

---

**IL CONTROLLO DEI COSTI E DELLE PRESTAZIONI  
NEL «SISTEMA LOGISTICA»**

**EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LOGISTICA INDUSTRIALE  
E PRINCIPALI OBIETTIVI DEL PROCESSO LOGISTICO**

---

*di Davide Mondaini*

## L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LOGISTICA INDUSTRIALE

La «Logistica Industriale» è materia relativamente recente, con una terminologia non ancora assestata. Si potranno pertanto incontrare diverse accezioni di logistica quali ad esempio: logistica aziendale, logistica distributiva (che si occupa soltanto della fase di distribuzione del prodotto), logistica commerciale, logistica interna (che riguarda la movimentazione dei materiali all'interno dell'azienda), logistica esterna, ecc. In realtà, quelli citati sono tutti rami della logistica industriale.

### Gli «anni» dell'Internal Supply Chain

La definizione di logistica industriale ha avuto una significativa evoluzione nel tempo. Nel corso degli anni '80 la funzione logistica è andata progressivamente consolidandosi nelle aziende, qualificando il proprio intervento ed ottenendo considerevoli risultati attraverso l'integrazione della *internal supply chain* (approvvigionamento-produzione-distribuzione). La concezione della logistica negli anni '80, concezione che oggi si può definire «tradizionale», rispondeva ad una visione della competitività tra imprese sostanzialmente basata sulla efficienza interna delle imprese stesse. Il *focus* era posto sulla qualità dei prodotti e sul contenimento dei costi; la strategia per perseguire entrambi questi obiettivi era basata sull'integrazione della *internal supply chain*. Un modello concettuale della logistica all'epoca largamente condiviso è stato quello noto come [logistics pipeline](#). In sostanza, la missione della logistica era principalmente rivolta al coordinamento delle funzioni che all'interno dell'azienda gestivano, tradizionalmente in modo autonomo e spesso conflittuale tra loro, il flusso dei materiali e delle relative informazioni, ossia le funzioni:

- approvvigionamento,
- produzione, e
- distribuzione.

La concezione in esame traspare chiaramente anche dalle definizioni di logistica assunte all'epoca dalle diverse associazioni nazionali del settore. Per tutte si può citare quella approvata nel 1985 all'atto della trasformazione del «National Council of Physical Distribution Management» nell'attuale «Council of Logistics Management (USA)» e tuttora in vigore, che definisce logistica: «*Il processo di pianificazione, implementazione e controllo di un efficiente ed efficace flusso e immagazzinamento di materie prime, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo allo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti*».

Questo approccio, benché compiutamente realizzato solo in minima parte delle aziende, può essere tuttavia già considerato concettualmente superato.

### Il passaggio all'External Supply Chain

Sia le mutate esigenze dei mercati (in estrema sintesi: consumatori sempre più esigenti), sia le trasformazioni tecnologiche ed organizzative in atto nelle imprese stanno profondamente modificando la concezione della logistica: segnatamente, la tendenza verso soluzioni del tipo *lean production* (di produzione «snello») per quanto riguarda i processi produttivi, verso forme di *co-makership* o meglio ancora *di partnership* supportate dalla diffusa adozione di soluzioni *extended enterprise* (per quanto riguarda i rapporti con i fornitori esterni).

A queste trasformazioni si aggiunge e si sovrappone la crescente esigenza di gestire, in modo globalmente più economico ed ecologicamente più appropriato, gli enormi quantitativi di imballaggi e prodotti dismessi al termine della loro vita utile, in modo da aumentarne la riutilizzabilità e la riciclabilità.

In definitiva, mentre in passato la competitività era giocata singolarmente tra le aziende, già adesso, e presumibilmente sempre di più in futuro, la competitività si giocherà fra «sistemi logistici», fra sistemi cioè che comprendono a monte i fornitori e a valle i clienti, ai diversi livelli (imprese di distribuzione, gruppi di acquisto, singoli punti vendita), con una forte attenzione ai consumatori finali, essendo essi in definitiva che, con la loro fedeltà o meno, consentono all'azienda di avere successo.

Una diretta e rilevante conseguenza del passaggio all'integrazione della [external supply chain](#) è data dall'ampliamento dell'ambito territoriale di intervento della logistica. Infatti, mentre l'integrazione della *internal supply chain* coinvolge sostanzialmente solo le strutture aziendali ed è quindi in buona misura dominabile dall'azienda stessa, l'integrazione della *external supply chain* coinvolge progressivamente le strutture nazionali/sovrannazionali. In altri termini, assumono un ruolo rilevante sia l'efficienza del «sistema paese» (non solo sotto il profilo della diffusione e funzionalità delle infrastrutture quali i trasporti e le comunicazioni, ma anche per quanto riguarda la snellezza dei regolamenti, delle procedure e della burocrazia in senso lato), sia la facilità di interconnessione fra le nazioni.

### Gli obiettivi dichiarati

La logistica industriale è chiamata a gestire:

- una gamma assai dilatata di articoli e sensibilmente in crescita (è stato ad esempio stimato che nel solo comparto dei prodotti per la salute, l'igiene, la bellezza e la cura della persona sono presenti sul nostro mercato circa 80.000 codici diversi);
- una maggiore frequenza di lancio di nuovi prodotti, conseguente sia ad un generale accorciamento della vita utile degli stessi, sia alla speranza di centrare con qualcuno di essi i gusti di un importante segmento di mercato (nel settore ad esempio dei settori *grocery*, l'incremento annuo della gamma è dell'ordine del 10%);
- la compressione dei tempi di risposta, per seguire prontamente le mutevoli esigenze di mercati turbolenti;
- l'incremento della frequenza delle consegne, sia di materiali e componenti per i processi produttivi, sia di prodotti finiti per i punti vendita (segnatamente, i punti vendita collocati nelle zone urbane ad alto costo/metroquadro desiderano una elevata frequenza dei rifornimenti per potere utilizzare le loro aree come spazio espositivo aperto al pubblico, piuttosto che come depositi. Di fatto, nei supermercati urbani, per molti prodotti l'unica scorta è quella presente sugli scaffali di vendita);
- elevata puntualità delle consegne, richiesta sia dai sistemi produttivi Just In Time (per definizione), sia, sempre più frequentemente, dai punti vendita dei prodotti finiti (per evitare interferenze con la presenza dei clienti a causa di limitazioni poste agli orari di consegna delle merci in ambito urbano, ecc.).

### IL «SISTEMA LOGISTICO»: LE CARATTERISTICHE

Come già in parte anticipato, il sistema logistico, altrimenti detto «catena logistica» o «filiera logistica» o ancora «industrial supply chain», è l'insieme delle infrastrutture, delle attrezzature, delle risorse e delle politiche operative che permettono il flusso delle merci e delle relative informazioni, dall'acquisizione delle materie prime e dei materiali ausiliari attraverso la produzione fino alla distribuzione dei prodotti finiti ai clienti. I concetti fondamentali che caratterizzano il sistema logistico, nell'impostazione tipica della logistica integrata, sono due:

- la considerazione di tutte le attività logistiche come sistema costituito da sottosistemi interrelati;
- la gestione di un flusso, fisico e informativo, interfunzionale, contrapposta ad una gestione di tipo settoriale per funzione aziendale o per centro di costo.

#### I «sottosistemi»

Anche se tutte le attività del sistema logistico sono di fatto integrate fra di loro, esse possono essere raggruppate, ai fini dell'analisi, in tre aree significative ed omogenee:

1) *sistema delle strutture fisiche* (rete logistica), comprendente l'insieme degli impianti, dei sistemi di *materials handling*, dei collegamenti di trasporto che consentono il flusso fisico dei materiali dalle fonti di approvvigionamento fino ai mercati di vendita;

2) *sistema gestionale*, comprendente tutte le attività a carattere gestionale (politiche, procedure, strumenti, tecniche gestionali e di controllo, ecc.) riguardanti sia le singole aree della logistica sia la programmazione e il coordinamento del sistema logistico nel suo complesso. In generale, le principali funzioni/attività che interessano il sistema gestionale sono: previsione delle vendite; gestione delle scorte; programmazione della produzione; approvvigionamenti, gestione ordini e fatturazione; servizio al cliente; gestione dei trasporti; gestione degli impianti logistici; pianificazione della logistica; elaborazione e controllo del budget logistico;

3) *sistema organizzativo*, comprendente tutte le strutture organizzative nonché le risorse manageriali ed umane necessarie per gestire al meglio il sistema logistico.

Il sistema logistico taglia trasversalmente tutta l'azienda e risulta necessariamente interfacciato con la produzione, con il marketing e le vendite e, in minor misura, con la funzione amministrativo-finanziaria. Il sistema logistico risulta pertanto pesantemente condizionato dalle decisioni prese in queste aree funzionali e, a sua volta, può diventare fattore condizionante nei loro confronti.

Il sistema logistico si configura, quindi, come un sistema costituito da un insieme di sottosistemi interdipendenti. L'approccio sistemico fornisce dunque un quadro concettuale di riferimento per la progettazione e la gestione del sistema stesso, consentendo di individuare i singoli sottosistemi e di esplicitarne le reciproche relazioni di interdipendenza. La corretta individuazione delle cause che determinano l'insorgere di specifici sintomi di inefficienza in un singolo sottosistema richiede una dettagliata analisi di tutte le possibili relazioni di interdipendenza che legano il sottosistema considerato agli altri. La visione integrata del sistema logistico consente di perseguire l'ottimizzazione dell'intero sistema, che non

necessariamente coincide con l'ottimizzazione dei singoli sottosistemi. Questa impostazione porta ad ottenere:

- riduzioni di costi altrimenti impossibili;
- un coordinamento efficace del processo logistico superando il tradizionale frazionamento delle responsabilità e quindi un miglioramento del controllo gestionale sull'intero processo e sulle singole componenti.

## IL CONTROLLO DEI COSTI DELLA «CATENA»

Nell'affrontare questo tema si pone da subito un problema di definizione e una questione di metodo. E' necessario in primo luogo definire cosa si intende per costo delle attività logistiche e come tale costo possa essere scomposto in componenti elementari.

### L'identificazione dei «resource driver»

Il livello di articolazione del costo logistico dovrebbe giungere ad identificare attività il cui costo sia guidato da un insieme omogeneo di «resource driver». Ad esempio, il costo delle attività di *picking* (che prevedono un sistema di «prelievo frazionato») dipende significativamente dal numero di linee d'ordine che occorre allestire e dalle caratteristiche pondo-volumetriche dei pezzi oggetto di prelievo e delle unità di carico da cui si effettua il prelievo. In modo analogo, il costo del trasporto primario dipende dal modo di trasporto, dalla tratta considerata e da alcune proprietà della merce trasportata (quali densità, pericolosità, valore, ecc.).

Il costo del trasporto secondario è invece influenzato da fattori assai diversi quali ad esempio il numero e la densità dei punti di consegna e il quantitativo medio per consegna. D'altro canto, un'articolazione spinta dei costi logistici potrebbe scontrarsi con la difficoltà pratica di ottenere tali dati dagli operatori del settore.

### Le visuali possibili: azienda e «filiera»

In secondo luogo, si può procedere alla quantificazione dei costi logistici assumendo due diverse visuali:

- per azienda,
- per filiera logistica.

Secondo la visione per azienda, i costi considerati sono solo i costi delle attività logistiche «controllate» dall'azienda in esame. Tale approccio risponde ad una esigenza di misurabilità: una azienda ha dati ragionevolmente certi in merito ai costi che può controllare. Al vantaggio della misurabilità si contrappone però lo svantaggio della parzialità di indagine: alcuni costi logistici sono annegati nei costi di acquisto, se sostenuti dai fornitori, oppure fuori dal campo di indagine, se saranno sostenuti dai clienti.

Secondo la visione per filiera si esaminano i costi delle attività logistiche dell'intera filiera a partire dalla produzione delle materie prime fino alla consegna del prodotto al cliente finale. L'approccio per filiera richiede di:

- definire la struttura della filiera, ossia la successione di attori coinvolti nel processo logistico;
- identificare per ciascun attore i costi delle attività logistiche, avendo l'accortezza di considerare una sola volta i costi delle attività di interfaccia (tipicamente trasporti e gestione ordini).

Sommando i costi logistici dei diversi attori si ottiene l'effettivo costo delle attività logistiche. L'approccio per filiera è indubbiamente il più coerente con la definizione di logistica; presenta d'altra parte l'inconveniente di richiedere il coinvolgimento di tutti gli attori della filiera in modo che tutte le componenti di costo siano identificate e quantificate da chi ne ha il controllo.

### Le ricerche europee «sul campo»

Le attività di analisi quantitativa hanno dovuto far fronte ad una disomogeneità nei dati di base ricorrendo a più fonti per la ricostruzione della domanda di servizi logistici. Pertanto nel corso della fase conoscitiva sono stati condotti incontri con gli operatori del settore e con interlocutori privilegiati, il cui consapevole ed autorevole apporto critico ha costituito un importante riferimento per l'integrazione e la validazione delle analisi statistiche.

### Lo studio ELA - AT Kearney

Una prima fonte di dati è lo studio realizzato dalla European Logistic Association (ELA) in collaborazione con AT Kearney con l'obiettivo di riconoscere e caratterizzare comportamenti e pratiche di eccellenza nel contesto della logistica europea. Sono state considerate circa 1.000 aziende europee appartenenti ai principali settori industriali e aziende di distribuzione suddivise in grossisti e dettaglianti. L'indagine è stata condotta estensivamente tramite questionario e più nel dettaglio tramite intervista diretta con riferimento alle

principali aziende. Una sezione dell'indagine riguarda nello specifico l'analisi dell'incidenza dei costi della logistica sul fatturato aziendale. L'analisi mantiene una visione per azienda e sviluppa una articolazione dei costi logistici per macro-attività omogenee (trasporto, immagazzinaggio, amministrazione, scorte) (si veda la Tavola 1). Nel complesso, l'indagine rivela un'incidenza media dei costi logistici sul fatturato pari al 10,1%, significativamente variabile da settore a settore e anche nell'ambito dello stesso settore.

**Tavola 1 - L'incidenza dei costi logistici sul fatturato aziendale per settore**

Settore	Trasporto	Magazz.	Ammin.	Scorte	Totale
Cartario/Editoria	4,7%	3,0%	2,1%	3,6%	13,4%
Macchinario elettrico	2,5%	2,6%	2,9%	4,6%	12,6%
Ingrosso	2,9%	3,0%	2,2%	2,9%	11,0%
Alimentari/bevande	3,7%	2,2%	1,7%	2,8%	10,4%
Elettronica	2,0%	2,0%	2,5%	3,8%	10,3%
Chimico/petrolifero	3,8%	2,3%	1,5%	2,6%	10,2%
Metalmecanico	2,3%	2,2%	1,9%	2,9%	9,3%
Automotive	2,7%	2,3%	1,2%	2,7%	8,9%

Dettaglio	2,3%	3,0%	1,6%	2,0%	8,9%
Farmaceutica	2,2%	2,0%	2,1%	2,5%	8,8%

Fonte: A.T. Kearney (*Excellence in Logistics 1993*) - Media europea per settore.

## LE INDAGINI SUL «TESSUTO» ITALIANO

### Lo studio del Censis

Una seconda fonte è uno studio del Censis (Centro Studi Investimenti Sociali) che riporta i risultati di un programma di ricerca promosso dall'Ente Fondazione BNC e realizzato dal Censis con l'obiettivo di monitorare il sistema della domanda e dell'offerta di infrastrutture e servizi per la logistica delle imprese con specifico riferimento alla realtà italiana.

L'indagine è stata effettuata su un campione di 600 aziende. Lo studio indica un'incidenza media dei costi logistici pari al 7,3% del totale dei costi aziendali (10% per le PMI e 5% per la grande industria). Il dato, quindi, non è direttamente confrontabile con lo studio ELA AT-Kearney in quanto è diversa la base considerata (costi aziendali *versus* fatturato).

### Lo studio Confetra

Infine, lo studio Confetra (Confederazione Italiana dei Trasporti e della Logistica) si è posto l'obiettivo di quantificare il valore dei costi logistici per il complesso delle aziende italiane. Sono in primo luogo considerati i settori merceologici Istat e riclassificati in nove macro-settori. Per ciascun macrosettore si è proceduto ad identificare il fatturato (delle aziende manifatturiere con più di 10 addetti) e a stimare l'incidenza percentuale dei costi logistici sul fatturato. Il prodotto tra fatturato e incidenza percentuale dà ovviamente il totale dei costi logistici per macro-settore. La stima dell'incidenza dei costi logistici per settore è stata condotta suddividendo i costi in due sole categorie: costi di trasporto e altri costi logistici.

I costi di trasporto sono stati stimati piuttosto dettagliatamente sulla base di una analisi del fatturato delle principali aziende fornitrici di servizi di trasporto in Italia. I dati sono stati opportunamente corretti per tenere conto del cosiddetto «problema della catena dell'intermediazione». Nel valutare la fatturazione a livello Italia dei servizi logistici e di trasporto conto terzi è necessario tenere conto di come si sviluppano le catene logistiche, al fine di evitare duplicazioni (tipiche nel settore dell'autotrasporto in cui, ad esempio, nel fatturato di uno spedizioniere rientra anche il fatturato del trasportatore che effettua il trasporto come sub-vettore).

Per quanto concerne gli altri costi logistici, lo studio ha cercato di stimarne l'incidenza per diversi settori industriali. Si sono derivate tali incidenze incrociando i risultati dei principali studi esistenti a livello nazionale ed internazionale (si vedano le fonti precedentemente citate) con interviste individuali ad un *panel* di esperti e operatori appartenenti ai vari settori.

Da interviste dirette effettuate con i responsabili della ricerca, è emerso come l'approccio seguito sia di fatto coerente con una visione per filiera piuttosto che con una visione per azienda. Evidenza ne sia il fatto che l'incidenza percentuale dei costi logistici è nettamente superiore rispetto ai valori presentati dalle altre due fonti (ELA AT-Kearney, Censis) i cui risultati fanno riferimento ad una visione per azienda. L'approccio per filiera conduce necessariamente a valori più elevati di incidenza dei costi logistici in quanto considera, per definizione, il costo di tutte le attività logistiche indipendentemente dall'attore che li sostiene e li rapporta al

fatturato derivante dalla vendita del prodotto al cliente finale.

### Gli indicatori del livello di prestazione offerta

L'aumento delle scorte, l'inadeguato livello di servizio fornito, unitamente all'aumento dei costi logistici hanno costretto molte aziende a rivedere il loro sistema logistico e a ripensare in alcuni casi anche alle sue *performance*.

Conseguentemente a tale ristrutturazione sono stati realizzati sistemi per il monitoraggio delle *performance* più o meno evoluti; tuttavia sono ancora poche le aziende che si preoccupano di rilevare presso i propri clienti il grado di soddisfazione del servizio ricevuto e le attese per il futuro.

L'osservazione del livello di servizio fornito può essere condotto sotto molteplici profili: l'assistenza tecnica, la personalizzazione del prodotto, la prontezza nella risposta ecc.

Soprattutto quest'ultima ha assunto nel contesto competitivo attuale grande rilevanza.

La prestazione «prontezza di risposta» può essere scomposta in quattro elementi:

- 1) *disponibilità*, intesa quale garanzia di adeguata copertura inventariale a fronte di richieste interne, provenienti dagli enti utilizzatori di materiali, componenti e semilavorati o esterne provenienti dal mercato di prodotti finiti e ricambi;
- 2) *tempestività*, o velocità quantificata dall'intervallo temporale intercorrente fra la data di emissione dell'ordine e quello in cui il cliente ottiene la disponibilità della merce;
- 3) *affidabilità* o puntualità misurata in termini di scostamento temporale rispetto ad una data di consegna prevista o concordata;
- 4) *flessibilità*, valutata in termini di capacità di adattare la dimensione temporale a mutevoli ed imprevedute richieste del cliente.

Tenere sotto controllo il livello di prestazione fornito a livello di prontezza di risposta può offrire spunti importanti per il miglioramento degli aspetti organizzativo-gestionali che impattano sul livello di servizio aziendale.

Nella Tavola 2 sono riportati alcuni indicatori del livello di prontezza nella risposta al cliente.

**Tavola 2 - Gli indicatori di disponibilità, tempestività, affidabilità e flessibilità**

Indicatori di misura della disponibilità	Indicatori di misura della tempestività (*)	Indicatori di misura della affidabilità (*)	Indicatori di misura della flessibilità
<i>Incidenza di stock-out</i> = Numero articoli in stock out/ Numero totale di articoli	$(\text{Data prima consegna} - \text{Data ordine}) / \text{Numero ordini}$	$(\text{Data prima consegna} - \text{Data concordata}) / \text{Numero ordini totale}$	Giorni di anticipo minimi per accettazione variazione sugli ordini
<i>Completezza di consegna</i> = Numero di righe d'ordine evase prima consegna/ Numero totale righe d'ordine	Numero di ordini evasi in un periodo/Numero totale ordini	Numero ordini evasi in ritardo/Numero totale ordini	Varianza dei tempi di consegna

(\*) Tali indicatori possono essere calcolati prendendo in considerazione l'ordine oppure la riga d'ordine.

### UN «OSSERVATORIO» PRIVILEGIATO

Presentiamo adesso i risultati di una ricerca condotta nell'ambito di un nuovo osservatorio (alla sua prima edizione) che ha come obiettivo di fornire alle medie imprese italiane:

- supporto metodologico e modulistica per misurare il costo totale della propria catena logistica (e quindi del processo logistico) e per valutare, attraverso indicatori fisico-tecnici, il livello di servizio offerto ai propri clienti;
- informazioni per comprendere il proprio posizionamento, in termini di costi e di livello di servizio, rispetto ad un campione di imprese omogeneo;
- nuovi stimoli per introdurre in azienda azioni tese al miglioramento di alcune attività gestionali critiche in relazione al livello di servizio e relativi costi totali lungo il processo logistico;
- precise indicazioni per valutare scelte di *make or buy* o di *outsourcing*.

**La campionatura e le ipotesi di lavoro**

La prima edizione della ricerca ha coinvolto un campione di 32 aziende di produzione e trasformazione aventi sede legale in Emilia-Romagna, Toscana e Marche; queste sono le caratteristiche dimensionali (valori espressi in miliardi di lire) delle aziende coinvolte:

<b>Le caratteristiche del campione</b>		
<b>Dimensione</b>	<b>N. aziende</b>	<b>Percentuale sul totale</b>
< 30	6	19%
> 30 < 300	18	56%
> 300	8	25%
<b>Totale</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Come si può notare, la maggior parte del campione è rappresentata da aziende di medie dimensioni con una fascia di fatturato compresa fra i 30 ed i 300 miliardi.

Le ipotesi di lavoro sono state formalizzate in un questionario, composto da 124 domande, che ogni azienda partecipante ha compilato. Successivamente, ove opportuno l'analisi è stata approfondita per telefono o tramite una «visita» in azienda.

Dal lavoro svolto è emerso che nessuna azienda partecipante aveva mai misurato e valutato i costi e le prestazioni del processo logistico e quindi tutte le informazioni ottenute sono risultate assolutamente nuove per tutte le aziende.

Il campione di riferimento composto da 32 aziende è stato disaggregato in tre gruppi aziendali omogenei:

- imprese con produzione su specifica richiesta del cliente (su commessa);
- imprese con produzione a catalogo (produzione su previsione);
- imprese con produzione mista (in parte su commessa in parte a catalogo), ciò al fine di ottenere gruppi omogenei entro i quali effettuare i confronti.

**I report informativi**

Ogni azienda partecipante ha potuto poi ottenere, in virtù della sua collaborazione alla ricerca, i seguenti report informativi:

- un report per la misurazione dei costi della propria catena;
- un report per il confronto con le altre singole imprese appartenenti al medesimo raggruppamento;
- un report per i confronti con i costi medi di settore risultanti da altre ricerche condotte a livello europeo e sopra citate;
- infine ogni azienda ha potuto verificare il proprio posizionamento all'interno della matrice livello di costo/livello di servizio.

Tali report sono presentati nella tavole che seguono.

La Tavola 3 mostra la riclassificazione di tutte le informazioni di costo (costo degli spazi, del personale, degli ammortamenti ed altri) per «anello» della catena (approvvigionamento ecc.); dai valori riportati riportati come esempio emerge che l'azienda «alfa» ha un costo totale del processo logistico pari all'8% del fatturato, circa 8 miliardi, di cui 5 per trasporti.

**Tavola 3 - I costi del processo logistico per «anello» della catena (valori in milioni di lire)**

Azienda 1		Tipologie di costi				TOTALE PER ATTIVITÀ	% SUL TOTALE COSTO LOGISTICA	% SUL FATTURATO
		Costo spazi occupati	Impiego personale	Ammort.	Altri costi			
FATTURATO		m2	numero persone	investimenti (mln)				
100.000		9.082	26	385				
Anello 1	APPROVVIGIONAMENTO	9	440	6	0	455	5,7%	0,5%
Anello 2	PIANIFICAZIONE E PROGR. PRODUZIONE	E3	198	4	0	205	2,6%	0,2%
Anello 3	MAGAZZINI / DEPOSITI / MOVIMENTAZIONE INTERNA / CONTROLLO ACCETTAZIONE	1.200	545	36	65	1.846	23,1%	1,8%
Anello 4	IMBALLAGGIO E SPEDIZIONE	E150	285	51	5	491	6,1%	0,5%
Anello 5	TRASPORTO IN ENTRATA ED USCITA	IN0	0	0	5.000	5.000	62,5%	5,0%
	<b>TOTALE PER NATURA</b>	<b>1.362</b>	<b>1.468</b>	<b>96</b>	<b>5.070</b>	<b>7.996</b>	<b>100%</b>	<b>8,0%</b>

Nella Tavola 4 viene mostrato un confronto dei valori presentati dall'azienda «alfa» con il campione omogeneo di riferimento. Dal confronto con le altre aziende e con la media è facile constatare significativi scostamenti nei valori di costo.

**Tavola 4 - L'analisi comparativa costi/fatturato fra imprese omogenee con produzione a catalogo (valori in milioni di lire)**

Descrizione attività	Azienda 0	Azienda 1	Azienda 2	.....	.....	.....	n.	MEDIA
APPROVVIGIONAMENTO	29,8%	5,7%	24,1%	5,3%	11,0%	22,2%	5,4%	14,8%
PIANIFICAZIONE E PROGR. PRODUZIONE	18,1%	2,6%	13,1%	5,5%	3,9%	10,6%	5,6%	8,5%
MAGAZZINI / DEPOSITI / MOVIMENTAZIONE INTERNA / CONTROLLO ACCETTAZIONE	29,1%	23,1%	34,0%	19,6%	27,3%	40,5%	65,8%	34,2%
IMBALLAGGIO E SPEDIZIONE	E8,7%	6,1%	10,8%	20,2%	22,8%	13,1%	6,9%	12,7%
TRASPORTO IN ENTRATA ED USCITA	14,3%	62,5%	18,0%	49,4%	35,0%	13,5%	16,3%	29,9%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nella Tavola 5, invece, viene mostrato un confronto fra la media dei costi sul fatturato del raggruppamento «imprese che producono a catalogo» rispetto ai dati presentati nella principale ricerca condotta a livello europeo (ELA - AT Kearney).

**Tavola 5 - L'analisi comparativa fra i costi medi di imprese omogenee che producono a catalogo e i costi medi «europei» (valori in milioni di lire)**

Descrizione attività	Media	Descrizione attività Osservatorio europeo	Dati medi Osservatorio Dimensione Consulting	Settore manifatturiero ELA - AT Kearney (*)	Settore farmaceutico ELA - AT Kearney(*)	Settore alimentare ELA - AT Kearney(*)
APPROVVIGIONAMENTO	1,7%	AMMINISTRAZIONE	2,8%	1,9%	2,1%	1,7%
PIANIFICAZIONE PROGR. PRODUZIONE	1,0%					
MAGAZZINI / DEPOSITI MOVIMENTAZIONE INTERNA CONTROLLO IN ACCETTAZIONE	3,3%	MAGAZZINI	4,6%	2,2%	2,0%	2,2%
IMBALLAGGIO SPEDIZIONE	1,3%					
TRASPORTO ENTRATA ED USCITA	3,0%	TRASPORTI	3,0%	2,3%	2,2%	3,7%
<b>TOTALE</b>	<b>10,4%</b>	<b>TOTALE</b>	<b>10,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>7,6%</b>

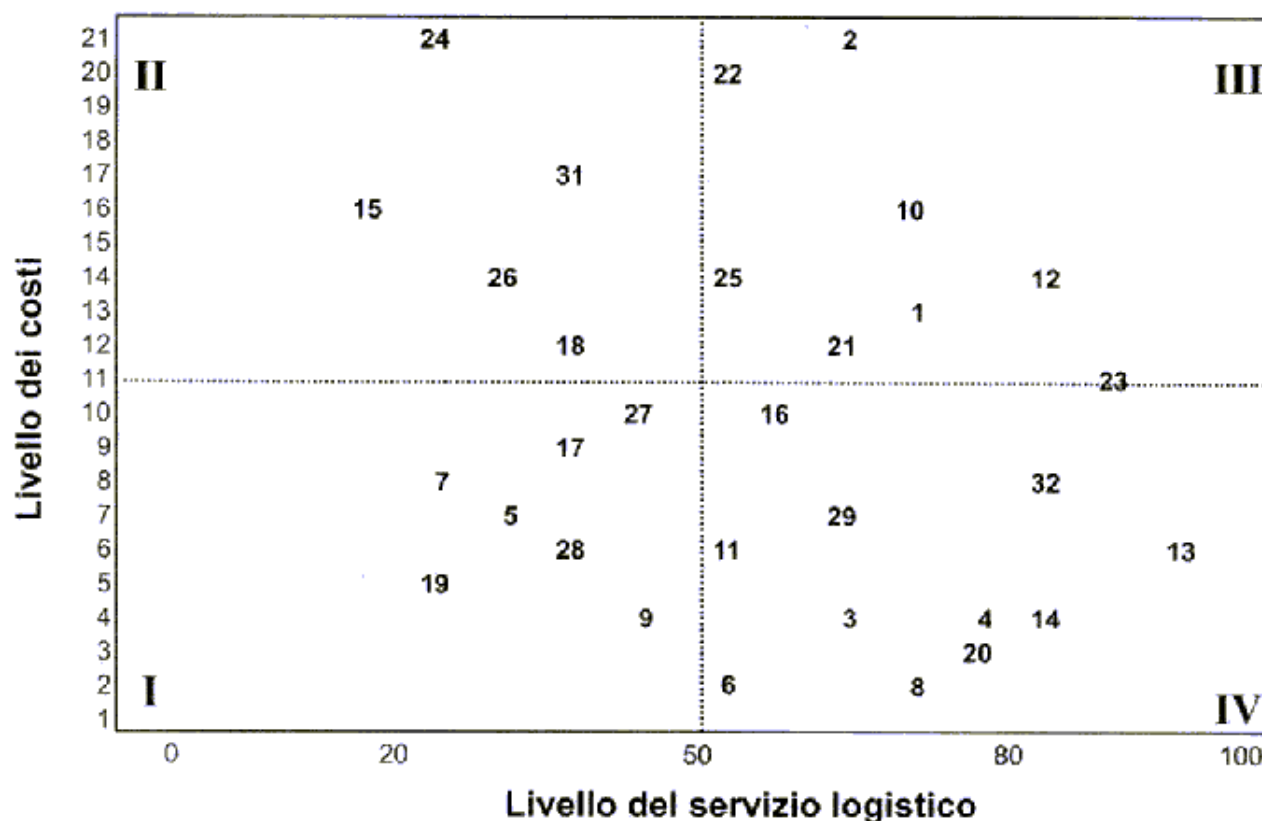
(\*) Per omogeneità di confronto, dai valori dell'osservatorio di ELA - AT Kearney presentati sono stati scorporati i valori inerenti alle scorte. Per ricordare i valori della presente tavola ai valori presentati nella Tavola 1 occorre quindi sommare i valori delle scorte (ovvero il costo figurativo delle scorte) presenti nella Tavola 1. Quindi, i valori considerati nell'osservatorio di Dimensione Consulting non considerano il costo figurativo delle scorte.

Per poter effettuare il confronto, le informazioni sono state riclassificate - come mostra la tavola - poiché i dati di costo presenti nella ricerca ELA - AT Kearney mostrano un minore livello di dettaglio. Dal confronto emergono costi percentuali sul fatturato superiori alla media europea; ciò è spiegabile anche col fatto che il campione di imprese incluso nella ricerca di ELA rappresenta la grande impresa.

#### Lo schema di auto-valutazione

Ogni azienda partecipante ha inoltre espresso una auto-valutazione relativamente al livello di servizio fornito dal proprio processo logistico. Nel caso specifico, sono stati posti, all'interno del questionario, quesiti inerenti ai quattro elementi sopra descritti e per i quali si sono forniti esempi di indicatori di misurazione e cioè: disponibilità, tempestività, affidabilità, flessibilità.

Grazie alle risposte conseguenti alla auto-valutazione compiuta dalle aziende e ad una successiva elaborazione delle informazioni è stato possibile redigere la matrice presentata nella Tavola 6.



**Tavola 6 - Il posizionamento del campione nella matrice «costi/livello di servizio»**

Ogni azienda (contrassegnata da un numero) è stata posizionata all'interno di tale matrice potendo in tal modo verificare, da una parte, la propria combinazione livello di servizio/costo conseguente, e dall'altra, effettuare un confronto con il posizionamento delle altre imprese partecipate.

Le imprese collocate nel I quadrante hanno mostrato un livello di servizio insufficiente (< 50%) con un livello di costi/fatturato medio-basso.

Le imprese collocate nel II quadrante hanno invece mostrato non solo un livello di servizio insufficiente, ma anche un rapporto costi logistici/fatturato estremamente elevato.

Anche le imprese posizionate nel III quadrante mostrano un rapporto costi/fatturato molto alto, ma con un livello di servizio molto più interessante.

Infine le imprese collocate nel IV quadrante hanno mostrato il miglior equilibrio fra costi e prestazioni del processo logistico.

### LA STRADA DA PERCORRERE

Come accennato, nella parte iniziale del presente intervento, le esigenze dei mercati stanno modificando il concetto di logistica, quest'ultimo soppiantato, sempre più, dalla cosiddetta *supply chain*.

In tale nuovo contesto di riferimento, ogni impresa deve essere in grado di fornire esatta risposta a domande del tipo:

- *come può la nostra azienda semplificare e migliorare le transazioni con fornitori e clienti?*
- *quali modifiche è possibile effettuare grazie alla tecnologia online, per migliorare le nostre prestazioni?*

Se si conviene che non sia possibile fornire chiare risposte a tali domande, prescindendo da una precisa conoscenza della qualità attuale delle *performance* della propria catena logistica interna e dei costi conseguenti, allora significa che non vi sono dubbi sulla strada da percorrere.

Occorre che le imprese si organizzino per misurare e conoscere i costi del proprio processo logistico interno e per valutare il proprio livello di servizio, completando, se possibile, tale analisi con un'attività di *benchmarking*.

## GLOSSARIO

### **Logistics pipeline**

Modello concettuale della logistica «tradizionale»: intesa come rivolta al coordinamento delle funzioni che all'interno dell'azienda gestiscono il flusso dei materiali e delle relative informazioni, ossia le funzioni di approvvigionamento, produzione, e distribuzione.

### **External supply chain**

Modello concettuale attuale della logistica in cui prevale la competitività fra «sistemi logistici», fra sistemi cioè che comprendono a monte i fornitori e a valle i clienti, ai diversi livelli (imprese di distribuzione, gruppi di acquisto, singoli punti vendita), con una forte attenzione ai consumatori finali.

---

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito  
[www.sanpaoloimi.com/impres](http://www.sanpaoloimi.com/impres)

Documento pubblicato su licenza di Ipsoa Editore S.r.l. - Copyright Ipsoa Editore S.r.l.

Fonte: Amministrazione & Finanza-Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale,  
Ipsoa Editore