



Servizi in banchina
Raccomandazione ECR

Versione 1.0
Marzo 2009

Il manuale è di proprietà esclusiva di ECR Italia e, pertanto, non può essere fotocopiato né utilizzato senza l'espresso consenso di ECR Italia.

Indice

Indice	2
Sezione I.....	3
Introduzione.....	4
ECR Italia.....	4
Le imprese aderenti a ECR Italia	5
Il gruppo di lavoro.....	6
Sezione II.....	8
Executive Summary	9
Le evidenze emerse.....	9
Obiettivi	9
Definizioni e descrizioni	10
Le tipologie contrattuali	10
La definizione di ‘sponda camion’	10
Le operazioni di scarico	11
Indicazioni operative e best practices.....	12
Presidio dei rapporti con le cooperative di facchinaggio	12
Procedura di accettazione delle condizioni contrattuali	12
Livello di dettaglio delle informazioni in fattura.....	13
Modello teorico di valutazione dei costi delle attività di scarico.....	14



Sezione I

Introduzione

ECR Italia

Missione

ECR Italia è un'associazione paritetica fra imprese industriali e imprese distributive, nata nel 1993, avente per scopo lo studio, la diffusione e l'applicazione di strumenti di raccordo fra le stesse, con particolare riguardo al potenziamento dell'efficienza e dell'efficacia dei rapporti fra i due comparti e dell'intero ciclo produzione-distribuzione-consumo e di quanto altro sia ritenuto aderente allo scopo associativo da parte degli organismi dell'associazione.

Obiettivi

ECR Italia ha come obiettivo primario la riduzione del costo del sistema industria di marca - distribuzione moderna e la equa suddivisione dei vantaggi qualitativi e quantitativi acquisiti fra produzione - distribuzione - consumatore finale.

Parimenti ECR Italia persegue la ricerca di un nuovo modello di interfacciamento industria di marca - distribuzione moderna e la creazione di una nuova cultura dei manager e di un linguaggio comune che agevolino una partnership oggettiva ad elevata efficacia.

La strategia

ECR Italia persegue gli obiettivi orientando una forte massa critica di imprese di produzione e di imprese di distribuzione verso una partnership oggettiva su grandi temi di comune interesse. ECR Italia coordina un tavolo paritetico industria di marca - distribuzione moderna, che lavora su progetti comuni di sinergia con obiettivi quantificati, coinvolgendo in prima persona le aziende aderenti ed i loro manager.

ECR Italia adotta una metodica di lavoro finalizzata, da una parte, a conseguire risultati concreti e, dall'altra, a stimolare la creazione di un approccio ai rapporti in grado di generare il dialogo fra le funzioni interessate ai temi trattati nei singoli progetti.

Si instaura, in questo modo, un percorso virtuoso che, partendo dall'individuazione di alcuni progetti monotematici di sinergia a grande impatto sul sistema e passando attraverso risultati concreti ed attraverso un'equa ripartizione dei risultati fra i due comparti, produce una specifica partnership oggettiva.

Infatti, una partnership oggettiva fra i due comparti può scaturire solo dalla possibilità di interventi strutturali sul sistema, che abbiano come presupposti l'adeguamento culturale dei manager, l'evoluzione del linguaggio ed un netto miglioramento della circolazione delle informazioni. Le imprese aderenti, attraverso ECR Italia, mettono in comune le metodiche ed i risultati delle soluzioni adottate.

Le imprese aderenti a ECR Italia

Imprese di distribuzione

Auchan	Despar Italia
Autogrill	Esselunga
Billa AG	Interdis
Carrefour-GS	Metro Italia
Conad	Selex
Coop Italia	Sigma
Crai	SISA

Imprese di produzione

Barilla	Fater	Martini & Rossi
Bauli	Ferrarelle	Mars
Beiersdorf	Ferrero	Montenegro
Bic Italia	FHP	Muller
Birra Peroni	Glaxo Smithkline	Nestlé Italiana
Bolton Services	Granarolo	Perfetti Van Melle
Cameo	GruppoBuondì	Plasmon
Campari	Heineken	Procter & Gamble
Carapelli	Henkel	Reckitt Benckiser
Coca-Cola HBC Italia	Johnson & Johnson	S.C. Johnson
Colgate	Kellogg Italia	Saiwa
Conserve Italia	Kimberly-Clark	Sanpellegrino
Danone	Kraft Foods Italia	Sara Lee
D&C	La Doria	Star
Diageo	Lavazza	Unilever Italia
Elah Dufour	Leaf Italia	
Eridania	L'Oréal Italia	

Il Gruppo di lavoro

Aziende di produzione:

Nome	Azienda
Luciano Campaner	Beiersdorf
Elio De Bortoli	Cameo
Donatella Rampinelli	Campari
Marco Coluzzi	Colgate
Roberto Tufi	Colgate
Lara Scollo	Diageo
Luciano Basti	Fater
Vito Barone	Ferrarelle
Giovanni Tambone	Ferrero
Fabio Riefolo	Ferrero
Paolo Bassani	FHP Vileda
Andrea Viaro	Granarolo
Gioacchino Di Pasquale	Granarolo
Luciano Serafin	Granarolo
Bruno Bernardi	Heineken
Gianfranco Cantini	Heineken
Lorena Tonet	Heineken
Enzo Rizzi	Kellogg
Mauro Dulla	Kimberly Clark
Francesco Niglia	Kimberly Clark
Riccardo Basili	Kraft
Stefano Finorio	Kraft
Piero Pierucci	Lavazza
Fulvio Gramazio	L'Oreal
Gianni Orgero	L'Oréal
Michele Silvestri	Muller
Graziano Zanelli	Muller
Marco Porzio	Nestlé Italiana
Tiziano Olivetti	Nestlé Italiana
Luca Avigo	Nestlé Italiana
Simone Brambilla	Perfetti Van Melle

Carlo Musazzi	Perfetti Van Melle
Davide Calleda	Plasmon
Marco Albino	Reckitt Benckiser
Giuliano Nicetto	Reckitt Benckiser
Marco Fracasso	Reckitt Benckiser
Patrizia Capuano	Reckitt Benckiser
Mattia Gottardo	Reckitt Benckiser
Serena Nicolini	Saiwa
Elio Bertoni	Saiwa
Riccardo Abbruzzese	Sanpellegrino
Luigi Terzi	Sanpellegrino
Christian Brambilla	Sara Lee
Barbara Righi	Sara Lee
Silvano Piazza	Unilever
Fabio Morimondi	Unilever

Aziende distributive:

Nome	Azienda
Dominique Aptel	Carrefour - GS
Federico Astori	Carrefour - GS
Giuseppe Cuffaro	Coop Italia
Claudio Ferrari	Coop Italia
Giovanni Sciuto	Aligrup-Despar
Luigi Barbagallo	Aligrup-Despar
Aldo Botta	Esselunga
Marco Proserpio	Esselunga
Giuseppe Gentile	Metro
Alessandro Lodispoto	Sisa
Alex Sanchini	SMA
Claudio Lamberti	SMA



Sezione II

Executive Summary

ECR ha affrontato il tema dei servizi in banchina su sollecitazione delle aziende aderenti all'associazione. L'analisi del processo e la raccomandazione che ne consegue sono orientate a fornire elementi analitici sul contenuto di questa tipologia di servizi e a promuovere best practices in ambito di gestione operativa ed amministrativa del tema.

Le evidenze emerse

La raccolta dati e le analisi effettuate evidenziano i seguenti aspetti:

- Scarsa formalizzazione negli accordi commerciali fra produttore e distributore della tipologia di contratto (consegna franco banchina o consegna franco sponda) e dei rispettivi confini di responsabilità con riguardo alle operazioni di scarico.
- Scarsa formalizzazione del rapporto intercorrente tra il prestatore del servizio di scarico in banchina (cooperativa operante presso il punto di scarico) e il mandante (produttore o terza parte logistica) nel caso dei contratti franco banchina.
- Quadro generale dei costi di scarico oggi sul mercato caratterizzato da una estrema variabilità delle operazioni considerate attinenti o assimilate alle attività di scarico.
- Documentata tendenza ad un aumento consistente dei costi addebitati alle operazioni di scarico.
- Documentata carenza del necessario livello di dettaglio nei documenti di addebito che rende difficoltoso il controllo di congruità tra valori addebitati e servizi prestati.

Obiettivi

Il quadro che emerge dalle analisi svolte evidenzia, in prima istanza, la necessità di produrre riferimenti certi e condivisi per quanto riguarda la componente definitoria dei servizi in banchina. Tale componente, tesa a esplicitare i contenuti operativi e gestionali dei servizi in banchina, offrirebbe una base concreta certa rispetto alla quale le aziende muoverebbero, pur in ottica di libera determinazione delle scelte, su un 'terreno di ampia condivisione' che tiene in considerazione gli elementi di efficienza di sistema, spesso oggetto delle attività di ECR.

Appare inoltre utile evidenziare le best practice di mercato al fine di contribuire ad una crescita armonica del sistema delle imprese ECR, verso le soluzioni che garantiscono le maggiori performance in termini di efficienza ed efficacia organizzativa, operativa e amministrativa.

Completa il quadro delle attività *'in scope'* una analisi sulla componente quantitativa del tema. E' infatti unanimemente condiviso che dare trasparenza alla composizione dei costi collegati ai servizi in banchina garantirebbe la possibilità di un confronto più aperto e consapevole fra le aziende.

Pur non costituendo in nessun modo elemento vincolante, la modellizzazione dei costi relativi alle operazioni di scarico garantisce infatti un importante elemento di benchmarking, utile ad una valutazione informata delle dinamiche del mercato.

Definizioni e descrizioni

Le tipologie contrattuali

Per quanto attiene al presente lavoro, che ha per oggetto le attività di scarico effettuate presso i magazzini dell'azienda distributrice, è uso distinguere due tipologie contrattuali:

- **Contratto franco sponda:** Questa casistica contrattuale prevede che la responsabilità del produttore per quanto riguarda la consegna presso un magazzino di un'azienda distributrice, si estingua con la messa a disposizione del prodotto a sponda camion. In sostanza, a mezzo attraccato alla baia di ricevimento, le operazioni di scarico del prodotto dalla sponda camion alla banchina ricadono sotto la responsabilità del distributore
- **Contratto franco banchina:** In questo caso, le operazioni di scarico del prodotto in consegna dalla sponda camion alla banchina, ricadono sotto la responsabilità del produttore. Laddove, per impossibilità oggettiva o per specifici accordi con il distributore, le operazioni di scarico debbano essere svolte dal distributore o da un soggetto terzo che al distributore risponde in via diretta (cooperativa di facchinaggio), l'onere economico che da queste operazioni deriva ricade sul produttore.

La definizione di 'sponda camion'

I lavori del gruppo hanno evidenziato che risultava poco chiara la definizione di 'sponda camion'. La definizione in sé risulta essere fondamentale al fine di interpretare in maniera corretta le differenze che intercorrono fra i contratti 'franco banchina' e i contratti 'franco sponda' in termini di operazioni di scarico.

A tal proposito occorre precisare che la definizione 'franco sponda' origina in un periodo in cui la norma operativa prevedeva di avvicinarsi al mezzo (motrice o rimorchio) dai tre lati liberi avvenendo lo scarico a piazzale. In tale situazione l'abbattimento delle tre sponde permetteva di fatto di raggiungere tutti i pallet caricati in maniera diretta, senza operazioni di spostamento dei pallet all'interno del mezzo stesso. La necessità delle operazioni di accostamento dei pallet alla sponda nasce dall'attuale operatività dello scarico in banchina in cui lo scarico dei pallet avviene solo attraverso la sponda posteriore dei mezzi.

Onorando il significato originale del concetto di 'sponda' il gruppo concorda di assimilare alla sponda camion tutto il letto del camion. Ne deriva che non esiste, nei contratti franco sponda, obbligazione a carico del trasportatore, di avvicinare i pallet alla sponda posteriore del mezzo.

Per il rispetto delle norme per la sicurezza del lavoro è opportuno che il personale del punto di scarico venga formalmente autorizzato a salire sul pianale del camion per effettuare il prelievo dei pallet. Sarebbe opportuno che questa formale autorizzazione venisse rappresentata nella parte logistica degli accordi quadro fra produttore e distributore.

Le operazioni di scarico

In questa sezione si intende fornire una chiara definizione del contenuto, in termini di operatività, delle singole attività che caratterizzano le operazioni comunemente denominate 'di scarico' o 'di messa in banchina'. Tale definizione prescinde dalla responsabilità economica delle operazioni stesse ma è indispensabile per fornire riferimenti certi utili a distinguere quali attività sono comunemente intese come caratteristiche dei servizi di scarico e quali, invece, attengono ad un campo differente, quello dei servizi aggiuntivi in piattaforma.

- **Operazione di scarico:** L'oggetto dell'operazione è una 'sagoma' che può essere composta da un solo pallet o da più 'legni' sovrapposti ed eventualmente consolidati con filmatura termoretraibile. L'operazione consiste nel prelievo, con mezzi idonei, della 'sagoma' dal pianale del mezzo in consegna e la sua deposizione nelle immediate vicinanze (banchina o baia di scarico). In presenza di sagome composte da più legni sovrapposti l'operazione di scarico è da intendersi sempre applicata all'intera sagoma e non al singolo legno/strato
- **Operazione di desovrapposizione di pallet sovrapposti:** L'oggetto dell'operazione è il singolo 'legno'. L'operazione consiste nel prelievo degli strati superiori di una 'sagoma' e la loro deposizione a terra nelle immediate vicinanze (banchina o baia di scarico). L'operazione è in genere ritenuta funzionale all'avvio delle procedure di ispezione e verifica del carico.

Indicazioni operative e best practices

Presidio dei rapporti con le cooperative di facchinaggio

Nelle fasi di scarico, il produttore si trova ad interfacciarsi, spesso attraverso un operatore logistico a cui affida i servizi di distribuzione e trasporto, con le cooperative di facchinaggio con cui non intrattiene nessun rapporto di natura contrattuale. Senza un puntuale presidio da parte del distributore, il rapporto risulta essere di fatto estremamente sbilanciato in caso di controversie di natura sia economica che operativa.

A tal proposito preme sottolineare l'importanza della funzione di presidio e controllo che il distributore può avere sulle performance delle cooperative di facchinaggio.

Il distributore è infatti nelle condizioni di garantire, attraverso i rapporti anche di natura contrattuale che intrattiene con le cooperative di facchinaggio, un livello qualitativo dei servizi adeguato e condizioni economiche adeguate.

Procedura di accettazione delle condizioni contrattuali

E' opportuno che tutte le aziende di distribuzione attivino procedure o comunicazioni che consentono una formale accettazione, da parte del produttore, delle condizioni a cui le operazioni di scarico avvengono.

In questo senso l'azienda di distribuzione dovrebbe prevedere una procedura atta a:

- Segnalare le condizioni a cui i servizi di scarico vengono attuati dalla cooperativa
- Prevedere un segnale di 'presa conoscenza' da parte del produttore.

Pur non determinando un rapporto di natura contrattuale tra produttore e cooperativa di facchinaggio, la soluzione di cui sopra, permette la generazione di 'consenso informato' utile a rendere maggiormente trasparente il rapporto distributore-produttore-cooperativa e a favorire le attività di controllo attuate dal produttore sulle operazioni di cui è responsabile almeno dal punto di vista economico.

Resta garantita la possibilità da parte della mandante (eventualmente attraverso il fornitore di servizi logistici di cui si avvale per il trasporto) di effettuare, qualora lo desideri, le operazioni di scarico in autonomia senza, quindi, avvalersi dei servizi delle cooperative di scarico operative presso il punto di destino della merce.

Tali operazioni devono essere espletate nel pieno rispetto delle normative vigenti in tema di sicurezza sul lavoro.

Il personale coinvolto in queste operazioni dovrà inoltre essere messo a conoscenza di prassi e regolamenti interni inerenti la sicurezza, vigenti presso il punto di destino. A tal fine dovrà essere resa disponibile la relativa documentazione (documento interferenziale, regolamenti, buone pratiche, regole di condotta, ecc).

Livello di dettaglio delle informazioni in fattura

Dalle indagini svolte è emerso che spesso il livello di dettaglio delle informazioni riportate nelle fatture relative alle operazioni di scarico è insufficiente ad abilitare un controllo efficace dei costi da parte del produttore.

Il gruppo di lavoro, raccogliendo la disponibilità dei distributori ad agire in tal senso, raccomanda che le cooperative di facchinaggio siano stimolate dai distributori stessi a garantire un contenuto minimo di informazioni in fattura tale da consentire un preciso controllo, almeno consuntivo, sulle attività svolte e fatturate.

E' definito il set minimo di informazioni sottoriportato, per ogni documento di addebito, specificato nel documento o in allegato riferito nel documento di addebito:

Numero e data documento di trasporto
Numero di sagome scaricate in banchina
Numero di legni desovrapposti (se del caso).

Ovviamente possono essere, con i medesimi criteri, rappresentati ulteriori servizi operati per conto della mandante (es. abbassamento strati).

Modello teorico di valutazione dei costi delle attività di scarico

E' stato inoltre sviluppato un modello operativo di valutazione dei costi delle attività di scarico. Esso valorizza, a prescindere dalle responsabilità economiche sottese dagli specifici rapporti contrattuali, le due operazioni tipiche delle attività di scarico (scarico e desovrapposizione).

Il modello rappresenta, per quanto riguarda lo schema di classificazione dei costi, uno strumento completo per la valorizzazione economica delle attività coinvolte.

Il modello deve intendersi come strumento operativo per le aziende aderenti ad ECR ed i valori presi a riferimento nel corso dei lavori offrono un concreto elemento di confronto che, insieme al presente documento, puntano a determinare le condizioni per un benchmarking consapevole rispetto alle diverse situazioni che si realizzano nel mercato.

Nel foglio di calcolo collegato alla presente raccomandazione, che completa la documentazione conclusiva dei lavori, sono riportati, per le due operazioni considerate, tre diversi casi che rappresentano gli scenari possibili in cui tali operazioni possono essere svolte.

Il primo scenario è contraddistinto da alti livelli di saturazione e tempi di manovra ridotti. E' rappresentativo quindi di una situazione ambientale favorevole sia dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro che dal punto di vista della facilità di accesso alle baie di scarico (ampiezza dei piazzali di manovra, vicinanza delle aree di sosta).

Il secondo scenario è caratterizzato da un risultato intermedio rispetto alla variabile saturazione del lavoro. Anche dal punto di vista dei tempi di manovra, condizionati dalle caratteristiche dei piazzali di manovra ed attesa, lo scenario risulta essere peggiorativo rispetto al caso 1.

Infine, l'ultimo scenario è contraddistinto, rispetto agli altri rappresentati in questo modello, da un'organizzazione del lavoro su turni a coprire le 24h e su un numero di giorni/anno maggiore. Questo rappresenta, rispetto agli altri scenari, una condizione migliorativa sul dato complessivo. I livelli di saturazione del lavoro sono ridotti rispetto agli altri casi ed i tempi di manovra rappresentano una casistica in cui i mezzi attendono il turno di scarico in aree di sosta distanti dal piazzale di manovra per l'attracco alle baie di scarico.

Si rimanda allo stesso foglio di calcolo (modello di costo servizi in banchina.xls) per maggiori dettagli.

Per informazioni:

Indicod-Ecr
Via G. Serbelloni, 5
20122 Milano

Ing. Giuseppe Luscia

Tel. 02 777212371
e-mail: giuseppe.luscia@indicod-ecr.it



Copyright 2009 Indicod-Ecr

Tutti i diritti riservati