluppo del mercato dei servizi di outsourcing in Europa, il Regno Unito riesce a ricoprire il 50% del mercato europeo, seguito dalla Germania con il 20% e da Francia e Italia con solo il 5% ciascuno.

Guardando, infine, all'evoluzione del mercato dell'outsourcing negli ultimi due anni, ovvero dall'inizio della pandemia COVID-19, sicuramente sono state messe a dura prova le catene di approvvigionamento delle organizzazioni. Questo ha portato ad un

cambiamento delle normali dinamiche di gestione dei diversi operatori facenti parte di una stessa supply chain e dei motivi per cui le aziende si affidano a *providers* esterni, spostando l'attenzione sulla riduzione dei costi come obiettivo primario della maggior parte degli interventi di riorganizzazione strategica.

2.4. Un'ipotesi di classificazione

Il fenomeno dell'outsourcing può essere classificato, in chiave strategica, in base a due fattori principali: vicinanza delle attività da esternalizzare al *core business* aziendale e complessità generale delle stesse attività (Ricciardi, 2000).

- ❖ **Vicinanza delle attività da esternalizzare al *core business* aziendale.** In ogni azienda esistono processi che caratterizzano il business ed altri che possono essere definiti “di supporto”, ovvero non rilevanti ai fini della competitività aziendale. Chiaramente non esiste una rigida separazione tra le due categorie, dal momento che le attività che per un'azienda sono di supporto, in un'altra costituiscono parte integrante del *core business*.
- ❖ **Complessità generale delle attività da esternalizzare.** La complessità aumenta all'aumentare del numero di attività che compongono un processo e all'aumentare del numero di interazioni e di relazioni che interessano le attività del processo.

Dalla combinazione di queste due dimensioni è possibile individuare quattro differenti tipologie di outsourcing: tradizionale, tattico, di soluzione e strategico (Figura 2.2).

Alta <i>Complessità generale</i>	Outsourcing tattico	Outsourcing strategico
	Outsourcing tradizionale	Outsourcing di soluzione
Bassa	<i>Attività da esternalizzare</i>	
	Distanti dal core business	Vicine al core business

Figura 2.2: Modalità di outsourcing (Ricciardi, 2000)

Andando a vedere nel dettaglio le quattro forme di outsourcing, nell'**outsourcing tradizionale** le attività esternalizzate sono di supporto e presentano un basso grado di complessità gestionale (es. gestione risorse umane, servizi di sicurezza). Poiché tali attività non presentano un impatto rilevante sulla gestione aziendale, non è necessario un alto livello di interazione tra gli attori coinvolti (Cassia, 2010). Tipicamente questo tipo di attività viene esternalizzata presso società di servizi che già ne svolgono di analoghe per altri clienti e quindi garantiscono un servizio di migliore qualità e a costi inferiori rispetto alla gestione interna.

L'**outsourcing tattico** è caratterizzato da elevata complessità gestionale e da attività distanti rispetto al *core business* aziendale (es. formazione del personale, sviluppo di sistemi informativi). Pur essendo processi non strettamente legati al *core* aziendale, una loro efficace gestione può portare a vantaggi competitivi, e per tale motivo è opportuno scegliere il fornitore esterno in maniera accurata concedendogli la totale o parziale gestione dell'area interessata, ma mantenendo internamente il controllo di tali processi.

L'**outsourcing di soluzione** riguarda processi caratterizzati da bassa complessità gestionale ed attività vicine al *core business* aziendale (es. nel settore tessile è il confezionamento di un abito disegnato da un'altra azienda). La rilevanza strategica di questo tipo di attività richiede che tra *outsourcee* e *outsourcer* si instauri un adeguato rapporto di fiducia ed una visione comune sia sotto l'aspetto operativo che strategico al fine di raggiungere una condivisione degli obiettivi.

Infine, l'**outsourcing strategico** rappresenta la forma più evoluta del processo di outsourcing e prevede l'esternalizzazione di attività con elevata complessità gestionale e molto vicine al *core business* (es. produzione, logistica). Viene utilizzato quando l'azienda decide di concentrare le proprie risorse chiave su una serie di competenze distintive che vengono mantenute all'interno. In questi casi si vengono a creare delle vere e proprie partnership di lungo periodo, caratterizzate da reciproca fiducia, fattiva collaborazione e trasparenza delle informazioni tra cliente e fornitore, oltre che eventuali investimenti congiunti per la co-progettazione e co-produzione di business e servizi.

Nella seguente Tabella 2.1 vengono messi a confronto outsourcing tradizionale e outsourcing strategico, ovvero le due forme di esternalizzazione “opposte” secondo la classificazione appena illustrata, attraverso una serie di parametri chiave utili a definirne le principali caratteristiche:

Tabella 2.1: Confronto tra outsourcing tradizionale e strategico (Macinati, 2006)

CARATTERISTICHE	OUTSOURCING TRADIZIONALE	OUTSOURCING STRATEGICO
<i>Orientamento</i>	Al mercato	Alla partnership
<i>Tipologia di attività</i>	Attività lontane dal <i>core business</i> e a bassa complessità gestionale	Attività vicine al <i>core business</i> e ad elevata complessità gestionale
<i>Elementi guida per la selezione del fornitore terzo</i>	Prezzo, efficienza	Fiducia, equità, incremento del valore per entrambe le parti
<i>Interazione tra le parti</i>	Gestione contrattuale del rapporto, soluzione legale dei conflitti, informazioni e feedback limitati al contratto	Meccanismi anche extracontrattuali per uno stretto coordinamento, presenza fisica delle persone, collegamenti estensivi, feedback sui problemi e discussione
<i>Durata del rapporto</i>	Breve termine	Lungo termine
<i>Coinvolgimento delle parti</i>	Coinvolgimento e investimenti anticipati minimi	Coinvolgimento nelle attività di progettazione e produzione del partner

A questa ultima tipologia di outsourcing, l’outsourcing strategico, viene spesso collegato il concetto di *offshoring*, in quanto sono due strategie che si fondano sugli stessi *drivers* strategici. Entrambe, infatti, sono due conseguenze della disaggregazione a livello globale della catena del valore e dei tentativi dell’impresa di combinare i vantaggi competitivi ottenuti in aree geografiche differenti con le proprie risorse e competenze distintive al fine di creare valore (Mudambi e Venzin, 2010).

Tuttavia, come si può vedere dalla Figura 2.3 si tratta di due concetti differenti: l’outsourcing consiste nell’acquistare da fornitori esterni prodotti e/o servizi, mentre l’offshoring implica l’ottenere prodotti o servizi da *operations* situate al di fuori del proprio paese ma di proprietà dell’azienda stessa (Slack et al., 2019).

La proprietà delle operations Non possiede gli asset Possiede gli asset	Outsourcing Fornitori nazionali producono/erogano prodotti e/o servizi	Outsourcing delocalizzato Fornitori esteri producono/erogano prodotti e/o servizi
	Operations nazionali La sede centrale dell'azienda svolge le attività	Operations di tipo offshore La sede estera produce/eroga prodotti e/o servizi
	Nazionale	Internazionale

Sede delle operations

*Figura 2.3: differenza tra outsourcing e offshoring
(Slack, Brandon-Jones, Danese, Romano, Vinelli, 2019)*

Infine, un'ulteriore classificazione è quella proposta da Marchegiani et al. (2013), secondo cui è possibile distinguere due principali modelli di outsourcing:

- ❖ **Full outsourcing.** Rappresenta una strategia di esternalizzazione totale, in cui la funzione da esternalizzare viene delegata ad un unico fornitore esterno con il quale vengono stipulati contratti di lunga durata (5-10 anni) caratterizzati da un'elevata quantità di risorse in termini di personale, finanziarie e tecnologiche.
- ❖ **Selective outsourcing** (o *smart-sourcing*). Consiste nella selezione mirata sia delle attività da esternalizzare sia nella scelta, tra i “*best of breed*”, dei fornitori a cui affidarle, attraverso la stipula di contratti a breve termine con una durata inferiore a cinque anni per attività specifiche. In questo modo aumenta la flessibilità delle strutture di costo e concentrano risorse e energie su ciò che è *core*.

2.5. La scelta delle attività da esternalizzare: *core* e *non-core competence*

L'aspetto più importante delle decisioni di outsourcing riguarda l'individuazione delle attività della supply chain da esternalizzare, conseguenza anche della scelta di quali prodotti o componenti acquistare da fornitori esterni (Qing et al., 2014). Infatti, negli anni

passati, sulla scia di una crescita significativa in diversi settori industriali, si ricorreva alle esternalizzazioni per consolidare e sostenere le attività riconosciute come *core* per il business aziendale. Attualmente il ricorso all'outsourcing appare maggiormente motivato dalla volontà di razionalizzare i costi e sfruttare le economie di scala che si riflettono sui prezzi dei beni e servizi finali offerti sul mercato, e quindi focalizzato maggiormente su quei processi e su quelle attività ritenute non centrali all'interno di un'organizzazione produttiva. Il focus si è spostato così sull'outsourcing di funzioni non *core* perché, in genere, le aziende dedicano poca attenzione all'efficienza di questo tipo di processi ed attività, non riuscendo in via autonoma a sfruttare adeguatamente le nuove opportunità, in termini di innovazione organizzativa, già presenti sul mercato.

Ogni impresa potrebbe essere scomposta in tre tipologie di processi, tenendo conto del loro oggetto specifico:

- ❖ **Processi di *customer relationship based***, finalizzati all'acquisizione, al mantenimento e alla fidelizzazione di nuovi clienti, che comportano grandi costi per l'azienda.
- ❖ **Processi di *product innovation based***, il cui compito fondamentale è lo sviluppo di innovazione di beni e servizi, il che comporta elevati costi in funzioni di ricerca e sviluppo.
- ❖ **Processi *infrastructure management based***, focalizzati sulla gestione, realizzazione e progettazione dei sistemi operativi, caratterizzati da elevati investimenti in costi fissi.

I processi descritti sono generalmente costituiti da attività e operazioni molto diverse fra loro, che richiedono appunto capacità e competenze specifiche per esser realizzate. Proprio per questo motivo, potrebbe esser complesso far coesistere all'interno di una stessa impresa tutti questi processi, soprattutto se l'ambiente è fortemente competitivo. Diventa quindi fondamentale scomporre questi processi in attività, differenziandole per tipologia, importanza strategica e grado di conoscenza interna.

In accordo con Prahalad e Hamel (1990) le *core competence* possono essere definitive “... le capacità chiave che procurano all'impresa vantaggi competitivi difficilmente imitabili e quindi difendibili nel tempo”. Il primo passo, quindi, per determinare quali

attività della catena del valore siano decentrabili all'esterno consiste nel definire il proprio *core business*, cioè il nucleo essenziale delle risorse e delle competenze, la cui esternalizzazione potrebbe compromettere la stessa sopravvivenza dell'azienda. L'individuazione di tali competenze distintive contribuisce ad individuare quali attività è opportuno cedere a terzi e quali attività è, invece, conveniente realizzare all'interno o acquisire dall'esterno (*insourcing*⁹).

Utilizzando come elemento discriminante il grado d'importanza strategica, è utile distinguere le attività in quattro tipologie differenti, in modo da indentificare quale fra esse dovrebbe essere oggetto di una decentralizzazione (Arnold, 2000):

- ❖ **Core activity:** ovvero quelle di maggior valenza strategica e che racchiudono le competenze distintive dell'impresa, utili per l'acquisizione e il mantenimento del vantaggio competitivo in un determinato contesto.
- ❖ **Core related activity:** fortemente correlate a quelle strategiche e, quindi, difficilmente separabili.
- ❖ **Core distinct activity:** attività di supporto e consolidamento ai principali processi di produzione di valore o al *core business*, che non sono in alcun modo legate ad altre attività strategiche.
- ❖ **Attività generiche:** non connesse ai caratteristici processi produttivi e quindi che non appartengono alla gestione del *core business* (es. servizio di sicurezza o pulizia).

In base a questa classificazione, secondo la tradizionale letteratura manageriale, le attività che tipicamente sono soggette ad operazioni di outsourcing sono quelle appartenenti alla terza categoria, ovvero le *core distinct activity*. Esternalizzare le *core activity* oppure le *core related activity* potrebbe, infatti, causare fenomeni di *spillover*, termine utilizzato per indicare situazioni di dispersione di conoscenze o competenze distintive.

Lo studio di Heikkila e Cordon (2002) ha contribuito a chiarire ulteriormente l'idea di *core e non-core competence*, classificando le attività che non dovrebbero essere esternalizzate in tre tipologie:

⁹ *Insourcing* (o internalizzazione): termine utilizzato per indicare il mantenimento di un'attività all'interno dell'azienda tramite la collaborazione di una società esterna che garantisca il necessario *know-how*.

- ❖ *Distinctive competence*: consentono all'impresa di eccellere e di mantenere il proprio vantaggio competitivo sul mercato.
- ❖ *Essential competence*: sono necessarie per rendere le attività profittevoli.
- ❖ *Protective competence*: sono collegate ad attività che possono essere potenzialmente rischiose laddove non gestite correttamente, e quindi affidate a terzi.

In aggiunta a questo studio, altri autori (Espino-Rodríguez e Padròn-Robaina, 2006; May, 1998) hanno individuato le caratteristiche delle attività che hanno minore probabilità di essere esternalizzate; in particolare, May suggerisce che l'identificazione delle *core competence* richiede una valutazione sul contributo di ogni attività all'organizzazione, per decidere se:

- ❖ Hanno effetti diretti sulla soddisfazione del cliente;
- ❖ L'esternalizzazione consentirebbe di ottenere la medesima qualità, ma a costi inferiori;
- ❖ La riallocazione delle risorse in altre attività garantirebbe un maggior rendimento;
- ❖ La loro sostituzione si rivelerebbe complessa in quanto attività uniche e caratterizzanti.

Per le restanti attività, invece, gli stessi autori affermano che: “*outsourcing the activities or business processes not forming part of the firm's core competence (complementary and non-core) to specialist suppliers increases organizational performance*”, ovvero suggeriscono di affidare a terzi tutte le attività e i processi non facenti parti del *core business* aziendale al fine di aumentare le performance dell'organizzazione.

Tuttavia, esistono anche teorie che affermano che talvolta anche le *core competence* potrebbero essere oggetto di esternalizzazione; questo accade qualora non si riesca a svilupparle internamente in linea con le esigenze del mercato, in termini di tempi, qualità ed affidabilità. Infatti, una loro non efficace gestione potrebbe portare l'azienda a perdere il suo posizionamento sul mercato, e a quel punto può risultare conveniente affidarle a terzi per non perdere il vantaggio competitivo, nonostante i rischi annessi all'esternalizzazione di questo tipo di attività.

In Figura 2.4 è riportato uno schema di logica decisionale che può guidare la decisione circa l'esternalizzazione o meno di una determinata attività (Slack et al., 2019):



Figura 2.4: La logica di decisione dell'outsourcing (Slack, Brandon-Jones, Danese, Romano, Vinelli, 2019)

Seguendo gli step proposti in questo schema e rispondendo in maniera corretta alle diverse domande, è possibile ottenere un'indicazione di massima circa la possibilità o la convenienza ad esternalizzare una determinata attività.

2.6. La creazione di valore per l'outsourcee

L'outsourcing contribuisce alla creazione di valore dell'impresa. Indipendentemente dall'obiettivo che si intende raggiungere, l'adozione di pratiche di outsourcing determina il raggiungimento di benefici sia di breve che di lungo termine. Ad esempio, la riduzione dei costi correlati ad un prodotto o servizio si traduce nel breve termine in margini più alti e nuove risorse finanziarie (*cash flow*) da destinare al potenziamento delle attività *core* o ad investimenti alternativi (Pouder et al., 2011).

La dottrina aziendalistica valuta l'impatto dell'outsourcing sulle performance aziendali in relazione a quattro aspetti fondamentali (Caroli e Valentino, 2011):

- ❖ **Costi operativi.** Un'importante fonte di valore che si può conseguire ricorrendo all'outsourcing, consiste nell'accesso alle economie di scala e alle competenze specialistiche che un fornitore può offrire. Gli *outsourcer* solitamente servono molti clienti e spesso ottengono dei livelli di costo unitario inferiori rispetto ad una singola impresa. Inoltre, essi possono permettersi di investire maggiormente

in nuove tecnologie e pratiche innovative, rendendo le attività esternalizzate il loro *core business* (Alexander e Young, 1996).

Seguendo la teoria dei costi di transazione, la riduzione immediata dei costi, principalmente operativi, è considerata come il principale risultato tangibile di un accordo di outsourcing. Tuttavia, il più delle volte risulta problematico misurare con precisione tale effetto per diverse ragioni:

- I risparmi non sono costanti nel tempo con riduzioni considerevoli all'inizio, che si assottigliano con il passare degli anni;
- L'instabilità e la dinamicità dell'ambiente competitivo rende difficile analisi differenziali negli anni;
- I risparmi spesso non sono localizzati, ma dispersi in diverse attività e la misurazione di un valore aggregato risulta difficile.

In virtù di tali considerazioni, l'impatto dell'outsourcing sulla riduzione dei costi si basa sui risultati percepiti, piuttosto che su reali misure degli stessi. Tuttavia, si può affermare in ogni caso che l'esternalizzazione comporta una notevole riduzione dei costi a cui spesso si accompagna un aumento della produttività.

- ❖ **Aumento delle vendite.** Un altro importante effetto del ricorso all'outsourcing è rappresentato dal potenziale aumento delle vendite. L'esternalizzazione comporta un incremento dei livelli qualitativi dei servizi e prodotti offerti al cliente, e questo porta a migliorare la sua soddisfazione e fidelizzazione all'impresa. In termini di performance, si traduce in un aumento delle vendite del prodotto e/o servizio, che impatta direttamente sul reddito operativo dell'impresa.
- ❖ **User strategic advantage.** Le imprese talvolta siglano accordi di outsourcing anche per l'ottenimento di vantaggi strategici. Tuttavia, in queste situazioni la creazione del valore è subordinata al fatto che tra *outsourcer* e *outsourcee* sussista un elevato grado di complementarità, e che l'*outsourcer* supporti l'*outsourcee* nel seguire l'evoluzione delle tecnologie e nel migliorare le proprie competenze.
- ❖ **Stock price**¹⁰. Negli ultimi anni stanno crescendo le ricerche che analizzano l'effetto delle pratiche di outsourcing sul valore creato per *shareholders* e *stakeholders*. Può succedere, infatti, che gli annunci di rilevanti accordi di outsourcing tendano ad influenzare positivamente il mercato azionario,

¹⁰ *Stock price*: si riferisce al prezzo corrente a cui un'azione viene scambiata sul mercato.

incrementando lo *stock price* dell'azienda, in quanto la riduzione dei costi e il miglioramento del vantaggio competitivo sono sufficienti a rendere i titoli di un'impresa più attrattiva agli occhi degli investitori. Ovviamente, l'impatto dell'outsourcing da questo punto di vista dipende da diversi fattori come la rilevanza del contratto, la riduzione prevista dei costi, l'ammontare delle performance passate e prospettive delle imprese coinvolte, oltre che dall'importanza dell'impresa stessa.

2.7. Le motivazioni determinanti il ricorso all'outsourcing

In questo paragrafo vengono messe in evidenza le determinanti alla base delle decisioni di esternalizzare determinate attività o processi; infatti, le motivazioni strategiche che spiegano il ricorso all'outsourcing sono numerose. Diversi studi realizzati nel corso del tempo evidenziano come i più importanti fattori che portano le aziende ad intraprendere questo tipo di strategia sono la riduzione dei costi operativi e la focalizzazione sul *core business*. In questo senso si fa, quindi, riferimento alla definizione classica di outsourcing che implica la volontà di eliminare le inefficienze operative al fine di aumentare il valore creato. Tuttavia, il raggiungimento di un vantaggio di costo non è l'unico obiettivo; altri studi dimostrano infatti l'importanza dell'outsourcing anche per ampliare il patrimonio di risorse e competenze aziendali e per rendere la struttura organizzativa sempre più sensibile e proattiva ai cambiamenti esterni (Caroli e Valentino, 2011).

In linea generale, è possibile identificare gli obiettivi strategici che sono alla base di una scelta di outsourcing secondo differenti punti di vista (Ricciardi, 2000; Cassia, 2010):

- ❖ **Tecnologico**, quando l'impresa è alla ricerca di innovazione tecnologica per ampliare le proprie competenze o perché le viene imposto dal mercato.

In un ambiente altamente dinamico ed instabile, non sempre le aziende posseggono internamente tutte le competenze indispensabili per essere competitive in termini di qualità ed innovazione; al contrario, il fornitore specializzato è probabile abbia accesso a competenze e tecnologie specifiche che permettono di raggiungere standard di qualità più elevati. Inoltre, l'accesso a capacità specializzate esterne consente solitamente di ridurre il *time-to-market*,

ossia il tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua disponibilità per l'utente finale. Da un punto di vista strategico, aumenta la capacità e il ritmo di adattamento ai cambiamenti strutturali dell'ambiente competitivo.

- ❖ **Organizzativo**, per focalizzare le risorse interne sul *core business* e sulle proprie competenze distintive e per diminuire l'eccessiva rigidità della struttura.

L'esternalizzazione di interi processi consente di liberare risorse (tecniche, umane e finanziarie) che possono essere impiegate in attività utili al consolidamento e miglioramento delle *core competence*. Allo stesso tempo, affidandole a fornitori esterni specializzati, è possibile recuperare efficienza nelle attività minori per lo sviluppo delle quali l'azienda non può o non vuole investire le proprie risorse.

- ❖ **Finanziario**, per liberare risorse finanziarie al fine di realizzare nuovi investimenti. L'esternalizzazione di determinati processi consente di ridurre gli investimenti, liberare risorse e diminuire il fabbisogno finanziario. Questo rende l'impresa più flessibile ai mutamenti del mercato, riducendo il rischio di creare elevate barriere all'uscita in caso di crisi o cessazione dell'attività stessa.

- ❖ **Economico**, per beneficiare sia della riduzione dei costi operativi grazie alle economie di scala ottenibili dall'*outsourcer*, sia della trasformazione della struttura dei costi (alcuni costi fissi vengono trasformati in costi variabili).

La combinazione di fattori quali economie di scala, economie di apprendimento e innovazioni di processo, comporta una riduzione dei costi operativi rispetto a quelli che si avrebbero mantenendo internamente l'attività. Il fornitore, infatti, aggregando ordini di più clienti diversi, è in grado di aumentare la propria capacità produttiva sfruttando sia le economie di scala sia le economie di apprendimento per raggiungere elevati livelli di efficienza e diminuire i costi medi unitari.

Infine, trasferendo un'attività all'esterno si riducono i costi fissi relativi al personale, agli ammortamenti, alle spese amministrative e commerciali, per cui la struttura dei costi diventa più flessibile, con la possibilità di stipulare contratti con l'*outsourcer* che prevedano compensi in base al volume della produzione.

- ❖ **Sinergico**, si verifica quando si vengono a creare delle vere e proprie partnership, in cui si crea un clima di cooperazione e corresponsabilizzazione che favorisce lo sviluppo in comune di soluzioni innovative con la condivisione dei costi e dei relativi rischi.

Una definizione di outsourcing che ha suscitato grande consenso è quella inserita nell'American Heritage Dictionary, che lo identifica come “*The procuring of services or products [...] from an outside supplier or manufacturer in order to cut costs*¹¹”. Infatti, tale definizione è perfettamente in linea con le motivazioni principali per cui oggi le aziende adottano politiche di outsourcing. Il grafico riportato in Figura 2.5, ricavato da un'indagine realizzata da Deloitte con riferimento al periodo 2018 – 2020, evidenzia come il motivo principale sia da ricondurre alla *cost reduction*. A seguire troviamo il raggiungimento di un livello più elevato di flessibilità e agilità della supply chain, una maggior velocità di risposta al mercato e la possibilità di accedere a strumenti e tecnologie di cui le singole aziende altrimenti non potrebbero disporre.

Infatti, mentre in passato molti operatori del settore ritenevano che la riduzione dei costi fosse un beneficio accessorio rispetto ad obiettivi quali l'aumento della flessibilità o il miglioramento della qualità del servizio, nel contesto economico attuale questo non è più vero. Diversi fattori, tra i quali l'epidemia COVID-19 e il più recente scoppio della guerra in Ucraina, hanno portato ad una forte incertezza del contesto economico e ad una conseguente “attenzione ai numeri” che è tornata ad essere uno dei primi aspetti che viene valutato dalle imprese nel momento in cui deve intraprendere una decisione strategica.

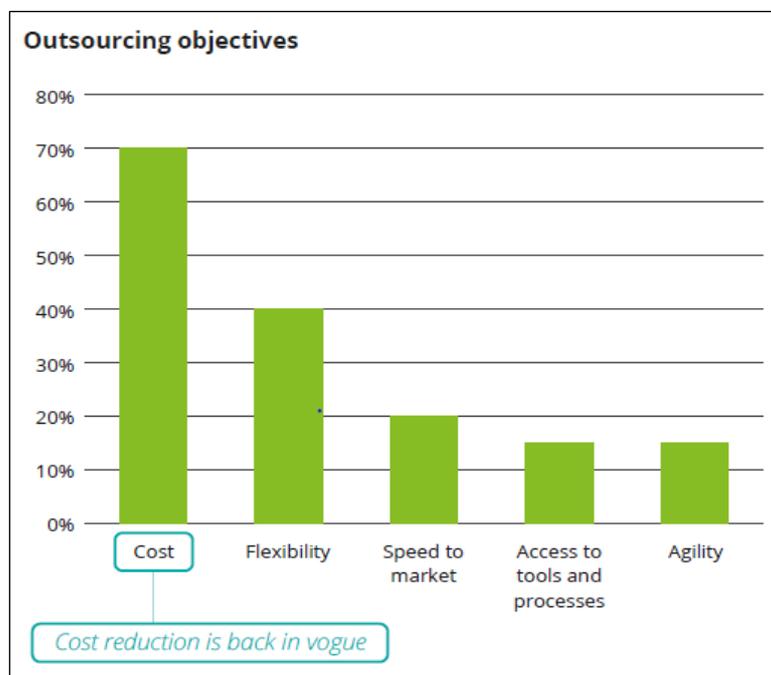


Figura 2.5: Deloitte Global Outsourcing Survey 2020 (Deloitte, 2021)

¹¹ L'acquisto di servizi o prodotti [...] da un fornitore o produttore esterno al fine di ridurre i costi.

I dati riportati dal sondaggio di Deloitte sono confermati anche da una recente ricerca effettuata da *Ernst & Young*¹² (Kostadinov, 2020), che individua nella riduzione dei costi e nella focalizzazione delle risorse interne sulle *core competence*, i due motivi principali per cui le aziende al giorno d'oggi si affidano all'outsourcing.

2.8. Formulare una politica di outsourcing

2.8.1. Le fasi di un'operazione di outsourcing

Le aziende che valutano la possibilità di realizzare un'operazione di outsourcing devono, in primo luogo, analizzare la convenienza di questa strategia rispetto ad altre alternative e, contestualmente, focalizzare l'attenzione sulla scelta del partner. Successivamente, gli sforzi saranno rivolti prevalentemente alla gestione delle relazioni contrattuali e al controllo dei risultati.

Come si vede dalla Figura 2.6, l'implementazione di una strategia di outsourcing può essere scomposta in due macrofasi:

- ❖ Fase di avvio
- ❖ Fase di gestione



Figura 2.6: Le fasi di un'operazione di outsourcing (Costaguta, 1996)

Durante la **fase di avvio** occorre definire i processi oggetto di una possibile esternalizzazione, attraverso una valutazione della loro rilevanza strategica in termini di contributo alla formazione delle competenze distintive e di efficienza del loro

¹² *Ernst & Young*: fa parte delle cosiddette “*Big Four*” ed è una delle più importanti società multinazionali di servizi professionali a livello globale. Fornisce servizi di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità, *transaction* e formazione.

svolgimento all'interno dell'azienda. Se in questa fase della valutazione si ritiene che la rilevanza strategica del processo non sia elevata e che i livelli qualitativi garantiti da prestazioni esterne siano maggiori, si può procedere alla loro esternalizzazione e alla selezione del fornitore.

Nella seconda fase, la **fase di gestione**, dopo aver scelto il partner, vengono avviate le trattative per la stipula del contratto. Dopo la formalizzazione del contratto si procede al trasferimento delle attività all'*outsourcer* che, con la collaborazione del responsabile del processo dell'*outsourcing* (*processo owner*), provvederà a monitorare periodicamente l'andamento del servizio, al fine di evidenziare gli scostamenti rispetto ai risultati attesi e apportare le eventuali azioni correttive.

Avvio e gestione rappresentano quindi le due macrofasi che portano all'esternalizzazione di una determinata attività aziendale. Queste possono però essere analizzate con maggiore dettaglio secondo la suddivisione proposta da Quelin e Duhamel (2003) in Figura 2.7, i quali ritengono che l'attuazione di una politica di outsourcing sia concettualmente articolata in quattro fasi principali.

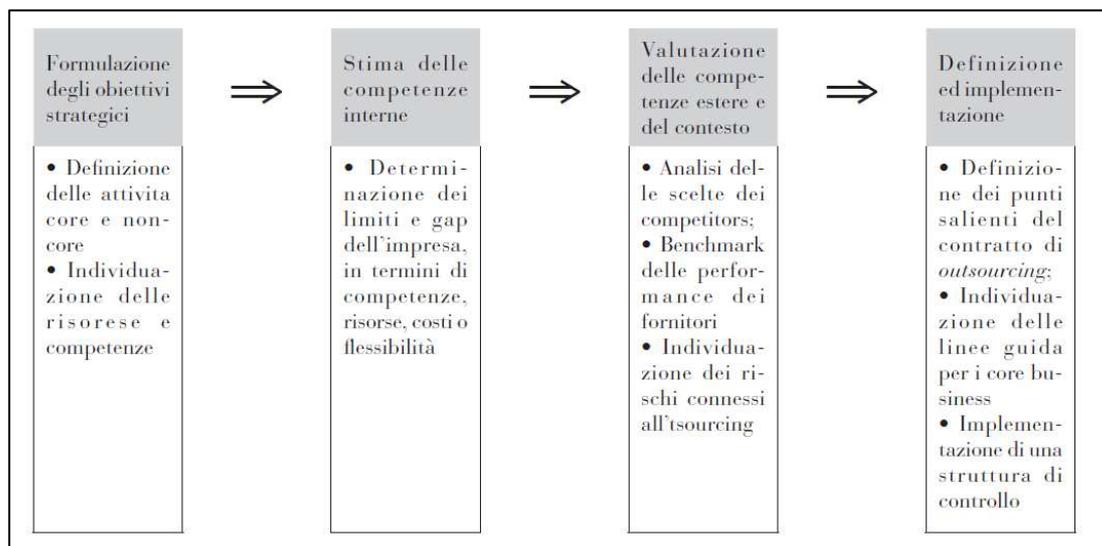


Figura 2.7: Le 4 fasi per l'implementazione di un processo di outsourcing (Quelin, Duhamel, 2003)

Come esposto nei paragrafi precedenti, solitamente le aziende provvedono ad esternalizzare le attività non *core*, e per questo motivo la **prima fase** prevede la

valutazione delle attività aziendali per individuare quelle *core* e quelle secondarie da affidare a terzi.

La **seconda fase** riguarda la valutazione delle risorse e competenze interne all'impresa, al fine di identificare gap e limiti, che rappresentano il punto di partenza di una politica di outsourcing. Infatti, l'esternalizzazione, spesso, è il risultato dell'individuazione dei limiti dell'azienda in termini di flessibilità, controllo, di costi o di risorse, e competenze. Questo tipo di analisi solitamente è piuttosto difficile da condurre in quanto i diversi dipartimenti o divisioni aziendali hanno la tendenza a difendere la propria posizione anche se svolgono attività in modo meno efficiente di fornitori esterni specializzati. Come riportato da Doig e altri (2001), «*managers often don't know – sometimes because they don't want to – how their companies really stack up against the best-in-class providers*»¹³. Analizzare i costi delle diverse attività significa considerare non solo le performance attuali, ma anche le loro potenzialità di sviluppo ed eventuali rischi futuri.

Durante la **terza fase** vengono valutate le offerte dei fornitori terzi, anche attraverso analisi comparative, dette “analisi di benchmarking”, con l'obiettivo di valutare le competenze offerte all'esterno e quelle del contesto competitivo in cui l'impresa si trova ad operare. In questa fase, è richiesto al top management di analizzare le scelte adottate dai competitors, le performance dei fornitori e gli eventuali rischi connessi ad operazioni di esternalizzazione, arrivando ad una *shot list* di possibili *outsourcer*.

La **quarta fase** si riferisce alla vera e propria definizione ed implementazione di una politica di outsourcing. Una volta identificato il fornitore, il top management dovrebbe essere in grado sia di negoziare con esso contratti a lungo termine che definire le linee guida per il proprio *core business*. Nello specifico, si dovrà considerare: lo scopo dei servizi o processi esternalizzati, il prezzo, il livello qualitativo che il fornitore esterno dovrà rispettare, la durata del contratto, i tempi di consegna, eventuali premi o penalità in caso di non mantenimento di quanto pattuito e i termini di cessazione del rapporto. Inoltre, in questa fase, è necessario prevedere anche adeguate strutture di controllo sull'operato del fornitore esterno.

¹³ I managers spesso non sanno – a volte perché non vogliono – come le loro imprese realmente si confrontano con le best in class (le migliori) di settore.

Ovviamente, le fasi appena descritte possono non seguire una sequenza cronologica ed essere realizzate anche contemporaneamente. L'importante è che il top management prima di implementare un processo di outsourcing abbia analizzato attentamente le attività e competenze aziendali e valutato le specificità degli attori esterni (*competitors* e *outsourcer*) e del contesto competitivo (Caroli e Valentino, 2011).

2.8.2. La scelta del partner ottimale

Dopo aver individuato i processi che si desidera esternalizzare, è necessario procedere con la corretta selezione del partner più adatto ad offrire quel determinato servizio. Infatti, un'azienda che decide di affidare a terzi un determinato processo si pone in una situazione di forte dipendenza nei confronti del fornitore e deve necessariamente sussistere una profonda fiducia.

Come già accennato precedentemente il rapporto che si viene a creare tra cliente e fornitore è quello di una vera e propria partnership basata sulla cooperazione e sul riconoscimento delle reciproche professionalità, sulla convergenza degli obiettivi e sull'effettivo impegno da parte dei partner della relazione. Affinché questo sia possibile è importante che vi sia l'assenza di asimmetrie informative, nel senso che entrambi i partner devono poter accedere alle stesse informazioni, e devono poter condividere le stesse conoscenze, attraverso adeguati processi comunicativi. In particolare, il cliente è tenuto a fornire all'*outsourcer* tutti i dati che possono aiutare a definire i confini dei processi da esternalizzare e a chiarire i vari obiettivi perseguiti, anche se questo può comportare un'intromissione eccessiva del fornitore nella propria realtà aziendale soprattutto durante le fasi preliminari del contratto.

Dalle considerazioni appena fatte, si deduce l'elevato grado di importanza che possiedono le prime fasi di avvio di una strategia di outsourcing, ovvero quelle legate alla scelta dell'*outsourcer* cui vengono esternalizzate le attività aziendali. Per questo motivo, la scelta del partner deve basarsi su specifici parametri di valutazione, anche per limitare il più possibile il rischio degli elevati *switching cost* che si dovrebbero sostenere nel caso diventi necessario cambiare il fornitore in quanto non soddisfatti del servizio fornito.

Tra i primi elementi da valutare ci sono sicuramente la solidità finanziaria e il patrimonio tecnologico del potenziale partner. La verifica della struttura finanziaria consente di ridurre i rischi di eventuali crisi future o fallimenti che potrebbero pregiudicare l'offerta del servizio, ma allo stesso tempo di verificare la capacità di investimento del partner in prodotti e tecnologie innovative in grado di aumentare la qualità delle prestazioni.

Il patrimonio tecnologico, invece, va inteso sia come *hard skills* (macchinari e tecnologie disponibili) sia come *soft skills* (struttura organizzativa, professionalità, ...), entrambi elementi fondamentali per avere una visione complessiva del fornitore (Esposito e Lo Storto, 1992).

Oltre ai requisiti di natura economico-finanziaria, ci sono altri requisiti del partner che occorre considerare per la buona riuscita della partnership, quali:

- ❖ Esperienza documentata e capacità di gestire operazioni di rilevanti dimensioni e complessità;
- ❖ Riconosciuta credibilità e ottime referenze per quanto riguarda la correttezza del comportamento professionale e commerciale;
- ❖ Propensione al business oggetto dell'outsourcing. Disponibilità cioè di un portafoglio clienti ampio e diversificato che possa garantire economie di scala e di apprendimento;
- ❖ Eventuale disponibilità ad assorbire risorse (umane e tecnologiche) già esistenti.

Oltre agli aspetti appena visti, Cottrill e Gary (2006) suggeriscono che nella scelta di un partner si dovrebbero prendere in considerazione anche altri aspetti, definiti più "soft", quali: creatività e capacità di innovazione, capacità di comunicare e collaborare, flessibilità e agilità operativa e adattamento culturale.

Da un punto di vista operativo si ritiene che il periodo dedicato alla selezione del partner duri mediamente da quattro a dieci mesi, in base anche alla complessità dell'attività che si vuole esternalizzare. Solitamente agli operatori individuati viene inviata una scheda informativa in cui si illustra il processo che si intende esternalizzare e in allegato vengono richieste informazioni circa: presentazione aziendale, copertura geografica dell'offerta, capacità tecniche, politiche di controllo dei costi, iniziative per il miglioramento della qualità e ogni altra informazione ritenute utile.

Una volta selezionato un numero ristretto di potenziali partner, vengono organizzate delle visite aziendali per verificare approfonditamente le capacità tecniche ed operative, oltre che per conoscere le figure professionali con cui poi si collaborerà durante la partnership. In linea generale, si può affermare che, se l'attività da esternalizzare lo consente, è opportuno valutare sempre l'ipotesi di utilizzare più di un partner. In questo modo si possono evitare eventuali problemi di insoddisfazione del servizio e non ci si lega in maniera esclusiva ad un singolo fornitore, con i relativi rischi ad esso connessi.

2.8.3. La stipula del contratto

L'impostazione del contratto di outsourcing rappresenta una delle fasi più delicate e complesse di tutta l'operazione. Spesso, accade che una delle principali motivazioni degli insuccessi delle operazioni di outsourcing, sia ricondotta ad una non corretta impostazione e gestione del rapporto tra cliente e *provider* esterno.

È fondamentale definire le norme che dovranno regolamentare nel dettaglio modalità operative, criteri di valutazione delle prestazioni, responsabilità e sanzioni, in modo da prevenire ed evitare comportamenti opportunistici da entrambe le controparti (Ricciardi, 2000).

Al fine di negoziare contratti efficaci in grado di ridurre nel futuro i tipici rischi di questo tipo di operazioni (es. costi elevati in caso di rescissione, ...), è necessario coinvolgere figure professioniste in tale ambito e non affidare la negoziazione ad un unico soggetto delegato inesperto di dettagli tecnici e/o giuridici. Infatti, uno degli errori più gravi che possono essere commessi dalle aziende consiste nel firmare contratti standard stilati dai fornitori che possono contenere clausole nascoste o incomprensibili che vanno a tutelare l'*outsourcer* ma non l'*outsourcee*.

I contratti di fornitura di questo tipo vengono stipulati tra due distinti soggetti giuridici (l'azienda cliente e il fornitore di servizi) e contengono una serie di informazioni: la regolamentazione degli eventuali mutamenti delle prestazioni del fornitore, la determinazione dei livelli qualitativi dei servizi erogati, la sicurezza e la riservatezza delle informazioni, i rapporti con il personale, l'ipotesi di insourcing in caso di cessazione del contratto.

Uno dei punti fondamentali riguarda la definizione degli standard qualitativi che l'*outsourcer* deve rispettare; vanno, quindi, identificati dei parametri di riferimento (*Key Performance Indicator*) adeguati e rappresentativi delle performance del fornitore, che devono essere periodicamente monitorati per verificare che siano in linea con i valori definiti in fase di contrattualizzazione.

Infine, è importante definire anche delle clausole relative alla cessazione del rapporto e alla fase “post contrattuale”, ossia relativa all'*insourcing* dell'attività una volta che è terminato il contratto di *outsourcing*. In questo senso è importante stabilire precisamente i beni oggetto del trasferimento (mediante apposito inventario) e le modalità con cui questo avverrà.

Andando a vedere nello specifico quelli che sono gli allegati tecnici che dovranno essere sempre redatti al fine di ottenere una struttura contrattuale completa, troviamo (Gaudio, 2015):

- ❖ **Contesto e perimetro dei servizi.** Contiene un'indicazione degli ambiti di intervento all'interno dei quali l'*outsourcer* dovrà operare.
- ❖ **Descrizione dei servizi**, cioè una corretta elencazione e descrizione delle funzionalità, tecnologie e servizi che saranno oggetto della fornitura, tenendo sempre presente tutti gli aspetti che potrebbero cambiare nel corso del tempo.
- ❖ **Service Level Agreement (SLA).** Definiscono il livello di servizio che il fornitore dovrà mantenere, stabilendo le metriche in base alle quali viene misurato lo stesso servizio e gli eventuali rimedi o penali in caso di mancato raggiungimento dei livelli di performance concordati.
- ❖ **Sistema di pricing.** Vengono definite le previsioni dei costi e flessibilità al variare del livello dei servizi e dei volumi, con annesse procedure di *change management*; inoltre, contengono le penali per la mancata osservanza di determinati termini contrattuali e le modalità di fatturazione e pagamento. Inoltre, è importante cercare di prevedere tutte le possibili attività opzionali, indicandone i costi, al fine di sfruttare la maggior forza contrattuale antecedente la firma del contratto.
- ❖ **Sistema di governance**, ovvero i processi di comunicazione e gestione della relazione contrattuale non solo in termini legali, ma soprattutto in termini

operativi, con una precisa individuazione dei ruoli e delle responsabilità delle varie parti coinvolte.

- ❖ **Transizione/progetto.** Contiene la descrizione di un piano dettagliato che permetta la presa in carico delle attività e dei processi oggetto del contratto da parte del fornitore esterno, così da definire ruoli e responsabilità del progetto di outsourcing. Particolare importanza dovranno ricoprire tutte le fasi di *knowledge transfer* tra cliente e fornitore, e viceversa.
- ❖ **Transformation**, intesa come miglioramento continuo e innovazione. Questo avviene attraverso la delineazione di strategie specifiche (con regole ed incentivi) volte a garantire l'implementazione di processi strutturati, possibili *reengineering* di processo, ed innovazioni di prodotto, in grado di portare valore aggiunto sia all'*outsourcer* che all'*outsourcee*, senza la necessità di passare attraverso nuove contrattazioni.
- ❖ **Termination assistance.** Si riferisce alla definizione dei processi che dovranno essere attivati congiuntamente con il fornitore nel caso di cessazione del contratto.
- ❖ Altri elementi vari ed eventuali, che contengano tutti i possibili aspetti contingenti alla fornitura, come quelli di *security, business continuity, privacy, ...*

2.9. Le aree aziendali oggetto dell'outsourcing

Negli anni si è verificata una progressiva estensione dei settori produttivi interessati da processi di esternalizzazione; infatti, oltre a quello manifatturiero anche i settori farmaceutico, bancario, della pubblica amministrazione e altri ancora hanno progressivamente aumentato il proprio livello di ricorso all'outsourcing.

Focalizzando l'attenzione sul settore manifatturiero, l'outsourcing, come più volte evidenziato, riguarda più frequentemente processi ed attività che hanno minor rilevanza rispetto al *core business* dell'azienda. Le funzioni aziendali maggiormente esternalizzate risultano essere le "funzioni di staff", cioè di supporto al business, che sono spesso considerate un mero costo da ridurre e rendere variabile in funzione degli andamenti dei volumi di mercato.

Da un punto di vista storico le prime attività ad essere esternalizzate sono state quelle di EDP (*Electronic Data Processing*) e della logistica. Infatti, la crescente complessità dei sistemi informatici (sviluppo e manutenzione degli applicativi informatici) ha portato numerose aziende che non disponevano internamente delle competenze necessarie ad affidarsi a fornitori esterni. In aggiunta al settore IT (*Information Technology*), un'ulteriore area coinvolta in maniera rilevante è stata la logistica, con l'esternalizzazione dei servizi di import/export, di controllo merci e per la gestione del magazzino.

Il crescente ricorso all'outsourcing da parte delle imprese ha poi ampliato fortemente le tipologie di attività esternalizzate. Oggi, altre funzioni aziendali coinvolte da operazioni di outsourcing sono amministrazione (servizi fiscali, gestione paghe e stipendi, audit interno), finanza, marketing, risorse umane e *facility management*¹⁴ in generale (Abraham e Taylor, 1993; Greenberg e Canzoneri, 1997; Caroli e Valentino, 2011).

Come possiamo vedere dal grafico riportato di seguito in Figura 2.8, i processi che nel 2021 vengono maggiormente esternalizzati riguardano i servizi IT (54% dei rispondenti), finanza (44%), gestione paghe (32%) e *customer service* (22%)¹⁵.

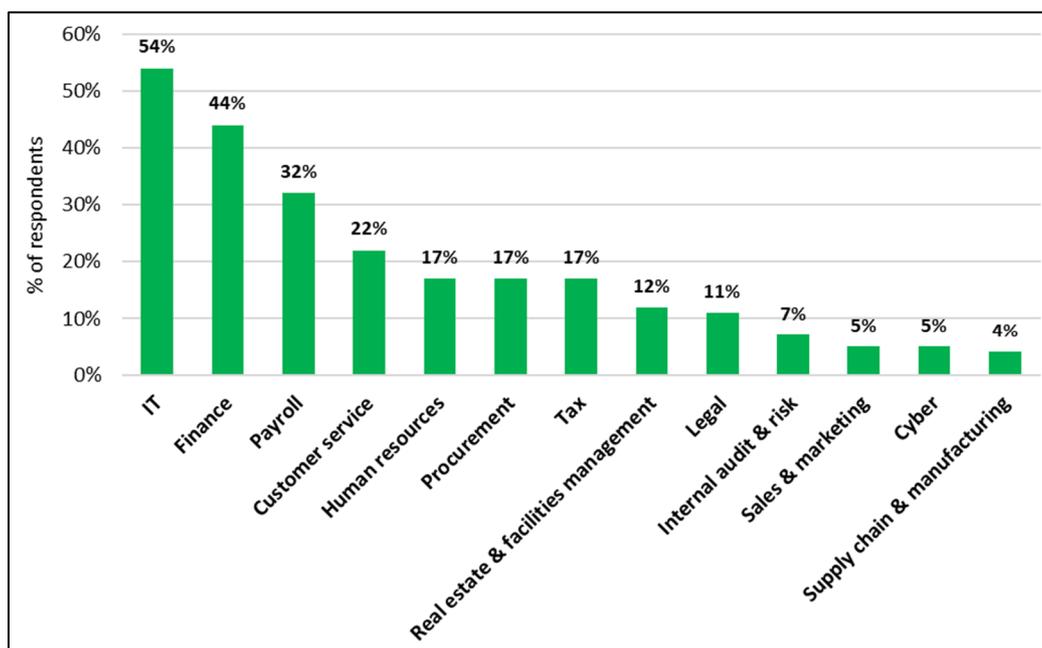


Figura 2.8: Most commonly implemented services by outsourcing providers in 2021 (Deloitte, 2021)

¹⁴ Il *facility management* è la scienza aziendale che controlla tutte le attività che non riguardano il *core business* di un'azienda: produttività d'ufficio, utilities, sicurezza, telecomunicazioni, servizio mensa, manutenzioni, ecc.

¹⁵ La somma delle % è superiore a cento in quanto alcuni rispondenti al sondaggio proposto da Deloitte hanno fornito risposte multiple.

2.10. Le opportunità e i rischi dell'outsourcing strategico

2.10.1. I vantaggi ottenibili con l'outsourcing

Riprendendo il paragrafo “Le motivazioni determinanti il ricorso all'outsourcing”, i motivi che spingono un'impresa a esternalizzare una o più funzioni aziendali sono quindi essenzialmente dovuti alla mancanza di risorse interne (*know-how* e tecnologie adeguate), oppure legati a necessità di incremento dell'efficienza produttiva e di riduzione dei costi di produzione. Questi obiettivi sono, infatti, la diretta conseguenza dei vantaggi che una corretta strategia di outsourcing può apportare all'attività di impresa.

Andando ad elencare in maniera più puntuale i vantaggi ottenibili con una strategia di questo tipo, troviamo:

- ❖ **Focalizzazione sul *core business*.** Diminuisce il numero di attività gestite direttamente dall'azienda, evitando di dover investire in attività secondarie.
- ❖ **Riduzione dei costi operativi.** L'impresa si affida ad un partner specializzato che ha come business principale l'attività che l'impresa esternalizza, e quindi, grazie ad economie di scala e di apprendimento, è in grado di garantire costi inferiori.
- ❖ **Maggiore flessibilità.** L'*outsourcer* possiede una maggior capacità di far fronte ad improvvise variazioni di volume nelle vendite, in quanto, grazie alla propria organizzazione specifica, è in grado di compensare i picchi di un determinato cliente con la bassa stagionalità di altri clienti.
- ❖ **Acquisizione di personale specializzato.** Il *core business* del partner selezionato coincide con l'attività che viene esternalizzata dall'azienda, e quindi migliori saranno anche le competenze del personale.
- ❖ **Condivisione e riduzione dei rischi imprenditoriali,** soprattutto nel caso di outsourcing strategico.
- ❖ **Miglioramento della qualità dei prodotti e/o servizi.** L'impresa tende ad inserire nel proprio “paniere” solo fornitori in grado di garantire alti standard qualitativi.
- ❖ **Aumento dei profitti aziendali,** come conseguenza degli altri punti appena elencati.

2.10.2. I rischi dell'outsourcing

Dopo aver approfondito i vantaggi conseguibili con l'outsourcing, è necessario illustrare anche i rischi associati a tale strategia. Infatti, il ricorso all'outsourcing senza tenere conto delle conseguenze di tale scelta, può ostacolare il raggiungimento dell'obiettivo ricercato. Innanzitutto, è utile evidenziare alcune delle condizioni di base che bisogna necessariamente tenere in considerazione quando si sceglie la strada dell'outsourcing. Una condizione "esterna" basata sulla presenza sul mercato di operatori in grado di svolgere in modo efficiente e corretto l'attività da esternalizzare, ed una condizione "interna" legata al timore dei manager di perdere il controllo sulla funzione esternalizzata, con il conseguente ridimensionamento del loro potere all'interno dell'azienda. È altrettanto importante sottolineare che spesso succede di incontrare resistenze interne, soprattutto ai livelli più bassi dell'organizzazione a causa dei sindacati, spesso critici nei confronti dell'esternalizzazione e della delocalizzazione a causa della conseguente riduzione della necessità di manodopera locale (Cassia, 2010).

Fatta questa breve introduzione, i rischi veri e propri associati ad una strategia di outsourcing possono essere di natura economica, strategica ed operativa: (Caroli e Valentino, 2011; Quelin e Duhamel, 2003):

- ❖ **Rischio di natura economica.** Rappresenta uno degli aspetti più critici in quanto i costi dell'operazione sono molto elevati e di difficile valutazione. Molto spesso accade infatti che le spese effettive superino di gran lunga quelle preventivate, e di conseguenza i risparmi ottenuti si rivelano notevolmente inferiori. Questo perché i costi associati ad un'operazione di outsourcing sono molti e di differente natura: oltre ai costi esplicitati nel contratto, bisogna tenere in considerazione i costi transazionali (ricerca e selezione del fornitore, contrattazione con il fornitore, ...), i costi di coordinamento, i costi di implementazione e gli eventuali costi da sostenere nel caso in cui ci si affidi a società di consulenza esterne per la gestione del progetto.
- ❖ **Rischio di dipendenza dal fornitore di servizio.** Si riferisce alla mancanza del completo controllo da parte dell'*outsourcer* sull'attività svolta dall'*outsourcee*. La dipendenza da un soggetto esterno comporta per l'*outsourcer* la difficoltà nel

cambiare l'*outsourcer* o di re-internalizzare l'asset esternalizzato al momento della scadenza del contratto. Inoltre, nel lungo periodo, l'impresa corre il rischio di non possedere il necessario *know-how* per comprendere, analizzare e controllare l'evoluzione di un servizio o di un'attività.

- ❖ **Rischio di asimmetrie informative.** Si verifica quando non è presente la necessaria fiducia tra *outsourcee* ed *outsourcer*, oppure se i canali comunicativi non sono adeguati. Questo porta ad una trasmissione errata e/o parziale delle informazioni tra cliente e fornitore con conseguenze più o meno gravi sulla corretta gestione dell'attività esternalizzata.
- ❖ **Rischio connesso alle effettive capacità del soggetto fornitore.** Una scarsa solidità finanziaria, una mancanza di apertura internazionale o l'insufficiente conoscenza delle attività dell'impresa cliente possono determinare un'incapacità dell'*outsourcer* di evolvere congiuntamente con l'*outsourcee*, rischio che si accentua in contesti economici altamente dinamici. Essendo l'outsourcing solitamente caratterizzato da rapporti contrattuali di lungo termine, l'*outsourcer* deve essere in grado di adattare la propria offerta sia geograficamente (seguendo il proprio cliente) che tecnicamente (avendo competenze tecnologiche ed innovative distintive) alle esigenze del cliente.
- ❖ **Rischio di perdita di *cross-functional skills*.** Dall'intrecciarsi delle relazioni e dalla continua interazione fra le diverse funzioni aziendali tendono a generarsi nuove intuizioni e soluzioni. Tale aspetto potrebbe dissolversi di fronte ad una razionalizzazione e frammentazione della catena del valore secondo le logiche dell'outsourcing. Per coprirsi da questa categoria di rischio, risulta di cruciale importanza che l'impresa interagisca costantemente con l'*outsourcer* e stabilisca con quest'ultimo una relazione di lungo periodo, basata sullo scambio e l'arricchimento reciproco.
- ❖ **Rischio organizzativo.** È legato ai problemi connessi al cambiamento organizzativo causato dall'esternalizzazione. Ad esempio, la riallocazione delle risorse liberate dall'esternalizzazione può essere complessa e costosa, portare alla demotivazione del personale che, in alcuni casi, si manifesta anche con la "fuga" verso altre imprese. È evidente che una situazione di questo tipo, soprattutto se prolungata nel tempo, genera costi aggiuntivi difficilmente quantificabili. Per

evitare questo tipo di rischio sarebbe opportuno che il top management, nelle fasi preliminari di analisi e verifica del possibile riassetto organizzativo, sia il più riservato possibile per evitare di creare agitazione tra i dipendenti.

- ❖ **Rischio operativo**, legato alla definizione di nuove modalità operative interne e al corretto coordinamento tra l'attività esternalizzata e le attività interne.

La Tabella 2.2 riportata sotto, mostra quali possono essere gli effetti dell'outsourcing sulle diverse funzioni aziendali:

Tabella 2.2: Effects of outsourcing (Mol, 2007)

AREA	EFFECTS OF OUTSOURCING
Marketing	Outsourcing can modify consumers' preferences. The product price decreases, as does the uniqueness of the product itself.
Purchasing	Outsourcing favors growth in this area, increasing the number of relations with suppliers and new contracts. The main task of this department is the management of outsourcing operations.
Operations	Outsourcing might reduce the quality of the work, but in some cases it might also increase it. With outsourcing, the need to coordinate operations between more business organizations increases.
Finance	In terms of financial benefits, fixed costs decrease to the advantage of variable costs.
Information system	A more complex information system is needed which integrates all the information coming from a range of suppliers.
Human resources	Potential reduction in organization solidity. It might be more difficult to create a corporate philosophy shared by the employees and by the outsourcing suppliers.
Logistics	Outsourcing makes the logistics tasks more complicated because it increases the number of the organizations involved but, at the same time, reduces the stock.

Si nota come, ad esempio, l'outsourcing può avere un impatto generalmente positivo sull'area finanziaria, consentendo di “trasferire” alcuni costi fissi in costi variabili; mentre nell'area delle risorse umane potrebbe causare un calo della coesione aziendale. A volte può verificarsi un *trade-off* costi-benefici, come nel caso della logistica: i vantaggi derivanti dalla riduzione delle scorte possono essere controbilanciati dalla maggiore complessità di gestione dovuta al maggior numero di aziende coinvolte.

CAPITOLO 3 – L’outsourcing della logistica

3.1. Introduzione

Dopo aver illustrato nel capitolo precedente il fenomeno dell’outsourcing come strategia d’impresa, in questo capitolo viene approfondito l’outsourcing della logistica. Al giorno d’oggi l’esternalizzazione di parte o di tutti i processi logistici è diventata una pratica comune per le imprese di tutte le dimensioni che vogliono rendere sempre più efficienti e sostenibili i propri processi di approvvigionamento, distribuzione e assistenza clienti. Nel corso del capitolo vengono presentati gli aspetti principali relativi a tale strategia d’impresa, tra cui le motivazioni che spingono le aziende alla terzizzazione, alcune possibili classificazioni dei *providers* logistici e gli step fondamentali in cui si articola un progetto di esternalizzazione della logistica.

3.2. Una panoramica sull’outsourcing della logistica

In un ambiente come quello attuale, le aziende sono alla continua ricerca di nuove soluzioni in tutte le aree della loro attività, compresa ovviamente la logistica. Infatti, man mano che la gestione della supply chain diventa più sofisticata, cresce la tendenza a focalizzarsi sulle attività legate al *core business*, scegliendo strategicamente di gestire in outsourcing le restanti.

In letteratura sono state proposte diverse definizioni per chiarire il concetto di outsourcing della logistica. Secondo Cicchetti e Fiore (2013) l’outsourcing logistico può essere definito come “*quel processo attraverso il quale le aziende affidano a fornitori esterni, per un periodo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni logistiche che in precedenza erano svolte all’interno*”. Il trasferimento può riguardare le semplici funzioni di trasporto, di stoccaggio delle merci e i relativi processi di riordino, o attività più articolate quali il packaging, l’espletamento delle pratiche amministrative e doganali, la gestione e il trattamento dei flussi informativi e, in numero sempre maggiore

di casi, i servizi di *customer service*, marketing operativo e merchandising sul cliente finale.

La logistica può essere identificata come un servizio intermedio che collega tre attori della supply chain: produttore (*outsourcee*), fornitore di servizi (*outsourcer*) e cliente. Per questo motivo assume un ruolo di primaria importanza nel successo delle operazioni della catena di fornitura, in quanto servizi logistici di elevata qualità garantiscono prestazioni aziendali superiori: puntualità della consegna, correttezza dell'ordine e della fornitura, soddisfazione del cliente, aumento dei profitti (Shaharudin et al., 2015).

Data, quindi, la sua rilevanza strategica nel successo competitivo di un'azienda, la logistica è una delle funzioni aziendali più spesso oggetto di discussione in riferimento alla sua convenienza o meno ad essere esternalizzata. Infatti, se fino a qualche decennio fa la decisione di affidare a terzi una o più attività logistiche era riconducibile ad una valutazione esclusivamente di tipo *make or buy*, scegliendo tra l'esecuzione interna e l'esternalizzazione, oggi valutare la convenienza di una determinata scelta piuttosto che un'altra è più difficoltosa e non sempre la sola analisi dei costi porta a risultati economicamente più convenienti nel medio-lungo periodo. Ciò dipende dalla complessità dei sistemi aziendali, in cui il numero di soggetti coinvolti e la tipologia delle relazioni tra le catene di aziende di una stessa filiera produttiva sono sempre più articolati.

Inoltre, in aggiunta al fattore puramente economico, un ulteriore interrogativo che spesso i manager aziendali si pongono riguarda il fatto se la logistica debba essere considerata una *core competence* o meno, e di conseguenza se sia più opportuno mantenerla all'interno dell'azienda, oppure se possano essere maggiori i vantaggi conseguibili decidendo di affidare la gestione di tale attività ad un operatore terzo specializzato. Intorno a questo tema esiste una certa confusione ed è sicuramente difficile trovare una risposta univoca valida per ogni situazione. Nella maggior parte delle imprese la logistica è ritenuta una *core competence* in quanto elemento centrale dell'attività aziendale e fondamentale per fornire il massimo servizio al cliente consegnando "*the right product, at the right price, at the right place, at the right time, and to the right person*"¹⁶. Tuttavia, come si è visto nel capitolo precedente, le *core competence* vengono definite come quelle competenze chiave che differenziano un'impresa da un'altra e sono fonte del vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Seguendo questa affermazione, l'esternalizzazione

¹⁶ Il prodotto giusto, al giusto prezzo, nel luogo giusto, al momento giusto e alla giusta persona.

della logistica può essere vista secondo una prospettiva differente poiché tutte le operazioni logistiche sono facilmente imitabili e quindi trasferibili all'esterno senza particolari danni per la competitività aziendale, anzi, portando spesso notevoli benefici in termini di costo e livelli di performance. A supporto di quest'ultima tesi, un recente studio realizzato da Fadile et al. (2019) dimostra come esternalizzare la logistica possa portare le aziende a ridurre di circa il 9% i costi totali sostenuti per la gestione di tale attività, e parallelamente ad un miglioramento del 15% della capacità e della qualità dei prodotti. L'outsourcing delle attività logistiche è una prassi decisamente consolidata per quanto riguarda i trasporti (ormai quasi nessuna azienda possiede un'importante flotta di camion di proprietà), mentre vive fasi di alterna fortuna per quanto riguarda le attività connesse alla gestione dei magazzini (*housing & handling*). Questo perché decidere di affidare totalmente in outsourcing la propria logistica implica conseguenze che hanno un forte impatto sull'azienda e sulla sua strategia di medio-lungo termine.

Infine, è importante sottolineare come terziarizzare, indipendentemente che possa essere la strategia più corretta o meno, non significa disinteressarsi completamente della logistica in quanto viene affidata ad un operatore specializzato. Come dimostra anche lo studio riportato di seguito in Figura 3.1 (Richards, 2014), la maggior parte dei casi di insuccesso di outsourcing sono, infatti, da ricondurre alla non consapevolezza dell'*outsourcee* delle pratiche corrette per la gestione della logistica, che si traducono in una gestione inefficace del rapporto con il fornitore logistico, incapacità di monitoraggio delle performance, comparsa di costi nascosti non preventivati e perdita di controllo sui processi esternalizzati.

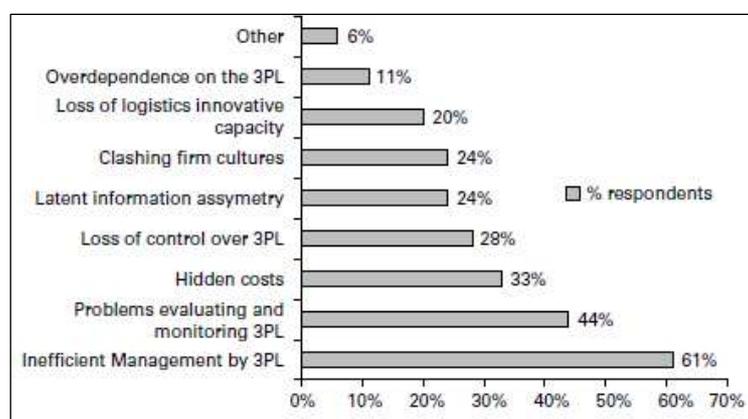


Figura 3.1: Why outsourced relationships fail (adapted from Eye for Transport, 2010)

Affinché la scelta strategica si riveli vincente, è necessario quindi che l'azienda cliente abbia la piena conoscenza della propria situazione logistica e dei costi che dovrebbe sostenere qualora decidesse di mantenerla internamente.

Il successo dell'outsourcing della logistica è stato in larga misura determinato dall'aumento del numero di aziende logistiche che operano sul mercato e soprattutto dalla crescita del patrimonio di capacità e di competenze di cui le stesse aziende dispongono. La concorrenza che si è venuta a creare nel settore ha portato i *providers* logistici alla necessità di migliorare costantemente sia la gamma sia la qualità dei servizi offerti, fornendo servizi integrati e personalizzati in grado di rispondere in maniera sempre più specifica alle esigenze dei clienti. I dati europei e nazionali registrano una costante crescita dell'outsourcing logistico sia nell'area dei trasporti che dei magazzini, ovvero le due aree di attività più comunemente esternalizzate. Infatti, anche se a ridosso dell'emergenza sanitaria per COVID-19 si è assistito ad una flessione delle imprese logistiche (fatta eccezione per l'e-commerce e per i settori dell'agroalimentare e del sanitario), già a partire dall'estate del 2020 il settore è riuscito a reagire, sfociando in un 2021 che ha fatto segnare una crescita del 3,5% rispetto all'anno precedente. Parliamo di *revenue* pari a 86 miliardi di euro, un risultato vicino al valore pre-pandemia del 2019, ovvero 87 miliardi di euro (Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet", 2022).

3.3. Tre teorie che motivano l'outsourcing della logistica

In letteratura vengono generalmente individuate tre possibili teorie alternative che spiegano le motivazioni per cui un'azienda decide di esternalizzare la propria logistica, o al contrario di mantenerla *in-house*:

❖ *Transaction Cost Theory* (TCT)

La teoria dei "costi di transazione" nasce nel 1937 con la pubblicazione dell'articolo "*The nature of the firm*" da parte di Ronald H. Coase, viene ripresa e approfondita a metà degli anni '70 da Oliver E. Williamson, e sostiene che la decisione di un'impresa di esternalizzare i propri servizi logistici si basa sulla

minimizzazione dei costi di transazione. I costi di transazione sono tutti quei costi necessari per realizzare uno scambio, un contratto o una transazione economica in genere (Costa et al., 2014). Questi costi si possono differenziare in *ex-ante* ed *ex-post*. I costi *ex-ante* si generano prima che la transazione abbia luogo e comprendono i costi che derivano dalla stesura e negoziazione del contratto, e quelli sostenuti per salvaguardare l'accordo. I costi *ex-post*, invece, comprendono i costi riguardanti aggiustamenti e correzioni del contratto, l'organizzazione e la gestione delle strutture, e le garanzie degli impegni assunti. Si distinguono dai costi di produzione, i quali corrispondono ai costi di realizzazione di una specifica attività, e sono determinati dai costi effettivi e dai costi opportunità delle risorse che vengono impiegate per svolgere tale attività.

Quindi, secondo questa teoria, nel momento in cui i costi di transazione sono bassi l'attività dovrebbe essere acquistata sul mercato, mentre se i costi sono alti l'attività dovrebbe essere gestita internamente (Skjoett-Larsen, 2000). Di conseguenza, l'outsourcing della logistica rappresenta uno strumento per ridurre i costi di transazione rivolgendosi al mercato, cui le aziende fanno ricorso nel momento in cui presentano uno svantaggio di costo non colmabile rispetto ai concorrenti o quando non raggiungono un'efficienza complessiva analoga a quella di operatori esterni specializzati.

❖ ***Resource-Based Theory (RBT)***

Un'impresa può essere vista come un insieme di risorse distribuite in modo eterogeneo tra le diverse funzioni aziendali (Eisenhardt e Martin, 2000). In questo contesto il termine "risorse" possiede un significato ampio e non si riferisce solamente a beni materiali, come materiali, magazzini, attrezzature e impianti, ma anche a beni immateriali, come la conoscenza aziendale, il *know-how* specialistico e il patrimonio organizzativo.

Il principio alla base di questa seconda teoria afferma che un'azienda, per poter rimanere competitiva sul mercato, deve essere capace di garantirsi un flusso efficiente di nuove risorse che possano permetterle di migliorare continuamente e incrementare le proprie prestazioni (Rungtusanatham et al., 2003). Affinché questo sia possibile, l'impresa può decidere di esternalizzare i propri servizi

logistici in modo tale da poter accedere a conoscenze specialistiche a disposizione dei fornitori logistici, incrementando parallelamente anche il proprio patrimonio tecnico e conoscitivo.

❖ ***Network Theory (NT)***

Alla base della teoria del “*Network Theory*” si trova la considerazione secondo cui l’outsourcing consente ad un’impresa di gestire la propria catena di fornitura come un’unica entità attraverso la costruzione di relazioni interaziendali e il coordinamento di una solida rete tra i diversi attori della supply chain. Riprendendo in parte la “*Resource-Based Theory*”, il principio alla base di questa teoria sostiene che un’impresa ha bisogno di risorse che spesso sono controllate e gestite da altre imprese, e tali risorse possono essere ottenute solamente stringendo relazioni e interagendo con queste realtà.

Quindi, la crescita del fenomeno dell’outsourcing logistico viene spiegato dalla teoria del NT proprio in relazione alla formazione di nuove e continue forme di relazioni e alleanze tra imprese. Inoltre, un’impresa che ha la capacità di coordinarsi in maniera ottimale con altre realtà della rete può creare per sé una base solida in grado di permetterle di raggiungere un vantaggio competitivo; questo aspetto rappresenta un’ulteriore motivazione che spiega la crescente tendenza ad affidarsi a fornitori logistici esterni.

Si può affermare che ognuna delle tre teorie appena viste, e riassunte in Figura 3.2, presenti una propria prospettiva riguardo i fattori che influenzano la scelta di affidarsi all’outsourcing logistico, ma nessuna di queste da sola è del tutto sufficiente a fornire una spiegazione completa. Infatti, l’azione di un’azienda di riorganizzare i propri processi per esternalizzare più servizi logistici ad un fornitore esterno non può essere spiegata solo da un punto di vista economico, così come non basta la volontà di instaurare un rapporto con altri attori della supply chain per accedere a nuove risorse e tecnologie. Le tre teorie vengono, quindi, considerate complementari e, nel loro insieme, forniscono un supporto completo alle decisioni di outsourcing della logistica.

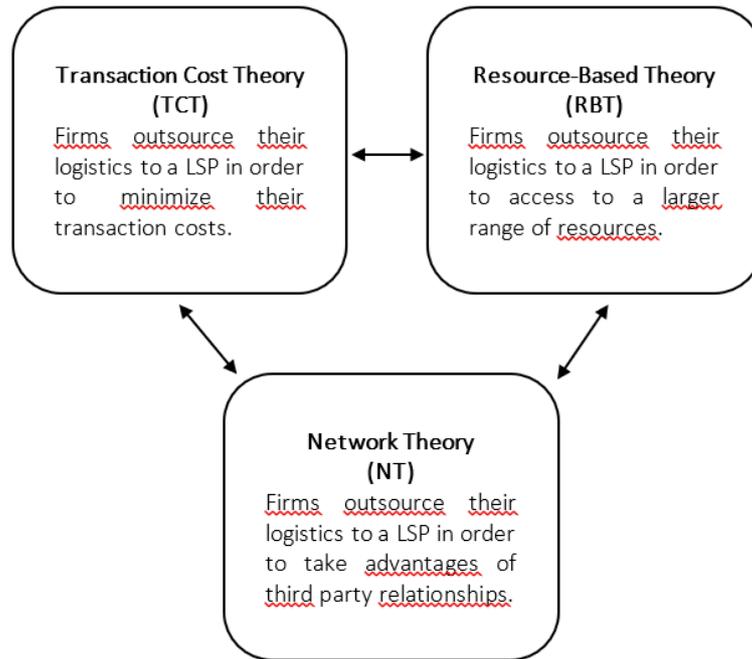


Figura 3.2: Logistics outsourcing theories (Zacharia, Sanders, Nix, 2011)

3.4. I servizi di logistica in outsourcing

Come dimostrano anche i numeri presentanti in precedenza, al giorno d’oggi c’è un rinnovato interesse per il settore dei servizi logistici. Le ragioni principali di questa situazione si individuano nella costante crescita del mercato della logistica e dell’importanza vitale che i fornitori logistici ricoprono nella catena di approvvigionamento della supply chain.

Dato l’ingente numero di *players* e lo stato sviluppo del settore della logistica, è possibile individuare una grandissima varietà di servizi logistici dedicati all’outsourcing dei processi aziendali. Tali servizi possono essere categorizzati in base a determinate caratteristiche e, nel corso degli anni, sono state presentate diverse classificazioni. La differenza fondamentale alla base di ogni classificazione riguarda la tipologia di attività che i *providers* logistici sono in grado di svolgere per l’azienda cliente, e alla conseguente importanza strategica che essi assumono all’interno della supply chain.

Seguendo questa idea, la logistica conto terzi può essere suddivisa in due macrocategorie:

- ❖ **Commodity Outsourcing.** Fa riferimento ad iniziative di natura più operativa, con il coinvolgimento di singole operazioni logistiche più semplici, come l'organizzazione del trasporto su strada e lo stoccaggio della merce.
- ❖ **Strategic Outsourcing.** Riguarda l'insieme delle decisioni e delle operazioni di carattere strategico che prevedono la terziarizzazione completa di uno o più processi logistici, a partire dalle fasi di trasporto e stoccaggio nei magazzini, andando via via verso ambiti più complessi.

Accade spesso, specialmente per le aziende più strutturate, che si ricorra contemporaneamente ad entrambe le forme di outsourcing per ottimizzare i processi logistici nel loro complesso.

In linea con quanto detto, sono numerose le classificazioni proposte in letteratura che distinguono fondamentalmente due tipi di servizi logistici: servizi logistici di base e servizi logistici avanzati. In Figura 3.3 sono riportate con maggiore dettaglio le principali differenze tra le due tipologie di servizi, in base al loro grado di complessità.

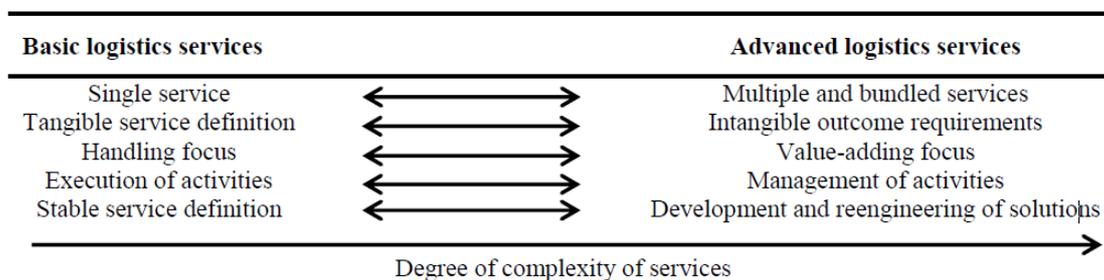


Figura 3.3: Logistics services classification (Andersson, Norrman, 2002)

Hsiao et al. (2010) propongono, invece, una classificazione leggermente più dettagliata che individua quattro livelli di servizi logistici, distinguendo tra servizi di esecuzione e servizi di pianificazione e controllo nella gestione delle operazioni:

- ❖ Livello 1: si riferisce ai servizi di trasporto e stoccaggio.
- ❖ Livello 2: si riferisce ai servizi a valore aggiunto (es. imballaggio ed etichettatura).
- ❖ Livello 3: si riferisce ai servizi di pianificazione e controllo (es. la gestione delle scorte e l'organizzazione dei trasporti).
- ❖ Livello 4: si riferisce ai servizi di gestione della rete di distribuzione.

Un'ulteriore classificazione distingue le attività oggetto dell'esternalizzazione a seconda che esse siano connesse al flusso fisico oppure al flusso informativo.

- ❖ **Flusso fisico.** Rientrano le attività di trasporto, movimentazione negli impianti e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti. In aggiunta al classico flusso produttore-cliente, acquista sempre più importanza la *reverse logistics*, che comprende tutti i servizi di post-distribuzione, quali assistenza tecnica, riparazione, installazione in loco o attinenti alle richieste di recupero, ricondizionamento, riciclaggio e smaltimento dei beni distribuiti e dei loro imballi.
- ❖ **Flussi informativo.** Oltre alle tipiche attività di controllo quali-quantitativo delle merci, all'organizzazione della documentazione di prelievo, imballo e spedizione, vi sono i servizi di *tracking & tracing* (sistemi finalizzati alla tracciabilità del prodotto) e tutte le tecnologie informatiche che rendono più automatico, veloce ed efficiente lo scambio di informazioni.

Dopo aver definito alcune proposte di classificazione basate sulla tipologia di attività che possono essere esternalizzate, vediamo quali sono le attività facenti parte della gestione logistica che vengono tipicamente gestite in outsourcing. I servizi logistici che possono essere affidati da terzi sono numerosi e, ad oggi, non esistono delle linee guida precise su quali operazioni sia effettivamente più conveniente esternalizzare. Per questo motivo la questione sul “cosa esternalizzare” rimane una delle domande chiave degli studi in materia.

Si può osservare come i servizi tradizionalmente affidati ad operatori terzi, come il trasporto e lo stoccaggio, rimangano di gran lunga i servizi principali offerti dai *providers* logistici, che, tuttavia, stanno man mano ampliando la propria offerta in linea con le esigenze del mercato. Per questo motivo i servizi logistici che possono essere esternalizzati sono numerosi e di elevata varietà, spaziando da attività di carattere operativo ad attività strategiche. Secondo Sahay e Mohan (2006) tra questi servizi rientrano:

- ❖ Trasporto nazionale e internazionale
- ❖ Stoccaggio della merce
- ❖ Gestione e organizzazione delle spedizioni

- ❖ Creazione di sistemi logistici informativi logistici
- ❖ Elaborazione ed evasione degli ordini
- ❖ Negoziazione delle tariffe con i vettori cui è affidato il trasporti della merce
- ❖ Etichettatura e imballaggio dei prodotti
- ❖ Assistenza clienti
- ❖ Servizio post-vendita e *reverse logistics*
- ❖ Pratiche amministrative, di controllo e finanziarie

Tuttavia, nonostante il crescente numero di servizi proposti dagli operatori logistici, Fadile et al. (2019) sottolineano come i servizi logistici di base risultano ancora i più esternalizzati, analisi confermata anche dallo studio realizzato da *3PL WorldWide* (2019) e riportato in Figura 3.4. Questo perché molte aziende preferiscono mantenere la maggior parte del processo logistico all'interno dell'azienda, soprattutto le fasi del processo di carattere maggiormente tattico-strategico, ed esternalizzare solo i servizi più elementari, come il trasporto e lo stoccaggio della merce.

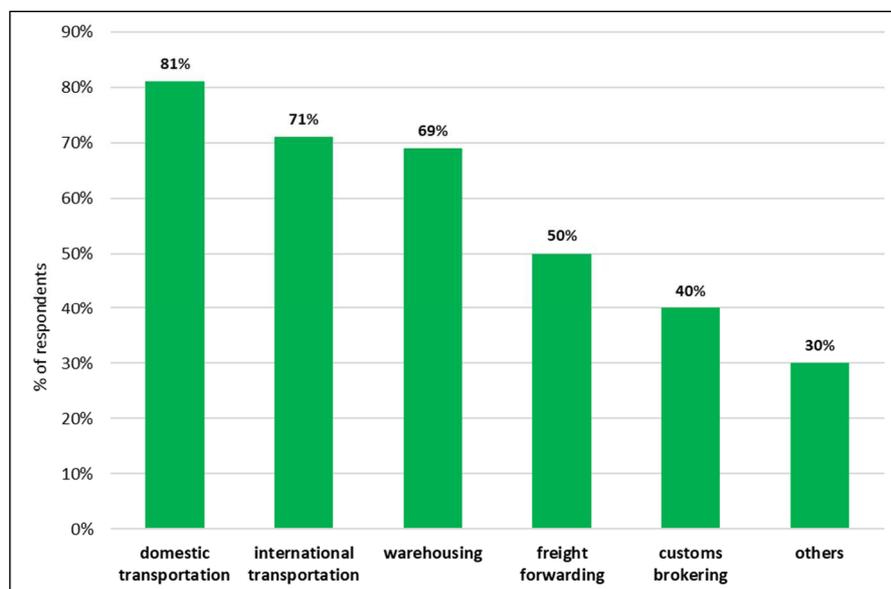


Figura 3.4: The top functions outsourced by companies (3PL Worldwide, 2019)

3.4.1. Il significato di 1PL, 2PL, 3PL, 4PL e 5PL

La classificazione più comunemente diffusa distingue cinque principali famiglie di fornitori logistici in base alla complessità del loro sistema di offerta. Ai fini di tale suddivisione, viene utilizzata la sigla “PL”, ovvero *Party Logistics*, per indicare l’operatore logistico, preceduta da un numero che indica appunto i servizi offerti dall’operatore stesso.

❖ **1PL (*First Party Logistics*)**

È un tipo di soluzione che si verifica quando un’azienda immagazzina e trasporta direttamente la propria merce. Avviene solitamente nelle piccole aziende di produzione con distribuzione locale che sono autosufficienti nei loro servizi logistici. In alternativa, possono essere considerati 1PL anche i trasportatori che distribuiscono la merce di una ditta appaltatrice, che in questo modo delega l’acquisto e la manutenzione della flotta di trasporto, nonché la gestione degli autisti; in questi casi, l’azienda appaltatrice continua a gestire le operazioni e lo stoccaggio nei propri di magazzini.

❖ **2PL (*Second Party Logistics*)**

Rappresentano il primo livello di esternalizzazione di alcune attività logistiche da parte di un’azienda. L’operatore logistico 2PL offre servizi standard principalmente a livello nazionale, come il trasporto e lo stoccaggio delle merci. Tuttavia, la gestione continua ad essere affidata all’azienda committente, che organizza la flotta di trasporto e i flussi dei materiali.

❖ **3PL (*Third Party Logistics*)**

La logistica 3PL (“logistica conto terzi” o “logistica in outsourcing”) consiste nell’esternalizzazione di gran parte o di tutte le operazioni logistiche. L’operatore logistico, in questo caso, è un fornitore di servizi logistici integrati, in quanto si occupa del trasporto e dello stoccaggio della merce (flusso fisico), ma al contempo anche della gestione e organizzazione dei due cicli (flusso informativo).

L'operatore 3PL ha la responsabilità di gestire i prodotti dell'azienda cliente e di farli arrivare ai destinatari finali (B2B e B2C), fungendo da intermediario tra l'azienda e i suoi clienti. Fornisce non solo servizi di trasporto e stoccaggio nelle proprie strutture, ma organizza anche operazioni di trasporto, tracciabilità delle merci, preparazione ordini, *cross-docking*, controllo delle scorte e *reverse logistics*. Gli operatori logistici 3PL offrono servizi personalizzati in base alle esigenze dei loro clienti, poiché solitamente si tratta di accordi a medio-lungo termine tra l'azienda appaltatrice e l'operatore logistico.

Il produttore rimane proprietario della merce immagazzinata e trasportata dall'operatore 3PL. Inoltre, la società appaltatrice continua a gestire internamente il controllo globale dell'intero flusso delle merci. Gli ordini e le fatture dei prodotti sono gestiti dall'azienda produttrice e, quindi, per il cliente, non c'è differenza tra un operatore 3PL e un produttore che gestisce in proprio la logistica.

I fornitori 3PL rappresentano la categoria di *providers* logistici più diffusa, e sicuramente quella a cui le aziende si affidano con maggiore continuità, come testimonia la statistica riportata da Armstrong & Associates (2022) che evidenzia che il 90% delle imprese facenti parte di Fortune 500¹⁷ nel 2021 esternalizzano parte delle proprie attività logistiche ad operatori 3PL.

❖ **4PL (*Fourth Party Logistics*)**

Il 4PL (noto anche come "*Lead Logistics Provider*" – LLP) è un operatore logistico che fornisce servizi di consulenza logistica, pianificazione, gestione, localizzazione, integrazione di nuove tecnologie, fungendo da supervisore del funzionamento della catena di approvvigionamento. L'operatore 4PL, quindi, non svolge attività di trasporto o stoccaggio fisico, attività che vengono delegate ad un operatore 3PL, e non possiede risorse fisiche proprie. I 4PL hanno quindi il compito di controllare completamente la catena di fornitura del produttore, facendosi carico di progettare ed ottimizzare la supply chain. Inoltre, i suoi compiti includono la ricerca e la selezione degli operatori 3PL.

¹⁷ Fortune 500 è una lista annuale compilata e pubblicata dalla rivista Fortune che classifica le 500 maggiori imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato.

Nei processi 4PL, la dipendenza tra l'azienda appaltatrice e l'operatore logistico è solitamente molto maggiore rispetto ad alti tipi di *providers*, e di conseguenza i rapporti sono generalmente a lungo termine e basati su un vero e proprio rapporto di partnership.

Un importante vantaggio di questo tipo di operatori è la capacità di specializzazione in determinati settori industriali, che consente loro di analizzare le esigenze di ogni azienda offrendo le soluzioni più adeguate e mantenendosi al passo con l'evoluzione delle normative nazionali ed internazionali per ogni settore.

In Figura 3.5 è riportato uno schema esemplificativo del rapporto e delle differenti relazioni che intercorrono tra i 4 tipi di operatore logistico appena illustrati.

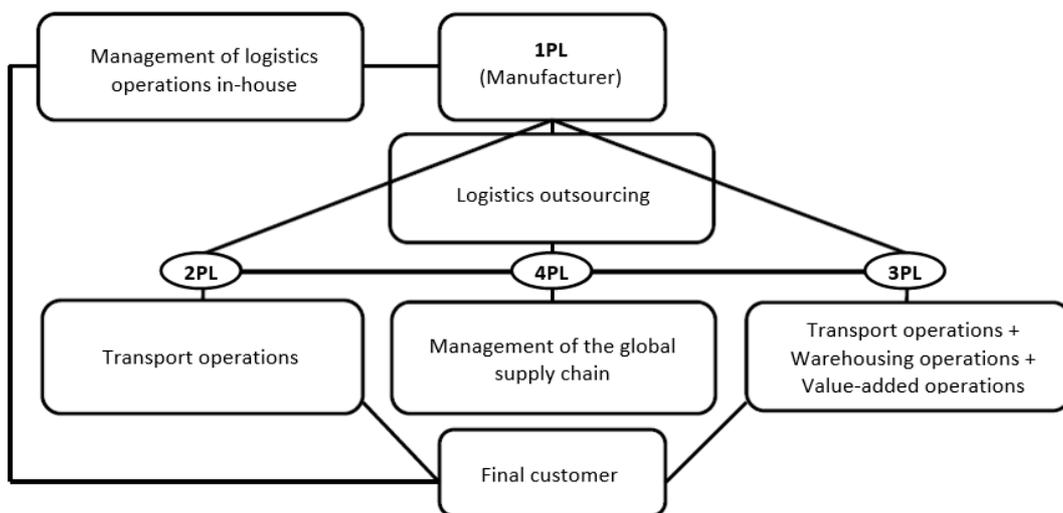


Figura 3.5: Schematization of the links between the different types of Logistic Service Providers (Fadile, Beiduri, Oumami, 2019)

❖ 5PL (Fifth Party Logistics)

Infine, il 5PL è un tipo di operatore logistico che integra i servizi offerti dai fornitori 3PL e 4PL, focalizzandosi su tutto ciò che riguarda l'*e-business*. Quindi, ai servizi di trasporto e stoccaggio della merce si accompagnano quelli di ottimizzazione della catena di fornitura e il fattore critico di successo è rappresentato dai sistemi informativi. Si può trattare, ad esempio, anche di un

operatore 3PL con focus sull'*e-commerce*, che merita una categoria a sé per le caratteristiche specifiche rappresentate da un sistema logistico o da una supply chain a supporto del commercio elettronico. Affidarsi ad un operatore 5PL significa gestire globalmente la rete della catena di approvvigionamento, ottenendo notevoli benefici in termini di condivisione, chiarezza e facilità di interpretazione delle informazioni.

In conclusione, riassumendo quanto detto e come si vede in Figura 3.6, si può affermare che una gestione 1PL rappresenta il sistema più semplice e non richiede un'eccessiva capacità gestionale, in quanto l'azienda mantiene il pieno controllo del processo della catena di fornitura; tuttavia, la sua capacità di scalare sarà limitata e il rischio di incontrare ostacoli nella gestione dei trasporti aumenterà. Anche il 2PL rappresenta un sistema abbastanza semplice, che però non è in grado di offrire le soluzioni logistiche di altri tipi di *providers*. Per questo motivo, se l'azienda è ben strutturata, affidarsi ad operatori 3PL può essere una scelta in grado di portare notevoli vantaggi nella gestione della supply chain. Infine, esternalizzando l'intero flusso logistico a fornitori 4PL o 5PL, vengono ottimizzati al massimo tutti i processi, ma l'azienda tende ad avere meno controllo sulla catena di fornitura e sulle decisioni finali.

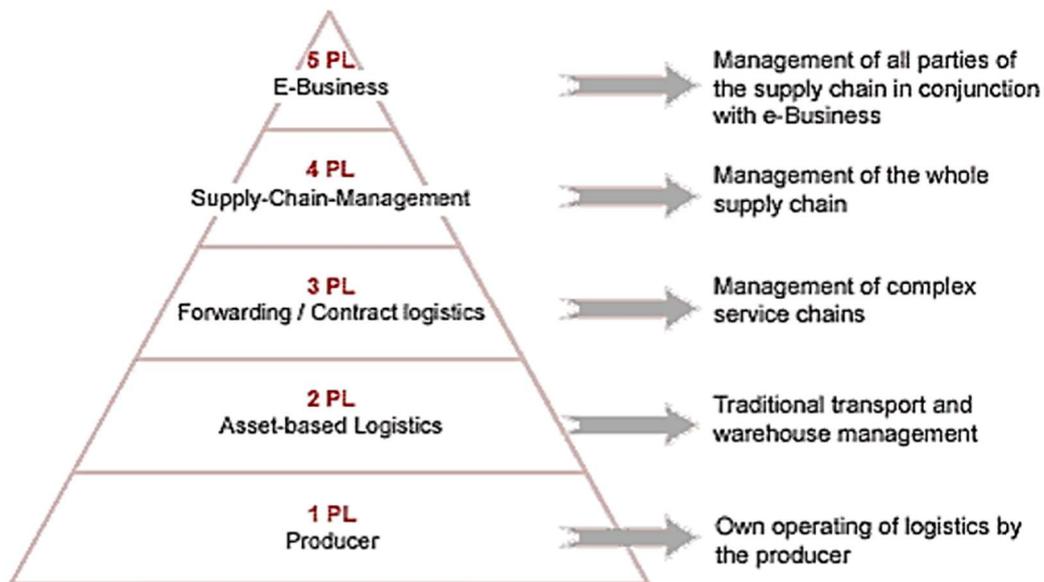


Figura 3.6: Categories of business logistics: 1PL/2PL/3PL/4PL/5PL (Lomag-man, 2006)

3.5. Le fasi di un progetto di outsourcing

Data la delicatezza e la rilevanza strategica dell'outsourcing, è importante condurre un progetto di esternalizzazione della logistica seguendo un metodo ben definito e strutturato in alcuni passi fondamentali. Gli step individuati sono sei e vanno da un'analisi interna dei processi aziendali volta ad individuare le possibili ottimizzazioni da apportare, compresa la possibilità di esternalizzare alcuni di questi processi, passando alla valutazione e scelta dei possibili partner strategici, fino ad arrivare all'implementazione vera e propria dell'outsourcing con conseguente monitoraggio delle performance. Andando a vedere nel dettaglio questi sei step troviamo:

1. Audit interno per identificare le necessità aziendali

In questa fase iniziale viene analizzata la situazione attuale dal punto di vista del layout, delle attrezzature, dell'organizzazione e dei processi. L'obiettivo è quello di valutare razionalmente l'outsourcing e definire una serie di interventi dal punto di vista operativo, organizzativo e tecnologico in un'ottica di miglioramento continuo e ottimizzazione di processi e risorse. Viene, quindi, identificato il perimetro delle attività che si intendono esternalizzare e il tipo di relazione da adottare con l'operatore logistico.

Per valutare la convenienza economica è necessario confrontare i costi attualmente sostenuti (eventualmente corretti affrontando un percorso di miglioramento interno dell'efficienza del magazzino) con quelli che si avrebbero nel momento in cui si decidesse di affidarsi ad un fornitore terzo.

Data la delicatezza della decisione di terziarizzare la logistica, è consigliato che l'auditor sia un soggetto indipendente, con adeguata conoscenza dei processi aziendali, del mercato logistico e dell'organizzazione di gare di mercato. Come vedremo nel capitolo successivo, questa figura è spesso riconducibile a quella del consulente logistico.

In questa fase è fondamentale, quindi, mettere in evidenza tutti gli aspetti, positivi e negativi, che potrebbero concorrere a prendere la decisione in un senso o nell'altro.

2. Preparazione del tender

Dopo aver definito il modello di selezione e le modalità di valutazione dei fornitori, viene redatta una lista di potenziali partner da coinvolgere nel tender (argomento approfondito nel prossimo paragrafo), selezionati in base alla loro specializzazione o ad altri parametri importanti per il cliente (es. l'interesse ad investire in asset). Vengono valutati, gli aspetti societari (referenze, copertura geografica, struttura societaria, ...), gli aspetti logistici (specializzazioni, qualità, dimensione e localizzazione dei magazzini, capillarità network distributivo, ...) e gli aspetti organizzativi (capacità progettuale, competenza ed esperienza nella gestione di contratti di outsourcing, adeguatezza delle procedure informatiche, ...), al fine di redigere una *scorecard*¹⁸ il più completa possibile.

3. Redazione del “Capitolato Tecnico Logistico” (o “Request For Quotation”)

Consiste nella descrizione pratica ed esaustiva del servizio oggetto del tender. È una fase molto importante poiché da un lato aiuta il fornitore a capire esattamente quali sono i fattori e le peculiarità della tipologia di servizio oggetto dell'appalto, dall'altro allinea tutte le offerte ai desiderata specifici del cliente rendendo più facile il confronto. Più è dettagliato il capitolato, più l'operatore potrà formulare una proposta di collaborazione attinente alle aspettative dell'impresa committente. Viene definita anche la struttura tariffaria da adottare sulla base dei *driver* di costo (bolle, righe, pezzi, pallet, ...), della tipologia di servizio richiesto (*handling, housing*, trasporto, ...) e delle logiche operative (*picking*, prelievo a pallet interi, ...).

Un importante aspetto da tenere in considerazione riguarda l'attività di *follow-up* che segue il primo invio del capitolato, e che si rende quasi sempre necessaria per chiarire eventuali dubbi sul documento, le modalità e i tempi concessi per la preparazione dell'offerta da parte degli operatori logistici.

¹⁸ *Scorecard* o *balance scorecard*: è uno strumento di supporto alla gestione strategica dell'impresa, costituito da una scheda di valutazione bilanciata che, nel caso di un tender logistico, permette di confrontare i diversi operatori logistici sulla base di una serie di fattori identificati precedentemente e ritenuti chiave per effettuare la scelta più opportuna in linea con le necessità di progetto.

4. Simulazioni economiche e scelta del fornitore

Dopo aver raccolto tutte le informazioni necessarie circa gli operatori logistici selezionati e valutata l'attinenza delle offerte al capitolato tecnico logistico, viene realizzata una simulazione che confronta le offerte economiche ricavate dalle differenti proposte arrivate.

Inoltre, come si può notare in Figura 3.7, per poter dare un giudizio completo sull'offerta presentata dai *providers* logistici, sia che si tratti di un servizio di trasporto che di magazzino, è necessario distinguere l'offerta tecnica da quella economica. Capita spesso, infatti, che le offerte migliori dal punto di vista economico, non coincidano con quelle più interessanti dal punto di vista tecnico ed organizzativo.



Figura 3.7: Tender per l'outsourcing del magazzino, offerta tecnica vs offerta economica (Simco Consulting, 2022)

Per una buona gestione del tender, per poter scegliere il miglior partner logistico e per impostare una buona relazione di collaborazione, è fondamentale, quindi, analizzare le offerte in maniera completa valutando attentamente sia l'aspetto tecnico che quello economico. A seguito di tale analisi e degli incontri di approfondimento presso le diverse sedi, l'azienda committente ha tutti gli elementi necessari per effettuare la scelta finale del fornitore.

5. Impostazione del progetto realizzativo

Dopo aver selezionato l'operatore logistico, inizia la fase di progetto esecutivo in cui vengono definiti puntualmente tutti gli step del progetto e le relative tempistiche. Questi step includono la definizione delle interfacce informatiche, la fase di test per verificare che tutto sia impostato in maniera corretta, la gestione del trasloco della merce e l'avvio effettivo a pieno regime dell'attività.

6. Controllo delle performances e sviluppo di processi collaborativi

Come già illustrato nel capitolo precedente, dopo aver esternalizzato un'attività o un processo, è fondamentale monitorare le performance operative e il livello di servizio, per verificarne la corrispondenza rispetto a quanto concordato in fase di contrattazione. Per fare questo è solitamente prevista la costruzione di un cruscotto logistico condiviso, in cui vengono definiti metodologie e standard per il monitoraggio del servizio svolto dall'operatore logistico (KPI, valori soglia, ...). Inoltre, in questa fase, e nel proseguo della collaborazione, si possono definire dei progetti di miglioramento del processo realizzati in sinergia tra *outsourcee* ed *outsourcer*.

3.5.1. Il tender logistico

Con il termine “tender” viene, generalmente, inteso tutto ciò che ruota attorno ad una richiesta di offerta o gara di appalto per l'acquisto di beni o servizi, in cui vengono invitati a presentare la loro offerta potenziali fornitori selezionati. Spostando il focus sul mondo della logistica, l'oggetto di questi tender di mercato sono solitamente i servizi di trasporto e magazzinaggio della merce.

Esistono diverse ragioni che possono portare le aziende a rivolgersi al mercato, e quindi a realizzare tender logistici (Logistica Efficiente, 2016):

- ❖ Con la crescita del business, aziende che gestiscono in proprio magazzini e trasporti, si accorgono che hanno sempre più difficoltà a seguire l'aumento di complessità di gestione che questi elementi della supply chain richiedono per poter competere sul mercato. Da qui nasce la necessità di rivolgersi al mercato e la conseguente richiesta delle relative offerte.
- ❖ Le aziende che, invece, si avvalgono già di terzi per determinati servizi di logistica possono decidere di avviare dei processi di richiesta di offerte in quanto non soddisfatte del *provider* corrente, oppure semplicemente perché decidono di verificare se sul mercato esistono delle alternative a costi più competitivi.

La durata di un tender logistico è estremamente variabile e può arrivare a durare anche molti mesi, a seconda dell'importanza economica e della complessità dei servizi da far gestire a terzi, della conoscenza del mercato da parte di chi deve gestire il tender, delle caratteristiche dei prodotti che devono essere gestiti e delle possibili alternative esistenti sul mercato dell'offerta.

Tipicamente un tender logistico è caratterizzato da diverse fasi. Dopo aver definito con precisione l'AS-IS dell'azienda (situazione attuale), segue la fase della “*Request for Information*” (RFI) che ha l'obiettivo di richiedere ad un numero anche elevato di aziende informazioni relative alle loro caratteristiche societarie, disponibilità di spazi e attrezzature, descrizione dei servizi offerti. Dalla verifica delle risposte alla RFI è possibile realizzare una prima scrematura, eliminando le aziende che già in questa fase non soddisfano le esigenze richieste. Successivamente, è prevista la fase di “*Request for Quotation*” (RFQ), di cui si è già parlato nel paragrafo precedente. Per poter formulare in maniera corretta la propria proposta il fornitore logistico ha bisogno di informazioni dettagliate e dati precisi; per questo motivo, può essere una buona idea predisporre già un format da inviare ai diversi candidati in cui viene richiesto di compilare gli appositi spazi con la propria proposta economica e le specifiche tecniche relative alle modalità con cui verrebbe svolto il servizio. Nella Tabella 3.1 è riportato un semplice esempio di questo format per la richiesta di quotazione di un servizio di stoccaggio della merce, in cui le colonne “dati” vengono compilate dall'azienda committente, mentre le colonne “quotazione” ci si aspetta vengano riempite correttamente dai diversi *providers* a cui viene inviata la RFQ. L'obiettivo è quello di ottenere dei dati facilmente confrontabili per effettuare la scelta migliore.

Tabella 3.1: Esempio “*Request for Quotation*” per un servizio di stoccaggio della merce (Smart VCO Consulting, 2022)

DATI			QUOTAZIONE		
Voce	Unità di misura	Q.tà/anno	Costo unitario	Totale	Note
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	€/pallet				
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	€/pallet				
Celle a picking a mese	€/cella				
Pallet in inbound	€/pallet				
Pallet in outbound	€/pallet				
Tariffa a riga	€/riga				
Nr pezzi a picking	€/pezzo				
DDT in/out (passaggio dati automatizzato)	€/doc				
TOTALE					

Il risultato di questa fase è la cosiddetta “*short list*”, ossia una lista di pochi candidati con i quali saranno previsti poi ulteriori incontri di approfondimento per arrivare alla scelta dell’operatore logistico finale.

3.6. I drivers dell’outsourcing della logistica

Non sempre esternalizzare le attività logistiche può essere la strategia migliore da adottare; nel breve termine, tuttavia, l’affidarsi a 3PL risulta essere nella maggior parte dei casi una scelta vantaggiosa. Ovviamente, un fattore chiave del successo dell’outsourcing logistico è relativo alla scelta del fornitore, il quale deve offrire prestazioni migliori rispetto a quelle attuali dell’azienda committente, e alla costruzione di un rapporto di fiducia tra le parti.

Riprendendo quanto visto nel capitolo precedente, si possono poi individuare una serie di fattori in grado di indirizzare le scelte aziendali verso questo tipo di strategia (Lazzarin, 2014; Degli Agostini, 2015; Mecalux, 2022):

- ❖ **Focalizzazione sul *core business*.** La gestione della logistica richiede tempo e impegno da parte dell’azienda; affidandosi ad operatori logistici esperti, è possibile liberare risorse che possono essere dedicate ad altre attività, ritenute più strategiche e che quindi vengono mantenute all’interno dell’azienda.
- ❖ **Riduzione dei costi fissi.** Dal punto di vista dei costi, l’esternalizzazione della logistica consente di ridurre le immobilizzazioni in quanto vengono eliminati il costo del terreno, della struttura e del personale.
- ❖ **Ottimizzazione dei costi di trasporto.** L’outsourcing logistico consente di offrire costi di spedizione più competitivi: i poli logistici multi-cliente degli operatori 3PL, attraverso l’aumento dei volumi e la saturazione dei mezzi di trasporto in uscita dagli *hub*, consentono di ridurre i costi.
- ❖ **Miglioramento del servizio al cliente.** In genere, gli operatori 3PL dispongono di una rete di centri di stoccaggio, per cui la logistica conto terzi avvicina la merce al cliente finale. In questo modo è possibile garantire una maggiore velocità di consegna al cliente, e quindi ottenere un livello di servizio più elevato.

- ❖ **Aumento della flessibilità.** In genere, i magazzini degli operatori logistici sono di grandi dimensioni in quanto devono contenere la merce di differenti clienti. Questo permette però ad una singola azienda di poter aumentare, o eventualmente ridurre, il proprio volume di affari seguendo le dinamiche del mercato con meno difficoltà rispetto a quelle che si avrebbero avendo una struttura propria.
- ❖ **Disponibilità ad investimenti nella logistica.** L'elevata capacità finanziaria e la focalizzazione sul “*core business* logistica” garantisce la possibilità di importanti investimenti (es. progetti di automazione del magazzino) in grado di portare vantaggi sia al 3PL stesso, ma anche ai suoi clienti migliorando il livello di servizio e la gestione dei processi.

Quelli appena elencati sono alcuni dei fattori che hanno contribuito a modificare il panorama logistico negli ultimi decenni, e che hanno spinto un numero sempre maggiore di aziende a rivolgersi a fornitori di servizi logistici per esternalizzare parte della propria supply chain. In particolare, uno studio realizzato da Fadile et al. (2019), ha messo in evidenza come il principale *driver* che spinge le aziende ad esternalizzare la logistica è legato alla volontà di ristrutturare la propria supply chain al fine di concentrare le risorse interne sullo sviluppo del *core business* aziendale. In altre parole, le imprese, al giorno d'oggi, spesso non sono in grado di soddisfare le esigenze di una logistica divenuta troppo complessa senza competenze specifiche, e richiedono un supporto per migliorare la gestione e il coordinamento dei processi, al fine di far fronte alle fluttuazioni dei volumi, per ottenere costi inferiori e aumentare la qualità dei servizi.

3.7. Come scegliere un partner 3PL

Scegliere il giusto operatore 3PL è di vitale importanza per lo sviluppo della propria attività. Per questo motivo diventa essenziale valutare tutte le possibili variabili, senza lasciarsi guidare esclusivamente dalla migliore proposta economica. Gli aspetti principali da tenere in considerazione quando si sceglie un operatore logistico sono (Smart VCO Consultin, 2022; Mecalux, 2022):

- ❖ **Prezzo.** La tariffa degli operatori logistici è soggetta al tipo di merce (es. merce pericolosa), al tipo di spedizione (es. urgente), alla destinazione e al tipo di movimentazione richiesta (pallet interi, picking, ...).
- ❖ **Scalabilità.** È opportuno valutare la capacità di un operatore logistico di adeguarsi alle esigenze dell'azienda che richiede il servizio; ad esempio, una capacità di risposta efficiente al variare dei volumi può essere ritenuto un elemento decisivo nel momento della scelta del partner logistico.
- ❖ **Tecnologia.** Le aziende tendono a privilegiare gli operatori logistici che presentano un ottimo sviluppo in termini di tecnologia ed automazione per svolgere i processi, sia di stoccaggio che di preparazione e spedizione degli ordini.
- ❖ **Reputazione.** Affidarsi ad operatori con ottime referenze è sicuramente consigliato. Questo permette di avere più sicurezze circa la solidità finanziaria dell'operatore logistico, oltre che la garanzia di un servizio efficiente.
- ❖ **Conoscenza del settore.** Un ulteriore aspetto consigliato nella valutazione del partner 3PL consiste nella verifica se tra i clienti attuali, o in determinate circostanze anche tra gli ex-clienti, ce ne sono facenti parte dello stesso settore (es. farmaceutico, *food & beverage*, ...). Questo, infatti, garantisce la conoscenza dell'operatore circa le dinamiche di quel determinato settore, aspetto rilevante quando si ricerca un'elevata efficienza.

3.8. Il prossimo futuro: i trend dell'outsourcing della logistica

L'emergenza pandemica COVID-19 ha accelerato un processo evolutivo che aveva già mosso i primi passi in tempi non sospetti, mettendo soprattutto in luce il valore dei servizi logistici ad alta specializzazione (O'Bryne, 2022). La *Contract Logistics*¹⁹ ha saputo rispondere in maniera efficace all'emergenza sanitaria accordando a diverse tipologie di organizzazioni risorse difficilmente implementabili, dato il periodo, e la flessibilità per utilizzarle al meglio.

¹⁹ *Contract Logistics*: termine utilizzato per indicare il processo di outsourcing della logistica.

Secondo gli studi fatti dell'Osservatorio Contract Logistics sull'onda della *Digital Transformation*, sono essenzialmente quattro le direttrici su cui si muoveranno i servizi offerti dagli operatori di settore (Aliperto, 2022):

- ❖ **Customer Service.** Un numero sempre maggiore di operatori logistici punterà a revisionare l'intero processo di assistenza ai clienti, con l'obiettivo di offrire diverse opportunità e vantaggi sia lato committenza sia lato fornitori.
- ❖ **Green Logistic.** La sostenibilità è un argomento sempre più al centro di ogni discorso per ogni aspetto legato all'attività aziendale, compresa la logistica. Per questo motivo i principali *players* del mercato cercheranno di minimizzare l'impatto delle operazioni logistiche ottimizzando l'intera supply chain.
- ❖ **Logistic 4.0.** L'evoluzione tecnologica, e in particolare digitale, consente la creazione di reti condivise, attraverso le quali dati e processi saranno sempre più integrati, su cui si innesteranno sistemi di stoccaggio, movimentazione e trasporto sicuri, efficienti e sostenibili.
- ❖ **Omnichannel.** L'omnicanalità (ovvero la gestione sinergica di tutti i canali di comunicazione tra azienda e consumatore, senza barriere tra online e offline), insieme alla produzione *on-time* e alla personalizzazione di prodotti e servizi, rappresenta la grande sfida della logistica industriale per i prossimi anni.

Infine, Vitasek (2010), nella sua pubblicazione "*Vested Outsourcing: Five Rules that Will Transform Outsourcing*", pone l'attenzione su un altro aspetto fondamentale su cui si dovrà basare il modello di business dell'outsourcing nel prossimo futuro, ovvero la necessità da parte di tutto l'ecosistema azienda-operatore logistico di creare uno schema in cui sia l'azienda che esternalizza che il fornitore di servizi siano in grado di massimizzare i propri profitti. Ciò significa diffondere una cultura in cui entrambe le parti lavorano insieme per rendere efficiente il processo *end-to-end*, a prescindere da chi svolga una determinata attività. L'obiettivo è quello di creare un rapporto *win-win* in cui l'*outsourcee* ottiene un vantaggio in termini di riduzione costi e aumento del livello di servizio, e allo stesso tempo anche l'*outsourcer*, in grado di assicurare questi benefici all'azienda, si garantisce una crescente fiducia da parte del cliente che sarà sempre più propenso a continuare il rapporto di collaborazione affidandogli maggiori responsabilità e determinando quindi un aumento dei profitti del fornitore stesso.

3.9. Le società di consulenza logistica

Il caso studio presentato nel capitolo quattro è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza logistica Smart VCO Consulting S.r.l. A tale scopo in questo paragrafo viene presentata brevemente la figura del consulente aziendale e le motivazioni che spesso portano le aziende a chiedere supporto a consulenti esterni per la gestione di progetti particolarmente complessi.

Dirigere un'azienda, grande o piccola che sia, richiede, infatti, una notevole quantità di conoscenze che, nella quasi totalità delle situazioni, una singola organizzazione non può o non vuole possedere interamente al proprio interno. Si possono, quindi, individuare una serie di motivazioni che portano le aziende ad affidarsi a società di consulenza esterne (Ricciardi, 2006):

- ❖ **Raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.** Tutte le attività di consulenza manageriale e aziendale tendono a perseguire l'obiettivo generale e prioritario di aiutare i clienti a raggiungere i loro obiettivi produttivi, commerciali, sociali o di altro tipo. Questi obiettivi possono assumere diverse forme: riorganizzazione aziendale, incremento della *customer satisfaction*, reengineering di un processo produttivo per ridurre costi e sprechi, ottimizzazione dei sistemi di gestione attualmente in uso, supporto nella gestione strategica d'impresa, ridefinizione della logistica attuale, supporto in un percorso di *digital transformation*, ...
- ❖ **Visione esterna e imparziale dell'azienda.** I consulenti sono figure esterne all'azienda e in quanto tali non sono coinvolte quotidianamente nelle stesse dinamiche organizzative. Per questo motivo godono di una neutralità dal vissuto aziendale che li porta ad identificare i problemi, altrimenti difficilmente visibili dall'interno dell'impresa stessa, e fornire soluzioni obiettive, efficaci e precise senza "dover difendere" posizioni o idee pregresse.
- ❖ **Risolvere problemi di gestione e di business.** Aiutare i manager e gli altri decisori a risolvere i problemi è probabilmente lo scopo per cui viene più frequentemente chiesto l'aiuto della consulenza. Il compito del consulente è, infatti, descritto come un'assistenza professionale nell'identificazione, nella diagnosi e nella soluzione di problemi relativi a varie aree e aspetti della gestione d'impresa.

- ❖ **Identificare e cogliere nuove opportunità.** Spesso le imprese si rivolgono a un consulente anche per identificare e cogliere nuove opportunità. Le società di consulenza vengono, infatti, considerate come una fonte di informazioni e idee preziose che possono essere trasformate in un'ampia gamma di iniziative, innovazioni e miglioramenti in qualsiasi area o funzione aziendale. Questo perché uno dei punti di forza di un team di consulenza è quello di lavorare trasversalmente in settori economici differenti, e tale formazione eterogenea consente di proporre all'imprenditore nuove idee, una visione diversa e più innovativa di determinati processi aziendali.
- ❖ **Migliorare l'apprendimento e trasferire il *know-how*.** Molti clienti si rivolgono ai consulenti non solo per trovare una soluzione a un problema specifico, ma anche per acquisire le sue conoscenze tecniche specifiche e i metodi utilizzati per valutare le organizzazioni, identificare i problemi e le opportunità, sviluppare miglioramenti e attuare i cambiamenti (colloqui, diagnosi, comunicazione, persuasione, feedback, valutazione e altre abilità simili).
- ❖ **Attuare i cambiamenti.** Una ulteriore etichetta che viene spesso attribuita ai consulenti è quella di "agenti del cambiamento" in quanto aiutano le organizzazioni clienti a comprendere il cambiamento, a convivere con esso e ad attuare tutto ciò che è necessario per sopravvivere e avere successo in un ambiente mutevole in cui il cambiamento continuo è l'unica costante.
- ❖ **Possibilità di concentrare le risorse sulle competenze *core*.** Infine, rivolgersi a consulenti esperti, e quindi esternalizzare determinate attività, consente ad un'azienda di concentrare le proprie risorse interne su tutte quelle competenze ritenute a maggior valore aggiunto e direttamente legate allo sviluppo del *core business* aziendale. In questo modo, inoltre, si evita di trasferire presso terzi le competenze ritenute critiche per il conseguimento di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Il consulente deve, quindi, saper trovare soluzioni che soddisfino i requisiti dei clienti appena visti per portare valore all'interno dell'azienda.

Ad ogni area aziendale si accompagna una categoria specifica di consulenza: direzionale, strategica, organizzativa, logistica, IT, finanziaria, risorse umane, marketing e comunicazione, ...

Per quanto riguarda le società di consulenza logistica, esse sono in grado fornire un contributo lungo tutta la filiera produttiva con interventi specifici che possono riguardare i seguenti ambiti:

- ❖ Approvvigionamenti
- ❖ Previsione della domanda
- ❖ Gestione delle scorte
- ❖ Pianificazione della produzione
- ❖ Network di distribuzione
- ❖ Gestione e organizzazione del magazzino (*warehouse*)
- ❖ Intralogistica (organizzazione dei flussi di materiali e informazioni che si verificano all'interno dei confini dell'azienda)
- ❖ Trasporti

Tra quelli appena elencati, due dei principali ambiti di intervento delle società di consulenza logistica, e che riguardano in modo particolare il caso studio trattato in questa tesi, sono quelli che concernono la gestione del magazzino e l'organizzazione dei trasporti.

Per quanto riguarda la gestione del magazzino, è chiaro come ogni magazzino si distingua per prodotti gestiti, dimensioni, soluzioni strutturali e servizi erogati. Tuttavia, spesso le problematiche organizzative e gestionali presentano delle caratteristiche comuni. Il consulente logistico si occupa di dare supporto nelle complesse operazioni di riprogettazione ed ottimizzazione del magazzino, analizzando tutte le componenti strutturali del sistema logistico: flussi, processi, logiche di gestione dei materiali, tempi e metodi di lavoro, ruoli e responsabilità. È possibile individuare alcune attività che vengono tipicamente svolte nell'ambito dell'ottimizzazione e della gestione del magazzino:

- ❖ Analisi dell'attuale operatività del magazzino (logiche di stoccaggio e di picking, movimentazione dei mezzi, ...), individuando le eventuali fasi critiche o a scarso valore aggiunto e le relative possibili soluzioni.

- ❖ Ottimizzazione delle prestazioni del magazzino definendo processi operativi, organizzazione, procedure, layout, mezzi e attrezzature, supporti informatici.
- ❖ Interventi di riorganizzazione e/o ampliamento di magazzini esistenti, oppure progettazione di magazzini nuovi.
- ❖ Analisi circa l'efficacia dell'attuale network distributivo (numero, ruolo e collocazione geografica dei magazzini) e valutazione di eventuali scelte strategiche di centralizzazione o decentralizzazione.
- ❖ Analisi e definizione della struttura organizzativa (organigramma, procedure operative).
- ❖ Audit delle attività di magazzino: analisi della struttura e dell'articolazione dei costi, definizione delle azioni migliorative e dei target prestazionali.
- ❖ Analisi della convenienza alla terziarizzazione del magazzino e l'eventuale organizzazione del piano di trasferimento presso il partner logistico individuato.
- ❖ Formazione del personale di magazzino con le *best practices* presenti sul mercato e con le logiche di miglioramento continuo per una corretta gestione dell'attività.

Tutte queste attività sono sempre accompagnate dall'introduzione di indicatori delle performance (*KPI – Key Performance Indicators*), fondamentali per tenere monitorati i cambiamenti e le ottimizzazioni implementate e per verificare che questi abbiano effettivamente portato ai risultati desiderati.

Altrettanto importante è la logistica distributiva, anello finale della catena del valore, e in quanto tale va curata e monitorata con la stessa attenzione dedicata alle altre attività aziendali interne. Da sempre vista come costo, la logistica distributiva è in realtà un'arma per la competitività, soprattutto oggi, nella sua espressione più estrema rappresentata dalle vendite online che necessitano di tempi di consegna sempre più rapidi. In questo contesto è determinante per le aziende disporre delle corrette modalità di distribuzione dei propri prodotti: se queste non sono adeguate alle reali esigenze dell'azienda e del mercato possono portare a spiacevoli sorprese, con performance fuori linea ed alti costi. I consulenti aiutano, quindi, le aziende nella ricerca dei partner e dei fornitori opportuni, ovvero quelli in grado di garantire il corretto *trade-off* tra costo e livello di servizio.

3.9.1. Smart VCO Consulting S.r.l.

Come detto, Smart VCO Consulting S.r.l., è la società di consulenza logistica in collaborazione della quale è stato realizzato il progetto presentato nel capitolo quattro. La società, dal 2007, è attiva nel fornire servizi di consulenza professionale alle imprese al fine dell'ottimizzazione della gestione della logistica e della supply chain, attraverso interventi di consulenza, attività operative e servizi in outsourcing.

Smart VCO (“*Value Chain Optimization*”) Consulting supporta le aziende al fine dell'ottimizzazione della gestione della catena di distribuzione (supply chain) attraverso interventi di consulenza, attività operative e servizi in outsourcing. In particolare, è specializzata nella *spend analysis*, nella riduzione dei costi in numerose aree di spesa, nella razionalizzazione dei processi aziendali e nell'affiancamento al cliente per il cambiamento del modello organizzativo.

Si affidano ad essa aziende industriali e commerciali di medie e grandi dimensioni che operano in settori differenti (automotive, food & beverage, fashion & accessories, services, manufacturing, ...) sia a livello nazionale sia a livello internazionale, con l'obiettivo di rispondere a specifiche esigenze aziendali, quali:

- ❖ Dare valore ed efficienza a tutti i processi che riguardano la logistica
- ❖ Pianificare investimenti e progetti per guidare l'evoluzione della supply chain
- ❖ Valutare scenari alternativi a supporto delle decisioni strategiche
- ❖ Ottenere visibilità sulla spesa e sulla qualità del servizio
- ❖ Ridurre i rischi nei processi non adeguatamente controllati
- ❖ Individuare opportunità di miglioramento rispetto alle migliori prassi di settore
- ❖ Trasformare le opportunità di risparmio in progetti di successo volti all'incremento della redditività

Smart VCO Consulting è attiva nel fornire servizi di consulenza professionale alle imprese soprattutto nell'ambito della logistica e dei trasporti. Tali servizi possono essere suddivisi in quattro categorie principali comprendenti sia attività operative sia attività strategiche: *Cost Reduction Operativa, audit della Supply Chain, TMS Selection & Smart Freight Monitor, Management Consulting*.

La sede operativa di Smart VCO Consulting è situata all'interno del Quadrante Europa di Verona, ovvero il secondo più importante interporto a livello europeo, dietro solo a quello di Brema (dati riferiti al 2020), secondo il ranking effettuato dalla DGG²⁰, con volumi di traffico combinato all'anno pari ad oltre 7 milioni di tonnellate di merci su ferrovia e 20 milioni di tonnellate su gomma (Interporto Quadrante Europa). Tale collocazione geografica consente a Smart VCO Consulting, operante nel settore della logistica e dei trasporti, di avere un notevole vantaggio strategico in quanto si pone a diretto contatto con numerosi attori del proprio settore quali trasportatori, spedizionieri e fornitori di servizi logistici.

Il Quadrante Europa rappresenta un punto di incontro ideale che interconnette le differenti modalità di trasporto (stradale, ferroviario, aereo) e la sua infrastruttura logistica riunisce tutti i principali operatori legati al settore della logistica e dei trasporti (attività produttive, società di consulenza, aziende di spedizione e operatori logistici). La localizzazione geografica dell'Interporto rende, quindi, Verona uno snodo fondamentale per la distribuzione nel mercato italiano, ma anche europeo, e nella zona sono presenti alcuni tra i principali *player* globali di settore con infrastrutture e hub logistici (es. DB Schenker, Kuehne + Nagel, Rhenus Logistics, ...).

Per questo motivo e come vedremo anche nel caso studio in esame, sono numerose le aziende produttive che hanno scelto di spostare interamente o in parte la propria attività logistica in questa zona strategicamente così importante.

²⁰ *Deutsche GVZ Gesellschaft*, associazione tedesca degli interporti.

CAPITOLO 4 – Un caso aziendale

4.1. Introduzione

Il presente capitolo riguarda l'analisi del caso studio aziendale realizzato durante l'attività di stage presso la società di consulenza logistica Smart VCO Consulting. Dopo una breve presentazione dell'azienda, viene ripercorso il progetto che ha portato la stessa azienda ad esternalizzare la propria logistica ad un fornitore terzo. In particolare, vengono analizzate nel dettaglio la fase 1 di analisi della situazione logistica gestita internamente al fine di valutare l'effettiva convenienza dell'outsourcing, e la fase 2 di scelta dell'operatore logistico e definizione del piano e delle modalità di trasferimento della merce.

4.2. Finalità dello studio

Dopo aver delineato nei capitoli precedenti i concetti che stanno alla base dell'outsourcing delle attività aziendali e analizzato l'importanza di affidarsi a società di consulenza esperte, in questo capitolo viene presentato un caso studio, non presente in letteratura, di un'azienda del settore dell'integrazione alimentare e della cosmesi, che ha adottato tale strategia per esternalizzare la gestione della propria logistica.

Il capitolo è strutturato in modo tale da ripercorrere *step by step* le fasi seguite durante la realizzazione del progetto, con l'obiettivo di verificare se le indicazioni riscontrate dallo studio della letteratura rispecchiano effettivamente i passi seguiti durante il progetto in analisi. Si cercherà, inoltre, di comprendere quali sono le motivazioni che hanno spinto l'azienda ad adottare questo tipo di soluzione, per capire se possono essere ricondotte a quelle individuate precedentemente.

Il caso studio si propone, quindi, come un utile riferimento a supporto della conoscenza su questo tema e come esempio reale di realizzazione di un progetto di outsourcing della logistica.

4.3. Presentazione aziendale

Il caso studio in esame riguarda un'azienda italiana che in questo elaborato viene indicata con lo pseudonimo "Integra Srl". Integra Srl rappresenta l'eccellenza italiana, e uno dei principali leader a livello europeo, nell'ambito dell'integrazione alimentare, della cosmesi, della divulgazione formativa e del benessere olistico della persona. L'azienda ha un fatturato che si attesta tra i 15 e i 20 milioni di euro annui, e il marchio è presente nelle migliori farmacie, erboristerie e parafarmacie in 34 paesi e 5 continenti.

L'azienda, la cui sede si trova nel Nord Italia, è stata fondata all'inizio degli anni '90 quando il fondatore, da sempre appassionato di integrazione alimentare e prodotti naturali, ha deciso di creare un'azienda in grado di esplorare i territori del benessere, portando le persone ad abbracciare uno stile di vita sano e consapevole.

Il *core business* aziendale è rappresentato dalla produzione di integratori alimentari, che coprono il 70% dell'offerta, seguito dai prodotti per la cosmesi (es. creme). Inoltre, da sempre, Integra Srl ha affiancato alla sua produzione un'importante attività editoriale, lanciando manuali professionali basati su temi precisi, che si tratti di materie prime (es. aloe, papaya) oppure concetti più estesi (es. cosmetica).

L'azienda, attualmente, gestisce cinque diversi magazzini situati in un'area abbastanza ristretta nei pressi della sede principale, più un sesto deposito localizzato in Francia. In questi magazzini vengono stoccate le materie prime e i prodotti finiti, mentre la produzione viene realizzata interamente da terzi. In alcuni casi le materie prime vengono fatte arrivare direttamente presso i magazzini o i centri di lavorazione dei produttori terzi, mentre i prodotti finiti transitano tutti per i depositi di Integra Srl.

Le funzioni di marketing e R&D (*Research and Development*) sono, invece, mantenute presso uffici e laboratori interni. Una delle forze dell'azienda è rappresentata, infatti, dalla divisione interna di ricerca e sviluppo dedicata all'implementazione di nuove tecnologie, che ha creato diversi brevetti, utilizzati per arricchire la gamma di prodotti aziendali ma che in alcuni casi vengono venduti ad altre aziende che li richiedono.

4.4. Overview del progetto

L'intenzione di Integra Srl è quella di trasferire in outsourcing la sua logistica prodotti finiti e materiale promozionale, mentre le materie prime le si vorrebbe far arrivare direttamente ai fornitori. Data la complessità e la rilevanza strategica del progetto l'azienda ha chiesto supporto alla società di consulenza Smart VCO Consulting S.r.l., specializzata nell'ottimizzazione della supply chain, nel miglioramento, razionalizzazione e reingegnerizzazione dei processi aziendali, riduzione delle spese in generale e riorganizzazione della struttura organizzativa aziendale, necessaria e conseguente ai cambiamenti progettati.

In particolare, Integra Srl ha richiesto una consulenza specialistica per:

- ❖ Analizzare i propri dati da un punto di vista logistico individuando i possibili KPI
- ❖ Supportare l'azienda nella formalizzazione del contratto con l'operatore logistico
- ❖ Pianificare e assistere la fase di trasferimento della logistica
- ❖ Individuare possibili miglioramenti di processo della supply chain

In seguito alle richieste di Integra Srl e alla definizione del contesto di intervento, il progetto è stato strutturato come segue:

- ❖ **FASE 1:** valutazione della convenienza e dell'opportunità ad esternalizzare la logistica
- ❖ **FASE 2:** formalizzazione dell'outsourcing della logistica
- ❖ **FASE 3:** trasloco della merce e avviamento della nuova logistica esterna
- ❖ **FASE 4:** miglioramento dei processi della supply chain

L'elaborato in esame verterà principalmente sulle prime due fasi del progetto, corrispondenti all'analisi dell'AS-IS aziendale e dell'eventuale convenienza ad affidarsi all'outsourcing, alla scelta del partner logistico individuato tramite un tender di mercato, alla definizione di un contratto di outsourcing e alla definizione di modalità e step del trasferimento della merce.

Nel prossimo paragrafo inizieremo lo studio del caso aziendale suddividendo l'analisi nelle due fasi principali (fase 1 e fase 2), che verranno analizzate nel dettaglio seguendo il flusso delle attività che sono state realizzate durante il progetto. Infine, verranno

presentate brevemente alcune possibili azioni da svolgere nelle fasi successive del progetto (fase 3 e fase 4).

4.5. Fase 1: valutazione della convenienza ad esternalizzare la logistica

L'obiettivo di questa prima fase del progetto consiste nel valutare l'opportunità e la convenienza dell'outsourcing della logistica, definendo i possibili scenari alternativi in ottica TCO ("*Total Cost of Ownership*"²¹).

Per raggiungere questo obiettivo sono state sviluppate le seguenti attività, che verranno poi approfondite nei prossimi paragrafi:

- ❖ Verifica dell'attuale organizzazione logistica di magazzino di Integra Srl determinandone costi, criticità, pro e contro.
- ❖ Analisi dei dati logistici di magazzino (righe e pezzi spediti, tipologie articoli, ...).
- ❖ Verifica del livello di stock e del numero di pallet a magazzino, con sopralluogo dei magazzini utilizzati per lo stoccaggio e definizione del loro stato attuale.
- ❖ Definizione di alcune *best practices* per la gestione ottimale della logistica.
- ❖ Confronto con i benchmark di mercato per servizi analoghi di logistica e simulazione dei costi nel breve-medio termine.
- ❖ Valutazione eventuali pro e contro all'esternalizzazione della logistica.
- ❖ Sintesi finale ed indicazioni per supportare la decisione finale che dovrà prendere Integra Srl.

²¹ *Total Cost of Ownership*: è uno strumento finanziario che consente di stimare tutti i costi associati ad un'attività e rappresenta, quindi, il costo totale di acquisizione, utilizzo, gestione e ritiro di un bene durante il suo intero ciclo di vita. Nel calcolo del TCO non viene preso in considerazione solo il costo di acquisto, ma tutti gli esborsi per la gestione che includono l'energia necessaria al funzionamento, il costo degli interventi di manutenzione, la spesa per la formazione degli operatori, ...

4.5.1. Verifica dell'attuale organizzazione logistica

La sede di Integra Srl è situata nel Nord Italia dove, come si può vedere nella mappa riportata in Figura 4.1, si collocano tutti e cinque i magazzini di materie prime e prodotto finito. In questa analisi non è incluso il deposito situato in Francia.

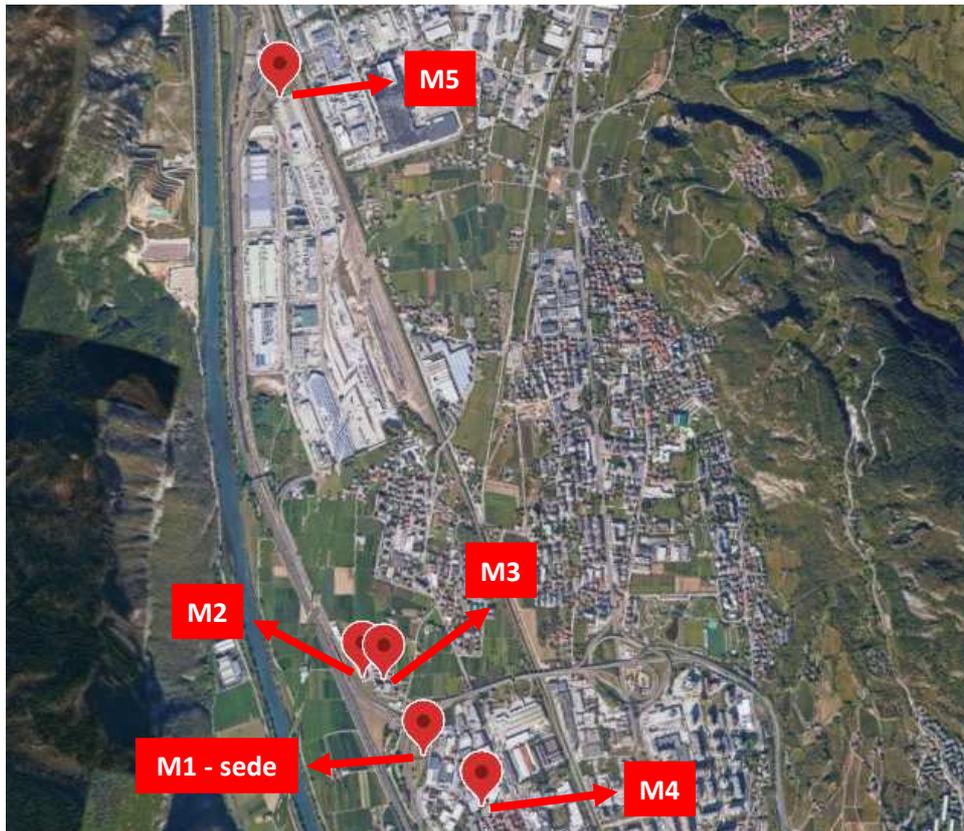


Figura 4.1: Mappa con localizzazione dei magazzini di Integra Srl

I cinque magazzini (indicati come M1, M2, M3, M4 e M5) sono situati tutti in un'area abbastanza ristretta, con una distanza massima pari a circa 5 chilometri (tra M4 e M5).

Nella Tabella 4.1 sono riportate le caratteristiche principali dei 5 magazzini individuati nella mappa, quali superficie, posti pallet che possono essere stoccati in ciascun magazzino, tipologia di prodotto stoccato e valore in euro della giacenza media annua totale:

Tabella 4.1: Principali caratteristiche dei magazzini attualmente gestiti da Integra Srl

Voce	MAGAZZINI					Totale
	M1	M2	M3	M4	M5	
Superficie (metri quadrati)	767	416	436	1180	900	3.699
Posti pallet	400	400	400	1360	890	3.450
Prodotto stoccato	Vendite, merchandising	Vendite, merchandising	Materiale promozionale	Scorte	Materiale obsoleto	-
Giacenza media annua totale	569.000 €	553.000 €	240.000 €	746.000 €	540.000 €	2.648.000 €

Si può notare come i posti pallet totali siano pari a 3.450; tuttavia, di questi, quasi 900 posti pallet, e tutti collocati nel magazzino M5, sono destinati a materiale obsoleto destinato, una volta si decidesse di optare per la soluzione dell'outsourcing, ad essere smaltito o stoccato temporaneamente presso un deposito di Integra Srl.

Successivamente, sulla base dei dati forniti da Integra Srl, è stato calcolato il *Total Cost of Ownership* relativo alla gestione attuale (Tabella 4.2). Sono state, quindi, identificate tutte le voci di costo, alcune delle quali (costo affitto, costi energetici e costo manutenzione ordinaria) suddivise a seconda della quota spesa per ciascun magazzino.

Tabella 4.2: Total Cost of Ownership relativo alla gestione attuale

Tipologia costo (€/anno)	MAGAZZINI					Totale
	M1	M2	M3	M4	M5	
Costo di affitto	43.509 €	20.142 €	19.170 €	38.861 €	15.000 €	136.682 €
Costi energetici (luce, gas)	3.857 €	3.780 €	3.598 €	5.635 €	3.420 €	20.290 €
Costo manutenzione ordinaria	514 €	514 €	514 €	514 €	514 €	2.570 €
Costo manutenzione attrezzature	-	-	-	-	-	1.000 €
Costo trasporti e posti bancali presso trasportatore "A"	-	-	-	-	-	9.770 €
Costo smaltimento rifiuti	-	-	-	-	-	14.567 €
Costo materiali consumabili	-	-	-	-	-	15.000 €
Costo addetti magazzino	-	-	-	-	-	222.308 €
Costo addetti confezionamento	-	-	-	-	-	115.427 €
Costo personale di supporto	-	-	-	-	-	8.600 €
Overheads	-	-	-	-	-	12.000 €
Assicuraz. furto (12 ‰ su 300.000 €)	-	-	-	-	-	3.600 €
Assicuraz. incendio (7 ‰ giacenza media)	-	-	-	-	-	18.536 €
Costo trasporto verso hub	-	-	-	-	-	196 €
TOTALE	-	-	-	-	-	580.546 €

Dai numeri riportati nella Tabella 4.2 si può notare come il costo totale per la gestione di tutti i magazzini sia pari a circa 580.000 €, di cui le voci di costo principali fanno riferimento al costo di affitto (ca. 137.000 €) e al costo del personale (ca. 338.000 €). Per quanto riguarda quest'ultima voce di costo, si possono distinguere i costi per i 4 addetti al magazzino e i costi per i 3 addetti al confezionamento, suddivisi come riportato nella Tabella 4.3.

Tabella 4.3: Costo del personale

Ruolo		Costo azienda
Addetti Magazzino	Responsabile Magazzino	65.783,76 €
	Magazziniere 1	49.212,75 €
	Magazziniere 2	38.614,38 €
	Jolly (magazzino)	68.697,45 €
Totale Addetti Magazzino		222.308,34 €
Addetti Confezionamento	Addetta al confezionamento 1	39.655,00 €
	Addetta al confezionamento 2	37.749,90 €
	Addetto al confezionamento 3	38.021,67 €
Totale Addetti Confezionamento		115.426,57 €
TOTALE		337.734,91 €

Infine, un aspetto importante riguarda i costi di affitto dei magazzini. Infatti, a seguito di alcuni sopralluoghi effettuati da tecnici specializzati, si è evidenziata la necessità di interventi manutentivi per l'adeguamento normativo ai sensi dell'Art. 14 D.lgs 81/08²². Nella Tabella 4.4 sono riportati nel dettaglio tali costi, che potrebbero portare, quindi, ad un aumento dei costi di affitto se l'azienda decidesse di mantenere l'organizzazione attuale. Il totale dei costi di adeguamento è stimato in circa 159.000 €, che potrebbero essere attualizzati in 5/6 anni portando la quota annuale a circa 30.000 €.

Tabella 4.4: Sintesi dei costi da sostenere per l'adeguamento normativo ai sensi dell'Art. 14 D.lgs 81/08

Tipologia costo	MAGAZZINI					TOTALE
	M1	M2	M3	M4	M5	
Impianto elettrico	45.000 €	75.000 €		15.000 €	8.500 €	143.500 €
Impianti antincendio	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	-
Cartellonistica sicurezza	200 €	350 €	Ok	300 €	200 €	1.050 €
Scaffalatura	1.500 €	800 €	2.500 €	2.500 €	1.500 €	8.800 €
Carico muletti	412 €	624 €		412 €	412 €	1.860 €
CPI (costo pratica)	Non necessario	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	4.000 €
TOTALE	47.112 €	81.274 €		19.212 €	11.612 €	159.210 €

²² L'Art. 14 D.lgs 81/08 fa riferimento ai "provvedimenti degli organi di vigilanza per il contrasto del lavoro irregolare e per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori", e prevede la sospensione dell'attività imprenditoriale nei casi in cui il datore di lavoro si avvale di lavoratori irregolari per lo svolgimento dell'attività e in situazioni in cui vengono violate disposizioni essenziali in materia di sicurezza, salute, tutela dei lavoratori e prevenzione dei rischi.

In seguito a questa prima fotografia della situazione aziendale si può dedurre che la logistica di Integra Srl è figlia di una progressiva crescita nel tempo e di una sempre maggiore necessità di spazio. Questo ha portato all'esigenza di affittare un numero maggiore di depositi (attualmente cinque in Italia e uno in Francia), con conseguente distribuzione del prodotto in più siti dalle caratteristiche non ottimali.

L'aver più immobili, oltre a tutti i costi relativi allo spostamento di materiali e personale, alla ridondanza dei mezzi e alla gestione degli stock, fa sì che gli stessi non siano utilizzati al meglio e che, quindi, la capacità di stoccaggio non sia sfruttata in maniera adeguata.

Inoltre, gli stessi immobili utilizzati attualmente, risultano fuori norma sia per la parte di impiantistica che per quella di CPI (Certificato Prevenzione Incendi). Quindi, di fatto sono magazzini non in regola che, in caso di incidente, porterebbero a conseguenze penali e da qui la necessità di sostenere i costi di adeguamento evidenziati precedentemente nel caso in cui l'azienda decidesse mantenere la propria merce presso questi magazzini.

4.5.2. Analisi dei dati logistici di magazzino

Dopo aver approfondito la parte relativa alla struttura organizzativa ed economica della logistica attuale di Integra Srl, lo step successivo riguarda lo studio della merce a magazzino. Per fare questo sono stati analizzati due differenti database forniti da Integra Srl, relativi a:

- **File A:** contenente le informazioni di dettaglio dello spedito in un singolo mese del 2021. Integra Srl ha ritenuto che maggio, rispetto alla tipica stagionalità del magazzino, fosse un mese particolarmente indicativo per effettuare lo studio degli articoli a stock e della merce spedita.
- **File B:** relativo ai dati di stock e della merce spedita durante l'intero 2021, al fine di verificare i dati ricavati dal file A.

L'obiettivo principale di questa analisi è stato quello di individuare e catalogare tutta la merce presente nei depositi di Integra Srl al fine di avere un'immagine chiara dello stato attuale e delle future necessità di magazzino, oltre che ricavare informazioni precise da inserire eventualmente nella *Request For Quotation* (RFQ) da inviare ai fornitori logistici invitati al tender per l'outsourcing del magazzino.

Per prima cosa è stato analizzato il file A relativo al mese di maggio 2021, da cui sono stati ricavati i seguenti dati (Tabella 4.5):

Tabella 4.5: Analisi degli articoli spediti a maggio 2021

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
articoli	n° righe	tot. pezzi	n° plt interi	n° colli interi	n° righe colli interi	plt equiv. colli interi	n° pz a picking	n° righe pz a picking	plt equiv. pz a picking	tot. pallet equiv.	n° codici
campioncini	1.883	102.519	-	344	267	4,75	63.419	1.727	4,74	9,49	27
cataloghi	610	23.316	-	9	8	0,12	21.566	606	0,59	0,71	18
cartelli	529	650	-	650	529	4,33	-	-	0,00	4,33	21
gadget	544	7.262	1	425	137	3,59	3.629	411	0,10	4,69	15
libri	61	1.540	-	3	3	0,21	1.122	61	0,56	0,77	7
reglette	274	667	-	-	-	-	667	274	0,01	0,01	16
Totale campioni	3.901	135.954	1	1.431	944	13,00	90.403	3.079	6,00	20,00	104
merce	6.633	136.861	41	14.916	4.749	151,57	17.961	2.074	8,26	200,83	93
merce <i>private label</i>	8	7.552	23	3	1	0,08	628	6	2,18	25,26	4
merce A+B	3	3	-	3	3	-	-	-	-	0,00	2
olii essenziali	270	1.495	-	-	-	-	1.495	275	0,29	0,29	72
Totale merce	6.914	145.911	64	14.922	4.753	151,65	20.084	2.355	10,73	226,38	171
espositori	1.059	1.347	22	1.209	1.054	74,90	-	-	-	96,90	50
Totale espositori	1.059	1.347	22	1.209	1.054	74,90	-	-	-	96,90	50
TOTALE	11.874	283.212	87	17.562	6.751	239,55	110.487	5.434	16,73	343,28	325

Innanzitutto, in linea con le anagrafiche Integra Srl, sono state individuate diverse tipologie di articoli (campioncini, cataloghi, cartelli, gadget, libri, reglette, merce, merce *private label*²³, merce A+B²⁴, olii essenziali, espositori), e per ciascuna di queste una serie di informazioni ritenute utili per le analisi successive.

A. Articoli: tipologie di articoli.

B. Numero righe: somma degli ordini di spedizione di quella specifica categoria di prodotto in una determinata quantità.

C. Totale pezzi: somma dei singoli pezzi (1 pezzo per Integra Srl è da intendersi come l'unità di vendita) di tutti gli ordini di spedizione. Corrisponde al prodotto tra "numero righe" e il numero di pezzi per ogni ordine di spedizione.

D. Numero pallet interi: somma degli ordini con richiesta di spedizione di pallet interi.

²³ Le *private label*, dette anche marca commerciale o del distributore, sono prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze (fornitore di marca industriale o terzista vero e proprio) e venduti con il marchio della società che vende/offre il prodotto/servizio (distributore). I prodotti *private label* hanno qualità paragonabile a quella dei prodotti dei *brand* noti ma solitamente vengono proposti a prezzi più competitivi; questo per il semplice fatto che un'impresa distributiva tendenzialmente non deve sostenere i costi di marketing per promuovere quello specifico prodotto come un'azienda di marca.

²⁴ Merce A+B: coppia di prodotti che deve necessariamente viaggiare insieme, ovvero far parte di uno stesso ordine.

- E. Numero colli interi:** somma del numero di colli interi spediti (il collo è la confezione contenente uno o più pezzi movimentati come unità di vendita).
- F. Numero righe colli interi:** somma degli ordini con richiesta di spedizione di colli interi.
- G. Pallet equivalenti colli interi:** dato il numero e la dimensione dei colli, indica il numero di pallet a cui equivarrebbe il “numero colli interi”.
- H. Numero pezzi a picking:** somma del numero di pezzi prelevati a picking.
- I. Numero righe pezzi a picking:** somma degli ordini in cui è richiesto il picking di singoli pezzi.
- J. Pallet equivalenti pezzi a picking:** dato il numero e la dimensione dei pezzi prelevati a picking, indica il numero di pallet a cui equivarrebbe il “numero pezzi a picking”.
- K. Totale pallet equivalenti:** somma di “numero pallet interi”, “pallet equivalenti colli interi” e “pallet equivalenti pezzi a picking”.
- L. Numero codici:** numero di codici diversi, ovvero di prodotti differenti, per ogni tipologia di articolo.

Lo stesso studio è stato poi realizzato anche sull'intero anno 2021, e i dati ricavati hanno confermato le indicazioni generali ottenute dall'analisi di maggio. L'obiettivo in questa fase è quello di avere una fotografia che permetta di inquadrare al meglio la situazione dello spedito, ed è ininfluente ai fini dell'analisi se i dati delle due analisi non combaciano perfettamente. Nella tabella riportata di seguito (Tabella 4.6), gli articoli sono raggruppati nelle 3 categorie principali che vedremo in seguito, ed è indicata la dimensione degli articoli (colli interi e pezzi prelevati a picking), espressa come volume totale occupato in metri cubi (colonne F e K) e colli/pezzi per metro cubo (colonne H e L).

Tabella 4.6: Analisi degli articoli spediti durante l'intero 2021

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
articoli	n° codici	n° colli interi	n° righe colli interi	n° colli per riga	volume colli (mc)	n° colli per mc	n° pz a picking	n° righe pz a picking	n° pz per riga	volume pz (mc)	n° pz per mc
Campioni	146	22.952	8.128	2,8	67	343	847.080	29.957	28,3	60,00	14.118
Merce	249	134.750	41.000	3,3	1.283	105	178.497	19.873	9,0	61,00	2.926
Espositori	64	13.224	9.500	1,4	1.027	13	-	-	-	-	-
TOTALE	459	170.926	58.628	2,9	2.377	72	1.025.577	49.830	20,6	121,00	8.476

Nell'analisi dello spedito del 2021, oltre alle categorie considerate nel mese di maggio, sono stati aggiunti i trasferimenti verso il magazzino in Francia. Per questo motivo i valori cambiano leggermente e il numero di codici riscontrati è aumentato, passando da 325 a 459 codici.

A seguito delle analisi svolte, della visita ai depositi e dello studio delle tipologie di prodotti, si è ritenuto opportuno suddividere gli articoli in tre categorie principali:

1. Campioni (campioncini, cataloghi, cartelli, gadget, libri, reglette)

Si tratta di merce molto piccola e dal basso valore unitario. Solo una piccola quantità è rappresentata da colli interi, destinati in parte al magazzino in Francia e in parte a qualche grosso distributore, e in ogni caso di dimensioni molto ridotte (343 colli per metro cubo). La maggior parte è, invece, prelevata a picking e spedita a pezzo.

I campioni sono caratterizzati da dimensioni molto ridotte (rappresentano solo l'11% del volume spedito) e vengono prelevati in quantità importanti; per questo motivo è consigliato stocarli vicini tra loro e distinguerli dai pezzi a picking della categoria "merce". Una distinzione potrebbero meritarsela i "cartelli" in quanto abbastanza ingombranti; tuttavia, essi rappresentano una quantità minima rispetto al totale dei campioni spediti (ca. 0,5%). Di questa categoria, i campioncini rappresentano nettamente la tipologia di articolo più numerosa; tuttavia, si tratta di merce dal basso valore unitario che spesso viene utilizzata quasi come riempitivo del collo e aggiunta gratuitamente agli ordini di spedizione di farmacie, erboristerie, ... che a loro volta li regalano ai propri clienti come tester. Per questo motivo gli errori di conta vengono solitamente trascurati essendo prodotti che vengono regalati.

2. Merce (merce, merce *private label*, merce A+B, olii essenziali)

Rappresenta la categoria più consistente sia in termini di volume occupato (rappresentano il 58% del volume spedito), sia di colli interi prelevati, con una media di 3,3 colli interi per riga di spedizione (1 collo pesa mediamente 4 kg).

Inoltre, dei 249 codici totali individuati, 70 sono di olii essenziali, che però occupano un volume molto ridotto (in ca. 3 metri ci stanno tutti) e vengono prelevati tutti a picking a pezzo.

3. Espositori (espositori)

Sono merce molto leggera che però presenta una dimensione importante, che può raggiungere i 2 metri di altezza. Vengono spediti a pallet intero oppure prelevati a collo intero autospedibile, con una media di 1,4 espositori per riga di spedizione. Come detto, il loro volume è significativo e rappresenta il 31% del volume spedito e il 43% del volume dei colli prelevati.

Infine, a partire dai dati del 2021, è stata analizzata la stagionalità del magazzino. Dal grafico riportato in Figura 4.2, in cui la stagionalità è espressa in numero di pezzi spediti al mese, si possono ricavare le seguenti considerazioni:

- ❖ Maggio è effettivamente un mese rappresentativo ed in linea con la media annuale (pari a 300.451 pezzi).
- ❖ Il picco delle spedizioni viene effettuato nei mesi di marzo e aprile (17% delle spedizioni per mese), mentre agosto è il mese con i numeri più bassi.
- ❖ Inoltre, in linea con il calendario aziendale, durante l'anno sono previsti due periodi di lancio dei nuovi prodotti, della durata di circa 2/4 settimane.

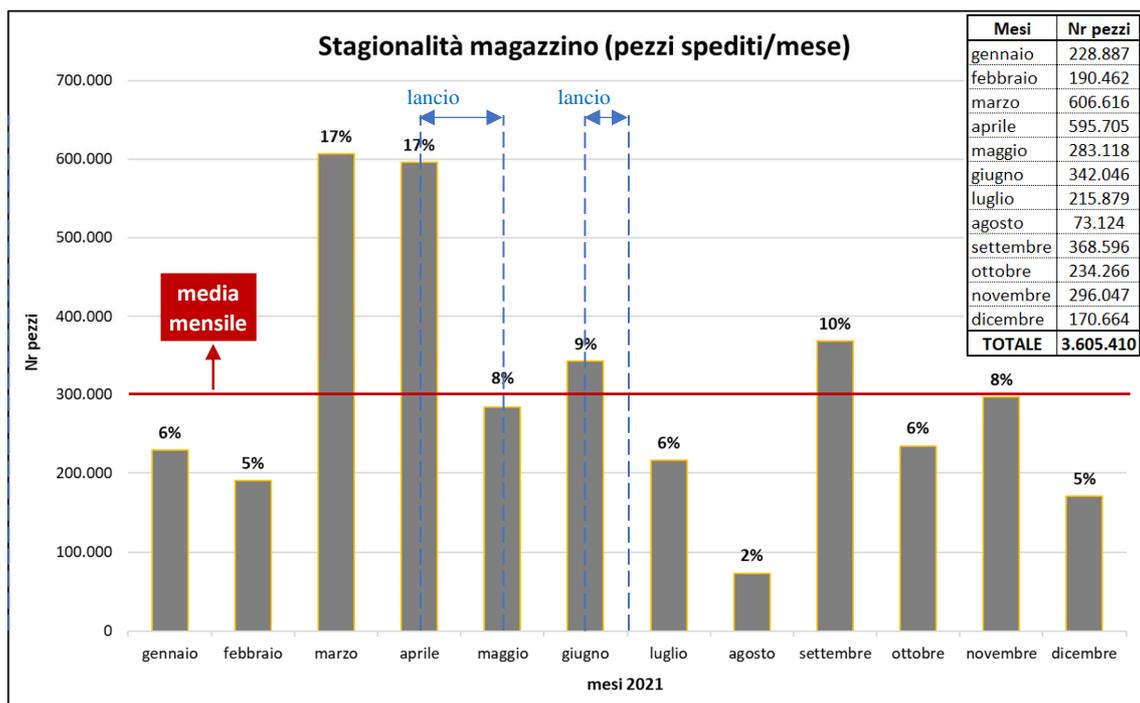


Figura 4.2: Analisi stagionalità del magazzino per l'anno 2021

4.5.3. Confronto con i benchmark di mercato

Al fine di effettuare una prima valutazione di massima anche dal punto di vista economico sulla convenienza o meno all'esternalizzazione, è stata stimata un'ipotesi di *market price* sull'outsourcing della logistica (Tabella 4.7). Tale stima è stata generata sulla base dell'esperienza dei consulenti senior di Smart VCO Consulting e dei valori di mercato medi per le diverse attività. Nella colonna "costo unitario" sono riportati i valori ipotizzati, mentre la colonna "totale" è data dal prodotto tra il costo unitario e le quantità/anno riferite al 2021.

Tabella 4.7: Ipotesi di market price per l'outsourcing della logistica

DATI			IPOTESI MARKET PRICE	
Voce	Unità di misura	q.tà/anno 2021	Costo unitario	Totale
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	€/pallet	2.400	3,85	€ 110.880,00
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	€/pallet	600	6,738	€ 48.510,00
Cella a picking a mese	€/cella	237	1,00	€ 2.844,00
TOTALE STOCK			-	€ 162.234,00
Pallet in inbound	€/pallet	3.380	2,40	€ 8.112,00
Pallet in outbound	€/pallet	1.280	2,20	€ 2.816,00
Tariffa a riga	€/riga	107.148	-	€ 0,00
Picking a collo (campioni + merce)	€/collo	157.702	0,36	€ 56.772,72
Picking a collo (espositori)	€/collo	13.224	0,90	€ 11.901,60
Picking a pezzo (merce)	€/pezzo	178.497	0,39	€ 69.613,83
Picking a pezzo (campioni)	€/pezzo	847.080	0,08	€ 67.766,40
DDT in/out (passaggio dati automatizzato)	€/doc	12.577	3,00	€ 37.731,00
Fisso mensile canone gestione	€/mese	12	3.000	€ 36.000,00
TOTALE COSTO GESTIONE			-	€ 290.713,55
TOTALE COSTO LOGISTICO			-	€ 452.947,55

Sono stati ipotizzate due differenti dimensioni di posto pallet in quanto dovrebbe essere stoccata sia merce più piccola sia merce più ingombrante (es. espositori): l'80% dello stock con altezza massima di 120 cm, e il restante 20% con altezza massima di 220 cm. Inoltre, sono state previste delle celle per il picking, da cui si distinguono il picking della merce e il picking dei campioni.

Anche per il prelievo dei colli interi ne sono state ipotizzate due tipologie: prelievo espositori e prelievo altra merce (merce e campioni).

È stato poi confrontato il valore di *market price* con i costi attualmente sostenuti da Integra Srl per la gestione della logistica (Tabella 4.8), pari a 580.546 €, come individuato precedentemente nella Tabella 4.2. Ricordiamo che a questi 580.546 € devono essere aggiunti i ca. 30.000 € stimati per la messa a norma dei magazzini secondo l'Art. 14 D.lgs 81/08. Questo porta il totale del AS-IS ad oltre 610.000 € e quindi ad un valore superiore a quanto stimato come possibile target da raggiungere qualora si decidesse di esternalizzare la logistica.

Tabella 4.8: Confronto ipotesi market price vs AS-IS Integra Srl

	IPOTESI MARKET PRICE	AS-IS
COSTO LOGISTICO	€ 452.947,55	€ 580.546,00
3 persone per confezionamento *	€ 115.426,57	incluso
Smaltimento rifiuti **	€ 14.567,00	incluso
Materiali vari **	€ 15.000,00	incluso
TOTALE COSTO LOGISTICO	€ 597.941,12	€ 580.546,00

Note tabella:

* = il costo per il confezionamento è stato ipotizzato invariante tra lo scenario attuale e un'eventuale logistica in outsourcing (mantenimento personale di Integra Srl). Qualora l'attività venisse affidata a cooperative esterne vi sarebbe una riduzione di tale costo.

** = il costo di smaltimento rifiuti e il costo per materiali vari (imballi, scotch, ...) sono stati anch'essi considerati invariante in quanto sarebbero comunque costi da sostenere anche esternalizzando la logistica.

4.5.4. Simulazione dei costi della logistica in outsourcing

Per avere un'immagine più chiara dei costi da sostenere nel breve-medio termine nel caso di esternalizzazione della logistica, è stata effettuata una simulazione dei costi della logistica per il biennio 2022-2023, utilizzando come riferimento l'ipotesi di *market price* presentata nel paragrafo precedente. In questa fase l'obiettivo è, infatti, quello di fornire tutti gli elementi necessari ad Integra Srl per effettuare la scelta più corretta.

Per la realizzazione di questa simulazione sono state seguite le ipotesi riportate di seguito:

❖ Costi attuali (AS-IS)

- Depositi attuali: ipotesi disdetta a giugno 2022 con preavviso di 6 mesi (costi di affitto da sostenere fino a dicembre 2022) per tutti i depositi tranne M1, che viene mantenuto anche per tutto il 2023.
- Utenze: sino al mese di giugno, eccetto il deposito M1 sino a dicembre 2023.

- Addetti magazzino: 3 persone sino ad agosto 2022, il jolly (magazzino) sino a dicembre 2022.
- Addetti confezionamento: da settembre 2 persone (anziché le 3 attuali).
- Personale di supporto: sino a giugno 2022.
- Overheads: proporzionali al numero di persone (ca. 150 €/persona al mese).

❖ Costi una tantum

Sono dei costi da sostenere una sola volta nel momento in cui si opta per il trasferimento della merce (Tabella 4.9).

Tabella 4.9: Costi da sostenere “una tantum” per il trasferimento della merce

COSTI DI TRASFERIMENTO				
Voce	Unità di misura	Quantità	Costo unitario	Costo totale
Trasferimento depositi (stima 2.000 plt, 50 plt/mezzo)	viaggi	40	300 €	12.000 €
Interfaccia informatica (lato operatore logistico)	forfait	1	5.000 €	5.000 €
Ingresso pallet nel nuovo deposito	€/plt	2000	2,5 €	5.000 €
TOTALE	-	-	-	22.000 €

È stato ipotizzato che tutti i costi vengano sostenuti nel mese di luglio 2022, ma possono essere presi accordi di dilazione del pagamento con il partner logistico, oppure si può chiedere di assorbire i costi di interfacciamento informatico a fronte di un contratto pluriennale.

❖ Costi logistica esterna

Il costo annuo è stato ottenuto come divisione lineare su 12 mesi, eccetto luglio e agosto 2022 calcolati al 50% in quanto mesi di test e trasferimento, con l’attività non ancora a pieno regime.

In Figura 4.3 è rappresentata la simulazione dei costi per la logistica relativi al biennio 2022 – 2023, con riferimento ai valori economici di *market price*:

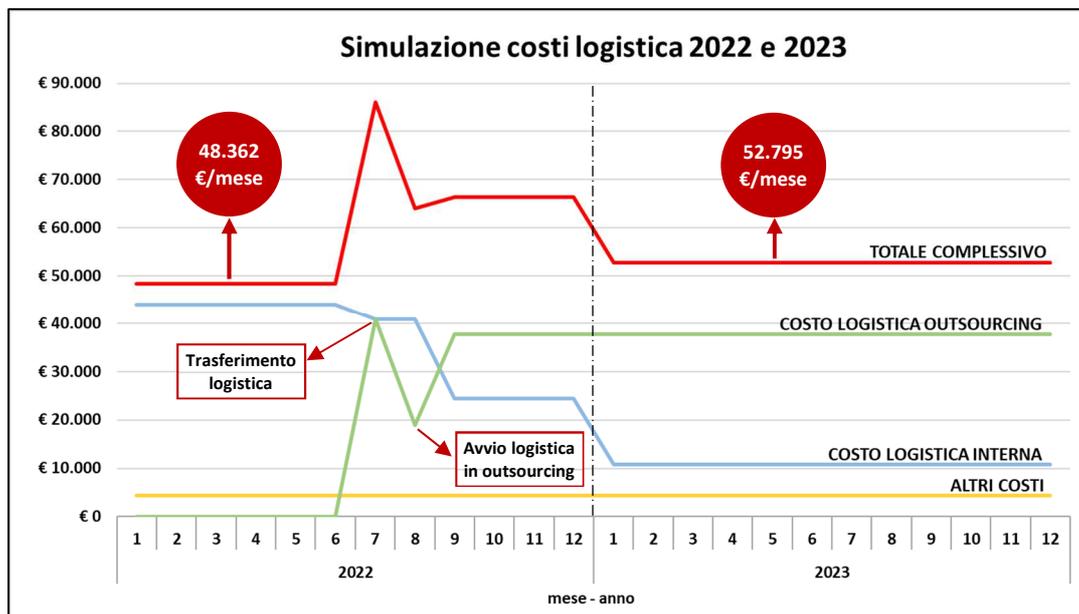


Figura 4.3: Proiezione dei costi della logistica per il biennio 2022 e 2023 (simulazione market price)

Nel grafico sono presenti quattro linee, che indicano:

- ❖ Linea blu “**costo logistica interna**”. I costi sono pari ad un fisso mensile fino al momento di passaggio alla logistica in outsourcing che porta ad una loro forte diminuzione. Non si annullano in quanto, come visto sopra, ci sono alcuni costi che si dovrebbero comunque sostenere (deposito M1, addetti al confezionamento).
- ❖ Linea verde “**costo logistica outsourcing**”. Cominciano a partire da giugno 2022 con un picco dovuto ai *costi una tantum* per il trasferimento della merce e l’avvio della collaborazione; nei mesi di luglio e agosto la tariffa è calcolata al 50% in quanto sono mesi di test e verifiche del processo operativo, mentre a partire da settembre 2022 l’attività è considerata a pieno regime.
- ❖ Linea gialla “**altri costi**”. Sono costi fissi che vengono pagati ugualmente sia con logistica *in-house* sia con logistica in outsourcing e corrispondono a: costo smaltimento rifiuti, costo materiali consumabili, assicurazione furto e assicurazione incendio (in quanto viene comunque mantenuto il magazzino M1).

- ❖ Linea rossa “**totale complessivo**”. Rappresenta la somma dei tre di costi appena descritti e rappresentati dalle altre linee riportate nel grafico, ovvero il costo effettivo che Integra Srl dovrà sostenere nei diversi mesi del biennio. I costi totali previsti per l’anno 2022 sono di 706.000 €, mentre per il 2023 sono di 586.000 €.

Si può osservare come, col mantenimento *in-house* della logistica, la curva rossa del costo totale sia pari ad un valore di 48.362 €/mese, per poi subire un drastico aumento nel momento in cui si vengono a sommare i costi ancora da sostenere della logistica interna e quelli necessari per il trasferimento della logistica in outsourcing. In seguito ad alcuni mesi di assestamento (indicativamente fino a dicembre 2022), con l’attività svolta presso terzi, il fisso mensile si pone su una quota di 52.795 €/mese, ovvero un valore di poco superiore a quello pagato precedentemente. È importante ricordare come in questa simulazione non sono conteggiati i costi per la messa a norma dei cinque depositi secondo l’Art. 14 D.lgs 81/08.

4.5.5. Best Practices per la gestione della logistica

Ogni azienda ha le sue caratteristiche distintive come organizzazione, prodotti e strategia commerciale che la differenziano dalle altre realtà. La logistica, essendo un servizio all’azienda e ai suoi clienti, si adatta alle linee guida definite dalla direzione aziendale. È però importante regolare il servizio affinché questo sia ben delineato sia per l’operatore logistico sia per tutti gli interlocutori interni.

A seguire vengono riportate alcune regole che consentono di operare correttamente:

- ❖ Prodotti in inbound: stabilire entro quanto tempo saranno messi a disposizione (es. entro 24 ore dall’arrivo a deposito, ciò che arriva la mattina sarà disponibile entro sera, ...).
- ❖ Preparazione ordini: stabilire un orario di cut-off entro cui devono arrivare gli ordini da preparare (es. per ordini arrivati entro le ore 12.00 della giornata, gli ordini verranno evasi entro 24 ore, una parte nella giornata stessa e la rimanenza

entro le 24 ore successive, ...). Un caso particolare riguarda la gestione di eventuali urgenze che deve essere trattato a parte.

- ❖ **Resi:** stabilire entro quando tempo saranno messi a disposizione (es. 48 ore, ...).
- ❖ **Service Level Agreement:** stabilito il livello di servizio, definire dei KPI per monitorarlo abbinando penali in caso di disattesa di tale livello di servizio (es. puntualità degli ordini, correttezza degli ordini, ...).
- ❖ **Distribuzione:** se l'operatore deve gestire anche la distribuzione, definire i tempi di resa ed anche in questo fissare dei KPI (es. puntualità, mancanze, ...).

4.5.6. Analisi dei trasporti

Per completare l'analisi sulla logistica, è stata approfondita anche la parte relativa alla distribuzione nel mercato italiano. Infatti, esternalizzando il magazzino, anche i trasporti vengono affidati agli operatori logistici che, con mezzi propri oppure affidandosi a loro volta ad altri trasportatori, devono occuparsi del ritiro della merce dai produttori e della consegna ai clienti finali.

La spesa totale sostenuta nel 2021 per il trasporto della merce è pari a ca. 400.000 €, di cui la metà per un solo trasportatore principale. A seguito delle analisi delle policy di trasporto, dei tariffari vigenti e di alcune fatture campione sono state fatte le seguenti considerazioni:

- ❖ **Trasporti di vendita.** Le attuali tariffe di cui dispone Integra Srl sono molto competitive e sensibilmente più basse rispetto al mercato (frutto di accordi passati e collaborazioni con i trasportatori). Uno spostamento del punto di ritiro (es. Verona) che si avrebbe esternalizzando il magazzino, potrebbe comportare un incremento dei costi di ca. il 20/25%, corrispondente ad una spesa di 50.000 € in più all'anno.
- ❖ **Trasporti inbound.** I produttori sono localizzati prevalentemente in Lombardia, e qualora le materie prima venissero stoccate nel deposito attuale (M1), non vi sarebbe alcun impatto sui costi di trasporto. Uno spostamento della logistica in un altro sito (es. Verona) potrebbe comportare una riduzione dei costi di trasporto di ca. il 10/15%, corrispondente ad una riduzione della spesa di 20.000 € all'anno;

questo in relazione alla localizzazione strategica di Verona e alla sua vicinanza ai produttori.

- ❖ **Trasferimento tra fornitori.** Non coinvolgendo il sito di stoccaggio non vi sarebbe alcun impatto sui costi di trasporto.

Inoltre, è stato possibile tracciare il profilo di traffico relativo alla parte di distribuzione ai clienti, riportato in Tabella 4.10. Le spedizioni totali effettuate nel 2021 sono state 11.532, distribuite su tutto il territorio italiano, ma con il 70% delle spedizioni concentrate su 6 regioni, qu ali Lombardia, Veneto, Lazio, Piemonte, Toscana e Sicilia (Figura 4.4).

Tabella 4.10: Profilo di traffico distribuzione

Regione	Nr Sped. Anno	%
LOMBARDIA	1.966	17%
VENETO	1.703	15%
LAZIO	1.441	12%
PIEMONTE	1.437	12%
TOSCANA	939	8%
SICILIA	811	7%
PUGLIA	475	4%
FRIULI VENEZIA GIULIA	434	4%
CALABRIA	404	4%
TRENTINO ALTO ADIGE	380	3%
LIGURIA	340	3%
UMBRIA	337	3%
MARCHE	303	3%
BASILICATA	209	2%
ABRUZZO	168	1%
EMILIA ROMAGNA	67	1%
CAMPANIA	61	1%
MOLISE	34	0%
SARDEGNA	24	0%
Totale	11.532	100%

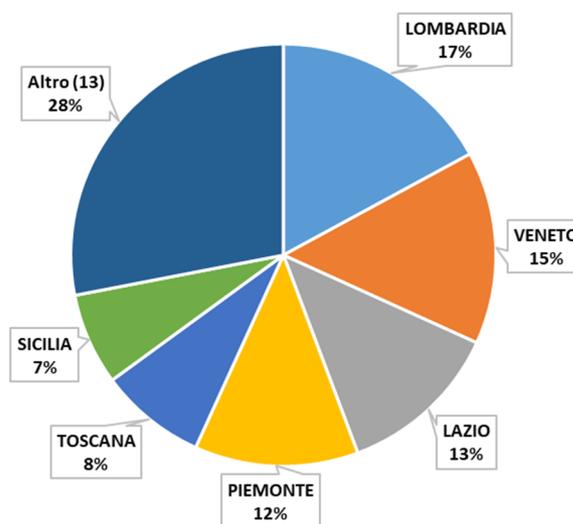


Figura 4.4: Profilo di traffico distribuzione suddiviso nelle regioni principali

L'analisi sul numero delle spedizioni è stata accompagnata anche da quella sul peso medio di tali spedizioni. Infatti, per tracciare il profilo di traffico in maniera completa è necessario valutare anche questo aspetto, che rappresenta un elemento fondamentale per la valutazione di eventuali offerte da parte di trasportatori alternativi. Come si può vedere di seguito (Tabella 4.11 e Figura 4.5), le spedizioni sono state suddivise per fasce di peso (in kg), e si evidenzia un numero notevolmente maggiore di spedizioni con pesi inferiori ai 30 kg (52% delle spedizioni), con un picco nella fascia tra 10 e 20 kg. Tale risultato è in linea con il business e la tipologia di merce commercializzata da Integra Srl.

Tabella 4.11: Distribuzione spedizioni annue per fasce di peso

Fasce peso (kg)	Nr Sped. Anno
0 - 1	318
1 - 3	1.104
3 - 5	612
5 - 10	1.638
10 - 20	2.358
20 - 30	1.488
30 - 40	720
40 - 50	390
50 - 60	378
60 - 70	318
70 - 80	306
80 - 90	294
90 - 100	390
100 - 125	390
125 - 150	252
150 - 175	162
175 - 200	126
> 200	288
Totale	11.532

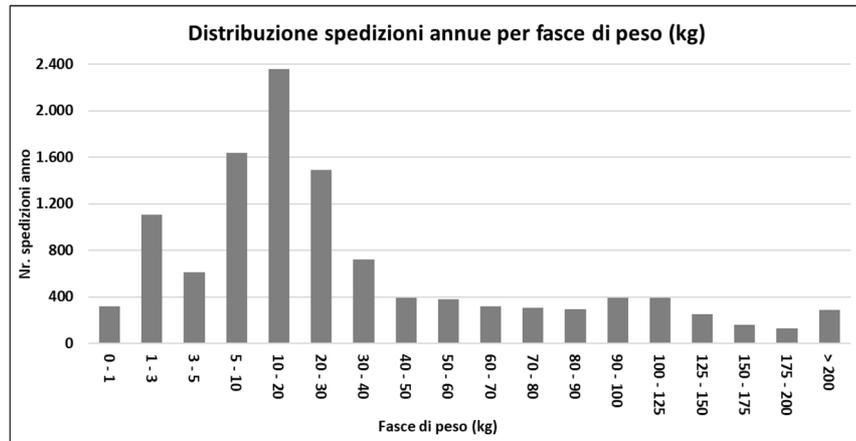


Figura 4.5: Distribuzione spedizioni annue per fasce di peso

4.5.7. Considerazioni finali sulla fase 1 del progetto

In seguito alla fase 1 del progetto sono state ricavate le seguenti conclusioni. La situazione logistica attuale di Integra Srl necessiterebbe una forte revisione sia per quanto riguarda i magazzini utilizzati, ove sarebbe opportuno trovare una struttura unica, sia da un punto di vista gestionale ed organizzativo con l’inserimento di un WMS (“Warehouse Management System”), che permetta di gestire tutti i processi operativi relativi alla logistica di Integra Srl in maniera efficiente ed efficace, rendendoli visibili in tempo reale alle varie funzioni aziendali. Da un punto di vista degli immobili questo comporterebbe trovare una struttura idonea, piuttosto che investire in un numero maggiore di strutture che creerebbero forti inefficienze. In tal senso è meglio spostare il magazzino distante dalla sede, ma riuscire ad avere una struttura unica per supportare Integra Srl e la sua crescita.

Inoltre, vi è la possibilità di dover stoccare anche le materie prime attualmente presso i fornitori (ca. 1.200 – 1.400 pallet), con un significativo aumento dei volumi (ca. +40%). Occorrerebbe, quindi, un progetto di ristrutturazione che coinvolga sia le strutture sia l’organizzazione.

Se guardiamo al raffronto tra gli attuali costi logistici (580.546 €) e quelli ipotizzati (597.941 €) esternalizzando il servizio, vediamo che il costo totale sarebbe dello stesso

ordine di grandezza. Ai costi attuali bisognerebbe però aggiungere anche quelli per la messa a norma dei depositi, stimati in ca. 160.000 €.

La soluzione più veloce, oltre che efficiente, per sistemare la logistica di Integra Srl sarebbe quella di procedere con l'outsourcing del servizio. Andando a vedere quali sono i principali vantaggi all'esternalizzazione troviamo:

- ❖ Efficientamento delle attività logistiche nel giro di pochi mesi (stima di 5 mesi).
- ❖ Eliminazione dei rischi attuali connessi con gli immobili.
- ❖ Possibilità di avere un magazzino che segua con rapidità e flessibilità le esigenze di Integra Srl, sia in crescita che in eventuale decrescita. Questo inteso sia come spazi (aumento o diminuzione dello stock pagando mensilmente lo stock reale), sia come capacità dell'operatore di adattarsi ai volumi da spedire non avendo problemi nell'aumentare o diminuire il personale o ad effettuare lavorazioni/confezionamenti.
- ❖ Con l'introduzione di software quali TMS ("*Transportation Management System*") e WMS, a disposizione dell'operatore logistico, si potrebbero avere ulteriori servizi da offrire ai propri clienti.
- ❖ Il costo di arrivo dei prodotti a magazzino di fatto non avrebbe oscillazioni significative visto che la produzione è già effettuata presso terzi, mentre il costo distributivo potrebbe aumentare di ca. il 20%.

Si pone, quindi, il dover scegliere tra tre scenari alternativi:

1. Rimanere con la struttura attuale, con tutti i problemi e i rischi annessi.
2. Riprogettare la logistica di Integra Srl per adeguarla alle norme vigenti, rivedendo organizzazione e processi operativi.
3. Percorrere la via dell'outsourcing cercando un operatore logistico che soddisfi sia il livello di servizio sia le aspettative economiche di Integra Srl.

Detto dei tre possibili scenari alternativi, la soluzione migliore suggerita da Smart VCO Consulting in quanto consulenti logistici, stante la situazione e considerato il costo logistico attuale e futuro, è quella di seguire la via dell'outsourcing e cercare il giusto operatore logistico che possa supportare Integra Srl negli anni a venire. Tale soluzione permetterebbe, infatti, di raggiungere una soluzione logistica efficiente ed efficace in

breve tempo, eliminando molti problemi e permettendo a Integra Srl di concentrare le proprie risorse sul *core business* aziendale affidando a specialisti la logistica.

Inoltre, la scelta dell'outsourcing non è irreversibile; nell'immediato porterebbe a risolvere rapidamente i problemi, senza precludere negli anni successivi un rientro dell'attività logistica in condizioni molto più favorevoli.

4.6. Fase 2: formalizzazione dell'outsourcing della logistica

Dopo aver verificato l'effettiva convenienza ad esternalizzare la logistica, Integra Srl ha deciso di percorrere la via dell'outsourcing cercando un operatore logistico in grado di soddisfare sia il livello di servizio sia le aspettative economiche dell'azienda.

Per quanto riguarda i tempi del trasferimento questi sono funzione sia delle esigenze aziendali di Integra Srl, sia della disponibilità del fornitore terzo. L'obiettivo fissato da Integra Srl prevede l'avvio dell'attività a pieno regime a partire da settembre 2022, dopo un periodo di test per verificare l'effettiva operatività del fornitore.

Le principali attività e output previsti in questa fase sono:

- ❖ Realizzazione di un tender di mercato coinvolgendo alcuni fornitori logistici individuati come possibili soluzioni per l'esternalizzazione della logistica.
- ❖ Sopralluogo presso gli operatori logistici al fine di verificare che dispongano di professionalità, attrezzature e conoscenze per fornire un adeguato servizio a Integra Srl.
- ❖ Stesura della bozza di contratto per l'outsourcing della logistica.
- ❖ Descrizione della procedura operativa di ricevimento e spedizione della merce.
- ❖ Definizione report & KPI per il monitoraggio dell'attività del *provider* logistico.
- ❖ Definizione di un piano esecutivo per il trasferimento della logistica.
- ❖ Prima valutazione del partner per i trasporti.

4.6.1. Tender di mercato per l'esternalizzazione della logistica

1. Scouting per la ricerca dei partner logistici

In seguito alle analisi effettuate, Integra Srl ha convenuto che la soluzione migliore, nel medio periodo, fosse quella dell'outsourcing della logistica. Per tale motivo, si è passati poi alla realizzazione di un tender di mercato volto alla ricerca del miglior partner logistico in grado di soddisfare le aspettative tecniche ed economiche di Integra Srl.

Le esigenze individuate dall'azienda in collaborazione con Smart VCO Consulting, nel momento della ricerca dei possibili partner logistici sono le seguenti:

- ❖ Il fornitore logistico deve possedere un magazzino situato nella zona di Verona, in quanto vicina alla sede principale di Integra Srl. Inoltre, come esposto nel capitolo 3, tale scelta è dettata anche dalla rilevanza strategica che Verona, grazie anche alla presenza dell'Interporto Quadrante Europa, riveste nel traffico nazionale ed internazionale. Infine, come si è visto dall'analisi del profilo di traffico, Integra Srl ha clienti localizzati in tutta Italia e per questo motivo Verona rappresenta un importante polo logistico in grado di garantire ottimi tempi di consegna presso molte destinazioni.
- ❖ È richiesta una capacità di stoccaggio pari a 2.000/2.500 posti pallet, con disponibilità a partire da giugno/luglio 2022.
- ❖ Il fornitore deve possedere una certa esperienza nel settore farmaceutico/cosmetico.
- ❖ Il fornitore deve possedere la certificazione HACCP ("*Hazard Analysis and Critical Control Points*"), che fa riferimento ad una serie di protocolli e procedure che devono essere necessariamente rispettate nell'ambito delle attività che abbracciano il settore alimentare.

Dopo un'intensa attività di scouting effettuata tramite il ricorso all'esperienza di Smart VCO Consulting, al consulto dei database di settore e alla ricerca in prima persona presso fiere della logistica (es. *LETExpo 2022* di Verona), sono stati individuati tre possibili operatori logistici in grado di rispondere a tutte le esigenze elencate precedentemente, indicati nel proseguo della tesi come "Fornitore A", "Fornitore B" e "Fornitore C".

2. Request For Quotation (RFQ)

Ai tre operatori logistici scelti è stata poi inviata una *Request for Quotation* (RFQ) in cui, al fine di delineare in maniera più completa possibile l'azienda cliente e la tipologia di servizio per cui si richiede supporto, sono state allegate le seguenti informazioni:

- ❖ Breve descrizione dell'azienda Integra Srl e del suo business.
- ❖ Analisi dei dati dello spedito del 2021 (Tabella 4.6) con la descrizione dei prodotti da gestire raggruppati nelle tre categorie campioni, merce ed espositori.
- ❖ Alcune foto della merce per far comprendere meglio all'operatore dimensioni, ingombro, confezioni, ...
- ❖ Informazioni aggiuntive riguardo la parte di trasporti e di distribuzione.

In aggiunta a queste informazioni relative all'azienda cliente, è stata richiesta ai partecipanti al tender una descrizione della propria attività, dei servizi offerti, delle strutture e delle attrezzature a disposizione, oltre ad ogni altra informazione utile ad inquadrare l'*outsourcer*.

A completamento della RFQ è stata allegata la tabella da compilare (Tabella 4.12) con l'offerta economica per la quotazione di determinate voci individuate precedentemente durante l'analisi. È importante, infatti, proporre uno stesso schema di risposta a tutti gli invitati al tender in modo che poi risulti molto più semplice la comparazione delle offerte economiche.

Tabella 4.12: Request For Quotation

DATI			QUOTAZIONE	
Voce	Unità di misura	Q.tà/anno	Costo unitario	Totale
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	€/pallet	2.400		
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	€/pallet	600		
Celle a picking a mese	€/cella	237		
Totale costo stock				
Pallet in inbound	€/pallet	3.380		
Pallet in outbound	€/pallet	1.280		
Tariffa a riga	€/riga	107.148		
Picking a collo (campioni + merce)	€/collo	157.702		
Picking a collo (espositori)	€/collo	13.224		
Picking a pezzo (merce)	€/pezzo	178.497		
Picking a pezzo (campioni)	€/pezzo	847.080		
DDT in/out (passaggio dati automatizzato)	€/doc	12.577		
Totale costo gestione				
TOTALE COSTO LOGISTICO				

A questa tabella sono state aggiunte le seguenti informazioni:

- ❖ Per lo stock si presuppongono due tipi di pallet: l'80% con altezza massima pari a 120 cm, il rimanente 20% con altezza massima pari a 220 cm (per stoccare gli espositori).
- ❖ Per il prelievo dei colli si consigliano due tipologie di prelievo: uno per gli espositori (di dimensione maggiore) e una per gli altri codici (campioni e merce).
- ❖ È richiesto il prelievo a picking sia di colli sia di singoli pezzi. In quest'ultimo caso si differenzia il prelievo di merce e il prelievo di campioni (molto piccoli e inseriti in quantità non specifiche nei colli).
- ❖ Attualmente l'organico di magazzino che si occupa di tutte le operazioni di in/out, prelievo a picking, etichettatura e spedizione è di ca. 3,5 persone.

Dopo aver inviato le richieste di quotazione ai tre fornitori sono state organizzati con tutti gli operatori logistici degli incontri di *follow-up*, per permettere da un lato al *provider* logistico di presentare la propria azienda direttamente al cliente, e dall'altro di spiegare in maniera più dettagliata al fornitore stesso l'attività per cui si è richiesto il servizio, oltre che definire meglio le voci presenti nella Tabella 4.12. L'obiettivo è, quindi, quello di chiarire ogni possibile dubbio e permettere di presentare l'offerta migliore e più completa possibile.

3. Analisi e simulazione delle offerte ricevute

Dopo aver ricevuto le risposte alla *Request For Quotation* presentata ai tre invitati al tender di mercato, è stata effettuata una prima analisi delle offerte ricevute sia da un punto di vista tecnico che economico.

Di seguito vediamo nel dettaglio le offerte dei tre operatori logistici.

FORNITORE A

Il Fornitore A si colloca tra i più importanti operatori logistici e di trasporto a livello europeo, gestendo servizi su misura in settori di nicchia altamente specializzati. L'hub logistico di interesse per questo progetto di outsourcing (Figura 4.6) si trova a Vallese di Oppeano (VR), presso il quale viene effettuata tutta la gestione delle attività di *pick & pack*²⁵ della merce.



Figura 4.6: Hub logistico del Fornitore A a Vallese di Oppeano (VR)

Nell'offerta tecnica sono riportate le misure di sicurezza vigenti nel magazzino (sistemi di rilevamento fumi, idranti, estintori, ...) e il processo operativo di svolgimento di tutte le attività logistiche riportato di seguito:

1. Ricevimento materiale e verifica documentazione
2. Scarico del materiale su pallet e/o collo
3. Controllo di quantità ed integrità degli imballi in entrata, verifica della corrispondenza con quanto indicato sui documenti di accompagnamento e segnalazione delle eventuali discordanze
4. Caricamento dati nel sistema
5. Ricevimento degli ordini di carico
6. Gestione del picking a pezzo e/o collo
7. *Packaging*
8. Posizionamento spedizioni per destinazione
9. Applicazione *shipping mark*

²⁵ I termini *picking & packing* vengono utilizzati nell'ambito della preparazione degli ordini e fanno riferimento a due processi o gruppi di attività ben precise che avvengono nei magazzini di stoccaggio o nei centri logistici: il prelievo degli articoli e l'imballaggio che segue a un primo spaccettamento degli articoli.

10. Spunta manuale colli, riscontro con dati di partenza, controllo ordine di carico ed evasione ordine di spedizione

11. Carico su vettore scelto dal cliente

Nel documento è riportata poi l'offerta economica, in linea con il modello proposto nella *Request For Quotation*, e riportata in Tabella 4.13.

Tabella 4.13: Offerta del Fornitore A per il servizio di outsourcing della logistica

Offerta FORNITORE A			
Voce	Costo unitario	Q.tà/anno	Note
INBOUND scarico da vettore e posizionamento a stock	1,90 €/plt	3.380	Scarico su pallet monoreferenza
OUTBOUND picking, evasione ordine, re-packaging, carico su vettore	0,50 €/riga	107.148	Tariffa a riga
	0,30 €/pz	178.497	Picking a pezzo (merce)
	0,02 €/pz	847.080	Picking a pezzo (campioni)
	0,40 €/collo	157.702 + 13.224	Picking a collo intero
	1,90 €/plt	1.280	Picking a pallet intero
	Da definire	-	Eventuale re-packaging
GIACENZA/STOCCAGGIO a mese indivisibile	1,20 €/plt	-	Cellophanatura e carico su vettore
	4,10 €/plt	2.400	Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)
	5,30 €/plt	600	Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)
GESTIONE DOCUMENTALE	0,60 €/cella	237	Celle di stoccaggio dim. max 60x40x40 cm per eventuale picking pezzo
	1,40 €/doc	12.577	A documento IN/OUT – passaggio dati automatizzato
	4,50 €/doc	12.577	A documento IN/OUT – passaggio dati manuale
SERVIZI ASSICURATIVI facoltativi	da definire	-	Polizza incendio - valore massimale da definire
	da definire	-	Polizza furto primo rischio assoluto da definire
PALLET a perdere	5,50 €/plt	-	Variabile in base andamento mercato
EPAL a perdere	13,90 €/plt	-	Variabile in base andamento mercato
RESI	21,00 €/ora	-	Gestione resi
ATTIVITA' IN ECONOMIA	21,00 €/ora	-	Extra processo operativo standard (attività su richiesta)
SET UP e CANONE DI GESTIONE	50,00 €/mese	-	Include assistenza operativa, amministrativa e I.T.

Con una nota aggiuntiva sono specificate poi inclusioni e esclusioni all'offerta presentata:

❖ Inclusioni

- Costi di locazione, utenze e spese accessorie relative all'immobile
- Utilizzo delle attrezzature attualmente presenti presso il magazzino del Fornitore A (scaffalature, box, carrelli elevatori, macchinari vari)
- Assistenza telefonica e *customer care*
- Spese per pulizie e ripristino area
- Spese per sicurezza, formazione, HSE (*Health, Safety & Environment*)

❖ Esclusioni

- Materiale di imballo (cartoni, pallets, ...)
- Interfacciamento IT

- Inventari periodici
- Assicurazione *all-risk*
- Start-up

Infine, sono indicate le condizioni generali dell'offerta facenti riferimento a: tariffe, fatturazione (modalità e termini di pagamento), durata, esclusività, recesso e risoluzione, servizi assicurativi, minimi fatturabili, rinvio alle leggi vigenti, foro competente.

Prima di affidarsi a Smart VCO Consulting, Integra Srl aveva già avviato le prime valutazioni sulla convenienza all'esternalizzazione della propria logistica. Per fare questo era stato contattato il Fornitore A, al quale era stata chiesta una prima quotazione dell'attività. La proposta ricevuta inizialmente è riportata nella Tabella 4.14 (indicata come "Fornitore A old"), e viene confrontata con l'offerta illustrata in Tabella 4.13 (indicata con "Fornitore A new").

Tabella 4.14: Confronto offerte Fornitore A

DATI			FORNITORE A new		FORNITORE A old		IPOTESI MARKET	
Voce	Unità di misura	Q.tà/anno	Costo unitario	Totale	Costo unitario	Totale	Costo unitario	Totale
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	€/pallet	2.400	4,10	€ 118.080,00	4,20	€ 120.960,00	3,85	€ 110.880,00
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	€/pallet	600	5,30	€ 38.160,00	4,20	€ 30.240,00	6,738	€ 48.510,00
Celle a picking a mese	€/cella	237	0,60	€ 1.706,40	0,60	€ 1.706,40	1,00	€ 2.844,00
Totale costo stock			-	€ 157.946,40	-	€ 152.906,40	-	€ 162.234,00
Pallet in inbound	€/pallet	3.380	1,90	€ 6.422,00	1,90	€ 6.422,00	2,40	€ 8.112,00
Pallet in outbound	€/pallet	1.280	1,90	€ 2.432,00	1,90	€ 2.432,00	2,20	€ 2.816,00
Tariffa a riga	€/riga	107.148	0,50	€ 53.574,00	0,00	€ 0,00	-	€ 0,00
Picking a collo (campioni + merce)	€/collo	157.702	0,40	€ 63.080,80	0,90	€ 141.931,80	0,36	€ 56.772,72
Picking a collo (espositori)	€/collo	13.224	0,40	€ 5.289,60	0,90	€ 11.901,60	0,90	€ 11.901,60
Picking a pezzo (merce)	€/pezzo	178.497	0,30	€ 53.549,10	0,40	€ 71.398,80	0,39	€ 69.613,83
Picking a pezzo (campioni)	€/pezzo	847.080	0,02	€ 16.941,60	0,40	€ 338.832,00	0,08	€ 67.766,40
DDT in/out (passaggio dati aut.)	€/doc	12.577	1,40	€ 17.607,80	1,40	€ 17.607,80	3,00	€ 37.731,00
Fisso mensile canone gestione	€/mese	12	50,00	€ 600,00	50,00	€ 600,00	3.000	€ 36.000,00
Totale costo gestione			-	€ 219.496,90	-	€ 591.126,00	-	€ 290.713,55
TOTALE COSTO LOGISTICO			-	€ 377.443,30	-	€ 744.032,40	-	€ 452.947,55

Si può notare come la prima offerta "Fornitore A old" risulti quasi il doppio più elevata rispetto a quella ricevuta in seguito alla richiesta di RFQ ("Fornitore A new"), e totalmente fuori mercato se confrontata con il *market price*. Il motivo di tale differenza è da ricercare in alcune lacune informative che hanno impedito, in un primo momento, al fornitore di capire esattamente l'attività per cui era stata richiesta una quotazione. La

corretta impostazione del progetto e del successivo documento di RFQ ha certamente contribuito a chiarire ogni aspetto legato alle attività da esternalizzare, aiutando l'operatore logistico a formulare la proposta migliore possibile.

Questo testimonia l'importanza di affidarsi a figure esperte per la realizzazione di determinati progetti ad alta valenza strategica e di elevata complessità gestionale, per cui spesso non si possiedono internamente tutte le competenze necessarie.

FORNITORE B

La sede del magazzino si trova anch'essa a Vallese di Oppeano (VR) e l'offerta presentata dal Fornitore B fa riferimento all'offerta economica riportata di seguito in Tabella 4.15.

Tabella 4.15: Offerta del Fornitore B per il servizio di outsourcing della logistica

Offerta FORNITORE B		
Voce	Q.tà/anno	Costo unitario
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	2400	4,500 €/plt
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	600	6,300 €/plt
Celle a picking a mese	237	0,500 €/cella
Pallet in inbound	3.380	3,200 €/plt
Pallet in outbound	1.280	3,200 €/plt
Tariffa a riga	107.148	-
Picking a collo (campioni + merce)	157.702	0,560 €/collo
Picking a collo (espositori)	13.224	2,000 €/collo
Picking a pezzo (merce)	178.497	0,250 €/pz
Picking a pezzo (campioni)	847.080	0,075 €/pz
DDT in/out (passaggio dati automatizzato)	12.577	1,500 €/doc

In questo caso non sono state specificate ulteriori informazioni, come nel caso delle altre offerte, in quanto discusse in seguito ad una prima visione ed analisi dell'offerta economica presentata.

FORNITORE C

Il Fornitore C è un'azienda di Bologna che opera nel business della logistica integrata ed è specializzata nella gestione di tutte le attività e i processi di magazzino, nel controllo dei flussi di distribuzione e nella progettazione dei servizi logistici personalizzati e su misura. Il magazzino in questione (Figura 4.7) è situato in prossimità dell'autostrada A22

(Brennero) a sud-ovest di Verona e dispone di 6.000 m² di spazio destinato allo stoccaggio delle merci, oltre che di ampi piazzali esterni.



Figura 4.7: Hub logistico del Fornitore C in provincia di Verona

Nel documento è riportata poi l'offerta economica, in linea con il modello proposto nella *Request For Quotation*, e riportata nella Tabella 4.16.

Tabella 4.16: Offerta del Fornitore C per il servizio di outsourcing della logistica

Offerta FORNITORE C		
Voce	Q.tà/anno	Costo unitario
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	2400	6,25 €/plt
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	600	9,62 €/plt
Celle a picking a mese	237	8,85 €/cella
Pallet in inbound	3.380	2,93 €/plt
Pallet in outbound	1.280	2,93 €/plt
Tariffa a riga	107.148	-
Picking a collo (campioni + merce)	157.702	0,34 €/collo
Picking a collo (espositori)	13.224	1,11 €/collo
Picking a pezzo (merce)	178.497	0,44 €/pz
Picking a pezzo (campioni)	847.080	0,06 €/pz
DDT in/out (passaggio dati automatizzato)	12.577	3,97 €/doc

Anche in questo caso sono stati poi specificate le attività escluse e ancora da definire:

- ❖ Interfacciamento informatico
- ❖ Listino trasporto e minimi tassabili
- ❖ Assicurazione
- ❖ *Cut-off* ordini e gestione urgenze
- ❖ Inventario (modalità, frequenza, costo e tempistica)

- ❖ Attività extra: *customer service* (assistenza pre/post-vendita, archivio fotografico, ...), operatività di magazzino (etichettatura, ripristino imballi danneggiati, ...)

Sono, invece, inclusi nell'offerta i costi di avvio magazzino, investimenti IT hardware, software, le scaffalature e le manutenzioni.

Successivamente all'analisi delle offerte economiche dei tre operatori logistici, ne è stata verificata la convenienza economica. Per fare questo le tre offerte sono state confrontate tra loro attraverso una simulazione dei costi sulla base delle quantità individuate in precedenza. Sono stati suddivisi i costi legati alla stock della merce (posti pallet e celle per il picking) e i costi per la gestione (ricezione e invio spedizioni, picking, generazione documenti, ...). Nella Tabella 4.17 esposta di seguito sono riportati i risultati ottenuti per tutti e tre i *providers*, confrontati con un'ipotesi di *market price*. Dalla simulazione sono esclusi i costi per addetti al confezionamento, materiali vari e smaltimento rifiuti.

Tabella 4.17: Confronto offerte economiche per servizio di outsourcing della logistica

DATI			FORNITORE A		FORNITORE B		FORNITORE C		IPOTESI MARKET	
Voce	Unità di misura	Q.tà/anno	Costo unitario	Totale						
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 120 cm)	€/pallet	2.400	4,10	€ 118.080,00	4,50	€ 129.600,00	6,25	€ 180.000,00	3,85	€ 110.880,00
Pallet a stock a mese (80x120 cm x h max 220 cm)	€/pallet	600	5,30	€ 38.160,00	6,30	€ 45.360,00	9,62	€ 69.264,00	6,738	€ 48.510,00
Celle a picking a mese	€/cella	237	0,60	€ 1.706,40	0,50	€ 1.422,00	8,85	€ 25.169,40	1,00	€ 2.844,00
Totale costo stock			-	€ 157.946,40	-	€ 176.382,00	-	€ 274.433,40	-	€ 162.234,00
Pallet in inbound	€/pallet	3.380	1,90	€ 6.422,00	3,20	€ 10.816,00	2,93	€ 9.903,40	2,40	€ 8.112,00
Pallet in outbound	€/pallet	1.280	1,90	€ 2.432,00	3,20	€ 4.096,00	2,93	€ 3.750,40	2,20	€ 2.816,00
Tariffa a riga	€/riga	107.148	0,50	€ 53.574,00	-	€ 0,00	-	€ 0,00	-	€ 0,00
Picking a collo (campioni + merce)	€/collo	157.702	0,40	€ 63.080,80	0,56	€ 88.313,12	0,34	€ 53.618,68	0,36	€ 56.772,72
Picking a collo (espositori)	€/collo	13.224	0,40	€ 5.289,60	2,00	€ 26.448,00	1,11	€ 14.678,64	0,90	€ 11.901,60
Picking a pezzo (merce)	€/pezzo	178.497	0,30	€ 53.549,10	0,25	€ 44.624,25	0,44	€ 78.538,68	0,39	€ 69.613,83
Picking a pezzo (campioni)	€/pezzo	847.080	0,02	€ 16.941,60	0,075	€ 63.531,00	0,06	€ 50.824,80	0,08	€ 67.766,40
DDT in/out (passaggio dati aut.)	€/doc	12.577	1,40	€ 17.607,80	1,50	€ 18.865,50	3,97	€ 49.930,69	3,00	€ 37.731,00
Fisso mensile canone gestione	€/mese	12	50,00	€ 600,00	-	€ 0,00	-	€ 0,00	3.000	€ 36.000,00
Totale costo gestione			-	€ 219.496,90	-	€ 256.693,87	-	€ 261.245,29	-	€ 290.713,55
TOTALE COSTO LOGISTICO			-	€ 377.443,30	-	€ 433.075,87	-	€ 535.678,69	-	€ 452.947,55

Come si può vedere dall'ultima riga della tabella ("totale costo logistico"), l'offerta più conveniente risulta nettamente essere quella avanzata dal Fornitore A, a seguire Fornitore B e Fornitore C. Le prime due risultano, inoltre, essere inferiori al valore di mercato ipotizzato, utilizzato come target per l'analisi.

4. Scelta del partner logistico

In seguito alla valutazione di carattere economico delle tre offerte pervenute, è stato in primo luogo eliminato dai possibili partner strategici di Integra Srl, il Fornitore C in quanto l'offerta economica si è rivelata essere nettamente superiore alle altre due, e più di 80.000 € sopra al target individuato come *market price*.

Per i restanti due operatori logistici, la cui differenza a livello economico era abbastanza elevata (ca. 56.000 €) ma comunque al di sotto del valore di *market price*, sono stati organizzati degli incontri presso gli *hub* in provincia di Verona, individuati come potenziali sedi per la logistica di Integra Srl. L'obiettivo di tali sopralluoghi è stato quello di condividere le informazioni raccolte, analizzare i dati di dettaglio delle offerte e verificare che i fornitori avessero professionalità, attrezzature e conoscenze sufficienti per fornire un adeguato servizio.

Al termine di questi incontri e dopo approfondite riflessioni interne condivise tra Integra Srl e Smart VCO Consulting, si è deciso di affidare la logistica al Fornitore A. Esso si è rivelato, infatti, il partner logistico ideale non solo dal punto di vista economico, ma anche quello che maggiormente rispecchia le caratteristiche tecnico-economico ricercate.

Una volta scelto l'operatore logistico, è stato aggiornato il modello dei costi, realizzato durante la fase 1 del progetto, con i dati relativi all'offerta del Fornitore A. In Figura 4.8 è riportata la simulazione dei costi per il biennio 2022 – 2023 con riferimento alla proposta economica del Fornitore A.

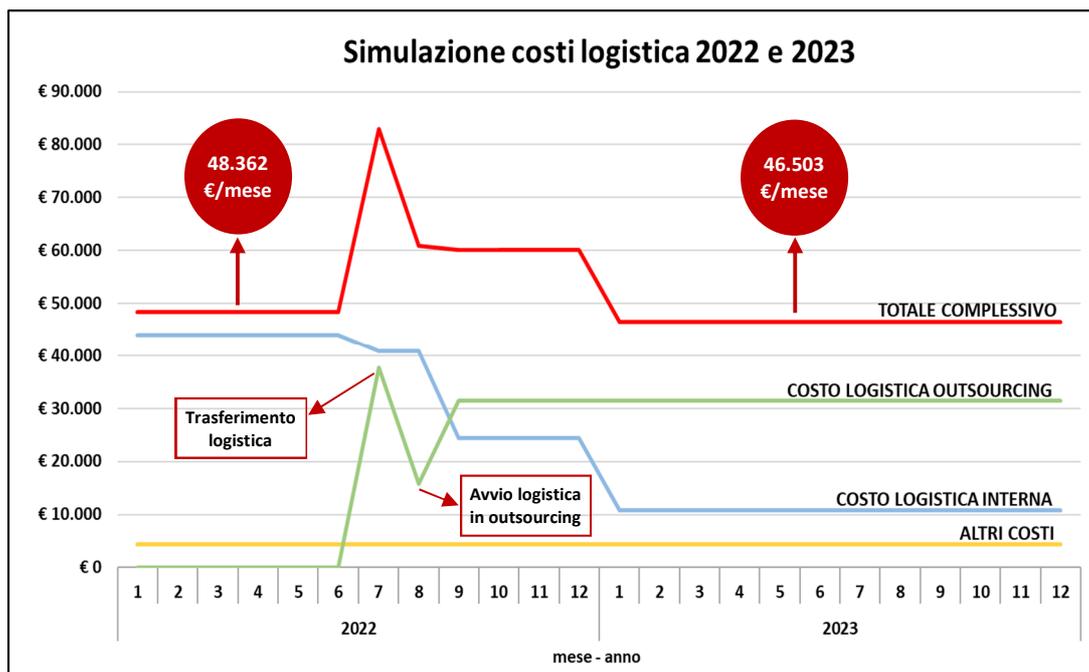


Figura 4.8: Proiezione dei costi della logistica per il biennio 2022 e 2023 (simulazione offerta Fornitore A)

Si può vedere come in questo caso il costo totale dopo l'avvio a regime della logistica in outsourcing (linea rossa "totale complessivo") sia inferiore al costo totale con il mantenimento della logistica *in-house* (46.503 €/mese vs. 48.362 €/mese).

Inoltre, i costi totali complessivi previsti per il 2022 sono pari a 675.000 €, mentre quelli previsti per il 2023 sono pari a 558.000 €.

4.6.2. Il contratto di outsourcing

Dopo aver comunicato al Fornitore A (indicato come "Operatore" nel contratto) la scelta di avvalersi delle sue prestazioni per il trasferimento del magazzino, l'operatore logistico ha provveduto a mandare un modello di contratto di outsourcing a Integra Srl (indicata come "Committente" nel contratto).

Il contratto proposto presenta una struttura abbastanza standard ed è suddiviso per punti, in cui vengono presentati tutti gli aspetti riguardanti il business di Committente e Operatore, l'oggetto del contratto, le attività che dovranno essere svolte dall'Operatore e i suoi obblighi, le responsabilità dell'Operatore e le eventuali modalità di risarcimento

danni, le condizioni di pagamento, la durata del contratto, e tutti gli aspetti di carattere legale ed assicurativo che caratterizzano un contratto di questo tipo.

Di seguito vengono elencati tutti i punti di cui è composto il contratto di outsourcing:

1. Premesse
2. Definizioni
3. Oggetto del contratto
4. Attività dell'Operatore
5. Obblighi dell'Operatore
6. Pianificazione delle attività
7. Responsabilità dell'Operatore e risarcimento del danno
8. Subappalto
9. Assicurazione
10. Corrispettivi
11. Revisione dei corrispettivi contrattuali
12. Condizioni di pagamento
13. Decorrenza e durata
14. Risoluzione per inadempimento
15. Recesso unilaterale
16. Foro esclusivamente competente
17. Comunicazioni
18. Riservatezza
19. Allegati
 - a. Allegato 1: procedura operativa
 - b. Allegato 2: interscambio informatico
 - c. Allegato 3: tariffe
 - d. Allegato 4: livello di servizio e KPI
 - e. Allegato 5: gestione contrassegni
 - f. Allegato 6: lista prodotti
 - g. Allegato 7: certificazioni (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000, CPI, iscrizione albo trasportatori)

Di seguito vediamo nel dettaglio il contenuto degli allegati 1 e 4, ovvero quelli di maggior interesse rispetto ai contenuti trattati in questo elaborato.

Allegato 1: procedura operativa

Nell'allegato 1, per prima cosa vengono definite le caratteristiche del sito logistico di Vallese di Oppeano (VR). Ad esempio, viene specificato che il deposito è dotato di tutte le autorizzazioni necessarie e i sistemi di sicurezza per gestire il prodotto del Committente: certificazione HACCP, sistemi antincendio, impianto antintrusione, eventuale videosorveglianza, ...

Successivamente, è riportata la procedura operativa per la corretta gestione delle attività di ricevimento (inbound) e spedizione (outbound) della merce. Si tratta, infatti, di due procedure differenti, riportate di seguito:

❖ **Processo di inbound:** ricevimento materiale, verifica documentazione, controllo del prodotto in entrata.

1. Ricevimento ordini di carico
2. Scarico materiale
3. Controllo qualità ed integrità degli imballi in entrata
4. Verifica della corrispondenza con quanto indicato nei documenti di accompagnamento e segnalazione di eventuali discordanze
5. Accettazione della merce attraverso la lettura del codice a barre presente sui colli; nel caso sia mancante, l'operatore deve provvedere a creare l'etichetta con il codice
6. Conferma caricamento dati a sistema e presa in carico del prodotto
7. Prodotto disponibile a stock

Il prodotto in arrivo entro le ore 12.00 deve essere messo a disposizione, e quindi a stock, entro la mattina del giorno lavorativo successivo.

❖ **Processo di outbound:** ricevimento ordini, preparazione del prodotto per la spedizione.

1. Ricevimento ordini dei clienti e preparazione ordini per la spedizione
2. Applicazione *shipping mark*
3. Spunta colli manualmente o mediante la lettura del codice a barre

4. Stampa della bolla e storicizzazione del documento (a questo punto il prodotto risulta scaricato dallo stock e pronto per la spedizione)
5. Carico sul vettore scelto per essere spedito

Il *cut-off* ordini è fissato entro le ore 12.00 per avere l'evasione degli ordini:

- Entro il pomeriggio per le vendite a farmacie, parafarmacie, erboristerie
- Entro 24 ore per ordini destinati a grossisti
- Entro 48 ore per ordini di rifornimento del magazzino in Francia

Allegato 4: report e KPI per il monitoraggio del servizio

L'allegato 4 riguarda la definizione dei report e KPI (*Key Performance Indicators*) da utilizzare per monitorare le prestazioni e il livello di servizio dell'operatore logistico. È fondamentale, infatti, per Integra Srl poter mantenere sotto controllo l'operato del Fornitore A e verificare che la sua operatività si mantenga in linea con quanto concordato. Al fine di ciò sono stati concordati i seguenti KPI:

1. Evasione ordini *on-time*

Gli ordini dovranno essere evasi nei tempi stabili dal contratto con una performance del 98% di puntualità; il rimanente 2% dovrà comunque essere evaso nelle 24 ore successive.

2. Corretta evasione degli ordini

L'evasione degli ordini dovrà avvenire in maniera corretta, seguendo le indicazioni di preparazione ordini. Eventuali segnalazioni per mancanze o eccedenze rilevate dai clienti finali, sono da ritenersi una non conformità. Gli ordini dovranno essere evasi con un errore non superiore allo 0,1%.

3. Accettazione e messa a disposizione del prodotto in ingresso

Il prodotto in ingresso in arrivo alla mattina del giorno "n" dovrà essere reso disponibile entro le ore 12.00 della mattina del giorno "n+1", con una performance

di puntualità pari al 98%. Il rimanente 2% dovrà comunque essere evaso nelle 24 ore successive.

I tre KPI indicati verranno misurati mensilmente e dovranno essere trasmessi dall'Operatore al Committente entro il giorno 10 del mese successivo a quello di riferimento. Nel caso in cui i 3 KPI, durante il perimetro contrattuale, non raggiungano il livello di performance concordato per 3 mesi anche non consecutivi, il Committente potrà rescindere il contratto unilateralmente per giusta causa. In questo modo Integra Srl viene tutelata nel caso in cui il Fornitore A non soddisfi i requisiti di performance concordati.

4.6.3. Piano per trasferimento a logistica esterna

I tempi del trasferimento sono funzione sia delle esigenze aziendale di Integra Srl sia della disponibilità del Fornitore A, e possono, quindi, essere più o meno rapidi a seconda di queste due esigenze. Tuttavia, a prescindere dalle tempistiche sono stati definiti gli step del programma di trasferimento:

1. Scelta dell'operatore e firma della LOI (“*Letter Of Intent*”²⁶).
2. Individuazione del partner per la gestione dei trasporti (trasferimento merce, distribuzione ai clienti e inbound dai fornitori).
3. Sviluppo delle interfacce informatiche e test.
4. Definizione contratto di outsourcing.
5. Inizio trasferimento *overstock* e/o forniture per testare il processo di inbound.
6. Individuazione di alcuni clienti da usare come test del processo di outbound e verifica dei codici prodotto da avere presso l'operatore terzo.
7. Inizio spedizioni ordini da parte dell'operatore terzo per i clienti individuati al punto 6.
8. Una volta verificato il corretto funzionamento delle interfacce tra Integra Srl e l'operatore, incluse quelle verso il trasportatore, si potrà procedere con il

²⁶ *Letter Of Intent*: la lettera d'intenti è uno strumento molto utile e diffuso, sia in ambito nazionale che in ambito internazionale. Essa serve principalmente a regolamentare le future trattative tra le parti, in vista di un contratto che le parti hanno iniziato a negoziare, ma non hanno ancora concluso.

pianificare il trasferimento di tutta la merce. Questa fase è opportuno avvenga nel minor tempo possibile (4/5 giorni).

9. Inizio dell'attività a pieno regime presso l'operatore logistico.

L'obiettivo del progetto in esame è quello di effettuare tutte le fasi riportate nell'arco di cinque mesi (da aprile ad agosto 2022), sfruttando i mesi estivi, tipicamente quelli più scarichi secondo le indicazioni di Integra Srl, per effettuare i test e trasferire la merce, così che il magazzino dell'operatore terzo sia perfettamente funzionante per l'inizio di settembre dello stesso anno.

Nella *timeline* riportata in Figura 4.9 si può vedere un'indicazione di massima delle tempistiche individuate per i diversi step del programma di trasferimento.



Figura 4.9: Tempistiche step programma di trasferimento a logistica esterna

4.6.4. Valutazione del partner per i trasporti

Una volta scelto l'operatore logistico, si è passati alla valutazione del vettore cui affidare i trasporti di vendita, attualmente gestiti da un corriere espresso (spesa annua pari a circa 150.000 €). Infatti, spostando il magazzino si sono dovuti necessariamente rivedere anche gli accordi in essere con i trasportatori attuali.

Su suggerimento del Fornitore A sono state, quindi, analizzate le tariffe proposte da tre differenti corrieri espressi, confrontandole con quelle attuali. L'operatore logistico, infatti, solitamente possiede già degli accordi, a tariffe talvolta agevolate, con alcuni trasportatori per il trasferimento della merce di altri clienti.

Al fine di effettuare una simulazione in linea con le analisi sui trasporti fatti durante la fase 1 del progetto, si è seguito lo schema utilizzato nella Tabella 4.10 (paragrafo 4.5.6.), e le 11.532 spedizioni annue, dato sempre riferito al 2021, sono state suddivise per le stesse fasce di peso.

Per ciascuna proposta, sulla base del profilo di traffico riscontrato durante la fase 1, sono state simulate le offerte ricevute e nella Tabella 4.18 è riportato il loro confronto sia come spesa annua totale per fascia di peso, sia come variazione percentuale della differenza tra la tariffa attuale e l'offerta di ciascun vettore.

Tabella 4.18: Benchmarking corrieri espressi

Fasce Peso (kg)	Nr Sped. Annue	Spesa Annua	TRASPORTATORE 1		TRASPORTATORE 2		TRASPORTATORE 3	
			Spesa Annua	%	Spesa Annua	%	Spesa Annua	%
0 - 1	318	€ 1.228	€ 1.689	-38%	€ 1.693	-38%	€ 1.475	-20%
1 - 3	1.104	€ 5.431	€ 6.227	-15%	€ 6.129	-13%	€ 5.211	4%
3 - 5	612	€ 2.978	€ 3.974	-33%	€ 4.852	-63%	€ 3.148	-6%
5 - 10	1.638	€ 7.992	€ 13.526	-69%	€ 12.987	-63%	€ 9.610	-20%
10 - 20	2.358	€ 16.408	€ 21.330	-30%	€ 20.332	-24%	€ 17.558	-7%
20 - 30	1.488	€ 13.756	€ 14.573	-6%	€ 15.169	-10%	€ 13.616	1%
30 - 40	720	€ 8.409	€ 9.668	-15%	€ 9.916	-18%	€ 8.665	-3%
40 - 50	390	€ 4.753	€ 5.341	-12%	€ 5.319	-12%	€ 4.630	3%
50 - 60	378	€ 5.126	€ 8.345	-63%	€ 6.857	-34%	€ 4.945	4%
70 - 80	306	€ 5.706	€ 7.284	-28%	€ 7.781	-36%	€ 5.493	4%
60 - 70	318	€ 6.008	€ 7.137	-19%	€ 5.804	3%	€ 5.022	16%
80 - 90	294	€ 6.133	€ 7.402	-21%	€ 7.441	-21%	€ 5.811	5%
90 - 100	390	€ 8.056	€ 9.889	-23%	€ 9.837	-22%	€ 8.535	-6%
100 - 125	390	€ 15.761	€ 14.314	9%	€ 14.572	8%	€ 9.959	37%
125 - 150	252	€ 9.963	€ 9.176	8%	€ 9.374	6%	€ 7.825	21%
150 - 175	162	€ 6.549	€ 7.764	-19%	€ 8.006	-22%	€ 5.943	9%
175 - 200	126	€ 4.804	€ 5.886	-23%	€ 6.147	-28%	€ 5.121	-7%
> 200	288	€ 22.233	€ 24.185	-9%	€ 25.498	-15%	€ 21.640	3%
Totale	11.532	€ 151.292	€ 177.709	-17%	€ 177.713	-17%	€ 144.207	5%
TOTALE RISPARMIO			-€ 26.416		-€ 26.421		€ 7.085	

Grazie alla formattazione condizionale a colori utilizzata nella tabella è possibile vedere immediatamente quali sono, per ciascun trasportatore, le fasce di peso più o meno competitive rispetto alla tariffa attuale. Si può notare come la tariffa migliore sia nettamente quella proposta dal trasportatore 3, che risulta anche più conveniente del 5% (pari a circa 7.000 € all'anno con il volume di traffico analizzato) rispetto alla tariffa attuale. Le offerte dei trasportatori 1 e 2 invece risultano perfettamente allineate, ma assai più costose (17% in più) rispetto alla tariffa attuale.

4.7. Fasi 3 e 4 del progetto

In ultima analisi vediamo a grandi linee in cosa consistono le fasi 3 e 4 del progetto. Dopo aver scelto l'operatore terzo (Fornitore A) ed aver definito il piano di trasferimento

dell'attività, la fase 3 consiste nel trasloco vero e proprio della merce e l'avviamento della nuova logistica esterna. Il trasloco avviene in due step fondamentali:

1. In un primo momento solo una parte ridotta degli articoli verrà spostata presso il deposito dell'operatore logistico. Questo con l'obiettivo di effettuare tutti i test necessari (piattaforme informatiche, prenotazione e spedizione ordini, ricevimento merce, ...) e verificare la corretta operatività del nuovo magazzino.
2. Dopo questa fase di test, in un lasso di tempo più breve possibile (stimato in 4/5 giorni lavorativi) verrà spostata tutta la parte rimanente della merce e verrà avviata a tutti gli effetti la logistica di Integra Srl presso il magazzino del Fornitore A a Vallese di Oppeano.

Una volta avviata l'attività presso il nuovo operatore logistico, potrà essere avviata la fase 4 che riguarda l'individuazione dei possibili miglioramenti nella supply chain di Integra Srl. Potranno, ad esempio, essere approfonditi i seguenti ambiti:

- ❖ **Servizi a valore aggiunto per il cliente**, in funzione del livello tecnologico, degli applicativi in uso e delle esperienze con altri clienti del partner logistico. Ad esempio:
 - Tracking online
 - Pre-bolla per il carico
- ❖ **Ottimizzazione della gestione ordini**, in funzione delle capacità tecniche e dei parametri dell'offerta del partner logistico. Ad esempio:
 - Campioncini con confezionamento multiplo e non con picking a pezzo
 - Lotti minimi di vendita in funzione del canale, del valore della merce e del TCO logistico (preparazione ordine + distribuzione)
- ❖ **Miglioramento degli strumenti di vendita**, con la dotazione agli agenti di vendita di configuratori specifici di ordine tramite l'utilizzo di smartphone, tablet, ... secondo delle regole definite al punto precedente.
- ❖ **Migliore gestione dei trasporti**, affidando le spedizioni con pesi superiori a 100 kg a collettamisti, e non più a corrieri espressi. Questo cambio di policy dei trasporti potrebbe portare ad un risparmio di circa il 30% rispetto alla spesa attuale.

4.8. Analisi del caso studio

L'obiettivo di quest'ultimo paragrafo è quello di riassumere i punti chiave del caso studio appena presentato, elaborando una serie di considerazioni utili a completare l'analisi sulla strategia dell'outsourcing aziendale.

Il progetto che ha portato Integra Srl ad esternalizzare la propria logistica ha ripercorso la maggior parte degli step individuati durante lo studio della letteratura sull'argomento. Per questo motivo può essere considerato un esempio utile a definire la realizzazione di un progetto di outsourcing aziendale.

Riprendendo gli step individuati al paragrafo 3.4, si è partiti con un "audit interno per identificare le necessità aziendali". Lo studio è, quindi, iniziato con l'analisi della situazione attuale dell'azienda, utile a verificarne l'organizzazione logistica e lo stato della gestione del magazzino. Solamente in questo modo è possibile procedere con una valutazione esatta ed approfondita dell'effettiva convenienza ad esternalizzare la logistica. Un cambio di organizzazione di questo tipo è, infatti, molto delicato in quanto va a modificare tutto il processo di stoccaggio e distribuzione della merce ai clienti finali. Pertanto, le conseguenze di una valutazione errata potrebbero compromettere l'attività complessiva dell'azienda portando a danni assai rilevanti e difficilmente riparabili. Ne consegue che l'outsourcing di interi processi aziendali, quali la logistica appunto, rappresenta una strategia aziendale molto efficace ma altrettanto rischiosa. Per questo motivo la letteratura espone i motivi che possono portare ad adottare una strategia di questo tipo, soffermandosi, tuttavia, in modo particolare anche sui possibili rischi in caso di insuccesso, che è bene tenere sempre in considerazione per progetti di successo.

Successivamente, dopo aver verificato che l'outsourcing poteva essere una possibile soluzione per la riorganizzazione della logistica di Integra Srl, si è passati ad un confronto di carattere economico tra i costi sostenuti dalla gestione attuale e un'ipotesi di *market price* in caso di esternalizzazione del servizio. Tali costi sono risultati leggermente a favore dell'outsourcing, che rappresentava la soluzione più conveniente, soprattutto in virtù di alcuni costi necessari per adeguare gli attuali magazzini alle normative vigenti.

Un altro aspetto importante riguarda, infatti, il confronto a parità di condizione. Ovvero, è necessario confrontare i costi in caso di esternalizzazione con quelli che si dovrebbero effettivamente sostenere in caso di mantenimento *in-house* dell'attività. Se è necessario

adeguare le strutture, ottimizzare i processi, ... bisogna tenerne conto in questa fase di confronto. Inoltre, nella definizione del valore di *market price* sono stati considerati dei valori leggermente conservativi in quanto spesso accade che i costi per progetti di questo livello di complessità risultino poi più onerosi del previsto.

Rispetto a quanto riportato nella maggior dei testi consultati, un'analisi aggiuntiva che è stata condotta durante la fase 1 del progetto riguarda la valutazione delle policy di trasporto e la distribuzione nel mercato. Questo aspetto viene, infatti, spesso trattato come un argomento a sé; tuttavia, è importante sottolineare come nel caso di outsourcing del magazzino cambia anche tutta la parte di gestione dei vettori e di conseguenza è necessario valutarla parallelamente a tutti gli altri aspetti. Lo spostamento del magazzino, specialmente se in zone distanti fra loro, comporta un cambiamento delle tariffe di trasporto e a volte dei trasportatori stessi, con ripercussioni importanti anche dal lato economico della valutazione complessiva del progetto.

Dopo la fase 1 di valutazione della convenienza ad esternalizzare la logistica, Integra Srl ha optato per percorrere la strada dell'outsourcing. Sono stati identificati i possibili benefici di tale scelta, in linea con quanto presentato nel paragrafo 2.9.1. In particolare: focalizzazione sul *core business* (soprattutto nell'attività di *R&D*), riduzione dei costi operativi, maggiore flessibilità, acquisizione di personale specializzato, a cui si aggiunge l'efficientamento immediato delle attività logistiche.

La fase 2 di formalizzazione dell'outsourcing della logistica ha preso avvio con "la realizzazione del tender di mercato" per la scelta dell'operatore logistico. Come si è visto nel paragrafo 3.4.1, il tender logistico è uno strumento a disposizione delle aziende per selezionare il fornitore maggiormente in linea con le proprie esigenze tecniche ed economiche. Integra Srl ha utilizzato tale strumento per la ricerca del potenziale partner per la gestione della logistica; in altre situazioni, può essere utile anche per verificare se sul mercato esistono alternative a costi più competitivi per determinati servizi già in uso. In questa fase è risultata fondamentale la corretta stesura del Capitolato Tecnico Logistico (o *Request For Quotation*), come si visto con le due differenti offerte presentate dal Fornitore A prima e dopo l'intervento della società di consulenza.

La durata del tender logistico in questo progetto è stata inferiore rispetto a quanto solitamente avviene, e in 3-4 settimane è stato scelto l'operatore logistico. Questo è dovuto alla necessità di chiudere il progetto in tempi piuttosto rapidi, in quanto c'era

l'esigenza da parte di Integra Srl di trasferire l'attività durante i mesi estivi, solitamente a minor carico di lavoro.

Dopo aver scelto il Fornitore A come partner per l'esternalizzazione della logistica, è stato redatto il contratto di outsourcing. È importante affidarsi a figure esperte per la valutazione e l'eventuale modifica del contratto, in quanto spesso capita che i contratti proposti dagli operatori logistici siano rivolti a tutelare principalmente la propria attività e non il cliente. In questa fase è importante curare ogni aspetto della collaborazione, da un punto di vista legale, economico e organizzativo.

Altrettanto importante è la fase di "controllo delle performances e sviluppo di processi collaborativi". Infatti, dopo aver esternalizzato un'attività, è fondamentale monitorare le performance operative e il livello di servizio, per verificarne la corrispondenza rispetto a quanto concordato in fase di contrattazione. Per questo motivo sono stati definiti una serie di KPI, oggettivi e misurabili, cui azienda committente e operatore logistico devono far riferimento per la valutazione dell'attività. In questo caso studio, in particolare, ne sono stati definiti tre facenti riferimento alla puntuale e corretta evasione degli ordini e all'accettazione della merce in ingresso al magazzino.

Infine, è stato definito un piano di trasferimento della merce per avere delle tempistiche chiare e definite di tutti gli step in cui si articola il progetto.

Le fasi successive del progetto in analisi, di trasferimento della merce e post-monitoraggio dell'attività, non vengono analizzate in questo elaborato in quanto successive al periodo di stesura dello stesso. Nel paragrafo 5.6 ne vengono solamente presentate le principali caratteristiche.

In conclusione, si può affermare che non necessariamente tutti i progetti di esternalizzazione della logistica aziendali presentino la stessa struttura e si articolino secondo i medesimi step. Tuttavia, quello presentato in questa tesi rappresenta un esempio di struttura "standard" ed in linea con le buone norme che vengono solitamente indicate per la corretta realizzazione di progetti di outsourcing della logistica.

Conclusione

La tesi in questione è stata realizzata a partire dal caso studio aziendale presentato nel quarto capitolo, a cui è seguita un'attività di ricerca per inquadrare il contesto e fornire una spiegazione il più completa possibile del fenomeno dell'outsourcing dei processi aziendali. L'outsourcing rappresenta una strategia di gestione d'impresa sempre più comunemente utilizzata dalle aziende di tutti i settori industriali (manifatturiero, farmaceutico, bancario, pubblica amministrazione, ...). I processi aziendali che vengono maggiormente esternalizzati riguardano i servizi di *Information Technology*, finanza, gestione paghe e *customer service*, a cui ne seguono molti altri, compresa tutta la gestione della logistica e dei servizi di trasporto della merce. Tramite l'outsourcing è, infatti, possibile ottenere elevate performance affidandosi ad individui esperti nelle fasi esternalizzate, e contemporaneamente ridurre la complessità interna, al fine di concentrare le proprie risorse sulle attività più strettamente legate al *core business*.

Data, quindi, l'ormai ampia diffusione dell'outsourcing come possibile pratica di gestione aziendale, la letteratura relativa all'argomento è assai vasta. Per realizzare questo elaborato sono stati consultati articoli scientifici, libri di management industriale e siti web di settore, oltre che database statistici di alcune importanti agenzie di consulenza.

L'obiettivo di questa tesi è quello di accompagnare allo sviluppo del caso aziendale, una trattazione teorica in grado di motivarne i diversi passaggi, approfondendo la conoscenza teorica ed operativa del termine outsourcing, per comprendere meglio le ragioni che influenzano tale scelta e gli impatti a livello organizzativo.

Dall'analisi del materiale utilizzato per la stesura della tesi si è potuto constatare come ogni scelta riguardo la gestione futura di un'impresa parta dall'analisi della situazione attuale ("AS-IS"). Infatti, solo in questo modo ci si può rendere conto del reale stato dell'organizzazione aziendale e della gestione in essere di funzioni e strutture. A partire da questo tipo di analisi è fondamentale individuare quelle che possono essere le possibili ottimizzazioni da implementare.

Solo in un secondo momento, tra le possibili alternative di gestione, si può considerare l'esternalizzazione di determinate attività. Partire fin da subito con l'idea di ricorrere all'outsourcing, senza effettuare prima un approfondito studio dell'AS-IS aziendale,

rappresenta una modalità che quasi certamente non porterà a risultati efficaci e duraturi nel lungo periodo.

Una volta constatato che effettivamente l'outsourcing rappresenta la scelta migliore, la letteratura affida alla scelta del partner cui affidare una o più attività aziendali, un ruolo chiave per il successo della collaborazione e il conseguimento dei risultati ricercati. È fondamentale, infatti, scegliere accuratamente il partner più adatto ad offrire quel determinato servizio. Un'azienda che decide di affidare a terzi un determinato processo si pone in una situazione di forte dipendenza nei confronti del fornitore e deve necessariamente sussistere una profonda fiducia tra le parti affinché si instauri una partnership efficace. Per tale motivo la ricerca del collaboratore può richiedere tempi anche molto elevati (alcuni mesi), e affrettare la scelta risulterebbe assai rischioso con conseguenze anche piuttosto rilevanti.

In tal senso un ruolo di primaria importanza è quello ricoperto dalle società di consulenza, come Smart VCO Consulting, a cui le aziende spesso si affidano per la conduzione di progetti di questo tipo, consapevoli della loro importanza strategica. Durante la mia esperienza di stage ho avuto la possibilità di vedere in prima persona il valore aggiunto che esse sono in grado di portare alle aziende, fornendo tutti gli strumenti necessari per aiutarle a prendere la decisione migliore.

Analizzando il caso studio riportato nel quarto capitolo, si può osservare come la fase 1 (analisi della situazione attuale e valutazione della convenienza ad esternalizzare la logistica) e la fase 2 del progetto (scelta del partner logistico e formalizzazione dell'outsourcing della logistica), rispecchino in modo quasi identico le fasi del processo di esternalizzazione individuate nel capitolo 3. Questo testimonia da un lato la corretta impostazione del progetto, e dall'altro che quanto riscontrato nella teoria sull'argomento rappresenta effettivamente anche il *modus operandi* seguito nella pratica, e il modo migliore per agire.

Riprendendo quanto detto sopra, è interessante osservare come è avvenuta la scelta del partner logistico. Infatti, dopo una prima selezione di alcuni possibili fornitori alternativi, è stato preferito il Fornitore A, ovvero quello che ha fornito le maggiori garanzie in termini di conoscenza del settore, predisposizione ad ascoltare le esigenze del cliente e

livello delle strutture a disposizione, in aggiunta ad un'offerta economica più competitiva rispetto alla concorrenza.

Le fasi 3 e 4 del progetto (trasloco della merce, avviamento della nuova logistica esterna e miglioramento dei processi della supply chain) non sono state approfondite in quanto realizzate in momenti successivi alla stesura di questa tesi. Per questo motivo si è solamente accennato ad esse e alle attività previste per ciascuna delle due fasi.

In conclusione, si può affermare con certezza che l'outsourcing rappresenta una strategia che deve obbligatoriamente essere presa in considerazione da tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione e dalla tipologia di business.

Infatti, la complessità sempre maggiore dei sistemi industriali al giorno d'oggi rende necessario esternalizzare a operatori specializzati determinate attività che non potrebbero altrimenti essere gestite in maniera altrettanto efficace mantenendole all'interno. Se realizzato in maniera opportuna e seguendo i corretti presupposti, il processo di outsourcing è in grado di garantire numerosi benefici a tutta l'organizzazione aziendale. Tra questi troviamo sicuramente la riduzione dei costi, che è il motivo principale che spinge tuttora le aziende a adottare l'outsourcing, il ricorso a tecnologie specifiche, la maggiore flessibilità operativa e il miglioramento del servizio al cliente. Al contrario si rischia di rendere il processo di collaborazione non solo inefficace, ma anche dannoso.

Bibliografia

- Abraham K.G., Taylor S.K., 1993, *Firms' use of outside contractors: Theory and evidence*, Journal of Labor Economics, National Bureau of Economic Research, Cambridge
- Aiello G. M., 1996, *Competizione e sviluppo delle imprese di consulenza di direzione*, Cedam
- Alexander M., Young D., 1996, *Strategic outsourcing*, Long Range Planning, 29
- Andersson D., Norrman A., 2002, *Procurement of logistics services—a minutes work or a multi-year project?*, Eur. J. Purch. Supply Manag., vol. 8, no 1
- Ansari A., Modarress B., 2010, *Challenges of outsourcing logistics to third-party providers*, Int. J. Logist. Syst. Manag., vol. 7, no 2
- Arcari A.M., 1996, *L'Outsourcing: Una possibile modalità di organizzazione delle attività e dei servizi*, Economia & Management, n.4
- Arnold U., 2000, *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, European Journal of Purchasing & Supply Management
- Barthelemy J., 2003, *The seven deadly sins of outsourcing*, Academy of Management Executive
- Barufatto F., *Logistica e trasporti: il ruolo del consulente nell'ottimizzazione dei costi*, Tesi di Laurea, Università degli Studi di Padova, A.A. 2015/2016
- Boin A., Savoldelli S., Merlino G., 1998, *Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda?*, Sistemi & Impresa, n.1
- Bravard J.L., Morgan R., 2007, *I vantaggi dell'outsourcing*, Prentice Hall Financial Times
- Caputo M., 1998, *Organizzare la logistica per l'efficient consumer response. Risultati di una ricerca empirica nell'industria di marca dei beni di largo consumo*, Cedam, Padova
- Carbone M., 2009, *Strategie di insourcing e di outsourcing: analisi del fenomeno e impatti sulla creazione di valore*, Tesi di Laurea Specialistica in Management & Controllo, Università di Pisa, A.A. 2008/2009

- Caroli M., Valentino A., 2011, *La strategia di outsourcing*, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 2
- Cassia L., 2010, *Global Outsourcing Strategies: The Internationalisation of the Electronics Industry*, Edward Elgar Publishing Limited
- Chimenti M., Dal Bosco M., 2015, *L'intermodalità a supporto della riduzione dell'impatto ambientale dei trasporti: il caso dell'Interporto Quadrante Europa di Verona*, R.E.Po.T. Rivista di Economia e Politica dei Trasporti, numero 2
- Ciampi F., 2007, *Consulenza direzionale e creazione di conoscenza*, articolo scientifico, Università di Firenze
- Cicchetti A., Fiore A., 2013, *L'acquisto dei servizi "no core" nelle aziende private e pubbliche del settore sanitario italiano*, Ce.Ri.S.Ma.S, Milano
- Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014, *Organizzazione aziendale*, 3^a ed. Milano, McGraw-Hill Education
- Costaguta M., 1996, *Maggiore flessibilità con l'outsourcing*, L'impresa, n.10
- Coyle J.J., Bardi E.J., Novack R.A., 2000, *Transportation*, South-Western College Publishing, Mason
- Degli Agostini G., 2015, *La logistica in outsourcing: il caso Number 1 Logistics*, Tesi di Laurea, Corso di Laurea in Economia e Management, Università degli Studi di Padova, A.A. 2014/2015
- Deloitte, 2022, *2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report*
- Deloitte, 2021, *2020 Global Outsourcing Survey Outsourcing trends and strategies shaping the future*
- Di Tommaso G., *Il settore della consulenza aziendale: la situazione attuale e le prospettive di sviluppo*, Tesi di Laurea, Università degli Studi della Calabria, A.A. 1999/2000
- Doig S., Ritter R., Speckhals K., Woolson D., 2001, *Has outsourcing gone too far?*, The McKinsey Quarterly
- Eisenhardt K. M., Martin J. A., 2000, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strateg. Manag. J., vol. 21, no 10/11
- Ellram L., Billington C., 2001, *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*, European Journal of Purchasing & Supply Management

- Espino-Rodriguez T., Padròn-Robaina V., 2006, *A review of outsourcing from the resource-based view of the firm*, International Journal of Management Reviews, 8(1)
- Esposito E., Lo Storto C., 1992, *Il sistema della sub-fornitura*, Sviluppo & Organizzazione, n. 130
- Fadda L., 2008, *Vari aspetti dell'outsourcing logistico in ambito supply chain*, Impresa Progetto rivista online
- Fadile L., Beiduri Z., Oumami M., 2019, *Logistics outsourcing: A review of basic concepts*, Vol. Int. J Sup. Chain. Mgt 7, No. 3, June 2018
- Fois C., 2021, *Organizzazione di un tender di mercato*, Corso per Istituto Tecnico Superiore dei Trasporti e dell'Intermodalità, Smart VCO Consulting
- Gaudio A., 2015, *Dal supply chain Management all'Outsourcing degli Approvvigionamenti: il caso Unitec*, Tesi di Laurea, Dipartimento di Impresa e Management, LUISS Guido Carli, A.A. 2014/2015
- Greenberg E., Canzoneri C., 1997, *Outsourcing: the AMA Survey*, New York, American Management Association
- Grossato R., 2008, *Il Sistema Gateway nello sviluppo della rete del trasporto combinato in Europa: il caso del terminal di Verona Quadrante Europa*, Dottorato di Ricerca, Università di Bologna
- Heikkila J., Cordon C., 2002, *Outsourcing: a core or non-core strategic management decision*, Strategic Change, 11 (4)
- Hsiao H. I., van der Vorst J. G. A. J., Kemp R. G. M., et. Omta S. W. F, 2010, *Developing a decision-making framework for levels of logistics outsourcing in food supply chain networks*, Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag., vol. 40, no 5
- ISFOL, 2011, *Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia: indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale e sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*
- Kakabadse A., Kakabadse N., 2005, *Outsourcing: Current and Future Trends*, Thunderbird International Business Review, Vol. 47(2)
- Macinati M.S., 2006, *Il Ricorso all'outsourcing nel Ssn: I risultati di un'indagine empirica*, N. 57
- Maloni M., Carter C., 2006, *Opportunities for research in third party logistics*, Transportation Journal, Vol. 45 No. 2

- Marchegiani L., Giustiniano L., Peruffo E., Pirolo L., 2013, *Le decisioni di outsourcing oggi*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management
- May, A. S., 1998, *Business process outsourcing: A new test of management competence*, Career Development International, 3(4)
- Mentzer, J. et al, 2001, *Defining Supply Chain Management*. *Journal of Business Logistics*
- Quinn, F.J., 1997, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2
- Min H., 2013, *Examining logistics outsourcing practices in the United States: from the perspectives of third-party logistics service users*, *Logist. Res.*, vol. 6, no 4
- Mol M.J., 2007, *Outsourcing: Design, Process and Performance*, Cambridge University Press
- Mudambi R., Venzin M., 2010, *The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions*, *Journal of Management Studies*, 47 (8)
- Pouder R., Cantrell R.S., Daly J.P., 2011, *The Impact of Outsourcing on Firm Value: New Insights*, Retrieved October 27
- Prahalad C. K., Hamel, G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May–June
- Qing L., Fanwen M., Mark G., 2014, *Choice of supply chain governance: Self-managing or outsourcing?*, *Int. J. Production Economics*, Science Direct, Elsevier
- Quelin B., Duhamel F., 2003, *Bringing Together Strategic Outsourcing and corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, *European Management Journal*, 21 (5)
- Ricciardi A., 2000, *L'outsourcing strategico: modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli
- Richards G., 2014, *Warehouse Management: a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*, 2nd edition, KonanPage
- Rohita K. M., 2010, *Strategic Framework For Supply Chain Management*, *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 10
- Rollo A., 2020, *Strategie di outsourcing ed evidenze dal settore del largo consumo: Unilever e P&G a confronto*, Tesi di Laurea, Dipartimento di Impresa e Management, LUISS Guido Carli, A.A. 2019/2020
- Romano P., Danese P., 2010, *Supply Chain Management: la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill

- Rozzi L., 2019, *La tecnologia blockchain a supporto del Supply Chain Management: caratteristiche di funzionamento e applicazioni*, Tesi di Laurea, Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali, Università degli Studi di Padova, A.A. 2018/2019
- Rungtusanatham M., Salvador F., Forza C., Choi T. Y., 2003, *Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective*, Int. J. Oper. Prod. Manag., vol. 23, no 9
- Rushton A., P. Croucher P., Baker P., 2006, *The handbook of logistics and distribution management*, 3rd ed. London ; Philadelphia, PA: Kogan Page
- Sahay B. S., Mohan R., 2006, *3PL practices: an Indian perspective*, Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag., vol. 36, no 9
- Shaharudin M.R., Zailani S., Ismail M., 2015, *Third Party Logistics Strategic Orientation towards the Reverse Logistics Service Offerings*, International Journal of Management Practice, November 2015
- Skjoett-Larsen T., 2000, *Third party logistics—from an interorganizational point of view*, Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag., vol. 30, no 2
- Slack N., Brandon-Jones A., Danese P., Romano P., Vinelli A., 2019, *Gestione delle operazioni e dei processi*, Pearson
- Tian, Y., Ellinger, A.E., Chen H., 2010, *Third-party logistics provider customer orientation and customer firm logistics improvement in China*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40 No. 5
- Vitasek, 2010, *Vested Outsourcing: Five Rules that Will Transform Outsourcing*
- Zacharia Z. G., Sanders N. R., Nix N. W., 2011, *The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator*, J. Bus. Logist., vol. 32, no 1

Sitografia

- http://www.ailog.it/pagine/logistica_e_scm-20/, *Logistica e supply chain management*, Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain Management, 2001
- <https://biz30.timedoctor.com/top-countries-for-outsourcing/>, Soucy L., 2021, *8 Top Countries for Outsourcing*, Time Doctor, 2022
- <https://www.digital4.biz/supply-chain/logistica-e-trasporti/contract-logistics-cosa-e-quando-ricorrere-alla-logistica-conto-terzi/>, Aliperto D., 2022, *Contract Logistics: cos'è e quando conviene ricorrere alla Logistica conto terzi*, Digital4SupplyChain
- <https://www.dsv.com/it-it/sostegno/faq/cosa-si-intende-con-1pl-2pl-3pl-4pl-5pl>, *Cosa si intende con 1PL, 2PL, 3PL, 4PL e 5PL? Tipologie di operatori logistici: differenze e vantaggi*, DSV, 2022
- https://www.ey.com/en_bg/covid-19/outsourcing-of-processes-as-a-way-of-increasing-the-efficiency-of-smes-in-southeast-europe, Kostadinov N., 2020, *The ripple effects of Covid-19 have caused severe disruption to the businesses and economies and insecurity in people, creating deep economic and social instability all over the world*, Ernst & Young
- <https://findstack.com/it/outsourcing-statistics/>, Carter R., 2022, *L'elenco definitivo delle statistiche sull'outsourcing*, Findstack
- <https://www.falconfulfillment.com/blog/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-logistics-providers-explained/>, Wilde D., 2022, *1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL: Logistics Providers Explained*, Falcon Fulfillment
- <https://www.grandviewresearch.com>, *Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service Type (Customer Services, Finance & Accounting), By End-Use (IT & Telecommunication, BFSI), By Region, And Segment Forecasts: 2022 – 2030*, Grand View Research, 2021
- http://www.ict4executive.it/executive/approfondimenti/logistica-sale-l-outsourcing-in-italiatre-falsi-miti-e-tre-modi-di-ottenere-valore_43672153904.html, Lazzarin D., 2014, *Logistica, sale l'outsourcing in Italia: Tre falsi miti e tre modi di ottenere valore*
- <https://www.logisticaefficiente.it/neologistica/network-e-trasporti/outsourcing/come-affrontare-un-tender-logistico.html>, *Come affrontare un tender logistico?*, 2006

<https://www.logisticaefficiente.it/supply-chain-gestione-catena-distribuzione>, *La supply chain: gestione della catena di distribuzione*

https://www.lomag-man.org/3pl_supplychainsystems/3pl_mecanisme_modeles.html, *Les 3PLs fortement efficace: Les sept capacités*, Lomag-man, 2006

<https://www.mecalux.it/blog/3pl>, *PL: i vantaggi di esternalizzare la logistica*, Mecalux, 2022

<https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/>, Allnut C., 2022, *The Ultimate List of Outsourcing Statistics*, MicroSourcing

<https://www.profilaziendali.info/le-norme-uni-a-supporto-della-consulenza-di-direzione/>, *Le norme UNI a supporto della consulenza di Direzione*, 2020

<http://www.quadranteeuropa.it/it/interporto/interporto-quadrante-europa.html>, Interporto Quadrante Europa

<https://www.simcoconsulting.com/consulenza-logistica/tender-logistici.html>, *Tender per l'outsourcing del magazzino*, Simco Consulting, 2022

<https://www.sixelevenbpo.com/blog/outsourcing-history/>, *The history of outsourcing and its impact on industries*

<https://www.smartvco.com/>, Smart VCO Consulting

<http://smartvco.com/come-progettare-lesternalizzazione-della-logistica/>, *Come progettare l'esternalizzazione della logistica?*, Smart VCO Consulting, 2022

<https://www.youtube.com/watch?v=CJMpzOQm9vY>, O'Bryne Rob, 2022, *The Logistics Outsourcing 8 Step Process to Ensure Success*