

SLC

Studio
Legale
Carnielli



L' outsourcing nella gestione della Supply Chain



Approccio di un professionista legale alle questioni riguardanti la logistica:

- **INTERDISCIPLINARE:** INTERESSATO A **CONOSCERE ASPETTI NON DIRETTAMENTE CONNESSI** alla professione legale
- **POSSIBILISTA:** (NO PRECLUSIONI DI PARTENZA!) PER TROVARE SOLUZIONI «NON CONVENZIONALI» A PROBLEMI NUOVI
- REALISTA E CON **GRANDE SENSO PRATICO:** sconsigliare di intraprendere percorsi giudiziari «tortuosi» se il bilancio costi/benefici non è *grandemente positivo* a favore dei secondi





DOMANDA

*In che modo la **logistica** può fungere da volano di crescita, favorendo e fluidificando l'attività delle imprese trivenete dell'**agroalimentare**?*

Analizziamo uno dei modi!

Rispetto al passato la logistica rientra oggi più che mai fra le **componenti strategiche** per realizzare un buon progetto di *business* ed elemento decisivo nella competizione tra imprese.

Fattori chiave risultano spesso essere:

- promozione dell'**intermodalità** e del **trasporto green**
- la **condivisione** dei **veicoli** e carichi di ritorno (ove possibile)
- creazione e sfruttamento di **piattaforme logistiche periurbane** in cui **consolidare i carichi**
- la **terziarizzazione** del trasporto e della logistica (**outsourcing**)



Outsourcing
Logístico



COS'E' UN CONTRATTO DI LOGISTICA?

È un contratto *atipico* in cui una parte (il fornitore di servizi logistici) assume la gestione di una o più fasi delle attività di deposito, movimentazione, manipolazione e trasferimento di prodotti dell'altra (il committente), a fronte del pagamento di un corrispettivo.

È quindi un rapporto con elementi di varie fattispecie contrattuali *tipiche* (**appalto, deposito, somministrazione, trasporto**).

La sua disciplina va dunque individuata nelle norme del contratto tipico nel cui schema sono riconducibili gli **elementi di volta in volta prevalenti**.

Il *trend* attuale (specie quando l'azienda assume determinate dimensioni) sembra essere quello di «**terziarizzare**» la **logistica** (**contratto di *outsourcing***), affidando molto spesso la cura anche di altri aspetti.

Negli ultimi anni si sono sviluppati veri e propri servizi di **logistica integrata**.

Dal punto di vista giuridico, il Codice Civile prevede come fattispecie contrattuali il trasporto ed il deposito ma non il servizio di logistica integrata.

È quindi molto importante la corretta costruzione di un contratto di ***outsourcing «sartoriale»*** sulla base delle effettive e **reali esigenze delle parti** prevedendo sempre una disciplina dei rapporti sufficientemente elastica in grado di essere adattata ad eventuali esigenze che dovessero nel frattempo mutare.

L'*Outsourcing* non è un semplice acquisto di servizi, ma un **processo di integrazione** di risorse, attività e competenze di terzi nell'ambito della propria impresa, con *continua messa a punto* delle modalità di attuazione.



L'outsourcing «logistico» può riguardare:

- il **trasporto**
- il **magazzino** (*housing e handling*)
- le **attività di manovalanza in magazzino** (viene terziarizzata, solitamente ad una cooperativa, solo la parte riguardante le risorse umane coinvolte)
- tutto il processo di **distribuzione fisica delle merci** (*housing, handling e trasporti*)



PERCHE L'OUTSOURCING? COSA IMPLICA?

VANTAGGI

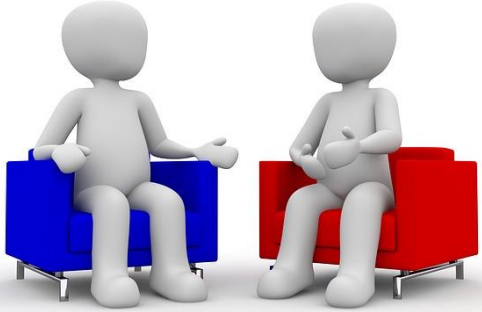
- riduzione dei costi operativi totali
- miglior utilizzo degli stock a magazzino
- una migliore competizione sul mercato (focus sul *core business*)
- miglioramento dei servizi erogati al cliente (anche più servizi)



SVANTAGGI

- timore e rischio di perdere il controllo/cedere il know-how aziendale

COS'E' UN CONTRATTO DI OUTSOURCING?



Il contratto di *outsourcing* è un accordo con cui un soggetto (***outsourcee*** o **committente**) trasferisce in capo ad un altro soggetto (denominato ***outsourcer***) alcune funzioni necessarie alla realizzazione dello scopo imprenditoriale.

Con modalità diverse = cambia il tipo di contratto

✓ affidare parte delle attività ad una controllata facente parte dello stesso gruppo della committente

✓ affidare le attività ad un soggetto effettivamente terzo e indipendente già operante sul mercato e in possesso delle competenze necessarie

✓ affidare il servizio ad un gruppo organizzato di persone

Sulla base delle scelte aziendali (e del tipo di azienda) si potranno strutturare **diversi tipi di contratto**:

- *Full outsourcing*
- *Selective outsourcing*
- *Outsourcing di base*
- *Transformational outsourcing*
- *Outsourcing funzionale*
- *Business Process outsourcing*
- *Facility Management*
- *Strategic Alliance Outsourcing o Joint Venture*

Per un operazione di *outsourcing* di successo è fondamentale:

- strutturare un *tender* appropriato
- un *buon contratto*
- la **definizione di un corretto insieme di KPI** (*Key Performance Indicator* = indicatore chiave della prestazione di un servizio.

E' uno degli elementi base di ogni buon progetto di sistema logistico o di accordo di outsourcing: misura e rende misurabili (*accountable*) le performance.



Indicatori **KPI** tipici sono:

- % di **ordini evasi entro il giorno successivo** al ricevimento
- % di **errori di evasione**, tempo medio di consegna
- % di **consegne effettuate secondo lo standard promesso**
- % di **consegne con danni da trasporto**
- % di **errori di inventario**

Il numero di KPI possibili è elevato.

E' importante quindi *saper* **scegliere quelli che servono effettivamente** per dare un servizio al cliente o tenere sotto controllo un processo importante e che siano facilmente misurabili ed effettivamente misurati con le periodicità opportuna.



ATTENZIONE ALLA DETERMINAZIONE DEL PREZZO NELLE SOCIETA' INFRAGRUPPO!

La determinazione del **compenso** nel *service agreement logistico* «**infragruppo**» può essere fatta:

- senza correlazione alcuna con gli oneri sostenuti dalla società fornitrice
- secondo il c.d. *cost-sharing agreement*: il compenso è determinato sulla base della suddivisione del costo sostenuto dall'impresa fornitrice fra tutte le società del gruppo

Attenzione al rispetto normativa fiscale sul *transfer pricing*!

(art. 110 comma 7 TUIR)

IN PRESENZA DI SOCIETA' ITALIANA ED ESTERA E RAPPORTO DI CONTROLLO



Gli oneri corrisposti a fronte di servizi convenuti fra società appartenenti al medesimo gruppo di imprese devono essere valutati in base al **prezzo mediamente praticato per prestazioni della stessa specie o similari in condizioni di libera concorrenza.**

Per il potenziale impatto elusivo, i contratti di service infragruppo sono vagliati dall'Amministrazione Finanziaria con estrema attenzione, e ciò al fine di accertare che la loro stipula risponda a logiche di carattere economico e non a esigenze di pianificazione tributaria.



La documentazione e le informazioni da fornire all'Amministrazione Finanziaria devono evidenziare:

- il ***criterio di determinazione*** del compenso pattuito per i servizi contenuti nel “contratto service”;
- il ***vantaggio*** ottenuto dalla società beneficiaria del servizio;
- la ***congruità*** del corrispettivo;
- l'***effettività*** dei servizi



SLC

Studio
Legale
Carnielli

Treviso - Pordenone - Venezia - Padova

www.avvocatocarnielli.com