



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio

## N° 1 2008

di Lorenzo Caselli



L'azionariato dei lavoratori e il futuro del sindacato

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Giuseppe Bertoli

Globalizzazione dei mercati e sviluppo dell'economia cinese

⇒ Barbara Alemanni

Finanza comportamentale: presupposti teorici e approcci in letteratura

⇒ Valentino Gandolfi

L'impatto competitivo delle tecnologie wireless nei processi aziendali

⇒ Liana Fadda

Vari aspetti dell'outsourcing logistico in ambito supply chain

working paper

⇒ Pier Maria Ferrando

L'evoluzione del business model dei Logistics Service Provider e la riorganizzazione delle supply chain. Un framework teorico

⇒ Sonia Ruggiero

Caratteri e tendenze evolutive del business model dei Logistics Service Provider

⇒ Claude Origet du Cluzeau

L'attractivite touristique des grandes metropoles europeennes

⇒ Agostino Massa

Youths and Atypical Work in Italy: The Uneven Path to Occupational Stability

⇒ Annalisa Ferrari

Il puzzle dei fondi immobiliari quotati italiani: evidenze dalle prime OPA sul segmento MTF di Borsa Italiana



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

[< indietro](#)



# L'evoluzione del *business model* dei *Logistics Service Provider* e la riorganizzazione delle *supply chain*. Un *framework* teorico<sup>1</sup>

Pier Maria Ferrando

Sommario: 1. Premessa - 2. Il quadro problematico ed interpretativo - 2.1. Dal prodotto al sistema di offerta - 2.2. Dalla transazione di scambio alla co-progettazione e co-produzione - 2.3. Dalla catena alla costellazione/rete virtuale del valore - 3. Il valore d'uso come determinante del *reframing* - 4. Il ruolo della logistica nelle filiere produttive e le sue determinanti - 5. L'esternalizzazione della logistica ed i *Logistics Service Provider* - 6. I *Logistics Service Provider* ed il *reframing* delle *supply chain*. Alcune osservazioni conclusive ed un rinvio – Bibliografia

## Abstract

This paper outlines a theoretical framework about the emerging business model of the *Logistics Service Providers* and the reframing of the *supply chains* of their customers.

The framework considers structural drivers such as mass customisation and globalization as well as the ICT as an important enabling factor.

The *supply chains* are reshaping as "value constellation" according a network model, and the players in the network interact as partners according to a cooperative model.

The value chains of the *Logistics Service Providers* and the ones of their customers complement each others, and the *Logistics Service Providers* act as integrators of customers *supply chains*.

The relations between the *Logistics Service Providers* and their customers as well as the competitive advantage and the value creation of the *supply chains* are more and more depending on the use value of the logistic services provided.

In this issue of "Impresa Progetto" a paper by Sonia Ruggiero is presented (Caratteri e tendenze evolutive del business model dei *Logistics Service Provider*) with empirical evidence supporting the theoretical framework.

---

<sup>1</sup>Questo contributo, come quello di Sonia Ruggiero pubblicato in questo stesso numero di Impresa Progetto, presenta alcuni risultati del Progetto di Ricerca di Ateneo 2006 sul tema "Il controllo dei servizi logistici integrati: performance e valore" finanziato dall'Università degli Studi di Genova.

## 1. Premessa

Oggetto di questa nota sono i *Logistic Service Provider*, operatori specializzati il cui ruolo e le cui caratteristiche vengono presi in considerazione in rapporto ai processi di riorganizzazione in atto nelle filiere produttive. A questo scopo si farà riferimento a modelli interpretativi e a strumenti analitici utili per ricostruire un adeguato *framework* teorico e interpretativo<sup>2</sup>.

Per *Logistic Service Provider* si intendono operatori, specializzati nell'offerta di servizi logistici, che si contraddistinguono per il fatto di assicurare la gestione integrata della *supply chain* delle imprese clienti<sup>3</sup>. Essi forniscono o rendono disponibili servizi di tipo tradizionale quali spedizione, trasporto, magazzinaggio, ma forniscono anche servizi logistici a Valore Aggiunto quali confezionamento ed etichettatura, personalizzazione dei prodotti, gestione dei resi, *track and tracing*, ecc. ma soprattutto forniscono i servizi necessari per integrare la *supply chain* dei clienti quali *e-supply chain*, gestione degli ordini dei clienti finali, pianificazione della produzione, gestione degli stock, ecc.

## 2. Il quadro problematico ed interpretativo

Il ruolo e lo sviluppo dei *Logistic Service Provider* nelle filiere produttive si spiega nell'ambito delle modificazioni che negli ultimi decenni hanno investito in profondità il paradigma della produzione industriale:

- a) l'attività produttiva non trova più il proprio output in un prodotto, inteso come un bene o un servizio dalle caratteristiche date; le imprese infatti tendono a configurarsi come sistemi di offerta, in grado di progettare e fornire risposte produttive utili per i clienti, appropriate in rapporto alle loro esigenze, capaci di generare a loro favore un adeguato valore d'uso;
- b) il rapporto fornitore-cliente non è più mediato da una semplice transazione di mercato, ma si definisce sempre più spesso in termini di co-progettazione e co-produzione, sulla base quindi di relazioni di cooperazione interaziendale aventi carattere interattivo<sup>4</sup>;
- c) le filiere produttive tendono a riconfigurarsi, abbandonando il carattere lineare e sequenziale tipico della catena del valore (Porter, 1985) per assumere

---

<sup>2</sup>Sulle determinanti dello sviluppo dei *logistic service provider* si vedano Dallari, Marchet (2003) e Pinna (2006).

<sup>3</sup>Sulla natura e le caratteristiche della *supply chain* e sulla creazione di valore nella *supply chain* si veda Ruggiero (2007).

<sup>4</sup>Il referente teorico dei punti a) e b) è rappresentato dagli approcci di marketing che vedono il prodotto come il frutto di attività relazionali tra impresa e cliente. In proposito si vedano per esempio Hakansson (1982); Hakansson, Snehota (1995); Ford, Gadde, Hakansson, Snehota (2003).

quello reticolare della costellazione/rete del valore (Normann, Ramirez, 1998; Normann, 2001; Vicari, 2001).

Queste modificazioni del paradigma industriale a loro volta sono il risultato dei comportamenti che le imprese pongono in essere perseguendo la creazione del valore nelle nuove condizioni strutturali determinate dalla globalizzazione, dalla dematerializzazione dei prodotti e della produzione, dalla *mass customization*, in presenza di fattori abilitanti quali lo sviluppo e la diffusione dell'Information and Communication Technology.

## **2.1. Dal prodotto al sistema di offerta**

La *mass customization* implica il passaggio dalla standardizzazione alla varietà e variabilità produttiva, come condizione per fornire al mercato risposte appropriate a specifici bisogni. In questo quadro la creazione di valore per il cliente comporta una crescente attenzione alla qualità, alla personalizzazione, ai tempi di risposta, al servizio post-vendita, al contenimento dei costi e dei prezzi, il cui mix concorre alla definizione del vantaggio competitivo<sup>5</sup>.

Da questo punto di vista è rilevante l'osservazione di Normann, secondo il quale i prodotti tradizionali rendevano disponibili agli utilizzatori soluzioni rigide, in quanto gli attori, le risorse, i processi che partecipavano a tali soluzioni e che quindi vi si trovavano in questo senso incorporati, erano sostanzialmente dati. Da questo punto di vista quindi i prodotti tradizionali potevano essere considerati frutto del passato ed i clienti un terminale passivo del loro utilizzo. Con i processi di dematerializzazione della produzione si configura invece un quadro di "liquidità", cioè di scomponibilità e ricomponibilità degli attori, delle risorse, dei processi attivabili per realizzare le risposte produttive, che viene favorito dal ruolo crescente giocato nella produzione dalle informazioni, dalle conoscenze, dalle competenze (Normann, 2001).

Mentre la produzione tradizionale utilizzava risorse standard per ottenere un prodotto generico, ripetibile e ripetuto nello spazio e nel tempo, la produzione post-industriale mobilita una varietà di attori, risorse, processi su specifiche unità "spazio-tempo-prodotto". Ciò trova un fondamentale fattore abilitante nella tecnologia (ICT) che allenta rigidità e vincoli tradizionali<sup>6</sup>.

Si rende così possibile individualizzare l'offerta (*mass customization*) e "densificarla" nel senso di accrescerne il contenuto di conoscenza, di varietà, di

---

<sup>5</sup>A proposito dell'aumento della segmentazione del mercato fino a cogliere i bisogni dello specifico consumatore o di gruppi ristretti di consumatori aventi bisogni omogenei, legato alla flessibilità produttiva resa possibile dall'automazione, si vedano Cozzi, Di Bernardo, Rullani (1988). In tema di processi di *mass customization* si vedano Valdani, Dosi (1995) e Valdani (2000). Per una puntualizzazione critica si vedano Cozzi, Ferrero (2004).

<sup>6</sup>A proposito del ruolo dell'ICT come fattore abilitante della riorganizzazione dei processi produttivi si vedano anche Davenport, Short (1990), Davenport (1993),

valori d'uso. Ai clienti finali in altri termini viene dato accesso alla molteplicità di attori, risorse, processi che vengono di volta in volta mobilitati per realizzare l'offerta produttiva.

Tutto ciò infine è enfatizzato dai processi di globalizzazione, che dilatano gli spazi ed i mercati in cui localizzare i processi di approvvigionamento, produzione, distribuzione, e quindi la varietà e variabilità delle risorse cui è possibile avere accesso.

## **2.2. Dalla transazione di scambio alla co-progettazione e co-produzione**

Rispetto alle tre fondamentali dimensioni dell'offerta dei beni e servizi rappresentate:

- dalla gamma,
- dalla prospettiva temporale del rapporto,
- dalle opzioni d'uso,

le condizioni strutturali oggi prevalenti comportano:

- una dilatazione della gamma, caratterizzata da crescente varietà e variabilità,
- una estensione temporale del rapporto, che non si risolve in transazioni di scambio ma tende sempre più spesso a consolidarsi in termini di fidelizzazione e ad arricchirsi in termini di *partnership*,
- un ampliamento ed un arricchimento delle opzioni d'uso, che danno luogo a modalità di consumo o a soluzioni produttive caratterizzate da maggiore utilità e valore.

Ne deriva una tendenziale caratterizzazione della produzione in termini di servizio, dato che cresce l'enfasi sull'utilizzo piuttosto che sulla produzione, sul processo piuttosto che sul prodotto, sulla relazione piuttosto che sulla transazione, sul futuro piuttosto che sul passato (Normann, 2001).

Inoltre i nuovi caratteri di individualizzazione e di "densificazione", rendendo possibile incorporare nell'offerta gli specifici fabbisogni dei clienti, tendono a far slittare i rapporti fornitore-cliente verso logiche di co-progettazione e coproduzione. Il cliente può rappresentare un recettore passivo di informazioni, conoscenze, modalità di utilizzo dell'offerta in sede di consumo o di produzione, o può essere l'interlocutore attivo di un rapporto che si risolve in una consapevole partecipazione all'evoluzione dell'offerta, e quindi alle modalità di consumo ed alle soluzioni produttive che ne derivano.

Rispetto a queste possibilità l'interazione fornitore-cliente tende oggi a risolversi in una progressiva compenetrazione e integrazione delle rispettive catene del valore: la catena del valore cliente sollecita risposte sempre più appropriate dalla catena del valore fornitrice, e la catena del valore fornitrice sollecita l'evoluzione della catena cliente attraverso la trasmissione di input rilevanti in termini di *enabling* e di *relieving*. Di *enabling* quando il cliente facendo

leva sugli *input* del fornitore può aumentare il valore delle proprie attività e della propria offerta; di *relieving* quando il cliente si trova a poter sfruttare i vantaggi di costo del fornitore, derivanti da economie di scala, di scopo, di esperienza (Normann, Ramirez, 1998; Normann, 2001).

### **2.3. Dalla catena alla costellazione/rete virtuale del valore**

L'evoluzione del paradigma della produzione industriale fa sì che la "catena del valore" non rappresenti più uno strumento analitico adeguato ad interpretare i rapporti fornitore-cliente (Normann, 2001; Vicari, 2001). Essa infatti implica relazioni di tipo sequenziale e lineare, transazioni e scelte *make or buy* con attori, risorse, processi sostanzialmente dati, secondo modalità incompatibili con la "liquidità" di attori, risorse, processi che possono essere oggi mobilitati in funzione di specifiche risposte produttive.

A proposito delle tendenze in atto alla riorganizzazione delle filiere produttive Normann parla di "costellazione del valore" e Vicari di "rete virtuale del valore"; facendo riferimento in entrambi i casi a modelli caratterizzati da architetture di tipo reticolare e relazioni interaziendali di tipo interattivo<sup>7</sup>.

La "costellazione/rete" non nasce da una semplice riallocazione o esternalizzazione di attività ma dalla convergenza di soggetti che partecipano al *business* ed alla creazione del valore apportando conoscenze appropriate, concorrendo al risultato finale in termini di efficienza ed efficacia, interagendo tra di loro secondo modelli di integrazione e cooperazione più o meno forte.

Nelle costellazioni/reti del valore la partnership è la modalità di relazione più significativa, in quanto funzionale allo scambio ed alla condivisione delle conoscenze. In particolare quanto più le conoscenze e le competenze da impiegare sono uniche tanto più la partnership è la sola logica che permette di mobilitare risorse, finalizzarle, incrementarle per sviluppare i business e generare vantaggio competitivo, beneficiando di economie di specializzazione e riducendo i costi di transazione.

Da questo punto di vista vale inoltre la pena di sottolineare come nelle costellazioni/reti lo scambio tra i partner diventa il veicolo di trasmissione di informazioni e conoscenze in cui essi sono al tempo stesso clienti e fornitori, e partecipano alla creazione di valore condividendo la conoscenza dei bisogni da soddisfare e delle risposte da fornire. Inoltre mentre la catena del valore presuppone una sequenza di attività finalizzate alla creazione di valore per il cliente finale, esterno alla catena, la costellazione del valore configura un sistema articolato ma unitario, che opera valorizzando i partner ed i loro output ed incorporando nella partnership anche il cliente finale, che vi svolge un ruolo

---

<sup>7</sup>Da qui in avanti si useranno i termini costellazione o rete, senza attribuirvi particolari differenze di significato dati i comuni caratteri di modelli reticolari e interattivi.

attivo e concorre alla complessiva creazione del valore con le informazioni e le conoscenze che apporta alla rete (Vicari, 2001).

In questo modo le costellazioni/reti del valore decostruiscono i business tradizionali e li rimodellano alla ricerca di minori costi e di maggior valore d'uso dei processi e dei prodotti, perseguendo l'eccellenza in tutti i punti ed in tutti gli snodi della loro articolazione.

Il *reframing* delle filiere produttive e delle catene del valore implica attività, ruoli, relazioni specifici la cui varia composizione può dare luogo, nella rete, ad una pluralità di configurazioni.

Con riferimento alla "rete virtuale del valore" Vicari segnala come funzioni significative dal punto di vista sia della progettazione che della gestione della rete l'individuazione dei bisogni da soddisfare, la progettazione delle attività, l'identificazione delle competenze; la selezione dei membri, la progettazione e la realizzazione della rete; la gestione dei processi di scambio delle informazioni (Vicari 2001).

Sempre con riferimento ai ruoli tipici della rete Normann sottolinea invece il ruolo dell'ideatore, o *prime mover*, che progetta e fa funzionare sistemi più efficaci mobilitando attori, asset, competenze in termini di co-progettazione e co-produzione, riconcettualizzando e riconfigurando una filiera produttiva o costruendo una costellazione del valore a partire da una nuova idea imprenditoriale (Normann, 2001).

### 3. Il valore d'uso come determinante del *reframing*

La "densificazione" dell'offerta e la logica reticolare della costellazione del valore ruotano intorno al rilievo assunto dal valore d'uso come determinante della ristrutturazione (*reframing*) delle filiere produttive.

La densificazione dell'offerta, nei termini prima ricordati, da un lato rende accessibile all'utente nel tempo e nello spazio una varietà di attori, risorse, processi e dall'altro apre loro una pluralità di opzioni di comportamento in termini di modalità di consumo o di soluzioni produttive, e quindi di creazione del valore.

Tradizionalmente le transazioni di scambio (di fattori produttive e di prodotti) sono spiegate in base alla convenienza economica che si determina quando il valore d'uso che un fattore ha per il produttore è superiore al suo costo di acquisto, e quando il valore d'uso che il prodotto ha per il cliente è superiore al costo di produzione sostenuto dal produttore<sup>8</sup>. In questo senso si può dire che il valore d'uso rappresenta la variabile che fa sì che nel mercato si producano transazioni di scambio.

Oggi tuttavia, come si è visto, le transazioni di scambio non si risolvono nell'acquisto di fattori produttivi e di prodotti dati con un valore d'uso dato, ma

---

<sup>8</sup>Il ruolo del valore d'uso come determinante degli scambi è stato sottolineato da Cattaneo (1969) e da Tessitore (1996).

nell'accesso a attori, risorse, processi impegnati nel configurare un sistema di offerta, secondo logiche di co-progettazione e co-produzione, con esiti variabili dal punto di vista della formazione dei valori d'uso. Il valore d'uso dell'offerta dipende quindi dalla varietà di attività, risorse, attori messi in gioco, delle soluzioni produttive che si rendono possibili, delle opzioni di comportamento che ne possono derivare. La capacità di leva, di attivazione di opzioni di comportamento che caratterizza l'offerta dipende poi dalla sintonia che si realizza tra tale offerta e le altre risorse del cliente, ovvero dalla complementarità tra il sistema di offerta ed il sistema di utilizzo, che sono tanto più facilmente conseguibili quanto maggiore è la varietà di cui sono capaci questi sistemi. Ma fondamentalmente la capacità di leva dell'offerta si gioca, come già osservato, in termini di *enabling* (maggiore valorizzazione dell'offerta del cliente) e di *relieving* (minore onerosità di questa offerta) (Normann, Ramirez, 1998).

La creazione del valore nelle filiere riconfigurate ruota dunque intorno alla ricerca ed al conseguimento degli assetti più coerenti con le logiche di co-progettazione e di co-produzione e quindi più appropriati per promuovere la generazione di valori d'uso.

A questo fine in particolare si rende necessario identificare da un lato le opzioni di utilizzo privilegiate dai clienti e dall'altro gli attori, le risorse, i processi necessari per realizzare un'offerta appropriata.

Può essere interessante da questo punto di vista ricordare come questo problema sia preso in considerazione dalle *Guide Lines* per la redazione dell'*Intellectual Capital Statement* proposto dal Danish Ministry of Science, Technology and Innovation ([www.vtu.dk/icaccounts](http://www.vtu.dk/icaccounts)).

In questo documento si sottolinea la criticità, per la creazione del valore nella produzione di beni e servizi, della comprensione del rapporto che lega le risorse del produttore (ed in particolare le risorse di conoscenza) alle esigenze dell'utilizzatore. Capire quali beni e servizi, e cosa di questi beni e servizi, è importante per l'utilizzatore è fondamentale per guidare una produzione che assicuri un'offerta utile, caratterizzata da un elevato valore d'uso, per indicare cioè al produttore cosa deve essere in grado di fare per rispondere alle esigenze degli utilizzatori.

A questo fine è necessario che il produttore si chieda:

- quali sono le caratteristiche del prodotto (bene o servizio) che viene realizzato?
- quali sono le caratteristiche del potenziale utilizzatore e quali sono i bisogni in funzione dei quali effettua la scelta?
- in che modo il prodotto viene utilizzato, in quali situazioni, richiedendo quali abilità?
- in che modo il prodotto avvantaggia l'utilizzatore, che beneficio egli ne trae in sede di consumo o di produzione?

Rispondere a tali domande significa non solo acquisire una migliore conoscenza del prodotto dal punto di vista del valore d'uso che può generare a favore dei suoi utilizzatori, ma anche individuare i processi che è necessario

attivare, e le risorse (e soprattutto le risorse di conoscenza) che occorre acquisire per realizzare un prodotto caratterizzato da un elevato valore d'uso.

E' appunto in funzione della scoperta del valore d'uso che, soprattutto nel business to business e nel caso dei servizi logistici, un rapporto interattivo di co-progettazione e di co-produzione tra fornitore e utilizzatore può rivelarsi particolarmente prezioso: il valore d'uso può essere inteso come un "codice" che mette in comunicazione, promuove complementarità, migliora la creazione del valore nei comportamenti di produzione e di consumo (Normann, Ramirez, 1998; Normann, 2001).

#### **4. Il ruolo della logistica nelle filiere produttive e le sue determinanti**

Il configurarsi di uno specifico ruolo - quantitativamente e qualitativamente rilevante - della logistica, quale funzione integratrice della supply chain, nel funzionamento delle filiere produttive si spiega in rapporto alle tendenze evolutive richiamate nei punti precedenti, enfatizzati dai processi di globalizzazione che si sono sviluppati negli ultimi decenni. I processi di globalizzazione infatti determinano nuove opportunità e nuovi rischi sul piano delle scelte insediative, della riorganizzazione della divisione del lavoro, del confronto con nuovi concorrenti e con nuovi mercati. Si apre l'accesso a nuove fonti di materiali, lavoro, professionalità, conoscenze e capitali, e le imprese possono cogliere nuove opportunità sul piano del contenimento dei costi, della flessibilizzazione della produzione, del miglioramento dei servizi.

Le catene del valore si articolano quindi secondo logiche di modularizzazione e di personalizzazione dei progetti, dei prodotti, delle soluzioni tecniche. Le forniture, la produzione, la distribuzione si specializzano in funzione dei prodotti e del servizio al mercato. Queste articolazioni dilatano la dimensione interaziendale delle supply chain, e le scelte localizzative, guidate da fattori economici, sociali, geografici, infrastrutturali ne spostano oggi la scala dal livello locale al livello globale (Dallari, Marchet, 2003).

La specializzazione della produzione per unità produttive, alimentate da reti di fornitura articolate, e della distribuzione per mercati e canali, alimentata da una pluralità di prodotti, pone il problema di una razionalizzazione dei network logistico-produttivi-distributivi, infatti le pressioni competitive impongono alle imprese da un lato di migliorare il livello del servizio e dall'altro di ridurre il costo logistico globale.

Da punto di vista del miglioramento del livello di servizio si tratta di assicurare il rispetto di adeguati standard informativi, organizzativi e gestionali nel rispondere a clienti interni/esterni che hanno esigenze di tempestività, affidabilità, puntualità, conformità delle consegne.

Dal punto di vista invece della riduzione del costo logistico globale si tratta di poter sfruttare economia di scala, di scopo, di esperienza e di poter disporre di

infrastrutture, mezzi di trasporto, flotte navali o aeree, tecnologie specializzate per movimentare merci, informazioni, documenti in tempi brevi e garantiti.

Anche nei confronti dello sviluppo dei servizi logistici l'ICT ha svolto un decisivo ruolo abilitante. L'evoluzione dell'ICT ha permesso infatti di abbattere i costi ed aumentare la capacità di produrre ed elaborare i flussi informativi nonché di ridurre i tempi di trasferimento delle informazioni.

Si sono così sviluppati sistemi di controllo che permettono di gestire in termini di efficienza ed efficacia i flussi fisici ed informativi legati allo scambio dei beni e dei servizi a livello globale, permettendo da un lato di soddisfare le necessità di automazione della logistica e dall'altro soddisfare nuovi bisogni e di attivare nuovi servizi.

In particolare si rendono disponibili sistemi per l'automazione dei processi (*supply chain management*, *customer relationship management*) e dei magazzini (*warehouse management system*), per la tracciabilità e la localizzazione delle merci (*trace and tracking*), per la condivisione delle informazioni (utili per esempio ai fini delle previsioni di vendita, della programmazione della produzione, della pianificazione degli ordini di acquisto).

L'acquisizione di questi sistemi da un lato implica investimenti consistenti e lo sviluppo di competenze specializzate ma dall'altro assicura l'integrazione della *supply chain*, l'interazione tra gli operatori coinvolti e la possibilità di fornire servizi ad alto valore aggiunto.

## **5. L'esternalizzazione della logistica ed il ruolo dei *Logistics Service Provider***

I servizi logistici sono forniti all'interno delle imprese da unità aziendali dedicate o acquisiti in outsourcing rivolgendosi a operatori specializzati.

L'outsourcing dei servizi logistici ed il ricorso ad operatori specializzati (*Logistic Service Provider*) sono fenomeni coerenti con logiche, tipiche di imprese operanti in contesti complessi e sottoposte ad elevate pressioni competitive, di focalizzazione sui *core business*, di concentrazione sulle *core competence* e di esternalizzazione di attività accessorie e a basso valore aggiunto o di attività ad elevata qualificazione e specializzazione.

Nel caso della logistica la spinta all'outsourcing cresce con il crescere della complessità e della criticità dei servizi logistici: all'operatore logistico non si delegano operazioni correnti (per esempio i trasporti), ma servizi a valore aggiunto (per esempio personalizzazione dei prodotti, controlli di qualità), processi completi (per esempio il trattamento degli ordini, l'interfacciamento con i clienti, l'assistenza post-vendita), per finire ai compiti di regia e di integrazione della *supply chain*.

Anche in campo logistico l'outsourcing può presentarsi alternativamente come una scelta di breve periodo, di carattere operativo, giocata secondo logiche di *make or buy*, o come una scelta di lungo periodo di carattere strategico. Si passa

dalla ricerca della variabilizzazione dei costi alla consapevolezza che la logistica richiede ormai tecnologie, strutture, sistemi, competenze ad elevata specificità, più accessibili ad operatori che godono di vantaggi di costo strutturali grazie alle economie di scala, di scopo, di esperienza che possono conseguire gestendo le *supply chain* di una molteplicità di clienti e che grazie alla specializzazione sono in grado di assicurare servizi a minore costo ed a maggior valore aggiunto (Dallari, Marchet, 2003; Pinna, 2006).

Nelle *supply chain* il vantaggio competitivo si costruisce attraverso i servizi che ogni fornitore esterno/interno assicura ai clienti interni/esterni, e gli operatori logistici devono assicurare che nella *supply chain* i processi rispondano a caratteristiche di tempestività, affidabilità, puntualità, conformità, che i flussi fisici ed informativi siano trasparenti, che i costi vengano contenuti.

L'*outsourcing* logistico tuttavia oggi è una scelta che si caratterizza anche perché tende a dare luogo ad interazioni tra fornitori e utilizzatori che non si risolvono in termini di mere transazioni di scambio, in quanto comportano interdipendenze da regolare attraverso più complessi rapporti di cooperazione e di *partnership*.

Ciò accade in particolare quando le imprese produttrici gestiscono un'attività caratterizzata da elevata varietà e variabilità dei prodotti offerti e dei materiali trasformati, attivando una pluralità di canali di approvvigionamento e di distribuzione, interagendo con numerosi fornitori e clienti, operando su scale geografiche locali e globali, utilizzando una molteplicità di infrastrutture e mezzi di trasporto e di comunicazione, e quando le prestazioni logistiche sono critiche rispetto al loro vantaggio competitivo. In questi casi infatti l'*outsourcing* logistico implica la compenetrazione delle catene del valore del fornitore e dell'utilizzatore, la cui interazione si trova a dover rispondere a vincoli di interdipendenza.

In tali condizioni il *Logistic Service Provider* non può limitarsi ad operare come un braccio operativo del cliente ma deve assumere la regia della *supply chain*, assicurandone l'integrazione ed una elevata rispondenza delle prestazioni logistiche ai fabbisogni dell'impresa cliente.

Dal punto di vista dell'impresa cliente invece la scelta di *outsourcing* logistico non deve significare un abbandono totale di know-how e di competenze in tale campo ma se mai una ridefinizione del loro profilo.

L'utilizzatore dei servizi logistici infatti deve poter interagire con il fornitore in sede prima di progettazione e poi di innovazione dei servizi, monitorare i costi ed il valore dei servizi forniti attraverso appropriati sistemi di indicatori<sup>9</sup>, interfacciarsi con il fornitore in sede di gestione dei processi attivando ed integrando i necessari sistemi informativi, il che implica investimenti specializzati in sistemi e tecnologie nonché lo sviluppo di competenze e linguaggi appropriati.

L'integrazione delle catene del valore del fornitore e dell'utilizzatore di servizi logistici e l'ottimizzazione del vantaggio competitivo delle *supply chain* sono

---

<sup>9</sup>Sui *Key Performance Indicator* per il monitoraggio delle prestazioni logistiche si vedano il contributo di Sonia Ruggiero (Caratteri e tendenze evolutive del *business model* dei *logistics service provider* in questo stesso numero di "Impresa Progetto", e le fonti ivi citate.

dunque risultati che si possono conseguire solo nell'ambito di consapevoli logiche di cooperazione e di partnership.

In questo quadro sul piano strategico occorre realizzare una piena sintonia tra l'offerta del *Logistic Service Provider* e le esigenze, le risorse, le strategie del cliente affrontando problemi di interazione in sede sia di progettazione del servizio che delle successive azioni di implementazione e di upgrading, allo scopo non solo di "funzionalizzare" i servizi logistici agli obiettivi di vantaggio competitivo della supply chain, ma anche di valorizzare l'offerta di servizi logistici in termini di innovazione dei processi a valle.

L'impresa cliente deve affidarsi ad un unico fornitore logistico in base a contratti di durata pluriennale finalizzati alla creazione ed alla condivisione del valore secondo logiche di *gain sharing*, e attivare un rapporto la cui condizione fondamentale è la fiducia, dato che viene delegato all'esterno il presidio di aspetti importanti del vantaggio competitivo ed il rapporto tra i partner implica condizioni di elevata trasparenza informativa su aspetti sia strategici che operativi.

Diventano inoltre critiche sul piano organizzativo, per l'impresa cliente, variabili quali l'approccio sistemico e non settoriale ai problemi gestionali, la capacità di tenere conto nelle valutazioni di convenienza dei risultati a medio e lungo termine e non solo di quelli a breve, la valorizzazione della logistica come fattore di successo sempre più spesso critico cui orientare "trasversalmente" le *operation*, l'attivazione di ruoli di interfaccia intra- e inter-aziendali a presidio di questa trasversalità.

Il *Logistic Service Provider* invece deve dotarsi degli asset fisici, infrastrutturali e strumentali più opportuni dal punto di vista del rapporto tra costi fissi e variabili, investire ed innovare nelle strumentazioni informative e gestionali, sviluppare il know-how più appropriato (professionalità specifiche, *best practice* condivise, ecc.) in modo da apportare alla supply chain i necessari vantaggi di costo e di specializzazione. Deve inoltre affiancare a quelle tradizionali anche competenze nuove in tema di gestione dei processi e di ICT; infatti la capacità di connessione e integrazione dei processi a livello fisico ed informativo è indispensabile per assicurare ai clienti non solo la integrazione della supply chain ma anche la necessaria trasparenza informativa in tempo reale (controllo dei percorsi e degli orari di viaggio, *track and tracing* delle merci, ecc.)<sup>10</sup>.

Sul piano operativo infine il funzionamento della supply chain pone problemi di condivisione tra i partner di strumenti informatici, di sistemi informativi, di strumenti e sistemi gestionali, di linguaggi e di metriche, che occorre sviluppare con adeguati investimenti, integrare, utilizzare congiuntamente allo scopo di ottimizzare i flussi fisici ed informativi.

---

<sup>10</sup>Sul contributo dell'ICT all'innovazione dei servizi dei *Logistic Service Provider* si vedano il contributo di Sonia Ruggiero prima segnalato e le fonti ivi citate.

## **6. I *Logistics Service Provider* ed il *reframing* delle *supply chain*. Alcune osservazioni conclusive ed un rinvio**

I processi di outsourcing logistico ed il riconfigurarsi dei rapporti tra clienti e fornitori di servizi logistici mettono in luce percorsi di *reframing* delle filiere produttive che da un lato confermano, contestualizzandolo al campo della logistica, l'operare delle determinanti (*mass customization*, dematerializzazione, globalizzazione) e dei fattori abilitanti (Information and Communication Technology) cui si è fatto cenno, e dall'altro convalidano la capacità interpretativa dei modelli (costellazione/reti del valore) e degli strumenti analitici (la partnership come logica di regolazione delle interdipendenze tra i membri della rete), che sono stati via via richiamati.

In particolare, le *supply chain* integrate dai *Logistic Service Provider* possono configurarsi esse stesse come costellazioni/reti del valore, che legano l'operatore logistico ed i suoi fornitori da un lato e l'impresa cliente ed i clienti finali dall'altro, o rappresentare porzioni di più ampie costellazioni/reti del valore articolate intorno all'impresa cliente.

Si tratta comunque di architetture di tipo reticolare funzionali alla mobilitazione di tecnologie, strutture, sistemi, competenze specializzati, capaci di partecipare alla creazione del valore apportando economie di costo e di specializzazione, nell'ambito delle quali le relazioni tra fornitore e cliente si sviluppano necessariamente secondo logiche di cooperazione e di partnership supportate adeguatamente in termini di cultura e di strumentazioni gestionali ed organizzative.

Il ruolo del *Logistic Service Provider* può riguardare sia la (ri)progettazione della *supply chain* che il suo funzionamento, assicurando la selezione dei fornitori, la gestione dei flussi fisici ed informativi, l'interazione con i clienti finali. Va però sottolineato che nella (ri)progettazione della *supply chain* il ruolo del *Logistic Service Provider* non può essere esclusivo perché va gestito in termini di collaborazione con l'impresa cliente; da questo punto di vista inoltre si può parlare del *Logistic Service Provider* come di un *prime mover* solo in quanto propone, sollecita e rende possibile soluzioni innovative nell'ambito del rapporto con l'impresa cliente.

In secondo luogo il *reframing* delle *supply chain* si gioca intorno alla ricerca di valore d'uso e di vantaggio competitivo. La compenetrazione delle catene del valore clienti e fornitrici deve essere funzionale al vantaggio competitivo della *supply chain*, cui vanno trasferiti i vantaggi di costo e di specializzazione dell'operatore logistico, ma le capacità di *enabling* e di *relieving* dell'operatore logistico devono a loro volta essere sfruttate come leve per innovare la *supply chain* ed eventualmente ridefinirne il vantaggio competitivo.

Infine, la capacità di *enabling* e di *relieving* dell'operatore logistico, il valore d'uso dei suoi servizi, la capacità di integrazione della sua catena del valore con quella dell'impresa cliente dipendono dalla "densità" della sua offerta e quindi dalla ricchezza (conoscenza, varietà, valori d'uso) delle soluzioni che vengono rese accessibili alle imprese clienti. Ciò dipende dagli asset, dai sistemi, dal know

how e dai servizi acquisiti, sviluppati o mobilitabili dai *Logistic Service Provider*, su cui far leva per progettare e realizzare risposte appropriate e concorrere al vantaggio competitivo ed alla creazione del valore della *supply chain*.

Le osservazioni proposte in questa nota concorrono quindi nell'insieme a delineare un framework teorico utile per interpretare l'evoluzione delle *supply chain* secondo il modello della costellazione/rete del valore ed il ruolo svolto in questo ambito dai *Logistic Service Provider*.

Si tratta di un framework delineato in base ad indicazioni derivanti dalle letteratura e dall'esame di alcuni casi aziendali, da sottoporre a verifica, affinare, correggere attraverso la ricerca empirica.

In questo stesso numero di "Impresa Progetto" viene presentato un contributo di Sonia Ruggiero su "Caratteri e tendenze evolutive del *business model* dei *logistics service provider*" che espone nel dettaglio i risultati del lavoro empirico ed esplorativo che ha dato spunto a questa nota.

Il lavoro di Sonia Ruggiero è utile non solo in quanto fornisce precisi riscontri al framework teorico, ma anche perché mette in luce una serie di fattori di spinta e di freno dal cui configurarsi può dipendere il dispiegarsi delle tendenze evolutive di cui si è parlato.

## Bibliografia

- Cattaneo M. (1969), *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E. (1988), *Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, ed. Bocconi Comunicazione, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Dallari F., Marchet G. (2003), *Rinnovare la supply chain. Come gestire la trasformazione della logistica e dei trasporti*, Il Sole 24Ore, Milano.
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport T.H., Short J. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review* 31(4), pp. 11-27.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H, Snehota I.J. (2003), *Managing Business Relationship*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Hakansson H. (1982), (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Croom Helm, London.
- Hakansson H., Snehota I.J. (1995), *Developing Relationship in Business Network*, Routledge, London.
- Normann R. (2001), *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, John Wiley & Sons, Chichester.

Pier Maria Ferrando  
L'evoluzione del business model dei *Logistics Service Provider* e la riorganizzazione delle  
*supply chain*. Un *framework* teorico  
*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 1, 2008

---

- Normann R., Ramirez R. (1998), *Designing Interactive Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Pinna R. (2006), *L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain*, Franco Angeli, Milano.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Ruggiero S. (2007), *Il controllo delle performance in ambito supply chain*, in Mosca R. (a cura di), *Teoria, metodi e modelli per la logistica e la logistica inversa*, Franco Angeli, Milano.
- Tessitore A. (1996), *La produzione e la distribuzione del valore*, in Aidea, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna.
- Valdani E. (2000), *L'impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Mc-Graw Hill, Milano.
- Caldani E., Dosi F., "La personalizzazione di massa nelle imprese italiane. Un'indagine esplorativa", *Economia e management*, n. 3, pp. 64-80.
- Vicari S. (2001), *Dalla catena alla rete virtuale del valore*, in Vicari S., *Il management nell'era della connessione*, EGEA, Milano.

## **Editoria elettronica**

*Danish Ministry of Science, Technology and Innovation*, [www.vtu.dk/icaccounts](http://www.vtu.dk/icaccounts)

### **Pier Maria Ferrando**

Professore Ordinario di Economia Aziendale  
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende  
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova  
Via Vivaldi 5  
16126 Genova  
e-mail: ferrando @ economia.unige.it