# Logistica: l'outsourcing è morto, viva l'outsourcing!

*di Massimo Susani*

Dopo aver rappresentato per molti anni una delle azioni più comuni per la riduzione dei costi, il processo di terziarizzazione delle attività logistiche sembra subire in Italia un calo di attenzione, un momento di stasi, soprattutto da parte di aziende alla prima esperienza.

Più che un riscontro quantitativo, peraltro difficile da raccogliere, la sensazione viene dal dibattito su questo argomento: meno frequentemente che in passato il tema è oggetto di un convegno, di un articolo di management, di una proposta innovativa. Persino alcuni clamorosi casi di retromarcia (insourcing) restano inspiegati e alimentano le perplessità dei non addetti ai lavori.

La ragione di questo fenomeno potrebbe semplicemente rientrare nei corsi e ricorsi della cultura manageriale, nelle "mode" insomma.

In realtà la disaffezione al tema ha radici molto pragmatiche ed è dovuta principalmente ai fondamenti economici delle operazioni di outsourcing.

Nel recente passato, infatti, la semplice sostituzione degli addetti interni con cooperative di facchinaggio era ampiamente sufficiente a giustificare l'operazione, anche a parità di tutti gli altri fattori. Questo dipendeva dall'anomalia tutta italiana del costo di manodopera interinale inferiore al costo del personale dipendente. Da questo ribaltamento perverso delle logiche di mercato derivava la diffusione dell'outsourcing "a occhi chiusi" (*comunque sia, sarà un successo*).

Oggi il mercato del lavoro è finalmente riequilibrato e il costo orario di un operatore interinale è paragonabile a quello di un dipendente (*). Evidentemente questo cambiamento ha avuto conseguenze importanti sull'approccio all'argomento, raffreddando – forse prematuramente – qualche entusiasmo.

**E' ancora conveniente la terziarizzazione dell'attività logistica?**

Se il costo unitario della manodopera - che in logistica è il maggiore fattore produttivo – è indifferente fra la soluzione interna e l'operatore logistico, la scelta *make or buy* non è più così scontata.

I fattori dirimenti diventano quelli dell'efficienza operativa:

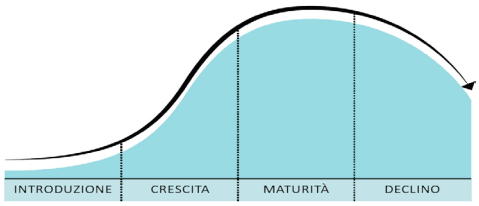
- Organizzazione e procedure
- Formazione e specializzazione del personale
- Know-how e capacità progettuale
- Economie di scala
- Capacità di investimento
- Sistemi informativi
- Attrezzature

Per vincere il confronto, l'operatore logistico deve dimostrarsi capace di approntare una soluzione operativa che combini al meglio questi elementi fino ad ottenere risultati economici e prestazionali superiori alla situazione interna.

Al contrario, se la terziarizzazione è impostata come un semplice trasloco del magazzino sotto un nuovo tetto, non c'è valore aggiunto e l'operazione perde senso.

Se ne sono accorte in particolare le ex-cooperative di facchinaggio, le cui migliori rappresentanti si sono evolute in società di servizi con squadre di ingegneri nei back-office e di conseguenza con una capacità progettuale che ha poco da invidiare alle multinazionali della logistica. Forti di centinaia - o in alcuni casi migliaia - di addetti, con questa mossa si sono così inserite a pieno titolo fra i potenziali candidati nei casi di terziarizzazioni in-house (presso il magazzino del committente).
In quest'ottica, il committente ha tutto l'interesse a collaborare al disegno di una soluzione efficiente e personalizzata, accogliendo le eventuali proposte di modifica delle proprie abitudini o procedure se necessario. La linea guida è sfruttare il più possibile l'esperienza e l'organizzazione del fornitore, che dopotutto ha nella specializzazione in questo campo la propria ragione di esistere.
Con tali premesse, si può tentare una sommaria classificazione delle situazioni più favorevoli alla terziarizzazione.
I risultati migliori si ottengono quando l'attività è caratterizzata da variabilità e complessità:

• i volumi del business variano nel tempo: stagionalità, campagne di vendita, lancio di nuove famiglie di prodotti, attività legate alla moda, picchi di importazione via mare




• il ciclo di vita del prodotto impatta sulle sue caratteristiche fisiche e di conseguenza, pesi, dimensioni, imballaggio e numero di referenze variano in continuazione
• il magazzino è complesso per la presenza di diverse tipologie di scorte: materie prime, componenti, imballaggi, prodotti finiti, promozionali, ricambi
• più canali di vendita convivono, ognuno con diverse esigenze e presupposti: gli ordini per i grossisti si alternano a quelli
per il dettaglio o per l'e-commerce
• la dimensione del business non giustifica la presenza di un team di logistica con adeguata formazione
• l'azienda committente deve concentrare i propri sforzi economici ed organizzativi su altre priorità

Per contro, le premesse sono meno favorevoli in contesti stabili e prevedibili:

• il business è stabile nel tempo con processi consolidati e produzione costante
• la movimentazione in magazzino è basata su unità di carico standard, ad esempio pallet, indipendentemente dalla configurazione dei prodotti
• il ritorno degli investimenti in strutture e attrezzature è accettabile anche in periodi medio-lunghi
• nell'organizzazione interna sono già presenti competenze specialistiche in logistica

Verosimilmente gran parte delle aziende produttive e commerciali italiane ricade nella prima categoria, a conferma che le potenzialità della terziarizzazione della logistica sono tutt'altro che tramontate.
Interessante notare che queste considerazioni valgono al contrario per la valutazione degli investimenti in automazione, che rappresenta la vera alternativa alla manodopera interna per la seconda categoria. Lo conferma il fatto che i magazzini automatici sono molto più diffusi nei magazzini gestiti in proprio che non presso gli operatori logistici.

**Ampliare il perimetro**

Applicato nel giusto contesto e con adeguati attori, il concetto di terziarizzazione della logistica quindi non solo è ancora valido, ma meriterebbe qualche iniziativa per riportarlo in primo piano.
Un basilare concetto di marketing individua nell'arricchimento del prodotto e nell'ampliamento della gamma una possibile leva di sviluppo.
Proprio questa potrebbe essere una valida chiave per ridare tono al settore.
La fase di terziarizzazione, infatti, è un'occasione anche per verificare l'inserimento di servizi complementari rispetto al consueto *warehousing & distribution*, ad esempio:

• Imballaggio primario del prodotto e gestione degli imballaggi (acquisto, scorte)
• Personalizzazione del prodotto in funzione del destinatario (etichettatura, re-packaging, … )
• Interventi tecnici sul prodotto (approntamento di kit, caricamento di software, … )
• Reverse logistics
• Customer service sull'evasione dell'ordine (informazioni sull'avanzamento, gestione delle eccezioni, track & trace proattivo, appuntamenti per la consegna, per il ritiro di resi o riparazioni)

Gli operatori logistici sono sicuramente disponibili e preparati su queste iniziative ed applicazioni di questo tipo sono da tempo in essere, rappresentando però una quota ancora ridotta del fatturato. Chi si muoverà prima sul mercato? I fornitori promuovendo attivamente ed efficacemente i propri servizi o i potenziali utenti approfondendo le opportunità e reclamando nuove soluzioni?

---

(*) *Presupposto di questa affermazione è naturalmente la corretta applicazione delle leggi sul lavoro, principio banale ma che vale la pena di richiamare e raccomandare fortemente anche ai committenti, data la loro responsabilità solidale in caso di anomalie!*

***Massimo Susani*** *si occupa di logistica e trasporti da circa 30 anni. Dopo la Laurea in Ingegneria Elettronica e il Master in Gestione di Impresa conseguiti al Politecnico di Milano, ha sviluppato la propria carriera in gruppi multinazionali ricoprendo ruoli dirigenziali commerciali, operativi e di general management. Ha operato come Business Manager per il mercato Industriale in TNT Logistics.*
*Nel gruppo DHL, ha assunto la responsabilità di Sales & Marketing Director di Danzas Logistics Europa e di Direttore Commerciale di Deutsche Post Italia. In seguito, ha ricoperto i ruoli di Direttore della Divisione Trasporti Nazionali per la filiale italiana di Geodis e, successivamente, di Direttore Operativo di Züst Ambrosetti. Si occupa di ottimizzazione della supply chain, in particolare nella logistica distributiva e di progetti di marketing per aziende del settore. Collabora con* ***GMV Consulting*** *in qualità di Senior Consultant.*