

RISCHI E OPPORTUNITÀ DELL'OUTSOURCING LOGISTICO IN HOUSE

Quando la terziarizzazione SI FA IN CASA



I relatori del convegno organizzato da C-log e Columbus Logistics presso la Liuc – Università Cattaneo di Castellanza sul tema dell'outsourcing logistico in house. Perché una partnership logistica abbia successo, ha sottolineato il direttore del C-log Fabrizio Dallari "bisogna che le aziende coinvolte sappiano creare progetti condivisi di miglioramento continuo e adottare uno spirito collaborativo"

Gestire le attività direttamente oppure affidarle in outsourcing? In questo caso non vale il principio del *tertium non datur*, tanto caro alla logica aristotelica. Al contrario, quando si tratta di dover decidere l'assetto logistico della propria impresa una terza via tra l'esternalizzazione classica e il presidio diretto non solo è possibile, ma sempre più praticata e, in presenza di certe

condizioni, addirittura auspicabile. Stiamo parlando dell'outsourcing in house o, per dirla in italiano, della terziarizzazione in casa propria che si realizza quando un'azienda decide di affidare, in parte o totalmente, una o più attività (in questo caso logistiche) che si svolgono entro il perimetro aziendale a un soggetto terzo, leggi operatore logistico 3PL o cooperativa, per un periodo di tempo definito da un contratto.

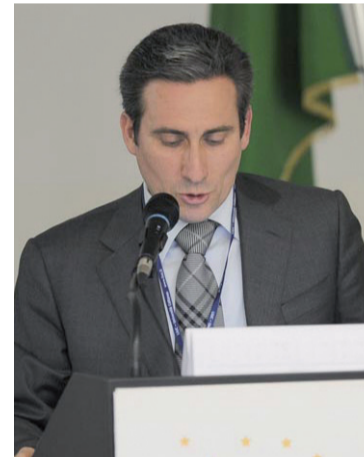
Il tema è nell'agenda di un numero sempre maggiore di responsabili della logistica, come ha testimoniato il grande successo del convegno organizzato di recente dal C-Log, il Centro di Ricerca sulla Logistica della LIUC-Università Cattaneo di Castellanza (VA), in collaborazione con Columbus Logistics (*il primo di una serie di appuntamenti di formazione "Liuc & Columbus Logistics Workshops" di cui parliamo più diffusamente nella rubrica Agenda a pp. XXX, N.d.R.*),

“ Tenere il “fiato sul collo” del cliente rallenta il miglioramento ”

che ha visto la partecipazione di oltre 400 iscritti, provenienti dai comparti manifatturiero / industriale, servizi logistici e trasporti, commercio e distribuzione, consulenza e ICT. “Sebbene quello dell'outsourcing logistico sia un mercato in crescita anche in Italia, dove la quota di terziarizzazione è pari al 39% (*dato: Osservatorio sulla Contract Logistics del Politecnico di Milano*), sono ancora diversi

■ Alice Borsani

Outsourcing in house: una soluzione che, se ben condotta, accontenta tutti permettendo al fornitore di generare valore aggiunto e al committente di avere un maggior controllo delle attività logistiche. Ma i rischi non mancano



dell'operatore, di fare bene il suo lavoro e portare valore aggiunto. Non bisogna poi dimenticare, come ha sottolineato Dallari, che, anche se in house, sempre di terziarizzazione si tratta e quindi prima di decidere se compierla o meno, è fondamentale che la partnership sia il risultato di un processo di analisi che riguarda la scelta delle attività da dare in affidamento, le quali non devono essere core, e accertarsi di aver individuato l'operatore con le competenze più adeguate alle operazioni da gestire. “Ma soprattutto” spiega Dallari “al di là del contratto bisogna creare progetti condivisi di miglioramento continuo e spirito collaborativo, con riunioni periodiche seguite da immediate azioni correttive.” Più KPI insomma, e meno legalese anche se è evidente l'importanza di una corretta struttura contrattuale che ben definisca responsabilità e competenze di una partnership che, proprio perché si sviluppa entro le mura del committente, potrebbe presentare confini poco definiti (*vedi box*).

Molte sono infatti le domande da porsi. Per esempio: è meglio terziarizzare solo le attività, o anche i beni strumentali? E in questo caso è meglio procedere alla locazione o alla cessione delle strutture? L'operatore può modificare il layout del magazzino con interventi strutturali? L'architettura IT deve

i contesti e i settori in cui non è praticato, soprattutto a livello delle PMI, all'interno delle quali non è sempre facile “stanare” le competenze logistiche da quelle industriali” ha sottolineato il direttore del C-log Fabrizio Dallari.

Rischi e opportunità

Decidere di affidare a un operatore specializzato alcune attività senza però alienarle completamente dal panorama aziendale permetterebbe alle aziende di guadagnare efficienza, senza stravolgere i processi aziendali, con evidenti vantaggi in termini di costi ed eventuale reversibilità dell'operazione in caso di insoddisfazione verso il fornitore. L'uovo di Colombo quindi? Non proprio perché i rischi non mancano e spesso sono proprio la prossimità e l'eccessivo controllo operato dal committente a fare da freno all'ottimizzazione dei processi e quindi alla possibilità, da parte

La definizione

Outsourcing in house: l'affidamento totale o parziale di una o più attività logistiche che si svolgono all'interno del perimetro aziendale, per un periodo contrattualmente definito, a un soggetto terzo, nel caso specifico a un fornitore di servizi logistici

Il convegno, l'evento zero di una serie di Workshops formativi organizzati da Liuc e Columbus Logisitics, ha visto la partecipazione di oltre 400 iscritti, provenienti dai comparti manifatturiero / industriale, servizi logistici e trasporti, commercio e distribuzione, consulenza e ICT



essere la preesistente o quella del provider? Come vanno distribuiti gli eventuali costi di interfaccia? Se l'esternalizzazione coinvolge anche il personale, quali condizioni di trasferimento al provider è meglio scegliere? Su che orizzonte temporale calibrare il contratto? È opportuno prevedere un way-out?

Flessibilità e variabilizzazione dei costi: il caso Candy Hoover Service

Proprio per sondare l'evidente complessità di questo tema, il C-log ha condotto un'indagine con professionisti e manager del settore della Contract Logistics su quali siano effettivamente i vantaggi per il cliente che sceglie l'outsourcing in house, quali i vincoli e gli ostacoli alla buona riuscita della partnership, gli aspetti contrattuali su cui focalizzare l'attenzione e quale sia la dimensione minima che lo rende effettivamente interessante. Il primo vantaggio rilevato e confermato da tutti i relatori che, al convegno, hanno portato la loro esperienza in merito rimane quello economico, effetto della variabilizzazione dei costi di handling,

legati a tariffe certe, a cui non vanno aggiunti ulteriori costi di housing.

Se la leva economica si conferma fondamentale - anche grazie agli switching cost bassi o addirittura nulli e alla possibilità di dismettere i cespiti, per esempio carrelli elevatori o altre attrezzature, anche attraverso la cessione alle società appaltatrici - altrettanto lo è l'efficienza dei processi che si guadagna grazie al know how del fornitore nell'organizzazione di flussi e layout, spesso favorita dall'introduzione di nuove infrastrutture informatiche (WMS, tecnologia Voice, e altro).

Nel caso di Candy Hoover Service (Candy Group) - 2.000 service center a livello europeo, 6.000 tecnici e 800.000 riparazioni all'anno - la scelta di ricorrere ad un outsourcing in house è stata conseguente alla riorganizzazione del proprio network distributivo con la centralizzazione dei flussi presso una piattaforma in Italia a cui ha fatto seguito la centralizzazione della pianificazione di tutti gli approvvigionamenti e del livello di stock ricambi in base alla domanda sui mercati locali e alla

disponibilità di scorte sul network. "L'aumento della complessità da gestire e l'incremento dei volumi a seguito della centralizzazione ci ha spinto ad affidare l'attività di warehousing (picking, packing e approntamento spedizione) a uno specialista che opera all'interno di aree di nostra proprietà" ha spiegato Patrizia Albanese, Group Service Supply Chain Manager di Candy Group. "In questo modo" aggiunge "è stato possibile aumentare l'efficienza dei processi e gestire con maggiore flessibilità i picchi di lavoro. La stretta vicinanza fisica, garantita dalla formula "in house" ci permette inoltre di mantenere un ottimo controllo dei processi e, quando serve, di intercettare e risolvere con rapidità i problemi, sia lato fornitori, sia lato clienti". Un altro vantaggio offerto dalla terziarizzazione in casa è una più facile reversibilità: con l'assetto in house è infatti possibile testare un fornitore senza rischi eccessivi, siglando contratti brevi che permettono di tornare sui propri passi rapidamente e senza particolari problemi. In Candy Hoover Service per esempio, la situazione attuale è il risultato di un percorso in cui è stato necessario prestare molta attenzione non solo alla definizione delle soluzioni di efficientamento tenendo conto dei vincoli strutturali esistenti, ma soprattutto alla gestione dei cambiamenti e delle differenze culturali tra operatore e committente. "Dopo l'assegnazione del primo appalto di servizio, nel 2013, è stata subito evidente una scarsa sintonia con l'operatore scelto, che è stato sostituito con un fornitore molto più vicino alla nostra cultura aziendale con cui è stato possibile costruire una vera e propria partnership basata sulla condivisione degli obiettivi, anche attraverso la definizione di un sistema di KPI e di uno schema chiaro di incentivi Bonus / Malus".



Patrizia Albanese, Group Service Supply Chain Manager di Candy Group: "la stretta vicinanza fisica, garantita dalla formula "in house" ci permette di mantenere un ottimo controllo dei processi"



Giorgio Selvatici, Logistics & Distribution Manager di Bticino: "in un'operazione di outsourcing equilibrata e di lunga durata entrambi i partner, committente e fornitore, devono uscirne vincenti"

Occhio al contratto

Tutti contratti di outsourcing sono delicati ma, per dirla con George Orwell, alcuni sono più delicati di altri, come quelli riferiti alla terziarizzazione "in house". La ricerca condotta dal C-log sull'argomento ha messo in evidenza quali sono gli aspetti da non trascurare per una buona riuscita della partnership:

- **le interferenze logiche e fisiche:** è necessario segregare logicamente e fisicamente gli spazi di lavoro tra cliente e 3PL, soprattutto quando il magazzino confina con la produzione.
- **le responsabilità** in merito alla manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile e delle attrezzature / infrastrutture utilizzate se di proprietà del committente.
- **la corresponsabilità:** vanno normati gli aspetti di sicurezza e tutela del committente per irregolarità del fornitore verso i propri dipendenti e nei sub appalti con le cooperative
- **la definizione di tariffe activity based,** che sono il risultato dell'individuazione dei corretti driver logistici e della condivisione della loro variabilità (righe, pezzi, colli, pallet...)
- **la misurazione del servizio** attraverso degli SLA (Service Level Agreement) e KPI di efficienza, misurati con criteri precisi e condivisi
- **Handover a fine contratto,** che definisca la modalità di passaggio o di restituzione delle risorse alla fine del rapporto

(fonte: C-log)



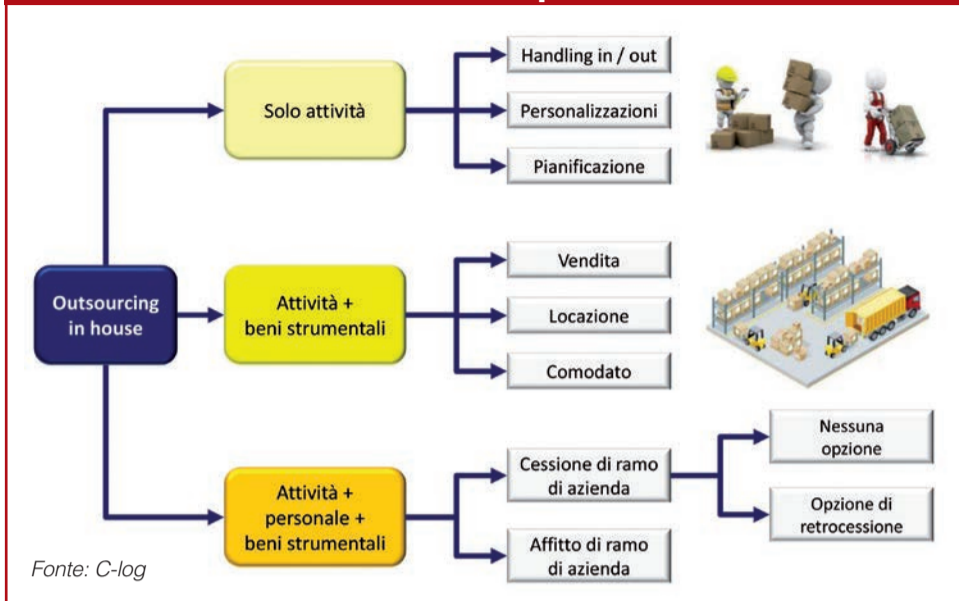
Andrea Mazzetti (a sinistra) e Fabrizio Cerina, rispettivamente Logistic Manager e Vice President Operations di Lindt & Sprungli. Cerina: "l'irresistibile scioglievolezza di Lindor è molto complessa da gestire sotto il profilo logistico"

Condivisione di know how: il caso Lindt & Sprungli

La necessità di fare i conti con la forte stagionalità dei prodotti da gestire è stata una delle leve che ha spinto Lindt & Sprungli a decidere di affidare in outsourcing le attività di handling del magazzino centrale di Magenta, dove vengono gestiti i flussi relativi a Lindt (120.000 di consegne per 12.400 tonnellate nette movimentate/anno) e Caffarel (62.000 consegne per 2.700 tonnellate) che riguardano un totale di 38.500 punti di consegna. Sempre nell'impianto di Magenta, si svolgono le attività di co-packing, affidate a un terzista che lavora con macchinari e attrezzature di sua proprietà all'interno di uno spazio in comodato d'uso. "L'irresistibile scioglievolezza di Lindor è molto complessa da gestire sotto il profilo logistico" ha spiegato il Vice Presidente Operations di Lindt & Sprungli Fabrizio Cerina, che ha sottoline-

ato come terziarizzare non equivalga affatto a perdere il controllo delle operazioni, anzi permetta di concentrarsi sulle attività più strategiche. "Noi governiamo direttamente la pianificazione dei trasporti in uscita e in entrata, la gestione e la selezione dei fornitori di trasporto primari e secondari, le specifiche di allestimento e le personalizzazioni dei prodotti per clienti particolari, oltre che la verifica delle attività operative, il controllo qualità delle merci in ingresso e il controllo del rispetto delle procedure di igiene e pulizia". Fondamentale, nella definizione di un assetto di successo, che non solo facesse fronte alla necessità operative di Lindt & Sprungli, ma che generasse valore aggiunto è stato il processo di implementazione del WMS (SAP-WM), durante il quale l'operatore logistico è stato parte attiva. "Il WMS assicura la visibilità totale su tutte le attività di magazzino ed è completamente integrato con tutti gli altri processi

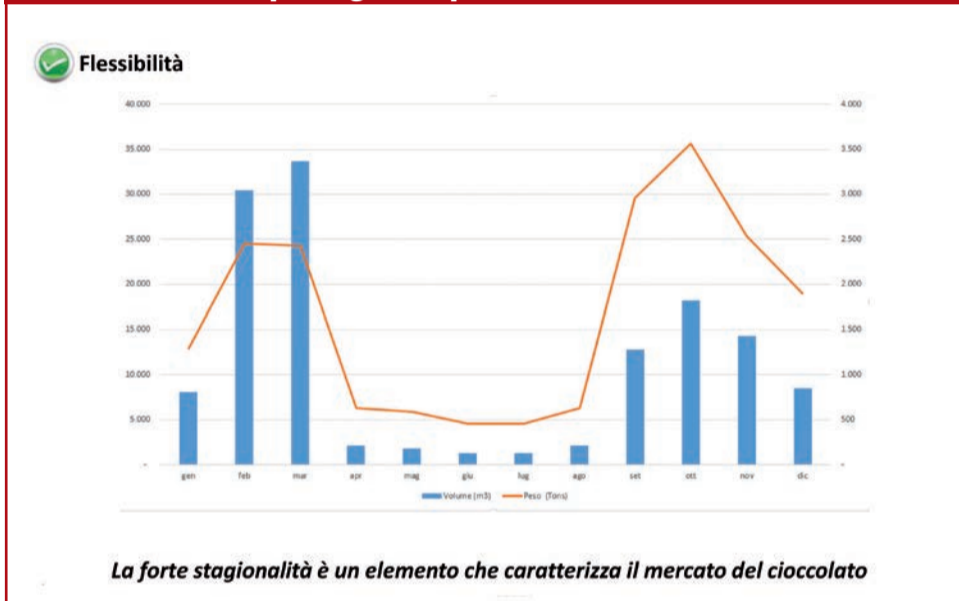
Le soluzioni per terziarizzare in casa



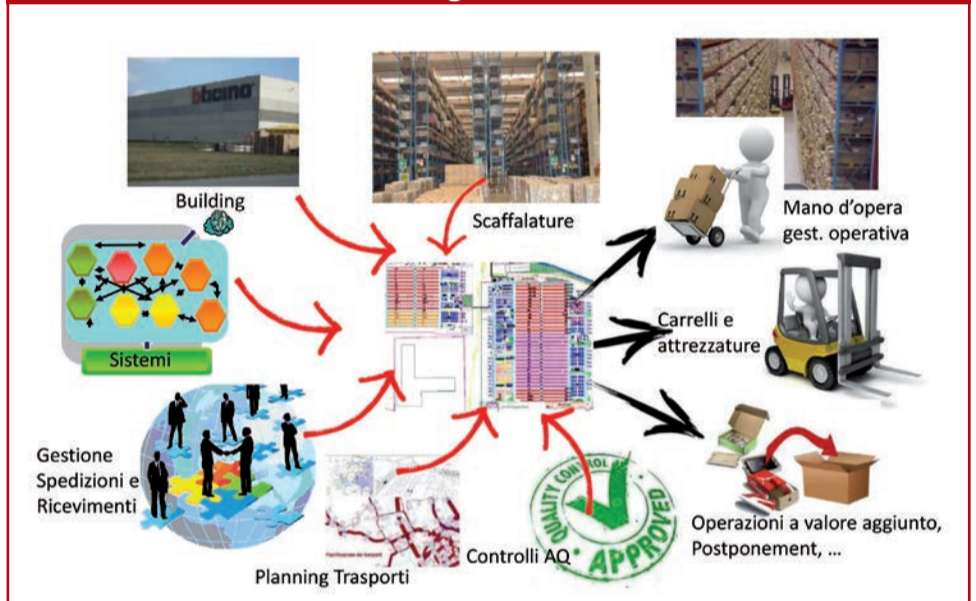
Outsourcing in house: il modello Candy



Lindt & Sprungli: il perchè dell'attuale soluzione



Outsourcing in house: il modello Bticino



aziendali, anche quello legato al co-packing. Il nostro fornitore ha giocato un ruolo chiave nella revisione delle procedure operative e il know how apportato nel corso dell'implementazione del nuovo software è stato determinante per la buona riuscita del progetto." Uno dei freni maggiori allo sviluppo di una partnership proficua è

infatti solitamente scarsa libertà che spesso è lasciata all'operatore: "più quest'ultimo è vincolato dall'organizzazione fisica (layout, attrezzature) e gestionale (software WMS), tanto meno produttivo potrà essere rispetto all'organizzazione precedente, in termini sia di costi, sia di servizio" sottolinea Fabrizio Dallari. "Tenere il "fiato

sul collo" dell'operatore è spesso controproducente e rallenta il processo di miglioramento, i cui step sono sottoposti a controlli maggiori e continui da parte del cliente. Un altro aspetto sensibile riguarda la condivisione del piano di lavoro: occorre infatti trasparenza da parte del cliente sulla situazione di partenza già in fase di tender, poiché la mancanza di dati di progetto sufficiente può inficiare una corretta formulazione dell'offerta economica". L'operatore deve inoltre fare i conti con una minore marginalità dovuta alla mancata possibilità di mettere in atto, nella sede del cliente, le economie di scala utili rendere il business più appetibile, per questo è ancora più importante che venga riconosciuto, a livello economico, il rischio della gestione del personale che passa dal committente alla responsabilità del provider.

se"? Una ricetta universale non c'è e la ricerca condotta dal C-log fa emergere che non si tratta neppure di una questione numerica. "Non esistono dimensioni pre-definite per l'outsourcing in house, ma operatori appropriati in relazione agli obiettivi del cliente" osserva Dallari. "Per rendere conveniente l'in-house occorre sviluppare efficienze tali da coprire in parte o totalmente i costi di gestione ed il margine dell'operatore logistico, senza escludere, se le condizioni fisiche e relazionali lo permettono, la possibilità di lavorare in logica multi client a casa del committente, con vantaggio di tutti gli attori coinvolti nel processo". Di certo il committente può fare molto per rendere proficua la collaborazione per se stesso ma anche per il fornitore. Secondo Giorgio Selvatici, Logistics & Distribution Manager di BTicino, specializzata nello sviluppo, produzione e commercializzazione sul mercato mondiale di sistemi di distribuzione, gestione e controllo dell'energia elettrica e dei prodotti e servizi correlati, "in

una operazione di outsourcing equilibrata e di lunga durata entrambi i partner, committente e fornitore, devono uscirne vincenti. E a questo risultato si arriva condividendo non solo gli aspetti operativi, gli standard e i problemi, ma anche, e direi soprattutto, le strategie e gli obiettivi. È poi fondamentale garantire al fornitore attività accessorie di saturazione del lavoro primario e prendere in seria considerazione tutti gli aspetti di costo/margine dell'operatore, senza escludere un adeguamento dei sistemi e dell'operatività esistente se questo aiuta l'efficienza del fornitore, a cui bisogna chiedere lead time differenziati e coerenti con le diverse attività svolte." La logistica in BTicino gestisce da 4 depositi 3,4 milioni di righe d'ordine cliente all'anno che riguardano 45.000 prodotti finiti da distribuire in oltre 6.500 punti di consegna. Dal Ce.Di. di Ospedaletto Lodigiano vengono evase 11.000 righe d'ordine al giorno, che equivalgono a 50.000 colli spediti in circa 1.000 destinazioni. L'operatività, come pure

La giusta strada per una partnership vincente: il caso BTicino

Ma quando conviene davvero la formula di outsourcing "in hou-

Il committente può fare molto per rendere proficua la collaborazione con il fornitore di servizi logistici



Da sinistra, Stefano Bianconi, direttore generale di Columbus Logistics, Fabrizio Dallari e Gianfranco Curci, dello Studio Legale Curci, che ha esplicitato gli aspetti più importanti in termini legali di outsourcing in house



Nome in codice C-log

Il C-log è il Centro di Ricerca sulla Logistica della LIUC -Università Cattaneo sulle tematiche inerenti al mondo della Logistica e dei Trasporti, del Supply Chain Management e delle Operations. Il centro di ricerca si propone come punto di riferimento nazionale per le attività di consulenza, formazione e ricerca con riferimento sia ai processi distributivi e produttivi, sia al mondo dei servizi di trasporto e delle infrastrutture.

Nato nel gennaio 2006 con la mission di promuovere la crescita e il trasferimento della conoscenza e della "cultura logistica" al mondo manageriale e professionale, C-log ha come obiettivi specifici:

- operare in qualità di advisor per le aziende manifatturiere, commerciali e di servizi
- sviluppare azioni di ricerca e formazione a più livelli, sia accademico sia manageriale
- trasferire la cultura logistica attraverso pubblicazioni tecniche, scientifiche e divulgative

le operazioni di postponement a valore aggiunto sono gestite da un operatore specializzato a cui fa capo anche la gestione di carrelli e attrezzature, mentre BTicino mantiene il controllo diretto della gestione di spedizione e ricevimenti, del planning dei trasporti e dei controlli di qualità, e il presidio dei sistemi informativi, del building e delle scaffalature. "L'ottenimento di maggiore flessibilità operativa per far fronte alla discontinuità

corrente e stagionale, la variabilizzazione dei costi e la necessità di concentrare le nostre risorse sul "core service" dell'azienda affidando il lavoro a degli specialisti sono stati i motivi che ci hanno spinto a scegliere l'outsourcing" spiega Selvatici.

"Perché in house? Prima di tutto per la paura di perdere il controllo dei flussi logistici ed evitare la diffusione di informazioni strategiche, poi per mantenere l'integrazione con i sistemi in-

formativi aziendali e uno stretto controllo della qualità del servizio e dei prodotti, azzerando i tempi di risposta e l'intermediazione per la comprensione dei problemi verso clienti e fornitori e per la loro risoluzione".

Il modello BTicino prevede una grande attenzione sia nella fase preliminare di definizione dei fabbisogni, selezione del fornitore e gestione dell'appalto, sia di controllo dello svolgimento dell'operatività tramite l'analisi

di tempi e metodi delle diverse attività e la definizione di KPI e di un sistema Bonus / Malus di verifica della qualità del servizio. "L'outsourcing" sottolinea con forza Selvatici " non è solo terziarizzazione, esternalizzazione o facility management: è prima di tutto partnership, risultato di una filosofia della collaborazione che supera una dialettica fra le imprese basata sulla contrapposizione e sulla diffidenza". Il prezzo da pagare? Secondo Selvatici c'è e

riguarda orizzonti temporali più lunghi, aspettative conseguibili nel medio / lungo periodo e trasparenza nella comunicazione delle informazioni.

Ma ci sono anche vantaggi, in termini di flessibilità, snellezza delle operazioni, standardizzazione dei processi e risparmio, semplificazione delle attività, fusione di know how e arricchimento professionale.

Non è difficile intuire dove pendano il piatto della bilancia. ■

UNA
STRETTA DI
IL MANO.
NOSTRO IMPEGNO
COMINCIA
DA QUI.

Se siete alla ricerca di una soluzione logistica su misura, avete trovato il partner giusto. Vi state chiedendo il perché? Perché noi lo dimostriamo ogni giorno - con la nostra esperienza, la nostra passione e soprattutto attraverso la nostra cultura di origine anseatica che ci contraddistingue da oltre 130 anni. **Our word is our bond.**

www.blg-logistics.it

BLG LOGISTICS