



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](#)



Caratteri e tendenze evolutive del *business model* dei *Logistics Service Provider*¹

Sonia Ruggiero

Sommario: 1. Introduzione – 2. Risorse, conoscenze e competenze chiave nel *business* logistico – 3. Organizzazione e processi implementati – 4. I servizi offerti – 5. I clienti serviti e la tipologia di relazioni instaurate con essi – 6. Le determinanti dell'economicità – 7. Il controllo della redditività – 8. Conclusione – Bibliografia

Abstract

This paper shows the outcomes of an empirical and explorative research aimed at outlining characteristics and trends of logistics service provider business models, with reference to the Italian context. The study is based on a set of interviews involving two leading companies in logistical business and concerning subjects such as service characteristics and production features, key factors for successful management in logistics business and useful methods and tools to define and represent remarkable values. The paper outlines the need of a deep reorganization of logistics service provider business model, especially when a logistic operator intends to integrate the offer of traditional services with value added services. However, in Italy, this need must face the insufficient logistic culture of production firms, which are not ready to switch from a simple outsourcing of single logistical operations to the transfer of whole logistical processes to specialized operators acting as partners.

1. Introduzione

Negli ultimi anni si è assistito ad un crescente ricorso all'outsourcing logistico da parte delle imprese di produzione che hanno affidato lo svolgimento delle

¹Questo contributo, come quello di Pier Maria Ferrando 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.

proprie attività logistiche ad operatori specializzati nell'erogazione di tali servizi (*logistics service provider*).

Molte sono le determinanti della diffusione del fenomeno di esternalizzazione delle attività logistiche²: innanzitutto, l'outsourcing logistico permette all'impresa di produzione di focalizzarsi sul proprio *core business*, con l'obiettivo di minimizzare le risorse impegnate in attività ausiliarie rispetto a quella principale.

Inoltre, l'affidamento della logistica ad un soggetto esterno consente di conseguire una maggiore flessibilità, una più rapida capacità di risposta ad ogni cambiamento che si rendesse necessario nell'assetto logistico.

L'esternalizzazione delle attività logistiche, poi, permette di sfruttare le economie di scala del *logistics service provider*, consentendo una riduzione dei costi operativi, nonché una variazione della loro struttura, aumentando l'incidenza dei costi variabili e riducendo la necessità di investimento in strutture fisiche ed organizzative.

Il ricorso ad operatori esterni dotati di know-how specialistico, infine, permette all'impresa di produzione di conseguire una maggiore efficienza ed efficacia nella gestione delle attività logistiche, nonché una maggiore trasparenza della *performance* logistica, normalmente definita contrattualmente e monitorata attraverso specifici indicatori.

A livello globale, la tendenza riscontrabile nell'outsourcing logistico è quella dell'affidamento delle attività logistiche ad operatori in grado di gestire non solo singole operazioni isolate ma insiemi di attività concatenate in interi processi aziendali (Grando, 2001).

Il mercato di offerta dei servizi logistici, dunque, è in evoluzione e vede ridursi i margini di operatività per gli operatori tradizionali (che svolgono una sola attività logistica, per esempio il solo trasporto) a vantaggio dei cosiddetti "integratori logistici", vale a dire quei *logistics service provider* che organizzano e integrano tutte o buona parte delle attività logistiche delle imprese clienti (ISFORT, 2003).

Nonostante i numerosi vantaggi dell'outsourcing logistico, in Italia esiste ancora una scarsa propensione alla terziarizzazione delle attività logistiche. Alla base di questa situazione vi sono motivi strutturali (prevalenza di piccole e medie imprese di produzione, che esprimono una domanda parcellizzata e altamente personalizzata di servizi logistici tendenzialmente a basso valore aggiunto) e culturali (scarsa cultura logistica e timore di perdere il controllo sulle attività logistiche).

Le caratteristiche della domanda hanno fatto sì che il mercato italiano di offerta di servizi logistici stentasse a svilupparsi e che, sul mercato nazionale, assumesse una posizione dominante un ristretto numero di grandi operatori esteri (Dallari, Marchet, 2003).

Sulla base di queste premesse, l'analisi condotta si focalizza sullo studio dell'offerta di servizi logistici, con specifico riguardo alla situazione italiana³.

²Sul tema delle determinanti dell'*outsourcing* logistico si vedano, fra gli altri, Cooke (1998), Razzaque, Sheng (1998).

³Sul tema, si veda ISFORT (2007)

L'indagine, basata su alcune interviste effettuate presso due operatori leader del mercato dei servizi logistici, è volta ad analizzare le caratteristiche e le tendenze evolutive del *business model* dei *logistics service provider* operanti sul mercato italiano.

In particolare, sono stati oggetto di studio i contenuti e le modalità di produzione dei servizi logistici, anche alla luce del contributo offerto al loro sviluppo dalle innovazioni dell'ICT. Sono stati dunque indagati aspetti quali:

- le risorse, conoscenze e competenze chiave nel *business* logistico (par. 2);
- l'organizzazione ed i processi implementati (par. 3);
- i servizi offerti (par. 4);
- i clienti serviti e la tipologia di relazioni instaurate con essi (par. 5).

Inoltre, si sono individuate le variabili chiave ai fini della gestione del business in condizioni di economicità, nonché i metodi e strumenti utili ai fini della determinazione e della rappresentazione dei valori rilevanti ai fini della redditività.

In tal senso, gli aspetti indagati riguardano:

- le determinanti dell'economicità (par. 6);
- le metodologie di controllo della redditività (par. 7).

La ricerca, che, visto il limitato numero di casi esaminati, può definirsi esplorativa, ha comunque portato alla definizione di un quadro sufficientemente significativo (sebbene non generalizzabile) in merito ai temi analizzati.

A ciò ha contribuito in modo particolare la scelta dei casi, riguardanti, da un lato, un'impresa focalizzata sull'offerta di servizi logistici industriali integrati e, dall'altro, un'impresa che ha come *core business* un servizio tradizionale (il *seafright*), integrato dall'offerta di servizi ad elevato valore aggiunto, compresi quelli di logistica industriale: ciò ha permesso di evidenziare quelli che sono, per ciascuno degli aspetti indagati, i caratteri propri del business logistico inteso nel senso più ampio (comuni, quindi, ai servizi più tradizionali e a quelli ad elevato valore aggiunto) piuttosto che quelli specifici di singoli servizi.

2. Risorse, conoscenze e competenze chiave nel *business* logistico

Il primo degli aspetti analizzati riguarda le risorse, conoscenze e competenze chiave nel business logistico.

L'analisi mette in evidenza come, nel business logistico, le risorse, conoscenze e competenze chiave ai fini del conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile siano di tipo:

- a) tecnico;
- b) gestionale;
- c) geoculturale;
- d) relazionale.

- a) L'evoluzione delle tecnologie ICT ha consentito ai *logistics service provider* di integrare i servizi tradizionalmente offerti con una serie di servizi informativi che permettono al cliente di avere in tempo reale informazioni relative alla localizzazione della merce e allo stato di esecuzione della commessa, garantendo trasparenza e visibilità dei flussi fisici e informativi⁴. I sistemi informativi sviluppati dai principali *logistics service provider* assolvono la duplice funzione di monitoraggio dei servizi offerti al cliente e di integrazione fra la catena del valore dell'operatore logistico e quella dell'impresa cliente. Questi sistemi informativi utilizzano piattaforme hardware, applicazioni, database collegati da efficienti reti di trasmissione dei dati e da *frame* di integrazione con i più diffusi software e con i sistemi di ERP e *Supply Chain Management* più utilizzati. Risorse tecniche di questo tipo rappresentano un fattore critico di successo fondamentale: progressivamente, infatti, sta generandosi una forbice fra operatori in grado di sviluppare e implementare sistemi informativi basati sulle tecnologie più avanzate (Voice, RFID) e operatori che, non avendo accesso a tali tecnologie, sono costretti, per sopravvivere, a ripiegare su strategie di nicchia.
- b) Le competenze gestionali, nel business logistico, trovano la loro principale manifestazione nelle capacità di sviluppo e condivisione interna di *best practices*. Le *best practices*, infatti, costituiscono un oggetto di verifica e validazione continua attraverso contatti tra gli addetti, scambi di informazioni, meeting interni. Una volta individuate le *best practices*, poi, esse vengono formalizzate in specifiche procedure, che diventano il punto di accumulo e di aggiornamento delle competenze di processo. Laddove possibile, poi, la formalizzazione in procedure consente la replicazione delle *best practices* individuate per clienti che operano in specifici settori a clienti operanti su altri business. Le competenze gestionali sui processi e le competenze tecniche sono altamente correlate: l'individuazione delle *best practice*, infatti, dà inizio ad un vero e proprio momento di *knowledge management*, dove sviluppo, miglioramento, codifica e trasferimento delle conoscenze acquisite innescano il *reengineering* dei processi con conseguenti necessità di sviluppo, analisi e revisione continua dei *tools* informatici.
- c) Fra le conoscenze e competenze chiave degli operatori logistici globali sono da menzionare anche le competenze geoculturali, necessarie per rispondere alla pluralità di contingenze che si presentano in un contesto globalizzato dal punto di vista delle dotazioni infrastrutturali, delle norme, dei regolamenti, delle abitudini e dei comportamenti.
- d) Mentre le conoscenze e competenze tecniche, gestionali e culturali sono apprezzabili sia ai fini della gestione dei servizi logistici più tradizionali sia ai fini della gestione dei servizi ad elevato valore aggiunto, le competenze relazionali e di fiducia assumono un'importanza crescente soprattutto con riferimento a questi ultimi. Nell'offerta di questi servizi, infatti, l'affidabilità del *provider* gioca un ruolo di primo piano dal momento che l'operatore logistico

⁴Si veda sul tema, fra gli altri, Lewis, Talakayevsky (2000).

diviene per il cliente un vero e proprio partner che gestisce non solo i processi logistici interni all'impresa cliente (talora anche *in house*) ma anche le attività di interfaccia fra l'impresa di produzione ed il cliente finale, da cui dipende l'immagine dell'impresa cliente presso il proprio mercato di sbocco. Le competenze relazionali sono strettamente correlate alle altre competenze aziendali. L'affidabilità del partner logistico, infatti, viene valutata sulla base delle sue capacità di regia di progetti complessi, di risposta appropriata ai bisogni logistici del cliente, di trasparenza del servizio fornito in termini di rapporto costo/prestazione e di tracciabilità dei flussi fisici e informativi attivati.

3. Organizzazione e processi implementati

L'analisi condotta si è poi focalizzata sulle soluzioni organizzative adottate dalle imprese logistiche intervistate e sulla tipologia dei processi implementati e non ha evidenziato significative differenze fra servizi tradizionali e servizi ad elevato valore aggiunto.

Sul piano organizzativo, i principali momenti gestionali individuati sono, per il *business* logistico:

- a) l'acquisizione dei contratti;
 - b) la gestione dei contratti;
 - c) il monitoraggio ed il *reporting* operativo⁵.
- a) L'acquisizione dei contratti viene normalmente curata da *team* multifunzionali composti da addetti commerciali, legali, tecnici, operanti sotto la guida di un *project manager*. L'acquisizione del contratto può avvenire attraverso due canali: la partecipazione a gare ed il contatto diretto. Per i clienti di maggiori dimensioni e per l'offerta di servizi ad alto valore aggiunto, il secondo canale è da considerarsi preferenziale, in quanto permette di costruire il servizio più adeguato alle esigenze del cliente che diventa parte attiva della progettazione in un'ottica di *partnership*. In questo contesto, la definizione di un progetto logistico assume le caratteristiche di un processo fortemente strutturato che parte dallo studio approfondito delle esigenze del singolo cliente e porta alla progettazione di un'offerta personalizzata finalizzata al miglioramento del *business* del potenziale committente. Questa proposta, poi, viene discussa e valutata con il cliente, nonché perfezionata per il conseguimento di una reciproca soddisfazione dal punto di vista tecnico ed economico.
- b) Una volta acquisito il contratto, esso viene gestito da un *team* diverso rispetto a quello creato per l'acquisizione della commessa, coordinato da una figura di riferimento (*contract* o *operation manager*) che assume il ruolo di interfaccia fra *logistics service provider* e cliente e si occupa dell'implementazione, del

⁵Sui momenti gestionali che caratterizzano l'avvio e la gestione operativa del rapporto operatore logistico-committente si veda Scarsi (2004).

controllo, dell'*improvement* delle procedure e delle soluzioni applicate. Ad ogni *contract manager* possono essere affidati uno o più clienti. Le attività operative, poi, tendono ad essere articolate per divisioni, dotate di impianti dedicati e proprio portafoglio clienti.

- c) La performance nella gestione dei processi tende ad essere monitorata attraverso KPI (*key performance indicator*) di processo. Anche l'efficacia nella gestione del servizio viene monitorata attraverso KPI operativi, riguardanti, ad esempio, aspetti quali l'accuratezza e la puntualità del servizio. Inoltre, il *data quality* è oggetto di costante osservazione: la già evidenziata importanza dei flussi informativi nel business logistico, infatti, fa sì che la gestione di tali flussi sia oggetto di un monitoraggio a sé stante. I *key performance indicator*, spesso, sono altamente personalizzati, individuati formalmente nel contratto e gestiti via Web, in modo da poter essere oggetto di monitoraggio costante ed in tempo reale da parte del cliente. Inoltre, tali KPI possono essere interpretati dall'operatore logistico come indicatori di *customer satisfaction* ed essere considerati come punto di partenza per individuare possibili aree di miglioramento della performance⁶.

4. I servizi offerti

I servizi offerti dagli operatori logistici tendono ad essere ampiamente differenziati e comprendono:

- trasporto e spedizione internazionale;
- logistica *inbound* (es: raccolta e consolidamento delle merci, ricevimento e controllo qualità);
- *manufacturing support* (es: movimentazione, alimentazione delle linee di produzione, JIT);
- logistica *outbound* (es: gestione delle scorte, imballo, confezionamento, etichettatura);
- *reverse logistics* (es: gestione di ritiri e resi, riparazioni, recupero componenti);
- servizi personalizzati (es: *kitting*, *merchandising*, *customer service*).

L'ampiezza del servizio offerto è modulabile sulle esigenze del cliente che, sovente, si rivolge all'operatore logistico per acquistare un servizio di trasporto e solo in un secondo momento il servizio si arricchisce includendo anche altri servizi logistici.

In questi contesti, gli operatori logistici si sono ritrovati a gestire contemporaneamente business dalle caratteristiche profondamente diverse. Da un lato, infatti, la componente meramente trasportistica del servizio logistico è tradizionalmente caratterizzata da una forte standardizzazione e dalla prevalenza

⁶Sulla rilevazione della *performance* operativa del servizio logistico attraverso indicatori si vedano, fra gli altri, Vona (2004) e Bowersox, Mentzer, Speh (1995).

del fattore costo nella scelta del fornitore. Al contrario, i servizi di logistica industriale richiedono la progettazione e l'adattamento del servizio in funzione delle varie e variabili esigenze del cliente, la gestione di un ventaglio ampio e critico di processi, l'esigenza di impegnare nel servizio *asset* specifici ed onerosi. In questo caso, l'operatore logistico diviene un vero e proprio partner per il cliente.

Si può affermare che l'offerta di servizi ad elevato valore aggiunto⁷ ha rappresentato, tendenzialmente, una naturale evoluzione del servizio solo con riferimento ad alcuni clienti, quelli che trattano merce di elevato valore unitario e che devono far fronte a problematiche complesse connesse alla crescente complessità e criticità dei trasporti (multimodalità, operazioni da svolgere in aree geoculturali differenziate, specificità delle pratiche doganali e legali). Per altri clienti, invece, il basso valore delle merci trasportate e la relativa semplicità dei processi da gestire sono alla base di una scarsa percezione dei vantaggi legati all'acquisto di servizi accessori.

I servizi offerti dal *logistics service provider*, laddove esulino dal mero trasporto, rappresentano in ogni caso soluzioni integrate e personalizzate, attività sequenziali o indipendenti rese unitarie dalla contestualizzazione alla problematica logistica dello specifico cliente.

5. I clienti serviti e la tipologia di relazioni instaurate con essi

Il rapporto con il cliente assume configurazioni molto differenti⁸ a seconda di variabili quali:

- a) la dimensione del cliente;
 - b) l'organizzazione dell'impresa cliente;
 - c) il servizio offerto.
- a) Gli operatori logistici indirizzano l'offerta dei loro servizi sia verso le piccole imprese sia verso le imprese medie e grandi: queste ultime rappresentano interlocutori privilegiati per i *logistics service provider*, specie con riferimento all'offerta di servizi ad elevato valore aggiunto. Normalmente, infatti, i clienti di grande dimensione sono soggetti consapevoli delle proprie esigenze e delle problematiche logistiche inerenti la loro attività (spesso già affrontate attraverso la gestione interna delle attività logistiche) e per questo motivo tendono ad apprezzare maggiormente i vantaggi competitivi che una corretta gestione logistica può assicurare. Le piccole e medie imprese, al contrario, tendono a considerare le attività logistiche come attività necessarie di cui va

⁷Sulla distinzione fra servizi tradizionali e servizi a valore aggiunto si veda Berglund, Van Laarhoven, Sharman, Wandel (1999).

⁸Sull'evoluzione del rapporto fornitore-cliente nel *business* logistico si vedano, fra gli altri, Skjoett Larsen (1999) e Skjoett Larsen (2000).

minimizzato il costo e raramente riescono a valutare a pieno i vantaggi di qualità che l'operatore logistico può offrire loro.

- b) La struttura organizzativa dell'impresa cliente assume grande rilevanza ai fini della qualificazione e del grado di cultura logistica del soggetto che si interfaccia con il *logistics service provider*. Gli interlocutori presso l'impresa cliente, infatti, possono essere di vario tipo: nelle piccole imprese, spesso l'operatore logistico interagisce con soggetti posti ai vertici aziendali (direttori generali, amministratori delegati), mentre nelle imprese medio-grandi, l'interlocutore può essere un responsabile settoriale (responsabile degli acquisti o responsabile dei trasporti) piuttosto che un responsabile della logistica. Tale figura, poi, può concretamente assumere ruoli e funzioni di più o meno ampio respiro, talora presidiando una piccola porzione della *supply chain* (dal magazzino al punto vendita) e talora presidiando tutta la catena di fornitura (dall'ordine al punto vendita). Gli operatori logistici intervistati tendono a preferire la trattativa con interlocutori che, o per la loro posizione di vertice nella piccola o media impresa o per l'ampiezza del contenuto della posizione organizzativa ricoperta nella grande impresa, abbiano una visione globale delle problematiche logistiche, per loro natura interfunzionali.
- c) Il rapporto con il cliente assume configurazioni diverse anche a seconda della tipologia di servizio offerto. Il servizio *seafright*, per esempio, è caratterizzato da un'elevata incidenza del servizio trasporto, tendenzialmente standardizzato. In questo contesto, obiettivo principale del cliente è la minimizzazione del costo di acquisizione del servizio ed il rapporto con il fornitore tende ad essere strettamente transazionale, focalizzato sull'acquisto alle migliori condizioni di singoli segmenti di servizio e improntato alla frequente sostituzione dei fornitori. Al contrario, nell'offerta di servizi di logistica industriale, la capacità di personalizzare del servizio è decisiva ai fini della scelta del fornitore. Per questo motivo, la logica di partnership fra operatore logistico e cliente trova maggiore spazio. Occorre, ad ogni modo, sottolineare come anche il servizio di *seafright* stia tendenzialmente assumendo un carattere di maggiore complessità in rapporto ai processi di globalizzazione che si sostanziano in maggiori distanze da coprire, molteplicità dei vettori da attivare, operazioni da svolgere in aree geoculturali differenziate caratterizzate anche da specificità delle pratiche doganali e legali. Ne discendono una maggiore complessità e criticità della gestione dei processi, dei flussi delle merci e delle informazioni, esigenze di trasparenza e tracciabilità che implicano l'attivazione di specifiche competenze e strumentazioni, l'impiego di cultura, conoscenze e professionalità che si risolvono in maggiori costi cui, però, corrisponde un apporto reale in termini di valore aggiunto creato. Tale valore aggiunto, però, spesso tarda ad essere riconosciuto dal cliente, ancora troppo spesso legato alla sola valutazione dei vantaggi di costo di breve termine ai fini della scelta del fornitore del servizio.

6. Le determinanti dell'economicità

Le determinanti dell'economicità del *business* logistico non sono univoche ma discendono dalle caratteristiche del servizio offerto. Ancora una volta, è significativo fare riferimento alla contrapposizione fra servizi *seafright* e servizi di logistica industriale.

Il servizio *seafright*, come detto, è caratterizzato dalla forte incidenza del servizio di trasporto, il cui prezzo dipende dalla dinamica del mercato e non è sostanzialmente condizionabile dagli operatori logistici, anche se quelli di maggiore dimensione possono, grazie ai volumi movimentati, godere di un maggiore potere contrattuale che permette loro di acquisire dai vettori il servizio a condizioni più vantaggiose. Il servizio fornito, in questo caso, è composto da un mix di moduli operativi molto standardizzati rispetto al quale l'esperienza, la cultura, la tecnologia dell'operatore logistico e la sua capacità di selezionare e replicare *best practices* possono diventare fattori critici di successo. L'efficienza della gestione, basata sulle capacità tecnologiche ed organizzative del *logistics provider*, dunque, diviene una condizione determinante ai fini dell'economicità.

Per quanto riguarda, invece, il servizio di logistica industriale, fra le determinanti dell'economicità giocano un ruolo rilevante aspetti quali:

- la politica di acquisizione e di utilizzo degli *assets*;
- la conoscenza ed il controllo dei costi ai fini della determinazione delle tariffe;
- la personalizzazione del servizio.

Il contenimento degli investimenti in *assets* di proprietà (sostituiti da *assets* presi in locazione piuttosto che dal ricorso all'*outsourcing* per servizi che, se internalizzati, comporterebbero gravosi costi fissi) e la saturazione della capacità produttiva allestita (spesso dedicata a specifiche commesse, sulla base delle quali viene dimensionata), per esempio, rappresentano politiche capaci di limitare l'investimento di capitale ed i costi medi di produzione.

Per i servizi di logistica industriale, anche la conoscenza dei costi ai fini della costruzione delle tariffe rappresenta una leva decisiva ai fini dell'economicità. Le tariffe, infatti, variano in relazione ad una pluralità di fattori (come il valore dei beni movimentati, la localizzazione dei magazzini e della manodopera) anche per attività sostanzialmente identiche. La conoscenza dei costi specifici di ciascuna commessa, dunque, rappresenta un parametro fondamentale per poter applicare tariffe remunerative. Inoltre, tale conoscenza è un presupposto indispensabile al fine di dare trasparenza alla tariffa, evidenziando i costi di commessa ed i margini di guadagno sulla stessa, a fini di controllo interno e, talora, anche ai fini di comunicazione esterna. Spesso, infatti, il prezzo del servizio di logistica industriale è oggetto di contrattazione fra operatore logistico e cliente: in questo caso, nella definizione del progetto logistico da realizzare, le tariffe vengono negoziate sulla base di una precisa e trasparente determinazione dei costi di commessa.

L'offerta di servizio di logistica industriale, poi, si concretizza nella definizione, insieme al cliente, di un progetto logistico integrato e personalizzato in funzione

delle esigenze del singolo committente che, dunque, non acquista un pacchetto di servizi indipendenti o sequenziali ma un servizio unitario e contestualizzato alle sue problematiche logistiche.

Efficienza ed efficacia, dunque, sono entrambe leve fondamentali ai fini dell'economicità del business, il cui valore generato dipende, da un lato, dalla capacità dell'impresa di saper contenere i costi di produzione e di razionalizzare l'utilizzo degli *assets* e, dall'altro, dalla capacità di realizzare un servizio ad elevato valore d'uso al fine di conseguire un maggior valore di scambio.

7. Il controllo della redditività

Il controllo della redditività assume forme e contenuti diversi da impresa a impresa. Dalle interviste effettuate presso le imprese che hanno costituito oggetto di studio di questo lavoro sono emersi, quali momenti fondamentali del controllo della redditività i seguenti:

- a) le valutazioni preventive sui costi, ricavi e risultati economici di commessa;
 - b) le valutazioni preventive sulla redditività degli investimenti;
 - c) la contabilità dei costi a consuntivo;
 - d) il controllo infrannuale dei risultati economici consuntivi di commessa;
 - e) il controllo infrannuale della situazione economica, finanziaria e patrimoniale a livello di commessa, unità organizzativa e a livello complessivo e l'analisi degli scostamenti rispetto al budget.
-
- a) Con particolare riferimento ai servizi di logistica industriale, in fase di acquisizione della commessa il controllo preventivo sulla redditività del progetto passa attraverso valutazioni di fattibilità economica realizzate ricostruendo, in via preventiva, i ricavi ed i costi della commessa, fino a pervenire ad un Conto Economico previsionale, utile sia a valutare la convenienza economica del progetto, sia ai fini di determinazione della tariffa;
 - b) sempre con riferimento particolare alla fase di acquisizione del servizio di logistica industriale, il controllo sulla redditività del progetto riguarda anche il ritorno sugli investimenti richiesti dallo stesso basato su indicatori quali IRR, *Payback* e EVA;
 - c) peculiari sono, almeno nei casi esaminati, i significativi elementi di semplificazione della contabilità dei costi, generalmente tenuta considerando come oggetto di costo principale i diversi Centri di Profitto, ritagliati sulla gestione di singole linee, singoli clienti o servizi. Innanzitutto, nei due casi aziendali esaminati, scarsa significatività assumono i *sunk costs*: per il *seafright* ciò è dovuto alla natura stessa del servizio (a bassa intensità di capitale investito, dal momento che i servizi di trasporto, i magazzini, le aree di sosta sono acquisiti esternamente), mentre nel caso dei servizi di logistica industriale ciò è legato ad esigenze di flessibilità e alla conseguente scelta di sostituire *assets* di proprietà con *assets* in godimento o con il ricorso a servizi

esterni. In secondo luogo, scarsa è l'incidenza dei costi fissi indiretti rispetto all'oggetto di costo, dal momento che esiste una tendenza a dedicare specifiche risorse ai singoli Centri di Profitto. La consistenza dei costi non imputabili direttamente a specifici oggetti di costo, dunque, si riduce notevolmente e si limita a scarse e poco significative voci di costo, il che rende possibile e conveniente la ripartizione sulla base di parametri semplici, di facile rilevazione (quali, ad esempio, la superficie occupata, piuttosto che i ricavi conseguiti o le unità di personale) e rende tollerabile l'approssimazione dei risultati che ne deriva;

- d) il controllo consuntivo su costi, ricavi e risultati economici di commessa avviene attraverso un sistema di *reporting* effettuato attraverso l'utilizzo di appositi software (fra cui *Business Objects*) a cadenze settimanali e mensili. I *report* vengono normalmente presentati da ciascuna divisione secondo un formato standard e già i *report* settimanali danno luogo ad una chiusura completa, con tolleranze che vengono recuperate nei *report* mensili. In essi si rilevano, a partire dalla singola commessa, i ricavi ed i costi variabili, arrivando a determinare un *gross margin*. In seguito, si allocano i costi fissi fino alla determinazione di un *EBIT* di commessa. Si ottengono, così, dei Conti Economici di commessa che, grazie all'utilizzo del *software* EXCEL, possono poi essere facilmente riaggregati per cliente, impianto, divisione e che costituiscono la base per l'analisi settimanale della redditività attraverso il controllo dei ricavi, del *gross margin*, dell'*EBIT* e del ROS;
- e) sempre con cadenza infrannuale, tendenzialmente mensile, viene predisposto una sorta di *tableau de bord* gestionale riguardante la situazione economica, finanziaria e patrimoniale a livello di commessa e, per aggregazione, a livello di divisione, cliente o a livello di gestione complessiva. Questo sistema reportistico, poi, consente, attraverso accumuli delle rilevazioni *in progress*, confronti con i risultati di periodi precedenti e l'analisi degli scostamenti rispetto al budget.

8. Conclusione

L'analisi condotta ha permesso di evidenziare alcuni tratti distintivi del *business model* dei *logistics service provider*, anche alla luce di quelle che sono le tendenze evolutive in atto nel settore logistico.

Da questo esame è emerso che il *business model* degli operatori logistici non è delineabile in astratto ma assume configurazioni differenti in relazione a quelle che sono le attività concretamente svolte.

In particolare, si è rilevato come il *business model* dei *logistics service provider* debba necessariamente riconfigurarsi nel momento in cui l'impresa logistica integri l'offerta di servizi tradizionali con quella di servizi ad elevato valore aggiunto.

In tal senso, lo studio ha evidenziato come:

- il conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo nell'offerta di servizi logistici ad elevato valore aggiunto presupponga lo sviluppo di competenze relazionali e di fiducia. Nei servizi più tradizionali e standardizzabili, infatti, il rapporto fra fornitore di servizi logistici e cliente è prevalentemente di tipo antagonistico e incentrato sulla singola transazione. I servizi ad elevato valore aggiunto, al contrario, sono altamente personalizzati e complessi ed impegnano *asset* specifici e onerosi: questo fa sì che il rapporto fornitore-cliente non possa essere di tipo *spot* ma debba necessariamente essere di lunga durata e strutturato in una logica di partnership orientata al *gain sharing*;
- il conseguimento di una condizione di economicità nella gestione di alcuni servizi tradizionali (in particolar modo il *seafright*) si basa soprattutto sull'efficienza dell'operatore logistico, dal momento che le tariffe sono scarsamente controllabili e dipendono in gran parte dalla dinamica dei prezzi che si formano sul mercato dei servizi di trasporto. Al contrario, efficienza ed efficacia sono condizioni ugualmente importanti ai fini dell'economicità di gestione per le imprese che offrono servizi ad elevato valore aggiunto. In questo caso, infatti, il prezzo è oggetto di contrattazione fra fornitore e cliente e aspetti quali la conoscenza ed il controllo dei costi, il potere contrattuale del *logistics service provider* e la sua capacità di comunicare ai committenti il contributo del servizio alla generazione di valore per il cliente rappresentano variabili chiave ai fini della determinazione di una tariffa remunerativa.

Si profila, dunque, un *business model* "ideale" per i *logistics service provider* operanti nel business dei servizi ad elevato valore aggiunto, considerabile come presupposto per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo sostenibile e per la gestione del servizio in condizioni di economicità.

Tale modello è caratterizzato da:

- logiche di partnership in cui il cliente delega all'operatore logistico un servizio globale, che il *provider* adatta alle esigenze del committente, dialogando per individuare le sue esigenze e sviluppare di conseguenza le soluzioni più adeguate;
- una logica di *gain sharing*, vale a dire di collaborazione fra operatore logistico e cliente nella costruzione del valore e condivisione del valore generato;
- piena consapevolezza, da parte del cliente, del proprio *business model*, per poter dialogare con il *provider* sull'intero processo logistico visto come sistema finalizzato a creare valore aggiunto;
- fiducia del committente nei confronti dell'operatore logistico come presupposto della condivisione del *business model* dell'impresa cliente.

Dalle interviste effettuate è emerso, invece, come nella realtà gli operatori logistici debbano affrontare una situazione molto diversa, contraddistinta da:

- clienti che assumono logiche di breve termine e settoriali e che prendono decisioni sulla base dei soli elementi di costo, tendendo a far ruotare i fornitori e a scegliere di volta in volta quello che offre le tariffe migliori, senza alcuna considerazione accessoria;

- una scarsa cultura logistica da parte dei committenti, specie quelli di piccola dimensione, che non riescono a ragionare in termini di sistema, costo globale, valore aggiunto;
- in alcuni casi, un atteggiamento di timore del cliente (soprattutto se si tratta di grandi imprese) riguardo alla prospettiva di perdere il proprio know-how logistico ed il controllo dell'attività logistica nel momento in cui questa venisse totalmente esternalizzata;
- una forte arretratezza dei sistemi informativi dei clienti, tale da impedire una completa integrazione con il sistema dell'operatore logistico e la comunicazione in tempo reale, unita ad una scarsa propensione dei committenti ad investire in tecnologia;
- una scarsa fiducia delle imprese clienti, tendenzialmente diffidenti verso l'attività del *logistics service provider*.

La scarsa cultura logistica delle imprese di produzione italiane rappresenta, dunque, un vero e proprio ostacolo alla riconfigurazione del *business model* delle imprese logistiche nel momento in cui esse intendano superare il ruolo di operatore logistico tradizionale per divenire integratori logistici⁹.

In Italia, il futuro dell'outsourcing logistico dipenderà, dunque, dalla diffusione di un nuovo modo di gestire le relazioni strategiche fra fornitore e fruitore di servizi logistici, nel quale entrambi i soggetti concorderanno nel considerare il proprio successo strettamente collegato. Occorre, dunque, un profondo cambiamento culturale che favorisca il passaggio da una visione opportunistica del fornitore di servizi logistici ad un rapporto improntato alla fiducia reciproca e orientato al raggiungimento di obiettivi comuni, in una logica fondata sulla totale collaborazione, apertura e trasparenza su dati e informazioni (Pinna, 2006).

Bibliografia

- Berglund M., Van Laarhoven P., Sharman G., Wandel S (1999), "Third party logistics: is there a future?", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 10, n. 1, pp. 59-70.
- Bowersox D.J., Mentzer J.T., Speh T.W. (1995), "Logistics leverage", *Journal of Business Strategies*, vol.12, n. 1, pp. 36-49.
- Cooke J.A. (1998), "To outsource or not to outsource", *Logistics Management & Distribution Report*, vol.37, n.10, www.logisticsmgmt.com.
- Dallari F., Marchet G. (2003), *Rinnovare la supply chain. Come gestire la trasformazione della logistica e dei trasporti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Grando A. (2001), "Outsourcing logistico nel B2B: una ricerca empirica", *Economia e Management*, n. 5, pp. 53-55.

⁹Sull'importanza della componente culturale nel successo di una partnership logistica si veda Tate (1996).

- ISFORT (2003), *Osservatorio nazionale sul trasporto e la logistica: le dinamiche della domanda e dell'offerta*, www.isfort.it.
- ISFORT (2007), *Logistica italiana: i limiti e i vantaggi di un "modello" fragile*, www.isfort.it.
- Lewis I., Talalayevsky A. (2000), "Third party logistics: leveraging information technology", *Journal of Business Logistics*, vol. 21, n. 2, pp. 173-185.
- Pinna R. (2006), *L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain*, Franco Angeli, Milano.
- Razzaque M.A., Sheng C.C. (1998), "Outsourcing of logistics functions: a literature survey", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 28, n. 2, pp. 89-107.
- Scarsi R. (2004), *Gli operatori logistici: caratteri strutturali e mercato*, Giappichelli, Torino.
- Skjoett Larsen T. (1999), "Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 29, n. 2, pp. 41-54.
- Skjoett Larsen T. (2000), "Third-party logistics – from an interorganizational point of view", *The international Journal of Logistics Management*, vol. 30, n. 2, pp. 112-127.
- Tate K. (1996), "The elements of a successful logistics partnership", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 26, n. 3, pp. 7-13.
- Vona R. (2004), *L'impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione*, Cedam, Padova.

Sonia Ruggiero

Dottore di ricerca in Economia e Management dei Servizi
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail: [sruggiero @ economia.unige.it](mailto:sruggiero@economia.unige.it)