LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Evoluzione della logistica e impatto sulla formazione degli ecosistemi economici

RELATORE:

Prof. Pirolo Luca

CANDIDATO:

Panfilo Matteo

199771

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Indice

Introduzione…….....…7

Capitolo 1: L'evoluzione della logistica e il *Supply Chain Management*

1.1 La funzione logistica.....10

1.1.1 Il ruolo della logistica…….10
1.1.2 Le inefficienze del mancato coordinamento……....11
1.1.3 La funzione logistica…….....12
1.1.4 Evoluzioni della funzione logistica: dall'efficienza interna alle logiche di canale…..12

1.2 Dalla logistica al SCM……..…….…14

1.2.1 l'avvento del coordinamento logistico…….....…14
1.2.2 La frenata del CRP……16
1.2.3 L'affermazione della logistica flow control…….17
1.2.4 L'ECR e il coordinamento di canale……19

1.3 Il Supply Chain Management…….…...21

1.3.1 La filosofia del SCM……..……21
1.3.2 Il sistema del valore……..…22
1.3.3 La corsa alla specializzazione e l'outsourching……...……...…25

1.4 Supply Chain Management e innovazione……...…30

1.4.1 L'innovazione di filiera……..…30.
1.4.2 Il Just in Time II……30
1.4.3 Reverse Logistics…….....32
1.4.4 Il Consumer Direct……33

1.5 L'evoluzione della logistica e il *Supply Chain Management*: conclusioni……..……35

Capitolo 2: Il ruolo della logistica all'interno della disruption tecnologica

2.1 I Platform Business Models……..……...38

2.1.1 L'avvento delle Platforms……...…...…38
2.1.2 Focus interno: l'architettura della Platform……...…..…..38

2.2 Fattori critici di successo dei Platform Business Models…...…..…...42

2.2.1 L'effetto network…….....…42
2.2.2 L'effetto network: loops negativi……...…….....…45
2.2.3 Two-sided network effect…….....…46

2.3 Platform Business Models vs. Pipeline Business Models…….……47

2.3.1 L'incontro tra Pipelines e Platforms……..……47
2.3.2 Fattori critici di successo rispetto ai Pipeline Business Models…….49
2.3.3 Varie tipologie di Platform influiscono differentemente sulle Pipelines……..…..50

2.4 Creazione e appropriazione di valore da parte delle Platforms……54

2.4.1 Il valore in eccesso…….…..…54
2.4.2 La monetizzazione del valore……..…...…55
2.4.3 La riconfigurazione del valore……...…...…56

2.5 Oltre il consumer oriented…….…58

2.5.1 L'impatto delle Platforms induce a nuovi orientamenti: il customer centricity…58
2.5.2 Il customer centricity: una rivisitazione del Consumer Direct……61
2.5.3 La redistribuzione del valore creato…….....…69

Capitolo 3: L'adattamento dei modelli logistici all'affermarsi della disruption

3.1 Il nuovo assetto competitivo……...….72

3.1.1 La configurazione della Supply Chain: i cambiamenti del SCM……..72
3.1.2 L'impatto strutturale delle Platforms……..75
3.1.3 Pipelines in mutamento……..…76
3.1.4 La nuova frontiera del marketing: l'omnicanalità……..…77

3.2 L'incidenza diretta delle Platforms sul circuito logistico……80

3.2.1 case study: Amazon FBA……...…..80
3.2.2 case study: La gestione logistica di AliBaba……...…82

3.3 La nuova efficienza logistica……...…85

3.3.1 Disruption e trend logistici……..85
3.3.2 Tecnologia e nuovi Business Models…….…….88

3.4 Il dropshipping…….92

3.4.1 Il nuovo modello di vendita……92
3.4.2 Il dropshipping come strategia integrativa……...…94
3.4.3 Il dropshipping come core business……...……96

Conclusioni…….99

Bibliografia e sitografia……...101

Introduzione

Nel presente elaborato verrà analizzata l'evoluzione dei Business Models e il determinante impatto della gestione logistica all'interno del loro riadattamento strategico, mostrando come le efficienze apportate siano riuscite a trainare l'intero processo.

La trattazione seguirà un approccio cronologico, mostrando come le innovazioni e le metodologie illustrate abbiano segnato il cammino verso la *Digital Disruption*, e come abbiano posto le basi per la riconfigurazione economica imposta dalla comparsa dei *Platform Business Models* e del commercio elettronico.

In prima istanza si ripercorreranno i passaggi che hanno consentito l'approdo dei *Pipelines Business Models*, gli approcci strategici e gli sviluppi che hanno rivoluzionato le metodologie produttive dalla nascita della funzione logistica all'avvento del *Supply Chain Management*. All'interno di tale digressione verranno dunque analizzati gli elementi, e le variabili, che hanno fatto della citata funzione aziendale la principale promotrice del management di filiera, trascinando i processi decisionali da logiche *cost oriented* ad orientamenti *consumer oriented*.

Introdotti i cambiamenti dell'approccio manageriale insiti nel *Supply Chain Management* l'analisi verterà la sua attenzione sulla reazione di dette innovazioni alla rivoluzione tecnologica apportata dalla *Digital Disruption*, mostrando le reazioni delle emergenti Supply Chain all'incombere delle nuove piattaforme digitali.

La seconda parte dell'analisi si occuperà di illustrare le catastrofiche conseguenze che i nuovi Business Models hanno riversato sulle Pipelines, mostrando come solamente una corretta rivisitazione logistica abbia consentito la convergenza tra gli obiettivi delle due forme di business, segnando in tal modo il passaggio dal *consumer oriented* al *consumer centricity*.

Gli effetti di tale passaggio verranno discussi alla luce del processo di creazione e appropriazione del valore, mostrando come la sua evoluzione abbia consentito il consolidamento della nuova *Industry 4.0*, trasponendo gli effetti digitali della *disruption* all'interno dell'ambiente economico reale.

Il nuovo assetto competitivo costituirà in tal modo il nucleo della terza parte, in cui verranno analizzate le conseguenze del processo illustrato sull'economia reale.

Tale passaggio si occuperà di analizzare gli effetti della nuova competizione, i cambiamenti apportati nei Business Models di produttori, operatori logistici e retailers, nonché la tendenza all'integrazione di piattaforme digitali da parte degli ultimi, mirata alla persecuzione del *consumer centricity* previamente introdotto. Verrà così discusso il ruolo della logistica all'interno dell'evoluzione strategica in continuo mutamento, il modo in cui tenta d'interfacciarsi alle nuove piattaforme, e il modo in cui continua a trainare l'efficienza dei Business Models verso il consolidamento dei nuovi e maggiormente efficienti *ecosistemi economici*.

Capitolo 1:

L’evoluzione della logistica e il Supply Chain Management

1.1 La funzione logistica

1.1.1 Il ruolo della logistica

L'etimologia della parola logistica deriva dal termine greco *"logikos"* (λογικός), che letteralmente si traduce in "ciò che da senso alle cose"[1], e che a sua volta deriva da un altro termine *"lógos"* (λόγος), che significa "ordine".
La molteplicità di elementi, e dei diversi modi in cui essi vengono posti in relazione, che caratterizza la logistica, ha indotto nel tempo alla creazione di varie scuole di pensiero; tuttavia, per quanto queste panoramiche differiscano, sembra emergere una convergenza che ci obbliga a retrocedere di qualche secolo: nell'ambito logistico rientra l'ordine, nello specifico l'ordine dei processi aziendali, e come in seguito vedremo, dei nodi che compongono la Supply Chain nella sua interezza.
L'Associazione Italiana di Logistica (AILOG), definisce la logistica come "l'insieme delle attività organizzative, gestionali, e strategiche, che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni, dalle origini presso i fornitori, fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita"[2], rimarcando pertanto quanto essa funga da connettore tra i vari soggetti che compongono la filiera produttiva, quanto "ordini" il processo di produzione, garantendo la massima efficienza durante il tragitto che ogni prodotto compie per passare dalla fabbrica al consumatore.
La logistica è questo, e molto altro; poiché immersa in un ambiente in costante mutamento, continua a evolvere assorbendo l'evoluzione delle ideologie manageriali, trainata dai soggetti che lega, che a loro volta cambiano nel modo di relazionarsi, e dunque nel modo di vedere ciò che li relaziona. La logistica è un concetto in continua espansione, incapace d'allontanarsi da quell'attitudine verso l'ordine, seppur mutevole nelle modalità in cui sa perseguirlo.

[1] F.FONTANA & M.CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, 2013
[2] www.ailog.it

1.1.2 Le inefficienze del mancato coordinamento

Il termine "logistica" fa oramai parte dell'ordinario aziendale. La corretta gestione di ciò che consente un corretto reflusso (e ricircolo) di merci viene riconosciuta in ogni tipo di settore, e in ogni parte del mondo, costituendo un vero e proprio tassello di ciò che definisce l'attribuzione dei ruoli e delle responsabilità all'interno di un'impresa: l'organigramma.
Eppure, per quanto l'importanza della funzione logistica ne abbia fatto uno dei principali caposaldi organizzativi, l'avvento della logistica all'interno del processo produttivo non rimane che una novità, una novità rilevante almeno quanto rivoluzionaria.

Il difetto delle organizzazioni che operarono fino agli albori degli anni 70', anno nel quale possiamo posizionare l'avvento della funzione logistica, fu un difetto prettamente concettuale, di *visione*. Come già introdotto, è la stessa logistica a prestarsi a molteplici interpretazioni, a correzioni dinamiche; ad essere vista in molteplici modi, ad essere addirittura concepita come un elemento estraneo alla produzione, così come alle vendite.
Fu questa realtà a caratterizzare la realtà aziendale dell'epoca, il fatto di non poter inserire la gestione dei magazzini all'interno dell'ambito operativo, che incorpora la direzione commerciale; né in quello produttivo, che avrebbe dovuto occuparsi solamente di ciò che riguardasse il "fabbricare". I magazzini rimasero per lungo tempo un fattore irrilevante, saturo di personale inadeguato, privo di *know-how*[1].
E come i magazzini venne trattata la gestione delle scorte, dei trasporti, il servizio post- vendita, nonché la sua considerazione; i prodotti avrebbero continuato a tardare, per giungere in quantità non richieste, o per essere addirittura scambiati con degli altri.
Uno scenario non del tutto efficiente, se si pensa all'orientamento ai costi che caratterizzò la gestione d'impresa fino al termine dei primi anni 90', uno scenario tuttavia ignorato, adombrato da un'attenzione che avrebbe mirato tutt'altro: alla produzione, come alla vendita, al fatturato.

[1] C.FERROZZI & R.SHAPIRO, *Dalla logistica al Supply Chain Management*, 2006

1.1.3 L'insorgere della funzione logistica

E' il 1975 l'anno in cui la logistica entra in azione. Negli Stati Uniti viene riconosciuta come una funzione a tutti gli effetti, nonostante la sua natura trasversale sembri allontanarla dalle altre.
Le conseguenze sono quasi immediate: riduzione dei costi, e maggiore attenzione rispetto al fattore "servizio". Le scorte vengono a diminuire, e la loro diminuzione viene accompagnata da un maggiore efficienza dei magazzini; anche i trasporti vengono trascinati all'interno di questa nuova rivoluzione.
Cambia la panoramica manageriale, variabili finora ignorate cominciano ad apparire quali determinanti aziendali, e l'effetto insito nel considerarle appare più che benefico. I costi vengono abbattuti, e il loro abbattimento ha un effetto imprevisto: l'efficienza. Tutti i mezzi e i fattori a disposizione dell'azienda cominciano ad impattare sulla produttività complessiva, persino quei mezzi che non sembravano incidervi direttamente.
E' un paradosso a verificarsi: la riduzione dei costi aumenta la produttività, nonché l'efficienza allocativa.
La novità si diffonde a macchia d'olio, così che ben presto il modello americano viene emulato in tutto il mondo.

1.1.4 Evoluzioni della funzione logistica: dall'efficienza interna alla logica di canale.

Lo sviluppo della funzione logistica non si è verificato integrando simultaneamente ogni elemento attraverso la quale opera, è evoluta piuttosto assecondando un processo graduale, che possiamo ripartire in cinque fasi distinte:

I. Inizialmente l'attenzione ricadde su **magazzini** e **trasporti**, gli stessi elementi che ad oggi sembrano trainare la nuova rivoluzione logistica, tornando agli albori della sua comparsa.

II. Le tematiche incontrate vengono poi approfondite nella seconda fase, dove si perviene alle **reti distributive**. Non solo si comincia ad approfondire la questione dei

magazzini, ma si cerca di ottimizzarne il numero, ponendo l'attenzione sulla qualità dei flussi che avrebbero collegato i vari stabilimenti.

III. Tanto più i magazzini vengono colmati, tanto più emerge il problema delle **scorte**, cosicché ben presto vengono inserite come quarta variabile operativa.

IV. Al fine di incrementare ancor più l'efficienza dei magazzini si cerca di risolvere il problema delle scorte alla radice, arrivando a comprendere come la loro quantità sia determinata dalla gestione di altre due funzioni: le funzioni *acquisti* e *produzione*. La logistica si inserisce pertanto nella **programmazione** della produzione, nel **processo previsionale**, e nella gestione degli **approvvigionamenti**. Questa fase dura fino al 1980, e segnerà l'avvento del *Total Cost Management*[1].

V. La corretta gestione della funzione viene finalmente trattata alla stregua di ogni **vantaggio competitivo**, ed entra così nel processo di definizione della strategia d'impresa. Inizialmente viene progettata al fine di assecondare le linee strategiche, ma ben presto inizia a delineare in proprio la strategia; rimarcando il vantaggio competitivo insito in una sua corretta gestione, ed enfatizzando un secondo determinante capace di incidere sul processo di creazione del valore: il fattore 'servizio'. Quest'ultima fase durerà invece fino al 1990, e costituirà il trampolino di lancio verso il *Supply Chain Management*, segnando l'avvento dell'*Integrated Logistics Management*.[2]

[1,2] P.MAURYA & B.K. GUPTA, *Supply Chain Pipeline*, 2016

1.2 Dalla logistica al Supply Chain Management

1.2.1 L'avvento del coordinamento logistico

Nonostante l'enorme impatto che la funzione logistica ebbe all'interno della realtà aziendale, il fenomeno ebbe vita breve, e dovette interfacciarsi all'inarrestabile dinamicità di un ambiente economico in continuo movimento. Lo stesso ambiente che avrebbe mutato di giorno in giorno l'ottica aziendale, trascinando con sé la malleabilità della logistica, che ben presto cominciò ad essere scorporata dall'organizzazione interna.

Il focus interno della logistica terminò nel 1980, anno dal quale si cominciò a parlare di logistica e relazioni tra imprese, e dal quale si cominciarono a dettare le linee guida finalizzate al raggiungimento di una logistica coordinata, che potesse assistere ogni soggetto della filiera produttiva.

Vengono così poste le basi del *Supply Chain Management*, concetto al quale si arrivò solamente una ventina d'anni più tardi; almeno per quanto concerne un'analisi di livello aggregato, poiché nonostante la lentezza nel formalizzare il management di filiera, esso nei fatti era già stato implementato all'interno dell'organizzazione di alcuni settori.

Il concetto di *Quick Response* (QR), che implica la condivisione dei rischi di produzione tra fornitore e cliente, era difatti già largamente usato nel settore tessile, nel quale le produzioni stagionali costringevano le imprese una riduzione delle scorte (che inevitabilmente sarebbero rimaste invendute). Si ricercò dunque a una maggiore efficienza nella comunicazione dei trend di vendita, al fine d'apportare previsioni produttive via via più efficienti; i laboratori cominciarono a lavorare attraverso piccoli lotti, e lo scambio degli stessi iniziò a manifestarsi con velocità e flessibilità crescenti.

Per quanto primitivo, quello dell'industria tessile rimane un ottimo esempio atto a sottolineare la necessità di un coordinamento di catena, un coordinamento che ben presto avrebbe rivoluzionato i rapporti tra le funzioni all'interno di ogni impresa.

Tenendo a mente l'efficienza del settore tessile, possiamo adesso sottolineare l'inefficienza di tutti gli altri settori, che incapaci di coordinare la gestione delle scorte

furono costretti a ritrovarsi di fronte a un'inefficienza sistematica. Basti pensare a come ogni prodotto fosse costretto ad attraversare ben quattro differenti fasi di stoccaggio: passando dal magazzino del produttore a quello della rete distributiva, per arrivare a quello del distributore (detto CEDI) ed essere infine depositato presso il retailer. Le scorte venivano accumulate inutilmente, e tutto ciò avvenne per via dell'asimmetria informativa che separava gli anelli della catena. Furono due fattori ad innescare il successivo processo di allineamento: l'inefficienza del sistema rispetto i prodotti *shelf life*, il cui continuo stoccaggio ne avrebbe irrimediabilmente compromesso la qualità, e il case study del *Just In Time* (JIT) apportato da Toyota.

All'inizio degli anni cinquanta la società giapponese Toyota cominciò una campagna promozionale volta alla pubblicizzazione del Toyota Production System, un nuovo modello produttivo che avrebbe rivoluzionato l'assetto organizzativo dell'intero settore automobilistico. Il JIT Toyota proponeva il passaggio dalle politiche gestionali di tipo Push, alle nuove ed efficienti *Value Stream* di tipo Pull, che sembravano rispondere maggiormente alle esigenze dell'intera filiera produttiva.
Il piano attuato da Toyota segnò una svolta all'interno del settore logistico, tanto rivoluzionaria quanto difficile da comprendere appieno, nonostante il JIT riuscì ad affermarsi quale un vero e proprio marchio di fabbrica dell'intera filosofia produttiva giapponese. La serie di miglioramenti e razionalizzazioni derivanti dal JIT condussero ad efficienze del tutto inaspettate, i quali benefici furono studiati solamente in ritardo, segnando di contro il ritardo rispetto il primo vero tentativo verso una panoramica di filiera.

Ciò che emerse dall'analisi del case study indicato, nonché dalle problematiche che avrebbero continuato a sabotare i piani logistici dei settori alimentari, condusse infine alla formulazione di un nuovo modello: il *Continuous Product Replenishment* (CPR). La logica insita nel CPR era semplice, ed avrebbe apportato nuove ed efficienti modifiche, spingendo la logistica ad un concreto passo in avanti.
Il CPR prevedeva un unico magazzino, preferibilmente a capo del produttore, nel quale gestire lo scorte al fine di garantire un reflusso capace di soddisfare la continua richiesta dei retailer.

I risultati sono pressoché immediati, i magazzini dei distributori riescono a rifornire ogni retailer, e il tutto avviene gestendo una quantità ridotta di scorte, riducendo il pericolo rispetto ad eventuali eccessi di domanda.
Il modello continua a mutare, la sua efficienza viene studiata ed innovata, finché non si perviene ad un secondo modello, capace di integrare al CPR la capacità di calcolo delle nuove tecnologie informatiche.
Nasce così il *Continuous Replenishment Program* (CRP), che viene subito adottato dai grandi colossi industriali; sfruttando la credibilità del brand, i mezzi d'investimento a disposizione, e la prestanza al sistema che i loro enormi volumi di produzione avrebbero garantito. Queste imprese non risultano solamente quali innovatrici logistiche, bensì si fanno promotrici dell'avvento informatico all'interno della realtà aziendale, facendo della logistica la prima funzione capace di sfruttare appieno i benefici apportati dagli sviluppi dell'innovazione.

1.2.2 La frenata del CRP

Nel passaggio da una panoramica interna, quale insita nella logistica aziendale, a una panoramica esterna (la gestione della catena di fornitura), alcune conclusioni caratterizzanti il previo assetto permasero lungo il tragitto, impattando di contro sull'efficienza del nuovo approccio gestionale.
Bisogna difatti ricordare, che sebbene un piano orientato alla logistica riesca a garantire importanti risultati, questi non sono sempre di facile realizzo, e che anche qualora incorrano, non è comunque detto che siano misurabili.
Inutile rimarcare l'impatto di queste conclusioni sul piano strategico (incapace di cogliere i vantaggi del nuovo sistema), nonché sul modo in cui la strategia d'impresa la rapporta ad altre realtà aziendali.
Quest'ultimo fattore influenzò radicalmente l'espansione del CRP, portando i distributori a diffidare del nuovo sistema logistico, gestito quasi interamente a monte del processo. Per quanto il CRP riesca ad attecchire all'interno di grandi realtà aziendali, esso incontra enormi difficoltà nel relazionarsi ad imprese di dimensioni minori, che in tal modo pervengono un sistema alternativo: il vecchio modello di

accumulo delle scorte.
Solamente dopo alcuni anni si poté tornare a una vera e propria coordinazione, e questo solamente grazie alle nuove metodologie *Activity Based Cost* (ABC), che inserendo nel calcolo del costo unitario anche la quota riferibile alla logistica portò all'affermazione della disciplina del costo totale, convincendo di contro i diffidenti retailer.
E' importante notare come detta diffidenza non derivasse che da una difficoltà ad abbandonare totalmente le vecchie mentalità, orientate alla gestione interna e alla produzione, incapaci di considerare i benefici in quanto mosse unicamente dal fattore economico; lo stesso rivangato dalle metodologie ABC, che iniziarono a far emergere le dinamiche della Supply Chain.

1.2.3 L'affermazione della logistica *flow control*

Il ritorno a un'ottica di collaborazione permise così la diffusione di nuovi modelli, finché non si raggiunse il traguardo delle metodologie *flow control*, che apportarono un collegamento operativo di flusso all'interno della Supply Chain.
Quando questi modelli vengono avviati si manifesta immediatamente un effetto negativo. La diffusione delle scorte a flusso, prevede difatti un aumento della frequenza degli ordini, a scapito del volume degli stessi. L'entità dei flussi viene poi gestita attraverso un sistema di monitoraggio delle uscite.
Questo tipo di gestione àncora la distribuzione alle scelte del produttore, in quanto il distributore si vedrà privo di margine discrezionale rispetto la quantità da ordinare, rimanendo subordinato alle regole dettate dalla politica di canale imposta.
I clienti del produttore vengono così segmentati in due macro-famiglie: coloro che in quanto collegati al flusso non possiedono alcun potere rispetto la quantità da ordinare, e coloro che sono liberi di acquistare a proprio piacere (gli stessi che riluttanti a una politica aziendale *flow control* hanno preferito mantenere i vecchi sistemi logistici).
Tale situazione discrimina i due segmenti, diversamente esposti alle manovre di marketing del produttore. Difatti nessun distributore in *flow control* potrà usufruire appieno di eventuali promozioni: questa condizione ingenera una disparità tra i clienti

del produttore.
Per ovviare al problema evitando di sacrificare l'efficienza del modello, i produttori hanno adottato diverse alternative, che nel tempo sono riuscite a tamponare, almeno in parte, le conseguenze di tale disparità.
In primo luogo si è pensato a un periodo di promozione a scadenze differite, così che i venditori a flusso potessero accedere alle offerte per un tempo prolungato, e goderne così alla stregua dei clienti tradizionalisti.
Una seconda valida alternativa, proposta in seguito dalla Campbell Soup, risiederebbe invece in una discriminazione di prezzo, a vantaggio dei clienti a flusso.
Entrambe le strategie sembrano funzionare, ma per quanto sembrino alleviare il problema non riescono a colmare del tutto le differenze di trattamento, incrementando ancor più l'aggressiva competitività che incorre i tra canali distributivi.
La risoluzione definitiva arriva attraverso una strategia di marketing, conosciuta come *Scan Based Promotion*, che avrà il benefico effetto di consolidare il flow control[1] (che per quanto efficiente condusse all'inevitabile trade-off tra vantaggio logistico e perdita di competitività).
Le *Scan Based Promotion* hanno un funzionamento speculare, rispetto alle normali promozioni applicate in sede d'acquisto; si applicano difatti alla vendita da parte del distributore, che verrà premiato attraverso i vantaggi promozionali a seconda delle vendite registrate dai propri scanner, le vendite effettive.
I vantaggi del produttore sono molteplici. Non solo si rinviene all'appianamento della disparità apportata dal *flow control*, che in tal modo si consolida all'interno del sistema, ma si registra persino un ulteriore vantaggio logistico; terminata la corsa all'approvvigionamento di volumi a prezzi ridotti (soggetti a promozione), il produttore riesce finalmente a tornare a un'efficiente gestione dei propri magazzini. Problemi come il costo per magazzini supplementari, il pagamento degli straordinari derivanti dallo stress produttivo, e la ricerca di trasporti addizionali, vengono dimenticati, grazie all'efficacia del nuovo sistema. Le produzioni riescono così ad operare costantemente a regime, persino nel mezzo di periodi promozionali, e il tutto senza preoccuparsi del ripianamento dell'offerta (in quanto la corsa agli approvvigionamenti, determinata dall'effetto promozionale, usava lasciarsi alle spalle

[1] C.FERROZZI & R.SHAPIRO, *Dalla logistica al Supply Chain Management*, 2006

interi periodi di inattività).

1.2.4 L'ECR e il coordinamento di canale

Nonostante i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle nuove tecnologie, e la potenzialità dei nuovi sistemi logistici, l'innovazione in materia sembrava incalzare a un ritmo ancora troppo lento.
I metodi tradizionali venivano considerati sempre meno, ma questo non bastava a raggiungere la competitività che l'innovazione tecnologica avrebbe potuto far insorgere. Le asimmetrie informative allontanavano molte aziende dai vantaggi finora esperiti, e il vantaggio competitivo apportato dalla logistica assumeva una segretezza via via maggiore.
Il ruolo dell'ECR segnò la fine di questa fase, facendo finalmente approdare la logistica in ciò che ad oggi è riconosciuto come Supply Chain Management. Per ECR intendiamo il comprensorio di idee, statistiche e convegni, che hanno portato la logistica al centro di un dibatto globalmente riconosciuto, finalizzato a una riorganizzazione complessiva del sistema logistico[1]. Si cercò in tal modo l'abbattimento dei costi di catena, un risparmio che avrebbe riguardato i produttori quanto i distributori, e che avrebbe indirettamente segnato la fine dell'orientamento ai costi, unica evidente fonte di valore individuata nella logistica.
Il primo convegno ECR avviene a Dallas, ne segue un secondo a Ginevra, e in breve la tematica acquisisce un carattere mondiale. Il fermento dilapida repentinamente, da impresa a impresa, focalizzando l'attenzione delle aziende su quattro pilastri universalmente considerati, i pilastri dell'*Efficient Consumer Response*:

1. Efficient Replenishment: gestione congiunta e integrata del processo di rifornimento; rappresenta la prima manovra apportata dall'ECR, nonché la prima a offrire risultati empiricamente misurabili.

[1] C.INTRIERI, *Efficient Consumer Response is All About Going Beyond the Customer's Value Expectations*, 2014

2. Efficient Store Assortment: processo di integrazione congiunta rispetto le scelte d'assortimento, con l'intento di massimizzare la risposta al consumatore; i risultati raggiunti sono stati scadenti, tanto da indurre l'abbandono del pilastro.

3. Efficient Promotion: collaborazione strategica delle manovre promozionali, largamente accompagnata dallo sviluppo della funzione marketing, che nell'ottica del SCM acquisiranno il ruolo di poli della trasmissione informativa tra singoli nodi.

4. Efficient Product Development: interazione nello sviluppo del prodotto, così da instaurare un contatto tra produttore e consumatore attraverso gli intermediari commerciali; si sono registrati pochi tentativi d'applicazione, ed è stato un vero e proprio fallimento da parte dell'ECR.

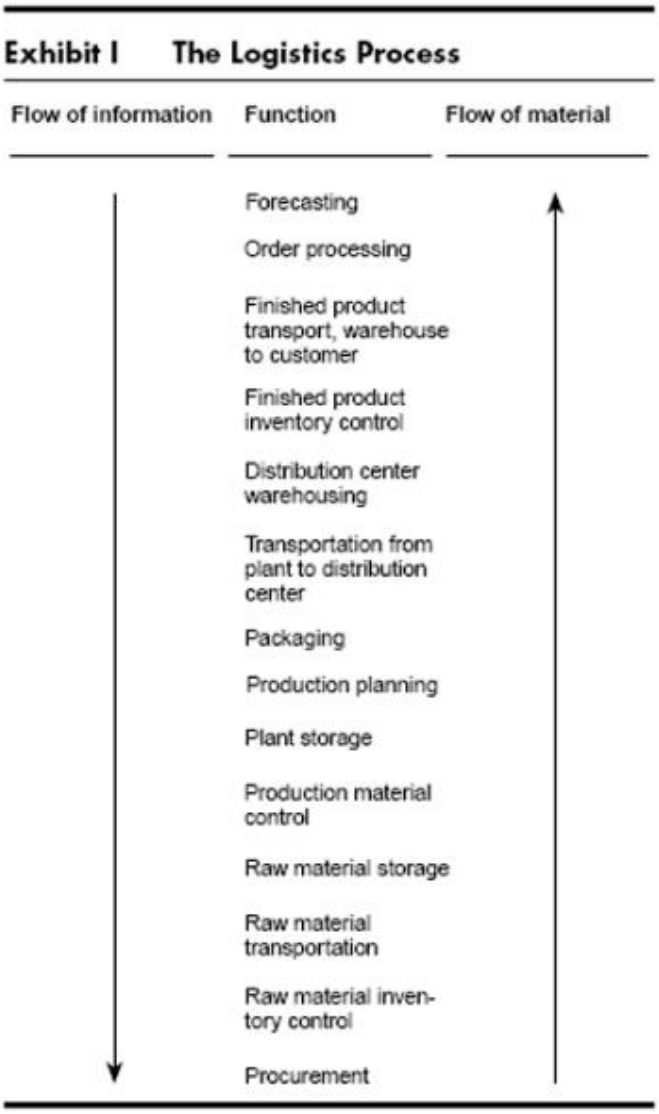
L'effetto dell'ECR in Europa viene trasferito attraverso diverse società, sponsorizzate dai leaders del settore, come ad esempio la CRGE (Coca Cola Research Group Europe).
Il risultato è lo stesso osservato negli Stati Uniti: una valutazione realistica e razionale dei benefici raggiungibili attraverso il coordinamento della Supply Chain, espressa in termini di rientro di alcuni punti percentuali sul costo totale. Si passa così dalla fase di teorizzazione a quella di sperimentazione, i tentativi apportati dai produttori innovatori cominciano a fare scuola, si comincia a parlare di *Supply Chain Management.*

1.3 Il Supply Chain Management

1.3.1 La filosofia del SCM

Per *Supply Chain Management* (SCM), intendiamo l'integrazione e la coordinazione dei processi della catena produttiva, finalizzate alla massimizzazione del valore redistribuito tra gli stakeholders.
Il mutamento nell'approccio che separa la logistica tradizionale dal *Supply Chain Management* è prettamente di livello: mentre nel primo caso la funzione logistica dell'impresa si limita all'interazione con le funzioni logistiche delle altre aziende, nel secondo la rete di imprese è considerata ricomprendendo tutte le funzioni aziendali. La differenza tra le due tipologie di gestione è pertanto di tipo manageriale, e rende il SCM più adatto al raffronto con problematiche complesse e trasversali.
Come introdotto da Mentzer[1], il *Supply Chain Management* si posiziona a metà strada tra una filosofia di management e un set di processi volti all'integrazione dei nodi della Supply Chain: la strategica e sistematica integrazione delle funzioni aziendali (orientata a una performance ottimale di lungo termine, la stessa che ricomprenderà tutti i soggetti inclusi nella Supply Chain).
Una seconda interpretazione è data da Svensson[2], che invece perviene a una visione orientata alla filosofia manageriale, definendo il SCM come un business volto alla gestione del doppio flusso di risorse (e informazioni), che intercorre tra gli attori della filiera produttiva, ad ogni livello (dallo strategico all'operativo), comprendendo persino il consumatore finale.
Illustreremo attraverso lo schema che segue il percorso delle risorse (e delle informazioni) lungo il processo logistico nell'accezione posta da Svensson, in modo da illustrare le modalità in cui la logistica garantisce al coesione dell'intera Supply Chain[3]:

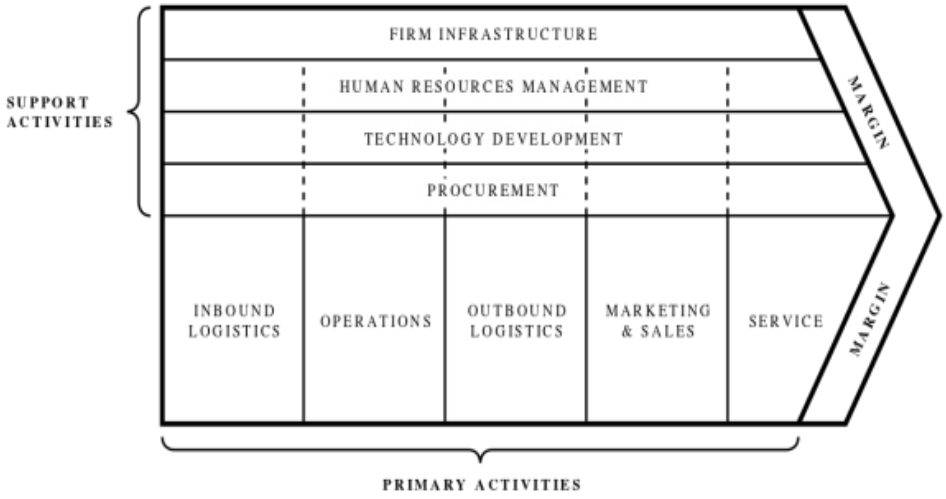
[1,2] B.CHRISTIANSEN, *Handbook of Research on Global Supply Chain Management*, 2016
[3]J.L.HESKETT, *Logistics-Essential to strategy,* 1977



1.3.2 Il sistema del valore

Attraverso un processo di allineamento le aziende della rete logistica condividono risorse, sistemi e informazioni, sviluppando congiuntamente nuovi livelli di servizio, ed efficienze in termini di costo.
Il beneficio ottenuto può essere misurato attraverso la *Catena del valore di Porter*, che indica quali componenti incorrono nel processo di creazione del valore; qualora si possano poi identificare le catene del valore a capo dei vari soggetti della Supply Chain, allora si potrà costruire il *Sistema del Valore*, che descrive la creazione del

valore all'intero dell'intera filiera, nonché il vantaggio competitivo rispetto le altre Supply Chain.
Nel modello proposto, Porter identifica due tipologie di attività, osservabili quali fonti di costo, o quali fonti di creazione del valore: le attività primarie, e le attività trasversali (che non contribuiscono in maniera diretta, ma il cui apporto è fondamentale affinché le attività primarie possano operare).



Porter identifica dunque due strategie operative, entrambe mirate al raggiungimento di un vantaggio competitivo.
La prima è orientata ai costi, e consiste nella riduzione strategica delle attività primarie al fine rendere l'impresa (e in taluni casi la Supply Chain) la leader del settore per ciò che riguarda la spesa di produzione. Tale strategia è denominata *Leadership di costo*.
La seconda strategia osserva invece il margine (rappresentato dai cash flows), e consiste nello sviluppo di fattori differenzianti che verranno in seguito incorporati all'interno del prezzo. Tale strategia è detta *Differenziazione*.
Il piano strategico finale servirà dunque a ricercare il miglior trade-off tra le due, nonché il miglior trade-off tra orientamento esterno e orientamento di filiera. In tal modo, ogni anello della Supply Chain tenderà alla massimizzazione del valore complessivamente creato (all'interno dell'impresa, e all'interno della filiera).

A seconda del periodo e della frequenza di ciascuna decisione, il processo decisionale può essere poi riclassificato in tre fasi distinte[1]:

1. Definizione della strategia: durante questa fase la catena viene progettata in una prospettiva di lungo termine. Le decisioni strategiche sulla produzione, sugli impianti di stoccaggio, sulla terziarizzazione delle risorse, sui trasporti e su altre funzioni della catena di approvvigionamento, saranno effettuate in base agli obiettivi dell'azienda per la soddisfazione del cliente, e per l'ottimizzazione di valore all'interno della Supply Chain. Questa fase rappresenta una delle più rappresentative dell'intero processo aziendale, in quanto la durata del Business Model impedirà cambiamenti strategici repentini, consentendo margine di manovra attraverso le sole strategie emergenti.

2. Planning: in questa fase si utilizza la configurazione della Supply Chain sviluppata come base per la pianificazione di breve periodo. L'obiettivo per i decisori è aumentare il valore della filiera, entro i limiti pervenuti attraverso la configurazione. Le decisioni relative a ubicazione, produzione, inventario, marketing, promozioni di prezzo e altre attività sulla Supply Chain vengono basate sulla previsione futura della domanda.

3. Fase operativa: le decisioni aziendali sono qui basate su singoli ordini dei clienti. A questo punto, la configurazione della catena di fornitura e le politiche operative sono già state definite, e non rimane che gestire gli ordini in arrivo. La creazione di valore strategico di una Supply Chain ottimale, il rifornimento e l'allocazione delle scorte per gli ordini dei clienti, i programmi di consegna sono alcune delle attività che la Supply Chain affrontano in fase operativa. L'obiettivo principale in questa fase è ridurre l'incertezza, in modo da aumentare le prestazioni programmate su previsione.

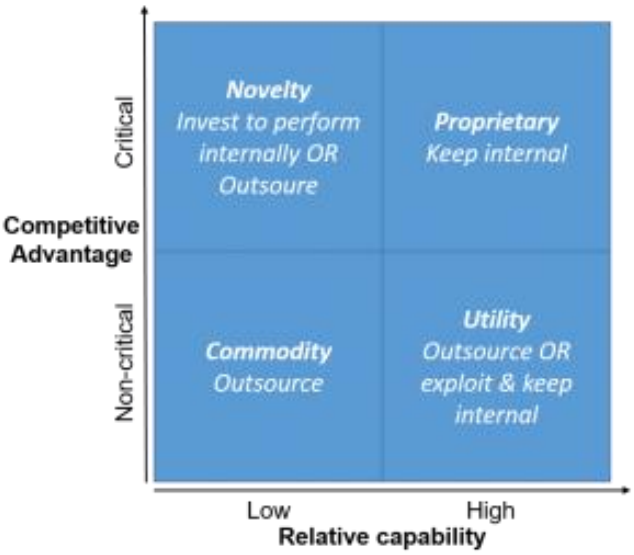
Come introdotto, ogni azienda della rete logistica tenderà al conseguimento dei massimi livelli di servizio, nonché delle massime efficienze in termini di costo, perseguendo il miglior trade-off tra *Leadership di costo* e *Differenziazione* (senza

[1] B.CHRISTIANSEN, *Handbook of Research on Global Supply Chain Management*, 2016

dimenticare le implicazioni delle strategie sul complesso della Supply Chain). Questa forma di collaborazione si è diffusa trascinando con sé una conseguente tensione alla specializzazione, nonché alla terziarizzazione di ogni attività non caratteristica. Il *Supply Chain Management* richiede specializzazioni, strumenti e nuove capacità manageriali, viene pertanto delegato ai vertici dell'impresa, e al top management, che nella definizione del Business Model è costretto a non ignorare l'ulteriore vantaggio competitivo offerto da una corretta collaborazione di filiera. Il risultato è la *Differenziazione* da parte di ogni membro della Supply Chain, con conseguente riduzione dei costi derivante dall'outsourching logistico, che di contro contribuirà persino alla differenziazione complessiva, generando nuovi servizi

1.3.3 La corsa alla specializzazione e l'outsourching

La scelta rispetto una possibile terziarizzazione dei servizi logistici (con ingente riduzione dei compiti della funzione aziendale) non ha un carattere prettamente economico, e per quanto l'incidenza sul costo totale risulti rilevante, ogni decisione dovrà essere bilanciata dalla componente strategica che essa incorpora. Occorre pertanto misurare l'impatto finale su ambedue i fronti, nonché come gli ultimi usino relazionarsi alla realtà aziendale.
A tal fine considereremo una matrice, i cui assi verranno rispettivamente identificati dal *livello di efficienza* logistica e dalla *rilevanza strategica* della stessa.



Nel primo quadrante la logistica è trascurata, in quanto gioca un ruolo solamente marginale; la scelta rispetto il terziarizzare o meno è poco rilevante, ad ogni modo si dovranno valutare le conseguenze implicite nel continuare a finanziare una funzione inefficiente.
Nel terzo quadrante viene posta una particolare attenzione alla logistica, sebbene il suo ruolo strategico sia ininfluente. Nonostante gli sforzi attuati per garantire solide basi alla funzione, è comunque consigliabile terziarizzare: continuare a nutrire una funzione strategicamente irrilevante potrebbe rappresentare uno spreco di risorse.
Nel secondo quadrante la logistica comincia ad assumere un carattere strategico, ma è tuttavia inefficiente. Vi è bisogno di un rinnovo, e la scelta è limitata dalla considerazione di due alternative: la ristrutturazione interna o l'*outsourching*. Il rischio risulta maggiore nella seconda opzione, in quanto delegare una funzione strategica a terzi potrebbe tradursi nell'assenza di controllo rispetto un cardine del Business Model; trovare un partner risulta l'unico modo di poter esternalizzare.
Nell'ultimo quadrante la logistica è efficiente e strategicamente rilevante, pertanto, verrà delegata a offrire i propri servizi anche altre ad imprese.
E' interessante notare come molti operatori logistici professionali siano nati da questo meccanismo di terzismo inverso, uscendo dalle aziende per diventare imprese a sé stanti.
Risulta ora più chiaro come l'*outsourching* logistico non risulti che una scelta unicamente subordinata al contesto aziendale, non sempre obbligatoria, seppur sempre largamente consigliata.

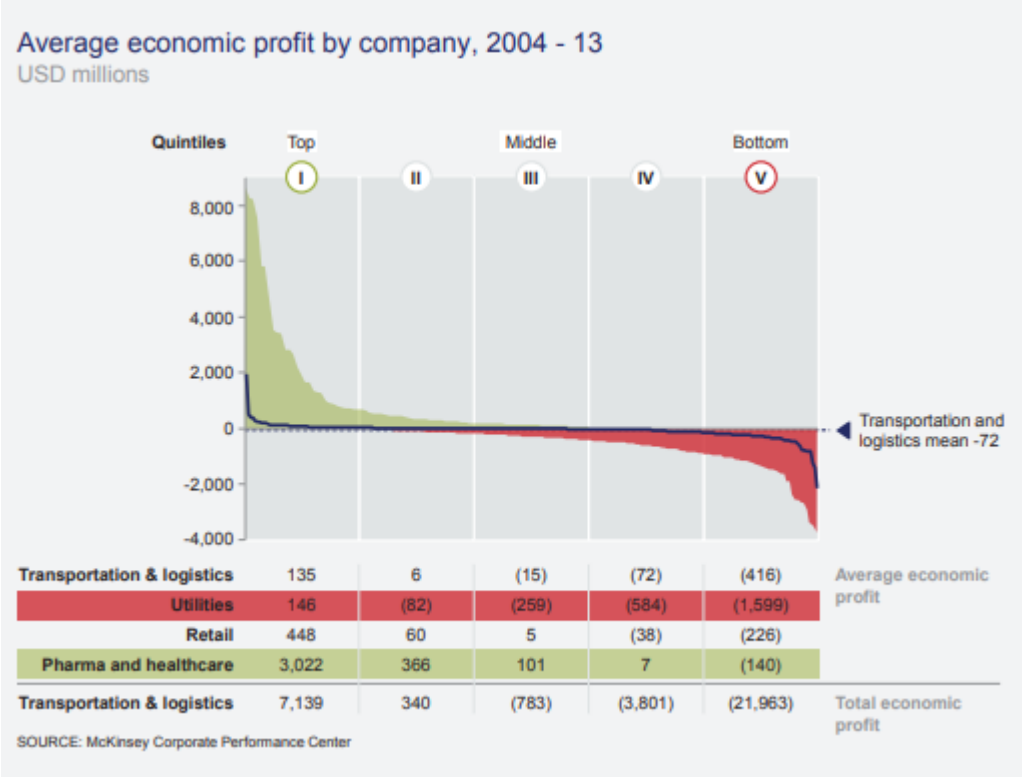
Affidarsi a un professionista potrebbe comportare un rischio, anche se spesso compensato dagli innumerevoli vantaggi che la sua specializzazione riesce ad offrire.
Negli anni gli operatori logistici hanno incontrato un processo di settorializzazione, diventando competitivi in termini di costo, e/o servizio, solamente all'interno di determinati segmenti.
Tuttavia, nonostante il vantaggio competitivo sia ripartibile nei due elementi previamente citati[1], possiamo notare come l'unico vantaggio concreto non sia apportato che dal solo servizio, ora al culmine della differenziazione.

[1] Paragrafo 1.3.2

L'impresa che fa logistica incorrerà nei costi a cui prima era soggetto il suo cliente, a cui in seguito applicherà un determinato margine (*mark-up*), che determinerà il suo profitto. E' evidente come esprimere la situazione in tali termini enfatizzi lo svantaggio del cliente, che per affidare la logistica a terzi è costretto a versare una cifra maggiore ai costi che avrebbe incontrato: i costi di una logistica internamente gestita. Questo se non si considerano le economie di scala dell'operatore logistico. I maggiori volumi d'offerta infatti, creano economie nei costi, nonché un apparato produttivo capace di incrementare enormemente la vastità dei servizi offerti. I vantaggi in cui incorre il logista sono però compensati dal mark-up che applica al costo complessivo, rendendo il suo prezzo pari, se non addirittura superiore, al costo che il cliente avrebbe affrontato attraverso una gestione interna.
In questi termini, terziarizzare la logistica non offre un vantaggio economico, in quanto l'intermediario interposto non potrebbe mai garantire il risparmio sperato; tuttavia, il ragionamento sembra escludere alcuni fattori determinanti.
In primis va considerato il costo non monetario, ovvero il comprensorio di energie (e risorse) che l'azienda non deve più impiegare nel gestire la logistica; le funzioni residue potranno focalizzarsi solamente nella specializzazione in termini di prodotto, garantendo così una maggiore differenziazione. In secondo luogo va considerato il parco produttivo del logista, che per arrivare alle economie citate organizza un vero e proprio assetto aziendale, più efficace rispetto a ciò che si sarebbe organizzato internamente. Questa capacità è spesso riversata nella creazione di nuovi servizi, che vengono offerti senza intaccare gli standard qualitativi, garantiti dalla specializzazione settoriale.

Occorre a tal punto una precisazione. La performance del settore logistico ha registrato un trend medio negativo negli anni, lasciando intendere come il settore eroda più valore di quanto in realtà sembri crearne, registrando nel periodo che intercorre tra 2004 e 2013 un profitto negativo, come mostrato nel grafico a seguire[1]:

[1] L.HAUSMANN, W.REHM, I.NANGIA, M.ROTHKOPF & T.NETZER (MCKINSEY), *Path to value creation,* 2015



Queste conclusioni sembrerebbero vanificare la previa digressione, ma decadono non appena si perviene ad un'analisi rispetto la distribuzione del valore creato (ed eroso). Il 60% delle imprese logistiche sembra assorbire quanto prodotto dal restante 40%, eppure, sebbene il settore sembri aver fallito nel generare profitto (e dunque valore), vanno considerati gli effetti della crisi economica del 2008, e le performances dei singoli operatori logistici in utile. A tal fine, è importante notare come prima della crisi fossero due terzi delle società campionate a generare profitto (questo comunica l'esposizione del settore ai cicli economici), sostenendo la tesi rispetto la creazione di valore del settore logistico. Ad enfatizzare tali conclusioni la minoranza di società che è riuscita nella creazione di valore, e nel mantenimento dei margini conseguiti: società capital-intensive ad alta efficienza nell'impiego di capitale, e ad alte capacità di incremento dei margini, soggette in tal modo ai vantaggi delle economie di scala citate[1].

Tali conclusioni sembrerebbero suggerire che per quanto la competizione degli operatori logistici verta sul servizio, il verificarsi delle economie di scala risulta un

[1] L.HAUSMANN, W.REHM, I.NANGIA, M.ROTHKOPF & T.NETZER (MCKINSEY), *Path to value creation,* 2015

passaggio obbligato per garantire il mark-up necessario a mantenere il logista sul mercato, e a far sì che il suo parco produttivo possa garantire quel servizio addizionale capace di ingenerare vantaggio competitivo (dato dalla differenziazione) e valore addizionale.

Ciò per cui si rinviene alla terziarizzazione è dunque il fattore servizio, maggiore a parità di costi.
Va notato che per servizio non si intende l'efficienza della logistica acquistata, che è sottintesa all'impianto produttivo di cui abbiamo già discusso, bensì la facoltà di fare qualcosa per conto del cliente. Oltre alle attività routinarie, il logista incrementerà così il suo listino, creando veri e propri menù di servizi, e offrendo l'opportunità di semplificare il business del proprio cliente.
Ne emerge il trade-off tra logistica standardizzata, comune alle aziende che operano attraverso lo stesso operatore logistico, e logistica competitiva, che fa dei servizi addizionali un vero e proprio fattore di differenziazione rispetto ai concorrenti. L'*outsourcing* logistico ha così segnato la fine dell'orientamento ai costi, muovendo gli operatori logistici efficienti verso il fattore servizio, fino a renderlo uno dei principali attori all'interno del processo di creazione del valore.

1.4 Supply Chain Management e innovazione

1.4.1 L'innovazione di filiera

A meno degli elementi citati, è una linea sottile a demarcare il confine tra logistica tradizionale e *Supply Chain Management*: quella linea rappresentata dalla sensibilità al processo innovativo.
Se infatti la logistica tradizionale viene influenzata solamente dall'innovazione funzionale, il SCM viene sottoposto anche ad evoluzioni di catena, che potrebbero incidere sui Business Model dei singoli soggetti della Supply Chain, o sui professionisti logistici a cui si affidano, stravolgendo la gestione dell'intera filiera produttiva. L'innovazione nel SCM riguarda pertanto processi esterni alle imprese, esterni addirittura alla filiera, i quali effetti spingono l'intera Supply Chain a nuovi orientamenti, indirizzandola verso il massimo potenziale e verso il culmine del vantaggio competitivo.
Verranno in seguito riportati i principali processi innovativi che sono riusciti ad impattare sull'intera catena produttiva, così da rimarcare la direzione dell'evoluzione logistica, e la crescente attenzione verso il nodo finale: il consumatore, passando così al *consumer oriented*.

1.4.2 Just in Time II

Il JIT II incorpora gli elementi cardine della rivoluzione nella gestione dei canali di fornitura, e si concretizza in un coordinamento di catena volto all'eliminazione degli sprechi, e finalizzato a indurre l'intera Supply Chain ad operare attraverso una metodologia di tipo Pull.
Il modello manageriale è improntato su sei elementi trainanti:

1. Produzione Just-In-Time: produrre solamente i quantitativi necessari a soddisfare la domanda attuale, tralasciando previsioni sulle quantità future e politica delle scorte. Ogni elemento della produzione deve essere sincronizzato e mosso *Just In Time*,

pronto per il passaggio al prossimo step. Le materie dovranno essere disponibili "appena in tempo" per l'assemblaggio, che dovrà rilasciare i prodotti "appena in tempo" per la consegna.

2. Produzione Stockless: eliminare l'accumulo di scorte, o ridurle drasticamente, al fine di evidenziare difetti e inefficienze mascherati da un loro accumulo superfluo.

3. Eliminazione degli sprechi: esclusione di ogni attività fonte di spreco, dove per spreco si intende l'insieme delle attività e delle risorse che non si trasformano in valore aggiunto nel prodotto finale (l'eccesso di produzione, la bassa qualità, l'insieme delle potenzialità, capacità, e abilità aziendali non sviluppate).

4. Flow control: tendere continuamente verso una politica logistica *flow control*, cercando di passare dalle materie prime al prodotto senza alcuna interruzione, eliminando pertanto trasporti inutili e altre attività fonti di spreco.

5. Kanban system: il kanban è un metodo operativo per far circolare le informazioni in modo sistematizzato tra l'azienda e i fornitori.
In giapponese l'espressione *kanban* significa scheda, o cartellino, ed è il nome assegnato all'insieme di schede di controllo usate in un *Pull system*; si produce su richiesta, nel momento e nella quantità necessaria, evitando così la sovrapproduzione.
Ogni scheda identifica un prodotto, o una componente dello stesso**,** indicando da dove arriva e dove esso è diretto.
Il *Kanban system* si comporta come un sistema informativo integrato alla produzione, collegando fra loro tutti i sotto-processi del *Value Stream* (mappatura della catena del valore)**,** e collegando lo stesso con la domanda del consumatore finale.

6. Responsabilità dinamica: passaggio da responsabilità statiche a *flow responsabilities*. Il sistema produttivo viene scomposto in *Unità Tecnologiche Elementari* (UTE), e ciascuna UTE si configura come un'unità produttrice inserita all'interno di un sistema che la incorpora, e che incorpora tutte le altre. A ciascuna unità vengono riconosciute ampie responsabilità, relative a tutte le operazioni che i suoi componenti effettuano durante il ciclo produttivo.

Il modello JIT non è una novità, ma ha solide radici, e poggia sul concetto di *postponement*: il rimando della produzione fino all'evasione dell'ordine da parte del cliente.
Come analizzato, questi sistemi hanno bisogno di grande flessibilità per poter operare, in quanto il vantaggio ingenerato da una gestione della Supply Chain di tipo Pull potrebbe essere controbilanciato dall'assenza di pianificazione, che inciderebbe sulla produttività dei fattori che nutrono gli impianti.
Da queste conclusioni possiamo dedurre l'entità della convenienza insita nell'esternalizzazione logistica, che qualora affidata a terzi garantirebbe la massima flessibilità operativa, rendendo più scorrevole l'intera Supply Chain.

1.4.3 Reverse Logistics

Per logistica di ritorno intendiamo la gestione dei processi che consentono il percorso inverso da parte dei prodotti all'interno della Supply Chain, che verrà dunque rinominata *Reverse Supply Chain*.
Nella logistica di ritorno rientrano i prodotti danneggiati, gli invenduti dai grossisti, nonché gli imballi e i materiali da smaltire.
Il tema della logistica di ritorno sta prendendo piede negli anni, ed assumerà un'importanza crescente; basti pensare alla pressione fiscale (spesso di carattere ambientale) che sempre più incide sui produttori, spronandoli allo smaltimento di quanto creato.
E' un tema nuovo, che ben presto le imprese dovranno saper fronteggiare, nonostante la evidenti difficoltà che presenta nel perseguimento di economie di scala, nell'assenza di previsioni rispetto le quantità da gestire, nei fattori da impiegare e nelle remunerazioni.
Le metriche di valutazione dovranno evolvere negli anni, per capire dove risieda la maggiore convenienza; se nello smaltimento, o se nel riciclo delle componenti ancora funzionanti.
L'avvento della *Reverse Supply Chain* segna un'ulteriore passo verso l'evoluzione aziendale, e verso la forma che assumerà la logistica in virtù di questo cambiamento.

L’era dell’ “usa e getta” vedrà il suo calvario, e l’impresa diventerà responsabile dell’intero ciclo di vita del prodotto, dalla sua creazione alla fine della sua vita utile.

1.4.4 Il Consumer Direct

Il *Consumer Direct* rappresenta l'ultima frontiera della logistica, e si presenta come un coordinamento di servizi atti a porre il cliente in diretto contatto con i nodi della Supply Chain
In questo modo il consumatore potrà ordinare direttamente da casa, lasciando che la consegna del prodotto venga effettuata dove preferisce, a seconda delle proprie comodità.
Il *Consumer Direct* non costituisce del tutto un’innovazione (in quanto la nascita delle consegne a domicilio è parallela a quella del settore distributivo), sebbene sia stato intralciato dalla difficoltà d'interazione tra i soggetti della Supply Chain (difficoltà amplificata dal fatto che all'epoca ancora non esisteva il concetto di Supply Chain) e dal piacere riposto nel fare la spesa, fattore sociale estremamente rilevante.
Ad oggi, attraverso la tecnologia e il *Supply Chain Management*, il contatto con i fornitori risulta semplificato, nonché confacente alle nuove necessità organizzative, agli orari restrittivi che impediscono di coltivare l'hobby dello shopping. Il *Consumer Direct* ha fatto così ritorno all’interno del processo d'acquisto, trainato dalla crescente rilevanza delle leve di marketing mix.
Possiamo individuare i motivi del successo del nuovo *Consumer Direct* nei tre benefici apportati in seguito elencati:

1. L'impegno d'acquisto crescente, che il *Consumer Direct* abbatte drasticamente.

2. La riduzione dei tempi di spedizione.

3. La nuova gamma di servizi offerta dal *Consumer Direct*.

Bisogna ora sottolineare come nonostante il vantaggio competitivo sia ripartito lungo l’intera Supply Chain, il beneficio che ne deriva è quasi interamente offerto

dall'efficienza logistica, che creando valore nel modo illustrato preme per una maggiore produttività aziendale, attraverso nuove politiche di placement.

Le difficoltà incontrate dal *Consumer Direct* osservano tre livelli: l'ordine del cliente, il prelievo dal magazzino e la consegna a domicilio. Queste problematiche spiegano l'abbandono della nuova metodologia da parte delle imprese minori, e segnano i limiti che la prossima *consumer centricity* riuscirà a valicare, enfatizzando ancor più l'importanza del *consumer value*:

L'ordine del cliente: la pianificazione dell'ordine comporta un costo non monetario, per quanto impegno richieda il fare shopping, spesso il cliente opterà per una passeggiata tra gli scaffali piuttosto che per una pianificazione tanto complessa, e di contro così soggetta ad errori (ricordiamo che il vantaggio tecnologico sfruttato dal *Consumer Direct* era ridotto rispetto a quello odierno). Inoltre, non sempre i consumatori nutrono confidenza con le tecnologie che permettono l'inoltro degli ordini, basti pensare a un pubblico anziano, o a un target troppo giovane.

Il prelievo dal magazzino: l'attività di picking, prima attuata dal cliente, è ora delegata agli operatori di magazzino, la loro retribuzione addizionale dovrà dunque essere caricata sul prezzo, rendendo il Consumer Direct meno attrattivo.

La consegna a domicilio: anche l'attività di consegna è una spesa che passa dal cliente agli operatori logistici, e pertanto si fa carico delle medesime conclusioni che caratterizzano la problematica inerente l'attività di picking.

Oltre alle problematiche sottolineate, la Supply Chain che opti per l'applicazione del *Consumer Direct* dovrà affrontare anche il tema dei costi, critico almeno quanto controverso.
Come ogni nuova attività, il *Consumer Direct* ha dovuto affrontare il passaggio iniziale che segna ogni nuova attività, caratterizzato da basse economie di scala e forti investimenti. L'incertezza complessiva derivante dalla sua attuazione, e dalla difficoltà nel ricercare una soluzione ottimizzante, ha pertanto frenato il fenomeno, limitando gli investimenti successivi. A nutrire le basse aspettative lo sviluppo dei software necessari a garantire il servizio, nonché la loro flessibilità, all'epoca inadatta

a supportare la portata di un tale business.

1.5 L'evoluzione della logistica e il Supply Chain Management: conclusioni

Nonostante le ultime scoraggianti considerazioni rispetto il *Consumer Direct*, è emersa negli anni una seconda scuola di pensiero, fiduciosa nel rientro degli ingenti investimenti effettuati, e di come la logistica potesse tamponarli garantendo persino un vantaggio in termine di costo.
Riportiamo qui sotto uno studio condotto da Gea[1], che si propone di stimare il vantaggio di costo che l'applicazione del *Consumer Direct* comporterebbe:

IL CONFRONTO TRA CONSUMER DIRECT E SISTEMA TRADIZIONALE

	Tradizionale	Cons. direct	Variazione %
CEDI			
Strutture	0,3	0,4	
Lavoro	1,0	7,0	
Funzionamento	1,3	1,5	
TOTALE CEDI	**2,6**	**8,9**	**+6,3**
TRASPORTO A PUNTO VENDITA	**0,9**		
TOTALE TRASPORTO	**0,9**	**0,0**	**-0,9**
PUNTO VENDITA			
Strutture	3,8		
Lavoro	8,5		
Funzionamento	2,5		
TOTALE PUNTO VENDITA	**14,8**	**0,0**	**-14,8**
CONSEGNA A CLIENTE		**5,0**	
TOTALE CONSEGNA	**0,0**	**5,0**	**+5,0**
TOTALE SALDO	**18,3**	**13,9**	**-4,4**
maggiori costi indiretti		**2,9**	
SALDO NETTO			**-1,5**

[1] Source: Gea (TC.FERROZZI & R.SHAPIRO, *Dalla logistica al Supply Chain Management*, 2006

Come già accennato, il vantaggio è sostanzialmente offerto dall'efficienza logistica , e dall'abbattimento dei costi simultaneo alla creazione di valore, trasferita attraverso i maggiori servizi che accompagnerebbero l'offerta complessiva.
Queste conclusioni non sono valide solamente per il *Consumer Direct,* ma per tutti i processi innovatori che coinvolgono l'intera Supply Chain.

L'*outsourching*, e la specializzazione che ne è derivata, ha portato l'intera filiera a tendere verso l'efficienza in termini di costo, che viene così ottimizzata dalle economie che trascina con sé[1].
Ma come illustrato, neanche l'efficienza dei costi sembrerebbe creare valore, per quanto garantisca un parco produttivo adatto a garantire una corretta specializzazione.
La ricerca di valore aggiunto, come abbiamo potuto notare in questi nuovi modelli, viene pertanto orientata altrove, alla ricerca di un maggior contatto con il cliente (offerta dalla specializzazione), così da semplificare il lavoro dei retailers e rendere il *consumer journey* una vera e propria esperienza (e al contempo facilitare i nodi della Supply Chain: la doppia efficienza della logistica).
Nuove tecnologie, e analoghi approcci *consumer oriented*, si sono così diffusi esponenzialmente, impattando sull'efficienza delle leve di marketing.
Ciò che ne deriva è un diverso assetto dell'economia, un assetto nel quale la Supply Chain cerca d'attrarre il consumatore al suo interno, attraverso una differenziazione crescente (in quanto i costi stanno tendendo a stabilizzarsi), spesso offerta proprio attraverso il valore aggiunto dei servizi logistici.

[1] Paragrafo 1.3.3

Capitolo 2:

Il ruolo della logistica all'interno della disruption tecnologica.

2.1 I Platform Business Models

2.1.1 L'avvento delle Platforms

Le evoluzioni degli ultimi due decenni hanno cambiato drasticamente l'assetto economico negli anni costituitosi, lasciando il mondo in balia di esternalità sociali, economiche e tecnologiche, che tutt'ora sembrano attentare il ristabilimento di nuovi equilibri.

In una realtà così dinamica i *Platform Business Model* non sembrano che impersonare queste forze, racchiudendo all'interno della propria organizzazione i mutamenti a cui la società è stata sottoposta durante gli ultimi anni.

Una *Platform* è un'infrastruttura la cui architettura, e le cui regole, delineano un ambiente partecipativo in cui i soggetti aderenti posso interagire, creando di contro valore. Il valore creato è dunque redistribuito tra i utenti e la stessa *Platform*, che ne acquisisce una parte attraverso un processo di monetizzazione.

A partire dalla loro comparsa, alla fine degli anni 90' (ricordiamo Craiglist, eBay, Wikipedia e MySpace), le *Platform* hanno lentamente scalato la vetta delle più celebri classifiche di ranking, assorbendo quote di mercato ed elidendo i loro concorrenti, crescendo a dismisura in termini di utile e fatturato. La logica insita nei loro Business Model ha adombrato completamente le vecchie *Pipeline indsutries*, che inermi sembrano tentare un riadattamento all'interno del nuovo ecosistema digitale, l'unica soluzione al fine di garantirsi un'adeguata sopravvivenza.

2.1.2 Focus interno: l'architettura della Platform

Come illustrato, i *Platform Business Model* utilizzano l'efficienza apportata dalle nuove tecnologie per connettere persone, risorse e organizzazioni, che all'interno della piattaforma creano e scambiano ingenti quantità di valore.

L'architettura della Platform definisce la struttura del sistema digitale, delineando l'obiettivo dello stesso e il modo in cui esso opera, attraverso la configurazione degli elementi e delle interazioni posti al suo principio.

Il disegno di ogni Platform comincia sempre con la definizione di un elemento chiave: la *core interaction*, l'interazione alla base della piattaforma, quella attraverso cui viene scambiata la maggior parte del valore creato, e quella che definisce l'obiettivo del sistema stesso.
Attorno alla *core interaction* orbitano poi gli elementi portanti dell'architettura di piattaforma: i partecipanti, la *value unit*, e i filtri[1].

Partecipanti: ogni piattaforma divide i suoi *users* in almeno due gruppi, spesso disomogenei, i *producers* che creano valore, e i *consumers* che se ne appropriano consumandolo. E' importante notare come la piattaforma non delinei alcun limite di separazione tra i ruoli, pertanto ogni *consumer* sarà abilitato a poter diventare *producer* e viceversa, sebbene ad ogni singola interazione corrisponda sempre un ruolo inizialmente predefinito; quest'aspetto è alla base di ogni architettura di piattaforma, ed è l'elemento chiave che demarca la netta separazione tra i nuovi *Business Model* e i vecchi *Business Model* di tipo *Pipeline*, dove ad ogni soggetto è attribuito un ruolo non intercambiabile.

Value unit: l'unità di valore creata dai *producers*, la stessa che verrà scambiata nell'ambito di ogni *core interaction* (a titolo di esempio ricordiamo i video sulla piattaforma *Youtube*; i tweet e i post, le *value unit* rispettive alle enormi piattaforme *Twitter* e *Facebook*; nonché i profili professionali di *LinkedIn*). E' importante ricordare come non sia la piattaforma a produrre la *value unit*, bensì i *producer* iscritti; quest'aspetto rende le piattaforme delle fabbriche di informazioni prive di controllo rispetto la quantità di valore prodotto, ed enfatizza inoltre il ruolo delle Platform come *factory floor*, creatrici solamente dell'ecosistema di scambio. Considerando quest'accezione, l'operare delle Platform viene ridotto alla promozione delle *value units* che riescano a garantire gli standard qualitativi delineati, nonché allo sviluppo dei filtri adeguati a garantire un *matching* efficiente.

Filtri: algoritmi che assicurano agli *users* il raggiungimento delle *value units* ricercate, le sole capaci di soddisfare gli utenti, portando così allo scambio di valore.

[1] G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016

La somma degli elementi illustrati ingenera dunque la *core interaction*, l'interazione posta alle radici di ogni Platform, che come mostrato definisce la finalità della piattaforma stessa.
Tuttavia, le piattaforme non differiscono solamente a causa dell'obiettivo che si prefiggono di raggiungere, bensì anche nelle modalità con le quali esso viene perseguito. Per quanto queste modalità cambino di piattaforma in piattaforma, il margine di manovra dei designer nell'architettura si limita al bilanciamento di tre funzioni, universalmente riconosciute: la funzione *Match*, la funzione *Pull*, e la funzione *Facilitate*[1].

Match: al fine di ottimizzare l'incontro tra domanda e offerta, le piattaforme di servono della funzione *Match*, che filtra gli *users* da ambedue i lati, per garantire un corretto ed efficiente scambio di *value units*. L'efficienza della funzione *Match* poggia sulla quantità e sulla qualità dei dati disponibili, pertanto il maggior volume d'interazioni che riuscirà a procurare non farà che affinare la sua efficienza, garantendo il corretto afflusso di informazioni di cui abbisogna.

Pull: gli *users* delle Platform aderiscono alle piattaforme solamente qualora queste siano già avviate, e possano dunque fornire il network interattivo di cui ogni utente ha bisogno. Attrarre gli utenti rappresenta dunque la nuova sfida dell'*Industry 4.0*, in quanto le Platforms sembrano rimanere estranee ai vantaggi offerti dalle metodologie Push, che per anni hanno trainato le Pipelines. I meccanismi di *feedback-loops* incarnano proprio questo principio, e costituiranno i principali strumenti al servizio della funzione Pull.

Facilitate: poiché le piattaforme non hanno modo di controllare il valore creato (non disponendo di alcun asset fisico), il loro intervento nel processo di creazione del valore è limitato all'influenza sul numero di interazioni totale. La Platform dovrà pertanto massimizzare la semplicità con la quale queste interazioni vengono poste in essere, facilitando lo scambio delle *value units* ed elidendo ogni barriera all'entrata.

[1] G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016

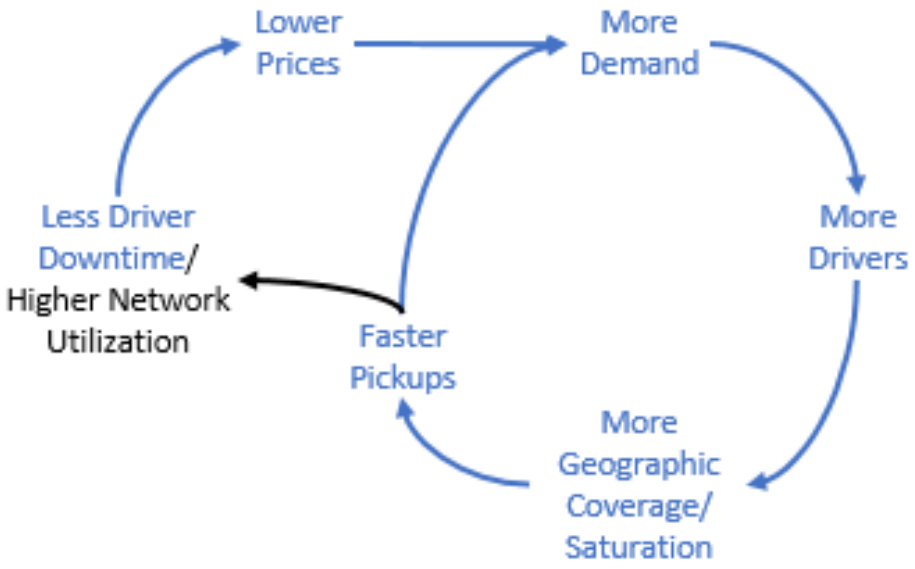
Le piattaforme si configurano dunque come ecosistemi interattivi, costituiti da elementi portanti quali i *partecipanti*, le *value units* e i *filtri*, sui quali vengono implementate strategie orientate al sostenimento della *core interaction*. Il bilanciamento delle funzioni *Match, Pull* e *Facilitate* costituisce così il fondamentale fattore di differenziazione tra le varie piattaforme, delineando le modalità in cui esse perseguono la *core interaction*.

Nonostante il ruolo cruciale delle *value units*, esse non costituiscono le uniche fonti di valore scambiate all'interno della piattaforma; le *value units* creano le condizioni necessarie a garantire che l'interazione avvenga, tuttavia ogni interazione vede lo scambio di più elementi fondamentali, come informazioni, beni (e/o servizi), e valuta, a prescindere dalla forma che essa assuma all'interno della piattaforma. E' importante sottolineare come sia l'insieme di questi tre elementi a creare il valore complessivo, e a porre le basi per una corretta analisi volta alla definizione della *core interaction*, nonché per il bilanciamento delle rispettive funzioni.

2.2 Fattori critici di successo dei Platform Business Model

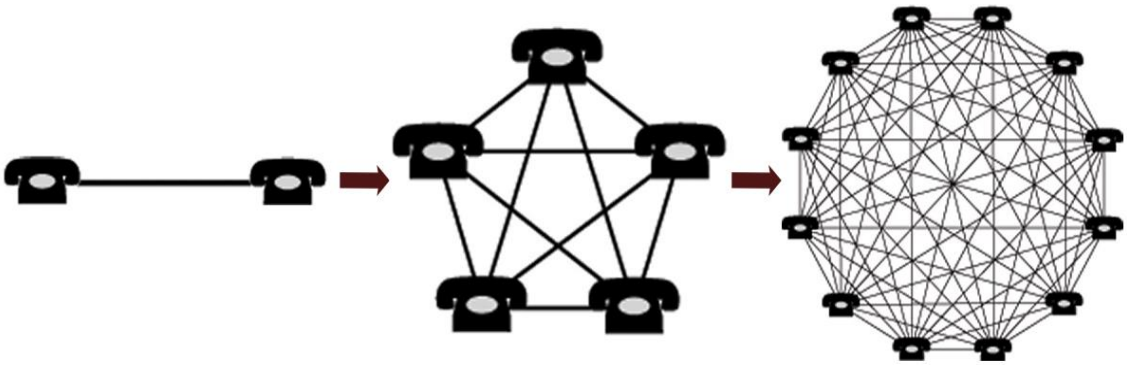
2.2.1 L'effetto network

Analizzando l'architettura di piattaforma, emerge come il ruolo di *consumers* e *producers* non sia fisso e vincolante, bensì intercambiabile tra gli utenti che utilizzano il servizio, cosicché ogni *consumer* potrà divenire *producer* e viceversa. Nell'analizzare il Business Model di Uber, Bill Gurley (partner della Benchmark Capital nonché investitore nella stessa Uber), perviene a delle conclusioni che innoveranno per sempre lo studio delle Platforms.
La facoltà di poter migrare da consumatore di valore a creatore di *value units*, viene spiegata da Gurley nello schema che segue, illustrato da David Sacks attraverso un diagramma che mostra gli effetti di tale circolo virtuoso.



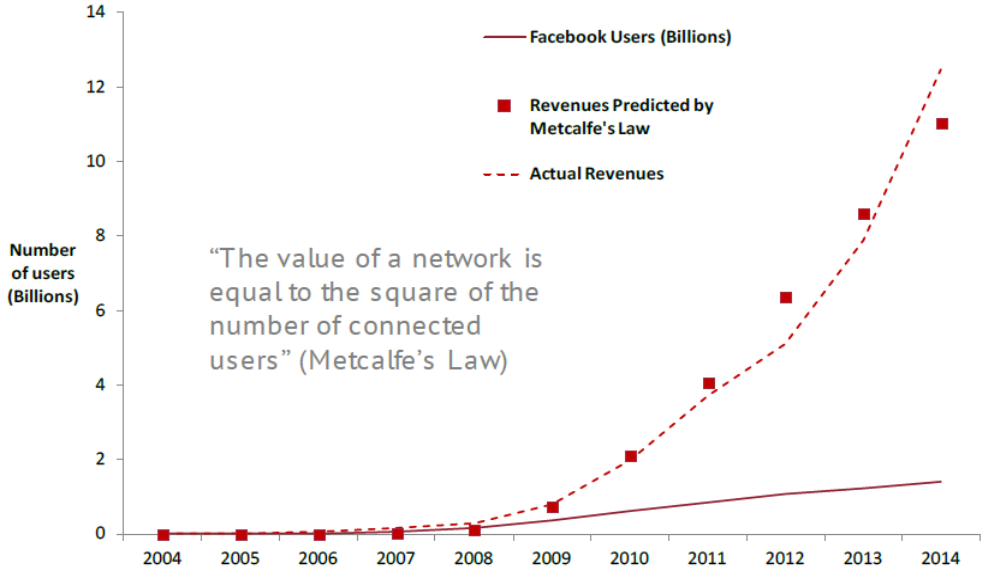
Generalizzando le conclusioni che descrivono il circolo virtuoso di Uber, si arriva alla formulazione di un concetto chiave, sottostante ad ogni architettura di piattaforma: l'*effetto network*.
L'*effetto network* descrive la potenzialità che risiede nell'intercambiabilità dei ruoli, ed enuncia come all'aumentare del numero di *users* complessivi cresca il valore

riferibile ad ogni singolo utente.
L'*effetto network* al quale perviene una piattaforma ben gestita, incrementa dunque il suo valore complessivo, diventando addirittura la principale fonte di valore. La funzione *Facilitate* acquista così un'importanza crescente, in quanto semplificando il processo di intercambiabilità porta la Platform a godere di un'enorme mole di valore addizionale (in quanto il numero di utenti cresce esponenzialmente). Eppure, nonostante il cruciale ruolo della funzione citata, essa non sembra essere l'unico strumento finalizzato a innescare questo fondamentale meccanismo. Difatti, nonostante l'esempio descriva un modello con effetto network generato da ruoli contrapposti, il principio rimane valido anche nell'ambito dei ruoli isolatamente considerati. Ricordiamo a tal punto l'esempio di Metcalfe, nel quale viene descritto come l'utilizzo del telefono possa rappresentare un meccanismo analogo, nel quale gli utilizzatori sembrerebbero attarre nuovi *users*, così da ampliare esponenzialmente il volume della rete complessiva.



L'esempio di Metcalfe sembra descrivere perfettamente una seconda tipologia di *effetto network*, quella dal lato dei soli *users*, delineando una tassonomia ben precisa; l'effetto network si ripartisce così in due macro-aree: *effetto network one-sided* (effetto ingenerato dalla interazioni dei soli consumers, o producers) ed *effetto network two-sided* (l'effetto garantito dall'intercambiabilità dei ruoli).
Hal Varian e Carl Shapiro definiscono i due effetti come la rappresentazione di un nuovo fenomeno economico, apportato dall'innovazione e dall'evoluzione crescente

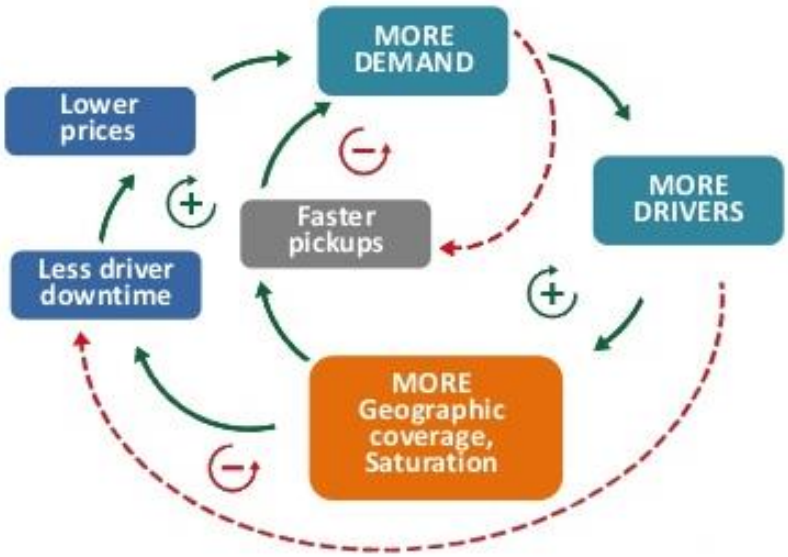
della tecnologia.
Contrapponendo la loro idea alle economie di scala, implicite nel tradizionale approccio della Supply Chain, i due economisti arrivano a definire le economie di scala della domanda, che quantificherebbero l'impatto delle nuove risorse tecnologiche sulla domanda complessiva, e dunque sugli utenti.
Le economie di scala della domanda sono trainate dalle efficienze dei network (che siano o meno piattaforme), dall'aggregazione di domanda, dallo sviluppo di nuove applicazioni, e dal comprensorio di fenomeni il cui impatto riesce ad incrementare il valore complessivo del network.
Una formalizzazione matematica del fenomeno è proposta dallo stesso Metcalfe, attraverso la formulazione della legge di Metcalfe.
L'enunciato spiega come l'utilità e il valore di un network sia proporzionale al quadrato del numero degli utenti, rimarcando l'importanza del numero di interazioni in quella che viene definita *convex growth*.
Il grafico che segue illustra la correzione del modello confrontando le previsioni della legge di Metcalfe con i risultati conseguiti da Facebook nel decennio 2004-2014[1]:



[1] Source: TOMPKINS INTERNATIONAL, *Platform's vs. Pipelines: The future of logistics*, 2016

2.2.2 L'effetto network: loops negativi

La crescita esponenziale indotta dall'effetto network non è sempre ciò che si verifica, e spesso, gli stessi meccanismi che riescono a garantire la virtuosa espansione, sono gli stessi che potrebbero portare al declino attraverso un indomabile circolo vizioso. Un effetto network negativo si verifica quando il crescente numero di utenti rende impossibile il giusto *matching* tra *consumers* e *producers*, in tal modo solamente un'ineccepibile cura dei filtri potrà garantire l'incontro, e dunque l'interazione, desiderati. Viene così considerato il trade-off tra accessibilità e cura della qualità nei contenuti, in quanto l'elisione della frizionalità potrebbe compromettere irrimediabilmente l'efficienza della piattaforma, saturando la stessa di contenuti indesiderati, così da rendere impossibile l'efficienza dei filtri e sabotare in larga parte la qualità complessiva dei contenuti, nonché l'offerta di valore.
Al fine di ricomprendere gli effetti network negativi, il circolo virtuoso descritto dallo schema di Sacks viene così modificato:



2.2.3 Two-sided network effect

Definita l'architettura della Platform, e analizzato il meccanismo che pone in relazione i suoi componenti, possiamo quindi concentrarci su un'ultima tassonomia, che racchiuderà la sommatoria degli effetti presi in considerazione, spiegando le molteplici forme di effetto network che si mostrano nel caso più generale possibile: il *two-sided network*.
Quando il network è di tipo *two-sided*, e sussiste pertanto una differenza nei ruoli degli utenti, l'effetto network può declinarsi in una molteplicità di modi: l'effetto positivo di tipo *same-side* o *cross-side*, e l'effetto negativo, che presenta le stesse fattispecie[1].

Effetto network positivo:

1. Same-side: effetto network di segno positivo creato da users appartenenti allo stesso lato del mercato.
2. Cross-side: effetto network positivo che un lato del mercato ha sul versante opposto e viceversa (impatto che i producers hanno sui consumers, e impatto che i consumers hanno sui producers).

Effetto network negativo:

1. Same-side: effetto network di segno negativo creato da users appartenenti allo stesso lato del mercato.
2. Cross-side: effetto network negativo che un lato del mercato ha sul versante opposto e viceversa (impatto che i producers hanno sui consumers, e impatto che i consumers hanno sui producers).

[1] G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016

2.3 Platform Business Models vs. Pipeline Business Models

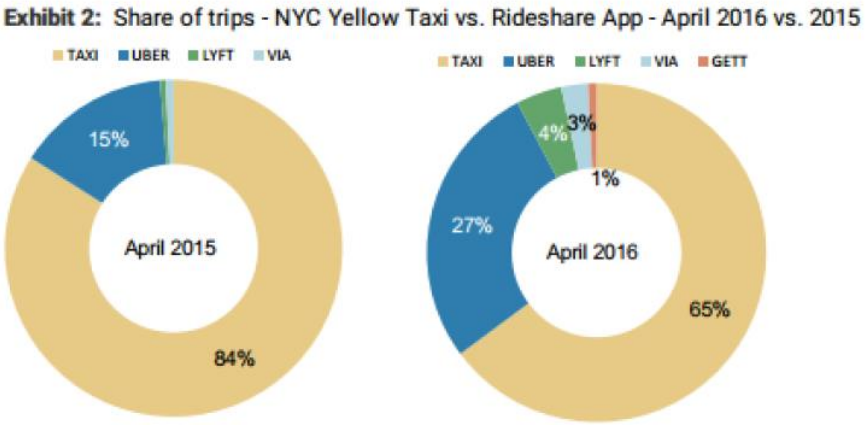
2.3.1 L'incontro tra Pipeline e Platforms

Nonostante la tendenza ad elevati tassi di crescita, la rivoluzione condotta dai nuovi Platform Business Model, e le irrimediabili conseguenze a cui l'ambiente competitivo è stato sottoposto, hanno impiegato anni prima di manifestarsi del tutto, rimanendo invisibili fino al tracollo di celebri e affermati colossi industriali.
L'avvento delle Platform è stato lento e graduale, ed è emerso solamente nel momento in cui i nuovi Business Model hanno dovuto fronteggiare i vecchi capitani d'industria, imprese la cui crescita si pensava inarrestabile.
Al fine di rendere un quadro più nitido, faremo riferimento a due stadi del processo, descrivendo il fenomeno della *disruption* dal momento della sua comparsa all'incontro con i Pipeline Business Model, per poi proseguire analizzando i fattori che hanno portato alla caduta delle Pipelines che hanno incontrato quest'incombente e inarrestabile espansione.

Il primo stadio viene cronologicamente inquadrato attorno alla fine degli anni 90', e osserva una corsa da parte delle Pipelines verso le nuove tecnologie emergenti. Solamente le Pipelines che riuscirono ad internalizzare i nuovi processi digitali risultarono efficienti al punto di potersi imporre sui vecchi modelli industriali della Supply Chain.
Il settore mediatico fu il primo ad essere colpito. Il potenziale di Internet riusciva a offrire ai nuovi concorrenti una capillarità senza precedenti, inoltre la velocità di trasmissione dell'informazione, pressoché istantanea, avrebbe garantito un servizio la cui efficienza sarebbe rimasta un traguardo irraggiungibile per le vecchie testate mediatiche. Ad aggiungersi il tema dei costi, abbattuti dall'eliminazione di operazioni tradizionali quali stampa, consegna e retailing. Enormi quote di mercato vennero così redistribuite, accaparrate dalla possibilità di servire vastissimi mercati a costi più che ridotti, targettizzando l'offerta e reinvestendo il minimo indispensabile.
Il meccanismo si diffuse contagiando nuovi settori. Pipelines efficienti oscuravano Pipelines tradizionali, finché fu la volta del settore retail, e dello shopping con

ordinazione via e-mail; basti ricordare l'eterna competizione tra il colosso BlockBuster e il nuovo concorrente Netflix, vinta da quest'ultimo attraverso il passaggio dalla spedizione via e-mail allo streaming; oppure al successo di Amazon nei confronti del leader Borders, nell'ambito dell'industria dei libri (che lo portò al raggiungimento del celebre *Fire Kindle*)[1].
L'impatto sull'industria musicale fu poi tra i più disastrosi, e rimarcò nuovamente la necessità ad integrare le nuove tecnologie, nonché le potenzialità di Internet: l'ambiente economico era in continua evoluzione, e ogni Pipeline che non fosse riuscita ad integrarsi avrebbe dovuto fronteggiare la nuova concorrenza, per quanto fosse priva dei mezzi necessari a garantire un confronto paritario.

Se il primo stadio non lasciò ben sperare rispetto il futuro della Supply Chain, l'avvento del secondo, tuttora in atto, sembrò elidere ogni speranza residua, e vide il definitivo tracollo delle ultime industrie Pipeline che tentarono di resistere alle incombenti Platforms.
Nell'ottica di questi nuovi Business Model, Internet non svolge solamente la funzione di canale distributivo, ma diviene un'infrastruttura volta alla creazione di valore, nonché alla coordinazione delle interazioni che ne provocano lo scambio. Coordinazione che non si esaurisce nel provvedere all'incontro tra gli iscritti alle Platforms, ma che prende piede persino nell'economia reale, attraverso meccanismi di controllo degli asset fisici.



[1] G.PARKER & M.VAN ALSTYNE, *Platform Strategy & Open Business Model*, 2013

Il grafico illustrato quantifica l'effetto delle nuove piattaforme sull'industria dei trasporti, illustrando come applicazioni quali Uber e Lyft stiano erodendo velocemente i profitti del segmento dei taxi, guadagnando di anno in anno quota di mercato[1].

2.3.2 Fattori critici di successo rispetto ai Pipeline Business Models

L'impatto delle Platform sulla Supply Chain (e sui Pipeline Business Model) è stato più che distruttivo, portando alla definitiva affermazione delle ultime. Lo scontro sembra essere arrivato al culmine, tanto che ad oggi immaginare la vittoria di una Pipeline sembra impossibile: le Platforms divorano le Pipeline, e lo studio dei fattori che differenziano i due Business Model non ha che enfatizzato quanto empiricamente osservato.
Sembra infatti che vittoria delle Platforms sia trainata da una moltitudine di fattori, elementi differenzianti che portano alla migrazione di intere quote di mercato, e che indirettamente innescano il circolo vizioso illustrato da Sacks: l'*effetto network*, capace di generare una crescita imparagonabile se confrontata ai trend delle Pipelines. Un effetto network al più delle volte sostenibile, in quanto altra peculiarità delle Platforms risiede nei bassissimi costi marginali di crescita, spesso prossimi allo zero (questo dipende dalle caratteristiche del Business Model). Ricordiamo l'espansione di AirBnB, che non necessitando di asset fisici non ha incontrato alcuna difficoltà nella gestione della domanda in costante crescita.

Uno dei fattori differenzianti delle Platforms è sicuramente la capacità di **sbloccare nuove forme d'offerta**, nella maggior parte dei casi più competitive e flessibili. Questo meccanismo è diretta conseguenza del secondo elemento differenziante: **l'assenza di *gatekeepers***, filtri della Pipeline che modulano l'offerta complessiva, al fine di rifornire il mercato con i soli prodotti considerati richiesti (un esempio di *gatekeeper* può essere rappresentato da un editore che seleziona i libri da vendere, stimando così le preferenze nel mercato).
Nessuna industria Pipeline potrà competere con tale dinamica, in quanto un'analoga

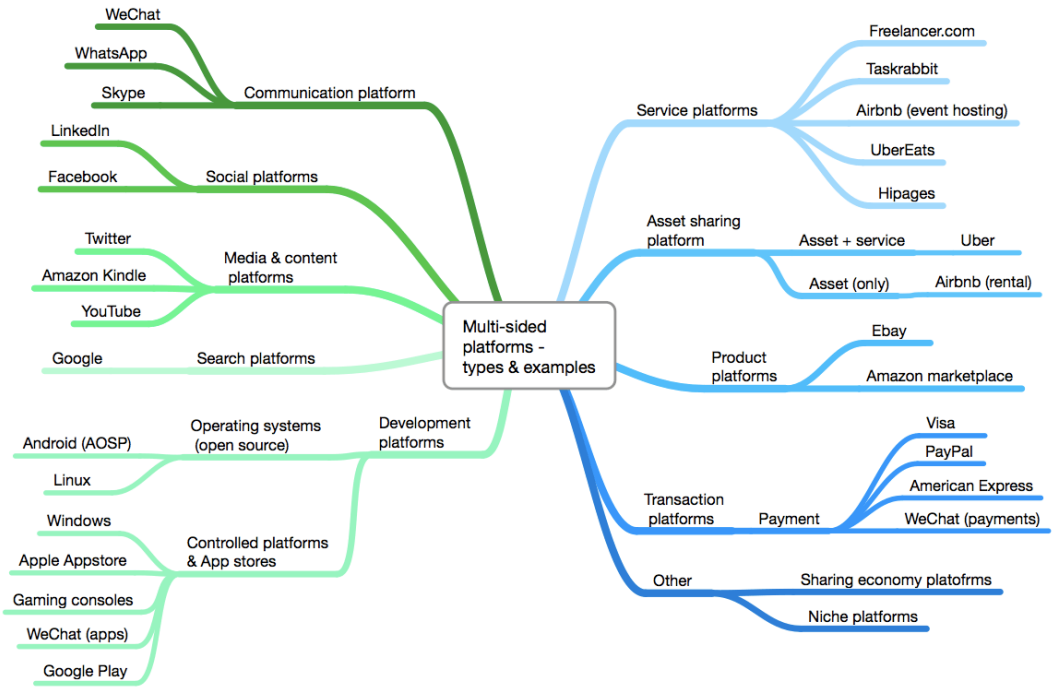
[1] Source: TOMPKINS INTERNATIONAL, *Platform's vs. Pipelines: The future of logistics*, 2016

espansione comporterebbe automaticamente un incremento esponenziale dei costi fissi e amministrativi (riprendendo l'esempio, possiamo ora paragonare l'espansione di un hotel a quella di AirBnB). Inoltre, è opportuno ricordare come non venga incrementato solamente il volume d'offerta, bensì anche la varietà della stessa, elemento che va ad attivare il terzo ed ultimo fattore differenziante: il **ricircolo di feedback** (*feedback loops*) da parte degli *users*, quel meccanismo che filtra l'offerta complessiva drenando solamente i prodotti realmente richiesti dal mercato. In tal modo ogni utente ha la possibilità di trovare ciò che sta ricercando, e non esiterà ad appellarsi alla piattaforma, piuttosto che impegnarsi analizzando l'offerta di ogni canale distributivo; in tal caso la Platform diviene una garanzia, viene instaurata una fiducia, che incrementa ancor più l'attrattività (e che costituisce una delle principali fonti di valore importati dai Platform Business Model).
La stretta vicinanza dei tre fattori porta dunque a una sinergia, ampliando ancor più l'attrattività delle Platforms; la stessa attrattività capace di innescare l'importante effetto network di cui la piattaforma ha bisogno, e la stessa che in un network del tipo *two-sided* incrementa persino il numero di *producers*, rendendo la crescita più che esponenziale (ricordiamo a tal fine i principi della Metcalfe law).

2.3.3 Varie tipologie di Platform influiscono differentemente sulle Pipelines

L'avvento delle Platform ha cambiato largamente l'assetto competitivo, escludendo dal mercato le meno efficienti Pipelines, e apportando nuove forme di valore nell'ambito del sistema economico.
Tuttavia, al fine di offrire un'estesa panoramica sulla competizione indotta dalle Platforms, bisognerà puntualizzare sui differenti modi in cui esse si configurano in virtù dei loro differenti Business Model.
Il Business Model di una Platform ne determina di riflesso la *core interaction*, che a sua volta delinea le strategie funzionali *Match*, *Pull* e *Facilitate*; analizzare i Business Model delle Platforms non offre solamente informazioni su ciò che la piattaforma si prefigge di fare, ma ne indica il campo d'azione, lo stesso nel quale potrebbe

incontrare concorrenti *Pipeline* o altre piattaforme, e lo stesso che muterà in virtù della propria comparsa.



Vengono così riconosciuti tre modelli standard[1], che creano e si appropriano del valore creato in maniera differente, e che hanno un impatto più o meno rilevante sulle Pipelines esistenti, nonché sull'ambiente competitivo nel quale esse operano:

Piattaforme asset-sharing: assicurano ai proprietari di asset delle rendite addizionali, attraverso il *matching* con gli *users* che ne richiedono l'utilizzo, spesso attratti dai costi, inferiori a quelli di mercato. Questo tipo di piattaforme sviluppa un *effetto network* attraverso un'architettura di rete del tipo *two-sided*, ed opera sostanzialmente attraverso le funzioni *Match* e *Pull* (per quanto quest'ultima possa essere trascurata in virtù di un *cross-side network effect*).

Social media Platform: consentono la condivisione di contenuti creati direttamente dagli *users*. Apparentemente queste piattaforme dispongono di un solo tipo di

[1] M.UENLUE, *The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Models*, 2017

partecipanti, e sono sicuramente impossibilitate nello sviluppo di un effetto network *cross-side*; tuttavia non va tralasciato l'impatto della piattaforma verso l'esterno, che potrebbe cambiare panoramica nell'ottica dell'appropriazione del valore (monetizzazione), delineando così una dualità di ruoli (panoramica che acquisiremo in sede di appropriazione del valore, quando verranno introdotti i promotori pubblicitari).

Piattaforme per lo scambio di beni e servizi: mercati virtuali nei quali viene facilitato l'incontro tra domanda e offerta. Le tipologie di beni (e/o servizi) trattati variano in base al Business Model originario, e ricomprendono sempre degli elementi della Pipeline: produttori e distributori nel caso dei mercati B2B, e distributori e consumatori nel caso dei mercati B2C. Questo tipo di piattaforme si concentra quasi esclusivamente sulle funzioni *Pull* e *Match*, in quanto diviene quasi impossibile convincere i clienti a diventare degli imprenditori al fine di innescare il meccanismo di *cross-sided*; elemento di disturbo che non verrà considerato qualora la piattaforma decida di internalizzare la logistica (come vedremo in seguito attraverso un'analisi strategica del Business Model Amazon FBA).

Le Platforms si presentano dunque in una molteplicità di modi, e come introdotto, impattano l'ambiente competitivo in modi altrettanto diversificati.
Le conseguenze più disastrose sono ovviamente imputabili alle *Piattaforme asset-sharing*, in quanto escludono in toto, o comunque in larghissima parte (a titolo d'esempio Share n'Go), i proprietari di asset che costituiscono i mercati in cui vanno ad inserirsi, spostando la competizione in un ambiente del tutto digitale; creando un'offerta nuova e facendo leva su ciò che abbiamo introdotto quale primo fattore differenziante.
Certamente è di minore entità l'effetto riferibile alle *Piattaforme per lo scambio di beni o servizi*, nonostante esse garantiscano la presenza concatenata di tutti fattori differenzianti: aumentano l'offerta e la sua varietà, ed eliminando i *gatekeepers* favoriscono i *feedback loops* che assicurano la selettività dei prodotti da parte del mercato. L'impatto di questo tipo di piattaforme impatta sostanzialmente i distributori, ma approfondiremo in seguito come tali Pipelines non si scontrano mai veramente con le Platforms (in quanto la Platform non potrebbe sopravvivere senza di

essi), vengono piuttosto internalizzate, ed al limite affossate dalla crescente concorrenza alla quale sono costrette.
In ultima istanza, per quanto riguarda le *Social media Platform*, possiamo concludere come il loro effetto sull'ambiente competitivo non sia che marginale, a meno dell'impatto sulla funzione di marketing e sulle politiche di posizionamento dei prodotti, elementi che stanno acquisendo un'importanza crescente in virtù del *consumer centricity* apportato dalla disruption.

2.4 Creazione e appropriazione di valore da parte delle Platform

2.4.1 Il valore in eccesso

L'avvento delle Platforms, e più in generale il fenomeno della *disruption* tecnologica, non si è fermato, come già osservato, al definitivo cambiamento dell'ambiente competitivo. Esso ha difatti impattato sul processo di creazione del valore, e in maniera più o meno diretta sul meccanismo d'appropriazione dello stesso. Il comprensorio di nuove forme di valore sbloccate, dalla comparsa delle Platforms viene definito valore in eccesso, e rappresenta l'entità di valore che altrimenti non potrebbe esistere. Il valore in eccesso si ripartisce in quattro differenti modalità[1]:

Accesso al valore creato nella piattaforma: è una forma di valore legata alla facoltà delle Platform rispetto il *sbloccare nuove forme di offerta*[2]. Questa forma di valore è a vantaggio dei *consumers*, e si concretizza nell'accesso all'enorme quantità (e vastità) di prodotti offerti da una *Piattaforma per lo scambio di beni/servizi*, oppure dei contenuti multimediali offerti dalle *Social media Platform*.

Accesso al community market: comporta la riduzione dei costi marginali dell'informazione, e facilita i *producers* nel reperimento dei clienti più adatti alla loro offerta (in tal senso non è che una lettura inversa dell'accesso al valore creato nella piattaforma, appena introdotto). L'accesso al pubblico non permette solamente l'individuazione di un target corretto, ma persino la facoltà di operare su segmenti maggiormente ampi.

Accesso agli strumenti, e ai servizi, che facilitano le interazioni: ad accompagnare l'*accesso al valore creato*, vi è l'ulteriore riduzione di barriere all'entrata offerta dagli strumenti di *matching*. Operando sulla funzione *Match*, la Platform potrà garantire la massimizzazione delle interazioni, offrendo una terza forma di valore a vantaggio di ambedue le parti (*producers* e *consumers*).

[1] G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016
[2] Fattore differenziante introdotto in 2.3.2

Accesso al meccanismo di manutenzione che garantisce la cura della qualità: oltre a facilitare le interazioni, la Platform si occupa anche di determinarne la qualità, attraverso i *filtri* che influenzano l'operare della funzione *Match*. Questo meccanismo ottimizza ulteriormente l'incontro tra domanda e offerta, determinando quei *feedback loops* necessari al meccanismo selettivo da parte del mercato. Il circolo virtuoso ingenerato creerà così un aumento dell'offerta (che non sarà a scapito della qualità) e degli standard richiesti dai *consumers*. Il vantaggio non è tuttavia precluso ai soli *consumers*, in quanto questo tipo di instradamento assisterà il lancio di nuove *value units* ad alto standard, il tutto a scapito dei *producers* di *value units* inefficienti.

2.4.2 La monetizzazione del valore

La stragrande maggioranza delle piattaforme produce più valore di quanto ne riesca a catturare, questo in quanto i modi in cui una Platform riesce a monetizzare il valore in eccesso entrano spesso in conflitto con l'assenza di frizionalità (la mancanza di barriere all'ingresso che riesce ad avviare il virtuoso effetto network di cui la piattaforma ha bisogno).
Ogni strategia di monetizzazione deve pertanto prendere in considerazione il ruolo che le varie forme di valore assumono all'interno della Platform (il ruolo che gioca il valore in eccesso), e studiare il trade-off tra acquisizione del valore e barriere all'ingresso, al fine di non compromettere l'insorgere dell'effetto network.
Le manovre di monetizzazione vengono così implementate alla luce del trade-off mostrato, tenendo conto persino dei risvolti strategici rispetto eventuali Platforms concorrenti[1]:

1. Margine sulla transazione: percentuale che la piattaforma preleva alla conclusione di ogni trattazione. Si tratta di una manovra strategica, in quanto non viene percepita come una barriera all'ingresso da parte degli *users*.

2. Margine sull'accesso al servizio: pagamento richiesto per accedere alla piattaforma, in genere acquisisce la forma di un abbonamento periodale.

[1] G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016

3. Margine sull'accesso al servizio completo: pagamento richiesto per l'utilizzo non limitato delle funzionalità di piattaforma, offerte in misura ridotta qualora non si voglia aderire. Nonostante la natura della strategia porti a pensare il contrario, questa strategia non danneggia l'effetto network, in quanto impatta solamente su utenti previamente iscritti.

4. Margine sulla qualità aggiunta: premium price richiesto per l'accesso a prodotti/servizi di qualità superiore (differisce dalla previa strategia in quanto la piattaforma non limita la quantità di informazioni, applica piuttosto filtri qualitativi)

2.4.3 La riconfigurazione del valore

Introdotte le nuove forme di valore costituite, possiamo ora analizzare come l'avvento delle Platforms abbia portato a una vera e propria riconfigurazione del valore creato, la stessa riconfigurazione che determinerà il cambiamento dei futuri Business Model, e che segnerà la definitiva vittoria delle piattaforme sui Pipeline Business Model.
La riconfigurazione del valore comincia innanzi tutto dagli *users*, e porta alla creazione del valore in eccesso a beneficio delle singole parti: l'*accesso al valore creato*, e l'*accesso al community market*.
Queste due forme di valore, sono infatti il riflesso della **riconfigurazione dell'offerta**, che come già anticipato, è un importante fattore. L'emergere di un'offerta più vasta, e più differenziata, ha difatti un impatto sull'economia reale, e cambia l'ambiente competitivo in cui ritroviamo retailer e grossisti. Ogni volta che una piattaforma elimina una barriera all'ingresso per i *producers*, l'offerta viene riconfigurata, riconfigurazione che trascina a sé l'intero sistema di creazione del valore.
Il meccanismo di riconfigurazione dell'offerta ha conseguenze anche sulla qualità delle *value units*: ogni riconfigurazione dell'offerta porta dunque con sé una **riconfigurazione della qualità** attraverso i *filtri* (e un ottimale utilizzo della *funzione Match*), e ingenera il *valore apportato dal meccanismo di cura e selezione della qualità*. Meccanismo possibile solamente attraverso la selettività apportata da un giusto ricircolo di *feedback loops*, un ricircolo fondato sulla **riconfigurazione**

dell'appropriazione di valore da parte dei *consumers*; un ulteriore cambiamento portato dalle Platforms consiste infatti nei nuovi comportamenti del consumatore, che scopre nuove abitudini attraverso la riconfigurazione del valore creato, e sviluppa una nuova fiducia nei nuovi sistemi di scambio del valore.

2.5 Oltre il *consumer oriented*

2.5.1 L'impatto delle Platforms induce a nuovi orientamenti: l'avvento del *customer centricity*

Nonostante l'enorme impatto delle economie di scala sui grandi business (e ai leader di settore), i ranking societari sembrano parlare chiaro, e ad oggi i primi posti delle classifiche restano occupati solamente da *Platform Business Models*.
Nel 2014, un team di esperti in collaborazione con la società di consulenza Deloitte, ha condotto un studio finalizzato alla creazione di una nuova tassonomia societaria, basata sulle attività che compongono i vari Business Models[1].
I risultati perseguiti hanno portato alla definizione di quattro tipologie di business, in seguito elencate:

Asset builders: Business Models incentrati sulla creazione e sullo sviluppo di asset redditizi, finalizzati alla consegna del valore creato incorporato nei beni prodotti.

Service providers: incentrati sull'assunzione di personale adatto a fornire il servizio che la società vuole offrire.

Technology creators: sviluppano e trasferiscono innovazione attraverso la vendita di nuove tecnologie (dal software alle biotecnologie).

Network Orchestrator: organizzano networks finalizzati alla creazione di valore attraverso le interazioni degli utenti.

Inutile puntualizzare sul vincitore del confronto. Mentre i primi tre business hanno registrato un moltiplicatore di mercato rispettivamente di 2.0, 2.6 e 4.8 (dove per moltiplicatore di mercato si intende il rapporto tra *valore di mercato d'impresa* e *price-to-earnings ratio*), i *Network Orchestrator* hanno raggiunto un valore pari a 8.2, raddoppiando il punteggio rispetto al concorrente più competitivo. Questo confronto quantifica il vantaggio competitivo apportato dall'effetto network, e spiega cosa abbia reso possibile il cambiamento strutturale portato dalle piattaforme, nonché le

[1] DELOITTE, *The value shifts: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age*, 2014

conseguenze sull'economia reale dei fattori differenzianti che distanziano *Platform Business Models* da *Pipeline Business Models*.
Secondo un articolo pubblicato dalla Harvard Business Review[1], sono tre cambiamenti strategici ad aver consentito l'affermazione delle Platforms:

1. Dal controllo delle risorse all'orchestrazione delle stesse: la panoramica offerta dalla *Resource Based View* impone alle imprese il controllo e l'ottimizzazione nel processo di appropriazione delle risorse. Ma mentre nel caso delle Pipelines le risorse risultano beni tangibili, con le piattaforme le risorse sono costituite dalla community e dalle risorse dei singoli membri, in altre parole l'unica risorsa sottostante al controllo della Platform è proprio il network di utenti.

2. Dall'ottimizzazione interna all'interazione esterna: la creazione di valore da parte delle Platform avviene attraverso la massimizzazione delle interazioni; questa condizione impone alle piattaforme un orientamento esterno, che tenta di stimolare possibili *users* verso il loro utilizzo attraverso una logica Pull.

3. Dal *consumer value* al valore dell'ecosistema: mentre le Pipelines tentavano d'organizzare il proprio operato al fine di massimizzare il *consumer value*, le piattaforme tentano di massimizzare il valore totale dell'ecosistema economico, che operando in efficienza garantisce il miglior incontro tra domanda e offerta; anche se l'attenzione delle Platform non è volta unicamente al cliente, l'efficienza che ricade sulle Pipelines rimanenti ottimizza la prestanza della Supply Chain rispetto i desideri del consumatore. Il passaggio dal *consumer value* alla *consumer centricity* è pertanto indiretto: dall'ecosistema che ne risulta si perviene a un'evoluzione del focus strategico, passando dai bisogni del cliente all'intero *consumer journey*[2].

Risultano ora più chiari i motivi del risultato conseguito dai *Network Orchestrator*, e di come questa tipologia di Business Model abbia fatto dell'orientamento alla valore complessivo il cardine del proprio successo.
Come già osservato intere Supply Chain sono state divorate dalle Platforms, e il

[1] M. VAN ALSTYNE, G. PARKER, P. CHOUDARY, *Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy*, 206
[2] S.McDONALD, *How to Create a Customer Centricity Strategy for Your Business*, 2018

processo continuerà finché ogni Pipeline rimpiazzabile non verrà rimpiazzata, e finché i nuovi mercati digitalizzati (anch'essi *Platform Business Model*) non smetteranno di filtrare l'offerta complessiva, attraverso i meccanismi di selezione previamente citati (i *filtri* e le funzioni *Match* permettono la perfetta funzionalità dei *feedback loops,* che indirettamente selezionano l'offerta).
E' chiaro come il margine di manovra strategica da parte di una Pipeline non risulti che residuale, e in ogni modo sottomesso alle nuove logiche che orbitano attorno all'ecosistema del valore.
Le Platforms hanno invertito l'attenzione delle aziende, e dei business delle Supply Chain in cui talvolta si inseriscono; hanno indotto all'adozione del focus esterno e dell'orientamento alla domanda, che le ha lanciate, portando le logiche del *Supply Chain Management* ben oltre le aspettative[1].
Alle Pipelines non basterà più un coordinamento, una visione aggregata della Supply Chain, poiché il nuovo ambiente competitivo impone una visione al di fuori della stessa, ed è sempre più vicino alla domanda che le Platforms continuano indirettamente a nutrire.
I valori vengono invertiti, così come l'ottica delle funzioni aziendali. Il marketing traina le imprese verso l'esterno; si passa dalla viralità al *social influence,* dal Push al Pull, dall'outbond all'inbound, dall'ERP (*Enterprise Resource Planning*) ai sistemi CRM (*Consumer Relationship Management*). Ed il cambiamento non si ferma certamente al marketing.
Le funzioni finanza cambiano approccio, passando dalla valutazione delle azioni e dei cash flows scontati relativi agli asset posseduti, al valore degli stakeholders e al ruolo delle interazioni che intercorrono fuori dall'azienda.
Seguono le strategie d'impresa, che dal controllo delle risorse interne e delle barriere all'entrata, passano all'orchestrazione delle risorse esterne e all'attrattività rispetto nuove communities.
Inutile sottolineare come il passaggio ricomprenda anche la logistica, che da un orientamento all'ottimizzazione e al controllo della Supply Chain, comincia a muoversi verso il management di asset non controllati e alla massimizzazione del

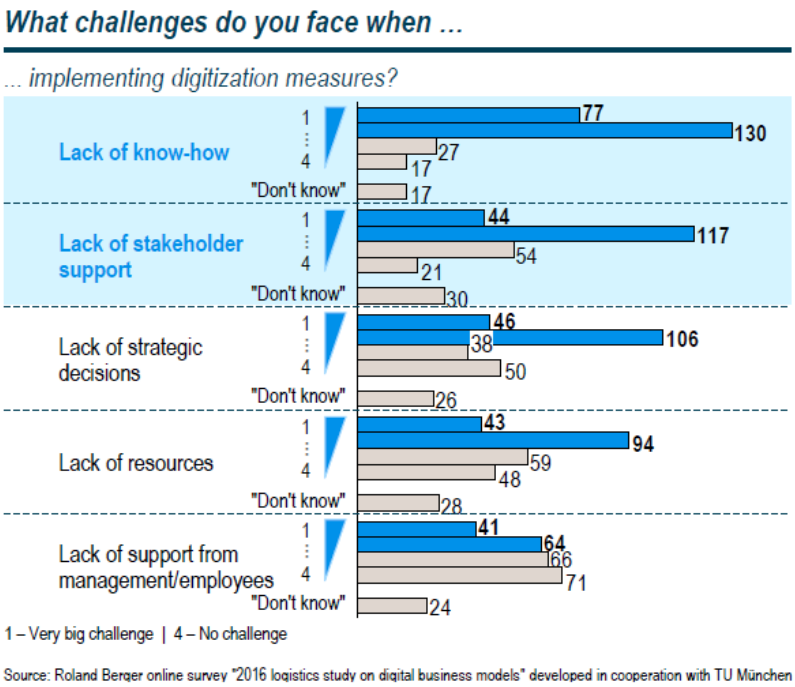
[1] Paragrafo 1.4.4: il Consumer Direct

customer value, offerta dall'orientamento alla domanda e dall'accesso a nuove tipologie di dati.

2.5.2 Il customer centricity: una rivisitazione del Consumer Direct

Nell'analizzare gli obiettivi apportati dal *Supply Chain Management* è stata posta una particolare enfasi su come la logistica stia evolvendo, passando da un approccio *cost oriented* a un approccio *consumer oriented*: ecco il ritorno al *Consumer Direct*, e l'avvento del *customer centricity*.
Nella realtà delle singole imprese questo orientamento è stato più o meno supportato a seconda delle strategie che intercorrevano a livello business (*Leadership di costo* e/o *Differenziazione*). Ad ogni modo, la spinta da parte delle nuove piattaforme sembra inarrestabile, e sembra accompagnare le aziende verso la resa di un servizio sempre più prestante, almeno quanto sembri imporre il medesimo orientamento a chi tuttora opti per prediligere i costi.
Basti pensare all'avversione delle imprese rispetto il processo innovativo, che non riuscendo ad attecchire all'interno della realtà aziendale è finito per diventare un passaggio obbligato verso la difficile sopravvivenza, ostacolata dapprima dalle Platforms, e in seguito dall'esponenziale crescita competitiva.
Il sondaggio che verrà mostrato[1] illustra l'entità di tale avversione, un fattore chiave per quanto concerne la reazione delle imprese all'avvento della *disruption*, lo stesso fattore che determinerà gli attori dell'ambiente competitivo risultante.
Da questa statistica emerge come l'implementazione delle innovazioni sia frenata da due fattori: sostegno degli stakeholders e know-how, confermando quando appena detto. Le realtà aziendali approcciano in maniera estranea il processo innovativo, rimanendo al più delle volte inabilitate nell'affrontare il cambiamento, frenato da pressioni interne (mancanza di know-how da parte dei dipendenti), quanto da pressioni esterne (mancanza di supporto da parte dei manager e dei finanziatori).

[1] R.BERGER, *2016 logistics study on digital business models*, 2016



La visione apportata dalle Platforms acquisisce in tal modo le sembianze di un passaggio obbligato, le aziende stanno cambiando il livello della competizione, trascinando il loro focus verso l'esterno, ed enfatizzando il valore da voler trasferire al cliente come non mai.
La concezione del *customer value* va dunque estesa, allontanandola dall'accezione tradizionale in virtù dei cambiamenti apportati dalla Platform *disruption*; in secondo luogo, al fine di definire il nuovo *customer value*, è propedeutico approfondire la consapevolezza rispetto le tappe che costituiscono il *customer journey*, anch'esso mutato a causa del cambiamento dell'assetto competitivo.
Il concetto di valore aggiunto attraverso servizio aggiunto risulta così superato, pertanto, servirà una rivisitazione del *customer value*, al fine di comprendere appieno come le dinamiche del disruption stiano impattando sulla metodologia *consumer oriented*.

Per identificare gli elementi, e le variabili, che definiscono il *customer value*, la letteratura utilizza la *Customer Value Matrix*, i cui assi pongono in relazione la percezione del cliente rispetto al valore e la percezione di esso nel tempo:

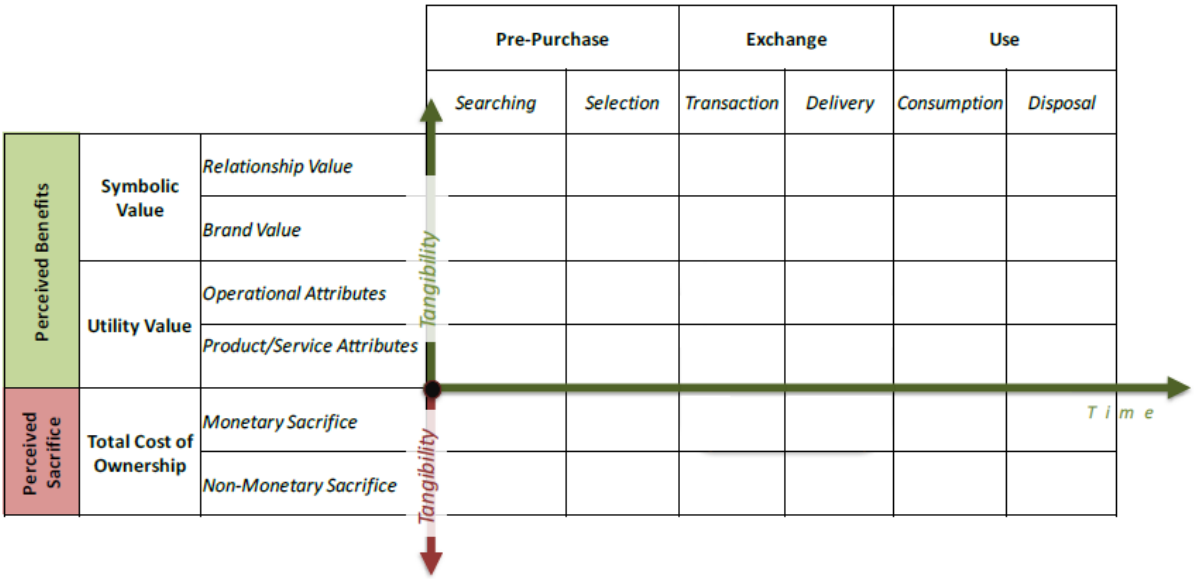
Net value perspective: valore percepito dal cliente (differenza tra beneficio percepito e sacrificio percepito, monetario e non monetario), suddiviso in tre dimensioni.

1. Valore simbolico: aspettative rispetto il prodotto, nonché livello di fiducia espresso nei confronti di un eventuale marchio.

2. Utilità: utilità complessiva, apportata tanto dalla funzionalità del prodotto quanto dal servizio incorporato di spedizione (riflesso della logistica di filiera).

3. Costo totale della proprietà: sacrificio complessivo espresso in termini monetari (dalla fase di ricerca pre-acquisto) e non monetari (tempo e sforzo complessivamente impiegati).

Longitudinal perspective: percezione del valore attraverso i momenti temporali dell'acquisto (pre-acquisto, transazione, post-acquisto). Si passa dai preconcetti che stimolano la ricerca d'informazioni, alla percezione di valore che trapela dall'acquisto (ad esempio il valore offerto dai servizi logistici), per infine arrivare all'utilità effettiva del prodotto, e alle sue caratteristiche specifiche.

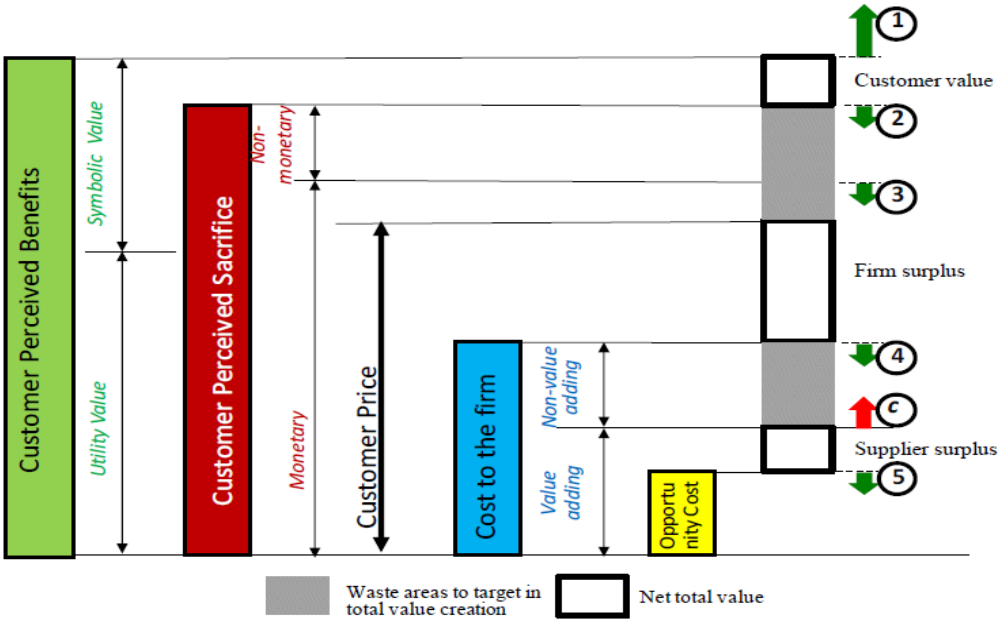


La *Customer Value Matrix* scompone il *customer value* nelle sue componenti basilari, tuttavia non spiega come tale forma di valore venga creata, né come un'impresa debba interfacciarsi alle variabili così esposte.
In sintesi, un'impresa crea *customer value* quando riesce a incrementare i benefici percepiti (o a ridurre il sacrificio percepito) meglio degli altri concorrenti. Nella definizione è implicita la doppia natura del *customer value*, dinamica (in quanto si parla di incremento) e relativa (in quanto è un incremento rispetto gli altri concorrenti); quella stessa natura che induce a un'analisi più approfondita del *consumer jouney*, di come esso cambi e di come cambino le alternative del cliente, nonché il loro processo di scelta.
Definite le componenti del customer value (contestualizzate all'interno del *consumer journey*), passiamo adesso a definire come le imprese operino al fin di massimizzare il valore complessivamente creato, nel quale rientra appunto il customer value.

Il *Value Exchange Model* (VEM) mostra come un'impresa possa aumentare il valore complessivamente creato nell'ambito della Supply Chain, e definisce a tal fine il *Net Total Value*:

Total Value: consiste nel valore creato dall'intera Supply Chain, ed è costituito dalla somma di tutte le risorse della filiera (costi verso i fornitori di input e/o lavoro), dal valore dell'azienda, e infine dal valore del cliente.

Net Total Value: il netto del valore totale consiste nella differenza che emerge dal sottrarre al *Total Value* la parte di sacrificio di ogni nodo della Supply Chain (ma solamente quella parte che non giovi altri nodi, non deve esservi interdipendenza). Equivale al beneficio percepito dal cliente a meno del costo opportunità delle risorse, e del sacrificio dei singoli attori della Supply Chain.



Nel *Value Exchange Model* emerge come il *Net Total Value* sia composto da tre elementi: il *customer value* (descritto nel dettaglio attraverso la *Customer Value Matrix*), e il surplus relativo a impresa e fornitori.

Alla luce di quanto illustrato, lo studio "How Logistics & Supply Chain can Create and Appropriate Customer Value" condotto dalla Nyenrode Business Universiteit[1] individua sei strategie volte all'incremento del *Net Total Value*, ogni strategia fa leva su uno dei tre elementi citati (vedremo in seguito come l'effetto della logistica sui surplus di impresa e fornitori riesca a ingenerare *customer value*, garantendo in tal modo un duplice beneficio):

Strategie orientate al surplus:

1. Ridurre costi di mantenimento, transazione, e smaltimento che non siano necessari.

2. Eliminare attività che non creano valore aggiunto.

3. Incrementare l'uso e la condivisione delle risorse.

[1] E.*GULYAX & J.VAN DER VEEN, How Logistics and Supply Chain can Create and Appropriate Customer Value,* 2015

Strategia orientate al *customer value*:

1. Provvedere al bisogno del cliente fornendo ciò che esso vuole esattamente nei tempi e nelle modalità che desidera (*customer centricity*)

2. Aumentare la qualità del delivery.

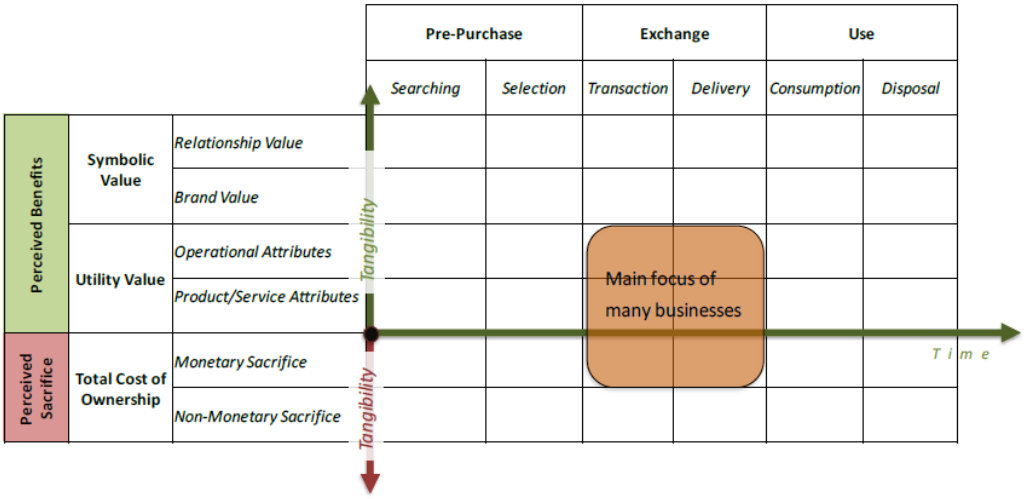
3. Ridurre problemi e sprechi di tempo indesiderati per il cliente.

E' importante notare come la logistica incida direttamente o indirettamente all'interno di ogni strategia, creando valore attraverso efficienze economiche e/o servizi orientati al cliente. Basti pensare alla logica importata dal *JIT II*, o al tentativo di riportare un nuovo e più efficace *Consumer Direct*[1].
Mantenendo quest'ottica possiamo ora comprendere il ruolo della logistica nel passaggio dai *Pipeline Business Models* ai *Platform Business Models*, che perseguendo i valori incarnati nel *consumer centricity* ha fatto della logistica il principale fattore competitivo (incidendo di contro sull'adattamento delle Pipelines), consolidando i tentativi innovatori apportati in sede di *Supply Chain Management.*
L'ottimizzazione logistica non si ferma difatti alla creazione di valore aggiunto, ma diviene bensì l'unico strumento atto a garantire la convergenza tra *Platform per lo scambio di beni e/o servizi* e *Pipeline Business Models*, in quanto il surplus addizionale a vantaggio della Supply Chain riuscirà a garantire l'attenzione al cliente di cui la piattaforma ha bisogno per ingenerare effetti network di tipo *same-side*.
L'effetto finale risulta in tal modo esponenziale, ed ingenera un circolo virtuoso volto alla massimizzazione del valore totale: tanto più le aziende vorranno competere, tanto più orienteranno le loro strategie ai nuovi valori (al *consumer centricity* portato dalle Platforms), in tal modo giungeranno alla massimizzazione del surplus della Supply Chain e svilupperanno vantaggio competitivo, portando a una concorrenza che incrementerà le interazioni e condurrà dunque allo sbloccaggio di ogni forma di valore apportata dalle Platforms[2].
Questo quadro delinea un mercato efficiente, nel quale la domanda seleziona tra la

[1] Paragrafi 1.3.3 e 1.3.4
[2] Paragrafo 2.4.1

vastità di prodotti offerti quelli in grado di massimizzare il valore creato dalle Supply Chain che competono; ne giovano i clienti, che acquisiscono valore attraverso ogni tassello del *consumer journey* (nonché attraverso l'accesso alla qualità dell'offerta), ne giova la Supply Chain (che in tal modo ottimizzerà la distribuzione di valore tra operatori logistici e produttori, oltre ad ottimizzare i costi), e infine ne giovano le piattaforme (poiché nel momento in cui vengono sbloccate nuove forme d'offerta riusciranno a monetizzare parte del valore in eccesso)[1].

Alla luce del ragionamento appena esposto, riproporremo la *Customer Value Matrix*, illustrando come l'attenzione delle imprese, già da prima orientate al servizio (attraverso il *consumer oriented*), ora ricada quasi interamente sul subset di elementi che riflettono quanto appena detto:



Una delle criticità del SCM era l'impossibilità di raggiungere la massima efficienza del *Consumer Direct*, che per quanto vincente risultò di difficile applicazione pratica: la *disruption* tecnologica ha eliso quelle difficoltà, enfatizzando il *consumer oriented* ed offrendo i mezzi necessari a perseguirlo e ampliarlo (si vedranno in seguito le nuovi evoluzioni in ambito logistico).
La matrice illustra come il nuovo assetto economico trainato dalle Platform riduca gli

[1] Paragrafo 2.4.2

elementi significativi del *customer value* a un'area ristretta, completamente orientata alla logistica, come previamente introdotto.

Osservato nella sua interezza, il processo logistico segue così più fasi:

1. Dall'orientamento ai costi si passa all'orientamento al servizio, perseguito dal SCM attraverso vari strumenti (ricordiamo il *Consumer Direct*)

2. Le Platforms portano all'esterno lo sguardo delle Pipelines che rimangono sul mercato, facendo del *customer value* la massima priorità: nasce così il *customer centricity*.

3. Le Pipelines, attraverso i mezzi già introdotti dal *Supply Chain Management*, rendono le produzioni più efficienti, incrementandone di contro il valore totale. Da un lato viene sfruttata l'innovazione nelle produzioni, dall'altro viene spinta l'efficienza logistica richiesta dagli stessi clienti: la logistica diviene il principale strumento a sostegno del *customer centricity*, e fa in modo che le Pipelines non soccombano alla *disruption* subendo la concorrenza (o le stesse Platforms). Questo passaggio obbligato non massimizza solamente il valore totale prodotto all'interno della Supply Chain, ma sostiene anche le interazioni della piattaforma. In tal modo la Platforms assicura competitività alle Pipelines, suggerendo come servire al meglio la domanda (costringendola di contro a creare valore attraverso la logistica); e le Pipelines aiutano le Platforms a massimizzare il valore in eccesso, che verrà in parte monetizzato: la convergenza dei due Business Models crea cio che viene riconosciuto come *ecosistema economico*.

Il ruolo della logistica non è pertanto residuale, e gli operatori logistici professionali potranno incrementare il valore totale concentrandosi su due aspetti fondamentali del *customer value*: il sacrificio monetario, e l'utilità dello scambio (come mostrato nella figura), offrendo in tal modo servizi addizionali, così da incrementare ancor più il valore offerto dal nuovo *consumer centricity*.
Riportiamo in seguito alcuni servizi posti in essere al fine di implementare le strategie elencate:

Menù logistici: rendono il processo di pianificazione logistica più semplice, garantendo le efficienze da perseguire attraverso le strategie orientate al surplus.

Assistenza nei resi: rilancio della *Reverse Logistic* attraverso servizi volti ad aiutare il cliente nella fase di smaltimento dei prodotti o degli imballaggi; nonostante l'avvento della *disruption* questa funzionalità rimane ancora da sviluppare.

Eccellenza nelle consegne: si trasforma in un vero e proprio servizio[1] nel momento in cui il marketplace ha consolidato nel tempo degli standard di delivery.

Incremento dei feedback loops positivi: creano valore garantendo una maggiore selettività dei marketplace a costo ridotto.

2.5.3 La redistribuzione del valore creato

La creazione del valore non implica necessariamente l'acquisizione dello stesso, che viene redistribuito tra le forze concorrenziali indicate da Porter, rilasciando una parte alle Platform che ne consentono lo scambio (oltre al valore in eccesso che proveranno a monetizzare). Il modello di Porter non offre alcun tipo di utilità se applicato a una piattaforma, tuttavia riesce a porre ulteriore luce sul processo di redistribuzione del valore tra i soggetti che operano nelle Pipeline soggette a Platforms. Sono sostanzialmente due, i determinanti della redistribuzione di valore all'interno della Supply Chain: la **competizione** e i **meccanismi di isolamento**. L'appropriazione di valore viene così mitigata dalla fortissima concorrenza, che limita l'appropriazione di surplus del consumatore da parte delle imprese, elidendo di contro i meccanismi d'isolamento, che per quanto efficaci tendono a rivelarsi quali uno spreco di risorse, inutile se apposti in un ambito tanto concorrenziale.

Il valore viene catturato dall'impresa in tre modi differenti[2]:

Valore monetario: valore offerto dal *matching* tra prezzo e offerta di valore complessiva.

[1] Ricordiamo il termine servizio rientra nell'accezione "fare qualcosa per il cliente": Paragrafo 1.3.3
[2] E.*GULYAX & J.VAN DER VEEN, How Logistics and Supply Chain can Create and Appropriate Customer Value,* 2015

Valore relazionale: aumenta il tasso di ritenzione dei clienti, porta alla condivisione degli asset e/o delle risorse tra differenti nodi della Supply Chain, e infine aumenta la produttività del lavoro (riducendo di contro i costi).

Valore del know-how: creazione di conoscenza attraverso collaborazione con gli stakeholders.

Il valore potenziale che l'azienda potrebbe acquisire è tuttavia mitigato, come già detto, in parte dall'ambiente competitivo (enfatizzato dalla concorrenza indotta dalle Platforms) e in parte dalla presenza delle piattaforme, che per monetizzare il valore in eccesso influiscono sui costi delle imprese Pipelines, nonché sul sacrificio percepito dai consumatori.

Capitolo 3:

L’adattamento dei modelli logistici all’affermarsi della disruption.

3.1 Il nuovo assetto competitivo

3.1.1 Le configurazioni della Supply Chain: i cambiamenti del SCM.

Gli effetti della *disruption* tecnologica sono stati devastanti, probabilmente amplificati dalla sensibilità delle Pipelines, costrette ad affrontare le Platforms in una fase di assestamento organizzativo.
Poiché come discusso, l'avvento del *Supply Chain Management* non portò a cambiamenti repentini, cosicché il management di filiera dovette fronteggiare la lentezza organizzativa dei nodi che ne componevano la catena, dovuto alla grandezza delle aziende ricomprese, come alla complessità del sistema.
Osservare ed analizzare questa fase di assestamento pone le basi per comprendere appieno queste disastrose conseguenze, ed enfatizza ancor più i difetti che hanno portato alla caduta di intere Supply Chain, costringendo le Pipelines rimanenti a un cambiamento accelerato.

Attraverso l'analisi di Porter, e il *Modello delle Cinque Forze Competitive*, emerge maggiormente il carattere strategico del SCM.
Secondo il modello, le imprese non fronteggeranno solamente la concorrenza diretta dei prodotti avversari (detta concorrenza interna), ma si ritroveranno a competere persino con clienti e fornitori, in virtù del potere contrattuale che li lega (dette *forze verticali* del Modello di Porter).
Il *Supply Chain Management* tenta di equilibrare questa moltitudine di pressioni, cercando di trasformare i concorrenti verticali in partner, così da superare i competitors attraverso il vantaggio competitivo di catena.
Nella fase strategica l'azienda dovrà considerare più di un avversario, e pianificare di contro la soluzione più efficiente, trasformando alcune tipologie di concorrenza in opportunità di sviluppo.
Riporteremo di seguito un'estrema sintesi degli assetti competitivi che hanno attecchito nell'ambito del SCM, per quanto ad ogni modello corrispondano un'infinità di varianti. I quattro modelli esposti verranno dunque elencati a titolo meramente

esemplificativo, al fine di offrire una visione più chiara del contesto Pipeline in cui le Platforms sono andate a inserirsi[1]:

1. Il modello base: risulta una formalizzazione dell'assetto storico, costituito da produttore, intermediario commerciale e consumatore finale. Ogni valutazione strategica persegue una logica *cost oriented* e le negoziazioni vengono attuate a "braccio di ferro", spesso attraverso un *vendor rating* che classifica i fornitori. I nodi della catena sono in costante competizione, la manovra strategica delle imprese non conosce collaborazione, cosicché ogni partner è intercambiabile con un nuovo più conveniente.

2. Modello delle relazioni intelligenti: in questa tipologia di catena il produttore e l'intermediario commerciale sono rappresentati da imprese forti, con obiettivi di crescita e dominio sulla ripartizione delle quote di mercato.
Il produttore investe per garantirsi attrattività e fedeltà verso la propria marca (*branding loyalty*), e lo stesso fa l'intermediario verso la propria insegna (*store loyalty*). Il potere dei due li pone in una relazione di coordinamento, con conseguente scambio d'informazioni (seppur limitato) e riduzione di sprechi e costi di interfaccia. Citiamo a titolo di esempio le collaborazioni di Wal Mart e P&G, HE Butt e Campbell Soup, Migros e Nestlé, nonché Barilla e Conad.

3. Modello dell'impresa dominante: in questo modello un'impresa si attribuisce il ruolo di "centro di filiera", e domina sulle altre imponendo in maniera più o meno diretta il proprio sistema operativo e la propria filosofia aziendale. Le possibilità di conflitto sono così ridotte a zero, in quanto ogni tentativo di competizione termina con l'espulsione del concorrente verticale.
I volumi elevati portano a economie che sostengono l'innovazione, e tale bilanciamento comporta la piena potenzialità della Supply Chain: un solo operatore economico garantisce così la sussistenza dell'intero ciclo, collegando al meglio la rete di fornitori, e ripetendo il meccanismo con gli intermediari commerciali.
Le imprese, per quanto ne siano costrette, operano dunque in collaborazione;

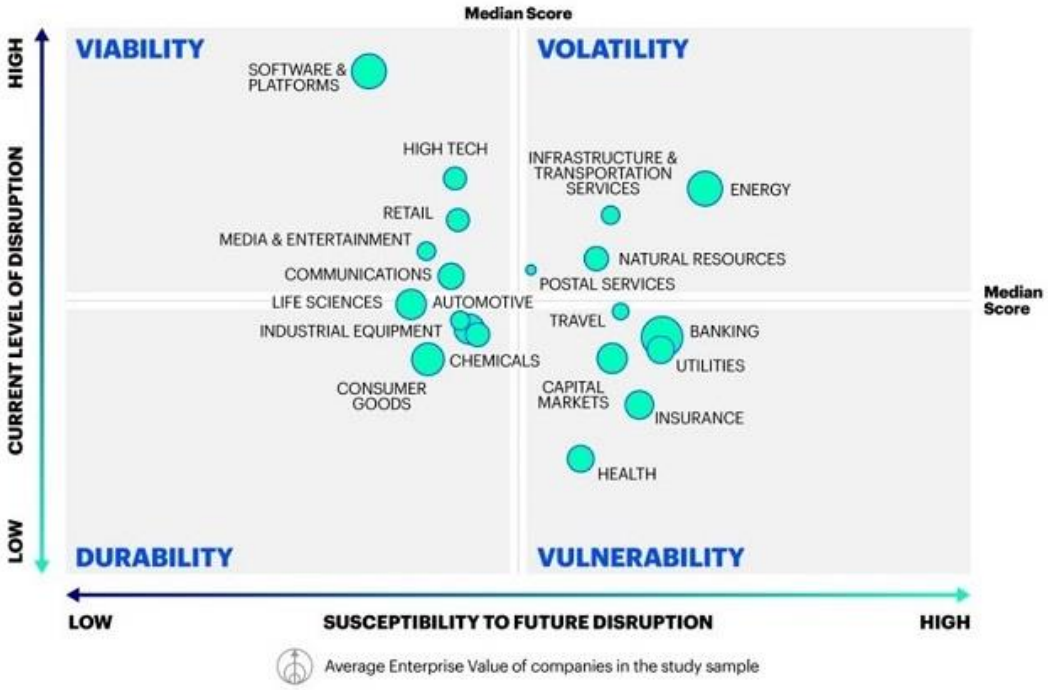
[1] C.FERROZZI & R.SHAPIRO, *Dalla logistica al Supply Chain Management*, 2006

possiamo citare a titolo d'esempio i leaders del settore automobilistico, nonché il successo della società Benetton.

4. Partnership Supply Chain: rappresenta lo stadio più evoluto della Supply Chain. Nessun'impresa domina le altre, e il potere contrattuale viene perfettamente bilanciato dalla necessità insita nel collaborare, così che ogni interazione è a vantaggio di tutti. Lo scambio di informazioni è routinario e l'integrazione delle strategie logistiche permette il raggiungimento del massimo potenziale produttivo, nonché della sua efficienza.
Questa fase segna il confine di una nuova competizione, quella che vede l'incontro tra Pipelines efficienti e Pipelines inefficienti[1].

Come esposto, la *disruption* tecnologica ha preso piede in una fase di stabilizzazione, nella quale l'insorgere di Pipelines efficienti cominciava ad escludere dal mercato le Supply Chain tradizionali.
Dopo il consolidamento delle Platforms intere Pipelines sono state divorate dalla nuova concorrenza, e il quadro emergente ne è risultato più che caotico. L'ambiente odierno è infatti costituito da una moltitudine di soggetti eterogenei; da Pipelines inefficienti, sopravvissute in virtù della loro assidua specializzazione; dalle rimanenti Pipelines efficienti, estranee a un confronto diretto con le piattaforme seppur costrette alla partecipazione nei nuovi mercati digitali; e infine dalle Platforms stesse, che competono su un livello superiore, facendo scontrare le efficienze dei loro Business Models.
Per quantificare gli effetti della disruption tecnologica, e porre ulteriore chiarezza rispetto le conseguenze sui singoli settori coinvolti, faremo riferimento alla matrice mostrata in seguito, che individua le conseguenze prospettiche della disruption sui settori, posizionandoli a seconda dell'entità della disruption subita e della suscettibilità a cambiamenti futuri che il fenomeno potrà apportare[2]:

[1] Oltre alle Pipelines meno competitive, come introdotto nel paragrafo 2.3.1
[2] O.ABBOSH, P.NUNES, V.SAVIC, M.MOORE. & B.MOUSSAVI, *Disruption need to be an enigma*, 2018



3.1.2 L'impatto strutturale delle Platform

La comparsa delle Platforms sta trasformando la struttura economica in molteplici modi, al più delle volte rilevanti per l'intera economia reale.
I principali cambiamenti apportati dalle piattaforme costituiscono le conseguenze riversate nell'assetto competitivo previamente descritto, le medesime conseguenze che ci accingiamo ad elencare di seguito[1]:

Scollegamento tra asset e valore: qualora la proprietà dell'asset fisico venisse ripartita in una moltitudine di soggetti, alternati dalla ciclicità del mercato, allora l'asset sarà orientato al massimo potenziale produttivo (cosa che in genere non avviene se l'utilizzo dell'asset è in capo al solo proprietario).

Re-intermediazione: nonostante l'avvento di Internet abbia introdotto il tema della disintermediazione, ricercando un contatto diretto tra consumatore e produttore, le Platforms sembrano rivangare l'ipotesi contraria, introducendo sul mercato nuove forme di intermediazione (vedi *Piattaforme per lo scambio di beni e/o servizi*), più

[1] G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016

efficienti delle vecchie. Le connessioni che le Platforms riescono a instaurare (dovuta all'efficiente *matching*) sta creando una rete di interazioni senza precedenti, rendendo così questo tipo di intermediazione indispensabile.

Aggregazione dei mercati: l'impatto delle Platforms ha infine influito sulle inefficienze dei mercati disorganizzati, che in tal modo aiutano la crescita della piattaforma attraverso il flusso di informazioni (e/o merci), ricavandone in cambio un'infrastruttura efficacie all'interno della quale gli attori economici possano operare efficientemente.

La serie di cambiamenti citati ha influito molto sulle Supply Chain che tentavano di consolidarsi, eliminando *gatekeepers* ed intere Pipelines, in alcuni casi aiutandole a crescere (fornendo attraverso i marketplace un ulteriore vantaggio competitivo). L'assetto emergente è dunque caratterizzato da un'iper-concorrenza, per di più accelerata dai meccanismi di *feedback loops*.
In un contesto così dinamico la forte competizione, e le nuove evoluzioni, ricreano un contesto in cui il cambiamento risulta l'unica costante, e dove ogni impresa deve differenziarsi per poter sopravvivere[1], cercando di fornire al mercato la massima offerta di valore possibile; offerta che come previamente analizzato, sembra incorporare il servizio logistico in una molteplicità di modi.

3.1.3 Pipelines in mutamento:

Il *customer centricity* apportato dalle Platforms, nonché le economie di cui beneficia questa tipologia di business, sta spostando la competizione verso una specializzazione crescente, imponendo nuove problematiche alle Pipelines, che per rimanere sul mercato stanno rivisitando il processo di formulazione dei Business Models.
La rivalutazione del Business Model comincia innanzi tutto dai costi; i processi di marketing, vendita, spedizione e servizio post-vendita, dovranno essere eliminati se si vorrà competere con una piattaforma, e avvicinare la forma del proprio business a quello di una Platform potrebbe essere la soluzione ideale ad evitare tale spreco di risorse. Se esiste un'utilità strategica nell'utilizzo delle informazioni, e nella gestione

[1] Ricordiamo la massimizzazione del valore creato indotta dalle Platforms attraverso il customer centricity, che porta a specializzazione. Paragrafo 2.5.2

dei dati, allora si dovrebbe prendere in considerazione di integrare una piattaforma al proprio business, così da ridurre i costi e potersi concentrare esclusivamente sulla produzione caratteristica.
E difatti le Pipelines sembrano tendere a una specializzazione crescente, trainata dalla continua terziarizzazione, e dalla creazione di nuovi servizi che riescano a creare valore per il consumatore; gli stessi tra i quali è divenuta prassi ritrovare delle piattaforme integrative: con il passare del tempo, le Pipelines stanno tendendo ad emulare i Platforms Business Models, riconfigurando nuovamente l'assetto concorrenziale.
Alla luce di questa panoramica, strategie come l'integrazione sembrano del tutto abbandonate: è l'*outsourching* a prevalere sui Business Model odierni. Le imprese sono più che mai focalizzate sul vantaggio competitivo che solamente un'opportuna differenziazione sa offrire, elidendo dapprincipio ogni impiego obsoleto, ed implementando piattaforme integrative qualora necessario.

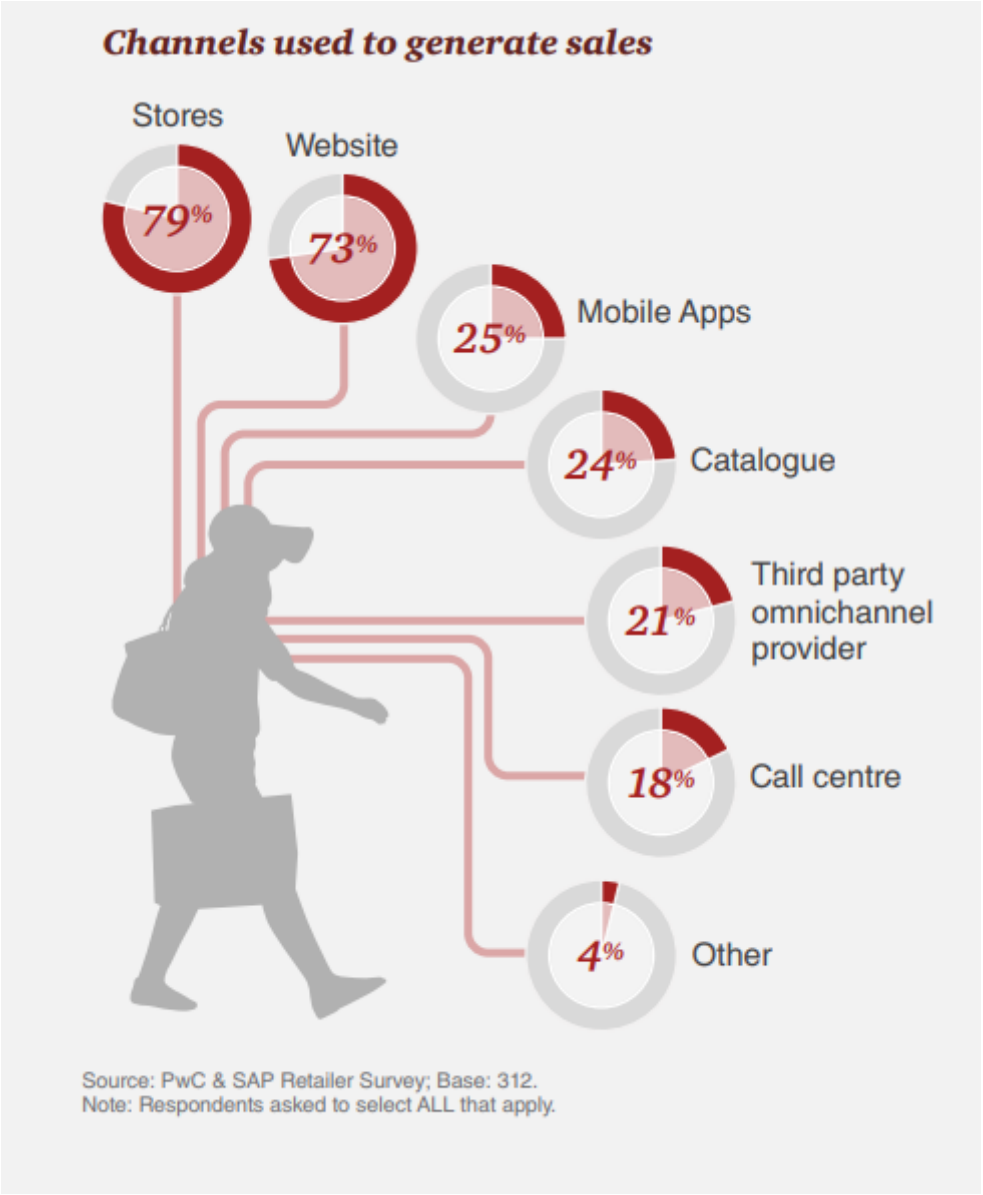
3.1.4 La nuova frontiera del marketing: l'omnicanalità

La panoramica apportata dal *consumer centricity* non ha avuto effetti circoscritti alla sola realtà digitale, ma è arrivata a riversarsi persino sull'economia reale, sui modelli di marketing, e sui bisogni del consumatore, condizionandolo al punto da far insorgere nuove esigenze.
All'emergere di questi bisogni è seguita una riconfigurazione del segmento retail, costretto a fronteggiare tanto i nuovi concorrenti online quanto le regole della nuova competizione.
La rivoluzione portata dalla *disruption* ha colpito i retailer costringendoli ad avvicinare i loro Business Model a quelli delle Platforms, spronandoli a nutrire una crescente comunicazione con i propri clienti, e impattando fortemente sulla cultura aziendale.
I modelli organizzativi che ne sono emersi seguono il principio del *consumer centricity*, così da assistere il *consumer journey* del cliente in un ecosistema tanto fisico quanto digitale.

Il frutto di tale processo è rappresentato dagli investimenti in tecnologia flessibile (necessaria alla collaborazione tra impianto fisico e funzioni online), come dal cambiamento organizzativo in sede di placement marketing: il passaggio dalla multicanalità alla omnicanalità, dove per omnicanalità viene intesa la gestione dell'esperienza continuativa e coerente (seamless) attraverso tutti i canali di comunicazione aziendale, ovvero tutti i touch-to-point del *consumer journey*[1]. Ne emerge una nuova cultura, quella della *social enterprise*, che supera gli attuali sistemi organizzativi per instaurare un network di contatti in costante crescita.

Per quanto la *disruption* tecnologica abbia impattato sul commercio mondiale, e sull'aggregazione dei mercati, i negozi sembrano mantenere una posizione privilegiata rispetto agli altri canali di vendita, sebbene il *consumer centricity* abbia radicalmente cambiato la loro organizzazione.
Le attenzioni degli ultimi decenni sono state del tutto accantonate, allontanando i retailer dai concetti di *real estate* (la gestione della rete di punti vendita) e di merchandising (politica degli assortimenti e delle scaffalatura); le nuove strategie si rivolgono piuttosto a nuove priorità, richieste direttamente dai clienti.
Ad oggi sembra instaurarsi una tendenza crescente alle offerte real-time e personalizzate, nonché alla possibilità di verificare rapidamente la presenza del prodotto in un altro negozio, o addirittura online.
Gli investimenti del segmento retail mirano pertanto a provvedere un'adeguata formazione digitale del proprio personale, e una costante assistenza del cliente: un'integrazione tecnologica in grado di fornire l'omnicanalità richiesta.
Avere una strategia olistica, che permetta d'offrire un'esperienza d'acquisto continuativa in un contesto sempre più frammentato, sembra ad oggi la priorità di ogni retailer.
A sostegno di tale ipotesi, illustriamo le conclusioni della società di consulenza PwC, che illustra attraverso l'analisi statistica "Total Retail" come la *disruption* stia spostando la priorità d'investimento nei canali di distribuzione[2]:

[1] L'omnicanalità integra la logistica attraverso servizi di facilitazione all'acquisto e piattaforme di valutazione, che entrano in gioco attraverso ogni nodo della filiera produttiva, toccando persino le strategie di placement e i retailers.
[2] M.PEETERS, *10 retailer investments for an uncertain future*, 2017


Channels used to generate sales
Stores
79%
Website
73%
25%
Mobile Apps
24%
Catalogue
21%
Third party omnichannel provider
18%
Call centre
4%
Other
Source: PwC & SAP Retailer Survey; Base: 312.
Note: Respondents asked to select ALL that apply.

3.2 L'incidenza diretta delle Platforms sul circuito logistico

3.2.1 Case study: Amazon FBA

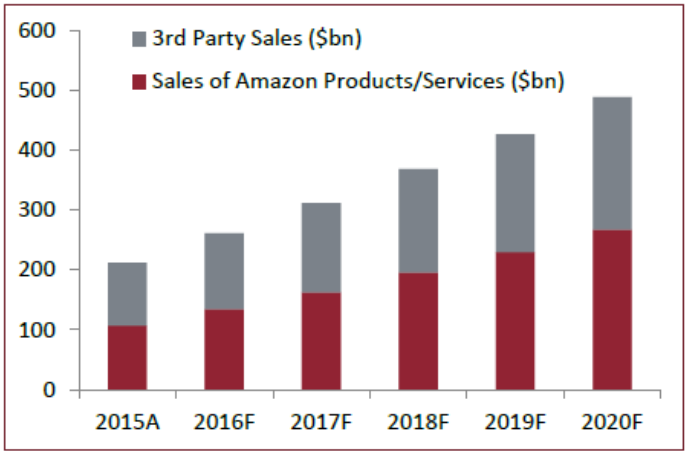
Al fine di innescare un effetto network *two-sided*, nel 2010 il leader dell'e-commerce mondiale, Amazon, crea la piattaforma Amazon FBA (*Fullfilmennt By Amazon*) integrandola al marketplace globale che costituisce tuttora il suo core business. La logica sottostante ad Amazon FBA è molto semplice: delegando l'intera gestione logistica alla piattaforma, i *producers* dovranno concentrarsi solamente sui contatti di rifornitura e sul processo di vendita. In tal modo, ogni user è abilitato alla vendita, cosicché la funzione *Facilitate* di Amazon comincerà a muoversi verso nuovi bacini d'utenza, spostando il focus della società da un effetto network di tipo *same-side* a effetto network di tipo *cross-side*.

La strategia di marketing che concerne il lancio di FBA ha colpito prettamente i retailers, spronando i posseditori di negozi fisici ad incrementare le vendite online attraverso una logistica in 3-rd party (3LP).
I fattori di successo di questa strategia emergono dalla semplicità che risiede nell'adottare il Business Model offerto; difatti i retailer target non sono estranei al processo di fornitura e approvvigionamento, come non sono estranei al processo di vendita attraverso la piattaforma (d'altronde la campagna promozionale di Amazon ha colpito prettamente retailer già iscritti al marketplace). L'organizzazione che ne deriva risulta confacente alle esigenze dei venditori, che delegando la logistica potranno incrementare vendite e prodotti di listino, il tutto senza alcun tipo di sforzo gestionale, o economico (difatti il costo addizionale da sopportare non consiste che nel pagamento di alcune tariffe: gestione e stoccaggio).

La logistica di Amazon non ha impattato solamente sulle vendite dei *producers* iscritti alla piattaforma (ingenerando un effetto *same-side* dal lato dell'offerta), ma ha attecchito persino tra i *consumers*, spronandoli a cominciare una propria attività online in virtù della sua semplicità d'avviamento.
In tal modo l'effetto network si trasforma, diventando *cross-side*, e incrementando

esponenzialmente il fatturato della società, ora più che mai incentrata nella virale diffusione del nuovo modello.
La vendita di un business semplice, e a basso livello di rischio, ha difatti ingenerato un fenomeno digitale, e mediatico; i nuovi venditori si coalizzano al fine di raggiungere economie sugli ordini di fornitura, incentivando così all'iscrizione in Amazon FBA, e incrementando in tal modo il bacino d'utenza.
Le interazioni complessive risultanti hanno segnato traguardi del tutto inaspettati, gli stessi che stanno portando il colosso Amazon verso un vero e proprio dominio.

Amazon – Forecast Gross Merchandize Value 2015 -20



	2015A	2016F	2017F	2018F	2019F	2020F
Sales of Amazon Products/Services ($bn)	107.0	134.5	162.9	195.8	230.1	267.8
3rd Party Sales ($bn)	104.6	127.1	148.9	173.0	196.5	221.0
Gross Merchandize Value ($bn)	211.7	261.6	311.9	368.8	426.7	488.8

Source: Morgan *Stanley, Deutsche Bank and Tompkins International estimates*

L'integrazione logistica di Amazon non rappresenta solamente un'affascinante scelta strategica, bensì pone le basi per affrontare un tema ben più ampio: il ruolo della logistica all'interno della *disruption* tecnologica.
Quando la logistica incontra la Platform viene a crearsi un'inattesa sinergia, in quanto l'efficienza e i possibili servizi a cui si presta la logistica sembrano coincidere esattamente con ciò di cui necessita la piattaforma per crescere: la semplicità

interattiva, poiché come già analizzato, la massimizzazione del valore complessivo sarà possibile solamente qualora non si impedisca, anzi si promuova, il processo d'interazione da parte degli utenti.
La strategia di Amazon non mira unicamente al profitto, poiché Amazon FBA ha avuto il potere di incrementare il valore complessivo dell'ecosistema digitale, un sistema la cui rilevanza è crescente, e come mostrato[1], potrebbe determinare il rimpiazzo dei retailers fisici.
Nel momento in cui una piattaforma ingloba la logistica il valore totale viene massimizzato[2]. Convergono in tal modo la riduzione dei costi, la libertà d'accesso al mercato, l'aumento dell'offerta complessiva e la sua qualità; la concorrenza e la differenziazione (che spesso si traduce in innovazione), infine l'efficienza e l'evoluzione del *fattore servizio*.
Quest'ultimo fattore segna il cardine del nostro ragionamento, mostrando come l'apparato costituitosi inciderà sull'industria logistica, al punto da spingerla a una crescente innovazione, nonché a una continua riorganizzazione.

3.2.2 Case study: la gestione logistica di AliBaba.

Un secondo caso adatto a sottolineare il ruolo della logistica all'interno della *disruption* è rappresentato dal piano logistico di AliBaba, unico marketplace online leader nel settore B2B.
Il piano di AliBaba è stato disegnato in risposta alla strategia di Amazon, spostando così la competizione tra le due piattaforme online, che ora sembra muoversi unicamente sul piano logistico.
Tuttavia, mentre Amazon sembra rivangare vecchie strategie Pipeline (attraverso un'integrazione parziale), il colosso AliBaba risponde focalizzando la propria attenzione sulla specializzazione, ed emulando in tal modo quelle strategie che hanno portato alla definizione di Pipelines efficienti: le *Partnership Supply Chain*.
AliBaba ha scelto di aiutare l'intero ecosistema in cui opera, di divenire il promotore dei business che fanno capo al proprio mercato B2B, attraverso una catena di accordi

[1] Paragrafo 3.1.5
[2] Si ricordi la digressione sul Net Total Value introdotta in 2.5

con i maggiori spedizionieri internazionali. Basti pensare ai recenti accordi con Atlantic Forwarding, Geodis, Panalpina Group e DB Schenker[1], che grazie alla strategia del colosso digitale entrano nel vivo del nuovo assetto competitivo.
Il piano di AliBaba consiste nell'implementazione di un sistema di quotazione online delle merci, che consentirà ai fornitori di rilasciare preventivi con eventuali clausole vincolanti, garantendo una copertura di 450'000 venditori in venti paesi; su ogni trasporto verrà applicata una percentuale da versare alla piattaforma, in tal modo AliBaba potrà ridurre i prezzi d'accesso da parte dei venditori, ed ottenere, oltre a una nuova efficienza logistica, persino una riduzioni dei costi d'entrata, con conseguente aumento del bacino d'utenza.
Il servizio sarà avviato attraverso una procedura suddivisa in quattro passaggi:

1. Importatori ed esportatori invieranno una richiesta formale di quotazione standard ad AliBaba, fornendo le condizioni e le caratteristiche degli eventuali trasporti.

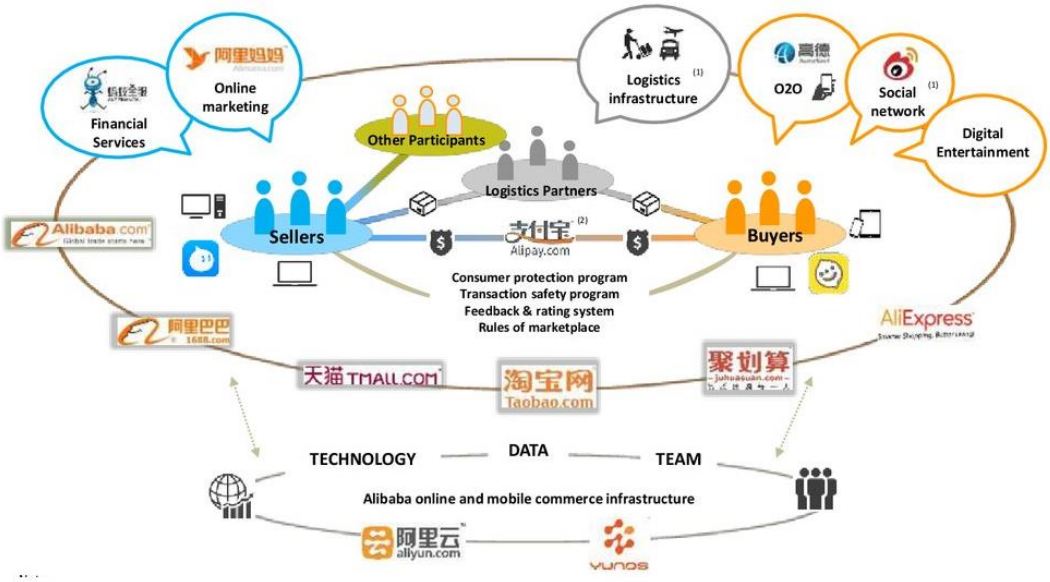
2. AliBaba inoltrerà le richieste agli spedizionieri internazionali, attraverso file standardizzati di tipo XML.

3. Entro 24 ore gli spedizionieri offriranno profili di quotazione ad AliBaba, che inoltrerà a sua volta agli utenti.

4. I venditori pianificheranno infine le spedizioni, attraverso una valutazione dei differenti profili di quotazione ricevuti; terminata questa fase preventiva si procederà con l'inoltro ad AliBaba del contratto digitale (seconda novità apportata dal nuovo sistema logistico).

5. Terminata la prassi formale lo spedizioniere contatterà il venditore per terminare la transazione.

[1] TRASPORTO EUROPA, *AliBaba si allea con quattro multinazionali della logistica*, 2018



La strategia illustrata potrebbe segnare l'ultimo passo dell'evoluzione logistica, delineando un quadro in cui le Platforms avranno il ruolo di coordinare le Supply Chain in un ambiente efficiente (concorrenziale, e in cui la facilitazione logistica garantisce una maggiore flessibilità operativa), al fine di portare il mercato alla sua massima efficienza concorrenziale.

Le conseguenze potrebbero ingenerare nuove tipologie di Supply Chain, adatte all'armoniosa convivenza nel sistema che le Platforms continueranno a governare. Le nuove catene produttive saranno altamente specializzate, e dunque altamente differenziate, il tutto nell'ottica *consumer centricity,* che continuerà a trainare il processo.

Appare sempre più chiaro come la *disruption* stia portando l'efficienza dei mercati, al punto da garantire un incontro quasi perfetto tra domanda e offerta.

3.3 La nuova efficienza logistica

3.3.1 Disruption e trend logistici

L'importanza acquisita dalla logistica attraverso l'avvento dell'*Industry 4.0* ha spinto gli operatori logistici a prendere parte di un processo innovativo in continua evoluzione; evoluzione che va di pari passo ai continui cambiamenti a cui l'ambiente competitivo è costantemente sottoposto.
Questa condizione sta trainando il settore, spingendolo verso frontiere inesplorate e nuovi servizi, gli stessi che ampliano la concorrenza tra operatori ampliando di contro la complessiva offerta di valore.
Le emergenti innovazioni riescono così a penetrare interi mercati, mutando l'offerta di valore e sbloccando significative opportunità di crescita, tanto per il segmento della logistica B2C, quanto per il back-office della logistica B2B.
Ogni forma d'innovazione impatta diversamente sulle nicchie in cui riesce ad attecchire, cambiando le regole della concorrenza e il piano di competizione; ingenerando nuovi Business Models, attraverso i quali gli operatori logistici riescono ad aumentare il comprensorio dei servizi offerti, incidendo persino nell'oramai trascurato processo di abbattimento del costo totale (ricordiamo il passaggio degli operatori da strategie *cost oriented* al *customer centricity*).
Le nuove economie raggiunte costituiscono un traguardo per ogni soggetto delle Pipelines, in quanto incorporano una riduzione del prezzo a vantaggio dei fornitori e dei clienti finali, trascinando la concorrenza verso il massimo del suo potenziale.

Negli ultimi anni la *disruption* ha rivelato tecnologie che sembrano acquisire una rilevanza crescente, e che continuano ad affermarsi offrendo il proprio contributo al continuo mutamento strutturale.
Esporremo di seguito alcune delle tecnologie introdotte, per poi analizzarle alla luce dell'impatto sui Business Models degli operatori logistici[1]:

[1] A. TIPPING & P.KAUSCHKE, *Shifting Patterns*, 2016

L'*Internet of things* e *IT standards*: incrementano la trasparenza, la sicurezza e l'efficienza dell'intera Supply Chain, garantendo la sostenibilità dell'ambiente competitivo attraverso una semplificazione nella programmazione delle risorse. A giovarne è anche la collaborazione, in quanto nell'operare in Internet sembra sussistere una crescente tendenza all'integrazione orizzontale. Tuttavia, l'indomabile flusso di informazioni porta con sé una crescente incertezza, ponendo un interrogativo su come queste informazioni verranno utilizzate da parte delle imprese operanti e delle forze esterne capaci di plasmarne l'operato.

La realtà aumentata: la recente applicazione della realtà aumentata rivoluzionerà il picking, il packing, e il processo di elaborazione delle commissioni, in magazzino quanto nei crossdocking-point. La riduzione del costo della manodopera potrebbe essere di un'entità tale da diventare obbligatoria all'interno del settore logistico.

SaaS (Software as a Service): la disponibilità del software come servizio incrementa la standardizzazione, riducendo di contro gli ingenti costi necessari alla creazione dei monolitici software gestionali su misura. L'offerta dei Cloud incide poi sull'efficienza totale, ponendo gli operatori logistici in un ambiente operativo semplificato e meno dispendioso, attraverso cui la gestione dell'hardware e dei dati risulta maggiormente efficiente nei termini già citati.

Logistics Uberization: l'*Uberizzazione* dei trasporti coniuga le piattaforme di asset sharing con le nuove necessità logistiche. A tal proposito citeremo il servizio offerto da piattaforme come OSVFinder (che provvede al matching tra compagnie di produzione energetica e proprietari di navi da trasporto a largo) e le emergenti CargoX, Cargomatic e FourKites[1].

Big Data analytics: aumenta la consapevolezza degli operatori sulle variabili che incidono l'intero ecosistema; il nuovo set di informazioni guida il management dei magazzini, incrementando l'efficienza previsionale per quanto riguarda scorte e manutenzione.

[1] R.O'BYRNE, *6 Keys Supply Chain and Logistics Trends to Watch in 2017,* 2017

3D Printing: l'attività di 3D printing sta incrementando la decentralizzazione delle attività di rifinitura, cambiando per sempre le quantità dei volumi da trasportare, nonché l'incentivo a integrazioni orizzontali a monte della Supply Chain (che incorre in nuove economie in virtù della crescente specializzazione).

Blockchain: i nuovi sistemi di distribuzione dei dati hanno aumentato la sicurezza dei trasporti attraverso sistemi *track-to-go,* incrementando la visibilità dei percorsi e il servizio di monitoraggio da parte dei clienti; l'applicazione della tecnologia Blockchain ha inoltre diminuito il rischio di frode, incentivando la fiducia negli acquisti online, e incentivando le interazioni necessarie alla fluidità delle Platforms. Il vantaggio ha toccato persino la logistica B2B, riducendo il verificarsi di bottlenecks ed errori di gestione da parte dei dipendenti logistici.

UVAs e Droni: nei Business Model in cui sono riusciti a consolidarsi hanno apportato una riduzione dei costi di trasporto, nonché una riduzione del numero di dipendenti necessari.

Automazione logistica: i nuovi veicoli automatizzati stanno contribuendo alla riduzione dei dipendenti, riducendo di contro le inefficienze legate al fattore umano. Inoltre il raccoglimento dei dati via sensore, i barcodes, i sistemi RfiD e remoti stanno trasformando le piattaforme nei soli strumenti atti all'orchestrazione di attività reali. Citeremo a titolo d'esempio le nuove innovazioni della Embark Truck (che sta testando camion refrigeratori a 650 miglia di autonomia), nonché i prototipi truck-driveless della Volvo, testati negli Stati Uniti e in Cina[1].

Robotica: incrementa il processo di automazione portando il sistema logistico a una sussistenza gestionale priva di dipendenti. I rami esplorati dalla robotica sono molti, e impattano diversamente sui vari settori; l'assenza dell'uomo all'interno dei processi logistici è pertanto ancora lontana, nonostante la chiara tendenza alla completa automazione.
Nel 2017 AliBaba ha affidato la gestione dei propri magazzini ai *Quicktron Robots*, che hanno ridotto il fabbisogno di manodopera del 70%. Gli stessi sviluppi hanno visto la Francia (con i *Climbing Robots*, capaci di gestire oltre 400 ordini in un'ora) e

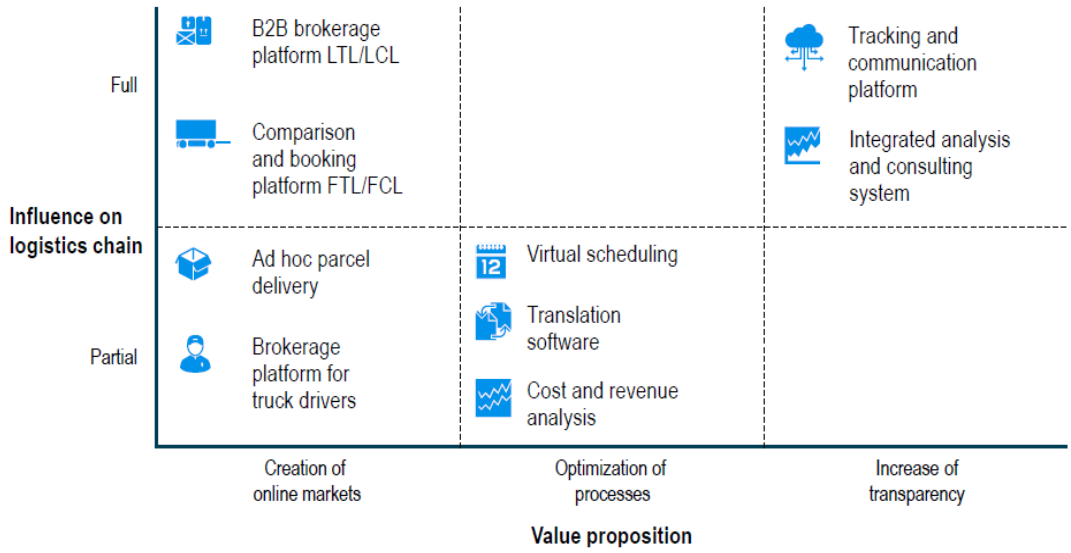
[1] R.O'BYRNE, *6 Keys Supply Chain and Logistics Trends to Watch in 2017,* 2017

l'Inghilterra (con gli *Swamping Robots* della società Ocado, che gestiscono magazzino e packaging del supermercato online)[1].

3.3.2 L'innovazione tecnologica porta a nuovi Business Models

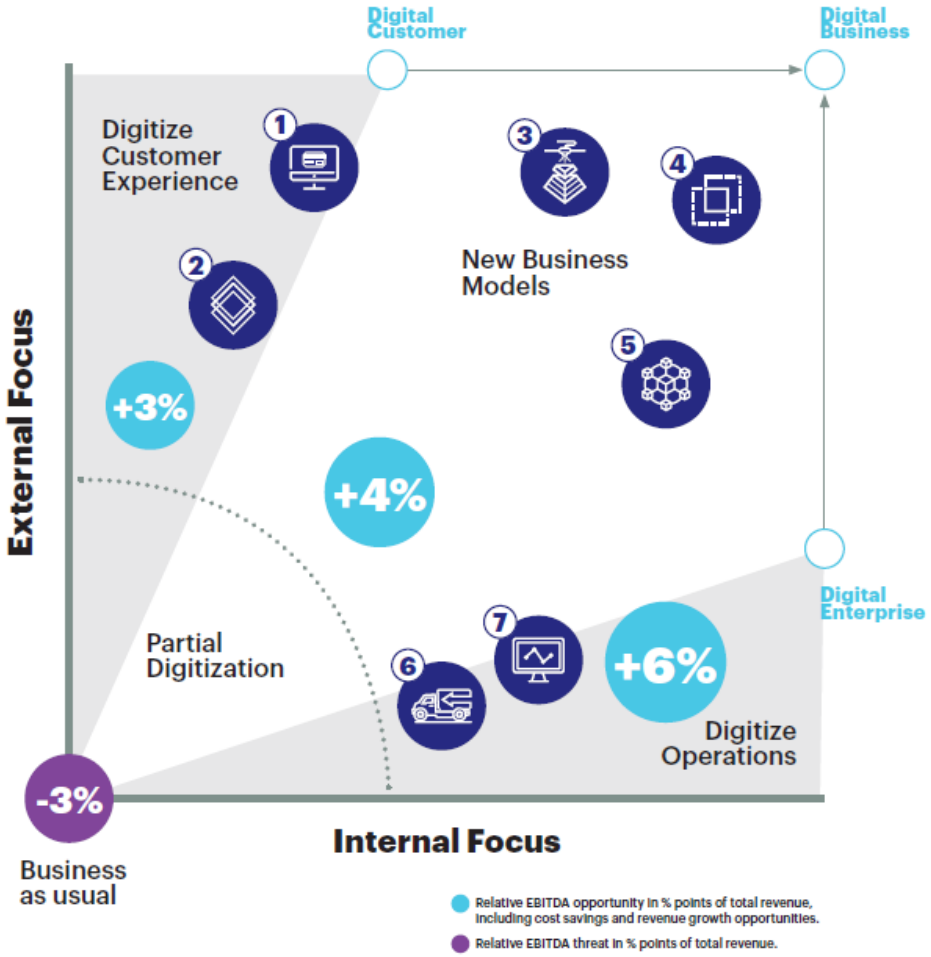
L'impatto delle tecnologie previamente esposte non riguarda solamente la riconfigurazione dell'ambiente competitivo, rimarcando i differenti modi in cui gli operatori logistici operano sul mercato (influenzandone di contro le dinamiche); questo poiché l'addizionale vantaggio competitivo a cui si perviene risulta economicamente quantificabile, al punto da segnare un'evoluzione persino in sede di pianificazione strategica.

I nuovi trend logistici portano così alla creazione di nuovi Business Models. Ad oggi i Business Models degli operatori logistici sembrano aver assorbito solamente in parte i cambiamenti apportati dalla disruption, segnando in tal modo un nuovo assetto strategico, seppur soggetto a possibili implementazioni emergenti, dovute dalla necessità di poter ricomprendere anche quelle tecnologie che stanno tardando ad affermarsi. Riassumiamo attraverso il grafico che segue una riclassificazione degli attuali Business Models degli operatori logistici[2]:



[1] R.O'BYRNE, *6 Keys Supply Chain and Logistics Trends to Watch in 2017,* 2017
[2] R.BERGER, *2016 logistics study on digital business models*, 2016

Il cambiamento apportato dall'avvento della nuova tecnologia ha mutato così l'assetto strategico, portando a una maggiore differenziazione, per quanto l'innovazione sembri correre a una velocità maggiore rispetto a quella con la quale viene recepita. Alla luce di quanto illustrato, il grafico successivo illustra le possibili implementazioni che stanno tentando di consolidarsi tra i Business Models degli operatori logistici (alcune delle quali costituiscono già dei veri e propri usi comuni) indicano l'opportunità di crescita in termini di EBITDA e il focus della strategia di business[1]:



[1] K.GRASER, D. KRIMPMANN & G. DENHHARDT, *Digital Disruption in Freight and Logistics*, 2017

1. Vendite digitali: aggiustamento che prevede la considerazione delle Piattaforme all'interno del Business Model, così da incrementare le vendite e i dati da analizzare per stimare il *consumer behavior* attraverso analisi e metriche di marketing.

2. Consumer Platform: creazione di piattaforme per consumatori che possano servire per il trasferimento di servizi pre e post-acquisto (quoting, informazioni sul delivery, gestione degli ordini, tracking e fatturazione online)

3. Match Maker: creare una piattaforma propria su cui poter consentire la compravendita di merci, possibilmente collegabile agli altri marketplace online.

4. 3D Print Farm: implementare centri di stampa 3D in prossimità dei poli logistici maggiormente strategici, per rifornire eventuali clienti del supporto che i semilavorati derivanti possono garantire al prodotto finale (cosicché il logista possa dare un vero e proprio contributo al carico lavorativo del produttore).

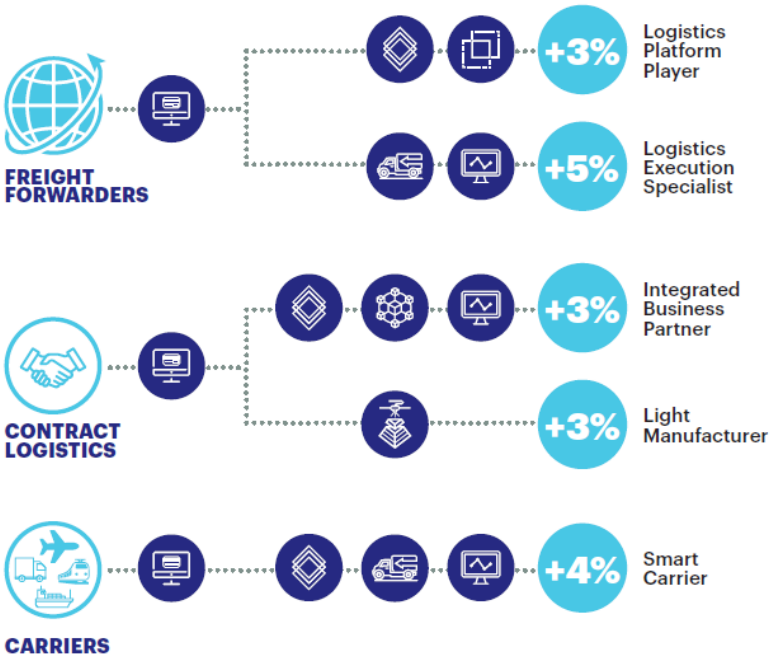
5. Supply Chain olistica: creare attraverso l'utilizzo dei Big Data un'offerta di servizio a favore dell'intera catena, così da attribuire al logista il ruolo di Supply Chain Manager, in grado fornire soluzioni proattive alle pianificazioni dei Business Model, dei processi previsionali e del risk management interno.

6. Specializzazione logistica: utilizzare l'evoluzione della robotica e dell'automazione logistica al fine di specializzarsi nel trasporto di merci vendute attraverso piattaforme online.

7. Ottimizzazione degli asset: rendere il portafoglio di asset logistici il più versatile e ridotto possibile, così da abilitare il rinnovato sistema logistico a una lavorazione a pieno regime.

Seguendo lo studio della società di consulenza *Accenture*[1], sembra che l'implementazione delle innovazioni indicate comporti sempre un beneficio, sebbene la massima potenzialità dei nuovi processi innovativi sia raggiungibile solamente attraverso la giusta combinazione di più aggiustamenti, come mostra nel grafico che segue:

[1] K.GRASER, D. KRIMPMANN & G. DENHHARDT, *Digital Disruption in Freight and Logistics*, 2017



Le percentuali riportate fanno riferimento all'incremento annuale in termini di EBITDA, includendo risparmio sui costi e nuove opportunità di crescita. E' inoltre importante notare come l'avvento della *disruption* tecnologica causi una nuova specializzazione, suddividendo il settore dei logisti professionali in segmenti differenziati.

3.4 Il dropshipping

3.4.1 Il nuovo modello di vendita.

L'ottimizzazione delle procedure logistiche è un processo la cui crescita risulta proporzionale all'espansione dei sistemi e-commerce, nonché delle piattaforme. Negli ultimi anni il crescente affermarsi delle trattazioni online ha consentito la consolidazione di nuovi modelli di vendita digitale, la cui efficienza ha saputo trasformarli in un vero e proprio determinante, capace di contribuire sul dinamico assestamento dell'ambiente competitivo quanto sull'innovazione del contesto logistico.

Il dropshipping rappresenta uno dei modelli maggiormente influenti; un sistema che ha rivoluzionato la competizione del commercio online, nonché l'accessibilità al mercato da parte degli imprenditori, diventando in taluni casi un vero e proprio *core business*.

Per *dropshipping* intendiamo il modello di vendita in cui il *producer* online delega la gestione logistica al fornitore (ed erogatore di servizio) cui si appella per vendere allo scoperto attraverso piattaforme di scambio. Il fornitore assume pertanto le vesti di *dropshipper*, mettendo a disposizione prodotti destinati al segmento retail con il fine di incrementare le vendite (attraverso gli imprenditori che usufruiscono del servizio), occupandosi di tutto ciò che concerne la logistica.

In tal modo gli imprenditori in dropshipping non dovranno far altro che scegliere cosa vendere dal catalogo del fornitore, piazzare allo scoperto attraverso piattaforme commerciali, e girare l'ordine a monte, così che il *dropshipper* possa spedire al cliente indicato.

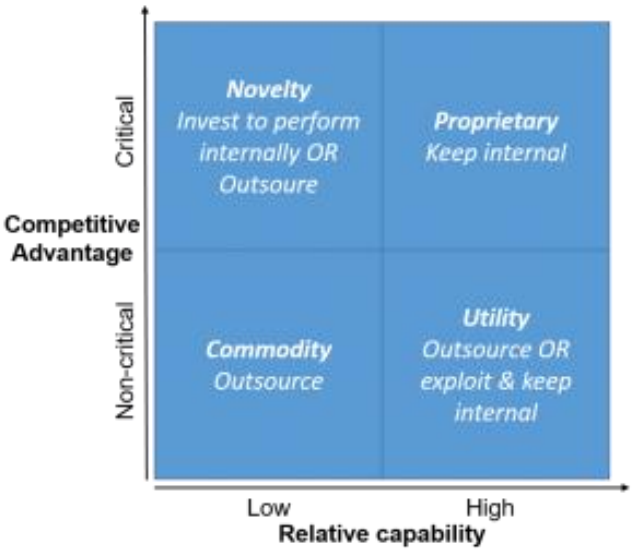
I fattori che hanno fatto di tale modello un successo commerciale, risiedono sostanzialmente nei vantaggi dei venditori, ora abilitati nell'avviare un'attività commerciale senza alcun costo di magazzino, spedizione, e approvvigionamento. L'investimento iniziale è pertanto minimo, alla stregua del tasso di rendimento, basso in virtù dei costi che erodono il prezzo riscosso; una volta incassato il prezzo dei prodotti, il venditore dovrà infatti pagare il prezzo di listino del fornitore, che ad

aggiungersi ai costi di software e piattaforma lasceranno un margine residuo. A meno del basso rendimento, il dropshipping risulta un modello più che prestante, e questo per via dell'entità trascurabile dei costi non recuperabili, che abbassa la percezione del rischio d'impresa.
La semplificata accessibilità al business ha così aumentato il numero di venditori online, accompagnando i virtuosi effetti network a cui le piattaforme sono soggette. Il beneficio ricade infine sugli erogatori di servizio, che vedono aumentare la propria quota di vendita.
E' importante notare la flessibilità dropshipping, che potrà essere erogato da qualsiasi membro della Supply Chain, dal produttore al retailer[1], offrendo vantaggi di portata differente a seconda di chi offra il servizio.

[1] A.YOUDERIAN & M.HAYES, *The Ultimate Guide to Dropshipping*, 2013

3.4.2 Il dropshipping come strategia integrativa

La decisione rispetto un'eventuale erogazione del servizio è riportabile alla matrice importanza strategica/efficienza logistica[1], attraverso la quale è stata illustrata la logica insita nel processo decisionale di *outsourching*:



Come già illustrato, le imprese la cui logistica rappresenta un vantaggio competitivo, in quanto strategica ed efficiente, tenderanno a un terzismo al contrario, trasformando la propria funzione logistica in un operatore professionale.
In tal senso il dropshipping si presenta come una strategia volta ad ottenere i medesimi benefici senza la necessità di esternalizzare la funzione, bensì mettendola a disposizione degli imprenditori online, che in tal modo saranno obbligati a rifornirsi dall'erogatore di servizio (attivando di contro un *lock-in* indispensabile alla conduzione dell'attività).
La creazione del servizio può così assumere un'importanza più o meno rilevante, a seconda della clientela del fornitore e del settore in cui opera.

[1] Paragrafo 1.3

Quando il mercato è attivo, ma la clientela del fornitore è prossima a saturare l'offerta complessiva, il dropshipping assumerà le vesti di una strategia integrativa, nella quale modalità ed obiettivi saranno determinati in virtù dell'attività svolta dal fornitore:

Fornitore grossista: sono molteplici i casi in cui un grossista aggiunge il servizio di dropshipping al proprio listino, aumentando in tal modo il proprio volume di vendita, senza toccare le quote di mercato dei concorrenti (in questo senso, crea una nuova quota di mercato, un pubblico che non potrebbe appellarsi ai normali grossisti) e dichiarare di contro una guerra commerciale.
Una volta avviato il servizio integrativo, il grossista diventerà più suscettibile ai trend di domanda (in particolar modo per il segmento di domanda che riguarda il commercio online), così che disporrà di maggiore flessibilità nei cambiamenti di listino, e diverrà più performante (e rispondente) rispetto a segmenti che prima ignorava.
Ad accompagnare la crescita dei volumi di vendita vi è poi il rendimento offerto dall'erogazione del servizio, che potrebbe comportare una diminuzione dei costi di magazzino, con conseguente riduzione complessiva dei prezzi: il vantaggio competitivo dato dalla riduzione di prezzo andrebbe così a ripercuotersi direttamente sulla concorrenza interna.

Fornitore produttore: come il grossista, anche il produttore *dropshipper* godrà del vantaggio insito nell'aumento dei volumi di vendita; un vantaggio maggiore a causa della possibilità di raggiungere il massimo potenziale di vendita.
In tal senso il dropshipping diverrà lo strumento per colmare il gap di produttività che lo allontana dalla produzione massimale, oppure il modo in cui produzioni inefficienti potranno tornare a regime, cominciando a beneficiare dei vantaggi di costo portati dalle economie di scala.
L'effetto sul produttore si ripercuote anche per quanto riguarda il marketing. Poiché l'erogazione del servizio viene interamente gestita online, i produttori saranno costretti ad ampliare il margine operativo delle leve di promozione e placement, portando il produttore a una pubblicizzazione diretta dei propri prodotti, che vengono così spinti (Push) sul mercato online al fine di attrarre nuovi imprenditori in dropshipping.

I nuovi imprenditori potrebbero inoltre invadere nuovi mercati (incidendo sul placement) attraverso l'uso di marketplace online, così da assicurare una copertura distributiva capillare priva di costi, pagata dagli stessi venditori.

3.4.3 Il dropshipping come Core Business

Vi sono alcuni casi in cui il dropshipping entra nel vivo del Business Model dell'erogatore, e piuttosto che costituirne un ampliamento, lo sostituisce per intero, mutando la figura del fornitore in un operatore logistico professionale, che oltre a garantire un servizio specializzato si occupa anche dell'approvvigionamento per conto dei venditori (gli imprenditori online).
Questi sistemi complessi creano la figura del **Dropshipper professionista**[1], un nuovo attore all'interno della Supply Chain, il cui successo ha mosso la competizione internazionale su un piano del tutto nuovo, trascinando leaders di interi settori in un terreno inesplorato.
Sembra infatti che l'adozione del modello da parte di enormi grossisti sia riuscita nella creazione di una vera e propria nicchia di mercato, tanto che l'erogazione di questa tipologia di servizio sta venendo lentamente scorporata dalla logistica professionale, dando vita un mercato a sé stante, quello degli abbonamenti ai servizi in dropshipping. L'offerta di tali grossisti è così circoscritta a questa tipologia di servizio, a cui vengono in seguito legati servizi addizionali, quali software gestionali, particolari condizioni di spedizione, e creazione di siti e-commerce pronti all'uso. Gli operatori che adottano tale Business Model rimangono fornitori, ma si differenziano tanto dai grossisti quanto dai tradizionali operatori logistici, attestando ancor più il ruolo della logistica nell'evoluzione dei Business Model, e nei processi di creazione del valore.
Il nuovo mercato non vede produttori, ed è empiricamente osservato come siano sostanzialmente i grossisti a muovere questa nuova competizione, stretti dalla morsa delle piattaforme e delle loro strategie commerciali (basti pensare all'impatto di Amazon FBA sul mercato B2B, una combinazione che esclude del tutto il ruolo del grossista), e dall'ambiente in continuo mutamento (che avvicina sempre più produttori e consumatori, elidendo ogni intermediario ed ogni *gatekeeper*); a tal proposito è

[1] R.JONES, *How dropshipping evolve from a tactic to a core competency*, 2017

opportuno citare la tematica delle Pipelines che tentano d'avvicinarsi ai Platforms Business Models[1].
Tuttavia, per quanto i grossisti tentino di difendere i propri margini, va notato come in quanto membri della Pipeline subiscano la sleale concorrenza delle Platforms, il caso AliBaba ne è un esempio calzante.

Al fine di muovere la competizione sul mercato B2C, AliBaba ha aperto nel 2010 la sezione AliExpress (un nuovo marketplace B2C), dichiarando guerra al colosso Amazon, impegnato a porre solide basi per incrementare il suo *two-sided network effect*, sostenendo la promozione di Amazon FBA.
L'avvento di Amazon FBA ha sicuramente distanziato i due Business Model, seppur la separazione non sia durata a lungo, in quanto il già citato effetto network *two-sided* cominciava a interessare anche AliBaba, impossibilitato nel goderne a livello B2B.
Nel tentativo di incrementare il bacino d'utenza di AliExpress, AliBaba crea così AliDropship, integrando un nuovo sistema logistico alla propria piattaforma B2C, e generando in tal modo un'accanita concorrenza.
Va tuttavia puntualizzato un fattore chiave, ovvero come i *producers* di Amazon FBA si riforniscano massivamente attraverso il mercato B2B cinese, che in tal modo esporta prodotti dalla Cina per indirizzarli nei magazzini FBA, o nei magazzini degli utenti di AliExpress, accresciuti dalla possibilità di operare in dropshipping. Il vantaggio competitivo è nitido e perviene su due fronti; in termini di costo, in quanto AliBaba delega la gestione del magazzino direttamente alle fabbriche, e in termini di servizio, in quanto per poter vendere su AliExpress attraverso AliDropship non si supportano costi di magazzino, come invece avviene su Amazon FBA.

Questa competizione enfatizza maggiormente il ruolo della logistica all'interno del processo evolutivo dei sistemi competitivi, ponendo l'accento sulla combinazione che potrebbe segnare irrimediabilmente l'economia reale dei prossimi vent'anni: l'incontro tra piattaforme digitali e logistica.
Ed è importante notare come il fenomeno sia già nel vivo della propria diffusione; basti pensare alla moltitudine di articoli che trattano la saturazione dei mercati online, all'esclusione dal mercato della stragrande maggioranza di *Dropshipper professionisti*

[1] Strategia citata nel paragrafo 3.1

(messi in secondo piano tanto da Amazon FBA quanto da AliDropship), nonché all'integrazione di sistemi logistici intelligenti da parte di Platforms meno influenti. Citeremo a titolo d'esempio il ruolo che svolge Oberlo nei confronti di Shopify (una vetrina online di siti e-commerce), ora accessibile attraverso la possibilità di fare dropshipping attraverso una piattaforma affiliata; oppure il ruolo di Printful, che ha integrato al proprio dropshipping le funzionalità del 3D Printing, garantendo la creazione di brand solidi[1] e una nuova forma di customizzazione.

[1] S.BELSKY, Attack Of The Micro Brands, 2018

Conclusioni

Attraverso l'accurata analisi dei temi fin qui trattatati, il percorso illustrato si prefigge di trasferire una maggiore comprensione della realtà economica che ad oggi circonda le nostre vite; comprensione che va ben oltre la mera analisi puntuale, ma che entra nel vivo della materia illustrando ogni passaggio necessario alla formazione dell'ecosistema economico che ad oggi possiamo osservare.
Ammirare come la genesi delle variabili logistiche abbia portato all'efficienza delle produzioni, per poi definire la Supply Chain e proseguire consolidando l'approccio *consumer oriented*, ci suggerisce quanto l'efficienza ricercata dai nodi delle filiere produttive sia immediatamente ricaduta sul cliente, creando valore da ambedue i lati; ci suggerisce come le filiere abbiano potuto reagire all'impatto delle incombenti piattaforme, facendo della logistica l'anello di congiunzione tra le due forme di business (il quale incontro è riuscito nella massimizzazione del valore complessivo apportando il *consumer centricity*); ci suggerisce infine come si sia giunti ad osservare tale realtà economica, nonché quanto il nostro traguardo non si altro che l'ennesima tappa di un processo evolutivo inarrestabile, trainato dall'innovazione e dal continuo perseguimento dell'efficienza, del valore che di contro riesce a trasformarla in efficacia.
Basti pensare ai mutamenti degli ultimi vent'anni, a come l'industria sia cambiata, trascinando con sé l'offerta di valore e la configurazione dello stesso, impattando infine su usi ed abitudini mondane: sui modi in cui il commercio semplifica le nostre vite, e sull'impatto che la semplificazione del commercio ha avuto sul benessere dell'intera comunità, a partire dai consumatori per giungere fino alle radici del processo produttivo. Elementi che passano inosservati, che per poter essere compresi appieno costringeranno al superamento della loro analisi puntuale, e descrittiva, trascinando l'osservatore agli albori del processo illustrato, l'unico modo di poter osservare l'ambiente economico che ci circonda con il giusto riguardo rispetto la sua dinamicità.
Ma analizzare il ruolo della logistica all'interno del processo evolutivo mostrato non svela solamente i determinanti dell'assetto economico che ogni giorno incide più o

meno direttamente sulla nostra vita; analizzare il ruolo della logistica in questi termini pone le basi per anticipare la crescita del sistema commerciale (ed economico), riuscendo in tal modo a garantire alcune forme di previsione, almeno rispetto le variabili che traineranno tale crescita.
I mercati stanno evolvendo, l'incontro tra domanda e offerta avanza ogni giorno verso la più risoluta efficienza, al punto da voler escludere ogni forma di costo transattivo e garantire l'ottimizzazione della redistribuzione di valore creato. Il ruolo assunto dalla logistica in sede d'evoluzione dei business sembra suggerirci quanto siamo vicini a quell'ottimizzazione, o quantomeno quanto sia corretta la strada che ci porterà ad essa. D'altronde l'ecosistema economico è in continua evoluzione, e come mostrato cerca un coordinamento sempre maggiore da parte degli operatori che lo costituiscono. Un coordinamento che sfocerà in sistemi commerciali capaci di massimizzare e ottimizzare l'offerta di valore recepita dai clienti, e di contro l'efficienza dei processi produttivi che s'appresteranno a garantirla.

Bibliografia e sitografia:

C.FERROZZI & R.SHAPIRO, *Dalla logistica al Supply Chain Management*, 2006

P.MAURYA & B.K. GUPTA, *Supply Chain Pipeline*, 2016

C.INTRIERI, *Efficient Consumer Response is All About Going Beyond the Customer's Value Expectations*, 2014

B.CHRISTIANSEN, *Handbook of Research on Global Supply Chain Management*, 2016

J.L.HESKETT, *Logistics-Essential to strategy*, 1977

L.HAUSMANN, W.REHM, I.NANGIA, M.ROTHKOPF & T.NETZER (MCKINSEY), *Path to value creation*, 2015

G.PARKER, M.VAN ALSTYNE & P.CHOUDARY, *Platform Revolution*, 2016

F.FONTANA & M.CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, 2013

TOMPKINS INTERNATIONAL, *Platform's vs. Pipelines: The future of logistics*, 2016

G.PARKER & M.VAN ALSTYNE, *Platform Strategy & Open Business Model*, 2013

M.UENLUE, *The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Models*, 2017

DELOITTE, *The value shifts: Why CFOs should lead the charge in the Digital Age*, 2014

M. VAN ALSTYNE, G. PARKER, P. CHOUDARY, *Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy*, 206

E.*GULYAX & J.VAN DER VEEN, How Logistics and Supply Chain can Create and Appropriate Customer Value*, 2015

R.BERGER, *2016 logistics study on digital business models*, 2016

O.ABBOSH, P.NUNES, V.SAVIC, M.MOORE. & B.MOUSSAVI, *Disruption need to be an enigma*, 2018

A. TIPPING & P.KAUSCHKE, *Shifting Patterns*, 2016

R.O'BYRNE, *6 Keys Supply Chain and Logistics Trends to Watch in 2017*, 2017

K.GRASER, D. KRIMPMANN & G. DENHHARDT, *Digital Disruption in Freight and Logistics*, 2017

G.CAPPELLOTTO, *Alibaba vs Amazon: la battaglia tra due giganti e due modelli di eCommerce,*

G.CAPPELLOTTO, *Cambiano le tariffe di Amazon in Europa,*

www.ailog.it

R.LYNNE, *What Should You Know about Furniture Dropshippers Uk?*, 2012

A.ROACH, *Case Study: International Dropshipping Vs. Dropshipping in the USA*, 2017

K.HEINRICH, *The history of dropshipping and what it means for today's ecommerce world*, 2013

L.HAUSMANN, W.REHM, I.NANGIA & M.ROTHKOPF, *Creating value in transportation and logistics*, 2015

P.SHARMA, *Role of logistics in Supply Chain*, 2015

S.THOMAS, *Delivery manager-A new role for an agile world*, 2015

M.PIRONE, Le nuove frontiere della valorizzazione. Logistica, piattaforme web e Taylorismo digitale, 2016

R.JONES, How dropshipping evolve from a tactic to a core competency, 2017

B.LEFEVRE, Infrastructure: Moving from a Pipeline to a Business Model approach, 2018

C.ZOTT & R.AMIT, Business Model Design: An Activity System Perspective, 2010

M.PEETERS, *10 retailer investments for an uncertain future*, 2017

H.BHASIN, *Marketing strategy of AliBaba*,2018

www.sellecentral.amazon.com

TREFIS TEAM, *A closer look AliBaba's Long Term Strategy*, 2018

G.GRECO, *Breve guida al dropshipping in Italia*, 2017

A.MOAZED, *Platform Business Model Definition – What is it?*, 2016

A. ROACH, *How to Run a Business Whilst Traveling the World*, 2017

www.bigbuy.eu/academy/

F.ERNETTI, *Strategie aziendali: Cos'è l'Activity Based Costing?*, 2018

F.PICCIGALLO, *Customer centricity: una novità dal sapore antico*, 2015

M.SOLOMON, *Strategies For Customer-Centricity: Visualizing A Customer's Experience vs. Consulting The Customer*, 2018

www.oberlo.com

A.ROACH, *Case Study: International Dropshipping Vs. Dropshipping in the USA*

F.IANNONE, *ORIGINI ED EVOLUZIONE DELLA LOGISTICA MODERNA: dalla logistica militare alla macrologistica*

R.H.BALLOU, *The evolution and future of logistics and supply chain management,* 2006

R.FROYK, *The ABCs of Ecommerc and Dropshipping success: Practical guide how to start and run a successful online store and ecommerce business*, 2012

www.descartes.com

R.G. WILLERSDORF, *Adding Value through Logistics Management*, 1990

S.BELSKY, Attack Of The Micro Brands, 2018