

# Agilità nella logistica delle emergenze. Le imprese apprendono dalle organizzazioni umanitarie\*

ALESSANDRA COZZOLINO\*\*

## Abstract

**Obiettivo del paper:** Il presente contributo indaga quali opportunità hanno le imprese di imparare l'agilità della supply chain dal settore umanitario nella gestione delle emergenze, al fine di incrementare la propria competitività.

**Metodologia:** Per indagare la domanda di ricerca si sono svolte una review della letteratura e un'indagine empirica di natura esplorativa, con metodologia qualitativa basata sullo studio di casi. In particolare, nella parte empirica si è approfondita l'iniziativa dei "Logistics Emergency Teams", il primo e unico caso a livello internazionale di partnership tra un gruppo d'impresе logistiche e il settore umanitario nell'organizzazione logistica delle operazioni di risposta alle emergenze.

**Risultati:** La letteratura e la realtà operativa analizzate mettono in evidenza che le imprese possono realmente cogliere l'opportunità di apprendere l'agilità dalle best practice umanitarie. Ciò avviene cooperando nelle operazioni di risposta a un disastro, nella fase di primo soccorso, e condividendo concretamente - a livello operativo e strategico - obiettivi, principi e linee-guida dell'agilità implementati nella supply chain umanitaria.

**Limiti della ricerca:** Questo studio esplorativo, pur avendo fornito spunti inediti sul tema, necessita di essere ampliato nella parte empirica, con ulteriori interviste agli esponenti delle imprese logistiche coinvolte.

**Implicazioni pratiche:** L'esperienza che le imprese fanno durante la collaborazione col settore umanitario non solo contribuisce alla migliore riuscita dell'intervento di soccorso, ma potenzia la capacità competitiva delle singole imprese, se queste riescono a far proprie e trasferire le competenze apprese nella gestione ordinaria della propria supply chain commerciale.

**Originalità del paper:** La prospettiva indagata nella presente ricerca è assai originale negli studi accademici e professionali; solo recentemente, infatti, si sta ponendo attenzione su cosa le imprese possano apprendere dal settore umanitario, mentre nel passato l'enfasi era posta specialmente sul processo inverso di apprendimento.

---

\* Best paper (under 40) per AIDEA Convegno del Bicentenario "Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?", Lecce, 19-21 settembre 2013.

\*\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma  
e-mail: [alessandra.cozzolino@uniroma1.it](mailto:alessandra.cozzolino@uniroma1.it)

*Parole chiave: supply chain management; gestione delle emergenze; agilità; collaborazione; apprendimento inter-organizzativo; operatori di servizi logistici*

**Purpose of the paper:** *This paper investigates which opportunities the companies may have to learn the agility of the supply chain from humanitarian emergency management, in order to increase their competitiveness.*

**Methodology:** *To investigate the research question a literature review and an empirical exploratory investigation were conducted through qualitative methodology based on case studies. In particular, in the empirical part it has deepened the initiative of the “Logistics Emergency Teams”, the first and only case at the international level of a partnership between a group of logistics companies and humanitarian sector in organizing logistics operations for emergency response.*

**Findings:** *The literature and the operational reality analysed reveal that businesses can really take the opportunity to learn agility from humanitarian best practices. This is done by cooperating in disaster response operations, in the restore phase, and by sharing concretely - at operational and strategic levels - objectives, principles and guidelines of agility implemented in the humanitarian supply chain.*

**Research limitations:** *This exploratory study, despite having provided original ideas on the subject, needs to be deepened in the empirical part, with additional interviews to the representatives of the logistics service providers.*

**Research and managerial implications:** *The experience that companies make when working with the humanitarian sector not only contributes to the success of relief operations, but it also enhances the competitiveness of individual firms, if they are able to adopt and transfer the learned skills in their business supply chains.*

**Originality/value of paper:** *The present study is one of the first attempt in academic and professional literature to investigate what companies can learn from the humanitarian sector, while in the past the emphasis was especially on the reverse process of learning.*

*Key words: supply chain management; emergency management; agility; collaboration; cross-learning; logistics service provider*

## 1. Introduzione

Gli ultimi vent'anni hanno visto crescere l'impegno tra settore privato e *no-profit*, in particolare nell'ambito della logistica umanitaria. Negli anni precedenti, invece, la cooperazione tra i due settori sembrava piuttosto irrealizzabile (Stapleton *et al.*, 2012). Tradizionalmente, infatti, le imprese consideravano il settore sociale “*as a dumping ground for spare cash, obsolete equipment, and tired executives*” (Kanter, 1999 p. 123) e, dal punto di vista del settore umanitario, le organizzazioni *for-profit* erano percepite come la causa di molti dei problemi che affliggono i paesi in via di sviluppo, come ad esempio, lo sfruttamento minorile, i disastri ambientali, l'inquinamento e le monoculture-intensive (Stapleton *et al.*, 2012).

Il settore umanitario in passato aveva interesse a trattare con le imprese soltanto in caso di necessità, sulla base di scambi puramente commerciali, come ad esempio l'acquisto di beni o servizi utili allo svolgimento dell'attività specifica umanitaria. Solo in alcuni casi, il punto di vista umanitario è stato mitigato dall'impegno

filantropico di singole imprese donatrici, cosicché le organizzazioni umanitarie hanno considerato per un certo lasso di tempo il contributo monetario quale unica forma utile di *corporate giving*.

Recentemente, invece, le organizzazioni umanitarie stanno mostrando maggiore interesse per le risorse, le competenze, i processi e le tecnologie che possiedono le imprese (Van Wassenhove *et al.*, 2008). Il settore umanitario ha, infatti, iniziato a pensare di investire per la propria crescita reperendo non solo maggiori beni, maggiori servizi e maggiori fondi, ma anche dando importanza alle competenze professionali e manageriali dei propri addetti, stimolandole, migliorandole e, soprattutto, imparandole dal settore *for-profit* (Blansjaar e Van Der Merwe, 2011).

Un'occasione importante per il settore umanitario di apprendere dalle imprese si ha, ad esempio, in termini di capacità di sviluppo di sistemi di gestione della conoscenza che permettano di valorizzare l'esperienza acquisita sul campo durante le operazioni di emergenza, che altrimenti molto spesso rischia di essere persa: l'elevato *turnover* del personale (cioè proprio dei "proprietari" della conoscenza) che partecipano alle operazioni sul campo dopo un disastro è aggravato anche dalla mancanza di procedure strutturate e formalizzate che consentano di condividere le esperienze vissute tra le persone e che, tramite loro, possano essere trasmesse da un evento all'altro, evitando di ripetere gli stessi errori e replicando le soluzioni di successo (Maon *et al.*, 2009).

Anche le imprese hanno incrementato il loro interesse per il settore umanitario. Oltre ad un "puro" contributo filantropico, le imprese possono essere altresì interessate ad accogliere le organizzazioni umanitarie come propri "clienti": aziende del settore farmaceutico, del settore del *packaging*, del settore alimentare e della logistica hanno anche iniziato a sviluppare soluzioni su misura per scopi umanitari (Kovács, 2011). Inoltre, le imprese possono essere interessate a raggiungere determinate aree geografiche, dopo una catastrofe, per costruire relazioni nuove con i governi locali al fine di individuare nuovi mercati e aprire nuove opportunità di business in quei paesi in cui non sono ancora presenti.

Tra questi due estremi si colloca un'area di *Corporate Social Responsibility* (CSR) dove intenzioni filantropiche e intenzioni commerciali - anche nella logistica umanitaria - si sovrappongono tra loro (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b). Sotto il comune ombrello della CSR, si posizionano quelle imprese interessate a ricercare opportunità per migliorare il proprio impatto sulla società attraverso azioni responsabili, anche ottenendo vantaggi economici: secondo il presupposto, ormai ampiamente condiviso, che le imprese possono incrementare la propria competitività attraverso le collaborazioni nelle quali il valore sociale e quello economico si sovrappongono poiché "*there is no inherent contradiction between improving competitive context and making a sincere commitment to bettering society*" (Porter e Kramer, 2002, p. 66).

Le imprese, coinvolte in programmi di CSR, possono beneficiare di una migliore immagine/reputazione d'impresa se sostengono (con donazioni in denaro o di beni o con servizi *pro-bono*) il settore umanitario. Certamente mentre le organizzazioni umanitarie, per salvare vite umane, hanno per missione di raggiungere aree

pericolose e lontane in ogni momento e per tutto il tempo necessario, le imprese invece “*may not go the same distance (or simply go as far as the cameras will follow)*” (Tomasini e Van Wassenhove, 2009b, p. 161).

Le imprese possono anche essere interessate a ristabilire la continuità del proprio business dopo un disastro e a svolgere un ruolo attivo nelle operazioni di soccorso là dove sono localizzati i propri stabilimenti, uffici, dipendenti, fornitori e/o clienti; in questo modo, essi saranno in grado di sostenere personalmente la propria attività colpita da un disastro.

Oltre a queste motivazioni in un certo qual modo più “tradizionali”, si sta concretizzando in varie realtà d’impresa il *trend* indicato da Kanter (1999, p. 123) secondo il quale “*smart companies are approaching the social sector as a learning laboratory*” - soprattutto in termini di potenzialità di apprendimento delle “*competenze complementari*” (Oglesby e Burke, 2012).

Una potenziale area di apprendimento che valorizza le competenze specifiche del settore umanitario a beneficio delle imprese è stata solo recentemente individuata da alcuni autori (Cozzolino, 2013; 2012; Charles *et al.*, 2010; Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b) nell’“*agilità*” della *supply chain*, ovvero, la capacità della *supply chain* di rispondere con efficacia e grande rapidità a situazioni impreviste e gravi, dal lato della domanda e dal lato dell’offerta (Lee, 2004). Questa intuizione nasce dall’osservazione della specifica esperienza che il settore umanitario ha sviluppato nell’organizzazione delle operazioni di risposta alle emergenze secondo il principio appunto dell’*agilità*.

*Il presente contributo si propone quindi di individuare quali opportunità hanno le imprese di imparare l’agilità della supply chain dal settore umanitario nella gestione delle emergenze.*

## **2. Agilità della supply chain**

### *2.1 Caratteristiche di una supply chain agile*

L’*agilità* è generalmente definita come la capacità di rispondere efficacemente e con tempi rapidi a cambiamenti inaspettati (Charles *et al.*, 2010; Scholten *et al.*, 2010; Kovács e Spens, 2009; Pettit e Beresford, 2009; Taylor e Pettit, 2009; Oloruntoba e Grey, 2006; Narasimhan *et al.*, 2006; Christopher, 2005; Sheffi, 2005; Aitken *et al.*, 2002; Van Hoek *et al.*, 2001; Christopher, 2000; Christopher e Towill, 2000; Towill e Christopher, 2002; Childerhouse e Towill, 2000; Mason-Jones *et al.*, 2000; Naylor *et al.*, 1999; Christopher, 1992). La capacità di rispondere con grande rapidità, sia dal lato della domanda che dal lato dell’offerta, può necessitare anche di una capacità ridondante, che rappresenta un costo necessario che deve essere sostenuto per affrontare l’imprevedibile, mentre è considerata un *overflow* non necessario per le attività tradizionali. L’*agilità*, quindi, “*needs a massive and periodic source of employment*” (Peck, 2005), e non può essere raggiunta con un livello basso di costo (Lapide, 2006; Gattorna, 2006): la disponibilità del

bene/servizio è collegata più propriamente ad un “costo ragionevole” (Hofman e Cecere, 2005).

Il concetto di agilità va oltre il livello della singola impresa e si riferisce piuttosto all'intera *supply chain*. Infatti, nonostante una singola impresa possa aver impostato processi interni in grado di garantire agilità, questa sarebbe comunque limitata se dovesse, per esempio, affrontare lunghi tempi di approvvigionamento da parte dei fornitori. In realtà, quindi, un punto importante dell'agilità è la presenza di partner agili a monte e a valle dell'impresa focale (Christopher, 2005), che possano garantire una *supply chain* agile, con le seguenti caratteristiche (Harrison *et al.*, 1999): a) orientata al mercato; b) basata sullo scambio continuo di flussi informativi condivisi tra gli attori che la compongono; con relazioni tra attori della catena collaborative; e, c) che genera un *network*. Si possono individuare, inoltre, alcune linee-guida come punto di partenza per la creazione di una *supply chain* agile (Christopher, 2005; Lee, 2004):

1. sincronizzazione delle attività attraverso la condivisione delle informazioni con gli altri attori della *supply chain*, al fine di allineare i processi logistici: la sincronizzazione richiede che tutti i *partner* condividano lo *scheduling* e abbiano gli stessi codici di riferimento, con la possibilità di osservare e comunicare con gli altri attori al fine di rendere fortemente allineati i processi di *refurbishing* e *replenishment*, diminuendo il livello delle scorte;
2. creazione di relazioni collaborative con i fornitori, specialmente con coloro che abbiano capacità di rispondere a cambiamenti imprevisti o imprevedibili: i fornitori non vengono scelti in questi casi in base al costo;
3. costruzione di un sistema logistico affidabile, creando relazioni stabili con gli operatori logistici: essi garantiscono competenze e risorse logistiche immediatamente disponibili;
4. riduzione della complessità di prodotto e di processo in fase di progettazione: le fonti di complessità sono molteplici lungo la *supply chain* e crescono all'aumentare della varietà dell'offerta: i prodotti complessi non sempre permettono delle semplificazioni, tuttavia, esse possono essere perseguite mediante la progettazione di parti comuni a più prodotti o a più famiglie di prodotti; i processi complessi vengono ri-progettati per eliminare tutte le attività cui corrisponde uno spreco e non la creazione di valore, ma anche per rendere quante più attività possibili simultanee, ovvero in parallelo, e non successive, al fine di diminuire il *lead time*;
5. implementazione della logica di *postponement*: il *postponement* si riferisce al processo per il quale l'assemblaggio di un prodotto (bene e/o servizio) nella sua forma finale o la disponibilità fisica siano ritardate il più a lungo possibile in attesa della richiesta effettiva del cliente; se il mercato è caratterizzato da forte eterogeneità, assemblare il prodotto secondo le richieste del cliente, quindi dopo il momento della richiesta effettiva, riduce l'eventualità che il prodotto non risponda più alle necessità del mercato;

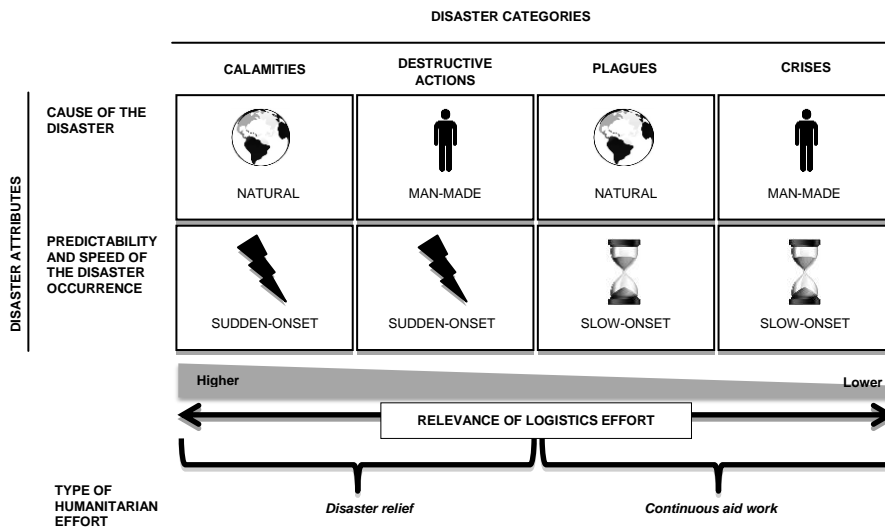
6. progettazione di piani di contingenza e costruzione di team per la gestione della crisi: una risposta di successo ad un evento di crisi non si improvvisa, più si è investito sulla fase di preparazione e più è efficace la risposta.

Il principio dell'agilità è stato spesso abbinato ai concetti di logistica delle emergenze e di logistica umanitaria, in vari contributi accademici, nel caso specifico di "risposta" ad un "disastro" (Cozzolino, 2013, 2012; Cozzolino *et al.*, 2012; Charles *et al.*, 2010; Scholten *et al.*, 2010; Kovács e Spens, 2009; Pettit e Beresford, 2009; Taylor e Pettit, 2009; Conforti *et al.*, 2008; Oloruntoba e Gray, 2006; Towill e Christopher, 2002).

## 2.2 L'agilità nella supply chain umanitaria

Un "disastro" è definito come "a disruption that physically affects a system as a whole and threatens its priorities and goals" (Van Wassenhove, 2006, p. 476). I disastri possono essere classificati in base alla causa - disastri naturali e disastri umani - e in base alla velocità e prevedibilità degli stessi - *sudden-onset* e *slow-onset* (Figura 1). Le operazioni umanitarie, a seconda del tipo di disastro, sono organizzate lungo due linee principali (Cozzolino, 2012): i "disaster relief" ovvero le operazioni di risposta ai disastri *sudden-onset* (le calamità, come ad esempio i terremoti, gli uragani, gli tsunami, e le azioni distruttrici, come ad esempio, gli attacchi terroristici, i colpi di stato, gli incidenti industriali) e i "continuous aid work" ovvero le operazioni di sviluppo per le problematiche umanitarie *slow-onset* (le piaghe, come ad esempio, la fame, la siccità, la povertà, e le crisi, come ad esempio, le crisi politiche e dei rifugiati).

Fig. 1: Tipologie di disastri e di interventi umanitari



Fonte: Ns. aggiornamento da Cozzolino, 2012

Considerando l'obiettivo specifico che l'agilità realizza, ovvero efficacia e velocità di risposta a "costi ragionevoli", essa trova la sua precipua applicazione nel caso dei *disaster relief*. Proprio in queste circostanze le attività logistiche e di supply chain management si caratterizzano come le più importanti e anche le più costose nell'ambito di un'operazione di soccorso: sono l'elemento più importante perché la riuscita, o meno, dell'operazione incide direttamente sulla vita, o sulla morte, delle persone da trarre in salvo; sono anche l'elemento più costoso perché pesano circa l'80% del costo di un'intera operazione di soccorso (Christopher e Tatham, 2011; Van Wassenhove, 2006).

In particolare, l'approccio agile viene applicato nella fase cosiddetta di "risposta" al disastro. La fase di risposta al disastro riguarda tutte le operazioni che devono essere svolte appena dopo il verificarsi di un accadimento disastroso improvviso (Figura 2) e che si compone di due sotto-fasi: la sotto-fase di "*immediate response*" che ha l'obiettivo di attivare il "*silent network*" e la sotto-fase di "*restore*" che ha l'obiettivo di garantire il primo soccorso, ripristinando le funzioni vitali del sistema danneggiato entro tempi ristretti al fine di salvare quante più vite umane possibili. Per salvare quante più vite l'obiettivo che ci si pone nella fase di *restore* è quello dell'efficacia attraverso il paradigma agile (Cozzolino, 2012; Cozzolino *et al.*, 2012; Conforti *et al.*, 2008).

*È, quindi, nelle operazioni di risposta a un disastro, nella fase operativa di primo soccorso, che l'agilità trova la sua massima espressione ed è proprio in quest'occasione che le imprese possono imparare dal settore umanitario.*

L'unico modo per le imprese per essere presenti in un momento così delicato è attraverso la cooperazione con gli attori umanitari sul campo. Una tale cooperazione non può essere improvvisata nel momento stesso del disastro, ma deve essere stata ben predisposta prima che si verifichi l'emergenza per evitare che un aiuto non richiesto o mal organizzato rischi di diventare controproducente per la missione stessa, come è emerso dallo studio di Thomas e Fritz (2006) circa lo tsunami del 2004.

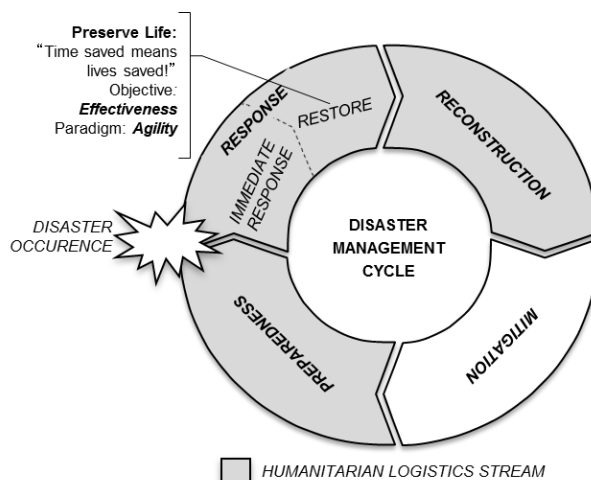
Durante tale evento, infatti, ad esempio beni non richiesti e non appropriati hanno occupato magazzini per settimane intere impedendo l'arrivo invece di generi fondamentali di prima necessità o medicinali.

La collaborazione non è facile, date le profonde diversità tra i due settori - in termini di cultura, obiettivi, interessi, priorità, capacità e esperienza logistica -, ma neanche impossibile se si valorizzano gli aspetti di complementarietà esistenti tra i due settori (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b).

La realtà operativa del recente passato ha dimostrato che più i disastri sono complessi più diventa importante la collaborazione non solo tra agenzie governative, unità militari e organizzazioni umanitarie, ma soprattutto con il settore privato (Van Wassenhove, 2006, p. 487).

Se costruita sulla fiducia e sulla stima reciproca la collaborazione *cross-sector* può rappresentare il "luogo" ideale per sviluppare dei processi di apprendimento.

Fig. 2: Fasi del ciclo di gestione dei disastri



Fonte: Cozzolino, 2012

### 2.3 Collaborare per apprendere l'agilità

Lo tsunami del 2004 ha rappresentato un punto di svolta cruciale in tema di coinvolgimento del settore privato nelle operazioni di soccorso *post*-disastro (Thomas e Fritz, 2006). Tale evento ha messo in luce la necessità da parte dei due settori di esaminare quali siano le possibili strade da percorrere per cooperare più proficuamente. Si tratta a ben vedere di pianificare (attraverso negoziazioni ed accordi) modelli di organizzazione (e ri-organizzazione) dei rapporti di fornitura lungo la filiera che facilitino il coordinamento tra differenti attori economici in termini di incentivi/responsabilità per una migliore *performance* dell'intera *supply chain* (Massaroni e Cozzolino, 2012).

Thomas e Fritz (2006) identificano nell'ambito della logistica umanitaria quattro tipi di "*private corporation disaster-relief agency partnership*": "*single-company philanthropic partnership*" (ad esempio, Abbott Laboratories e American Red Cross), "*multi-company philanthropic partnership*" (ad esempio, la *Partnership for Disaster Response*, una iniziativa del Business Roundtable, e il *Disaster Resource Network*, creato dal World Economic Forum), "*single-company integrative partnership*" (ad esempio, TNT e WFP), e "*multi-company integrative partnership*" (ad esempio, la *Partnership for Quality Medical Donations* e la *Corporations for Humanity*).

Tale classificazione, tenendo conto anche della numerosità dei partner, si basa sulla nota tassonomia proposta da Austin (2000a/b) che più in generale individua diverse modalità di cooperazione tra organizzazioni *profit* e *no-profit* (Austin, 2000a/b; Wymer e Samu, 2003). In particolare, Austin (2000a/b) concettualizza un "*cross-sector collaboration continuum*", lungo il quale ci sono tre tipi e stadi di relazioni: "*philanthropic*", "*transactional*" e "*integrative*".



La collaborazione “filantropica” si riferisce al tipo più comune di relazione tra le imprese e le organizzazioni *non-profit*: con un non-strategico livello d’impegno e principalmente caratterizzata da donazioni annuali di denaro o beni in risposta a specifiche richieste da parte delle organizzazioni umanitarie. La collaborazione “transazionale” si riferisce ad attività più mirate: in cui vi è un significativo reciproco scambio di valore, e le attività comprendono soprattutto aree come i programmi di *cause-related marketing*, le sponsorizzazioni di eventi e progetti speciali.

Nell’ambito della logistica umanitaria, la forma di collaborazione più adatta a esaltare le opportunità di apprendimento *inter-settoriali*, come quelle che sono oggetto del presente lavoro tra settore *for-profit* e settore umanitario, è la *partnership* definita da Austin (2000a/b) “integrativa”. Gli altri due tipi di collaborazione, infatti, non hanno come *focus* specifico i processi di apprendimento reciproci. Mentre una *partnership* integrativa, invece, ha caratteristiche specifiche che favoriscono l’apprendimento incrociato:

- le competenze “*core*” di ciascun *partner* non sono semplicemente condivise, ma combinate tra loro per creare combinazioni uniche ad alto valore;
- elevati livelli di coinvolgimento, interazione intensiva, ampio spettro di attività, e di ampie risorse condivise costituiscono gli elementi principali del rapporto di collaborazione;
- a seconda del grado di integrazione organizzativa, i *partner* sono propensi ad investire nella realizzazione di nuovi progetti in *joint-venture* (Austin, 2000a/b).

A prescindere dall’“etichetta” formale che si può dare a questo tipo di *partnership* “strategica”, quello che rileva sono le caratteristiche che la costituiscono. In letteratura, infatti, anche altre espressioni possono venire utilizzate per qualificare una *partnership* che possa rappresentare un forum per l’innovazione e la condivisione delle conoscenze, agendo come una sorta di “*learning laboratory*” oltre a contribuire a garantire il successo dell’intervento di soccorso. Collaborando tra loro, i due settori possono imparare gli uni dagli altri, e possono costruire insieme un processo di trasferimento incrociato delle proprie *best practice*, che è proprio uno dei *driver* di maggior successo per questo tipo di collaborazione “*cross-sector*” (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b).

Poichè l’agilità è particolarmente implementata nel settore umanitario nelle operazioni di risposta ai disastri, possiamo considerare la *partnership* integrativa tra i due settori, in tale fase operativa, quale opportunità di apprendimento dell’agilità della *supply chain* da parte delle imprese.

*Per le imprese la più grande opportunità di apprendimento si sostanzia proprio in una collaborazione strategica con le migliori organizzazioni impegnate nella logistica umanitaria volta a imparare le loro best practice.*

A questo punto, sembra utile procedere con un’indagine empirica volta all’individuazione di una collaborazione *cross-sector* con un’organizzazione umanitaria d’eccellenza nell’ambito della logistica umanitaria nella fase di risposta alle emergenze che permetta di esplorare concretamente quali opportunità le imprese possono avere di apprendere l’agilità.

### 3. Metodologia

Per indagare la domanda di ricerca si è scelto di costruire un'indagine empirica, basata sullo studio di un caso. La metodologia del *case-study* è ben riconosciuta come approccio valido quando si voglia approfondire, come nel presente articolo, un fenomeno ancora in fase di sviluppo e/o le cui dimensioni non siano ancora completamente spiegate (Yin, 1994).

In virtù delle loro competenze di logistica e *supply chain management*, le imprese di logistica sono tra le prime organizzazioni private a proporsi come partner delle organizzazioni umanitarie, “*non solo con intenzioni filantropiche, ma anche come sviluppo del business e, soprattutto, come opportunità di apprendimento*” (Tomasini e Van Wassenhove, 2009a, p. 557). Ai fini del presente studio risulta, quindi, molto interessante poter verificare la domanda di ricerca partendo proprio dall'osservazione degli operatori logistici.

Per rispondere alla domanda di ricerca, si è proceduto con lo svolgimento di un'analisi empirica esplorativa, con metodo qualitativo. L'indagine è stata realizzata in due fasi.

Nella prima fase si è proceduto:

- alla mappatura (nella letteratura di riferimento sulla logistica umanitaria) delle collaborazioni istaurate, a livello internazionale, tra settore umanitario e operatori logistici nell'ambito delle operazioni di risposta alle emergenze;
- alla identificazione, tra quelle mappate, delle *partnership* di tipo “integrativo” secondo la definizione di Austin (2000a/b), cioè quelle riconosciute come le più favorevoli all'apprendimento inter-organizzativo.

Nella seconda fase si è proceduto all'analisi in profondità della prima (storicamente) e ancora l'unica esperienza a livello internazionale di “*multi-company integrative partnership*” focalizzata sui servizi logistici tra imprese logistiche e umanitarie nella risposta alle emergenze, emersa dall'analisi della fase precedente. Si tratta dell'iniziativa dei “*Logistics Emergency Teams*” (LET) in collaborazione con il World Food Programme, leader globale del Cluster Logistico per l'intero sistema delle Nazioni Unite e delle altre organizzazioni appartenenti alla comunità umanitaria internazionale ([www.logcluster.org](http://www.logcluster.org)).

Non è un caso che proprio la prima iniziativa di questo genere nasca in collaborazione con il WFP, uno dei maggiori esperti di logistica umanitaria a livello internazionale, che ha implementato i principi dell'agilità nella propria *supply chain*, nella fase di *restore*, come riportato nei lavori di ricerca di Cozzolino *et al.* (2012) e Conforti *et al.* (2008).

Si è proceduto attraverso l'analisi di diverse fonti, a consolidare ed arricchire le risultanze dell'indagine e garantire una corretta triangolazione dei dati, che assicurassero anche le diverse prospettive di osservazione (del LET e dei singoli operatori logistici appartenenti all'iniziativa, da un lato, e del WFP, del Logistics Cluster e anche del World Economic Forum, dall'altro): siti Internet istituzionali; video ufficiali, report e documentazione interna pubblica con la descrizione dell'iniziativa del LET; pubblicazioni di ricerche accademiche che analizzano

specificamente il LET (nella sezione “Media” del sito [www.logisticsemergency.org](http://www.logisticsemergency.org)); e interviste pubblicate in altre ricerche accademiche e in video istituzionali che descrivono l’iniziativa del LET, in termini di singole missioni, fattori di successo e criticità della collaborazione ed i risultati ottenuti<sup>1</sup>.

Le interviste sono di particolare interesse ai fini della presente ricerca, perché catturano la percezione delle singole persone coinvolte nella collaborazione, e contengono anche aspetti rilevanti legati all’apprendimento (seppure nessuna intervista sia stata svolta con lo specifico obiettivo conoscitivo della presente ricerca). Le interviste sono state analizzate utilizzando il metodo della *content analysis*: in particolare, il percorso di riduzione dei dati è stato svolto individuando le locuzioni riferite all’apprendimento con l’intento di far emergere le prospettive di entrambi i settori circa le opportunità che hanno le imprese di logistica di apprendere l’agilità dal settore umanitario. Si è ritenuto importante indagare anche il punto di vista del settore umanitario perché, nell’ambito delle collaborazioni tra imprese e umanitari nella gestione delle emergenze, sono proprio le organizzazioni umanitarie a decidere se (e come) accettare oppure rifiutare il supporto delle imprese. Questo dipende dal fatto che esse sono interessate in primo luogo al beneficio apportato (reale o potenziale) nello svolgimento delle operazioni di soccorso, quindi, la collaborazione deve essere giudicata da loro effettivamente conveniente. Inoltre le imprese potrebbero essere restie a comunicare la loro intenzione di apprendere dal settore umanitario, mentre gli addetti del settore *no-profit* possono riportare cosa hanno percepito dall’effettivo comportamento delle imprese durante la collaborazione.

In realtà nell’ambito di queste interviste più frequente, anche se ancora poco trattato, è il punto di vista delle imprese sul tema, mentre quasi nulla si è trovato circa l’opinione del settore umanitario. Quindi, dopo aver indagato gli elementi dell’apprendimento nella prospettiva delle imprese attraverso le interviste trascritte e analizzate provenienti dalle fonti secondarie, si è deciso di completare lo studio con quella del settore umanitario attraverso un’intervista personale in profondità. L’intervista è stata somministrata al più alto responsabile del settore umanitario nell’ambito dell’iniziativa di collaborazione tra LET e WFP, leader del Logistic Cluster (LC): il *Deputy Global Logistics Cluster Coordinator* (in carica alla data dell’intervista nel 2013).

Si considera che, pur se una sola, l’intervista effettuata ai fini del presente lavoro sia comunque sufficiente in questa prima fase di ricerca, innanzitutto perché è stata effettuata al più alto esponente del settore umanitario in questa iniziativa, con anni di collaborazione con le imprese coinvolte, inoltre perché ciò risulta compatibile con l’obiettivo primario della ricerca esplorativa, che non punta alla generalizzabilità del

---

<sup>1</sup> Oltre che da Stadler e Van Wassenhove (2012), sono state estrapolate interviste anche da: [www.maersk.com/Sustainability/DisasterResponseProgramme/Pages/HowToContribute.aspx](http://www.maersk.com/Sustainability/DisasterResponseProgramme/Pages/HowToContribute.aspx); [www.agilitylogistics.com/PressReleases/Pages/WFPandLogisticsCompaniesJoinForcestoPrepareCountriesforDisasterResponse.aspx](http://www.agilitylogistics.com/PressReleases/Pages/WFPandLogisticsCompaniesJoinForcestoPrepareCountriesforDisasterResponse.aspx); [www.wfp.org/logistics/blog/joining-efforts-emergency-logistics-emergency-teams-let](http://www.wfp.org/logistics/blog/joining-efforts-emergency-logistics-emergency-teams-let).

fenomeno, ma a catturare delle “variazioni” rispetto ai concetti teorici (McCracken, 1998; Strauss, 1987), al fine di esplorare “*not typicality but unusualness or extremity*” (Hartley, 2004, p. 325).

Al fine di garantire l'affidabilità della ricerca, si è sviluppato un protocollo formale per l'intervista, tenendo conto dell'obiettivo della ricerca e delle indicazioni provenienti dalla letteratura sul tema, e così da poterla replicare con altri responsabili dell'organizzazione, oltre che alle imprese coinvolte o interessate alla *partnership*. Il protocollo d'intervista contiene prevalentemente domande aperte ed è composto da 2 sezioni:

- Sezione I - La collaborazione *business-humanitarian* come opportunità di apprendimento incrociato in campo logistico;
- Sezione II - Elementi di apprendimento dell'agilità nella gestione logistica delle emergenze dalle organizzazioni umanitarie alle imprese.

Un *test* pilota è stato effettuato prima dell'intervista con un esperto del settore in ambito di emergenze umanitarie e un docente di logistica. Di conseguenza, la formulazione di alcune delle domande è stata modificata in modo da rendere loro più facili da capire e più concentrate sulle aree d'interesse. Questa fase ha lo scopo di fornire una struttura solida per le interviste e facilitare un confronto dei casi in fase di analisi successiva. L'intervista *face-to-face* è durata circa 1 ora e mezza, è stata registrata, trascritta, condivisa con l'intervistato ed integrata per iscritto via *email*.

#### 4. Il caso dei “Logistics Emergency Teams”

##### 4.1 La collaborazione tra settore umanitario e operatori di servizi logistici

Le imprese logistiche giocano un ruolo chiave nel raggiungimento di un'effettiva integrazione logistica in virtù della loro capacità di connessione inter-organizzativa tra i vari membri della *supply chain* (Massaroni, 2007; Cozzolino, 2009).

Nella Tabella 1 vengono riportati gli operatori logistici che hanno creato *partnership* strategiche con organizzazioni umanitarie nell'ambito delle operazioni d'emergenza.

Tra gli esempi riportati in Tabella, un caso in particolare d'eccellenza come *partnership* integrativa single-company è quella tra TNT/WFP. TNT e lo *United Nations World Food Programme* hanno iniziato a collaborare dal 2002, quando i due hanno stabilito una *partnership* strategica che li ha coinvolti nell'ambito di un programma di cinque anni denominato *Moving the World*, e poi esteso oltre il periodo di tempo inizialmente stabilito (Maon *et al.*, 2009; Tomasini e Van Wassenhove, 2009a/b; Samii e Van Wassenhove, 2004). Questo tipo di *partnership* è stato il primo sia per TNT che per il WFP. TNT ha supportato il WFP con le proprie conoscenze, *skill* e risorse, principalmente in quattro aree del *supply chain* management: ottimizzazione dei trasporti, gestione delle flotte, aviazione e servizi di supporto doganali. Solo nel 2004, TNT ha investito 8,5 milioni di Euro nella

*partnership*: 7 in servizi *in-kind* e progetti di trasferimento di conoscenza e 1,5 milioni in donazioni di denaro. Il trasferimento di conoscenza è considerato la “colonna vertebrale” di questa *partnership*.

L’esperienza della forte relazione istaurata tra TNT e WFP, con la loro *partnership* “single-company”, ha facilitato la discussione e la messa a punto di un nuovo modello di *partnership* integrativa assai più complessa, innanzitutto, perché “multi”-company e, inoltre, perché realizzata tra imprese concorrenti. Si tratta del caso dei “*Logistics Emergency Teams*”, descritto nel paragrafo seguente.

Tab. 1: Esempi di collaborazione degli operatori logistici globali con il settore umanitario

Fonte	FedEx	DHL	Agility	TNT	UPS	A.P. Moller-Maersk
Cozzolino, 2012			LET/UN Logistics Cluster (WFP)			
Oglesby and Burke, 2012			LET/UN Logistics Cluster (WFP)			
Stadler and Van Wassenhove, 2012			LET/UN Logistics Cluster (WFP)			
Quinn, 2010			LET/UN Logistics Cluster			
Tomasini and Van Wassenhove, 2009 [a]	Collaboration more project based			Long-term partnership between TNT/WFP (Moving the World)		
Tomasini and Van Wassenhove, 2009 [b]	Many private-sector logistics companies - including TNT, DHL, UPS, FedEx, and Agility - have recognized a match between their competencies and activities and those of humanitarian aid agencies specializing in emergency relief					
Tomasini and Van Wassenhove, 2009 [b], 2004; Samii, 2008; Van Wassenhove, 2006; Samii and Van Wassenhove, 2004				TNT/WFP (Moving the World)		
Maon <i>et al.</i> , 2009		DHL/UN Development Programme-UN OCHA & Red Cross		TNT/WFP (Moving the World)	UPS with UN Humanitarian Response Depots by the WFP	
Binder and Witte, 2007	FedEx/ Red Cross	DHL/OCHA (Disaster Response Team)		TNT/WFP (Moving the World)	UPS Foundation	
Spring, 2006	FedEx/ American Red Cross	DHL/OCHA (Disaster Response Team)		TNT/WFP (Moving the World)		
Thomas and Fritz, 2006				TNT/WFP (Moving the World)		

Fonte: Ns. aggiornamento da Cozzolino, 2012

#### 4.2 Caratteristiche salienti dell'iniziativa dei "Logistics Emergency Teams"

Gli operatori logistici Agility, TNT, UPS e AP Moller-Maersk, attraverso l'iniziativa del LET, nata sotto gli auspici del World Economic Forum, collaborano stabilmente con il WFP nella logistica delle emergenze, su richiesta del Logistics Cluster delle Nazioni Unite (LC).

L'idea del LET nasce a seguito delle importanti riflessioni fatte a livello internazionale dopo lo tsunami in Asia del 2004. In quell'occasione, infatti, molte imprese appartenenti al World Economic Forum si sono interrogate sulla "*lesson learnt*" a seguito delle operazioni di soccorso in risposta al gigantesco disastro naturale e sulla possibilità/necessità di integrare le risorse a disposizione della varie imprese all'interno del sistema di soccorso umanitario. Nella sempre più evidente consapevolezza dell'estrema criticità della logistica nelle operazioni di soccorso umanitarie, nel 2005 Agility, TNT e UPS annunciano ufficialmente la loro volontà di collaborare attraverso una multi-company e *cross-sector partnership*. Come dichiara Olivia Bessat, Senior Manager del Global Agenda Council Team del World Economic Forum: "*the strength of LETs lies in engaging, in advance, all the private and humanitarian members in the design of the entire mechanism behind their partnership. The result is a set of pre-arrangements and an effective contingency plan ready to be triggered to support the relief effort to large-scale natural disasters*".

La collaborazione formale inizia però solo nel 2008, data la complessa organizzazione che richiede una *partnership* di tale portata, senza alcun precedente del suo genere. Il primo intervento sul campo è in Myanmar e poi, a seguire, in numerose altre circostanze, come in Mozambico, Haiti, Filippine, Indonesia, Pakistan, Cile e Giappone. Come afferma Josette Sheeran, Executive Director del World Food Programme: "*When disaster strikes, our job is to mobilize massive assistance and to make sure it reaches those in need - fast!. Private sector expertise and corporate partnerships are critical to helping us save lives*".

Il LET ha lo scopo di fornire un supporto logistico efficace e rapido alle persone sopravvissute dopo un disastro e per realizzare una tale *performance* tutti i *business partner* supportano il WFP seguendo fedelmente quanto concordato nel *Memorandum of Understanding* e nelle procedure operative che regolano la *partnership* ([www.logcluster.org](http://www.logcluster.org)) e hanno stabilito che contribuiscono con le loro "*core competences (1) on a pro-bono basis, and (2) only upon request of the LC to support humanitarian response operations in the event of (3) a natural disaster affecting more than 500.000 people*" (Stadler e Van Wassenhove, 2012 p. 6).

I "*Logistics Emergency Teams provide surge capacity - warehouse space, offices, airlifts, shipping, trucking - but most importantly they have experts with on-the-ground experience, knowledge, and relationships*" (Sean Doherty, Head of Logistics and Transport Industry del World Economic Forum). Il supporto logistico da parte delle imprese al LET è, quindi, assicurato - sia attraverso procedure operative pre-stabilite e sia *training* - e include:

- professionisti della logistica (come ad esempio manager di aeroporti e magazzini);
- *asset* logistici (come ad esempio magazzini e mezzi di trasporto);
- servizi logistici (come ad esempio servizio aereo e trasporto su gomma).

I *team* del LET sono formati da personale con esperienza logistica pronto a partire entro le 48 ore da una emergenza su richiesta del WFP. Come afferma uno dei volontari del LET sul campo nell'ambito dell'intervista rilasciata durante una delle operazioni di soccorso *post-disastro*: “*We are in a very closed cooperation with WFP. We know each other and we know each other's needs very well. So, in case of a disaster like this, we come together very quickly and we generate concrete plans*”.

Il reclutamento del personale avviene tra i dipendenti delle imprese *partner*, in modalità volontaria per una disponibilità totale di due anni. Ogni anno si svolge un *training* per preparare i volontari alla loro missione sul campo, in modo che, come afferma Matteo Perrone del WFP (in Stadler e Van Wassenhove, 2012, p. 6): “*In the field, the deployed employees are no more Agility, Maersk, UPS or TNT. They are part of our team; they are living with us*”. Anche nella percezione dei partecipanti questo è un aspetto importante, come dichiarano due volontari del LET durante l'incontro annuale di *training*: “*I am sitting in a room with a lot of dedicated professionals, and [...] it is very evident that there is a sense of community even if we are competitors*” (Marketing Executive - TNT Netherlands) e “*This is a very special partnership: we are all in the logistics and transportation industry, and [...] we come together as one team*” (CSR Associate - Agility Kuwait).

Il LET valorizza e combina le capacità e le risorse del settore logistico con le competenze e l'esperienza della comunità umanitaria: “*The spirit of cooperation and willingness to learn from each other were the key to success*” durante tutti gli anni della collaborazione, come sancito dalla prima linea-guida che regola la relazione collaborativa tra LET e WFP (“*Relationship guidelines for LETs Members / Global Logistics Cluster Collaboration*” al link [www.logcluster.org](http://www.logcluster.org)).

## 5. Apprendere l'agilità nell'ambito dell'iniziativa del LET

In linea con le considerazioni teoriche enunciate nel paragrafo 2 e considerato il caso del LET presentato in sintesi nel paragrafo precedente, è possibile evidenziare le opportunità di apprendimento dell'agilità della *supply chain* umanitaria che le imprese coinvolte possono trarre dalla collaborazione con il WFP. Le opportunità di apprendimento sembrano concretizzarsi lungo due direttrici:

- la condivisione degli obiettivi e dei principi dell'agilità;
- la condivisione delle linee-guida per la *supply chain* agile.

In riferimento agli obiettivi e ai principi, le evidenze empiriche emerse in questa preliminare fase di ricerca rispecchiano tutti gli aspetti emersi nella letteratura, come estrapolato dalle interviste analizzate (Tabella 2). Quanto emerso dalle fonti secondarie è confermato anche nell'intervista dell'Autore, infatti l'intervistato

dichiara che *“il business impara dall’umanitario, almeno la flessibilità e l’adattabilità a contesti di crisi, entrambe necessarie a garantire con efficacia una risposta quanto più rapida possibile a costi ragionevoli”*, secondo gli obiettivi dell’agilità formalizzati in letteratura. Mentre l’efficacia, la flessibilità e la velocità di risposta sembrano essere maggiormente citati nelle interviste e, più in generale, nei vari documenti del LET, l’aspetto dei costi viene affrontato solo in pochissime circostanze. Ciò evidentemente è coerente rispetto all’obiettivo primario di salvare quante più vite umane nelle poche ore a seguito di un grave disastro, *“a qualunque costo”*. Quando il tema viene affrontato, trapela che si tratta a ben vedere di *“reasonable costs”*, come si evince da espressioni del tenore della seguente (già in Tabella 2): *“They don’t want it to be too costly for them [LET companies]”* (Lucien Jaggi, Logistics Officer, WFP). Pur tuttavia - anche se nulla di più preciso è specificato nelle fonti analizzate sui costi - è invece condivisa ormai un’attenzione maggiore rispetto al passato verso un utilizzo più efficace ed efficiente delle risorse (le donazioni) nella fase di risposta.

Tab. 2: Cosa imparano le imprese del LET

Obiettivi e principi dell’agilità	Elementi di apprendimento dell’agilità nel LET
Efficacia	<i>“Engaging in a cross-industry collaborative approach not only required jointly shaping the partnership design and operations, but also adapting the members’ own organizational procedures and systems to ensure smooth and coordinated implementation”</i> (Agility - Chairman and Managing Director).
Flessibilità	<i>“Humanitarian logistics if they want X,Y, and Z and you’re busy preparing it, the next day they may rather need A, B, and C. That is sometimes frustrating but it might be that they initially wanted to deliver food but then cholera has become the main problem in the camp, so the priority has moved from food to medical and hygiene equipment. You have to learn flexibility”</i> (Agility - Director of Corporate Social Responsibility).
Quicker response	<i>“Working in a disaster areas is incredibly challenging. The total communication infrastructure can break down and the humanitarians succeed in setting up an operation within two hours. The humanitarian system has to work with very few resources and they are very creative with new solutions. We can learn a lot with regard to efficiency”</i> (Agility - Director of Corporate Social Responsibility).
“Reasonable costs”	<i>“They [the LET companies] don’t want it to be too costly for them”</i> (Logistics Officer, WFP).

Fonte: Ns. elaborazione

In riferimento ai principi-base, emerge con evidenza che il LET s’inserisce nell’ambito dell’organizzazione logistica del WFP che, come dimostrato in una fase precedente di ricerca nei lavori di Cozzolino *et al.* (2012) e Conforti *et al.* (2008), assicura nella sua operatività la realizzazione di tutti i principi-base per l’agilità della *supply chain* secondo le considerazioni teoriche già enunciate nel paragrafo 2.1 e qui riportate:

1. sincronizzazione delle attività attraverso la condivisione delle informazioni con gli altri attori della *supply chain*, al fine di allineare i processi logistici;



2. creazione di relazioni collaborative con i fornitori, specialmente con coloro che abbiano capacità di rispondere a cambiamenti imprevisi o imprevedibili;
3. costruzione di un sistema logistico affidabile, creando relazioni stabili con gli operatori logistici;
4. riduzione della complessità di prodotto e di processo in fase di progettazione;
5. implementazione della logica di *postponement*;
6. progettazione di piani di contingenza e costruzione di *team* per la gestione della crisi.

Il LET è inserito nell'ambito delle procedure formali attraverso le quali il WFP in qualità di Global Logistics Cluster Leader assicura la sincronizzazione delle attività attraverso la condivisione delle informazioni con gli altri attori - i donatori, le altre organizzazioni umanitarie, i beneficiari, i fornitori, i militari, gli operatori logistici, ecc. - al fine di allineare i processi logistici lungo l'intera *supply chain* (*punto 1*), come descritto nella documentazione ufficiale (cfr. Memorandum of Understanding e "Relationship guidelines for LETs Members/Global Logistics Cluster Collaboration" al link [www.logcluster.org](http://www.logcluster.org) e LETs Cluster Led Triggering Process in Stadtler e Van Wassenhove, 2012, p. 20).

Il LET si configura nell'ottica del WFP come una relazione collaborativa con un insieme di fornitori di servizi logistici con capacità di rispondere ai cambiamenti imprevisi o imprevedibili tipici delle operazioni di emergenza umanitaria (*punto 2*), in virtù della presenza geografica, delle risorse a disposizione e, soprattutto, delle relazioni che a loro volta hanno istaurato i singoli partner con i propri fornitori. In particolare, l'iniziativa del LET si configura come una "piattaforma": così come la definiscono i ricercatori dello Humanitarian Futures Programme del King's College di Londra, ovvero una "soluzione organizzativa" - in questo caso specifico "globale" ovvero tra più imprese di diverse nazioni e nella forma di una *partnership* - che facilita il coinvolgimento delle imprese private nelle azioni umanitarie in maniera sistematica e sistemica (Oglesby e Burke, 2012).

Gli operatori logistici appartenenti al LET sono *partner* ufficiali con cui il WFP ha creato una relazione stabile e duratura al fine di costruire un sistema logistico altamente affidabile (*punto 3*). Questo tipo di relazione tra l'altro rappresenta un modo di "*pioneering a new partnership model*" nell'ambito della risposta alle emergenze, come riportato da Stadtler e Van Wassenhove (2012), poiché è il primo caso del suo genere a livello internazionale.

Il LET segue i processi logistici ottimizzati dal WFP al fine di ridurre la complessità di prodotto e di processo in fase di progettazione (*punto 4*). La riduzione della complessità del prodotto è strettamente connessa con la capacità di *postponement* (al punto seguente). Per quanto riguarda i processi, questi sono disegnati per eliminare le attività che non apportano valore o che possono rallentare/mettere a rischio le operazioni di risposta, in virtù di un'esperienza decennale nel campo (cfr. LETs Cluster Led Triggering Process riportato in Stadtler e Van Wassenhove, 2012, p. 20).

Il LET s'inserisce anche nella logica di *postponement* del WFP (*punto 5*), che è riferito al cosiddetto "*logistics postponement*" (Yang *et al.*, 2004) e, quindi, in

particolare a una ben specifica strategia di organizzazione e gestione delle scorte lungo la *supply chain*, data dalla combinazione di “*time and place postponement*” (Bowersox e Closs, 1996). Il WFP predispone legami relazionali con alcuni fornitori e, poi, al momento del bisogno, li attiva d’urgenza senza così dover anticipare le attività necessarie, ma, anzi, procrastinandole il più possibile (in ogni caso nel rispetto del livello nutrizionale minimo stabilito nel *food aid*). Per quanto riguarda il *non-food aid*, sono previsti dei magazzini per il mantenimento di scorte. Le riserve di base sono localizzate nei principali *warehouse* dell’Agenzia. Si tratta di scorte provenienti da residuo delle missioni precedenti, facilmente conservabili e utilizzate prevalentemente nel primissimo soccorso. In particolare, si può trattare non solo di *non-food aid* ma anche di generi alimentari a lunga conservazione.

Il LET è coinvolto, oltre che nella fase di risposta in seguito ad un disastro, anche nella fase di preparazione con la progettazione di piani di contingenza e costruzione di team per la gestione della crisi (*punto 6*). Attraverso i *Logistics Capacity Assessment* (LCA), ovvero valutazioni formali progettate per ottenere una comprensione circa le infrastrutture di trasporto di un paese o di una specifica regione, il LET studia gli elementi critici che costituiscono i collegamenti più cruciali del sistema logistico, come le strade, i ponti, i porti e gli aeroporti, oltre ai servizi di telecomunicazione. La valutazione costituisce una base di partenza per delineare i piani di emergenza in caso di disastro. La costituzione dei team per la gestione della crisi vengono progettati dall’unità logistica responsabile. In particolare, è proprio nella fase di progettazione EAOP (Emergency Needs Assessment and Operational Planning) che vengono istituiti i team del WFP; di volta in volta, si tratta di una task force composta da varie figure-chiave, responsabili di ciascuna delle seguenti aree critiche: Operations, Fund raising, Policy e Administration. In casi particolari, altre figure specifiche possono eventualmente essere inserite nella task force (Conforti *et al.*, 2008). Quando su invito del Logistics Cluster il LET viene attivato allora i singoli partner stabiliscono insieme come comporre il personale della specifica missione che opera sotto la guida ed il controllo del Cluster Leader: parallelamente alle task force del WFP si formano quindi i team del LET su richiesta del LC.

Come emerge da questi primi risultati è possibile affermare che le imprese possono apprendere l’agilità attraverso le *best practice* che hanno modo di condividere nell’ambito della collaborazione con il WFP, caso di eccellenza nell’ambito delle *supply chain* per la risposta ai disastri.

In particolare emerge come “*i dipendenti che lavorano in paesi soggetti a disastri naturali o con criticità climatiche sono coloro che traggono un più immediato e “spendibile” beneficio dall’esperienza di volontariato nell’iniziativa del LET*” (dall’intervista dell’Autore), molto di più di quello di cui può avvantaggiarsi concretamente un dipendente che lavora, per esempio, a Dallas o a Liegi. Infatti, la prossima volta che accadrà un evento climatico grave nel paese in cui opera il volontario che ha prestato aiuto con il WFP nell’iniziativa del LET saprà come muoversi, potrà intervenire personalmente e gestire l’emergenza per la propria sede.

Nella prospettiva del settore umanitario c'è la convinzione che comunque *“tutti i volontari e i manager assorbono tanto dalle operazioni umanitarie con il WFP, a livello operativo e a livello strategico”* ed è proprio la capacità *“di adattarsi e rispondere il più velocemente possibile agli eventi s’impara necessariamente sul campo”* (dall’intervista dell’Autore). Certamente una tale capacità non s’impara in poco tempo (il tempo di un singolo volontario del LET sul campo), ma in anni di esperienza. Come ha fatto, infatti, il WFP con la sua esperienza, o meglio la sua *“missione di deployment”*, in risposta alle emergenze umanitarie, diventando il punto di riferimento logistico per tutto il sistema umanitario, suffragato dalla sua *leadership* nell’ambito del Logistics Cluster. Lavorare in collaborazione con il WFP rappresenta un’opportunità unica di osservare e imparare, dal migliore operatore logistico umanitario la gestione dell’agilità della *supply chain*. Tra l’altro l’apprendimento dell’agilità non necessita di adattamenti specifici tra un settore e l’altro perché in entrambi i settori *“la logistica è sempre la stessa”* (dall’intervista dell’Autore), come del resto è consolidato anche in letteratura: *“dalla costruzione delle piramidi agli aiuti per sconfiggere la fame in Africa, i principi relativi al flusso effettivo di materiali e informazioni per soddisfare le richieste dei clienti non hanno subito grandi mutamenti”* (Christopher, 2005, p. 1).

Resta però il dubbio che di *“ritorno”* nella propria impresa dopo il confronto operativo si concretizzi un processo di sistematizzazione o formalizzazione di quanto appreso in termini di agilità in una *“lesson learnt”* (dall’intervista dell’Autore), che permetta di convertire la conoscenza *“da tacita a esplicita”* e *“da individuale a organizzativa”* dando luogo ad una *“spirale di conoscenza”* mediante la quale il patrimonio di conoscenza dell’impresa si amplia e si approfondisce, secondo la prospettiva offerta dalla *“knowledge based view of the firm”* di Nonaka (1994). La sistematizzazione della conoscenza ha, infatti, un enorme potenziale di creazione di valore per l’impresa, che merita di essere ulteriormente indagata.

La tematica dell’apprendimento, in particolare dell’agilità, così come emerge dall’indagine sulle diverse fonti secondarie non è specificamente affrontata. L’apprendimento potrebbe sembrare a prima apparenza quasi più una conseguenza *“non intenzionale”* che non una vera e propria motivazione alla collaborazione. Questo sembra essere avvalorato anche dall’intervista dell’Autore. L’intervistato, pur condividendo la concreta possibilità di apprendimento, evidenzia anche che una delle primarie motivazioni *“alla collaborazione business-humanitarian è, nella prospettiva d’impresa, quella di aprire nuovi mercati”*, serviti non più *pro-bono* ma *for-profit*. Ad esempio, infatti, UPS - membro del LET - ha recentemente proposto a World Vision e Care, due grandi *non-governmental organization* (NGO) americane, di gestire la loro logistica. In ottica d’impresa la motivazione primaria è quella di contribuire alla giusta causa umanitaria mettendo a disposizione le proprie risorse e competenze di logistica, come emerge dalle comunicazioni ufficiali del progetto LET che compaiono, infatti, sui siti ufficiali nella sezione della CSR appunto. L’intento delle imprese sembra quello insomma di comunicare la propria coscienza umanitaria - in ottica di Corporate Social Responsibility - ai propri clienti e dipendenti, offrendosi come *partner* stabili nelle operazioni di emergenza, magari

anche per ottenere un ritorno d'immagine, e eventualmente di proporsi in un momento successivo con un'attività profittevole legata strettamente al proprio business logistico aprendo così nuovi mercati. Mossi da questi diversi intenti, "le imprese sono focalizzate a comprendere i bisogni che le agenzie umanitarie hanno in termini di logistica" (intervista dell'Autore). Sono inoltre interessate a "conoscere il tipo di materiali più frequentemente movimentati durante le operazioni di soccorso - che, rispetto a quelli che normalmente movimentano, sono assai più semplici e standard" (intervista dell'Autore) - per poter velocizzare la propria *supply chain* in risposta alle esigenze degli operatori umanitari.

Eppure agli occhi di chi scrive sembra invece che la tematica dell'apprendimento sia "semplicemente" poco o per nulla comunicata. Ciò, *in primis*, potrebbe derivare dal fatto che si tratta di un'esperienza ancora molto nuova e in fase di sperimentazione per cui non ci sono ancora molti elementi oppure addirittura non c'è ancora piena consapevolezza dell'opportunità che si presenta. Oppure potrebbe non essere comunicata almeno nelle comunicazioni ufficiali o pubbliche (oggetto di questo lavoro) perché esse puntano prevalentemente a trasmettere quanto le competenze delle imprese siano necessarie e utili per il settore umanitario in ottica di CSR (sia essa puramente d'immagine oppure anche di sostanza). Un altro motivo - probabilmente il più interessante - potrebbe essere la volontà di non comunicare tale opportunità perché elemento prezioso di differenziazione rispetto alla concorrenza. In quest'ottica le imprese coinvolte potrebbero configurare importanti innovazioni o, addirittura, far emergere nuovi modelli di *business*. Si pensi, ad esempio, all'interesse che manifestano le imprese del LET a conoscere le tipologie di materiali movimentati dal WFP e le loro modalità di distribuzione: imparare a movimentare in modo appropriato tali prodotti ha un vantaggio sulla buona riuscita della collaborazione *pro-bono* (nel presente e per il futuro) e un vantaggio qualora volessero eventualmente proporsi in un secondo momento "a pagamento" ad altre organizzazioni umanitarie, ma si ravvisa anche la possibilità per l'impresa di investire su nuove linee di servizi nel proprio settore, aprendo la strada anche a nuovi modelli di business logistico per clienti *for-profit*.

## 6. Considerazioni conclusive

Con il presente contributo si è voluto indagare l'opportunità per le imprese di poter imparare l'agilità della *supply chain* dal settore umanitario nelle operazioni d'emergenza. In estrema sintesi, la letteratura e la realtà operativa analizzate mettono in evidenza che le imprese possono realmente cogliere l'opportunità di apprendere l'agilità dalle *best practice* umanitarie. Ciò avviene cooperando nelle operazioni di risposta a un disastro, nella fase di primo soccorso, e condividendo concretamente - a livello operativo e strategico - obiettivi, principi e linee-guida dell'agilità implementati nella *supply chain* umanitaria.

I risultati di questa ricerca possono risultare di particolare interesse per i ricercatori e per i professionisti, sia del settore *profit* che *no-profit*, poiché tale

opportunità di apprendimento si riflette, in prima istanza, sulla migliore riuscita dell'intervento logistico di soccorso umanitario a vantaggio delle popolazioni bisognose di aiuto e, poi, anche sulla capacità competitiva delle singole imprese, quando queste riescono a far proprie tali competenze e implementarle nella gestione ordinaria della propria *supply chain*.

La prospettiva di ricerca assunta in questo lavoro è assai recente e originale e, anche, foriera di ulteriori interessanti sviluppi. Questo studio esplorativo, infatti, pur avendo fornito spunti inediti sul tema, necessita di essere approfondito nella parte empirica. Innanzitutto, occorre integrare il lavoro con una serie d'interviste con i referenti di ciascuna delle imprese appartenenti al LET per identificare meglio quali elementi specifici di agilità essi apprendono e come impostano la gestione della conversione della conoscenza individuale in conoscenza organizzativa, per trasformare l'opportunità di apprendimento in effettivo valore per l'impresa. Inoltre, può risultare utile approfondire, nella prospettiva di entrambi i settori, quali miglioramenti in termini di *performance* (indici e misure) hanno registrato nelle missioni di soccorso e nella loro operatività a livello complessivo. Sembra interessante indagare anche il grado di consapevolezza che i responsabili d'impresa hanno circa le capacità di apprendimento in quest'ambito. Infine, è auspicabile uno studio che analizzi anche altri settori di business, oltre quello delle imprese di logistica.

## Bibliografia

- AITKEN J., CHRISTOPHER M., TOWILL D. (2002), "Understanding, implementing and exploiting agility and leanness", *International Journal of Logistics: Research & Applications*, vol. 5 n. 1, pp. 59-74.
- AUSTIN J.E. (2000a), "Strategic collaboration between nonprofit and businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29 n. 1, pp. 69-97.
- AUSTIN J.E. (2000b), *The collaboration challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BINDER A., WITTE J.M. (2007), *Business Engagement in Humanitarian Relief: Key trends and policy implications*, Global Public Policy Institute (GPPi).
- BLANSJAAR M., VAN DER MERWE C. (2011), "The importance of information technology in humanitarian supply chains: opportunities and challenges in the Helios project", in Christopher M., Tatham P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page, London, pp. 47-63.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply chain Process*, McGraw-Hill, New York.
- CHARLES A., LAURAS M., VAN WASSENHOVE L.N. (2010), "A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40 n. 8/9, pp. 722-741.
- CHILDERHOUSE P., TOWILL D. (2000), "Engineering supply chains to match customer requirements", *Logistics Information Management*, vol. 13 n. 6, pp. 337-345.
- CHRISTOPHER M. (2005), *Logistics and Supply chain Management. Creating Value Adding Networks*, Prentice Hall, London.

- CHRISTOPHER M. (2000), "The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n. 1, pp. 37-44.
- CHRISTOPHER M. (1992), *Logistics & Supply chain Management*, Pitmans Publishing, London.
- CHRISTOPHER M., TOWILL D.R (2000), "Supply chain Migration from Lean and Functional to Agile and Customised", *Supply chain Management: An International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 206-213.
- CHRISTOPHER M., TATHAM P. (2011), *Introduction*, in Christopher M. e Tatham P. (Eds.), *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page, London, pp. 1-14.
- CONFORTI A., COZZOLINO A., ROSSI S. (2008), "Il supply chain management delle emergenze umanitarie. Il caso del World Food Programme", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 2, n. 2, pp. 25-48.
- COZZOLINO A. (2013), "L'agilità nella logistica delle emergenze. Come le imprese apprendono la gestione dell'imprevedibile dalle organizzazioni umanitarie nelle operazioni di primo soccorso", Convegno Aidea, Lecce, "Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello aziendale orientato alla crescita?", 19-21 settembre 2013.
- COZZOLINO A. (2012), *Humanitarian logistics. Cross-Sector Cooperation in Disaster Relief Management*, SpringerBriefs in Business Series, Springer.
- COZZOLINO A. (2009), *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Cedam, Padova.
- COZZOLINO A., ROSSI S., CONFORTI A. (2012), "Agile and Lean Principles in the Humanitarian Supply Chain. The Case of the United Nations World Food Programme", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply chain Management*, vol. 2, n. 1, pp. 16-33.
- GATTORNA J. (2006), *Living Supply Chains: How to Mobilize the Enterprise Around Delivering What Your Customers Want*, Financial Times Prentice Hall, London.
- HARRISON A., CHRISTOPHER M., VAN HOEK R. (1999), *Creating the Agile Supply Chain*, Chartered Institute of Logistics and Transport.
- HARTLEY J. (2004), "Case study research" in Cassell C.M., Symon G. (eds), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage, London, pp. 323-333.
- HOFMAN D., CECERE L. (2005), "The agile supply chain", *Supply chain Management Review*, vol. 9 n. 8, pp. 18-9.
- KANTER R.M. (1999), "From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation", *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 3, pp. 122-132.
- KOVÁCS G. (2011), "So where next? Developments in humanitarian logistics", in Christopher M., Tatham P., *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters*, Kogan Page, London, pp. 249-263.
- KOVÁCS G., SPENS K.M. (2009), "Identifying challenges in humanitarian logistics", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 39, n. 6, pp. 506-528.
- LAPIDE L. (2006), "The essence of excellence", *Supply chain Management Review*, vol. 10 n. 3, pp. 18-25.
- LEE H.L. (2004), "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, October, pp. 102-112.

- MAON F., LINDGREEN A., VANHAMME J. (2009), "Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model", *Supply chain Management: An International Journal*, vol. 14 n. 2, pp. 149-164.
- MASON-JONES R., NAYLOR B., TOWILL D.R. (2000), "Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace", *International Journal of Production Research*, vol. 38, n. 17, pp. 4061-4070.
- MASSARONI E. (2007), *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Cedam, Padova.
- MASSARONI E., COZZOLINO A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova.
- MCCRACKEN G. (1998), *The long interview*, Beverly Hills, Sage, CA.
- NARASIMHAN R., SWINK M., KIM S.W. (2006), "Disentangling leanness and agility: an empirical investigation", *Journal of Operations Management*, vol. 24, n. 5, pp. 440-457.
- NAYLOR J.B., NAIM M.M., BERRY D. (1999), "Leagility: Interfacing the Lean and Agile Manufacturing Paradigm in the Total Supply Chain", *International Journal of Production Economics*, vol. 62, n. 1-2, pp. 107-118.
- NONAKA I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- OGLESBY R., BURKE J. (2012), *Platforms for private sector-humanitarian collaboration*, King's College London, London.
- OLORUNTOBA R., GRAY R. (2006), "Humanitarian aid: an agile supply chain?", *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 115-120.
- PECK H. (2005), "Finding better way to deal with disasters", *Logistics and Transport Focus*, vol. 7, n. 10, pp. 19-21.
- PETTIT S.J., BERESFORD A.K.C. (2009), "Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 39, n. 6, pp. 450-468.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 12, pp. 56-68.
- QUINN E. (2010), "Logistics for food assistance: delivering innovations in complex environments", in Omamo S.W., Gentilini U., Sandström S. (Eds.), *Revolution: from food aid to food assistance. Innovations in overcoming hunger*, World Food Programme, pp. 307-328  
(<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/newsroom/wfp225973.pdf>).
- SAMII R., VAN WASSENHOVE L.N. (2004), *Moving the World: TNT-WFP partnership - learning to dance*, INSEAD, Case study n. 2004-5194.
- SAMII R. (2008), *Leveraging logistics partnerships. Lessons from humanitarian organizations*, Doctorate Thesis, Erasmus University Rotterdam, December.
- SCHOLTEN K., SCOTT P.S., FYNES B. (2010), "(Le) agility in humanitarian aid (NGO) supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, n. 8/9, pp. 623-635.
- SHEFFI Y. (2005), *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press, Cambridge, MA.
- SPRING S. (2006), "Relief when you need it. Can FedEx, DHL and TNT bring the delivery of emergency aid into the 21st century?", *Newsweek - International Edition*, 11 Sept. 2006 (<http://www.fritzinstitute.org/PDFs/InTheNews/2006/newsweek-I-091106.pdf>).

- STADTLER L., VAN WASSENHOVE L.N. (2012), "The Logistics Emergency Teams - Pioneering a new partnership model", Case Study, INSEAD, European Case Clearing House, ECCH (Ref. No. 712-033-1), pp. 1-20.
- STAPLETON O., STADTLER L., VAN WASSENHOVE L.N. (2012), "Private-humanitarian supply chain partnerships on the silk road", in Haksöz C., Seshadri S., Iyer A.V., *Managing supply chains on the silk road. Strategy, performance, and risk*, CRC Press, pp. 217-238.
- STRAUSS S. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, New York.
- TAYLOR D., PETTIT S. (2009), "A consideration of the relevance of lean supply chain concepts for humanitarian aid provision", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 12 n. 4, pp. 430-444.
- THOMAS A., FRITZ L. (2006), "Disaster relief, Inc.", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 11, pp. 114-26.
- TOMASINI R.M., VAN WASSENHOVE L.N. (2009b), *Humanitarian Logistics* Macmillan, Palgrave.
- TOMASINI R.M., VAN WASSENHOVE L.N. (2009a), "From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics", *International Transactions in Operational Research*, vol. 16, n. 5, pp. 549-559.
- TOWILL D., CHRISTOPHER M., (2002) "The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile?", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 5, n. 3, pp. 299-309.
- VAN HOEK R.I., HARRISON A., CHRISTOPHER M. (2001), "Measuring agile capabilities in the supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21 n. 1/2, pp. 126-148.
- VAN WASSENHOVE L.N. (2006), "Blackett Memorial Lecture. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 57, n. 5, pp. 475-489.
- VAN WASSENHOVE L.N., STAPLETON O., TOMASINI R.M. (2008), *Corporate Responses to Humanitarian Disasters: The Mutual Benefits of Private-Humanitarian Cooperation*, The Conference Board, Research Report (R-1415-08-WG).
- WYMER W.W., SAMU S. (2003), "Dimensions of business and non-profit collaborative relationships", in (Edited by) Wymer W.W., Samu S., *Nonprofit and business sector collaboration. Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*, Best Business Books, The Haworth Press, Binghamton, pp. 3-22.
- YANG B., BURNS N.D., BACKHOUSE C.J. (2004), "Management of uncertainties through postponement", *International Journal of Production Research*, vol. 42, n. 6, pp. 1049-1064.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications, Thousand Oaks, IL.