

Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano







BRUNO ACETO

ceo
GS1 Italy



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo



AGENDA

14:00 Inizio lavori

- Saluti iniziali - **Bruno Aceto**, ceo - GS1 Italy

I risultati della ricerca - Parte I

- **Fabrizio Dallari**, direttore centro logistica e supply chain, Università LIUC

Case history

- **Lorenzo Guido Carlo Magri**, chief of logistic - Lactalis Italia Cheese & Meat Divisions
- **Paolo Rangoni**, direttore logistica - Coop Alleanza 3.0

I risultati della ricerca - Parte II

- **Marco Melacini**, full professor - Politecnico di Milano

Case history

- **Chiara Miazzi**, responsabile supply chain management - Aspiag Service
- **Dario Castagna**, supply chain commerciale Italia secondary transport manager - Ferrero Commerciale Italia

Tavola rotonda | Orizzonte supply chain:

le aziende del largo consumo si preparano ad affrontare le nuove sfide

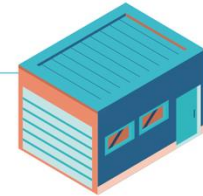
Modera **Giuseppe Luscia**, ECR project manager - GS1 Italy

- **Giovanna Verani**, integrated customer service director - Barilla
- **Giuseppe Bertini**, direttore logistica e supply chain - Coop Italia Soc. Coop
- **Andrea Rabizzi**, direttore cs e rete distributiva - Transmec To Be

Conclusioni a cura di **Silvia Scalia**, ECR and training director

16:30 Fine lavori

16:30 - 18:00 Aperitivo di networking



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano





I risultati della ricerca

PARTE I





I risultati della ricerca PARTE I



FABRIZIO DALLARI
direttore centro logistica e supply chain
Università LIUC



15 anni di studi e ricerche sulla filiera del largo consumo



2010



2015



2020

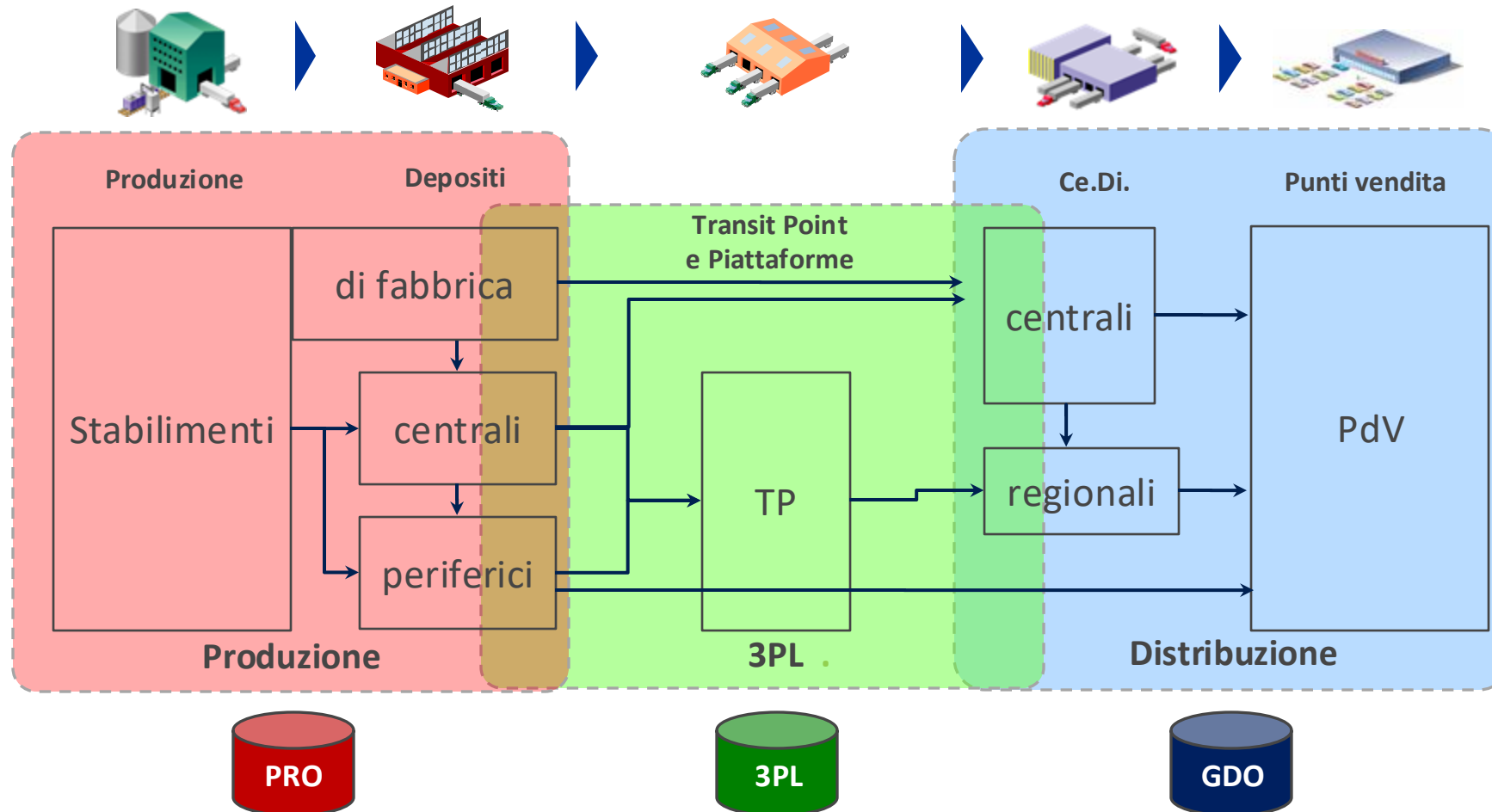


2025

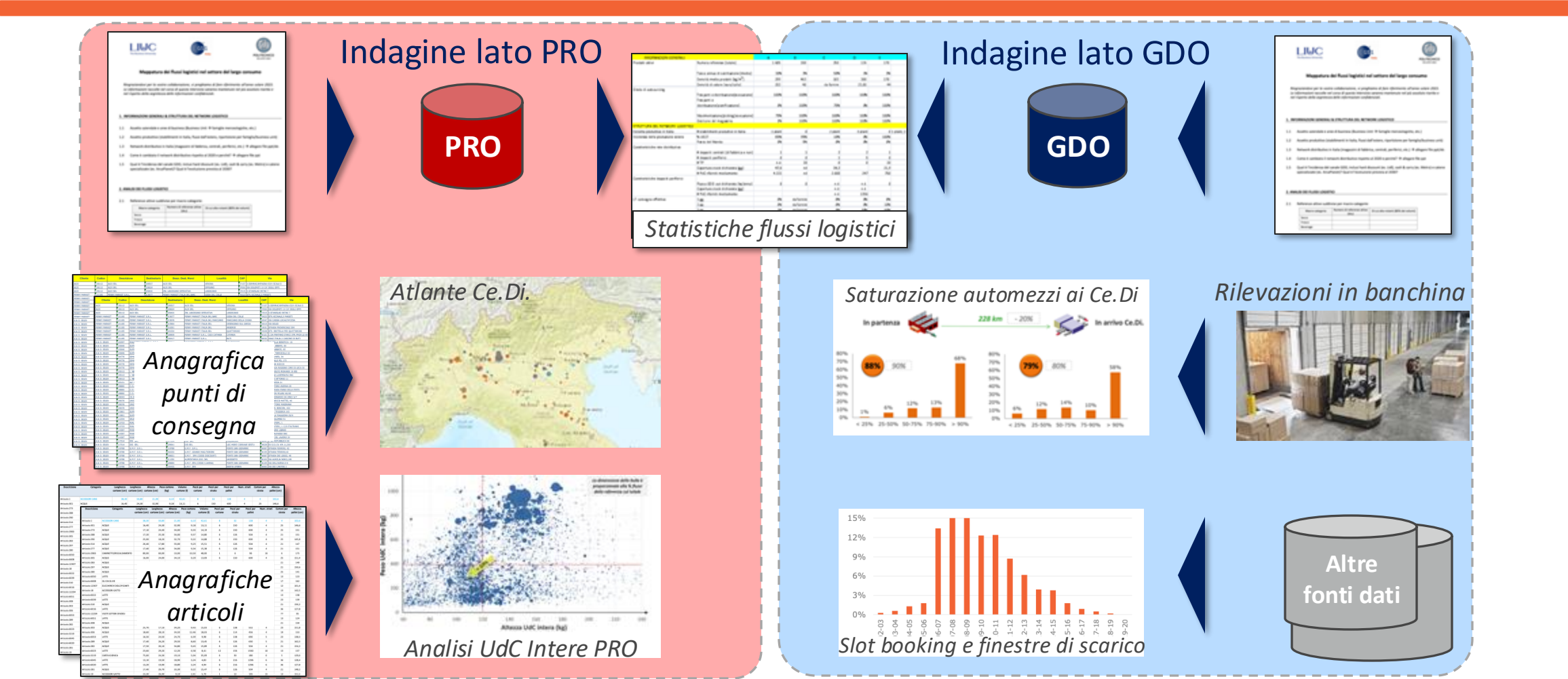


- 1 Cosa è cambiato nei flussi logistici di filiera negli ultimi 5-10 anni?
- 2 Quanto è stato fatto in relazione ai trend evidenziati nella ricerca di 5 anni fa?
- 3 Quali progetti collaborativi di successo sono stati attivati e quali meccanismi hanno favorito l'adozione?
- 4 Quali sono le principali criticità che ancora incidono sull'efficienza della filiera?

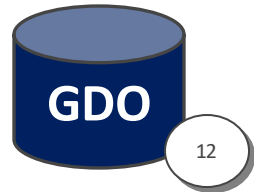
L'ambito di riferimento



Metodologia di analisi



Panel delle aziende intervistate

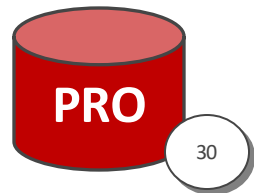


- | | | |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| ▪ Aspiag | ▪ Coop Alleanza 3.0 | ▪ PAC 2000 |
| ▪ Carrefour | ▪ Coop Nord-Ovest | ▪ Selex CDS |
| ▪ Conad Centro-Nord | ▪ Esselunga | ▪ Unicoop Firenze |
| ▪ Conad Nord-Ovest | ▪ Metro | ▪ Unicoop Tirreno |

Quota Mercato LCC*: 41%

900+ Rilevazioni su 24 Ce.Di.

Volumi analizzati: 600+ mln di colli



- | | | |
|---------------------|---------------------------|----------------------|
| ▪ AIA | ▪ Eridania | ▪ Lavazza |
| ▪ Barilla | ▪ Ferrero | ▪ <i>Le Bontà</i> |
| ▪ Bauli | ▪ FHP di R.Freudenberg | ▪ <i>Loacker</i> |
| ▪ BIC | ▪ Granarolo | ▪ Mondēlez |
| ▪ Caffo | ▪ Granterre | ▪ Nestlé |
| ▪ Cameo | ▪ Heineken | ▪ Ponti |
| ▪ Coca Cola HBC | ▪ Henkel | ▪ Procter & Gamble |
| ▪ Colgate Palmolive | ▪ <i>Kellanova Italia</i> | ▪ <i>Solo Italia</i> |
| ▪ Conserve Italia | ▪ <i>La Doria</i> | ▪ Star |
| ▪ Danone | ▪ Lactalis | ▪ Unilever |

40+ business case

Focus: Generi vari (secco)

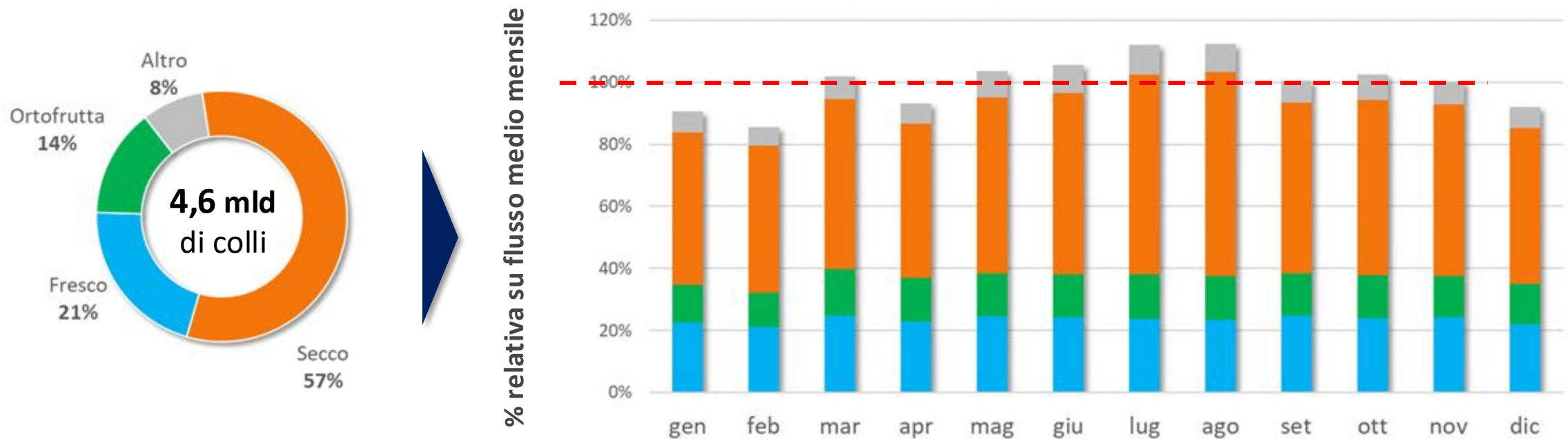
Focus: Salumi/latticini (fresco)

Volumi analizzati: 900+ mln di colli

+ 3PL: Italtrans, Number 1, Stef

I flussi in ingresso ai Ce.Di. (totale Italia)

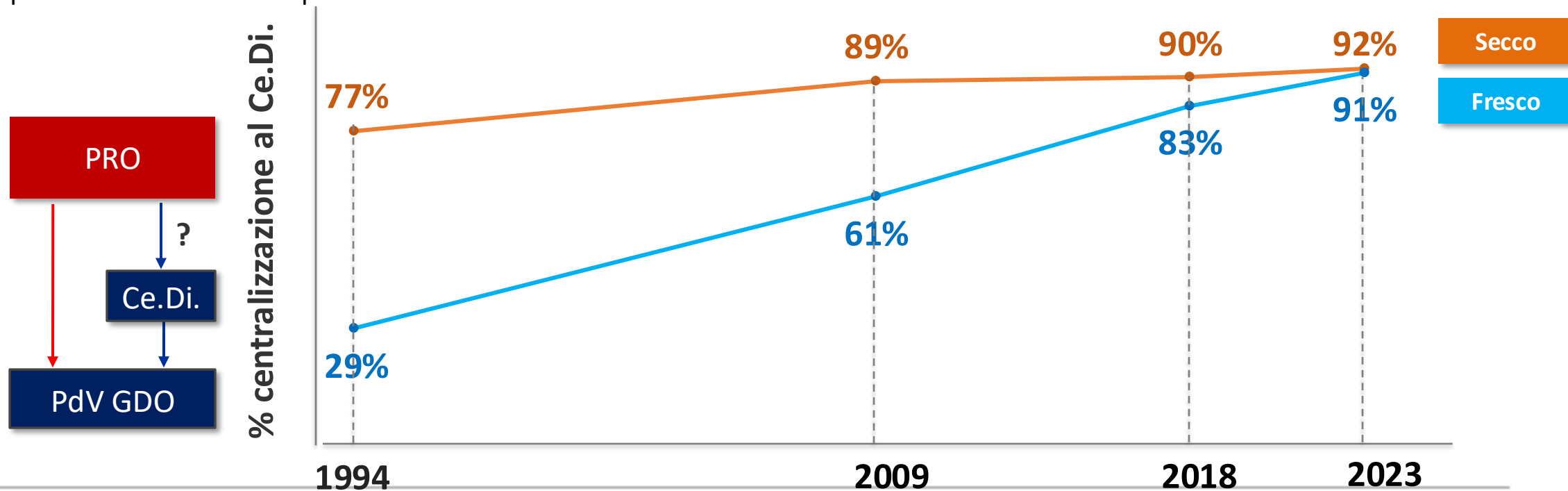
- Nella filiera del largo consumo in Italia (super, iper e discount) sono transitati oltre **4,6 miliardi di colli**
- Considerando solo «secco & fresco» si sono registrati flussi per 3,7 mld di colli (**+10% rispetto al 2018**)
- Nei mesi estivi, i flussi del beverage incrementano lo «stress» nei Ce.Di. di circa il 12% (luglio e agosto)



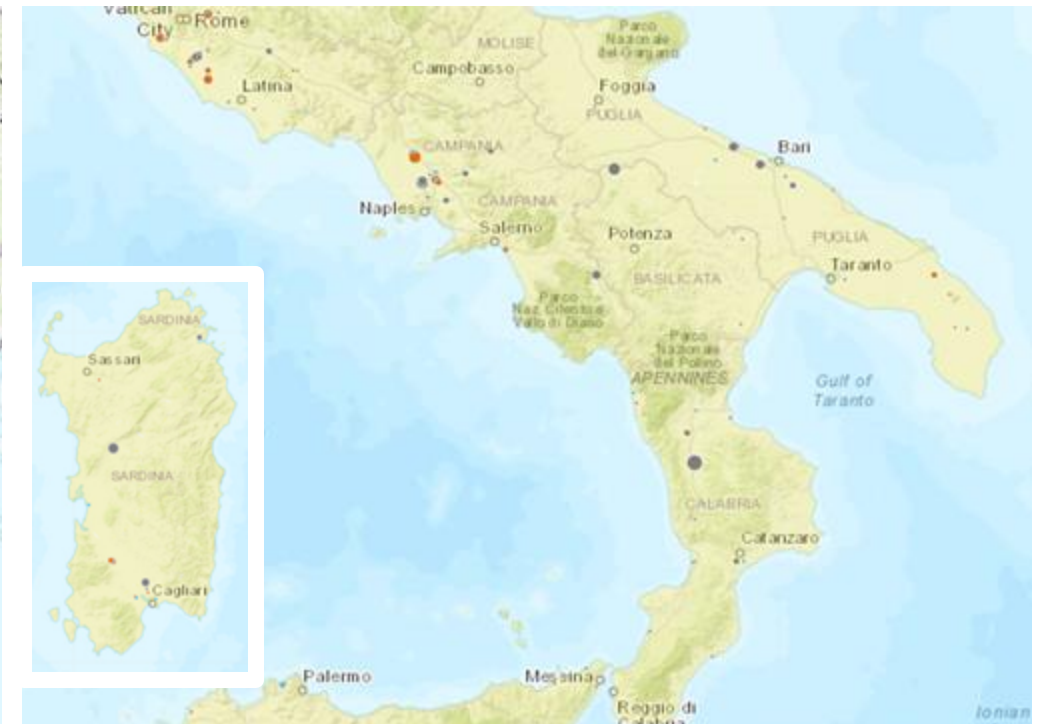
* Elaborazione su dati aziende GDO e NielsenIQ

Centralizzazione dei volumi ai Ce.Di.

- **SECCO**: il **tasso di centralizzazione è arrivato al 92%**, con una riduzione generalizzata delle consegne dirette ai PdV, rimaste soprattutto nel caso di consegna a ipermercati o per merceologie particolari
- **FRESCO**: vi è stato un ulteriore **incremento della centralizzazione** che è arrivata a **valori vicini al secco**. Rimangono in diretta soprattutto i localismi e le produzioni di latticini delle centrali locali

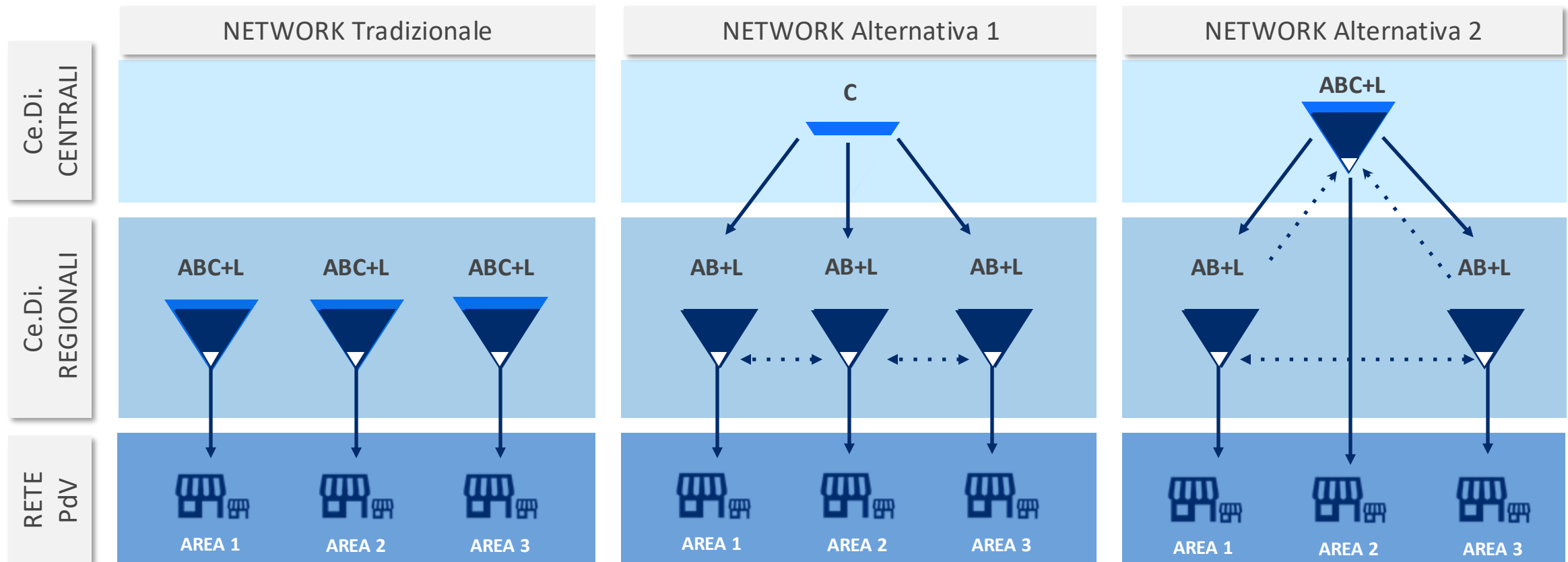


L'Atlante dei Ce.Di. in Italia: 450 magazzini



“Nella revisione del network stiamo cercando di unificare le location dei CeDi Secchi e Freschi per ottimizzare i giri di consegna nella stessa giornata”

Logiche di gestione del secco: quale network?



“Il nostro network su due livelli ci consente una maggiore resilienza in caso di blocco di attività dovuto a problemi di gestione del personale o a condizione atmosferiche avverse”

Logiche di gestione del fresco: stock vs ventilazione?

- Se nell'indagine 2018 era prevalentemente diffusa la gestione con ventilazione, **ora vi sono casi di gestione a stock** (migliore livello di servizio ai PdV) sia per una parte delle referenze che per la quasi totalità del range
- Si riscontrano casi con **incidenza dei volumi gestiti a scorta superiori al 50%**, inizialmente legati alla bassa puntualità e completezza dei fornitori, entrati in crisi su temi di disponibilità del trasporto e dei prodotti
- Nel caso di PdV lontani dal Ce.Di. del fresco, l'ordine del negozio è preparato a monte e **transita sui depositi regionali** del secco, prima di andare in consegna

100% VENTILAZIONE



“La gestione a ventilazione ci garantisce la freschezza dei prodotti e una bassa obsolescenza.

Avendo abituato i negozi alla ventilazione, sarebbe difficile tornare indietro.”



IN PARTE A STOCK

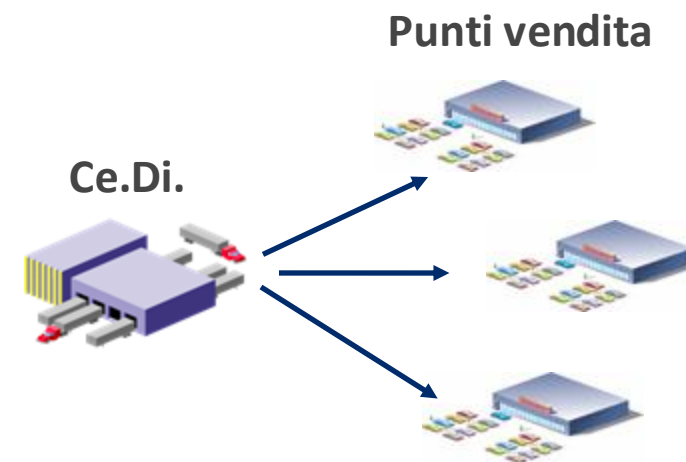
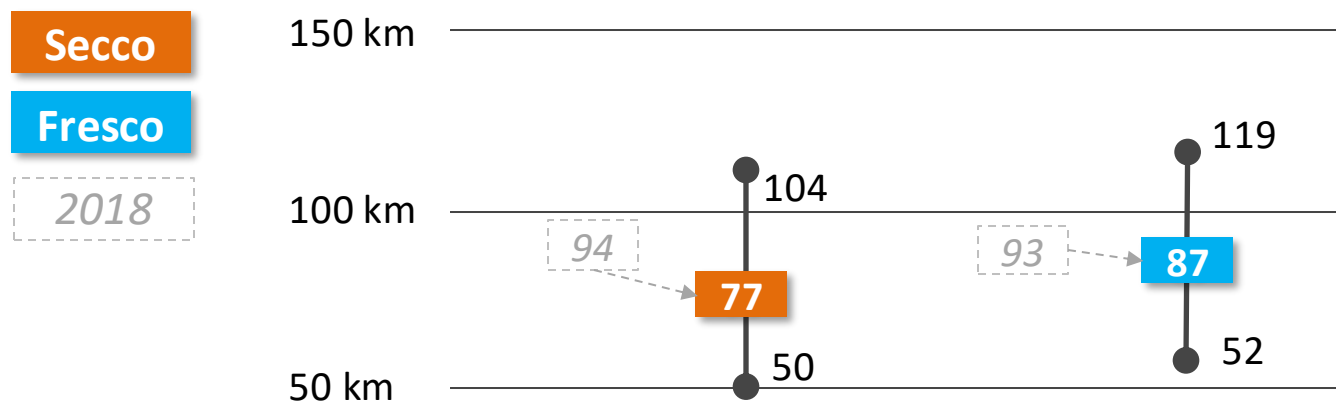


“Con la gestione a stock offriamo un maggiore livello di servizio ai PdV, in particolare alla rete in franchising.

Inoltre si riducono gli stralci dovuti a righe d'ordine piccole”

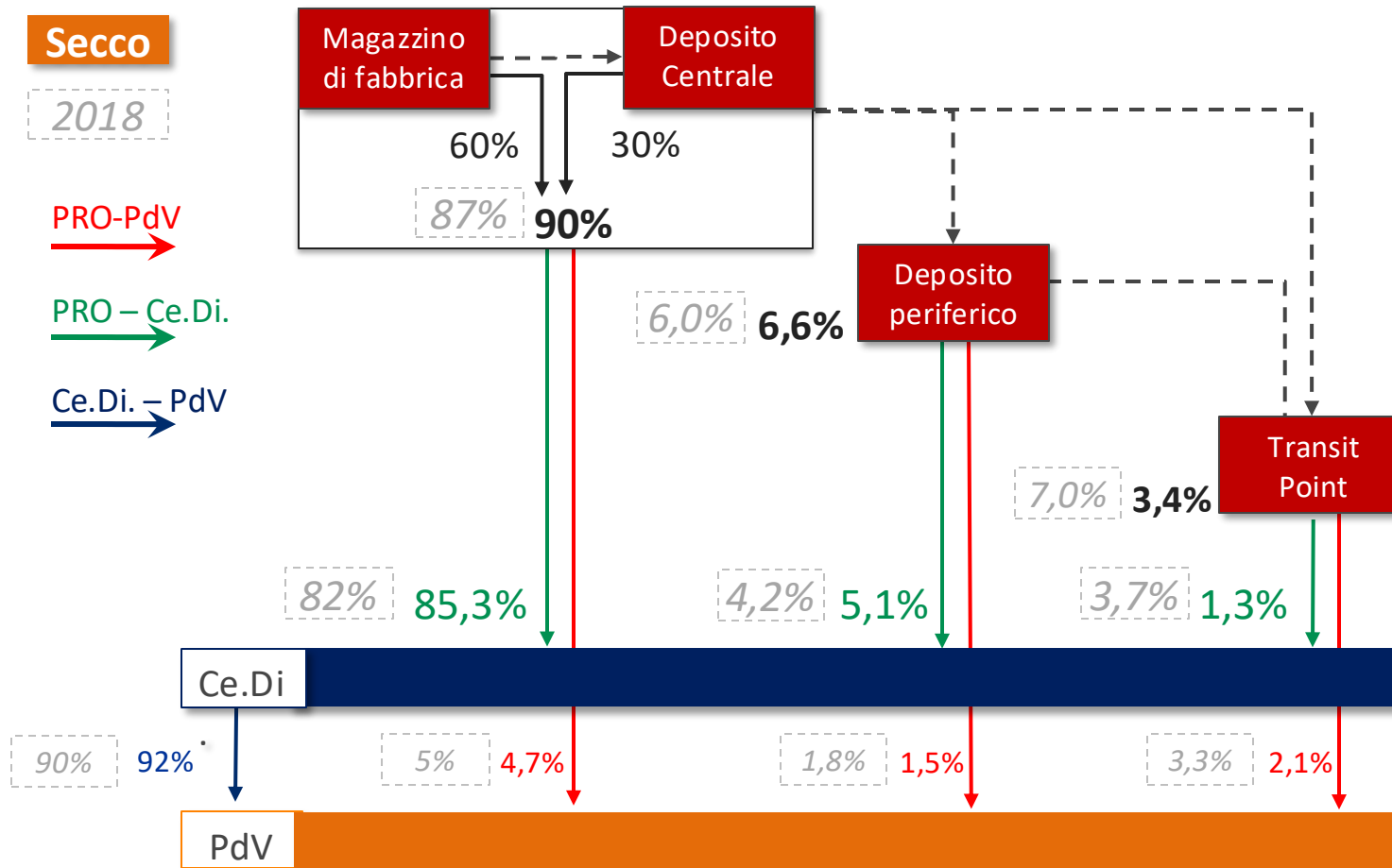
Distanza media ponderata Ce.Di. → PdV

- Per il network del **secco** la distanza media si è **ridotta a 77 km**, a seguito del posizionamento più baricentrico dei nuovi depositi e in alcuni casi al ricorso di cross-docking presso il Ce.Di. dedicato alla distribuzione ai PdV
- Per il network del **fresco** la distanza è rimasta sostanzialmente costante in quanto si è lavorato maggiormente sulla centralizzazione dei flussi e meno sulla modifica del network



“Avendo acquisto una rete di negozi, abbiamo aperto un nuovo Ce.Di. e rivisto la riallocazione dei negozi, con l’obiettivo di ridurre la distanza media ponderata. Così facendo ne beneficia anche il servizio ai PdV”

Ripartizione dei flussi nella filiera - secco



- Rispetto al 2018 è leggermente aumentata l'incidenza delle consegne dirette da Plant/DC (87% -> 90%)
- E si è ridotta la quota parte di consegne via TP da 7% a 3,4%
- Tuttavia si registra un maggior flusso tra plant e depositi di primo livello per creare il full mix bilanciando gli stock

Le principali strategie di network re-design



- Dalle interviste emergono **due strategie di localizzazione dei depositi full-mix**:
 1. Depositi adiacenti agli stabilimenti (modello dell'arretramento dello stock)
 2. Depositi centrali full-mix baricentrici rispetto al mercato (e spesso presso un 3PL)
- Se possibile, si punta alla **consegna diretta dal magazzino di fabbrica** per ridurre l'handling index
- Negli ultimi anni i PRO, a parte il periodo di emergenza Covid e la distribuzione nelle isole, **hanno ridotto il numero di depositi periferici**, centralizzando le scorte uno o più DC full mix
- Tuttavia, la ridondanza dei punti di stock nel network distributivo a più livelli (DC e DP), abbinata a logiche di instradamento funzione dell'Order Size, **può generare consegne eterogenee** in termini di shelf life residua

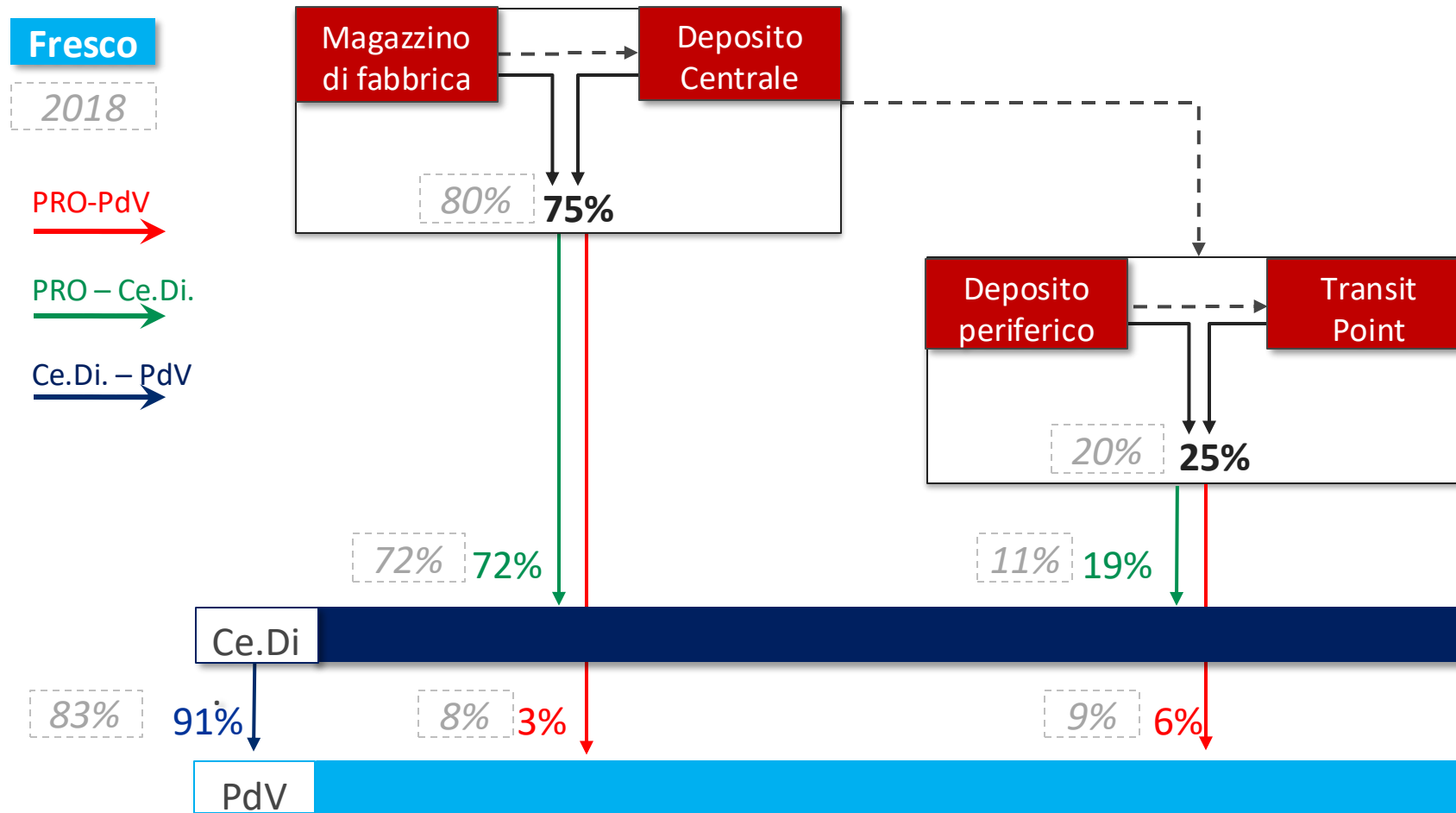


«Navettiamo le nostre produzioni tra i tre stabilimenti in modo da avere almeno un punto di stock full mix nelle prime 3 aree Nielsen»



«Serviamo alcuni Ce.Di da 2 stabilimenti diversi a seconda del mix e del rispettivo livello di stock»

Ripartizione dei flussi nella filiera - fresco



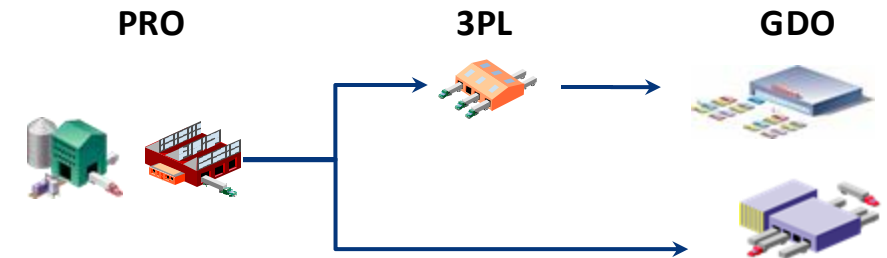
- Rispetto al 2018 è aumentata la quota di flussi verso i Ce.Di. (+8%)
- La riduzione del Order Size ha spostato una parte dei flussi (5%) verso la rete di secondo livello (DP/TP)
- Solo poche grandi aziende dispongono di una rete di DP/TP con pochi gg stock
- Nel fresco i 3PL hanno forte «discrezionalità» nel scegliere l'instradamento

Visibilità dei flussi da parte dei PRO

57%

1. Piena visibilità: il PRO gestisce la pianificazione dei viaggi (sia dirette sia transitate) delegando l'operatività

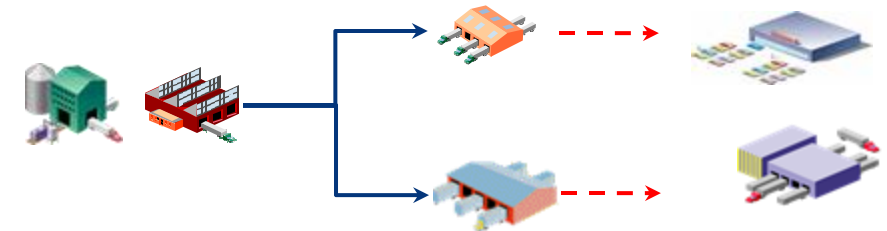
Il PRO conosce i propri flussi



17%

2. Parziale visibilità: il PRO «vede» il processo distributivo sino alle piattaforme di transito o periferiche

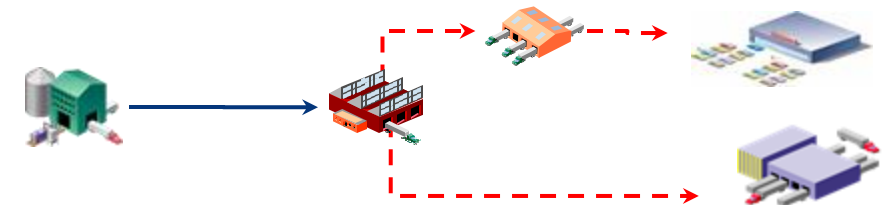
Oltre al PRO, occorre coinvolgere il 3PL



26%

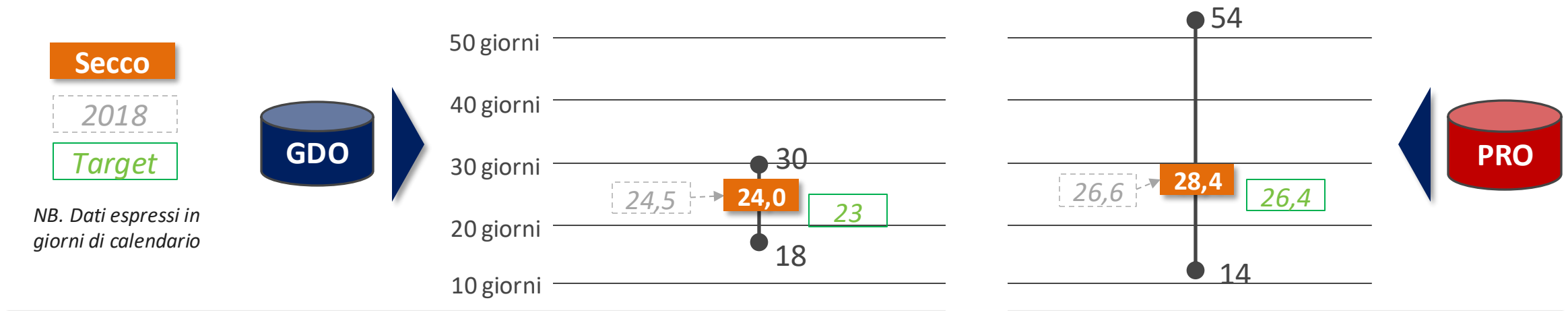
3. Limitata visibilità: il PRO delega completamente la pianificazione al 3PL. Nel caso di piattaforma multi-produttore, è difficile distinguere i flussi

Solo il 3PL conosce i flussi dei PRO che gestisce



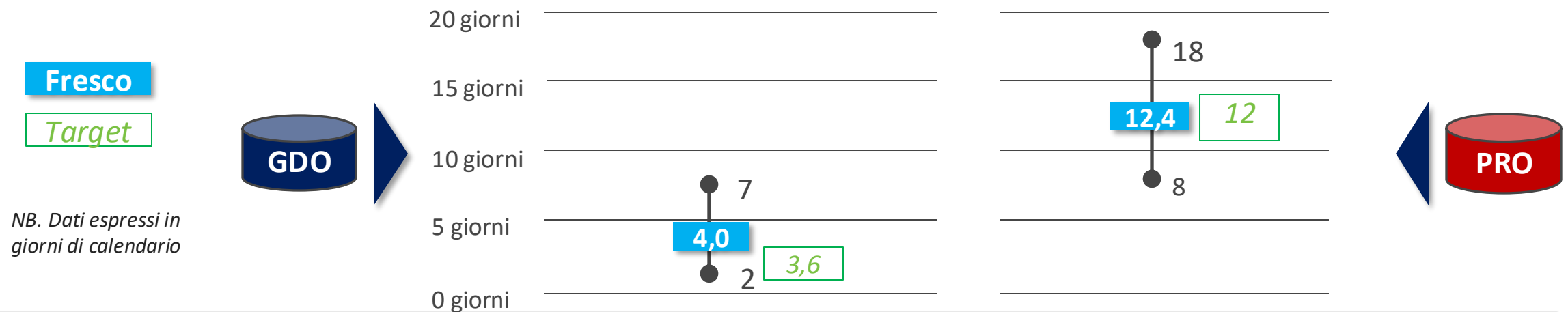
Copertura scorte (secco): PRO vs GDO

- Complessivamente la **filiera presenta una copertura scorte di 52 gg (=28+24)**, in linea con i 51 gg del 2018
- I **valori medi di copertura** risultano generalmente **maggiori rispetto al target** aziendale, per la difficoltà in termini di previsione della domanda e per le incertezze di approvvigionamento
- Per alcune merceologie, l'elevata copertura a scorte ha un **impatto negativo non solo in termini di working capital ma altresì sulla shelf-life residua**
- Lato GDO, la **copertura** è anche influenzata dallo stock promozionale (cosiddette “scorte tattiche”) in media 21%



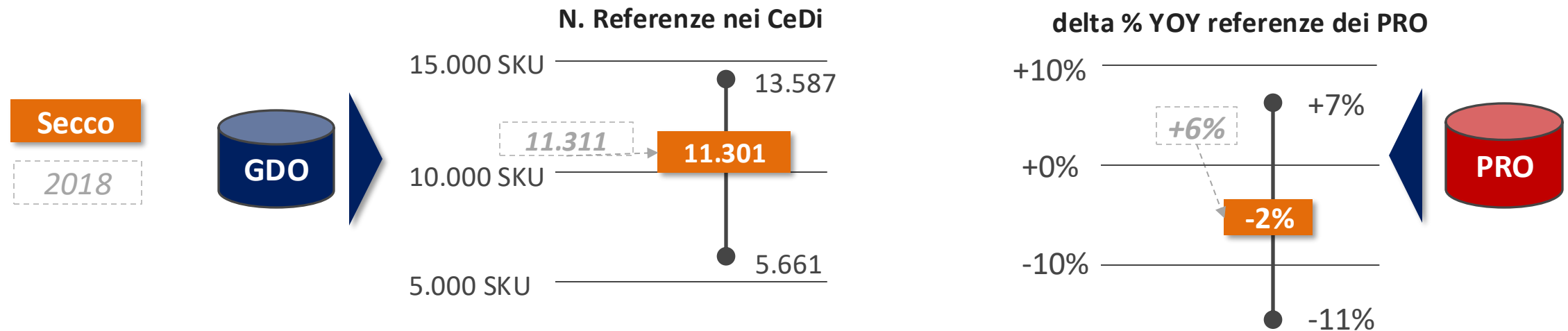
Copertura scorte (fresco): PRO vs GDO

- Anche per il fresco, la **copertura media a scorta dei PRO è superiore a quella della GDO** (12,4 vs 4,0)
- Per i PRO, l'elevata variabilità della copertura media a dipende dalla **differente shelf-life degli articoli freschi e freschissimi** (dai 8-10 gg della mozzarella ai 2-3 mesi degli stagionati)
- La difficoltà dei PRO a seguire la forte variabilità della domanda del fresco della GDO e garantire un elevato livello di copertura a valle, comporta un valore delle scorte che a volte penalizza la shelf life residua



Referenze gestite dai Ce.Di. (secco)

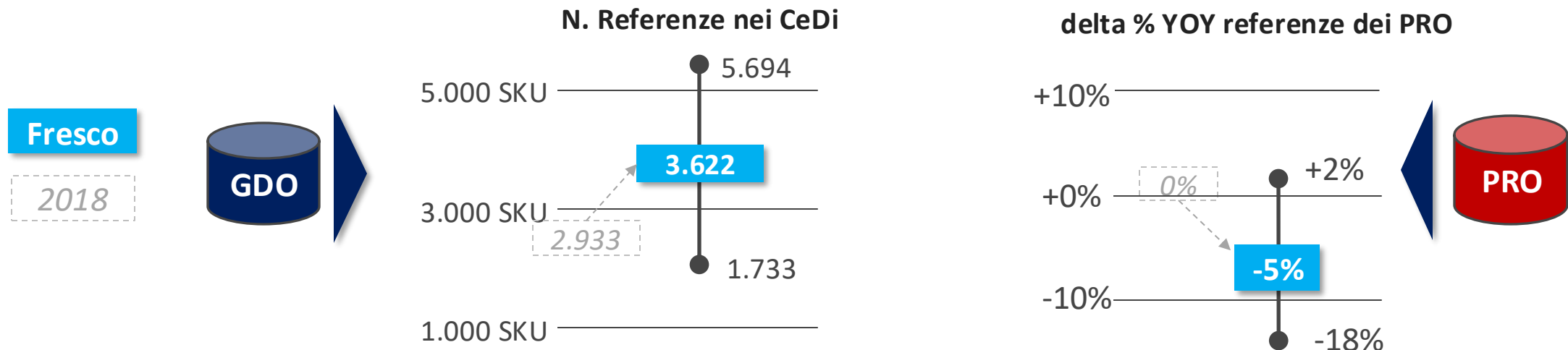
- Per la GDO, il numero referenze del **secco** mediamente gestite dai Ce.Di. campione è sostanzialmente **stabile** rispetto al 2018: tuttavia il numero di referenze complessivamente gestite in un anno è in crescita
- Per il PRO, il numero di referenze gestite è mediamente in calo (-2% YoY) grazie ai **progetti di de-complexity** conseguenti alle *lesson-learned* del post covid. Ciò è stato riscontrato nel 75% dei PRO



“Abbiamo intrapreso un progetto di decomplexity per ridurre di 1000 unità il numero di referenze gestite, avendo problemi con i posti picking nel Ce.Di”

Referenze gestite dai Ce.Di. (fresco)

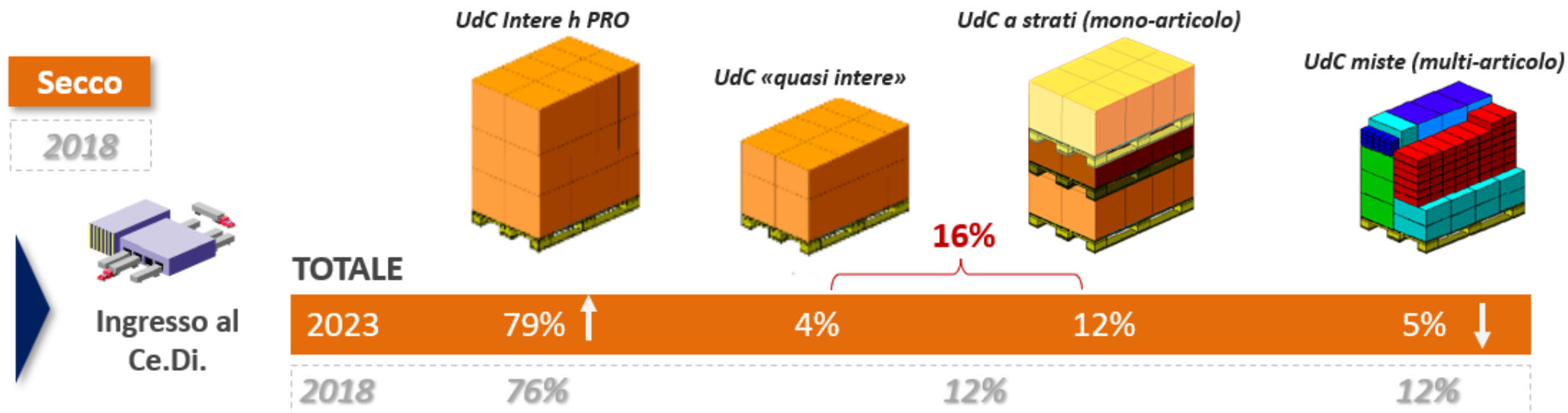
- Per la GDO, è **aumentato il numero delle referenze** del fresco gestite dai Ce.Di. del panel come effetto della maggiore centralizzazione dello stock
- Per il PRO, il numero di referenze gestite è in calo (-5% YoY) grazie ai progetti di de-complexity che, nella maggiorparte dei casi, **hanno compensato l'introduzione di nuove categorie di prodotto** (esempio vegan, proteici).



«Ogni anno de-listiamo gli articoli che incidono meno dell'1% sul fatturato cumulato (i classe D)»

Composizione delle UdC inviate ai Ce.Di. (secco)

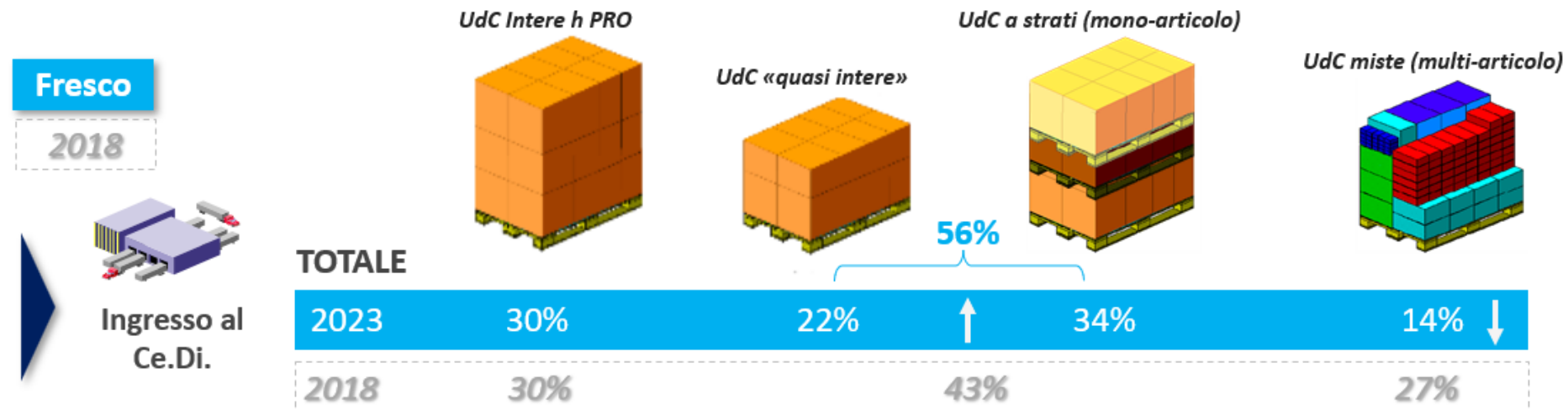
- SECCO: l'incidenza delle UdC intere dei PRO è leggermente aumentata rispetto al 2018 (solo beverage: 95%)
- Si è drasticamente ridotta l'incidenza dei pallet misti multi-referenza in ingresso al Ce.Di. (da 12% a 5%)
- Tuttavia esiste una percentuale non trascurabile di UdC «quasi intere» che generano complessità in uscita dal PRO



«Per un nostro cliente della GDO siamo costretti ad alzare l'UdC da 1,25m (intera) a 1,7m aggiungendo due strati, in modo tale che vada a saturare il volume delle loro celle per prodotti alto vendenti»

Composizione delle UdC inviate ai Ce.Di. (fresco)

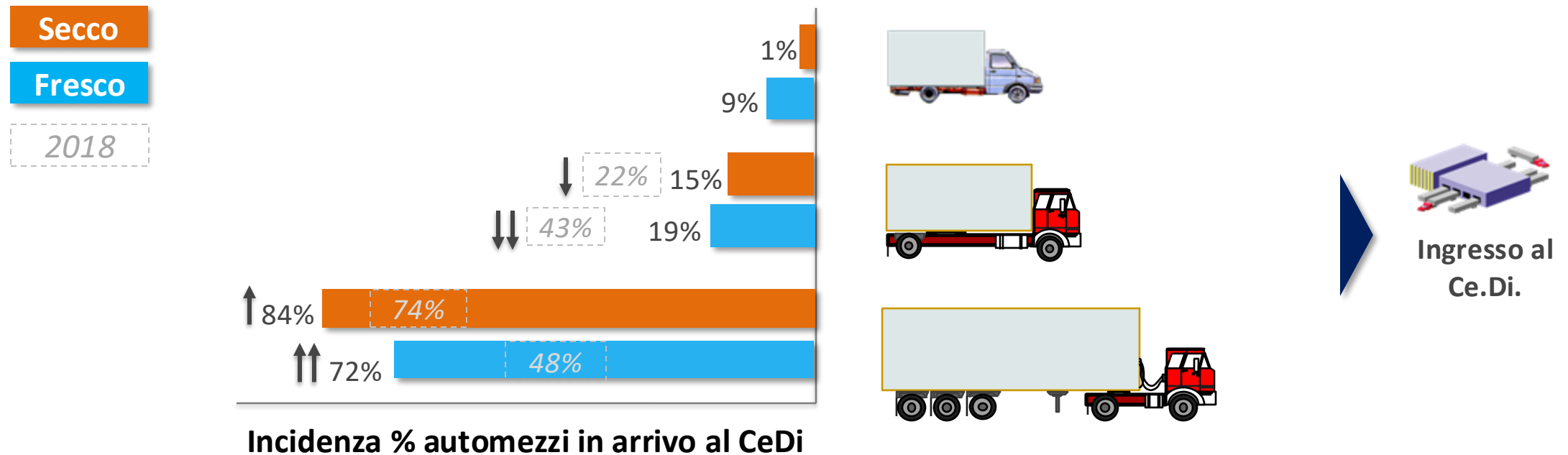
- FRESCO: l'incidenza delle UdC intere dei PRO è in linea con quanto rilevato nel 2018
- Al contrario **si è quasi dimezzata l'incidenza delle UdC miste** in ingresso ai Ce.Di. (centralizzazione da 83% → 91%)
- Per il fresco **la personalizzazione delle UdC «quasi-intere» comporta un'attività di picking** a magazzino che equivale all'allestimento collo per collo di una UdC non intera (es. 4 strati a mano vs 5 strati inforcati insieme)



«Nonostante abbiamo adeguato l'altezza delle UdC per il 95% delle referenze a 1,15 m per consegnare sino a 66 UdC, alcuni clienti ci chiedono personalizzazioni togliendo anche solo uno strato dalla nostra UdC con standard h 1,20»

Composizione delle UdC inviate ai Ce.Di. (fresco)

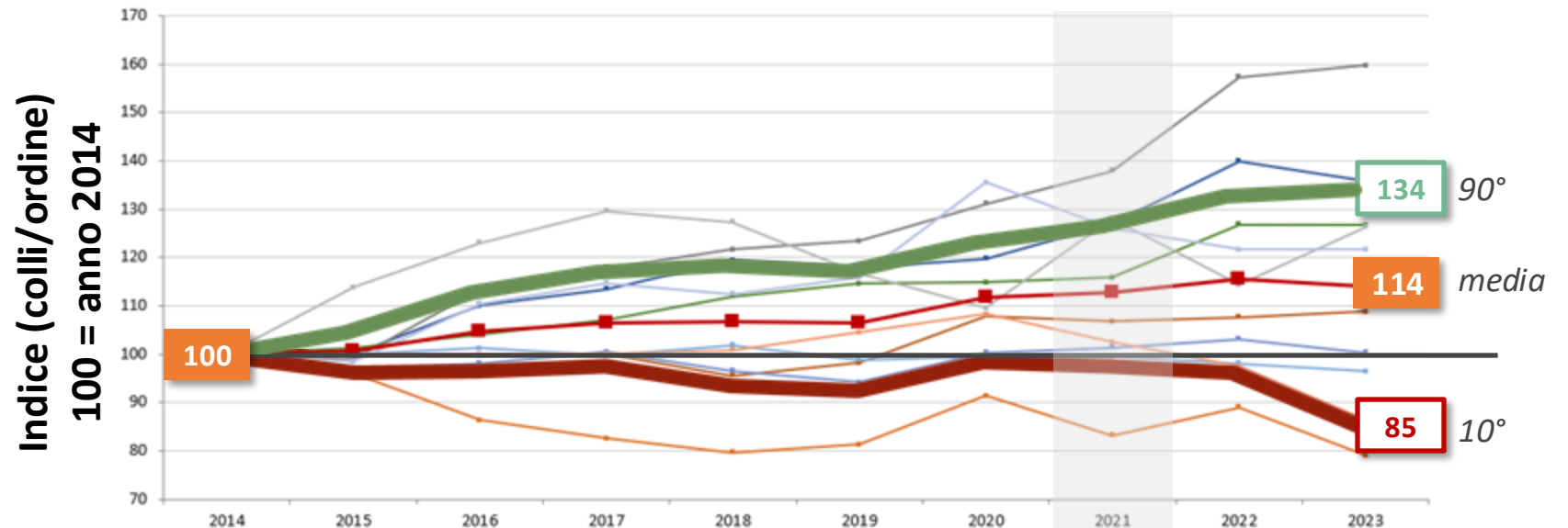
- In inbound continua **l'aumento dell'incidenza dei bilici** per un duplice motivo: i) aumento della centralizzazione dei flussi; ii) aumento della concentrazione dei 3PL «multi-produttore» operanti nella filiera
- Da ultimo il forte incremento del costo di trasporto e la mancanza di mezzi/vettori ha portato ad una maggiore attenzione **all'ottimizzazione dell'organizzazione dei viaggi**



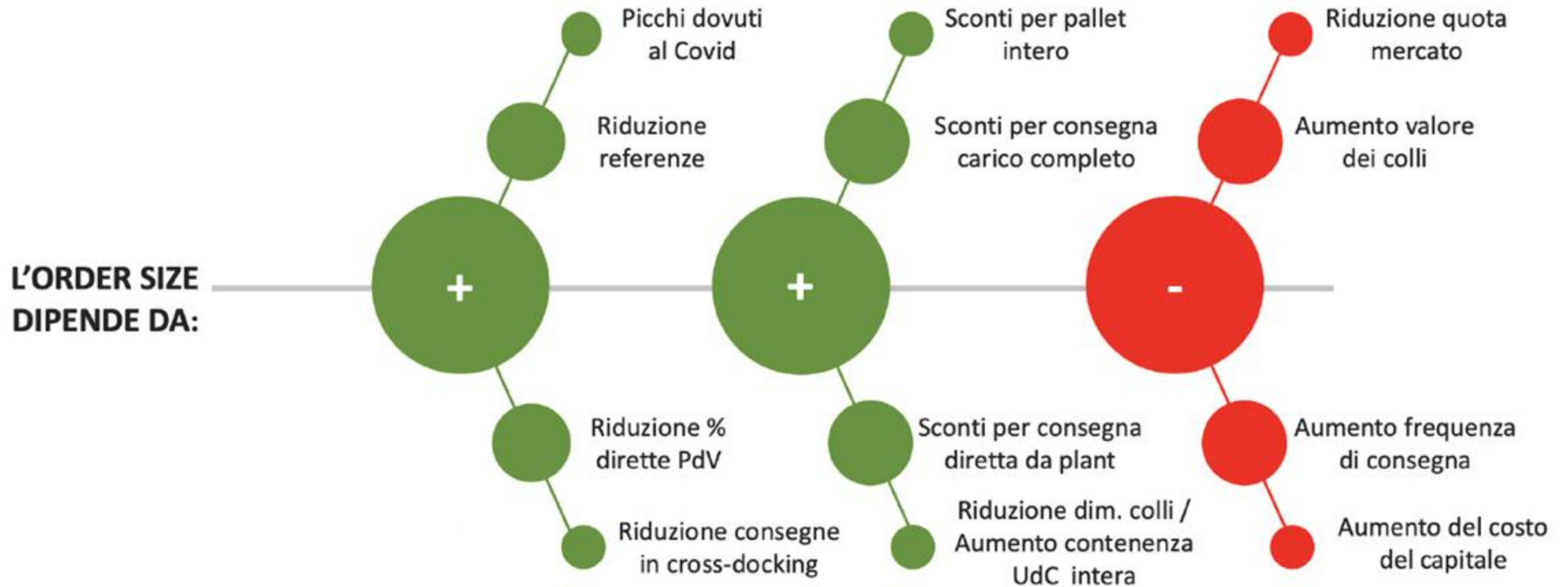
Evoluzione dell'order size negli ultimi 10 anni

- Sulla base di un campione di PRO è stata ricostruita la serie storica dell'order size medio degli ultimi 10 anni (come rapporto tra il numero colli consegnati/numero ordini), che mediamente è **creciuto del +14%**
- Tuttavia si rileva un 30% di aziende in controtendenza, per una combinazione di concause
- L'effetto Covid-19 è stato dirompente per alcuni PRO (es. cura casa, ingredienti, farine), meno per altri

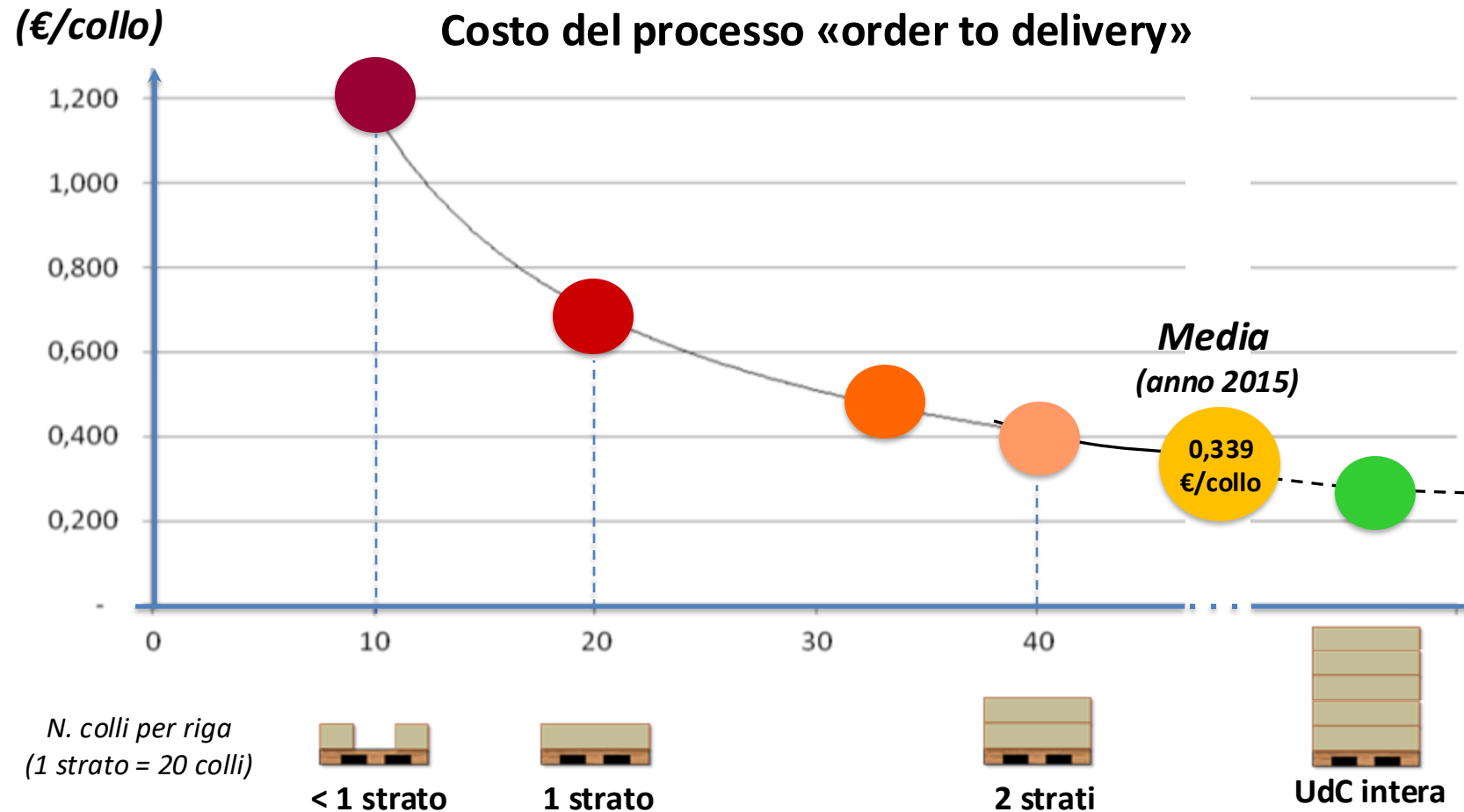
Secco



Le determinanti l'andamento dell'Order Size



Order Size = proxy del costo logistico (da ridurre)



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano





I risultati della ricerca

PARTE I

Case History





I risultati della ricerca

PARTE I

Case History



LORENZO GUIDO CARLO MAGRI

chief of logistic
Lactalis Italia Cheese & Meat Divisions



PAOLO RANGONI

direttore logistica
Coop Alleanza 3.0





I risultati della ricerca

PARTE I

Case History

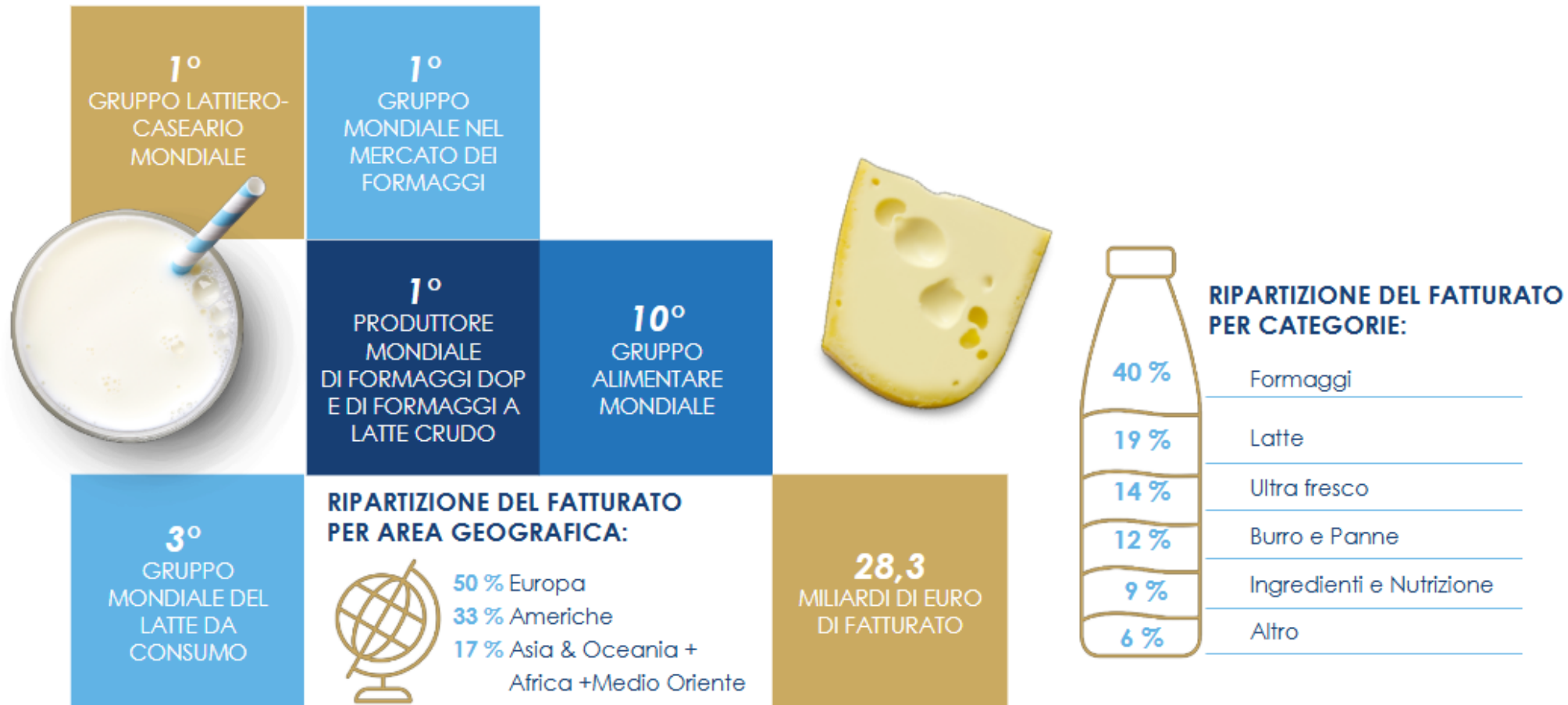


LORENZO GUIDO CARLO MAGRI

chief of logistic

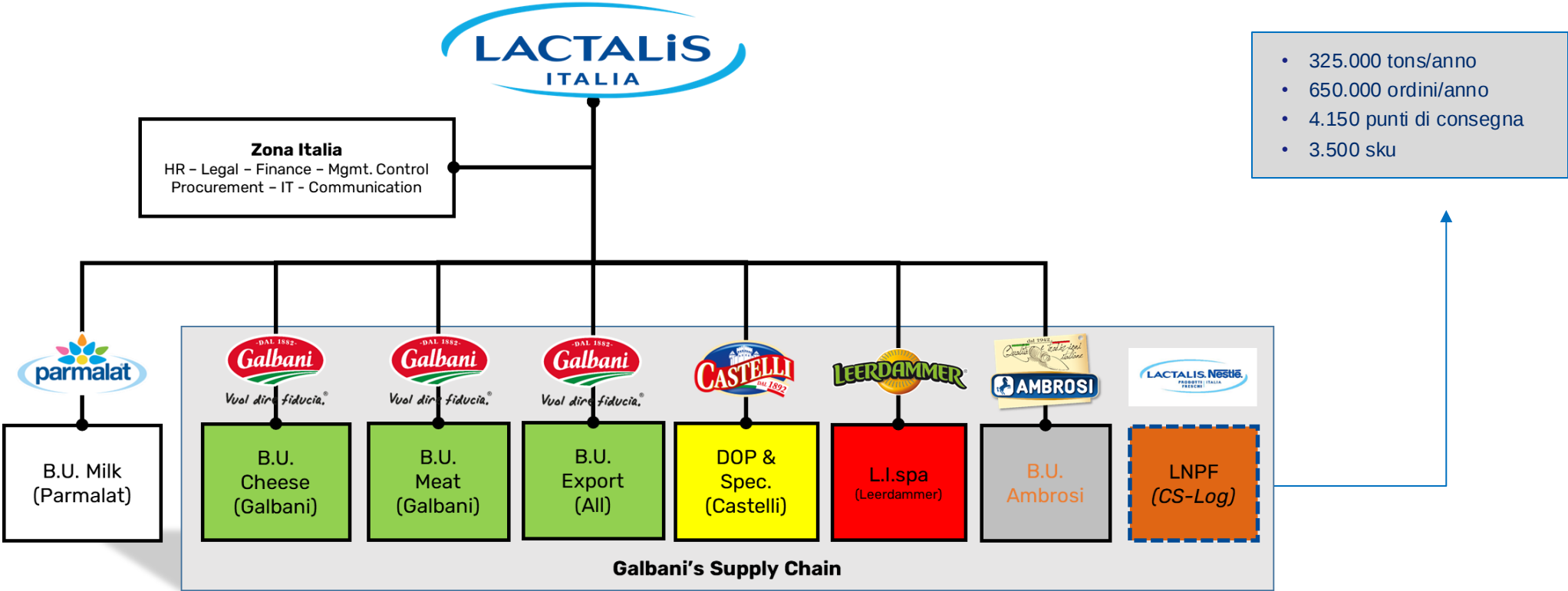
Lactalis Italia Cheese & Meat Divisions



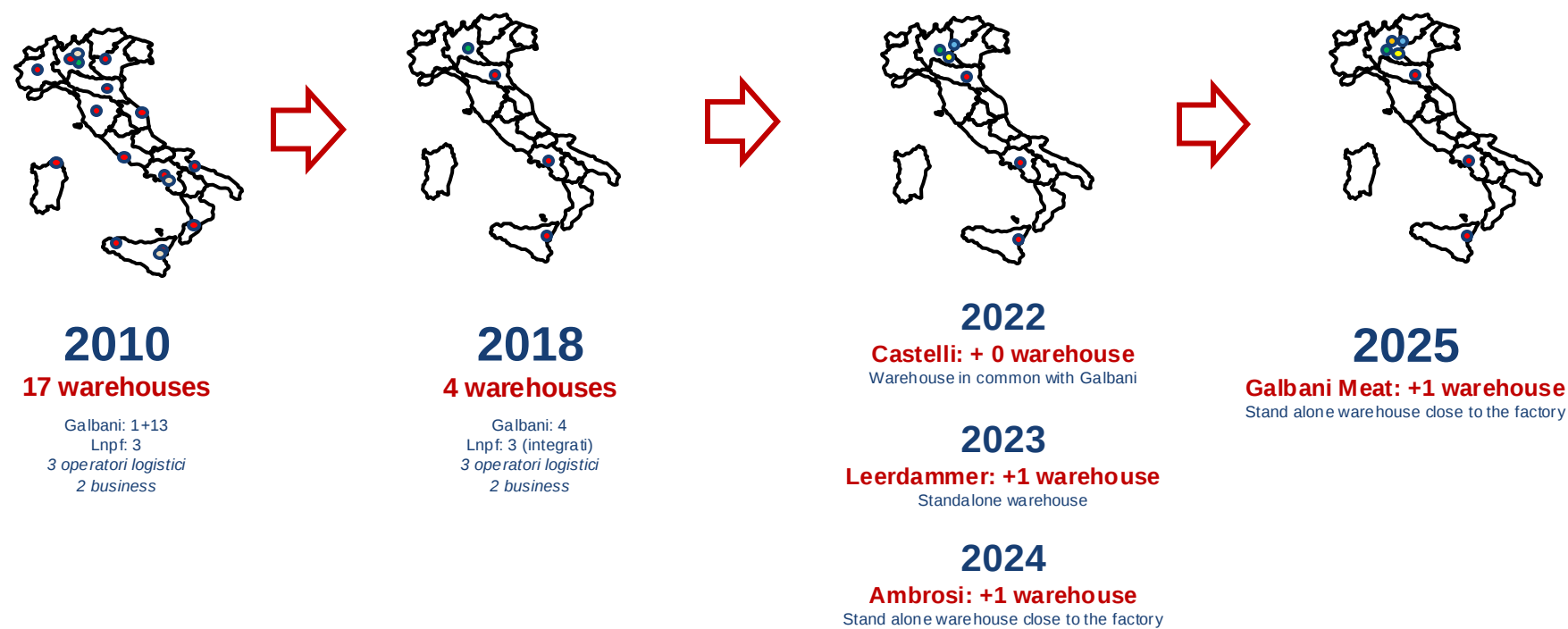




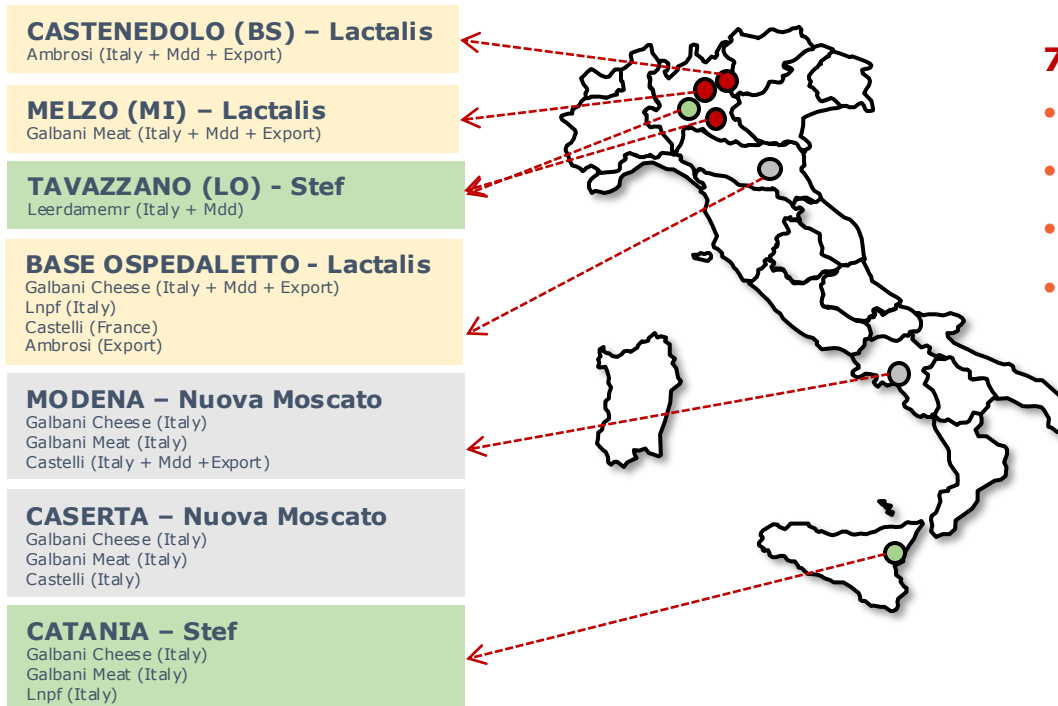
Supply-chain



Magazzini- Evoluzione



Magazzini - Oggi



7 magazzini – 2 operatori – 7 business

- Magazzini multi business (25 stock)
- Magazzini di proprietà e terziarizzati
- Magazzini automatizzati e tradizionali
- Massimo 2 livelli di stock per GDO

Route to market



biG 

1 Base Ospedaletto
1 Base Melzo
3 Stock points
(Modena - Caserta - Catania)

Delivery lead-time: AxB
AxC to Sardinia
FU Special service (06:00)



Lnpf 

1 Base Ospedaletto
2 Stock points
(Caserta - Catania)

Delivery lead-time: AxB
AxC to Sardinia



Mdd 

1 Base Ospedaletto

Lead-time di servizio: AxB
AxC/D to Sardinia and South



 **Nuova Castelli**

1 Base Modena
1 Caserta
(+ 1 stock Ospedaletto for France)

Delivery lead-time AxB
AxC to Sardinia, Sicily and Mdd



 **Leerdammer**

1 Base Tavazzano

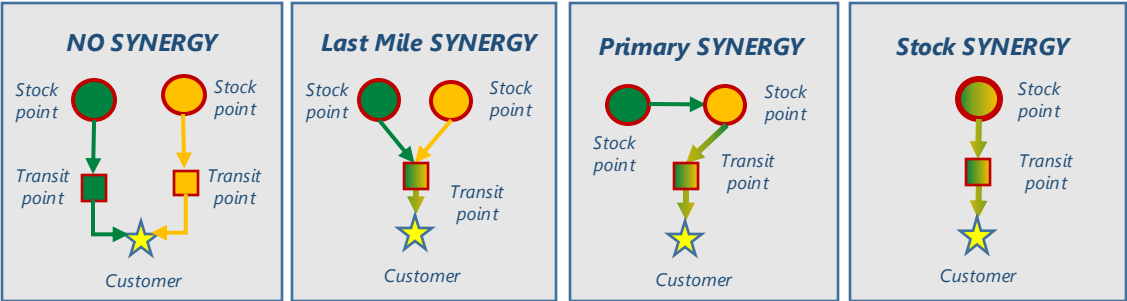
Delivery lead-time
AxB in Center-North
AxC/D to Sardinia and South



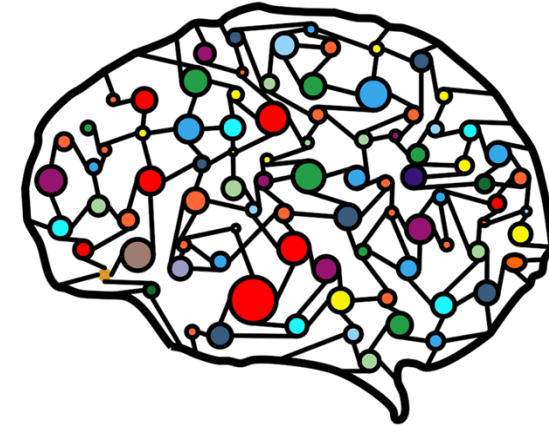
Ambrosi 

1 Base Castenedolo
(+ 1 stock Ospedaletto) NEW

Lead-time di servizio: AxB
AxC/D to Sardinia and South



La nostra storia racconta quindi il tentativo di integrare tra loro diversi business, mantenendo per ciascuno un numero di stock che ci permetta di garantire efficienza di servizio al giusto costo, e costruendo «lungo la strada» le sinergie distributive atte ad ottenere servizio, efficienza e ridotto impatto ambientale.



E domani quale sarà la configurazione migliore per il mondo del fresco ?

Come farà il Gruppo Lactalis a far lavorare assieme i diversi business, massimizzando le sinergie, facilitando gli scambi intercompany e mantenendo per ciascuna realtà il giusto livello di servizio verso il cliente ? Continuiamo a studiare e a leggere il mercato della logistica per poterlo, speriamo, intuire per tempo !



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo

ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano





I risultati della ricerca

PARTE I

Case History



PAOLO RANGONI

direttore logistica
Coop Alleanza 3.0



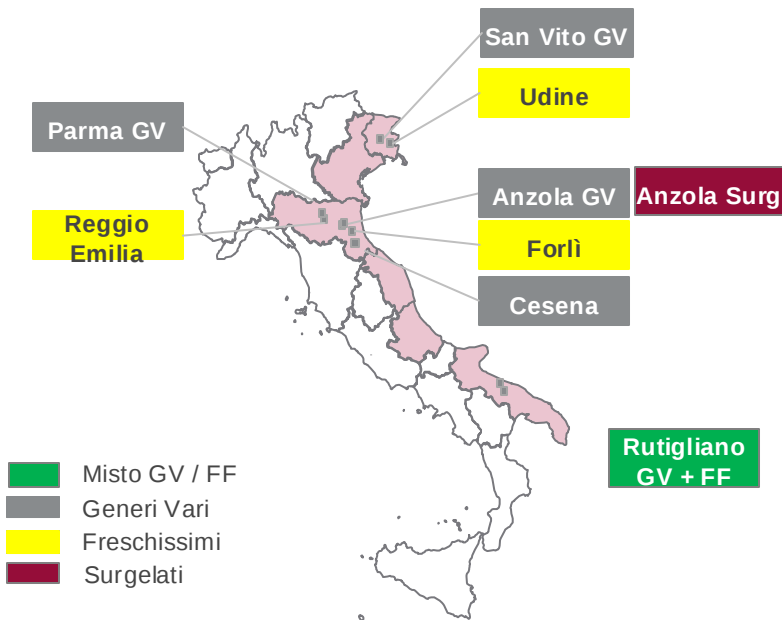
COOP ALLEANZA 3.0



- Coop Alleanza 3.0 nasce nel gennaio 2016 dalla fusione di Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense.
- Coop Alleanza 3.0 è la più grande cooperativa d'Italia con più di 2 milioni di soci, circa 18.000 lavoratori e 5 mld € di fatturato.
- Con **circa 350 negozi diretti** multiformato (Iper, Superstore, Super e negozi di vicinato), Coop Alleanza 3.0 è presente da nord a sud in **nove regioni**



ASSETTO DELLA RETE DEI DEPOSITI E FLUSSI



- Centralizzazione volumi dei freschi > 90%
- Network a più livelli
- Avvicinamento CE.DI ai negozi in media ponderata
- Consegna da PRO a GDO variabile per order size

Logiche network e flussi

In Diretta da fornitore a negozio:

- Fornitori locali freschissimi (panetteria, pasticceria, ...)
- Alti volumi a camion completo (acque, ricorrenze, promozioni sui grandi Iper)

A stock su depositi regionali

- Generi Vari assortimento core
- Salumi e latticini a lunga scadenza

A transito su depositi regionali

- Freschissimi (ittico, carni, ortofrutta e salumi e latticini a breve scadenza)

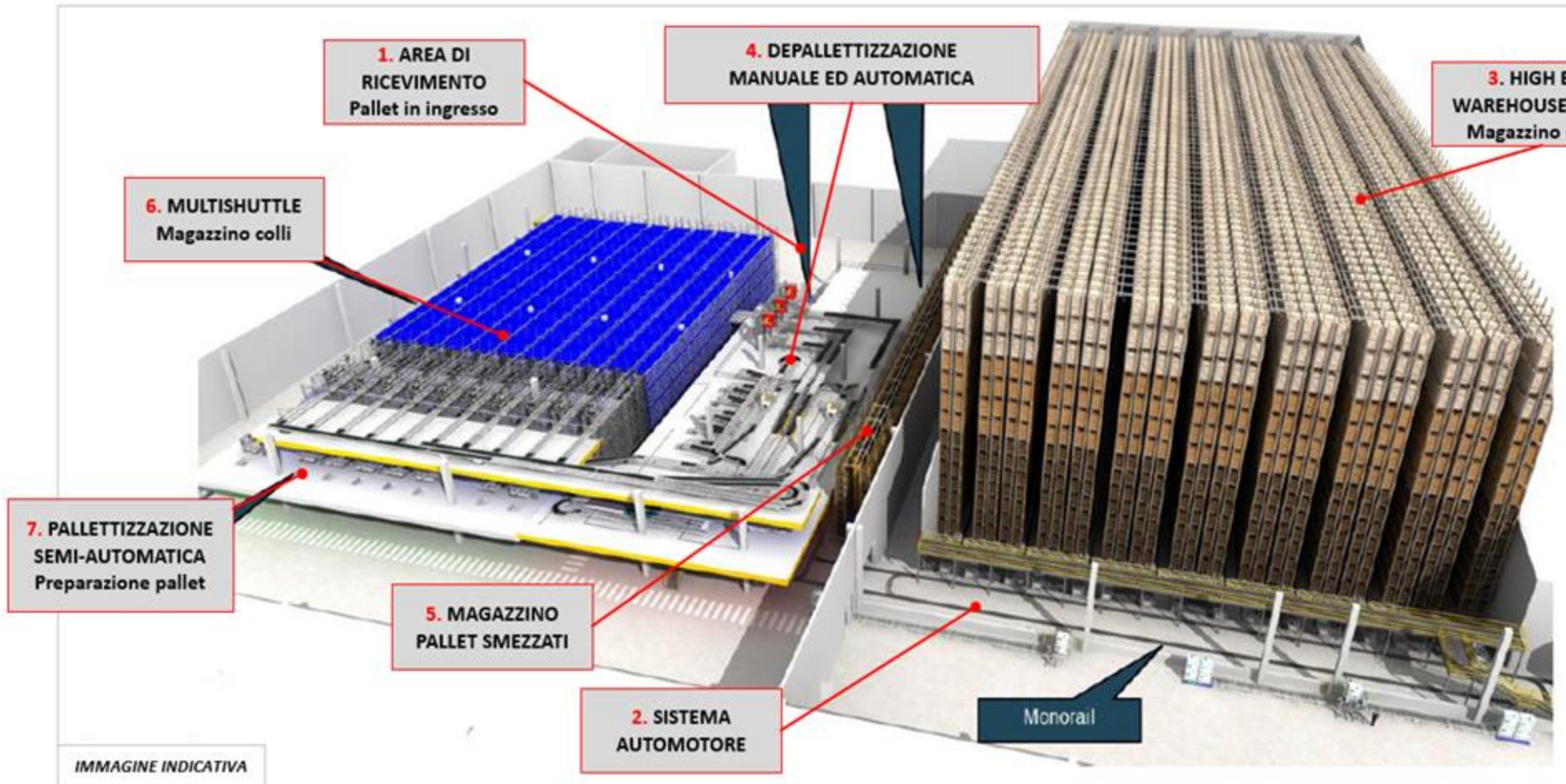
A stock centralizzati in un unico deposito nazionale

- Surgelati
- Generi Vari per i basso rotanti
- Non food e MP basso rotante gestito da Coop Italia per tutte le cooperative

Come si inserisce nelle scelte strategiche di network e flusso l'automazione ?

- L'automazione, oltre ad agire su produttività, qualità di preparazione, riduzione dei carichi di lavoro usuranti e pericolosi, permette anche di aumentare i volumi gestiti e stoccati a parità di superficie, favorendo la creazione di poli di stoccaggio centralizzati per acquisti tattici e per stoccaggio dei basso rotanti
- E' in questa logica che si inserisce per Coop Alleanza 3.0 la realizzazione di un moderno deposito automatico a Bologna, in zona baricentrica rispetto alla rete dei negozi e degli altri depositi regionali
- Il deposito oltre a servire per le merceologie gestite (Generi Vari) i negozi della propria area geografica, servirà da deposito unico nazionale del basso rotante e da deposito unico nazionale per gli acquisti tattici

AREE DI AUTOMAZIONE: RENDERING DELL'IMPIANTO



GLI OPERATORI LOGISTICI SONO PARTE DELL'EQUAZIONE



Spesso gli operatori logistici, aggregando i volumi di molti produttori, determinano non solo il network distributivo ma anche il livello di servizio a valle che è talvolta non visibile ai loro stessi clienti



TIPOLOGIA DI COLLABORAZIONE

Di filiera svincolata da legami contrattuali



FATTORI ABILITANTI

Volumi gestiti



BENEFICI

Per tutta la supply chain e ambientali

PROGETTI PRINCIPALI



SLOT BOOKING DINAMICO



ANTICIPO FLESSIBILE DEGLI ORDINI



DESADV PER CEDI E PDV



Innovazione e sostenibilità per la logistica del largo consumo

ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano



I risultati della ricerca

PARTE II



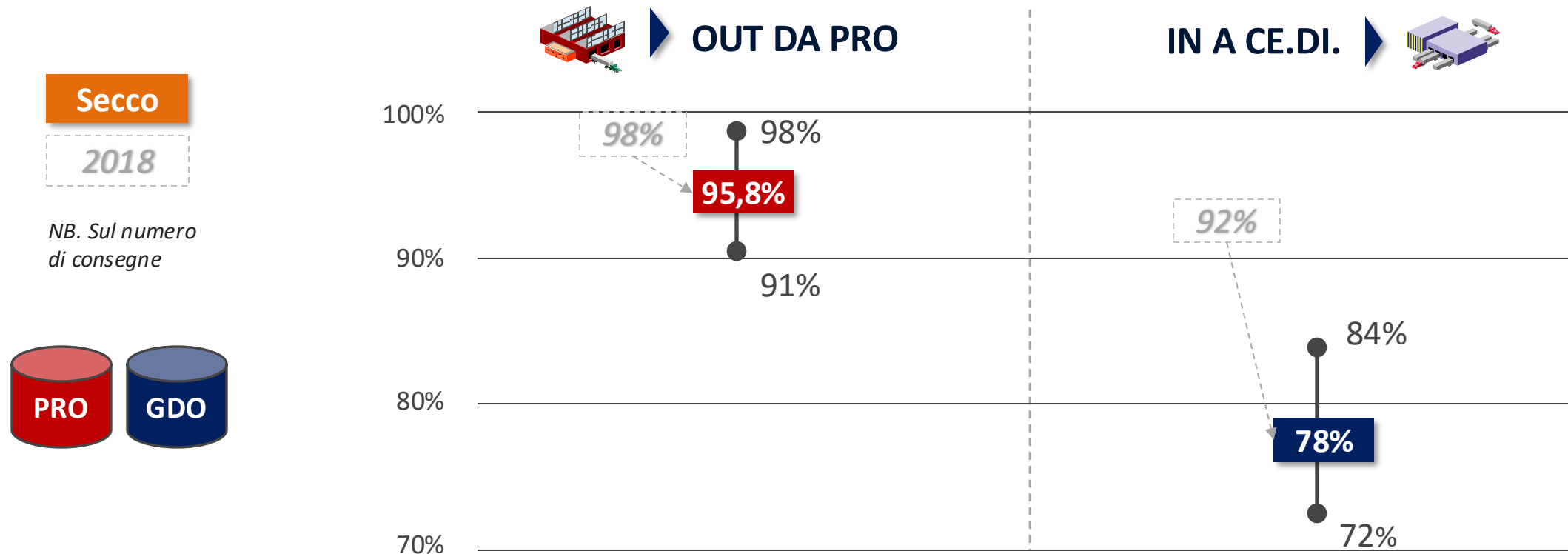
MARCO MELACINI

↘ full professor ↙
Politecnico di Milano



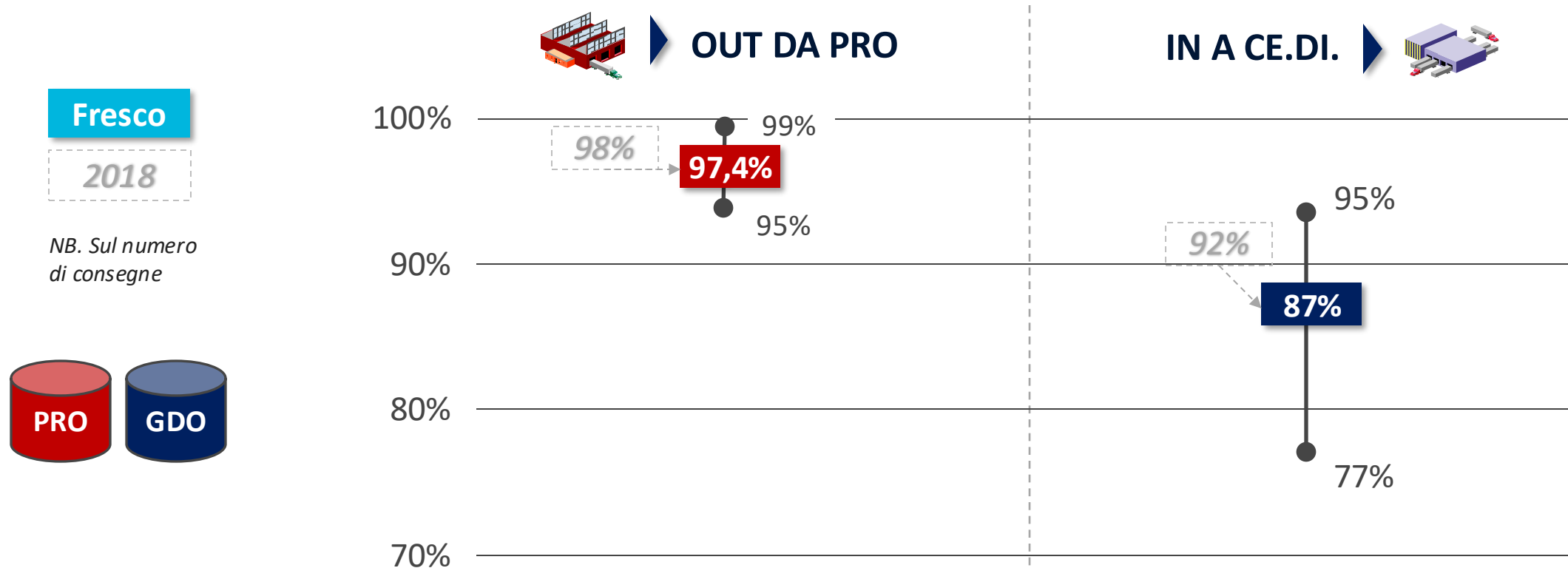
Livello di servizio: puntualità di consegna (secco)

- La **puntualità**, misurata dai PRO in % sulla data di consegna, è **in calo** rispetto al 2018 (96% vs 98%)
- La puntualità è caratterizzata da una forte variabilità (per i PRO tra 91% e 98%) anche in relazione alla diversa route-to-customer (dirette da DC vs transiti a TP)
- Significativa la **differenza tra la puntualità «vista» dai PRO rispetto a quella «vista» in ingresso ai Ce.Di. dalla GDO**



Livello di servizio: puntualità di consegna (fresco)

- Anche per il fresco si riscontra una riduzione della puntualità di consegna ed un disallineamento tra quanto misurato dalla GDO e quanto percepito dai PRO
- Lato GDO la misura puntuale della prestazione è favorita **dall'adozione dei sistemi di booking anche per il fresco**

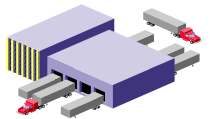
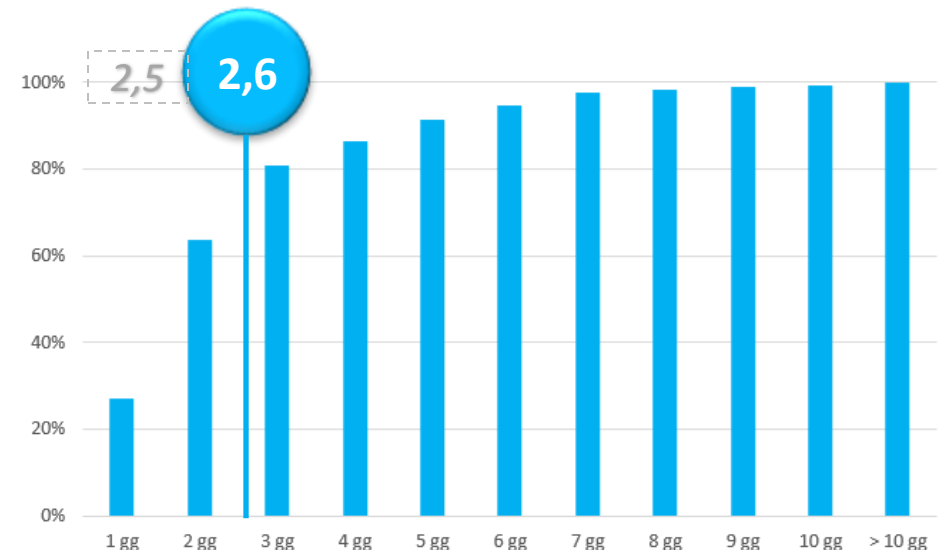
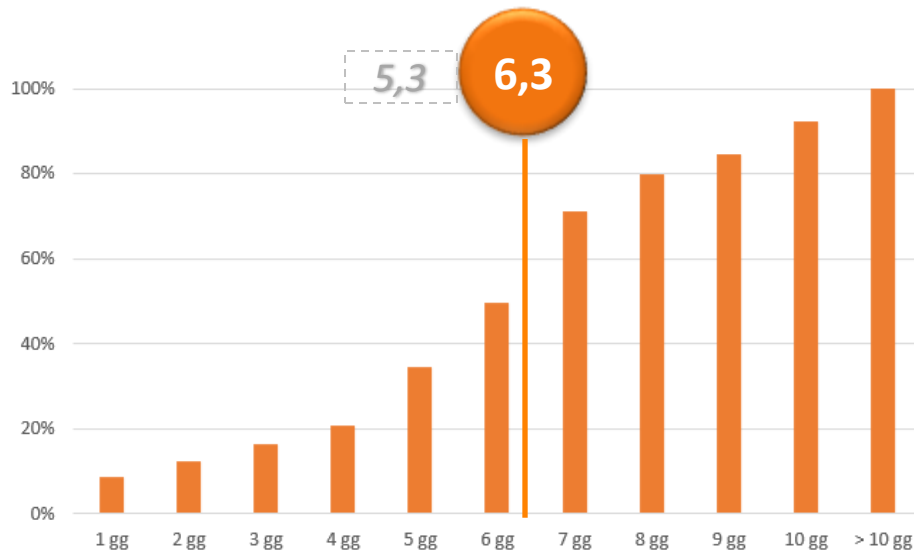


- Per il **secco** si osserva un allungamento del LT legato sia ai tentativi di evadere gli ordini direttamente dai plant, sia per cogliere delle opportunità di efficientamento dei trasporti. Per il **fresco** il LT è stabile
- Molte insegne non misurano il LT come «data consegna vs data ordine», e hanno riportato dati contrattuali

Secco

Fresco

2018



Ingresso al
Ce.Di.

NB. Dato espresso in gg
lavorativi, relativo alla
% **cumulata** dei fornitori
ricavato dall'anagrafica



«Stiamo rivedendo il LT con alcuni clienti, passando da 48 a 72 h»



“Se ha contratto un fornitore ha 5 gg di LT il riordinatore inserisce nel sistema di riordino 7 gg”

- I PRO evidenziano una **variabilità rispetto al valore del LT fissato contrattualmente** in funzione di:

- *Criteri di gestione degli ordini e la conseguente scelta di instradamento (es. se drop-size è alto, evasione da plant/DC)*



«Se l'ordine è < 18 pallet, allora c'è un giorno in più di LT»

- *Visibilità portafoglio ordini*



“Con un insegna discount mi danno l'ordine della promo con settimane di anticipo fissando la settimana di consegna. In prossimità della settimana di consegna il 3PL prenota lo slot in funzione dell'ottimizzazione dei suoi viaggi”

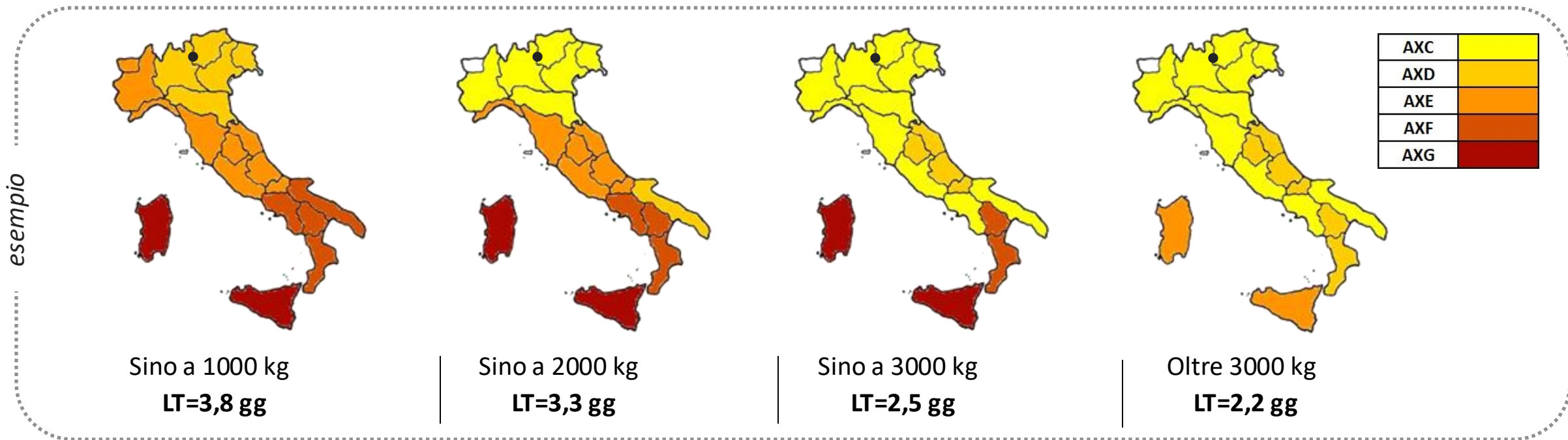
- *Richiesta di palletizzazioni speciali*



“Se vuoi l'UdC ribassata te la diamo ma con + 1 gg in più di LT”

- Alcuni PRO stanno valutando se ha senso continuare a lavorare con LT unico o introdurre più opzioni di LT per lo stesso punto di consegna («floating LT»)

- L'aumento *dell'order size* impatta non solo sull'efficienza di trasporto, ma anche sul livello di servizio offerto alla GDO, abilitando un maggior numero di consegne diretta senza passare da TP, e riducendo gli eventuali errori in fase di allestimento lungo la filiera



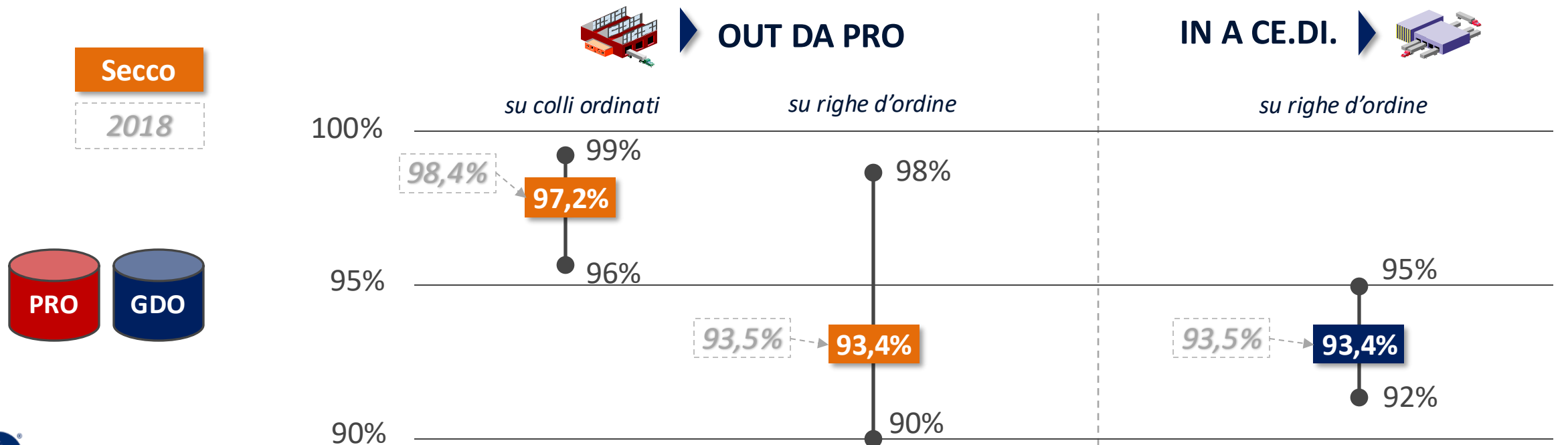
“Se l’ordine è piccolo, puntualità e completezza si deteriorano”



“Abbiamo concordato un LT AxC se l’ordine è sopra soglia, altrimenti è AXD (le soglie su base regionale)”

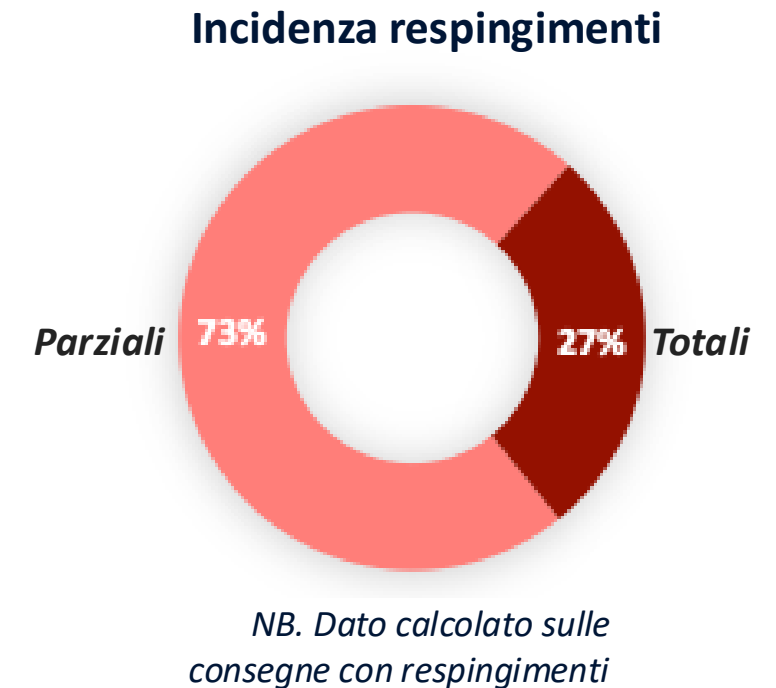
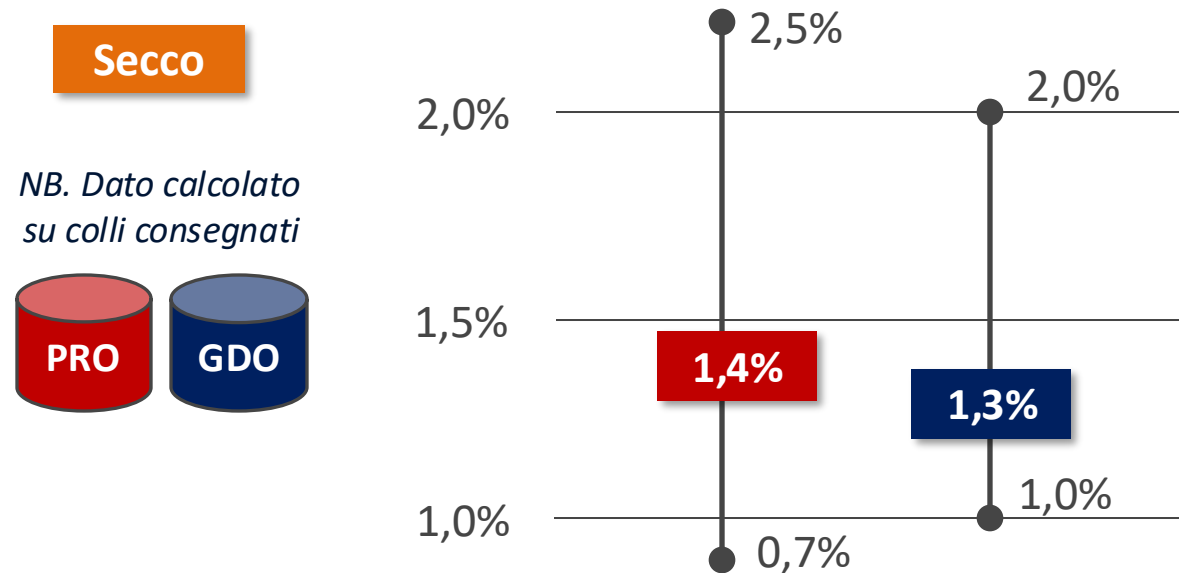
Livello di servizio: completezza (secco)

- La **completezza** è tipicamente misurata dai PRO in colli fatturati/colli ordinati ed è pari a 97,2%, in **leggero calo**
- Alcuni PRO includono nel calcolo della completezza anche errori di magazzino (inversioni) e respinti. Altri adottano un KPI di sintesi per la completezza e la puntualità (CCFOT=*customer case fill on time*)
- Al di là della completezza, i PRO segnalano una **mancaanza di visibilità sull'out-of-stock al PdV** (*On Shelf Availability*)
- Per i PRO che misurano la completezza anche in righe d'ordine, il valor medio (93,4%) è in linea con il dato misurato dalla GDO, e presenta una maggiore variabilità tra le aziende



Incidenza % dei respinti al ricevimento (secco)

- Nella ricerca 2024 è stato introdotto un nuovo KPI : **% di colli respinti alla consegna** (sia totale che parziale)
- Il dato medio lato PRO (1,4%) è simile a quello dichiarato dalla GDO (1,3%)
- Analizzando i respingimenti al Ce.Di., oltre 1/4 sono totali (intero carico dirottato)



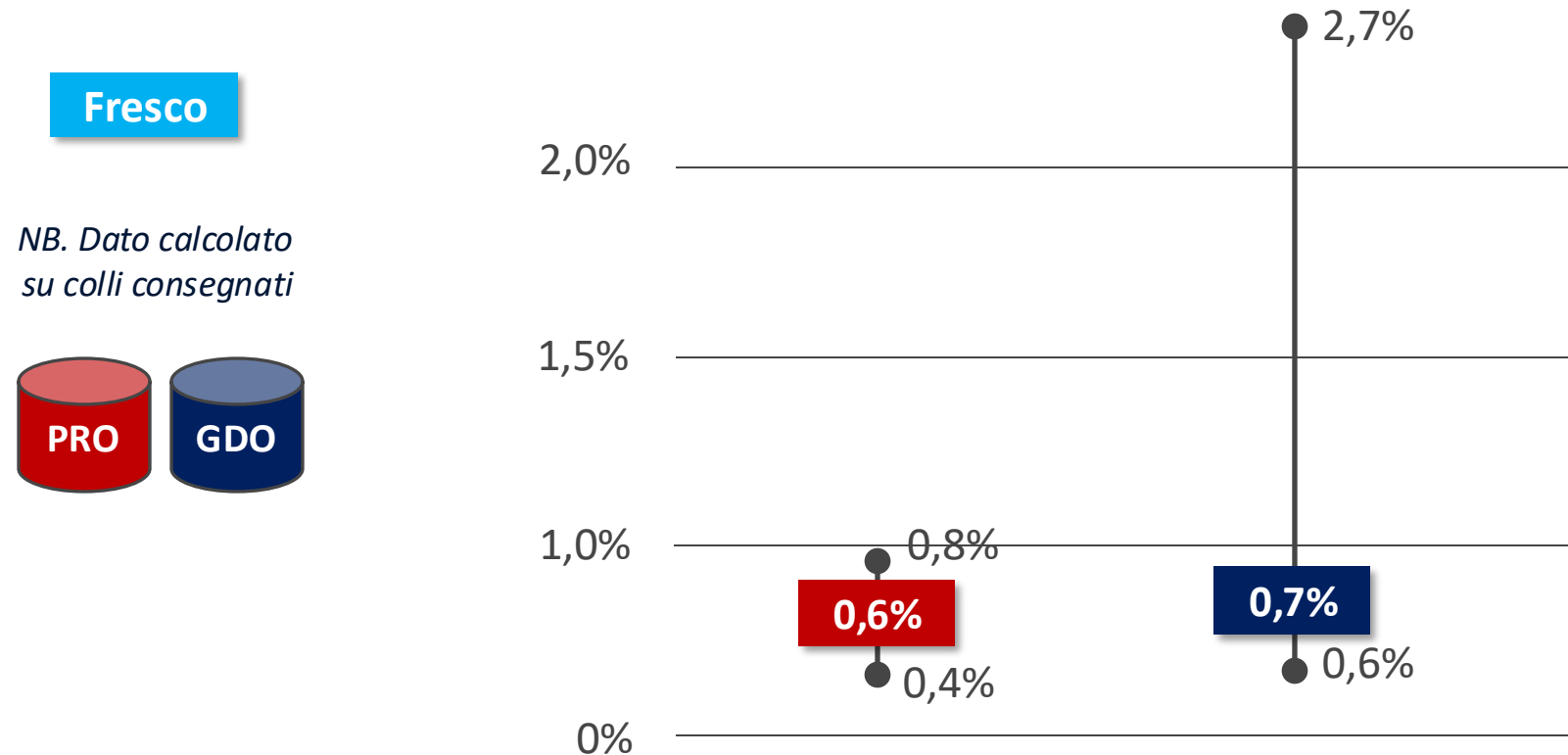
“A volte ci annullano l’ordine quando ormai è in viaggio”



“La sgrammatura degli imballi si è portata dietro un aumento dei danneggiamenti”

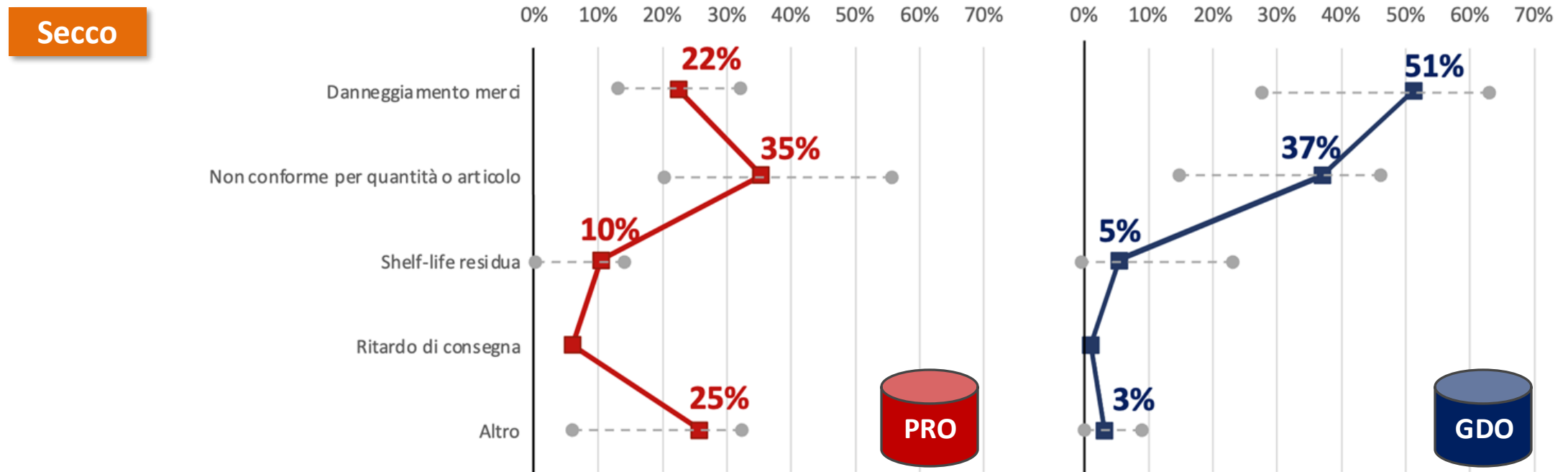
Incidenza % dei respinti al ricevimento (fresco)

- Il dato medio lato PRO (0,6%) è simile a quello dichiarato dalla GDO (0,7%)
- Il valore è circa la metà di quello rilevato sul secco**, questo a causa di un flusso più teso lato GDO
- Non sono disponibili statistiche sulla ripartizione tra respinti parziali e totali, in quanto vi è predominanza dei parziali



Incidenza % delle causali per respinti al ricevimento (secco)

- Le due cause principali dei respinti risultano il **danneggiamento delle merci** e la **non conformità all'ordine**
- I PRO registrano molte altre causali che, per confrontabilità, sono state inserite nella categoria «*Altro*» (es. respingimenti causati dalla **congestione dei Ce.Di.**)

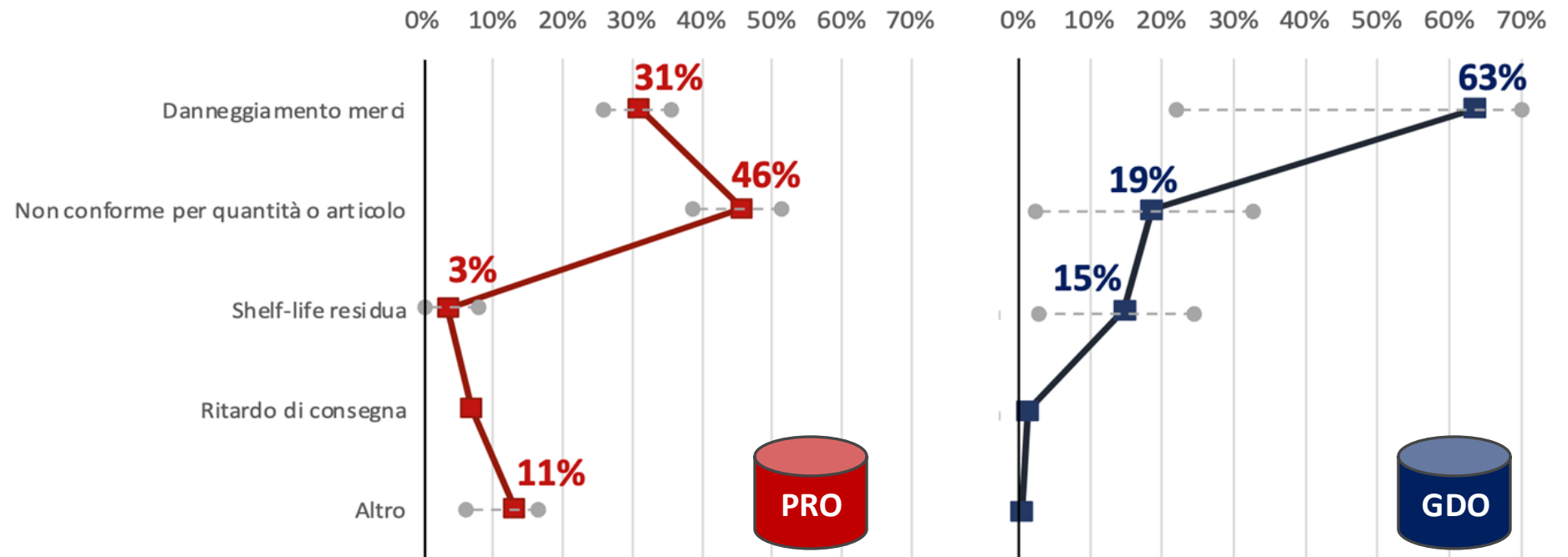


«Spesso ci troviamo in disaccordo sulle statistiche dei respinti in quanto noi misuriamo anche i respinti totali (es. per sciopero Ce.Di.) mentre la GDO misura prevalentemente i respingimenti solo a fronte dello scarico merci»

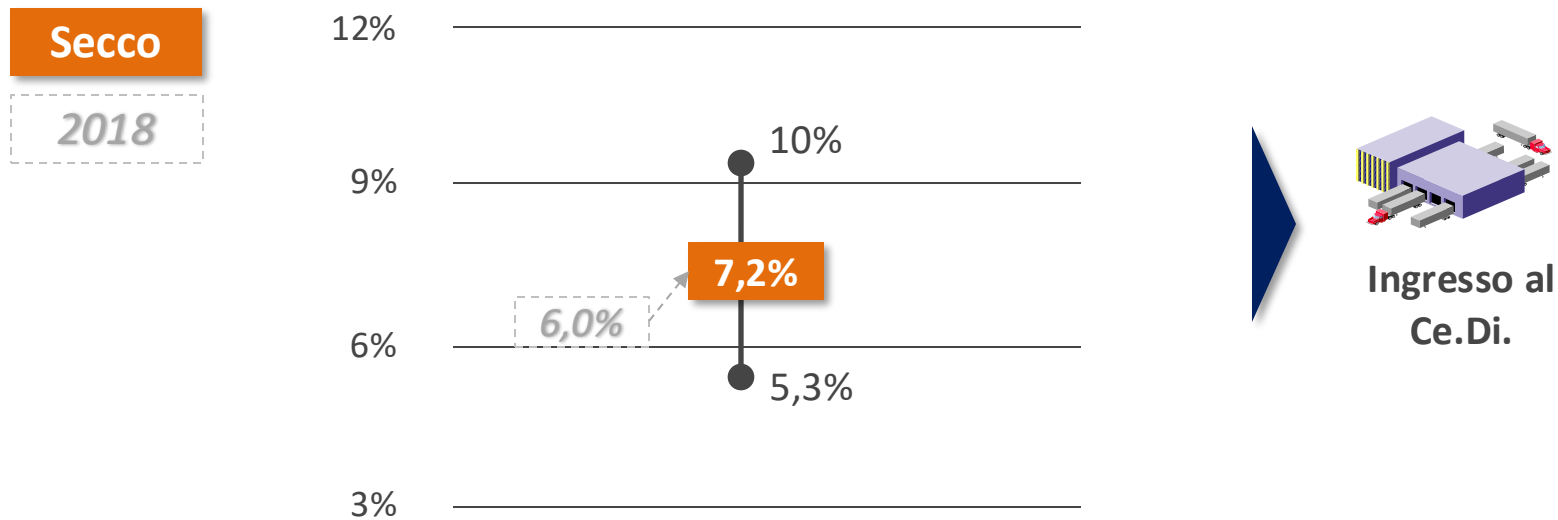
Incidenza % delle causali per respinti al ricevimento (fresco)

- Le due cause principali dei respinti risultano il **danneggiamento delle merci** e la **non conformità all'ordine**, con una incidenza relativa simile a quella riscontrata per i secchi
- La **Shelf life** residua sta diventando un elemento di tensione nella filiera

Fresco



- Dalle interviste alla GDO e dalle rilevazioni in banchina presso i CeDi si è registrato uno **sarto medio del 7% dei pallet EPAL** al ricevimento, ma con elevate escursioni soprattutto verso l'alto



“La percezione è che la qualità del parco pallet sia peggiorata in relazione al picco dei prezzi del 2021-22 e al prevalente ricorso a pallet usati di seconda scelta”



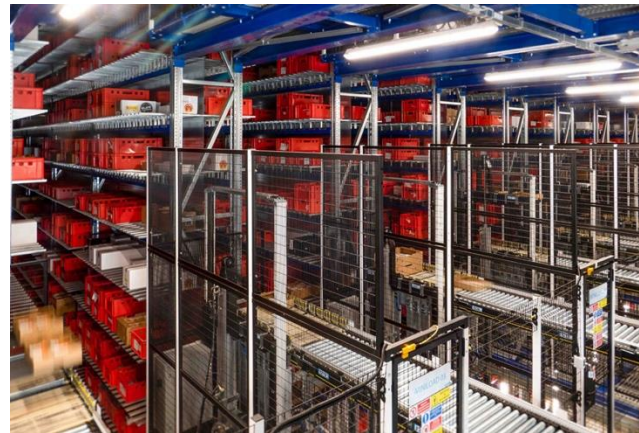
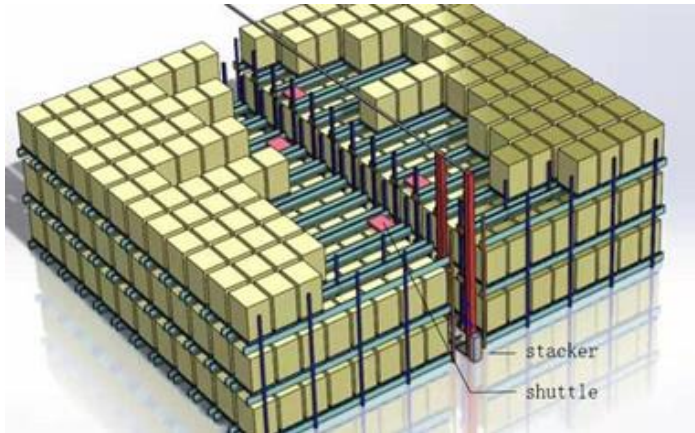
“L’incidenza aumenta se il CeDi è gestito da un 3PL, se gli articoli sono da inviare a UdC intera a negozio, oppure se è presente un’automazione nel CeDi con il controllo sagoma all’ingresso”

Sintesi delle criticità: situazione ieri ed oggi

- Esistono delle criticità non specifiche della filiera segnalate sia dai PRO che dalla GDO:
 - Difficoltà di gestione della **manodopera di magazzino**: invecchiamento, lavoro usurante, richiesta di flessibilità generano problemi di reperibilità dei lavoratori di magazzino
 - Difficoltà nel reperimento della **capacità di trasporto** (autisti e autotrasportatori)
 - **Aumento dei costi** logistici, principalmente legati all'incremento dei fattori produttivi dei magazzini e trasporto



- **L'automazione** per lo **stoccaggio** e la **movimentazione** delle **UdC intere** è una leva strategica sia per la GDO che per i PRO, anche per rispondere alle criticità della logistica
- I PRO fanno ricorso all'automazione in caso di depositi centrali di proprietà o di magazzini di fabbrica, che spesso lavorano su 2/3 turni con UdC standard
- **La scelta della tecnologia per il picking dei colli è molto più complessa** e ad oggi solo poche aziende GDO l'hanno adottata o la stanno sviluppando per i generi vari (secco), e in particolare per i colli più pesanti (beverage)

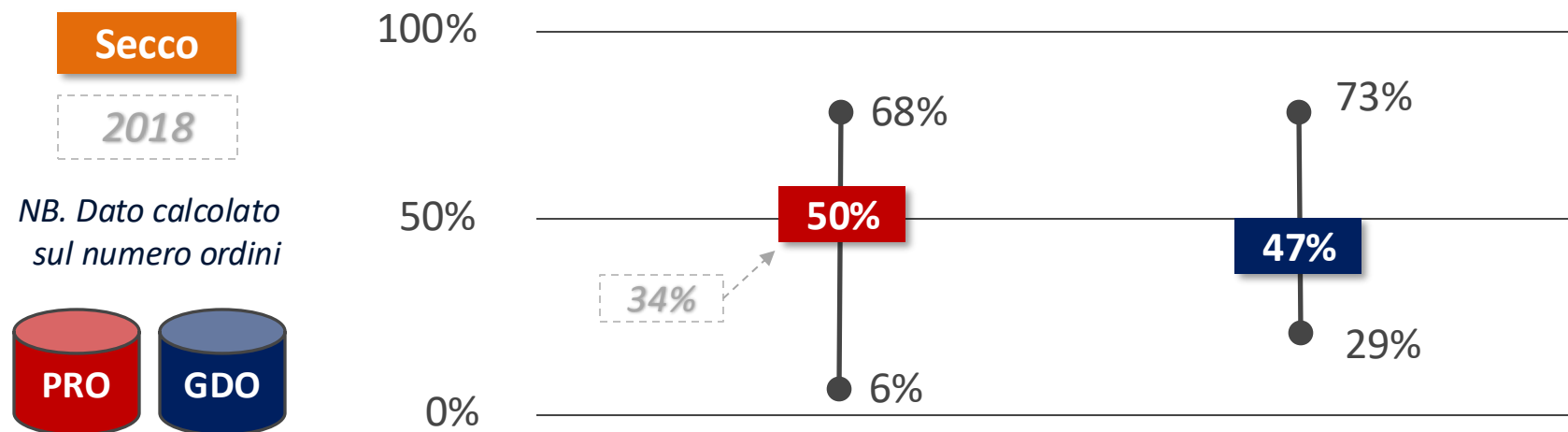


Sintesi delle criticità: situazione ieri ed oggi

- Focalizzandosi sulle **criticità specifiche** della filiera, emerge **un peggioramento lato servizio** e un miglioramento significativo in termini di minor sbilanciamento dei flussi, minori problemi per disallineamento delle anagrafiche e riduzione dell'ampliamento della gamma.
- La qualità degli imballi e la **digitalizzazione**, nonostante alcuni **progressi**, sono ancora aree importanti su cui lavorare

Criticità rilevate nel 2018		E nel 2023 ?
Livello di servizio	<i>bassa puntualità di consegne in ingresso ai Ce.Di. e difficoltà a rispettare gli slot di consegna prenotati sui portali</i>	
Disallineamento delle anagrafiche	<i>informazioni "logistiche" pondo-volumetriche non sempre correttamente mantenute, e problemi di sincronizzazione informativa anche interni alla GDO (tra WMS e sistema di riordino)</i>	
Qualità degli imballi	<i>riduzione della qualità parco pallet, proliferazione di mezzi pallet, sgrammatura imballi primari e secondari con conseguente aumento dei danneggiamenti e una minore macchinabilità dei colli</i>	
Digitalizzazione	<i>basso livello di digitalizzazione dei processi, scarsa visibilità degli ordini fuori dal perimetro aziendale, difficoltà a standardizzare i tracciati dati</i>	
Ampliamento della gamma	<i>crescita del numero di referenze, complessità nella gestione degli articoli basso rotanti, gestione a magazzino degli espositori</i>	
Sbilanciamento dei flussi	<i>aumento della variabilità dei flussi e sbilanciamento dei flussi in/out dai Ce.Di. nel mese e nella settimana</i>	

- La **trasmissione ordini** da parte della GDO in EDI è in **crescita** (dal 34% al 50%)
- L'**elevata variabilità tra i PRO** dipende da più fattori: la maturità tecnologica, la dimensione aziendale, la percezione dei benefici, e la presenza di nuove tecnologie alternative (sistemi di lettura automatica degli ordini basati su AI)



“L’EDI presuppone clienti maturi che abbiano i listini e le anagrafiche allineati”

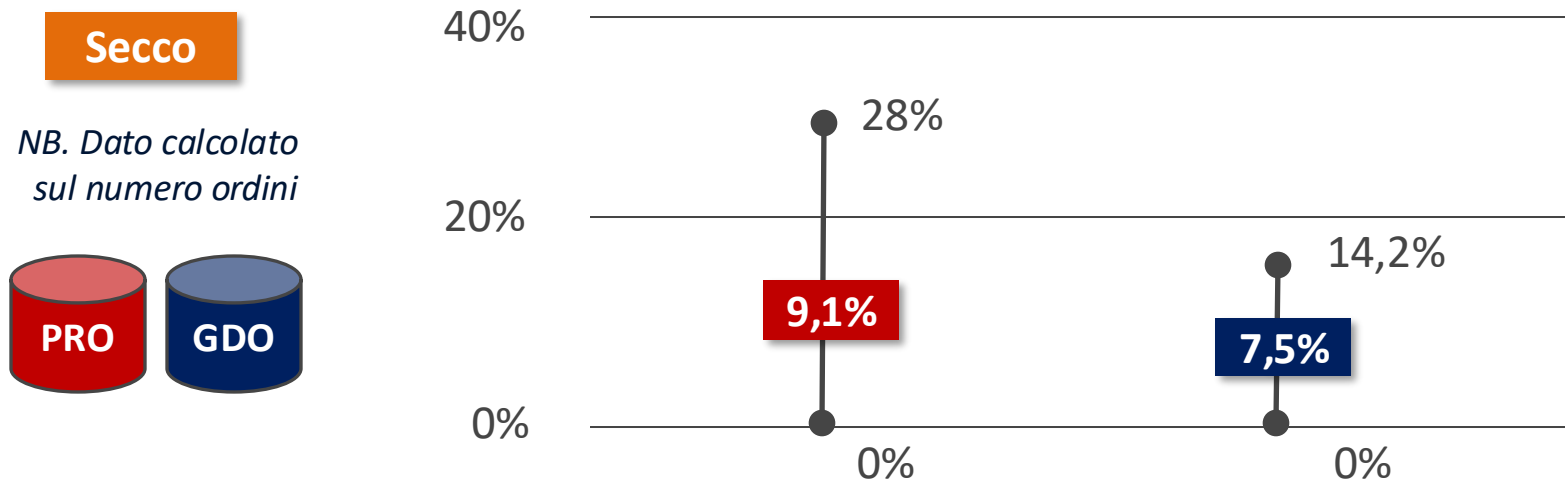


“Per molti clienti al Sud anche la forza vendita preferisce tornare a casa con l’ordine firmato su carta”



“L’EDI di per se genera un valore relativo, ma abilita il possibile sviluppo di VMI, e condivisione dei dati OSA”

- Per il secco, sono stati riscontrati i primi casi di digitalizzazione lato consegne, in particolare per il DESADV.
- Il DESADV è utilizzato in misura molto bassa dai piccoli PRO, da cui una minore incidenza rilevata dalla GDO
- Per il fresco, i **casi di adozione si limitano a pochi grandi PRO con elevata incidenza di ordini in EDI** (*fattore abilitante*)



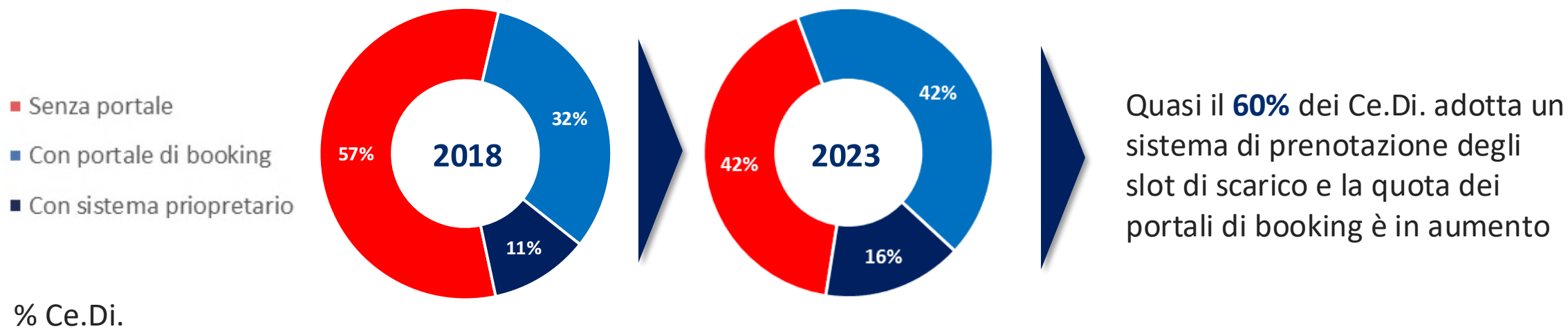
“Offriamo il DESADV solo quando i clienti sono già integrati con EDI, in quanto il DESADV non genera valore per noi”



“Solo parlando con la controparte logistica della GDO abbiamo scoperto che il nostro DESADV non veniva utilizzato”

La diffusione dei sistemi di booking nei Ce.Di.

- La diffusione del sistema di booking è in crescita, rappresenta circa il **60% delle consegne** effettuate. Considerando solo i Ce.Di. che sono dotati di una piattaforma di booking, le prenotazioni rappresentano il 79% delle consegne
- Sui freschi, l'introduzione della gestione a stock sta portando all'utilizzo delle piattaforme di booking



“Sul portale non metto il 100% delle capacità di ricevimento per tenermi la possibilità di concedere una finestra last minute ai non prenotati”



“Nel fresco non li usiamo perché con LT così stretti i fornitori non riescono a prenotare per tempo. Usiamo la logica del calendario fisso”

Sintesi delle criticità: situazione ieri ed oggi

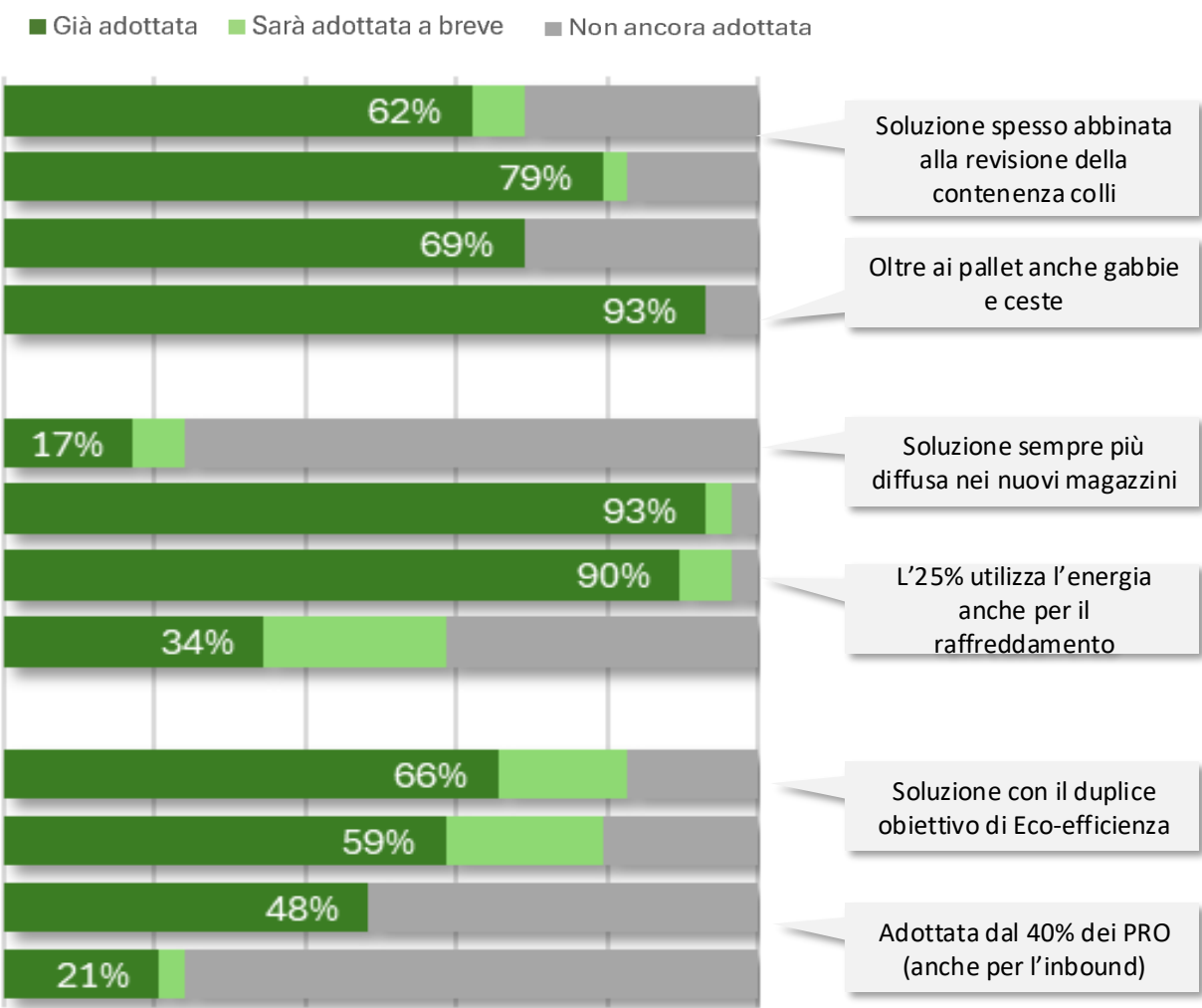
- Emergono **nuove aree di attenzione**

Criticità rilevate nel 2023	
Riduzione della qualità del flusso fisico	<i>riduzione qualità degli imballi, legni inclusi, con aumento danneggiamenti e aumento furti</i>
Gestione del LT di rifornimento	<i>allungamento dei LT in caso di passaggio da transito, regole gestionali che portano ad elevata variabilità del LT, bassa visibilità sulle attività operative</i>
Efficacia dei portali di booking	<i>sia difficoltà a trovare gli slot sia capacità di rispettare gli slot promessi</i>
Aumento dei respingimenti	<i>aumento della difficoltà a comprendere ed avere visibilità delle vere motivazioni dei respingimenti (sia totali che parziali)</i>
Rispetto FEFO* e gestione shelf life	<i>difficoltà per il PRO a consegnare in momenti diversi rispettando il FEFO, a cui si aggiungono richieste crescenti di aumento della shelf life residua da parte della GDO, indipendentemente dalla shelf-life complessiva del prodotto</i>

(*) FEFO: first expired, first-out

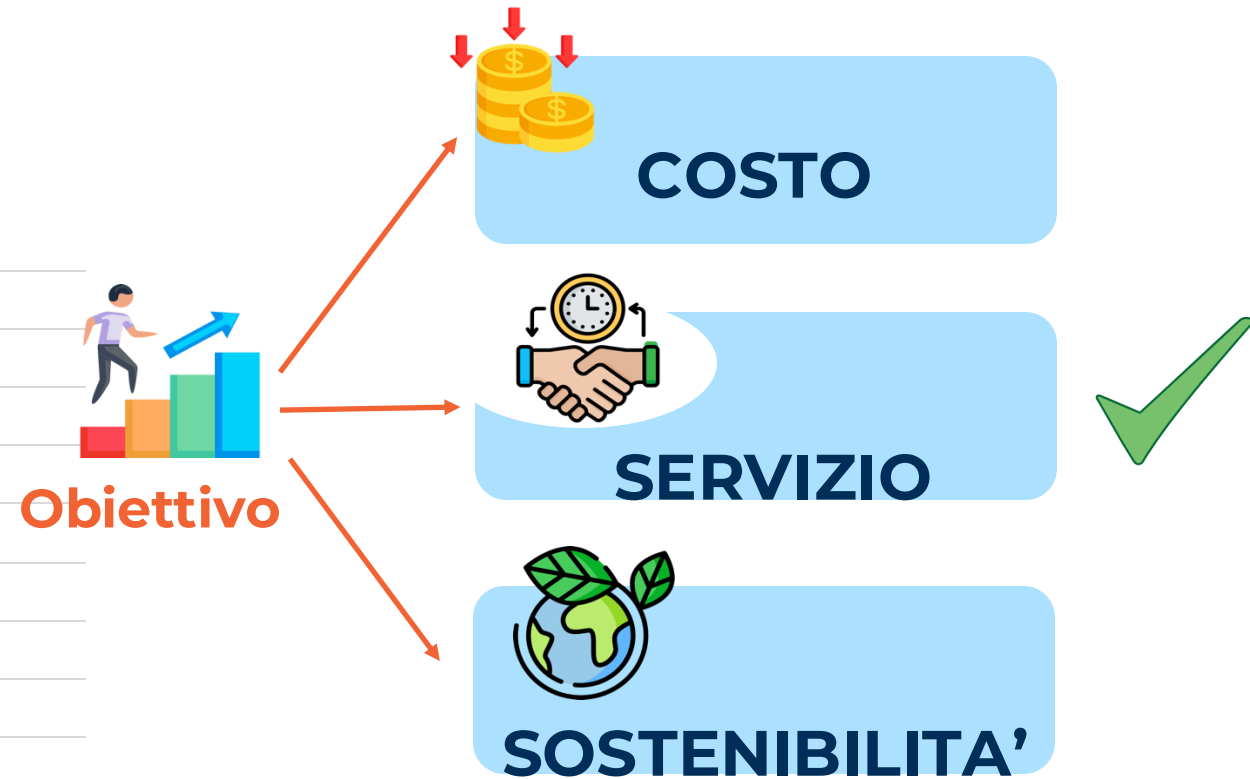
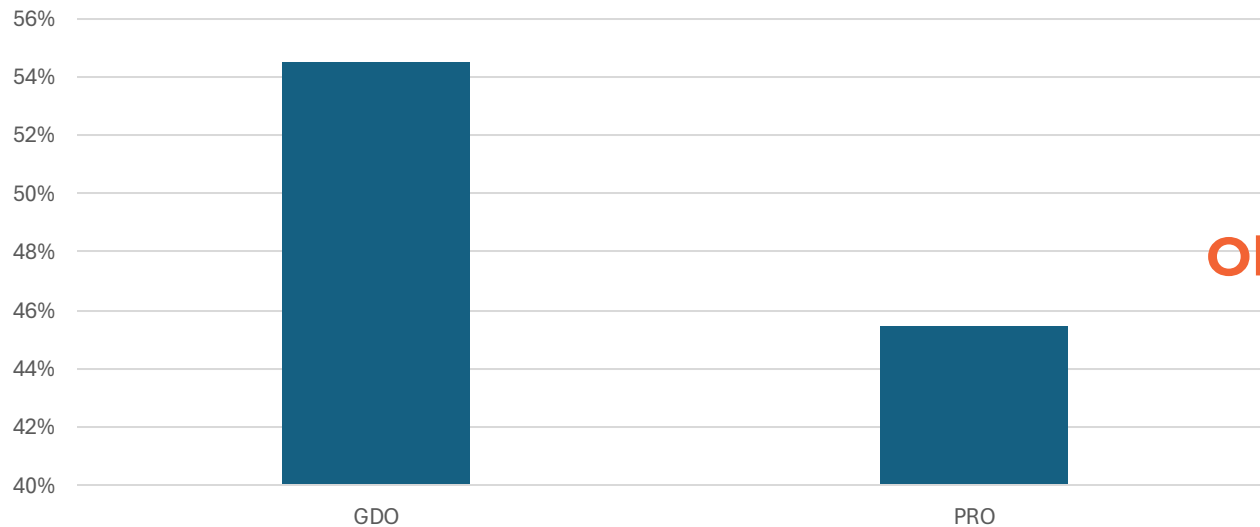
■ Aumentata significativamente l’attenzione alla **sostenibilità**

AMBITO	SOLUZIONE	
Imballi e Unità di Carico	Sgrammatura imballi	(escluso packaging primario)
	Imballi in materiale riciclato	(es. ottenuti da processi di recupero carta, plastica, etc.)
	Imballi secondari riutilizzabili	(es. cassette impilabili, pieghevoli, etc.)
	Imballi terziari riutilizzabili	(es. pallet, container, casse etc.)
Magazzini e intra-logistica	Magazzino costituito da brownfield	(es. aree industriali abbandonate e contaminate riqualificate)
	Sistemi di illuminazione	(es. lampade a LED, sensori crepuscolari etc.)
	Generazione energia green	(es. tetto fotovoltaico)
	Sistemi per riduzione dei consumi	(es. Smart Metering, software BMS per efficientamento energetico)
Trasporti e distribuzione	Ridisegno network logistico	(es. riallocazione plant , facility relocation per ridurre i km)
	Carburanti alternativi	(es. bioLNG, HVO etc.)
	Trasporto intermodale	(su tratte nazionali, in sostituzione della gomma)
	Veicoli elettrici	(es. furgoni e motrici per il last mile)

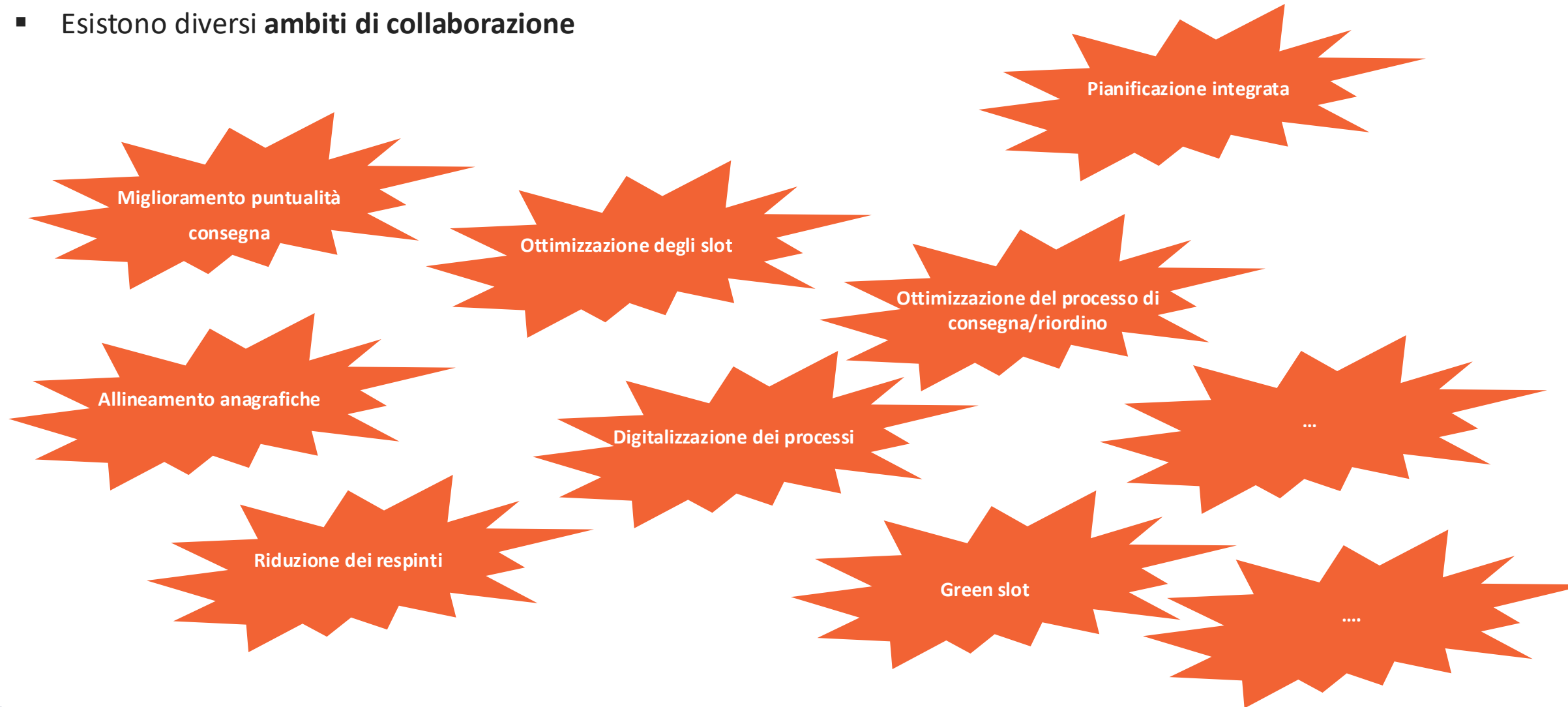


- Negli ultimi anni le aziende hanno **attivato progetti di collaborazione**, principalmente per **migliorare il livello di servizio**

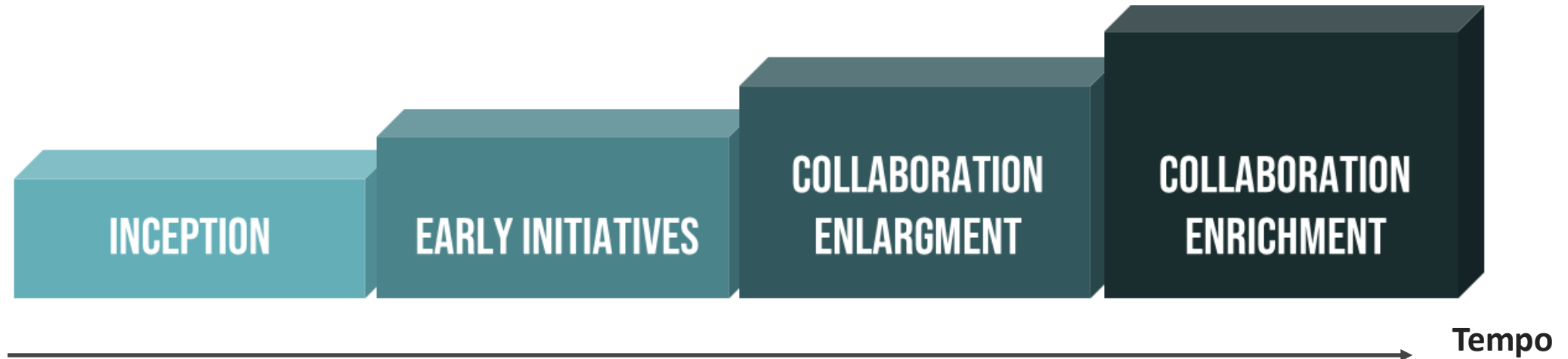
% aziende con sviluppo progetti collaborativi dal 2022 al 2024



- Esistono diversi **ambiti di collaborazione**

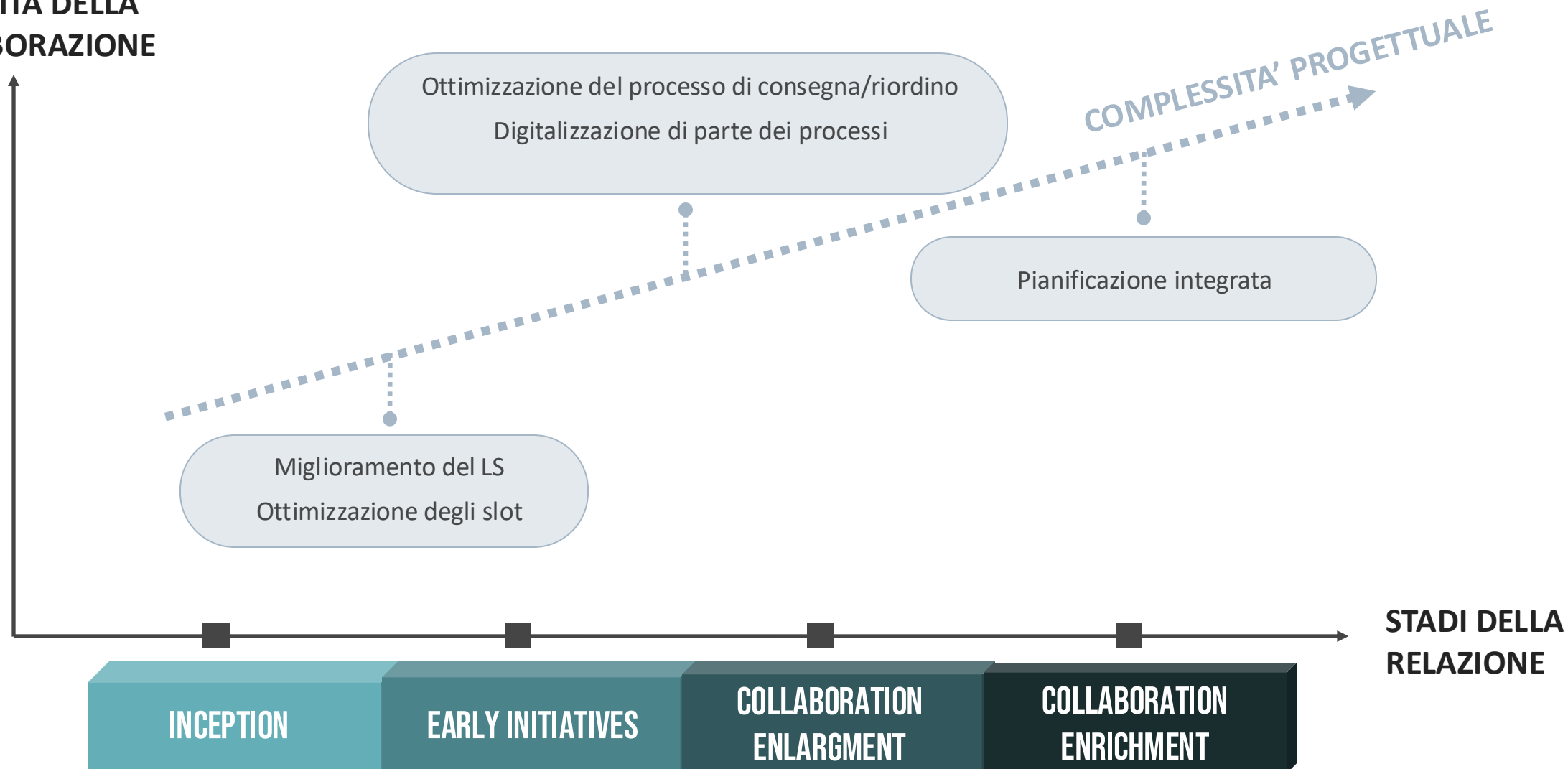


- La collaborazione lavora per singola «relazione cliente-fornitore» (=diade PRO-GDO)
- La collaborazione procede per gradi: sono emersi **4 stadi/fasi di sviluppo della relazione**

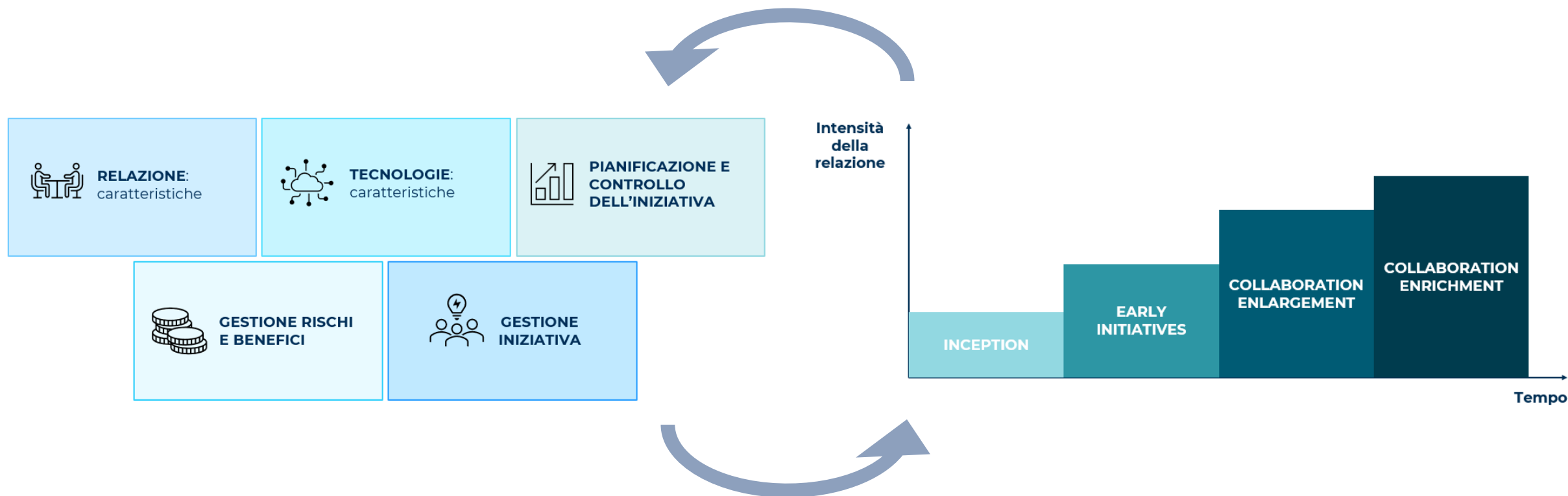


Collaborazione di filiera: traiettoria

INTENSITÀ DELLA
COLLABORAZIONE



Collaborazione di filiera: facilitatori





Grazie per l'attenzione



Coordinamento Scientifico a cura di:



Daniela Bianco



Alberto Corti



Fabrizio Dallari



Marco Melacini



POLITECNICO
MILANO 1863



Alessandro Del Fabbro



Michela Coita



Alessandro Furlanetto

**Il team di ricerca congiunto della
LIUC Università Cattaneo e del Politecnico di Milano**



Margherita Smergo

Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano





I risultati della ricerca

PARTE II

Case History



I risultati della ricerca

PARTE II

Case History

CHIARA MIAZZI

→ responsabile supply chain management →
Aspiag Service



DARIO CASTAGNA

→ supply chain commerciale Italia →
secondary transport manager
Ferrero Commerciale Italia



DARIO CASTAGNA

supply chain commerciale Italia
secondary transport manager
Ferrero Commerciale Italia

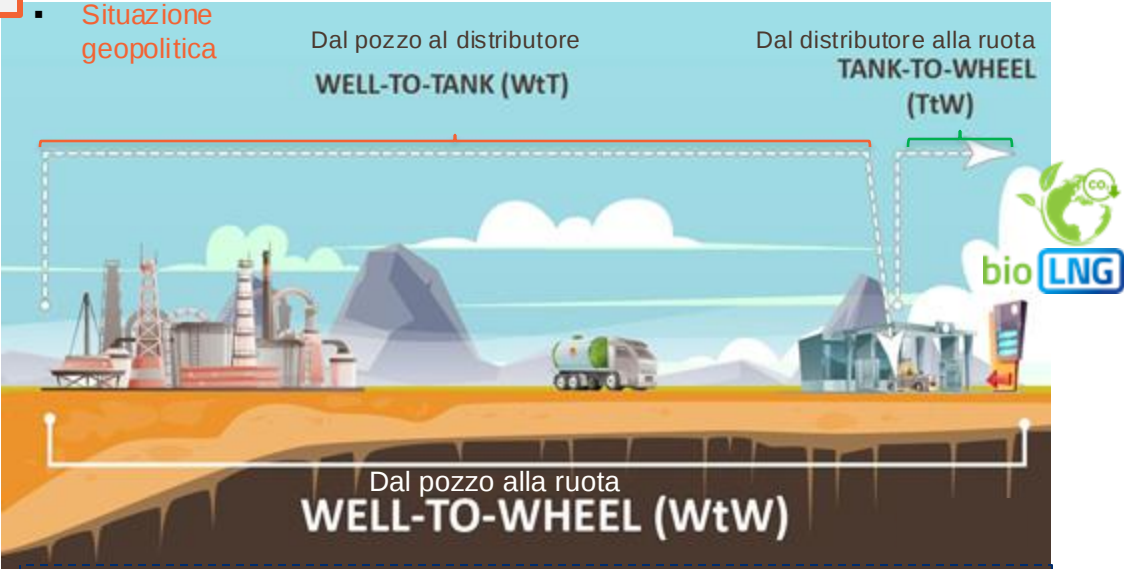


Mezzi ecologici



+7%

- Produzione
- Trasporto
- Situazione geopolitica



Diventa sempre più necessario agire sulla parte finale della catena: il Tank to Wheel (dal distributore alla ruota)

Saturazione



Aumentando la saturazione media a 32 pallet si potrebbe ridurre del 20% - 30% il numero di mezzi circolanti.

Occorre eliminare i percorsi non saturi, l'identificazione e l'ottimizzazione di viaggi non saturi permette di migliorare il servizio al cliente e ridurre l'emissione di CO2.

Sviluppo del trasporto sostenibile



Ottimizzazione consegne

- Definizione calendari di consegna
- Definizione giorni fissi di consegna



Ubicazione magazzini

- 1ª revisione 2017/2020
- 2ª revisione 2023/2027



Riduzione emissione CO2

Misurare l'Impatto

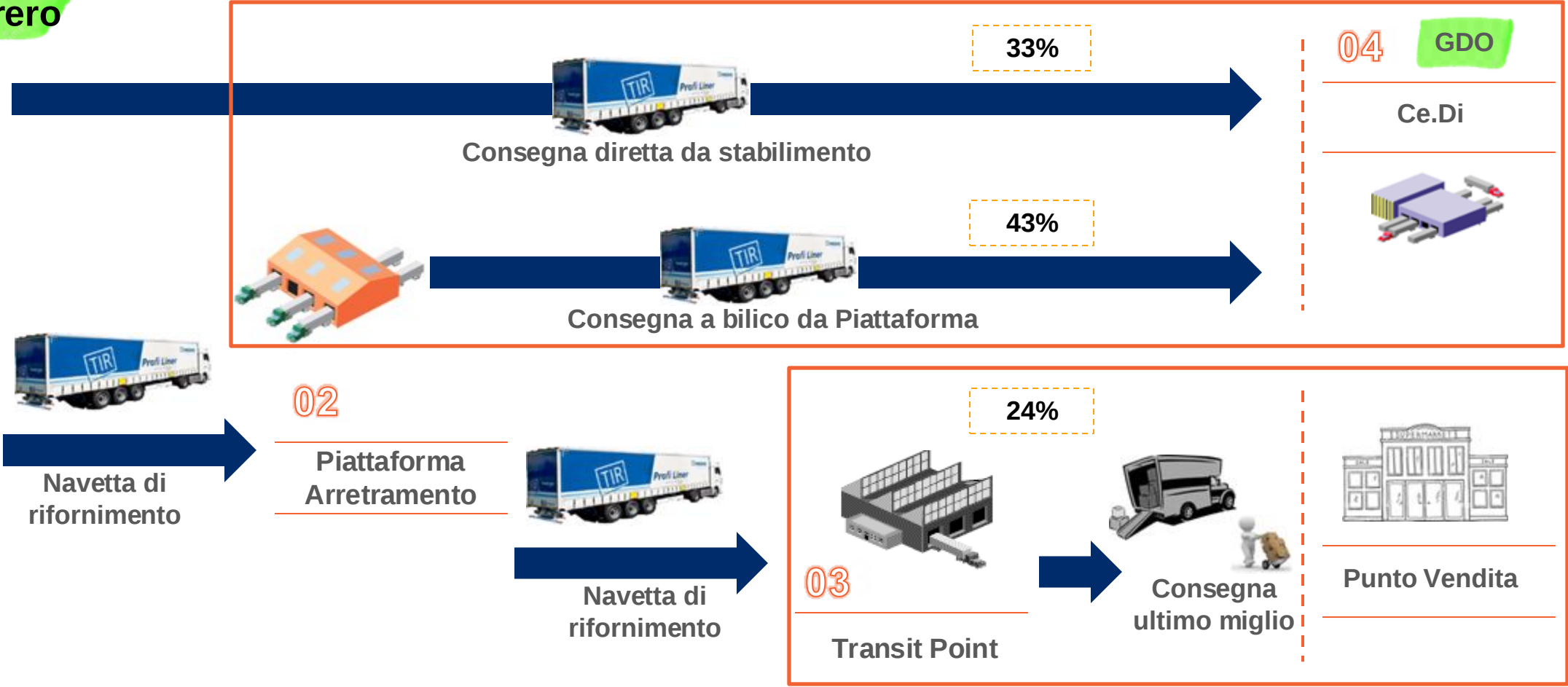
Valutare l'impatto ambientale delle operazioni aziendali aiuta a identificare aree di miglioramento.

Utilizzare indicatori di performance ambientale e sociali consente alle aziende di monitorare i progressi e apportare modifiche in tempo reale.

Network Ferrero



01
Plant Produttivo



Principali punti di attenzione PRO-GDO



Viaggi insaturi

Aprono opportunità in termini di:

- Riduzione CO2
- Minor impiego di automezzi (risorsa numericamente scarsa)
- Minori mezzi da scaricare presso i magazzini riceventi
- Minor numero di mezzi «muticonsegna & multicliente» che possono causare ritardi sulle consegne successive alla prima



Ritardi nelle consegne & Orari di scarico

Possono derivare da vari fattori:

- Interni all'organizzazione della azienda (PRO)
- Indisponibilità di prodotto (shortage, blocchi qualitativi, ecc.)
 - Errata allocazione sui magazzini

Derivanti dall'interazione delle diverse aziende coinvolte (PRO-3PL-GDO)

- Indisponibilità di slot di scarico
- Indisponibilità e/o ritardi nel trasporto
- Indisponibilità di spazi o criticità dei magazzini riceventi



Merce Rifiutata

Causano svantaggi a tutte le aziende coinvolte e possono paradossalmente ripercuotere i loro effetti sulle giacenze di magazzino

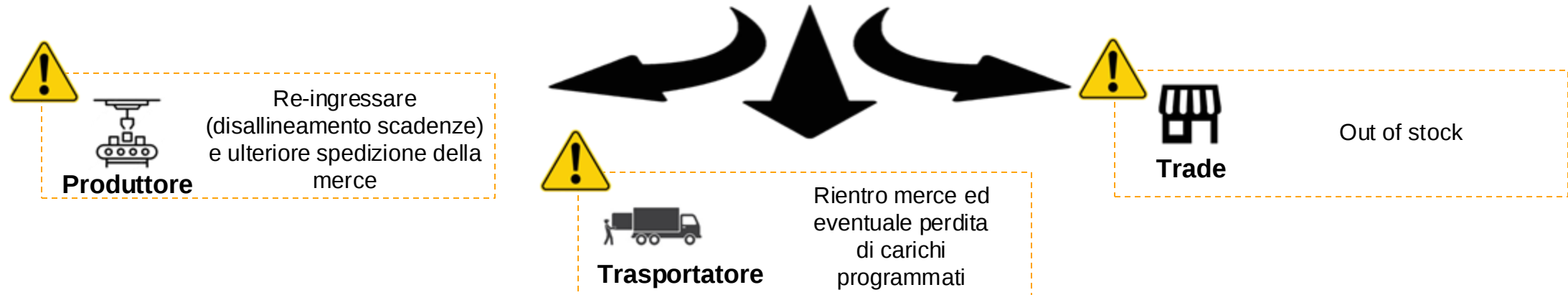


Lo slot booking diventa un vincolo all'operatività quando viene gestito in maniera rigida.

Emerge la necessità di approcciare lo slot booking in una visione dinamica.

Non rispettare uno slot di scarico implica una sosta prolungata o una riconsegna da effettuare nei giorni successivi, con annullamento dell'ordine in consegna e conseguente **impatto su tutti gli attori coinvolti**

Una pianificazione congiunta e la gestione coordinata degli slot booking possono ridurre tali criticità.



Esempio di catena di comunicazione



Relazione tra comunicazione ed efficienza



Generazione inefficienze

<i>Merce Rifiutata</i>			
	Doc. emessi	Colli rifiutati	
Mer. Rif Totali	14%	53%	
Mer. Rif Parziali	86%	47%	

<i>Causali Merce Rifiutata (doc. emessi base 100)</i>			
	Doc. emessi	Colli da Merrif totali	Colli da Merrif parz.
A Merce non ordinata	22%	35%	65%
B Mancante allo scarico	20%	5%	95%
C Prodotto danneggiato	25%	39%	61%
D Scadenza non gradita	13%	15%	85%
E Ordine annullato	4%	69%	31%
F Tempi cons non grad.	4%	78%	22%
Altro	12%		

- A ▪ Errore digitazione ordine
- A ▪ Disallineamento anagrafiche
- B ▪ Errore nel carico della merce
- C ▪ Errore nel carico/scarico
- C ▪ Incidente nel trasporto
- D ▪ Ritorno di data
- D ▪ Errore nelle tabelle WMS
- E ▪ Richiesta annullamento post evasione ordine
- F ▪ Ritardo nella consegna
- F ▪ Slot di scarico non disponibile

Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano



CHIARA MIAZZI

← responsabile supply chain management →
Aspiag Service



Aree di competenza:

- Trentino–Alto Adige
- Friuli Venezia Giulia
- Veneto
- Emilia Romagna
- Lombardia (esclusa Varese)

Fatturato 2023: 2,71 miliardi

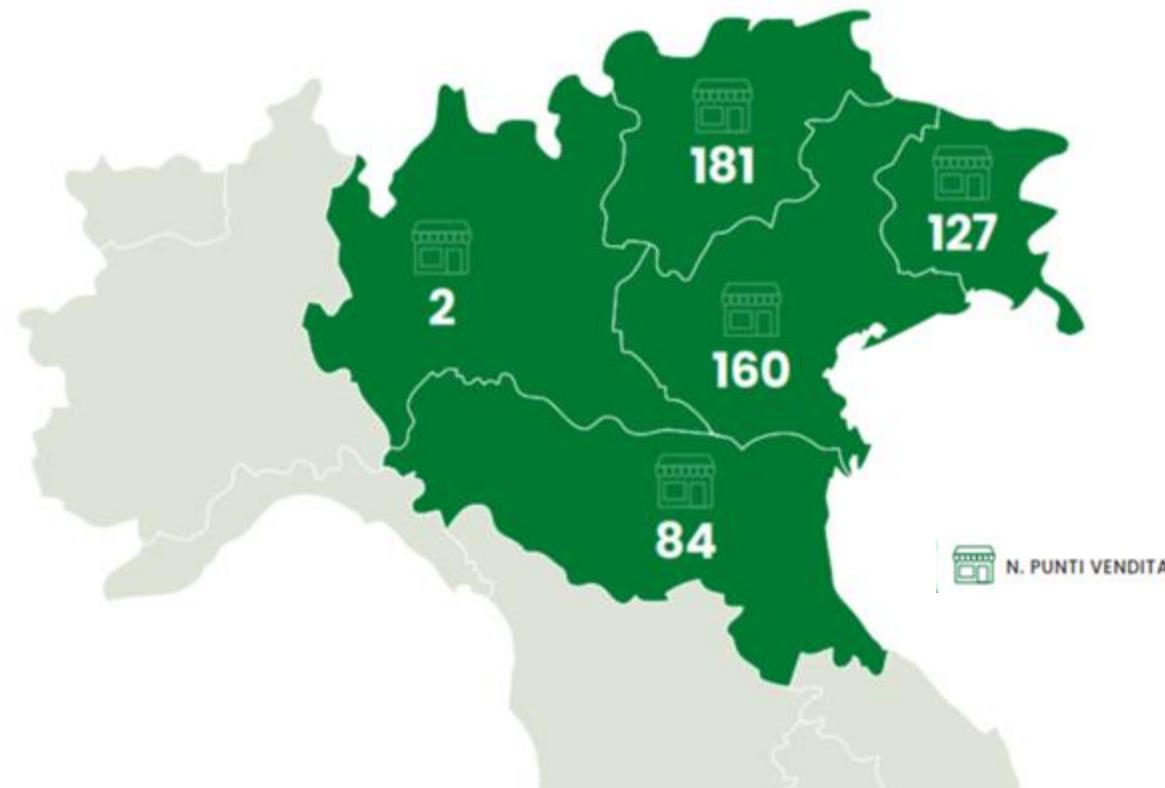


Punti vendita
diretti
250
Punti vendita
affiliati
304

Collaboratori
9.285



*Dati aggiornati al 31.12.2023



Collaborazione di filiera



Timeline

2021	2022	2023	2024 - oggi
Organizzazione: Supply Chain Management			
Misurazione Performance	- Attivazione relazioni "one to one" con i Fornitori "Quick Wins"	- Consolidamento relazioni - Ottimizzazione "azioni d'intervento" - Monitoraggio Periodico	- Attivazione nuove relazioni - Attivazione progetti di collaborazione più complessi

- **6** relazioni mature (dal 2021)
- Oltre **10** nuove attivazioni nel 2024
- Focus attività collaborazione:
 - Miglioramento «on time» (in alcuni casi, +15% 2024 VS 2023)
 - Miglioramento «in full» (in alcuni casi, +2-3% 2024 VS 2023)
 - Riduzione % respinti al ricevimento
 - Ottimizzazione ordini (frequenza, «order size», lead time, etc.)
 - Prototipi di digitalizzazione consegne (DESADV, SSCC)
- 2024: Formazione «*Supply Chain Collaboration*» (10 persone)





"Processo e risultati"

"È necessario agire e non aspettare che qualcosa succeda"

"Il motore del cambiamento siamo NOI"

Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano





ORIZZONTE SUPPLY CHAIN:

le aziende del largo consumo
si preparano ad affrontare le nuove sfide





ORIZZONTE SUPPLY CHAIN:
le aziende del largo consumo
si preparano ad affrontare le nuove sfide



GIUSEPPE LUSCIA

↗ ECR senior project manager ↖
GS1 Italy



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano





ORIZZONTE SUPPLY CHAIN:

le aziende del largo consumo
si preparano ad affrontare le nuove sfide





ORIZZONTE SUPPLY CHAIN:

le aziende del largo consumo
si preparano ad affrontare le nuove sfide



GIOVANNA VERANI

integrated customer service director
Barilla

GIUSEPPE BERTINI

direttore logistica e supply chain
Coop Italia Soc. Coop

ANDREA RABIZZI

direttore cs e rete distributiva
Transmec To Be

modera

GIUSEPPE LUSCIA

ECR senior project manager
GS1 Italy



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano







SILVIA SCALIA

ECR and training director

GS1 Italy



Strade condivise

Innovazione e sostenibilità
per la logistica del largo consumo

27 marzo
ore 12:30 - 18:00

Monte Rosa 91, Milano

