

s p e c i a l e
SERVIZI LOGISTICI
A VALORE AGGIUNTO

Servizi logistici
a valore aggiunto: il delicato



Immagine: Ekol Logistics

SERVIZI LOGISTICI A VALORE AGGIUNTO: IL DELICATO BILANCIAMENTO TRA EFFICIENZA E VALORE

Introduzione di Tito Zavarella, Senior partner GEA

È da diversi anni che anche nel nostro paese si è assistito ad un radicamento progressivo del comparto dei servizi logistici a valore aggiunto.

I processi di acquisizione più di rilievo si sono ormai di fatto realizzati e la compagine degli operatori di riferimento operanti oggi sul territorio italiano è oramai ben chiara e caratterizzata, sia dal punto di vista delle tipologie di operatori - multi specialisti o specializzati su un

singolo comparto merceologico o filiera - che dalla taglia di giro di affari, piuttosto che dalla dimensione/estensione del network distributivo gestito. Sul versante dell'offerta ciò che questi gruppi offrono non è da meno, da un punto di vista qualitativo e di articolazione, a ciò che offrono i medesimi player sui mercati europei, certamente più evoluti dal punto di vista della domanda. Nel senso che nonostante il nostro paese non offra i medesimi standard a livello di

infrastrutture intermodali o portuali degli altri paesi europei, questi operatori sono comunque riusciti a distinguersi dal punto di vista dell'ampiezza dei servizi offerti piuttosto che dell'innovazione, rispetto a realtà molto meno strutturate e organizzate che ancora oggi competono sul medesimo mercato con servizi meno sofisticati e basici, talvolta ancorati a specifiche territorialità o direttrici per poter esprimere masse di lavoro adeguate e sostenibili e molto spesso a logiche di pricing molto aggressive.

Il delicato bilanciamento tra efficienza e valore aggiunto

Questa dicotomia tipica italiana, tra operatori che pongono maggiore enfasi sul concetto di servizio a valore aggiunto e coloro che invece continuano a competere sul solo costo, è stata ulteriormente aggravata dall'ingresso nel nostro paese di piccoli e medi operatori stranieri che grazie ad aspettative di reddito più basse, offrono servizi di base a costi imbattibili.

Parallelamente è sempre più evidente una tendenza delle aziende che acquistano servizi di logistica - a cominciare da quelle più grandi e strutturate - ad accorciare la durata dei contratti e a rendere più frequenti i tender.

Anche questa prassi, tanto quanto quella di mettere sullo stesso piano costo e servizi a valore aggiunto offerti, ha portato in questi ultimi tempi ad una esacerbazione ulteriore della competizione, portando anche le aziende di logistica più grandi e strutturate (quelle dei servizi a valore aggiunto) a competere prevalentemente in una logica di sottocosto.

Da ultimo si aggiunge una congiuntura poco favorevole, che spinge le aziende che utilizzano servizi logistici proprio nella direzione di dover ridurre, loro malgrado, i costi della propria logistica di una misura spesso in contraddizione con le attese di servizio espresse dai loro commerciali, enunciate sempre come un dato del problema.

Come venire fuori da questo dilemma, senza rischiare di fare diventare la logistica un mero "mercato da prezzo"?

Credo cominciando con lo sfatare alcuni miti e anche facendo un po' più di cultura e di "cartello" negli approcci commerciali messi in atto da coloro che oggi rappresentano il mercato della logistica a valore aggiunto in Italia.

1. Le riduzioni di costo più vantaggiose si ottengono con delle discontinuità.

Niente di più sbagliato, perché nella logistica non esistono magie o incantesimi e inseguire il solo costo rischia di minare l'affidabilità dell'intero sistema logistico o di introdurre al suo interno degli elementi di rischio. E anche nell'ipotesi di cambiare continuamente il fornitore, per mitigare tale rischio, non si costruisce nulla sul versante nella conoscenza dell'azienda da parte dell'operatore stesso e quindi sulle opportunità di miglioramento della logistica dell'azienda cliente.

2. La logica della contrapposizione massimizza i benefici sia per la società che acquista sia per quella che vende servizi logistici.

Purtroppo questa è una prassi che si è ormai consolidata sul nostro mercato e che è un presupposto (nefasto) per non esprimere compiutamente le specificità del servizio richiesto (nel timore di extra costi) o i margini in capo a chi eroga il servizio (per paura che gli vengano tolti). L'esatto contrario di una logica open book, di origine e matrice anglosassone, nella quale vengono sempre dichiarati in modo chiaro i costi ed i margini, come anche le

logiche di ripartizione dei benefici in caso di miglioramento dei costi o gli oneri in capo all'operatore in caso di deriva negativa.

3. Il livello di servizio è spesso trattato come un dato del problema o comunque come una leva attivabile come ultima ratio.

E perché mai dovrebbe esserlo? Visto che molto spesso dietro a questa dichiarazione si cela una situazione di non governo di tale leva ("questo mi chiedono i clienti")? Sembra invece poco noto ai più come attraverso un attento governo di questa leva, definendo una politica chiara di servizio, valida per tutti i clienti o per cluster omogenei, e mai per singolo cliente, siano possibili importanti recuperi di efficienza.

4. La cosa più rilevante in un tender è la definizione del perimetro dei servizi e del sistema tariffario (metriche ed indici di variazione).

Niente di più sbagliato se si intende capitalizzare sulle competenze di un operatore logistico e sulle sue capacità di innovazione. Si dovrebbe pertanto dare altrettanto spazio a nuovi modelli operativi o soluzioni che potrebbero modificare alla radice il modello di lavoro o le logiche di gestione dei flussi e conseguentemente i costi del sistema logistico. Perché di curva costo-servizio non ne esiste una sola e la sfida da cogliere attraverso un partner logistico (e un tender) dovrebbe essere proprio la ricerca della "migliore" curva prima che della migliore tariffa.

