

Logistica di **e-Commerce B2c**, Fashion e Alimentare specchio della crisi



Prof. Gino Marchet,
Direttore Scientifico dell'Osservatorio Contract Logistics
del Politecnico di Milano



Un risultato importante dell'indagine 2013 dell'osservatorio sull'**outsourcing della logistica in Italia è che l'andamento di questo mercato è costantemente migliore del PIL in tutti e 5 gli anni esaminati.**

Tra i molti temi trattati nel rapporto, i ricercatori hanno approfondito anche la domanda di servizi logistici avanzati che coprono attività tradizionalmente non terziarizzate e che richiedono competenze nuove ai fornitori di logistica. Uno di questi servizi avanzati è la gestione logistica dell'e-Commerce verso il consumatore finale (B2c). L'innovazione in ambito logistico si può declinare in diversi modi, ad esempio come introduzione di nuovi prodotti/servizi o revisione di processo/sistemica. Per entrambe le tipologie serve una forte interazione fra committenti e fornitori di servizi logistici.

La ricerca 2012 dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano, aveva evidenziato il forte interesse da parte dei committenti verso i **"servizi logistici avanzati"**, ossia **"relativi ad attività tradizionalmente non terziarizzate"** e che tendenzialmente implicano un arricchimento delle competenze dei fornitori di servizi logistici. Nell'edizione 2013 sono stati approfonditi i servizi "e-Commerce B2c" e "Factory Logistics".

Al fine di capire il grado di sviluppo di questi servizi e le motivazioni/criticità alla base della loro implementazione ci si è focalizzati su due settori specifici: Fashion ed alimentare, considerando le aziende committenti

operanti in Italia con **fatturato superiore a 50 milioni di euro**. Le evidenze numeriche si basano principalmente sulle survey on-line che hanno coinvolto le aziende committenti e fornitori di servizi logistici.

I risultati confermano un crescente interesse da parte dei committenti verso il canale e-Commerce. Quasi la metà delle aziende appartenenti ai settori in esame (Fashion e alimentare) dichiara di essere attiva nel canale e-Commerce B2c. Per quanto l'incidenza delle vendite di questo canale sul fatturato sia ancora molto bassa (attorno all'1%), il 46% delle aziende esaminate evidenzia prospettive di crescita a due cifre. In generale le aziende ritengono che questo canale di vendita andrà sempre più ad assumere un ruolo rilevante a fianco dei canali più tradizionali e che la cross-canalità diventerà un fattore critico di successo. Proprio lo sviluppo di più canali di vendita, ciascuno con peculiarità specifiche, aumenta la complessità della logistica.

Il livello di coinvolgimento del fornitore di servizi logistici è funzione della strategia di presidio del canale e-Commerce B2c. Accanto ad una percentuale consistente di aziende che coinvolge i fornitori di servizi logistici solo per il trasporto e al più per tutta la logistica "fisica", esiste una quota rilevante di aziende (44%) che affida loro alcuni servizi accessori (dal confezionamento dei prodotti, alla gestione dei resi, fino al supporto IT).

... Segue a pagina 18

... Segue da pagina 3

L'analisi ha evidenziato che **l' e-Commerce B2c può "seguire" diversi canali, non necessariamente mutuamente esclusivi:** vendita indiretta tramite e-Retailer, ossia intermediari per le vendite on-line come ad esempio Amazon (56% dei casi) oppure vendita diretta attraverso lo sviluppo di un sito "proprio" (38% dei casi); nel 6% dei casi vengono adottate contemporaneamente entrambe le strategie. In caso di vendita indiretta la logistica del produttore è molto simile a quella tradizionale, anche se gli e-Retailer richiedono ai produttori consegne di piccole quantità.

Gli e-Retailer sono caratterizzati, oltre che da forti competenze commerciali, di marketing e di gestione dei siti, anche dalla capacità di gestione dei flussi (pianificazione dei trasporti e customer care) per cui spesso il coinvolgimento dei fornitori di servizi logistici è legato "solamente" alla logistica fisica (gestione magazzino e distribuzione).

Nel caso in cui i produttori propongano direttamente al consumatore finale – sviluppando in autonomia il sito on-line e la gestione dei flussi – il ruolo dei fornitori di servizi logistici può essere maggiore. In questo caso i risultati della survey indicano che il **56% dei committenti si rivolge ai fornitori per la logistica fisica** – tra questi vi sono casi interessanti di sviluppo di soluzioni ad-hoc per i magazzini e-Commerce. **Nel 22% dei casi vi è un coinvolgimento non solo per la logistica fisica, ma anche per servizi accessori**, quali la gestione dei resi, il confezionamento dei prodotti e l'organizzazione della distribuzione. Soprattutto la gestione dei resi rappresenta un fattore critico di successo in termini di costi e



servizio e l'organizzazione della distribuzione è tanto più importante tanto più i clienti non sono localizzati solo in Italia, ma in tutto il mondo.

Esiste poi una percentuale minore di casi (**11% in cui il produttore chiede al fornitore di servizi logistici** il supporto anche nella progettazione e nello sviluppo del sito web, cercando di sfruttare le economie di scopo che il fornitore può avere già sviluppato con iniziative simili per altri clienti (in questo caso il fornitore di servizi logistici sviluppa accordi con società IT per lo sviluppo e la gestione dei siti internet). Da ultimo, si sono riscontrati casi (11%) in cui l'intero processo di e-Commerce è affidato al fornitore di servizi logistici.

Vi è la percezione che i fornitori di servizi logistici abbiano – tranne che per alcune eccezioni – poca competenza specifica sul canale, a livello sia di logistica fisica che infrastrutturale. Le possibilità di un maggior coinvolgimento dei fornitori richiedono, oltre a risposte alle criticità evidenziate, un approfondimento delle specificità dei singoli settori. Viene riconosciuto al fornitore di servizi

logistici **un valore in termini di riduzione dei costi dell'iniziativa e-Commerce (44% dei casi), di capacità di gestione del processo "order to home delivery" (39%) e di flessibilità nella gestione dell'iniziativa (33%).**

Quest'ultimo dato si spiega con il grado di maturità del canale per molte aziende: bassa incidenza sul fatturato, ma crescita a doppia cifra anno su anno ed esigenza di garantire da subito un forte livello di servizio.

D'altro canto i committenti richiedono maggiore innovazione da parte dell'offerta, che non dovrebbe

Com
liare

Anc
oper
nece
seme
al m
mag

Allo
merc
e cor

Infine
sul re
debo

limitarsi a riproporre i modelli usati sul canale tradizionale (28%) ma provare a comprendere maggiormente le specificità delle vendite on-line (33%); ad esempio nel settore Fashion, un servizio importantissimo – non presente nel canale tradizionale – è il photoshooting dei capi all'arrivo in magazzino, per poter aggiornare in tempo reale le collezioni disponibili sul sito e-Commerce. L'introduzione del canale on-line richiede inoltre una modifica delle tradizionali modalità distributive. Nei casi in cui la densità di valore della merce sia medio-bassa (si pensi ad esempio ad alcuni prodotti dell'alimentare come la pasta o il riso), l'aumento dei costi di gestione e distribuzione può diventare una forte barriera all'introduzione del servizio. Per contro, la ricerca ha altresì evidenziato che in comparti in cui la densità di valore e la specificità dell'offerta sono maggiori (caffè, liquori, olii e vini, dolci) le possibilità di sviluppo sono più elevate.

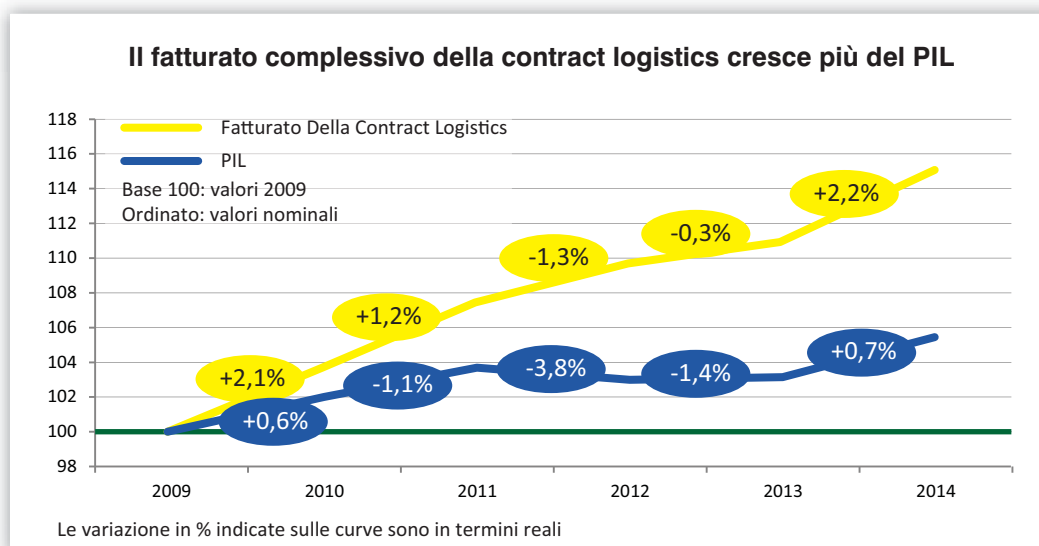
L'analisi svolta ha evidenziato alcune chiare direzioni di cambiamento, ma non ha delineato per ogni

direzione una risposta "precisa". **Troppi gli elementi di incertezza, le specificità della singola azienda e del singolo settore industriale.** D'altro canto lavorare sulle direzioni esaminate richiede una costante capacità d'analisi e apertura mentale, ad oggi poco presente nella realtà abituate a replicare in maniera sistematica il comportamento storico dell'azienda. Il messaggio che viene dai direttori della logistica è una sempre maggiore attenzione ad attrarre figure professionali, "talenti", in grado di affrontare queste sfide.

Per ulteriori informazioni è possibile consultare il sito www.contractlogistics.it



*Prof. Gino Marchet,
Direttore Scientifico dell'Osservatorio Contract Logistics
del Politecnico di Milano*



NB: I dati 2013 e 2014 sono stati calcolati sulla base delle previsioni ISTAT (maggio 2013)