



**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:  
STATO DELL'ARTE  
E CONSIDERAZIONI**



**LOGISTICA DISTRIBUTIVA**

*Terzializzazione:  
come e quando conviene*

*Premessa*

*1. Logistica distributiva  
e terzializzazione*



**LOGISTICA DISTRIBUTIVA**

*Terzializzazione:  
come e quando conviene*

*2. Terzializzazione:  
una scelta di make or buy*



**LOGISTICA DISTRIBUTIVA**

*Terzializzazione:  
come e quando conviene*

*Conclusioni*

**11° SIMPOSIO JMAC CONSIEL**  
*"Il valore come determinante delle  
strategie industriali.  
Modelli emergenti e casi"*

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: UNA RIFLESSIONE

di Minoru Tanaka (Presidente Jmac Consiel)

**D**a alcuni anni il concetto di *Supply Chain Management* (SCM) ha conquistato l'attenzione di tutto il mondo dell'industria e si ha l'impressione che esso sia diventato la panacea di tutti i mali. Come molte altre aziende di consulenza, anche la nostra offre ai clienti un servizio di assistenza per l'SCM. Qui, però vorrei riflettere con serenità sul senso profondo dell'SCM e chiedo scusa se ritorno su concetti che ho già espresso altre volte, ma che ritengo essenziali.

Per poter consegnare i propri prodotti è necessario un sistema di trasporto e c'è bisogno quindi di sostenere dei costi e di fare degli investimenti. Ciò che collega materie prime - semilavorati - terzisti - stabilimenti della propria impresa - clienti è la logistica, quella di tipo arterioso se si segue la metafora del corpo umano. In senso contrario, si è cominciato a parlare di logistica del "riciclo" (ciclo venoso) che in futuro sarà sempre più importante. (Di questo parleremo in un'altra occasione).

Nella realizzazione pratica del concetto di SCM e nella politica seguita finora si è fatto riferimento soprattutto all'applicazione dell'IT (*Information Technology*) e alla terzializzazione (*outsourcing*). Non è un'esagerazione dire che quasi tutte le aziende di consulenza hanno suggerito queste due vie: si potrebbe dire che si tratta di una soluzione preconfezionata (*package solution*). L'intero processo di SCM diventa di giorno in giorno più complesso e le soluzioni che prevedono l'applicazione IT o partner logistici sono una condizione necessaria, ma non penso assolutamente che siano anche una condizione sufficiente. Manca o è debole l'ottica del miglioramento dell'intero processo e dei singoli sottoprocessi.

Giustamente si dice che in tutti i processi ci sono degli "sprechi". Eliminare questi sprechi vuol dire rendere i processi snelli (*lean*): deve essere questo il punto di partenza. Applicare l'IT o dare un'attività in *outsourcing* senza aver eliminato gli sprechi, vuol dire raddoppiarli o triplicarli. Se fossi un imprenditore mi rifiuterei decisamente di dare in *outsourcing* un lavoro inutile.

È necessario, anzitutto, rendere "snelli" i processi della *supply chain* e poi pensare ad applicare l'IT o a cercare un partner logistico. L'SCM va applicato non perché è di moda, ma come uno strumento che rafforza la propria azienda e fa realmente la differenza.

## Premessa

Da sempre, molte aziende hanno delegato all'esterno attività specifiche, quali amministrazione fiscale, redazione bilanci, paghe e contributi... Oggi questo comportamento tende ad estendersi ad altre funzioni perché, per rispondere alle esigenze della globalizzazione, è necessario aumentare la competitività, concentrando fortemente le proprie attività sul *core business*. Infatti, sono sempre più frequenti le scelte di terzializzazione, con la delega a terzi della gestione di alcune attività complesse come contabilità generale, logistica etc. L'obiettivo è di ottenere efficienza, qualità elevata del servizio e riduzione dei costi.

La terzializzazione è comunque una scelta difficile, che non sempre ottiene i benefici attesi e, questo, per diversi motivi. Di seguito vengono fornite alcune indicazioni utili ad affrontare questo tema nel migliore dei modi.

Sappiamo che gli scopi della distribuzione fisica possono sintetizzarsi nelle seguenti finalità.

- Assicurare il "servizio" alla clientela attraverso un'equilibrata ripartizione delle scorte ed un efficiente sistema di consegna.
- Controllare il ciclo dell'ordine, fino alla consegna dei prodotti, misurando il livello di servizio e intervenendo nei casi anomali.
- Gestire la rete distributiva, aggiornandone la struttura e controllandone l'efficienza.
- Acquisire i servizi di trasporto, controllandone economicità e prestazioni.
- Gestire, controllare e analizzare i fenomeni post-vendita (reclami, resi, ritiri, assistenza).

La struttura e i fattori costitutivi della distribuzione fisica sono rappresentati rispettivamente nella figura 1 e 2.

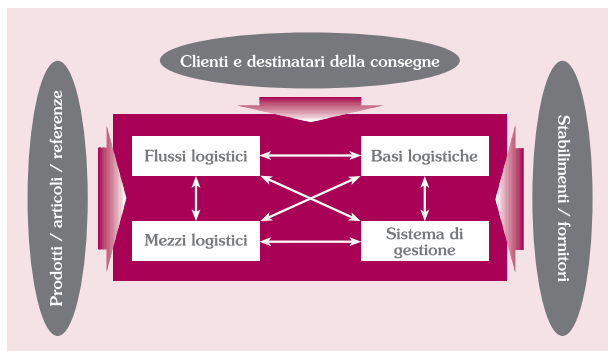


Fig. 1 - Struttura della distribuzione fisica

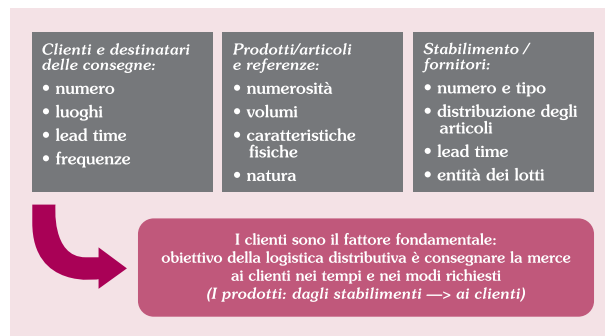


Fig. 2 - I fattori che costituiscono la distribuzione fisica

## 1. Logistica distributiva e terzializzazione

*Just In Time*, Automazione Flessibile, B.P.R., Terzializzazione, sono solo un inizio nel lungo elenco di attività e progetti che, negli anni 90 e 2.000, stanno caratterizzando le strategie di sviluppo, tecnico e organizzativo, di aziende di qualunque settore. Obiettivo comune è la ricerca del "fattore strategico di successo" col quale affrontare turbolenza e competitività degli attuali mercati.

Contemporaneamente e, conseguentemente, al proprio interno alcune aziende manifestano la necessità di evolvere la propria struttura organizzativa. La logistica, da semplice insieme di posizioni ed attività variamente distribuite, tende ad assumere sempre più un ruolo di controllo ed essere una vera e propria "funzione aziendale", che spesso viene ridisegnata in una logica di processo con la costituzione di strutture che si dedicano all'intera *Supply Chain*, oppure viceversa ad essere "esternalizzata".

Gli obiettivi attesi sono, in entrambi i casi, un miglior coordinamento e velocizzazione dei flussi fisici/informativi, un incremento del livello di servizio al cliente nonché la riduzione dei costi logistici globali.

### Stato dell'arte sulla terzializzazione

Di difficile consuntivazione, a causa della relativa novità e capillarità del fenomeno, è lo stato dell'arte quantitativo della "terzializzazione" nel settore distributivo.

Qualitativamente si può tuttavia affermare che:

- la terzializzazione dei trasporti (primari e/o se-

# DISTRIBUTIVA

## ne e quando conviene

Consultant Jmac Consiel)

condari) è molto più diffusa di quella dell'intero servizio distributivo;

- pochissime sono le aziende italiane in grado di offrire un pacchetto completo di servizi logistici per tutto il territorio nazionale ed europeo;
- molto diversa la consistenza del fenomeno in Italia rispetto ad altri paesi della Comunità Europea, dove molte sono le aziende con distribuzione terzalizzata.

### Un caso aziendale difficile

Un caso significativo (tra quelli affrontati da Jmac Consiel) di terzalizzazione distributiva, per la difficoltà di realizzazione, è quello della "Orazio Brignola" che produce vernici per l'edilizia, la marina e la nautica:

*Dimensioni* 25/30 m.di di fatturato e circa 100 dipendenti.

*Logistica* Stabilimento di produzione a Genova, magazzino centrale nello stabilimento di produzione, deposito secondario a Napoli e Bologna, 5.000 clienti, 12.000 *item* (comprese le varianti colore), tempi di consegna 24/48/72 ore dal ricevimento dell'ordine.

*Criticità* Elevata incidenza dei costi logistici, difficoltà di gestione dei trasportatori, impossibilità di espansione della produzione per mancanza di spazio (magazzino prodotti finiti 2.000 mq), ubicazione decentrata rispetto al mercato.

*Terzalizzazione* È affidata ad un logistico italiano di primo livello che gestisce la distribuzione dalla raccolta ordini, allo stoccaggio dei finiti, alla consegna dei prodotti al dettaglio. Risparmio di costi, a pari livello di servizio reso, di circa il 20%.

*Fattori di scelta:* Riduzione costi, area magazzino prodotti finiti disponibile per l'espansione della produzione, eliminazione di attività *no-core*.

## 2. Terzalizzare: una scelta di make or buy

### Solo convenienza economica?

Il fenomeno della terzalizzazione appartiene sostanzialmente a quell'insieme di scelte e decisioni aziendali comunemente definite di "make or buy". Si presenta cioè, per il vertice aziendale, l'alternativa di continuare a realizzare e gestire internamente una parte del processo produttivo, in questo caso la distribuzione fisica, ovvero esternalizzarla, affidandone la realizzazione ad un'azienda specializzata. È opinione di chi scrive che una decisione di questo tipo debba compendiare e soddisfare, nei limiti della loro compatibilità, due componenti di ben distinte:

- **Convenienza economica:** perseguire la minimizzazione dei costi globali, garantendo i livelli di servizio e qualità definiti;
- **Convenienza strategica:** essere in linea con le altre scelte di strategia aziendale.

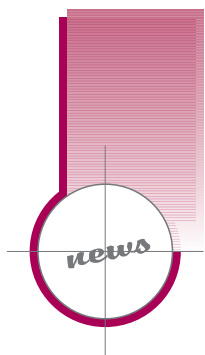
Spesso l'analisi *make or buy* costituisce anche l'occasione per effettuare un ripensamento e una rivitalizzazione della rete distributiva in essere. Inoltre è un'opportunità per eliminare "gli sprechi" in tutti i processi.

### I criteri di scelta

Non è sicuramente possibile proporre o ricercare una risposta unica e generalizzata all'alternativa di "make or buy" nella logistica distributiva. Sono infatti fattori peculiari e discriminanti dei singoli casi:

- dimensione e struttura organizzativa aziendale;
- tipologie ed esigenze dei prodotti: dimensioni, deperibilità, infiammabilità etc.;
- caratteristiche dei flussi logistici - distribuzione del mercato, volumi e mix dei prodotti, localizzazione delle unità produttive, magazzini etc.;
- caratteristiche degli ordini e delle consegne;
- esigenze di marketing - tempi di consegna, presentazione prodotto, etc.

È utile tuttavia fare un elenco ed un confronto, dal punto di vista qualitativo, tra i punti di forza e di debolezza (**strategici**: concentrare attività sul *core business*, disinvestire da attività aziendali non strategiche; **operativi**: variabilizzare i costi logistici, ester-



## LOGISTICA DISTRIBUTIVA

### Terzializzazione: come e quando conviene

nalizzare i problemi di gestione, introdurre nuove tecniche di gestione quali tracciabilità e rotazione merci; *relazionali*) di una soluzione di terzializzazione globale, per procedere ad una successiva analisi *make or buy*. All'analisi differenziale, svolta in seguito, è demandato il compito di fornire al processo decisionale i necessari parametri quantitativi.

#### **Il metodo dell'analisi differenziale**

Per decidere se "fare o acquistare" non hanno importanza i costi storici, ma solo i costi futuri. Inoltre l'analisi deve occuparsi solo dei costi "differenziali" tra le due soluzioni, escludendo dal computo tutti quei costi che, proprio perché si devono sostenere in entrambi i casi, non costituiscono una discriminante.

Sono generalmente costi differenziali:

- manodopera diretta impegnata nella distribuzione
- manodopera indiretta se non impiegabile in altre attività o non dimessa;
- affitti e locazioni se non possono essere ridestinati ad altre attività
- impianti, macchinari e attrezzature;

- costi di trasporto etc.
- Tale metodologia di analisi, non richiedendo la valutazione dell'intero "conto economico" per le due alternative, consente di:
- rendere più rapidi i calcoli di convenienza economica;
  - concentrare la rilevazione dei costi sulle voci "differenziali";
  - non introdurre ulteriori possibili fonti di inesattezza.

### Conclusioni

Una volta semplificati i processi di distribuzione fisica ed eliminati quanto più possibili gli sprechi che si annidano nascosti soprattutto nelle attività inutili o ridondanti, la terzializzazione può diventare uno strumento vantaggioso per l'azienda, sia nell'ottica economica che in quella strategica. La scelta, tuttavia, deve essere fatta sulla base dell'esame delle caratteristiche aziendali e di analisi differenziali dei costi futuri che evidenzino la convenienza del "buy" rispetto al "make".

## 11° SIMPOSIO JMAC CONSIEL



**Il valore come determinante delle strategie industriali.**

**Modelli emergenti e casi di successo.**

Milano, 29 novembre 2001

Centro Congressi Svizzero - Via Palestro, 2 - ore 9,00 - 13,30

Il tradizionale incontro annuale, organizzato da JMAC Consiel, intende affrontare un tema imprenditoriale di particolare rilevanza e attualità per le imprese: il valore come elemento fondamentale delle strategie aziendali. Si tratta di un'iniziativa, rivolta esclusivamente ai più alti livelli aziendali, che raccoglie interventi e testimonianze di manager, consulenti ed esperti a livello mondiale.

#### Intervengono:

- JOHN K. SHANK  
*The Amos Tuck School  
Dartmouth College Hanover, New Hampshire  
Babson College - Wellesley, Massachusetts*
- RICCARDO SILVI  
*Università di Bologna*
- SVEN ODHE  
*Odhe & Co. - Lean Enterprise Institute - Scandinavia*

- JÖRN BÖTTGER  
*Direttore Generale Davide Campari Milano S.p.A.*
- TOYOTA MOTOR ITALIA S.P.A.

*Per informazioni:  
Grazia Banchi - Tel. 02.72138318 - Fax 02.8053784  
E-mail: g.banchi@jmac.consiel.it*