

# OUTSOURCING DELLA LOGISTICA



Questo articolo presenta il case history di una media impresa in cui si è realizzato l'outsourcing completo della logistica. L'approccio utilizzato è stato quello di ripensare e reingegnerizzare i flussi logistici per migliorare il livello di servizio e garantire una linea di sviluppo della capacità produttiva.

## I PREGIUDIZI

Chiunque abbia affrontato il tema dell'outsourcing della logistica ha trovato una vasta letteratura il cui punto focale e primario è troppo spesso sintetizzabile in questi termini: *la logistica NON FA PARTE DEL CORE BUSINESS e quindi è bene liberarsene, affidandola, se possibile, ad una struttura esterna in grado di ridurre i costi sfruttando le proprie economie di scala.*

La casistica più frequente riguarda grandi imprese, che spesso hanno affrontato l'outsourcing come un vero spin off di risorse interne esistenti, spesso cedute ad altrettanto grandi strutture specializzate nella distribuzione delle merci.

Spesso taciuto, ma evidente a tutti, è il vantaggio derivante da costi di manodopera più bassi per gli operatori logistici.

È quindi evidente che questo tipo di letteratura e di casistica risulti abbastanza scoraggiante per il management di una piccola - media impresa che voglia affrontare un progetto di ottimizzazione della propria logistica.

Le principali osservazioni:

- In un tessuto industriale fortemente frammentato, ed in particolare nei distretti industriali, la logistica, ma più semplicemente i

trasporti di materie prime, semilavorati e prodotti finiti sono fortemente integrati nel processo produttivo, e quindi difficilmente separabili

- La flessibilità richiesta alle PMI impone tempi di risposta incompatibili con i tempi di intervento di una struttura terza, interposta tra Fornitore e Cliente
- I rapporti di dimensione tra una PMI ed un gestore logistico sono spesso sbilanciati a favore di quest'ultimo, che ha quindi un potere contrattuale molto maggiore dell'Azienda e ciò comporta ovviamente un fattore di rischio per l'impresa stessa.
- I costi della logistica in una PMI, per quanto percentualmente rilevanti, non hanno una massa critica, in termini di valore assoluto, tale da giustificare lo sforzo della terziarizzazione.

Tutte queste obiezioni sono assolutamente condivisibili, SOLO SE SI AFFRONTA IL PROBLEMA DI LIBERARSI DELLA LOGISTICA, pensandola come un male necessario.

Se invece si considera la logistica come CORE BUSINESS risulta subito evidente che: LA LOGISTICA DEVE ESSERE PRIMA OTTIMIZZATA PER POI RIDURNE I COSTI (secondo

do la stessa mentalità con cui si riducono i costi diretti di produzione)

Quindi uno degli ingredienti della ricetta può anche essere l'outsourcing, che deve essere affrontato con gli stessi metodi con cui si affrontano i problemi di decentramento della produzione e di make or buy.

## IL CASO: COME AFFRONTARE LA CRESCITA IN POCO SPAZIO

L'Azienda opera nel settore biomedicale, producendo componenti che poi saranno assemblati per la produzione di dispositivi medici.

A seguito di una serie di accordi strategici, nasce la necessità di raddoppiare la capacità produttiva in un anno.

Il problema principale della produzione di componentistica biomedicale è la necessità di realizzare i processi produttivi in ambienti controllati (camere bianche), e ciò significa avere una impiantistica di trattamento dell'aria costosa sia in termini di investimento, ma, ancor di più, in termini di costi di gestione.

La necessità di aumentare la capacità produttiva doveva quindi soggiacere al vincolo di non poter realizzare un nuovo stabilimento e di sfruttare al massimo gli spazi interni.

In questa ottica venne lanciata l'idea: Elimiamo il magazzino e facciamo tutta camera bianca.

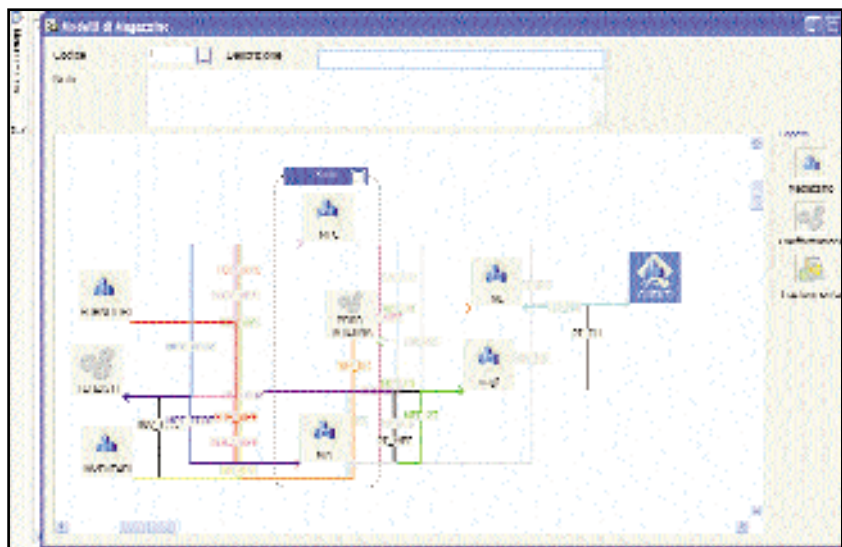
Quella che all'inizio sembrava una battuta, si trasformò in breve in una sfida. Infatti non si era in grado di individuare una soluzione economicamente accettabile per garantire spazi sufficienti ad affrontare l'incremento dei volumi di materiali.

I problemi da affrontare erano tanti:

- Come garantire un buffer sufficiente di materie prime e semilavorati tra le diverse fasi produttive
- Come ridurre al massimo i flussi in entrata ed uscita da e per i contoterzisti e fornitori, gestendo le fasi di Controllo Qualità
- Come garantire il livello di servizio al Cliente. Era evidente che la scelta semplicistica di decentrare il magazzino presso un provider logistico avrebbe comportato costi non affrontabili ed una perdita di flessibilità difficilmente sostenibile.

## CREARE UN MODELLO LOGISTICO

La prima parte del progetto fu l'analisi della situazione in essere.



Sembra paradossale, ma fintanto che non si schematizza il processo logistico, non si riesce ad avere la corretta percezione della sua complessità.

Infatti tutte le ramificazioni interne ed esterne devono essere identificate e quantificate al fine di poter progettare con assoluta completezza i casi e le modalità con cui dovrà intervenire il provider logistico.

In assenza di tale dettaglio, si corre il rischio di

lasciare ampie zone d'ombra nel contratto con il provider che, a lungo andare, rischieranno di degenerare in una aperta conflittualità. Il rapporto tra le due Aziende è sempre molto stretto in quanto non si tratta di una comune prestazione di servizi. Il provider infatti diviene l'interfaccia dell'azienda con i clienti, inserendosi anche all'interno del processo di produzione, il rapporto tra provider e Azienda diventa quindi difficilmente rescindibile se non al prezzo di un lungo e profondo disservizio.

Il flusso obiettivo del progetto fu quello di affidare al provider tutti i trasporti in entrata da fornitori, tutte le movimentazioni da e verso i contoterzisti, la gestione di tutte le scorte di prodotto finito e l'allestimento degli ordini di spedizione.

Rimaneva quindi a carico dell'Azienda la gestione interna degli stock di materie prime e di semilavorati.

Infatti lo studio della terziarizzazione comporta la necessità di valutare molte ipotesi in tempi rapidi e soprattutto in parallelo.

In primo luogo si doveva poter valutare i dati storici di movimentazione (quantità, pesi, volumi) attraverso tutte le fasi del processo.

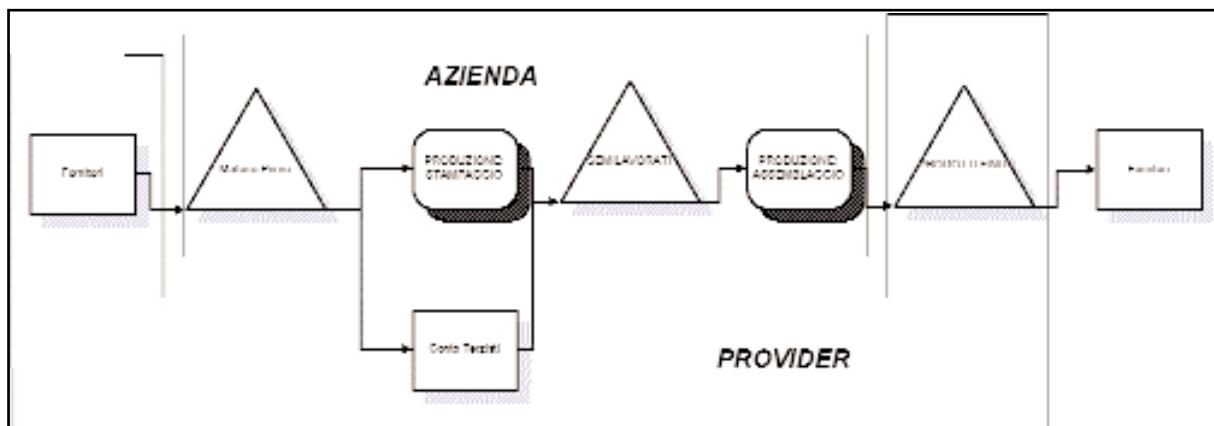
Infatti era necessario avere dati certi di tali indicatori per poter impostare il contratto con il provider logistico e quindi valutare l'economicità della terziarizzazione.

Al fine di valutare l'economicità delle soluzioni logistiche offerte nei diversi contratti dei provider si sono definiti i seguenti parametri:

- Costo Unitario per Pallet movimentato
- Costo Unitario per pallet/mese mantenuto in giacenza presso il provider
- Costo unitario di allestimento di una riga DDT in spedizione dal provider logistico.

Vennero identificate tre ipotesi praticabili:

Ipotesi 1: mantenere la situazione attuale ge-



Era quindi necessario determinare i volumi ed i pesi che venivano movimentati nelle diverse fasi del processo.

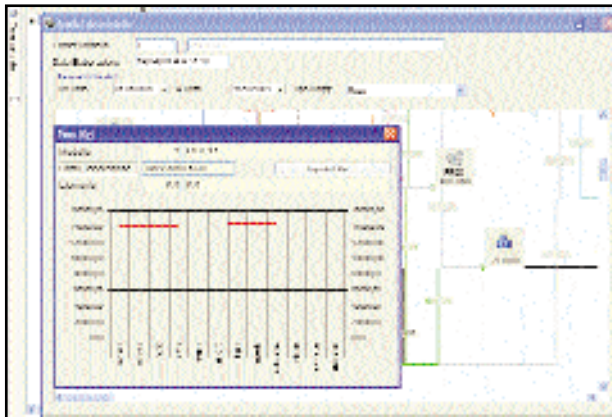
Si riscontrò immediatamente l'inadeguatezza del sistema informativo che, come tutti i sistemi nati per dare informazioni economiche e gestionali dei magazzini, non era in grado di valutare i volumi ed i pesi che venivano stoccati e movimentati nelle diverse fasi del processo. Sono stati quindi creati gli strumenti per poter manipolare grandi quantità di dati in modo grafico.

stendo un magazzino aziendale decentrato .

Ipotesi 2: terziarizzare la gestione di tutti i prodotti finiti e semilavorati ad un provider logistico.

Ipotesi 3: terziarizzare la gestione di tutti prodotti e semilavorati con maggiore rotazione.

Per poter affrontare le due ipotesi di terziarizzazione emerse immediata la necessità di ridurre il numero di movimentazioni in ingresso ed uscita e di ridurre le giacenze dei prodotti finiti.



## NUOVO APPROCCIO CON I FORNITORI

L'organizzazione produttiva era strutturata su un modello classico di gestione della catena di subfornitura, infatti venivano emessi ordini di approvvigionamento a fronte di fabbisogni emersi dalla pianificazione di produzione.

Il materiale in ingresso veniva sottoposto a controllo statistico presso l'azienda, prima di essere immesso nuovamente nel ciclo produttivo interno o esterno presso altri contoterzisti.

Tale controllo DOVEVA ESSERE SPOSTATO PRESSO I FORNITORI PRIMA DELLA SPEDIZIONE per poi essere movimentato verso la sua destinazione successiva.

Creare un Controllo Qualità itinerante, senza aumentare le risorse, ha comportato la scelta di definire contratti quadro con i fornitori che prevedono l'emissione di forecast mensili e piani di consegna settimanali.

Oltre ai problemi di carattere operativo è stato necessario cambiare l'approccio con la catena di fornitura, il fornitore non poteva più essere considerato un esterno, ma un reparto integrato con la produzione interna, e con questa doveva essere sincronizzato per evitare scorte inutili e ritardi, ma soprattutto gli elevati costi di controllo. Si è inoltre instaurato un sistema di indicatori che hanno permesso di *promuovere in free-pass* alcuni fornitori, eliminando completamente i controlli intermedi.

Questa soluzione ha permesso di ridurre del 15% i volumi movimentati lungo il processo produttivo.

## RIDUZIONE DELLE SCORTE: LA CROSS ANALYSIS

Il secondo passo è stato quello di avviare un programma per la riduzione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati.

Il programma di riduzione delle scorte si arti-

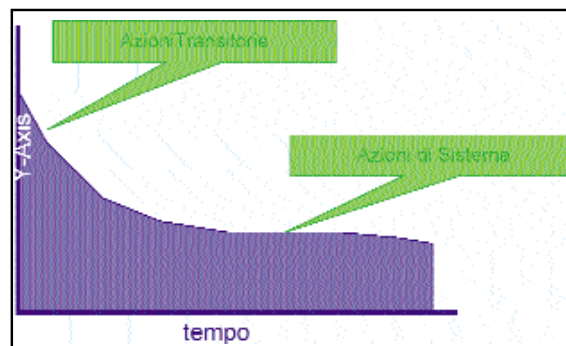
cola in due momenti fondamentali:

- Azioni transitorie: cioè l'insieme di attività mirate a ridurre (ed in alcuni casi anche a ripristinare) dei livelli di scorta dei quali, nel tempo si è perso il controllo; in particolare si possono avviare azioni di promozione commerciale, fino alla reale rottamazione di scorte in obsolescenza.

Tipicamente si tratta di interventi una tantum che riducono il livello delle scorte per posizionarlo ad un livello individuato come ottimale.

- Azioni di Sistema: queste azioni sono le più critiche, in quanto sono mirate a RIDEFINIRE LE POLITICHE DI RIPRISTINO DELLE SCORTE, e perciò esse hanno un forte impatto organizzativo ripetitivo nel tempo.

Le Azioni di sistema hanno quindi l'obiettivo di MANTENERE NEL TEMPO IL LIVELLO OTTIMALE DI SCORTA.



L'impraticabilità di una politica di ripristino delle scorte personalizzata per ogni singola referenza, ha reso necessaria la definizione di un criterio di classificazione.

In un primo momento si è impostato il programma classificando i prodotti in base al loro indice di rotazione. Tale tecnica ha mostrato rapidamente una serie di limiti:

- L'indice di rotazione non permette di rappresentare la reale incidenza di un articolo sul valore totale di magazzino e, relativamente ai singoli codici, si rischiava di concentrare molte energie per articoli che, sebbene potessero essere ridotti, non avrebbero mai dato un contributo signifi-

cattivo alla riduzione delle scorte.

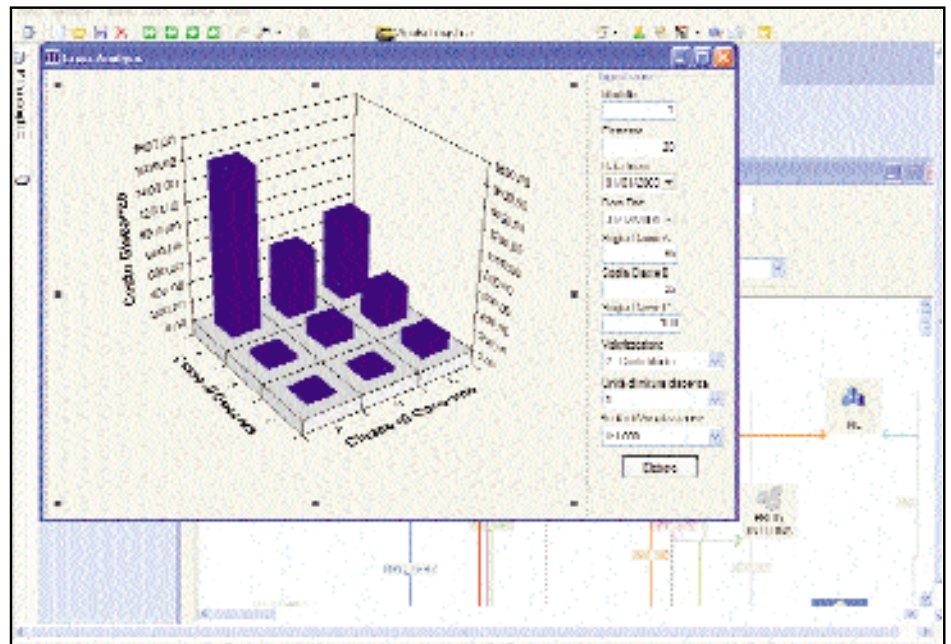
- L'indice di rotazione non può essere utilizzato come criterio a sé stante per classificare i prodotti, e quindi per definire diverse politiche di approvvigionamento, in quanto tende a raggruppare in una stessa classe articoli che hanno comportamenti e situazioni completamente diverse. Basti pensare che un articolo al termine del proprio ciclo di vita ed un articolo in fase di lancio sul mercato tendono ad avere indici di rotazione paragonabili.

La soluzione è stata individuata con il metodo della cross-analysis: tutti gli articoli sono stati classificati in ABC (analisi di Pareto) sia per giacenza media di periodo che per consumo. In questo modo ogni referenza è classificata con due indici.

In altre parole, ogni articolo appartiene ad uno dei 9 quadranti principali della matrice.

In primo luogo per gli articoli che si posizionavano nettamente sopra la diagonale di corretta gestione sono state individuate delle azioni transitorie mirate alla riduzione immediata della scorta magazzino, mediante azioni di promozione commerciale.

Per gli articoli fortemente a rischio di rottura di

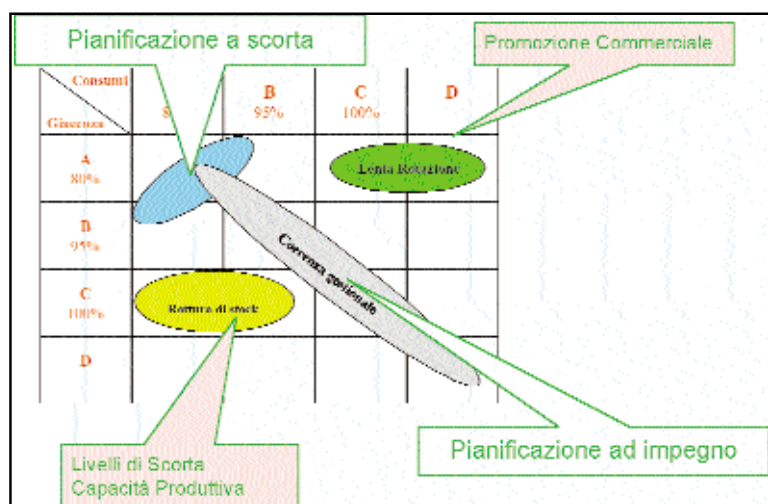


stock si sono definiti dei nuovi parametri di scorta minima e soprattutto si sono intraprese azioni di potenziamento della capacità produttiva.

Tutti gli articoli posti nei quadranti *bassi* della diagonale sono state definite politiche ad impegno netto, mentre per quelli posti nei quadranti alti della diagonale si sono definite delle politiche di gestione a scorta

In particolare si è posta la massima attenzione a tutti gli articoli posti nella parte *alta della diagonale*, dei quali vengono controllati periodicamente i livelli di scorta minima e i punti di riordino.

Al fine di mantenere sotto controllo l'evoluzione degli articoli nell'ambito della matrice si è realizzato uno specifico applicativo software, i cui risultati sono monitorati a cadenza fissa.



## IL SISTEMA INFORMATIVO E DI COMUNICAZIONE

L'ultimo passo da affrontare nel processo di outsourcing è quello di valutare se e come il proprio sistema informativo sia in grado di gestire la comunicazione con il provider logistico.

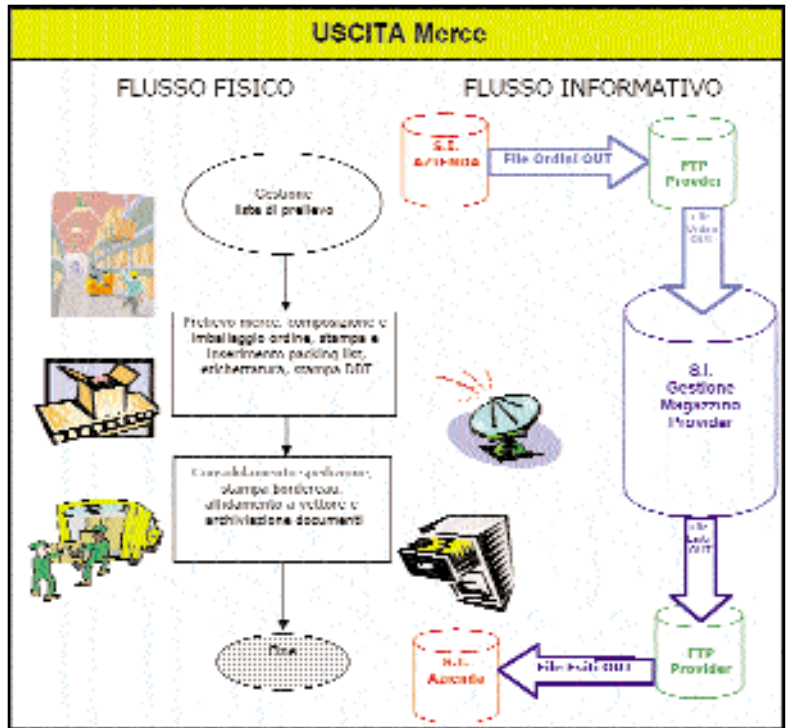
Infatti, si deve realizzare un sistema di controllo delle informazioni in modo IN MODO DA MANTENERE SEMPRE ALLINEATE LE GIACENZE CONTABILI CON LE GIACENZE FISICHE.

Infatti, fino a che l'Azienda mantiene il controllo fisico delle proprie scorte, è sempre possibile eseguire dei controlli di corrispondenza e procedere alle relative rettifiche inventariali in caso di disallineamento, inoltre in chi gestisce il magazzino si sviluppa una sorta di sesto senso che permette di individuare le anomalie e di correggerle.

Quando non si ha più la percezione visiva dei materiali l'Azienda opera solo in un *mondo virtuale* di giacenze contabili. La sola garanzia per l'Azienda è quindi la sincronizzazione del proprio sistema informativo con quello del provider.

In primo luogo è necessario che i prodotti siano identificati con sistemi barcode (nel prossimo futuro si vedrà la diffusione di sistemi in radio frequenza RFID).

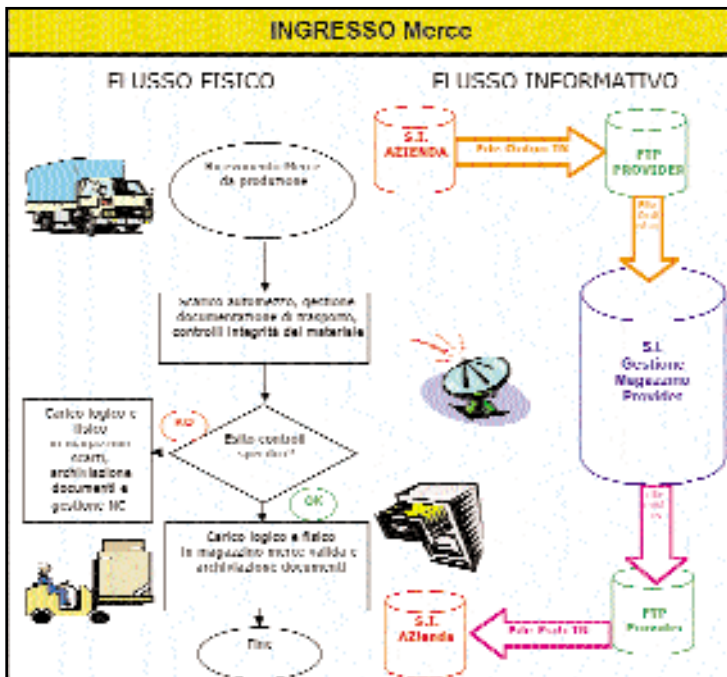
Nell'outsourcing della logistica si presentano due momenti critici nei quali si corre il rischio di perdere l'allineamento tra le giacenze fisiche e contabili:



- In fase di trasferimento fisico del materiale dall'Azienda al provider: in questa fase l'Azienda dichiara anticipatamente cosa verrà trasferito ed il provider conferma il ricevimento all'azienda in fase di caricamento del proprio magazzino.
- In fase di allestimento dell'ordine per la spedizione a cura del provider: in questa fase l'azienda trasferisce le righe d'ordine da evadere e, dopo il prelievo ed il controllo fisico, il provider conferma all'azienda le righe di documento di trasporto. Il doppio controllo in fase di ingresso ed in fase di uscita garantiscono l'allineamento dei sistemi informativi.

## UN CAMBIO DI PROSPETTIVA

La terziarizzazione dei processi logistici non deve essere considerata quindi come l'affidamento del problema ad un terzo al fine di dimenticarsene, anzi, l'outsourcing della logistica in esterno dà risultati duraturi



solo se viene concepita come un momento di riorganizzazione aziendale, in cui i problemi vengono affrontati e non nascosti sotto la sabbia della routine quotidiana.

L'outsourcing della logistica deve essere vissuto da tutta la struttura come un cambio di prospettiva.

In particolare:

- Si passa dalla gestione dei materiali alla gestione delle informazioni
- Si entra nello spirito di partnership con il provider logistico (che non può essere mai considerato un antagonista)
- Si dimentica l'immagine del Servizio Logistico come un Servizio Tuttofare di scarso valore
- Si impara a pianificare le proprie attività prima di agire
- Si misurano le performance del processo logistico, in quanto i costi occulti della logistica interna diventano costi palesi della fatturazione di attività
- Si studiano soluzioni che devono aumentare la redditività di entrambe le parti, infatti ogni inefficienza ribaltata sul provider si trasforma in un maggiore costo del servizio.

La realizzazione di un progetto di outsourcing, assistito da una solida piattaforma informatica, ha consentito di valutare in termini oggettivi le diverse ipotesi di terziarizzazione e di calcolarne i relativi vantaggi economici.

### I VANTAGGI ECONOMICI

Il rapporto economico con il provider è articolato sulla misura mensile delle seguenti grandezze:

- Numero di pallet trasferiti dall'Azienda verso il magazzino del provider (prodotto finito)
- Numero di pallet trasferiti dai fornitori in azienda a cura del provider (materie prime e semilavorati)
- Numero di pallet medi giacenti nel mese presso il provider
- Numero di righe d'ordine approntate per la spedizione ai clienti

La seguente tabella mette in evidenza i costi delle tre diverse ipotesi di organizzazione logistica

Si deve notare che la terziarizzazione non comporta l'annullamento assoluto dei costi interni di logistica, infatti rimane all'interno tutta la parte nobile della pianificazione e la gestione dei semilavorati.

La terziarizzazione della logistica dei soli articoli ad alta rotazione, avrebbe comportato un elevato livello di costi interni (costi fissi) non sufficientemente compensati dalla diminuzione dei costi variabili.

È invece emerso in modo evidente che la terziarizzazione completa della logistica portava ad un recupero a due cifre percentuali dei costi complessivi della logistica. ■

SINTESI					
Ipotesi 1	Attuale		min		max
		Costo gestione		1.084.527	1.086.407
		Ammortamenti		120.000	120.000
		Oneri Finanziari		30.000	30.000
<b>Ipotesi 2</b>	<b>Terziarizzazione Completa</b>	<b>Costi totali</b>		<b>1.234.527</b>	<b>1.236.407</b>
		Costo gestione		444.114	483.934
		Provider		620.048	620.048
		<b>costi totali</b>		<b>1.064.162</b>	<b>1.103.982</b>
	<i>ipotesi 1 - ipotesi 2</i>	<i>differenza</i>		<i>(-13,8%) 170.365</i>	<i>(-10,7%) 132.424</i>
<b>Ipotesi 3</b>	<b>Terziarizzazione Prodotti con rotazione Maggiore di 1</b>	Costo gestione		677.746	700.791
		Provider		565.880	565.880
		<b>costi totali</b>		<b>1.243.626</b>	<b>1.266.671</b>
	<i>Ipotesi 1 - Ipotesi 3</i>	<i>differenza</i>		<i>- 9.099</i>	<i>- 30.264</i>