

LA GESTIONE LOGISTICA AFFIDATA A TERZE PARTI SPECIALIZZATE VALORIZZA LE MIGLIORI PRATICHE

La supply chain orchestration richiede modelli di tipo 4pl e 5pl

Marco Casamento e Giorgio Torresani*

Le catene di fornitura sono sempre più complesse ed estese. In questo contesto la capacità di coordinare, comunicare e collaborare è un elemento distintivo di creazione di vantaggio competitivo. Le aziende "Master" di ogni settore sono caratterizzate dall'aver, tra le altre caratteristiche, costi logistici inferiori alla media e una tendenza al dominio della propria supply chain. Spesso, in virtù delle proprie dimensioni e della propria importanza, possono ottenere dai fornitori maggiori concessioni: condivisione di informazioni rilevanti, riduzione dei livelli di stock, investimenti in nuove tecnologie ecc.

ruolo di integratore. Per rimanere competitive e dare valore ai propri clienti, le aziende hanno dovuto sempre più generare efficienza in tutti i processi di business focalizzandosi sulle competenze "core" e dando in outsourcing delle funzioni che possono essere svolte con maggiore efficienza da terze parti. La logistica è stata presto identificata come una delle funzioni principali che poteva abilitare la riduzione dei costi e il miglioramento del servizio attraverso l'outsourcing. Il risultato è stato una crescita della domanda di outsourcing di servizi logistici e una proliferazione nel numero di 3pl che forniscono questo tipo di offerta. Le attività tradizionali di logistica come il trasporto, il magazzinaggio, la gestione degli ordini e i relativi suppor-

CARATTERISTICHE DI UN ORCHESTRATORE

Da un punto di vista di modello organizzativo un "lead logistic provider", un 4pl o 5pl può essere una società di consulenza in ambito supply chain, una joint venture tra questa e un logistic provider, oppure ancora una joint venture tra entrambi e un'azienda cliente. In ogni caso deve avere quelle caratteristiche che si riportavano nella figura sottostante:

- capacità architeturale e di integrazione per gestire il cambiamento;
- capacità di costituire una "cabina di regia" o una "torre di controllo" per prendere le giuste decisioni;
- capacità di gestione delle informazioni e di mediazione della supply chain;
- capacità di fornire risorse e gestire asset.

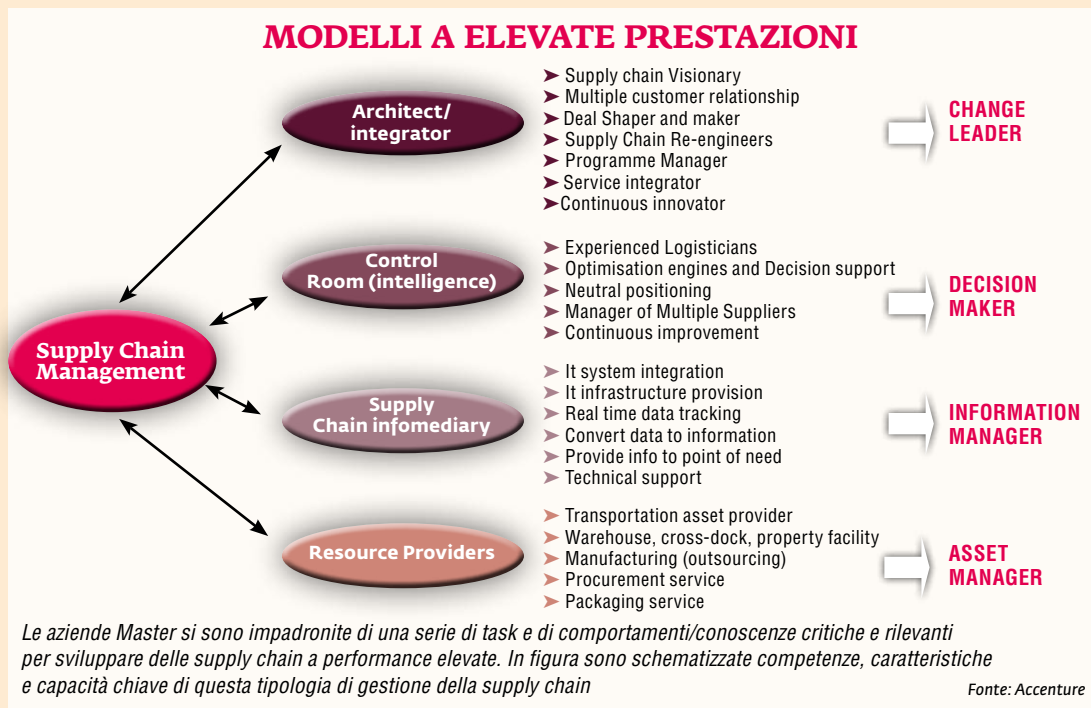
ti di information technology sono considerate come "non core" da molte aziende; inoltre richiedono un impegno significativo in asset, offrendo quindi un grosso potenziale di riduzione dei co-

sti e facendone i primi candidati all'outsourcing. Tra i motivi che spingono le aziende a rivolgersi alle 3pl, oltre a una possibile riduzione dei costi per singola transazione, vi è il rapido accesso a un am-

1. I 3pl assumono un ruolo di leadership in assenza di imprese dominanti
2. Con i 4pl cresce il livello di complessità governato
3. Catene articolate richiedono integrazione

IL RUOLO DEI 3PL

Nella realtà però è più frequente che nella supply chain estesa non ci sia la presenza di un'azienda che svolge il ruolo di leadership e si senta forte la necessità di sviluppare best practice di Scm. Alcuni Logistics Service Provider (Lsp) o Terze Parti Logistiche (3pl) si sono evoluti assumendo questo



- +** Incremento della capacità di focalizzazione strategica delle imprese
- Gestione della complessità da parte dell'operatore

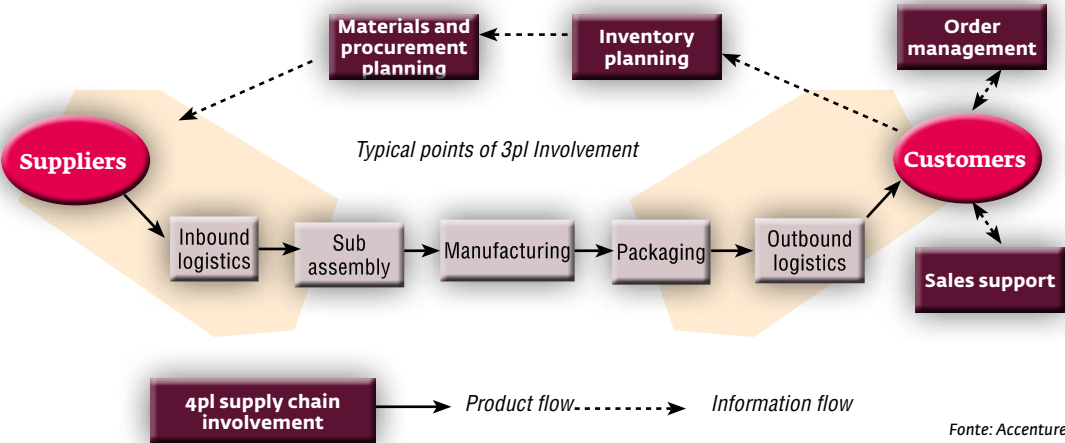
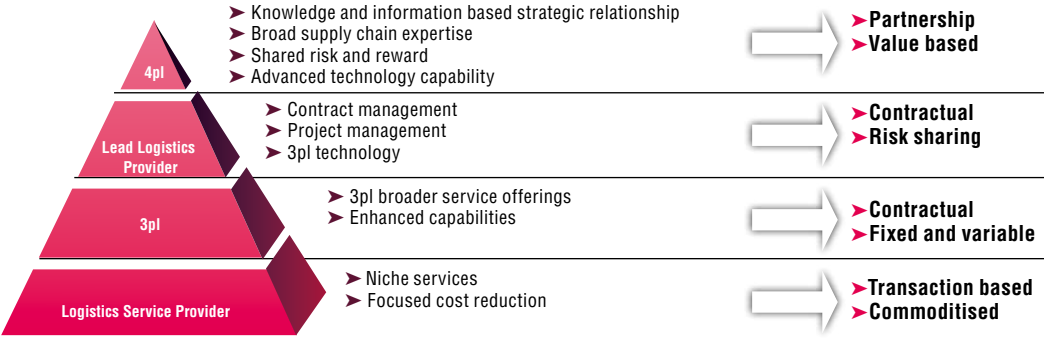
pio range di risorse, che diversamente richiederebbero un significativo investimento in termini di capitali e tempo. Inoltre, spesso le aziende si sono rivolte ai 3pl per trarre vantaggi dalle relazioni con le terze parti: fare cioè parte di un network e ottenere benefici di efficienza reciproca fra tutti gli attori, avendo la capacità di influenzare le interazioni nell'ambiente in cui si opera. Un'organizzazione che ha la capacità di coordinarsi bene con le altre entità di un network può creare per se stessa la base per un vantaggio competitivo.

L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE

Storicamente i 3pl sono cresciuti su specifici settori, competenze e geografie per poi sviluppare progressivamente servizi più sofisticati e a maggior valor aggiunto. Esistono oggi ancora moltissimi operatori piccoli e medi specializzati, che si affiancano a player più grandi costituitisi attraverso merger & acquisition. Una caratteristica spesso peculiare degli operatori logistici è il forte radicamento territoriale in alcune regioni piuttosto che in altre, principalmente per ragioni storiche e di network sviluppato e consolidato nel tempo. Rispetto alle esigenze complesse dei clienti e di conseguenza della supply chain, molti dei 3pl hanno mostrato dei limiti. Possiamo portare come esempio la maggiore attenzione rivolta all'utilizzo dei propri asset piuttosto che al valore prodotto per il cliente, talvolta l'incapacità di ottimizzare in maniera sistematica costi e processi, la mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate o di skill di project e change management,

Un percorso di specializzazione

La rappresentazione di "piramide logistica" con le diverse categorie di servizi offerti secondo l'evoluzione avvenuta nel tempo. Quarta Parte Logistica è un integratore della supply chain che assembla e gestisce le risorse, le competenze e le tecnologie della propria organizzazione, integrandole con quelle di altri operatori complementari al fine di garantire al cliente finale soluzioni di supply chain complesse e complete (in termini di consulenza, tecnologia e servizi logistici elementari, gestiti da un unico punto di contatto).



Mentre un 3pl gestisce tipicamente solo delle singole componenti di una supply chain, il 4pl ha un ruolo in tutte le parti della supply chain in modo da ottimizzare i flussi fisici e informativi. Questo concetto è schematizzato in figura

la difficoltà all'espansione in altre geografie o all'ampliamento della propria offerta con nuovi servizi. Tutto ciò si traduce di fatto nella necessità per i clienti di dedicare tempo alla gestione di diversi operatori logistici. Molte organizzazioni si sono così spostate da relazioni con 3pl all'utilizzo di "lead logistic provider" o Quarte Parti Logistiche (4pl). Questi ultimi sono integratori della supply chain con la capacità di assemblare e gestire le risorse, integrandole con quelle di operatori complementari al fine di offrire supply chain anche molto complesse ma particolarmente efficienti.

VERSO L'E-BUSINESS
Un successivo gradino evolutivo è quello della Quinta Parte Logistica (5pl), che non è altro che il 4pl con particolare focus sull'e-business. Inevitabilmente il fattore critico di successo in questo caso è ancor più rappresentato dai sistemi informativi, poiché le interazioni avvengono per definizione su piattaforme elettroniche. Si può trattare anche di 3pl con focus sull'e-commerce, che meritano appunto una categoria a sé per le caratteristiche specifiche rappresentate da un sistema logistico o da una supply chain a supporto del commercio elettronico. Alcuni

benefici concreti legati alla figura dell'orchestratore di supply chain sono: la standardizzazione, la visibilità, la presenza di un arbitro neutrale e la collaborazione. I processi standardizzati favoriscono la condivisione, la chiarezza e la facilità di interpretazione delle informazioni, un arbitro neutrale con visibilità delle informazioni su tutti gli anelli di una supply chain può svolgere il compito speciale e privilegiato di facilitare la collaborazione. Infine, maggiore è il grado di collaborazione, maggiore sarà la creazione di valore orchestrata.