

Collana del Centro Universitario Studi Aziendali (CUSA)
"Quaderni di Ricerca Economico-Aziendale: Teoria e Casi"
coordinata da Marcantonio Ruisi (Università di Palermo)

Comitato scientifico

Andreas Michele (Università di Trento)
Baldarelli Maria Gabriella (Università di Bologna)
Bianchi Carmine (Università di Palermo)
Della Corte Valentina (Università di Napoli - Federico II)
Fortuna Fabio (Università Telematica N. Cusano - Roma)
Invernizzi Giorgio (Università L. Bocconi - Milano)
Liberatore Giovanni (Università di Firenze)
Ricciardi Antonio (Università della Calabria)
Rusconi Gianfranco (Università di Bergamo)
Sorci Carlo (Università di Palermo)

Comitato di Redazione

Bernini Francesca (Università di Pisa)
Ciao Biagio (Università Milano-Bicocca)
Cincimino Salvatore (Università di Palermo)
Garibaldi Roberta (Università di Bergamo)
Ruggiero Pasquale (Università di Siena)

QUADERNI DI RICERCA ECONOMICO-AZIENDALE: TEORIA E CASI

La collana di quaderni di economia aziendale che qui presentiamo si offre quale opportunità per gli studiosi della disciplina di presentare alla comunità scientifica i risultati della propria attività di ricerca secondo una prospettiva – lato sensu – metodologica che in via complementare affianchi alla riflessione teorica, l'evidenza empirica di specifici casi di studio. Le pagine dei quaderni, ancorché testimoni dello sforzo di ricerca degli autori, non offriranno necessariamente considerazioni compiute, piuttosto potranno anche presentarsi come prime conclusioni, o comunque come asserzioni meritevoli di ulteriore riflessione. Nella direzione di arricchire lo studio condotto e auspicabilmente di migliorarne i risultati, si è ritenuto opportuno concepire la collana secondo la logica del "canale aperto", cioè di una possibile interlocuzione scientifica degli autori con i lettori del testo, i quali potranno con gli stessi confrontarsi utilizzando l'indirizzo di posta elettronica che verrà messo a loro disposizione. Il nostro auspicio è quello che la collana possa rappresentare davvero un'occasione, soprattutto per i giovani studiosi, di sistematizzare i propri sforzi di ricerca avendo a disposizione un supporto che superi i limiti imposti dall'economia di spazio che una rivista o un volume di *proceeding* congressuali inevitabilmente comportano.

Nel ricordare che la responsabilità ultima dei contenuti di ogni lavoro ricade eminentemente sugli autori delle ricerche, si vuole manifestare la volontà di accogliere anche volumi collettanei, con contributi molteplici elaborati e proposti intorno ad un tema (atti di convegni, seminari e workshop), ad ogni modo sempre sviluppati secondo il sinergico connubio di speculazione teorica ed osservazione di campo.

Ad maiora!

Si fa presente che l'opera è stata pubblicata (prima edizione) nel 2006 da ASPI/INS-EDIT, come Volume n. 13 della Collana Piccola Impresa/Small Business, promossa dall'Associazione per lo Studio della Piccola e media Impresa (A.S.P.I.), e sottoposta a doppio referaggio anonimo e indipendente. Il Volume è stato ristampato e pubblicato nel 2012 da Aracne Editrice Srl.

Mara Del Baldo

LA LOGISTICA
NELL'ECONOMIA
DELLE IMPRESE
MINORI



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-5249-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: Aspi/Ins Edit, Genova 2006
I edizione Aracne: novembre 2012

*Al mio amato padre, che non ho mai perso.
Alle bimbe Diletta e Benedetta, i più bei fiori del mio giardino.
Ad Isa Marchini, Maestra esemplare, che ringrazio di cuore,
per la lungimiranza, la grande saggezza e la preziosa capacità di consiglio.
A Francesca e Paola, a Mauro e Massimo,
per i suggerimenti e le occasioni di confronto.
Agli imprenditori e ai responsabili aziendali per la disponibilità dimostrata.
E ancora, e sempre, a mia madre, a Katia, Mimmo, Jo,
per il costante conforto e la fiducia.*

INDICE

<i>Introduzione</i>	pag.	15
PARTE PRIMA - L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO E DELL'AMBITO DI OPERATIVITA' DELLA LOGISTICA		
1. Logistica: punto di approdo multidisciplinare e multifunzionale	pag.	21
1.1. La sfera di azione della logistica	pag.	21
1.2. Il ruolo e gli obiettivi della logistica secondo una prospettiva storica	pag.	29
1.2.1. La fase della prefigurazione normativa del concetto di logistica integrata	pag.	30
1.2.2. La fase della sistematizzazione teorico-concettuale e della "validazione" empirica della logistica integrata	pag.	32
1.2.3. La fase delle nuove priorità e del connubio logistica-produzione	pag.	34
1.2.4. La fase della "rivoluzione" logistica	pag.	36
1.2.5. La fase della scommessa sul valore strategico della logistica	pag.	37
1.3. Il cambiamento del problema logistico e gli approcci teorici di studio	pag.	40
1.3.1. L'approccio evolutivo	pag.	40
1.3.2. L'approccio deterministico	pag.	48
1.3.3. L'approccio contingente	pag.	48
1.3.4. L'approccio sistemico-relazionale	pag.	51
Appendice al capitolo 1		
1. Le Associazioni di logistica	pag.	53
2. L'insegnamento della logistica	pag.	55

3.	La figura e le competenze professionali del <i>logistics manager</i>	pag.	57
2.	<i>Gestione logistica integrata e/o supply chain management</i>	pag.	61
2.1.	Il sistema logistico aziendale	pag.	61
2.1.1.	<i>I flussi logistici</i>	pag.	71
2.1.2.	<i>Le attività, le funzioni, gli impegni della logistica</i>	pag.	74
2.2.	Logistica e gestione integrata della catena di fornitura	pag.	78
2.2.1.	<i>Il Supply Chain Management</i>	pag.	80
2.2.2.	<i>Logistica interaziendale e Supply Chain Management</i>	pag.	86
2.2.3.	<i>L'evoluzione del ruolo della funzione acquisti</i>	pag.	89
2.2.4.	<i>Logistica integrata e nuove filosofie di produzione</i>	pag.	95
2.2.5.	<i>Customer Relationship Management (CRM); Product Development Management (PDM); Efficient Consumer Response (ECR); Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR), Demand Management (DM). Cenni e rinvio</i>	pag.	98
2.3.	<i>Inbound e outbound logistics</i>	pag.	103
2.3.1.	<i>Premessa</i>	pag.	103
2.3.2.	<i>La logistica inbound</i>	pag.	105
2.3.3.	<i>La logistica outbound</i>	pag.	108
2.3.4.	<i>La reverse logistics</i>	pag.	112
2.4.	Logistica e <i>Information Communication Technology</i>	pag.	114
2.4.1.	<i>Complementarietà e trade-off tra ICT e logistica</i>	pag.	114

2.4.2.	<i>ICT e integrazione dei processi logistici interaziendali</i>	pag.	117
2.4.3	<i>Alcuni esempi di applicazioni e di sistemi informativo-gestionali per la logistica</i>	pag.	120
2.4.4.	<i>Il sistema informativo logistico</i>	pag.	125
2.4.5.	<i>Il supporto logistico integrato (ILS)</i>	pag.	129
2.4.6.	<i>E-business e logistica. Cenni e rinvio</i>	pag.	133
3.	<i>Le implicazioni strategiche della logistica</i>	pag.	141
3.1.	<i>Logistica e organizzazione</i>	pag.	141
3.1.1.	<i>Considerazioni introduttive</i>	pag.	141
3.1.2.	<i>Approcci di progettazione del sistema logistico</i>	pag.	143
3.1.3.	<i>L'approccio contingente all'organizzazione logistica</i>	pag.	146
3.1.4.	<i>L'approccio situazionale all'organizzazione logistica</i>	pag.	152
3.1.5.	<i>Le soluzioni organizzative della logistica</i>	pag.	156
3.2.	<i>Logistica e vantaggio competitivo</i>	pag.	166
3.2.1.	<i>Premessa: il valore della logistica</i>	pag.	166
3.2.2.	<i>Pianificazione e programmazione strategica del sistema logistico</i>	pag.	169
3.2.3.	<i>Gli obiettivi di prestazione della logistica: il livello di servizio</i>	pag.	174
3.2.4.	<i>La curva di frontiera e l'analisi costi/benefici</i>	pag.	178
3.2.5.	<i>La matrice di posizionamento logistico</i>	pag.	180
3.2.6.	<i>La rilevazione e la determinazione dei costi logistici</i>	pag.	182
3.2.7.	<i>Gli indicatori di efficacia e di efficienza logistica</i>	pag.	189
3.3.	<i>Logistica e outsourcing</i>	pag.	195

3.3.1. <i>Logistica "in house" e outsourcing della logistica. Natura del fenomeno e inquadramento teorico</i>	pag.	195
3.3.2. <i>Il rapporto di partnership logistica. Vantaggi e svantaggi della collaborazione</i>	pag.	205
3.3.3. <i>Il contratto di outsourcing logistico</i>	pag.	211
3.3.4. <i>Le determinanti dell'offerta dei servizi logistici</i>	pag.	213
3.3.5. <i>L'evoluzione dell'offerta: i fornitori e i servizi logistici</i>	pag.	218

PARTE SECONDA - LA DOMANDA E L'OFFERTA LOGISTICA NELLE E DELLE PICCOLE IMPRESE

4. <i>Domanda, offerta logistica e piccole imprese</i>	pag.	229
4.1. <i>Premessa</i>	pag.	229
4.2. <i>Il contesto teorico di riferimento</i>	pag.	231
4.3. <i>Il contesto empirico di riferimento. Una panoramica delle principali ricerche sul rapporto tra logistica e piccole imprese</i>	pag.	237
4.3.1. <i>Logistica e sistemi di piccole e medie imprese. Alcuni riscontri empirici</i>	pag.	242
4.3.2. <i>Il rapporto tra logistica e ICT nelle piccole imprese. Alcune evidenze empiriche</i>	pag.	253
5. <i>Obiettivi e ambito della ricerca empirica</i>	pag.	257
5.1. <i>Le finalità dello studio</i>	pag.	257
5.2. <i>L'oggetto dell'indagine</i>	pag.	259
5.3. <i>L'articolazione e la metodologia della ricerca</i>	pag.	260
5.3.1. <i>L'individuazione del campione per la ricerca sul campo</i>	pag.	263
5.3.2. <i>La scelta della tecnica e degli strumenti di indagine</i>	pag.	265

5.4.	Le ipotesi di partenza	pag.	266
5.5.	Le aree di indagine: le variabili e gli aspetti di rilevanza logistica	pag.	267
5.5.1.	<i>La logistica nelle piccole imprese</i>	pag.	268
5.5.2.	<i>La logistica delle piccole imprese</i>	pag.	270
6.	<i>I risultati della ricerca sulle piccole imprese manifatturiere</i>	pag.	273
6.1.	Le caratteristiche strutturali delle piccole imprese manifatturiere	pag.	273
6.2.	La configurazione dell'assetto produttivo	pag.	280
6.3.	Logistica in entrata e di stabilimento: il <i>logistics task</i> . Integrazione/disintegrazione e complessità delle operazioni logistiche	pag.	283
6.3.1.	<i>Integrazione, disintegrazione del ciclo logistico e assetto produttivo delle imprese</i>	pag.	288
6.3.2.	<i>La terziarizzazione della logistica in entrata e interna</i>	pag.	289
6.4.	Logistica in uscita: il <i>logistics task</i> . Integrazione/disintegrazione e complessità delle operazioni logistiche	pag.	293
6.4.1.	<i>Integrazione, disintegrazione del ciclo logistico e assetto distributivo delle imprese</i>	pag.	296
6.4.2.	<i>La terziarizzazione della logistica distributiva</i>	pag.	299
6.5.	Il livello di terziarizzazione della logistica. Alcune note di sintesi	pag.	305
6.6.	I fornitori logistici e la domanda dei servizi di logistica distributiva	pag.	307
6.6.1.	<i>Le motivazioni dell'outsourcing e i parametri di scelta dell'operatore logistico</i>	pag.	311

6.7.	L'articolazione del processo logistico: elementi del sistema infrastrutturale e informativo	pag.	320
6.7.1.	<i>La gestione delle scorte di materiali</i>	pag.	320
6.7.2.	<i>L'articolazione dei magazzini</i>	pag.	321
6.7.3.	<i>I siti di destinazione e di provenienza dei flussi fisici</i>	pag.	323
6.7.4.	<i>I sistemi di gestione del magazzino e di programmazione della produzione</i>	pag.	323
6.7.5.	<i>Le modalità di gestione degli ordini</i>	pag.	327
6.8.	L'innovazione logistica	pag.	328
6.8.1.	<i>Una tipologia di orientamenti innovativi</i>	pag.	331
6.8.2.	<i>Opportunità e difficoltà dell'innovazione logistica</i>	pag.	333
6.8.3.	<i>Innovazione e driver di orientamento logistico</i>	pag.	336
6.9.	L'organizzazione logistica	pag.	338
6.10.	Il controllo dei costi e delle prestazioni logistiche	pag.	341
6.10.1.	<i>Capacità e volontà di misurare i costi logistici</i>	pag.	343
6.10.2.	<i>Parametri fisico-tecnici e quantificazione dei flussi fisici</i>	pag.	347
6.10.3.	<i>L'impiego degli indicatori di prestazione e di soddisfazione</i>	pag.	349
6.11.	Consapevolezza e impegno nella logistica	pag.	351
6.11.1.	<i>Maturità della "visione logistica": coerenza fra strategicità e strategia logistica</i>	pag.	353
6.11.2.	<i>Maturità logistica: scelte organizzative e controllo dei costi logistici</i>	pag.	355
6.12.	Logistica ed e-commerce	pag.	356

6.13.	Logistica “di sistema”	pag.	361
7.	<i>I risultati della ricerca sulle piccole imprese di logistica e di trasporto</i>	pag.	365
7.1.	Premessa	pag.	365
7.2.	Struttura e dinamica del settore dei servizi logistici e di trasporto	pag.	365
7.3.	I protagonisti del settore logistico	pag.	371
7.4.	Le caratteristiche strutturali delle piccole imprese di logistica e di trasporto del campione marchigiano-romagnolo	pag.	381
7.4.1.	<i>La tipologia degli operatori e la natura dei servizi prestati</i>	pag.	382
7.4.2.	<i>L’assetto giuridico e proprietario</i>	pag.	392
7.5.	La struttura dell’offerta: tipologia, localizzazione, concentrazione della clientela	pag.	395
7.5.1.	<i>La specializzazione dei servizi come scelta strategica</i>	pag.	399
7.6.	L’innovazione dei servizi logistici offerti: “servizi di base” e “servizi a valore aggiunto”	pag.	403
7.6.1.	<i>Alcuni aspetti quali-quantitativi relativi all’offerta dei servizi di trasporto</i>	pag.	410
7.7.	La diffusione dell’ <i>outsourcing</i> nel settore logistico	pag.	417
7.8.	Dotazione informatica e tecnologica, integrazione informativa, controllo gestionale e orientamento al cliente delle imprese di logistica e di trasporto	pag.	418

7.9.	L'orientamento verso progetti di logistica in comune e soluzioni di <i>e-business</i>	pag.	426
8.	<i>Considerazioni conclusive</i>	pag.	433
8.1.	La verifica delle ipotesi relative alle piccole imprese manifatturiere	pag.	434
8.2.	La verifica delle ipotesi relative alle piccole imprese di logistica e di trasporto	pag.	440
8.3.	Coerenza e incoerenza tra domanda e offerta di servizi logistici	pag.	444
	<i>Bibliografia</i>	pag.	447

INTRODUZIONE

La diffusione degli scambi virtuali, nelle forme del commercio elettronico *business-to-business* e *business-to-consumer*, così come le dinamiche suscitate dal processo di globalizzazione e dai nuovi modelli di consumo, hanno rivalutato e portato in primo piano il ruolo della logistica, destinata a divenire un elemento critico del disegno strategico di imprese ed istituzioni, utilizzato in modo creativo per accrescere il valore dei servizi erogati a clienti e utenti, per potenziare l'efficacia del *marketing* e la flessibilità della produzione (Del Baldo, 2002).

Di fronte alle nuove priorità di qualità, tempo e servizio la logistica ha recuperato centralità, sul piano concettuale e su quello operativo, sia come filosofia e disciplina, che come insieme di tecniche e di strumenti finalizzati alla gestione e all'organizzazione di processi di produzione, distribuzione, consumo sempre più complessi.

Da oltre un trentennio la logistica è "uscita dai magazzini per entrare nelle aziende" (Ferrozzi, Shapiro, 2000) e, negli ultimi anni, il suo contenuto strategico sta progressivamente trasferendosi nelle logiche e nei modelli finalizzati ad omogeneizzare e sincronizzare lo scorrimento dei flussi fisici ed informativi *tra* le imprese. La logistica entra in gioco come strumento di governo delle relazioni tra sistemi di operatori (imprese, fornitori, clienti) per supportare schemi di organizzazione delle attività (di filiera, di canale, di distretto) e di generazione del valore incentrati sull'efficienza e sull'efficacia (*cost, time and service-based*).

Parimenti, il processo di dematerializzazione suscitato dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha dato un rinnovato impulso al ruolo della logistica (dette tecnologie sono uno strumento nuovo, a disposizione delle imprese, per gestire la logistica), ma non risolve *in toto* il problema della gestione dei flussi fisici, che incontra un limite naturale in molte operazioni logistiche, nelle quali le dimensioni fisiche, spaziali e temporali dei beni trattati possono essere ottimizzate, ma non annullate (Grando, 2001, p. 17).

Il superamento di questo limite rappresenta la sfida e il futuro della logistica. La capillarità informativa che caratterizza l'era attuale, aperta all'insegna della rapidità e dell'accelerazione, suscita aspettative che sia i sistemi produttivi, che quelli distributivi, devono soddisfare attraverso l'adozione di strategie incentrate sulla trasversalità e sull'integrazione dei processi, delle

catene di generazione del valore e delle relazioni aziendali e interaziendali.

Negli ultimi anni il dibattito intorno a questi temi e i contributi presenti in letteratura si sono mossi prevalentemente nell'ottica delle grandi imprese e ancora poco si conosce della realtà logistica delle piccole e medie aziende manifatturiere, così come scarsa attenzione è stata dedicata all'analisi dei vincoli e delle opportunità di sviluppo delle piccole imprese che si occupano di logistica.

Nell'opinione di chi scrive le piccole e medie imprese rappresentano un patrimonio insostituibile e un elemento primario del tessuto socio-economico del nostro Paese, come della maggior parte di quelli industrializzati. Esse costituiscono uno degli attori principali dello sviluppo e sono chiamate a fare proprie le sfide suscitate da un ambiente complesso e turbolento, non da ultimo, quelle poste dalla qualificazione della domanda e dell'offerta di servizi logistici.

A questo proposito, si sottolinea (Gélinas, Bigras, 2004) come l'integrazione logistica costituisca uno dei più significativi cambiamenti del *management* moderno e come interessi da vicino il mondo dell'imprenditoria minore. Molte piccole e medie aziende sono spinte dai clienti di grandi dimensioni ad adeguare i propri stili manageriali sia dal punto di vista delle attività operative, che sotto il profilo organizzativo, introducendo sistemi integrati che garantiscono maggiore rapidità e fluidità allo scorrimento dei flussi fisici ed informativi.

Lo studio muove, pertanto, dalla volontà di rintracciare, *in primis*, le linee evolutive generali sul tema che vede, da un lato, il ruolo in chiave strategica, sul piano micro e macroeconomico, della logistica, dall'altro, l'emergere di contraddizioni legate ai primi segni di un suo superamento sul piano teorico, che non sembra del tutto giustificato, specie con riferimento alle piccole imprese.

Secondariamente, attraverso l'analisi dei contributi teorici ed empirici, e mediante la ricerca sul campo, il lavoro vuole dare risalto agli aspetti che caratterizzano la domanda e l'offerta logistica delle piccole imprese, per contribuire a identificarne le specificità e i possibili spazi di intervento.

Mentre, infatti, le strategie logistiche delle grandi imprese produttive e commerciali e le strategie competitive dei *player* globali del settore acquisiscono valenza interpretativa e normativa, i profili comportamentali delle imprese minori non sono sempre di facile lettura.

Diversi sono i sintomi di "gap logistico" delle piccole imprese (elevata incidenza dei costi logistici, inadeguatezza della dimensione strutturale, mancanza di competenze e richiesta di esperti di logistica) ed è ancora diffuso un atteggiamento di scarsa percezione e, spesso, di sottovalutazione dei problemi logistici.

Sulla falsariga degli aspetti delineati in questa premessa, il lavoro è articolato in due parti, a cui seguono le riflessioni conclusive.

Nella prima parte, attraverso il richiamo dei diversi contributi e degli approcci di studio sulla logistica, sono presentati i principali lineamenti (modelli concettuali e schemi teorici) sull'evoluzione del concetto e della sfera di azione della logistica (in termini di attività, funzioni, elementi del sistema logistico), nelle sue declinazioni operative e strategiche.

La seconda parte si apre con un'analisi della letteratura sulla logistica *delle* piccole imprese (industriali) e *nelle* piccole imprese (di logistica e di trasporto) e una descrizione delle evidenze ottenute dalle ricerche empiriche recentemente condotte sul piano nazionale e internazionale.

La trattazione di questi aspetti, assieme alla descrizione della metodologia impiegata, introduce la ricerca empirica personalmente condotta, che costituisce la parte centrale del lavoro.

Lo studio sul campo ha interessato un campione di oltre 300 piccole imprese marchigiane e romagnole. Il campione, plurisetoriale, include imprese manifatturiere e di logistica e trasporto e costituisce lo strumento utilizzato per approfondire dal punto di vista quantitativo e qualitativo lo studio dell'offerta e della domanda logistica.

L'analisi rivolta alle imprese manifatturiere si sofferma, in particolare, sulle seguenti aree tematiche:

- le attività del ciclo logistico svolte internamente e la diffusione dell'*outsourcing* di parti del processo logistico;
- la dotazione tecnologica e informatica per il coordinamento dei processi logistici;
- l'orientamento al miglioramento del livello di servizio e la diffusione di indicatori gestionali per la rilevazione e il monitoraggio dei costi e delle prestazioni logistiche;
- le scelte organizzative della logistica;
- l'impiego del commercio elettronico e le implicazioni sull'assetto logistico aziendale;
- il tipo di visione logistica prevalente e il livello di consapevolezza del valore strategico della logistica;
- l'orientamento verso soluzioni logistiche comuni (di distretto o di filiera).

L'analisi rivolta alle piccole imprese di logistica e di trasporto si sofferma, tra gli altri, sui seguenti aspetti:

- l'assetto strutturale delle imprese e la tipologia di operatori presenti nel comparto;
- la natura dei servizi offerti;
- il profilo evolutivo degli operatori del settore, con riguardo alla diffusione della certificazione e dell'orientamento alla *customer*

satisfaction, di soluzioni tecnologiche ed informative finalizzate a rafforzare l'integrazione con la clientela e ad ottimizzare i servizi offerti, e alla propensione a promuovere progetti di logistica distrettuale o di sistema.

Lo studio si articola intorno alla verifica delle ipotesi poste alla base del lavoro, il cui scopo ultimo è quello di cogliere le potenzialità e le criticità dello sviluppo logistico e di identificare gli spazi di miglioramento e di incontro della domanda e dell'offerta logistica espressa dalle piccole imprese.

La risposta, che matura nelle riflessioni conclusive, tocca sia le piccole imprese manifatturiere e di logistica, che il ruolo delle istituzioni (associazioni ed enti pubblici) del contesto locale e nazionale di riferimento. Le prime sono chiamate a rafforzare la cultura imprenditoriale e manageriale per qualificare il proprio approccio alla logistica, in termini di dotazione di risorse umane e informative, necessarie per introdurre principi e strumenti operativi che stanno alla base dei percorsi di eccellenza logistica. Le seconde sono sollecitate a guidare mirate strategie di politica territoriale, tese, da un lato, a sensibilizzare le imprese sulle opportunità che offre la logistica, dall'altro, a realizzare le infrastrutture (piattaforme logistiche fisiche e virtuali) necessarie all'organizzazione dei flussi logistici interaziendali.

La diffusione, sul fronte della domanda e dell'offerta, di soluzioni strategiche ed operative finalizzate ad integrare i flussi logistici tra attori di diversa dimensione e collocati in differenti nodi dei processi logistici, non può, infatti, prescindere da soluzioni comuni, perché il problema logistico, così come è recentemente interpretato, esce dalla singola azienda e tocca il sistema imprese-mercato, per cui, accanto alle risposte individuali (soluzioni specifiche maturate all'interno di ciascuna azienda), occorrono soluzioni congiunte.

In definitiva, la logistica, tra facili miti e *misconception*, non può essere considerata una panacea, ma senz'altro contribuisce a rafforzare quella visione olistica dei processi produttivi, distributivi e di consumo che è tipica dell'era attuale e, per raggiungere tale scopo, postula una risposta che veda come protagonisti gli attori del mondo aziendale (imprese industriali e operatori logistici) e quelli del mondo istituzionale, questi ultimi chiamati, in particolare, a supportare le strategie delle piccole imprese.