



# Avviare e gestire in modo efficace l'outsourcing del magazzino

SIMCO Srl  
Via Durando 38 - Milano  
Tel. 0239325605 – Fax 0239325600  
[www.simcoconsulting.it](http://www.simcoconsulting.it)

Relatore: Marco Cernuschi  
[m.cernuschi@simcoconsulting.it](mailto:m.cernuschi@simcoconsulting.it)

*La presente documentazione è protetta dalle norme sui diritti d'autore e nessuna parte può essere riprodotta con l'ausilio di qualsiasi supporto, integralmente o parzialmente, senza esplicito consenso preliminare di Simco.*

# CHI È SIMCO

*Le Aziende più note e gli interventi all'estero*

**Simco Consulting è una delle più importanti società italiane di consulenza e formazione specializzate nella logistica.** Dal 1981, anno della sua fondazione, Simco ha sviluppato **oltre 2.000 progetti per più di 500 Clienti** di diverse dimensioni e settori merceologici.

**La nostra missione** consiste nel saper **coniugare competenze e tecnologie per analizzare e migliorare processi**, motivare e qualificare le Risorse Umane **al fine di controllare e sviluppare le performance complessive dell'azienda.**

Il nostro metodo non fornisce soluzioni standard, ma offre **un approccio su misura, modellato sulle reali esigenze del Cliente ed ispirato a concretezza e innovazione.**



# CHI È SIMCO

Alcune delle aziende che ci hanno scelto



# CHI È SIMCO

## *Le aree d'intervento*

- Organizzazione del network distributivo
- Master Plan e Lay Out di fabbrica
- Logistica di Magazzino
- Outsourcing dei Trasporti e dei Magazzini
- Previsione della domanda e gestione delle scorte
- Lean Production
- Formazione nella Supply Chain



# OUTSOURCING: QUANDO CONVIENE E COME ATTIVARLO

*L'indice*

- **I MOTIVI PER TERZIARIZZARE**
- **LE FASI DEL PROGETTO**
  - Definizione del "Piano d'intervento"
  - Preparazione del Tender
  - Gestione del Tender
  - Gestione del Progetto realizzativo
- **GLI ERRORI DA NON COMMITTERE**

**PRIMO ERRORE DA NON FARE:  
PENSARE DI SPIEGARE TUTTO QUESTO IN 40 MINUTI**

# EVOLUZIONE DEL MERCATO

## *I fattori critici per le aziende*

L'aumento della competizione impone elevati **livelli di servizio** per crescere o mantenere la posizione di mercato:

- crescita dell'**ampiezza e della profondità della gamma** gestita (aumento delle righe per ordine – aumento del display di picking)
- aumento della **frequenza degli ordini** (diminuzione dei pezzi per riga – più picking)
- crescita della **qualità** offerta (in house) e percepita (in field)
- crescita del "**servizio logistico**": disponibilità (copertura), puntualità, tempestività (capillarità distributiva), flessibilità (frazionamento)
- crescita della **imprevedibilità della domanda** nei mercati dove il tempo di risposta al Cliente è inferiore al L.T. di produzione/approvvigionamento
- Aumento delle richieste di **prestazioni complementari**: comunicazione, assistenza tecnica, repackaging, kitting, consegna "porta a porta", consulenza, etc.

# EVOLUZIONE DEL MERCATO

*Gli obiettivi della logistica*

## **Gli obiettivi che la Direzione chiede alla logistica**

- Aumento del livello di servizio!!!!
- Continuità operativa!!!
- Contrazione del Lead Time complessivo (più velocità in magazzino e nei trasporti)!!!
- Aumento dei mercati da servire (più km da percorrere)!!!
- Riduzione dei costi!!!

**MA COME FARE?!?!**



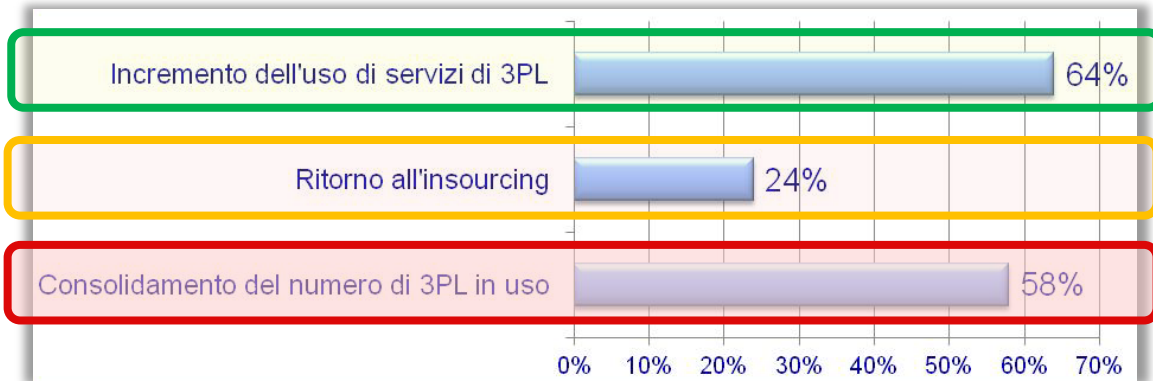
# EVOLUZIONE DEL MERCATO LOGISTICO

*E per il futuro?*

**La tendenza delle imprese più grandi è alla terziarizzazione** dei servizi logistici a fornitori esterni, per i quali invece tali attività rappresentano il core business ma con delle differenze rispetto al passato; innanzitutto:

- una **maggiore consapevolezza** di ciò che si può ottenere e di cosa si può perdere
- una **maggiore disponibilità di metodi e di approcci** per gestire la gara e il contratto
- una **maggiore preparazione dei committenti** coinvolti nei processi di outsourcing
- una **maggiore attenzione agli aspetti logistici** e non solo a quelli economici finanziari

## TUTTI SODDISFATTI?



**In generale un progetto di outsourcing poco accurato**

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Il percorso metodologico*

### **1. Definizione del “Piano d’intervento”**

- Effettuazione di un audit per conoscere se stessi ---
- Definizione del perimetro delle attività che si intendono dare in outsourcing
- Determinazione del tipo di relazione da adottare con la 3PL: tattica o strategica ---
- Definizione delle fasi, delle modalità d’intervento e del crono programma dell’intero progetto

### **2. Preparazione del tender**

- Ricerca, analisi e consolidamento dei dati di funzionamento
- Definizione della vendor list e primi colloqui informali ---
- Redazione del Capitolato Tecnico Logistico ---
- Definizione dell’articolazione della tariffa e degli SLA (livelli minimi di servizio) ---
- Definizione del modello di valutazione delle offerte e degli audit ai fornitori (scorecard)

### **3. Gestione del Tender**

- Audit delle 3PL coinvolte e incontri di approfondimento ---
- Ricezione, analisi, armonizzazione e tabulazione delle offerte tecniche ed economiche ---
- Trattative e scelta finale

### **4. Gestione del Progetto realizzativo**

- Project Management della realizzazione
- Gestione del transitorio, del trasloco e della formazione delle Risorse Umane ---
- Verifica dei risultati e miglioramento continuo

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Definizione del "Piano d'intervento"*

## AUDIT LOGISTICO

Verificare l'attuale modello di gestione dei trasporti al fine di comprendere se non possa essere migliorato:

- **valutandone l'efficacia** (in termini di livello di servizio erogato: tempi di resa e lead time complessivo delle richieste) e **l'efficienza** (organizzazione, processi interni, risorse impegnate, costi sostenuti);
- **sviluppando un modello** alternativo di network distributivo e/o di gestione della distribuzione in grado di **diminuire i costi**;
- **verificando la convenienza** ad utilizzare un **software** ad hoc per la gestione della distribuzione (WMS, TMS, pianificazione e ottimizzazione delle percorrenze, tracking dell'ordine, etc.).

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Definizione del "Piano d'intervento"*

## **DETERMINAZIONE DEL TIPO DI RELAZIONE DA ADOTTARE CON LA 3PL:**

### **1. DURATA DEL CONTRATTO**

- *Flessibilità*
- *Approccio interno all'automazione dei processi*
- *Altro ...*

### **2. APPROCCIO AL PROGETTO**

- *Chiedo al fornitore di organizzarsi completamente in libertà (ma poi controllo e giudico i progetti organizzativi/lay out)*
- *Preparo già un progetto di magazzino di massima e poi lo sottopongo al fornitore*
- *Il fornitore lavora all'interno della mia struttura (magazzino e/o stabilimento)*
- *Altro ...*

### **3. SUDDIVISIONE DEI SERVIZI**

- *Unico tender per trasporti, housing e handling*
- *Tender separati: Building, Attrezzature, Manodopera e trasporti*
- *Altro ...*

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Preparazione del tender*

## **PRIMI COLLOQUI INFORMALI:**

Attivare dei colloqui informali, **specialmente se condotti da società di consulenza terze**, possono portare numerosi vantaggi come ad esempio:

### **1. DEFINIZIONE DELLA VENDOR LIST**

- *Discussione preliminare sui servizi che verranno richiesti*
- *Discussione preliminare dei Livelli di Servizio Minimi*
- *Discussione preliminare sull'articolazione della tariffa*
- *Altro ...*

### **2. CONOSCENZA DI OPPORTUNITÀ DEL MERCATO**

- *Discussione preliminare sulla best location scelta*
- *Discussione preliminare sulla tipologia di relazione che si vuole instaurare con la 3PL*
- *Discussione preliminare sull'approccio agli investimenti e all'automazione*
- *Discussione preliminare su innovazioni di processo proposte dalla 3PL*
- *Altro ...*

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Preparazione del tender*

## **I DOCUMENTI PER LA SCELTA**

***Il contratto – è opportuno che questo documento sia redatto/approvato da un avvocato specializzato***

### ***Il capitolato tecnico logistico***

- Istruzioni per la presentazione dell'offerta
- Condizioni generali di fornitura (obblighi dell'Operatore logistico, controlli e verifiche, assicurazioni, premi e penali)
- Specifiche tecniche della fornitura (descrizioni attività, livelli minimi di prestazione, obiettivi qualitativi del servizio, KPI e reportistica)
- Tabulazioni tecniche (flussi IN/OUT e giacenze sulle quali basare la tariffa)
- Struttura della tariffa (housing, handling, trasporto e attività accessorie)
- Allegati (Modello 231, norme di buona distribuzione, etc.)

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Dati di funzionamento del magazzino*

1. Rilievo ed analisi **qualitativa** dell'attuale processo di gestione degli ordini (in ingresso e in uscita);
2. Analisi **quantitativa** delle attività di magazzino (handling e housing):
  - flussi di automezzi in arrivo al magazzino e la loro modalità di scarico
  - flussi IN articolati per articolo/mese per UdC e provenienza
  - andamento mensile dell'assortimento di magazzino, ed in particolare delle scorte espresse in unità di carico (opportunamente articolate sulle caratteristiche che richiedono uno stoccaggio particolare per altezza/peso, etc.) e delle SKU, per identificare e quantificare i fenomeni di stagionalità (almeno media e massimo)
  - flussi OUT articolati per articolo/mese per UdC e tipologia di prelievo (interi/picking)
  - flussi di automezzi in uscita e la loro modalità di carico
3. **Proiezione nel medio termine** (ad esempio 5 anni) dei suddetti parametri logistici tenendo conto degli scenari di business che verranno a verificarsi.

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Preparazione del tender*

## La tariffa e la sua struttura

- **Trasloco** - trasporto, primo inventario, messa a dimora, etc.
- **Avviamento** - scaffali, attrezzature automatiche, sw, curva di apprendimento e formazione del personale, etc.
- **Housing** - costi delle superfici, di regia, etc.
- **Handling** - costi di persone, mezzi, imballaggi, etc.
- **Trasporto** - costi di trasporto, attività accessorie, etc.
- **Altre attività** - reworking, inventari, etc.

## I requisiti della tariffa

- **Equa** - entriamo nell'ordine d'idee che anche la 3PL deve marginare (win-win)
- **Descrittiva** - il più possibile orientata all'Activity Based Costing
- **Semplice** - dobbiamo essere sempre in grado di controllare l'ammontare della fattura

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Preparazione del tender*

### **HOUSING**

Può **variare in funzione alla tipologia dei prodotti, delle Unità di Carico utilizzate**, delle modalità di immagazzinamento.

- Costo mensile al posto pallet o al metro lineare di scaffale a pianetti occupato;
- Costo al metro quadro.

Abitualmente con un minimo garantito.

### **HANDLING**

- Movimenti in Ingresso (scarico camion, controllo in accettazione, messa a dimora, etc.)
- Preparazione Ordini (picking, formazione delle Unità di spedizione, carico camion, etc).

Le voci in questione possono essere variamente accorpate.

**Bisogna individuare i driver del costo (bolla, riga, pezzo, collo, pallet, etc.) per ogni processo.** Si possono utilizzare tariffe diverse in relazione alla tipologia dei prodotti/UdC, dei canali distributivi (diverso profilo dell'ordine), delle necessità di rimballo, etc.

### **TRASPORTO**

Bisogna individuare i driver del costo (bolla, peso, volume, pallet, distanza, etc.). Si possono utilizzare anche metodi composti (es: peso/destinazione), tariffe diverse in relazione alla rapidità dei trasporti o ai canali distributivi (diverso profilo dell'ordine). Ricordiamoci sempre: semplicità e controllabilità.

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Gestione del Tender*

### **AUDIT DELLE 3PL COINVOLTE E INCONTRI DI APPROFONDIMENTO**

#### ***Audit societario dei fornitori coinvolti nel tender***

- Orientamento strategico, focalizzazione, permanenza e conoscenza del settore
- Struttura societaria
- Copertura geografica
- Referenze generali e specifiche di settore
- Capacità finanziaria, valore e dinamiche del fatturato

#### ***Audit logistico dei fornitori coinvolti nel tender***

- Metodi e strumenti per l'organizzazione del lavoro
- Presenza e utilizzo dei KPI
- Approcci orientati al miglioramento continuo
- Capillarità del network distributivo e adeguatezza della flotta dei veicoli
- Capacità progettuale ed esperienza nella gestione di contratti di outsourcing
- Adeguatezza del sw del magazzino (WMS) e/o dei trasporti (TMS)



# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## Gestione del Tender

### “OFFERTA TECNICA” Vs “OFFERTA ECONOMICA”

Per poter dare un giudizio completo su un'offerta di un fornitore di servizi di logistica, sia esso di magazzino o di trasporto, è necessario distinguere l'offerta tecnica da quella economica.



Per una buona gestione di un tender, per poter scegliere veramente il miglior contendente e per impostare una buona relazione con il fornitore di servizi logistici durante la durata del contratto, è **FONDAMENTALE** ricevere e valutare un'offerta completa sia dell'aspetto tecnico sia di quello economico

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## *Gestione del Tender*

### **ARMONIZZAZIONE E TABULAZIONE DELLE OFFERTE:**

Durante la preparazione delle offerte, sarà necessaria **un'attività di supporto alle 3PL per chiarire i loro eventuali dubbi** sui contenuti del documento, le modalità e i tempi concessi per la preparazione dell'offerta.

Nonostante gli sforzi fatti per la completezza dei documenti di gara, l'esperienza insegna che sarà necessaria **un'attività di follow-up**, per chiarire gli aspetti controversi e per ricevere le necessarie integrazioni da parte delle 3PL, **in modo da rendere le offerte realmente confrontabili.**

**I progetti logistici proposti**, che daranno luogo al servizio offerto dal fornitore, dovranno essere dapprima validati (tutte le proposte dovranno essere in grado di rispondere agli SLA definiti) e poi **giudicati implementando una *balanced scorecard* di confronto.**

A volte per anticipare alcune problematiche **si può organizzare un workshop a cui invitare tutti i contendenti** per spiegare le principali logiche contrattuali, l'articolazione della tariffa, gli SLA e le particolarità di alcuni processi. Può essere interessante anche organizzare una "visita guidata" al magazzino.

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

## Comparazione e scelta finale

	Peso	Supplier 1	Supplier 2	Supplier 3	Supplier N
<b>A Company Survey</b>					
1 Company Profile (FTE, Customers, Warehouses, ...)	5				
2 Company Profile in Italy (FTE, Customers, Warehouses, ...)	5				
3 Company Profile in Italy in Automotive Sector (FTE, Customers, Warehouses, ...)	5				
4 Tender Turnover compared with Total Italy Logistic Turnover	5				
5 Company Financial Soundness (by Lamborghini)	5				
6 To Have Current Contract in Automotive Line Feeding outside VW	5				
7 Dimension of the logistic contracts in Bologna and Modena Area (FTE)	5				
8 Certifications	5				
<b>B Tender and Project Management</b>					
1 Project and Analysis Depth	5				
2 Tender Management (Respect of Procedures, Timing, ...)	5				
3 Use of Dedicated Start-Up Team	5				
4 Timeline/Ramp-Up of the Activities	5				
5 Organization Definition (n°FTE WC and BC)	5				
6 Presence of Innovative Solutions - (e.g.: Visual Management, ...)	5				
7 Process and Layout Proposal for Inbound Area of FLC (FTE, MHE, Process Description)	5				
<b>C Company Logistic Audit</b>					
1 SOP Presence and Utilization	5				
2 KPI Presence and Utilization (SLA and Productivity)	5				
3 IT System Knowledge (WMS SAP)	5				
4 Continuous Improvement Projects Approach	5				
5 Evidence of Processes Innovation	5				
6 Labor Organization Planning and Scheduling Tools	5				
7 Presence of Formal Contingency Approach and Recovery - management for no stock	5				
8 Line Feeding Different Methods (Kanban, Supermarket, JIT, JIS, Sequencing, Resequencing)	5				
9 Use of External Warehouse	5				
10 Safety Management	5				
11 VDA Level of Implementation	5				
		-	-	-	-

TECHNICAL EVALUATION VOICE OF COMPARISON		Weight %
A	Company survey	10%
B	Logistic Audit	40%
C	The proposed warehouse	44%
D	Shuttling	3%
E	Re-working activities	2%
F	Relationship with RB	1%
<b>TECH. FINAL CLASSIFICATION</b>		<b>100%</b>

WEIGHTED EVALUATION							
A	0,21	0,27	0,38	0,19	0,15	0,28	0,33
B	1,30	1,27	1,70	1,30	0,97	0,97	1,17
C	1,35	1,46	1,46	1,52	1,53	1,59	1,60
D	0,10	0,12	0,08	0,08	0,10	0,08	0,08
E	0,04	0,04	0,08	0,04	0,08	0,06	0,06
F	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
<b>TECH. FINAL CLASSIFICATION</b>	<b>3,04</b>	<b>3,19</b>	<b>3,74</b>	<b>3,17</b>	<b>2,87</b>	<b>3,02</b>	<b>3,28</b>

TECH. EVALUATION	40%
ECON. EVALUATION (warehousing)	60%
<b>OVERALL EVALUATION</b>	<b>100%</b>

1,21	1,27	1,49	1,27	1,15	1,21	1,31
1,8	1,8	2,4	3,0	0,6	0,6	1,2
<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>

Per poter *scegliere veramente il miglior contendente* e per impostare una buona relazione con la 3PL durante la durata del contratto, è **FONDAMENTALE ricevere** e valutare un'offerta completa sia dell'aspetto tecnico sia di quello economico.

OFFERTA TECNICA



OFFERTA ECONOMICA

# IL PROGETTO DI OUTSOURCING

*Gestione del Progetto realizzativo*

## **PROJECT MANAGEMENT DELLA REALIZZAZIONE**

### **GESTIONE DEL TRANSITORIO**

- Sviluppare un progetto di dettaglio e un piano d'azione
- Pianificare e seguire attentamente la fase di trasloco
- Formazione sulle nuove competenze – controllo e coordinamento

### **GESTIONE DEL DAY BY DAY**

- Sviluppare degli ottimi processi collaborativi con la 3PL scelta
- Controllare, controllare e controllare tramite:
  1. La costruzione di un cruscotto logistico condiviso
  2. Il calcolo puntuale e preciso dei premi/penali
  3. Eseguire survey sul livello di servizio erogato
  4. Audit frequenti per verificare la corrispondenza delle attività lavorative con le procedure concordate

# LE REGOLE PER IL SUCCESSO

- ✓ Ragionare con una **visione di lungo termine** e non solo con un obiettivo di riduzione immediata dei costi. Effettuare un'attenta **analisi dei rischi** e valutare le modalità della terziarizzazione (quali infrastrutture e competenze) e il numero dei fornitori.
- ✓ I processi che si intende esternalizzare devono essere **già oggetto di analisi per l'ottimizzazione**; non ci si deve aspettare che se ne preoccupi il fornitore.
- ✓ La decisione di procedere a una operazione di outsourcing deve essere possibilmente **condivisa a tutti i livelli aziendali e il Top Management deve mostrarsi in prima linea**.
- ✓ Prepararsi a **gestire le fasi di transizione e gli inevitabili problemi**.
- ✓ È necessario creare una **situazione in cui tutti traggono vantaggio dall'outsourcing sia i fornitori sia l'azienda**. Quando i vantaggi sono sbilanciati si generano solitamente benefici più elevati nel breve periodo, ma possibili svantaggi di lungo termine.
- ✓ Impostare un **modello di misurazione delle prestazioni condiviso** per capire i motivi di eventuali scostamenti dei valori obiettivo (non per trovare o punire i colpevoli). La periodica revisione degli obiettivi rende la relazione con la 3PL più duratura ed efficace.

# LE REGOLE PER IL SUCCESSO

L'outsourcing non deve essere considerato un semplice atto di acquisto, ma **deve essere vissuto come una scelta strategica** in grado di modificare l'azienda.

E' da intendersi come **una scelta quasi a senso unico**: il ritorno a una gestione interna crea normalmente problematiche più che proporzionali alla dimensione.

**CI SONO PARERI DISCORDANTI SULL'OPPORTUNITÀ DI TERZIARIZZARE ALCUNI PROCESSI AZIENDALI. IL SUCCESSO DIPENDE DALLE SPECIFICHE PECULIARITÀ AZIENDALI E DALL'ACCURATEZZA DEL PROGETTO DI OUTSOURCING.**

**Vi ringrazio per l'attenzione**  
**Potete inviarmi domande anche a**  
**m.cernuschi@simcoconsulting.it**

SIMCO S.r.l. – Via Giovanni Durando, 38 – 20158 Milano  
Telefono 02 39325605 – Fax 02 39325600

**[www.simcoconsulting.it](http://www.simcoconsulting.it)** – e-mail : **[m.cernuschi@simcoconsulting.it](mailto:m.cernuschi@simcoconsulting.it)**