

BLUEBOOK



I costi nascosti della filiera del largo consumo

Analisi dei costi logistici della relazione produttori-GDO

Nonostante lo sforzo profuso al fine di garantire che i contenuti riportati nel presente documento siano corretti, GS1 Italy e qualsiasi altra parte coinvolta nella creazione e predisposizione dello stesso declinano qualsivoglia forma di responsabilità, diretta o indiretta, nei confronti degli utenti ed in generale di qualsiasi soggetto terzo per ogni possibile pregiudizio che possa derivare da eventuali violazioni di diritti (anche di proprietà intellettuale) di terzi, imprecisioni, errori ed omissioni dei suddetti contenuti nonché da un utilizzo non corretto o riponendo in ogni caso un improprio affidamento sulla correttezza degli stessi. Nello specifico il presente documento viene fornito senza alcuna garanzia connessa inter alia alla sua commerciabilità, assenza di violazioni di qualsiasi natura, idoneità per uno specifico scopo ed utilizzo o qualsivoglia ulteriore garanzia.

Il presente documento potrebbe inoltre essere soggetto in qualsiasi momento e senza obbligo alcuno di preventivo avviso a modifiche unilaterali da parte di GS1 Italy e ciò a causa delle evoluzioni tecnologiche e degli standard GS1 o di nuove norme di legge e regolamentari. GS1 e il logo GS1 sono marchi registrati di titolarità di GS1 AISBL.

<u>PREMESSA</u>	9
<u>EXECUTIVE SUMMARY</u>	11
<u>1. INTRODUZIONE E OBIETTIVI DELLA RICERCA</u>	14
<u>2. METODOLOGIA DELLA RICERCA</u>	17
2.1 Il processo “Order-to-Delivery” e i relativi costi	18
FOCUS 1: Contratto franco sponda vs contratto franco banchina	19
2.2 La definizione dei business case PRO-GDO	22
FOCUS 2: Modelli di gestione a confronto: stock vs ventilazione	26
2.3 La raccolta dei dati e dei costi del processo logistico	28
<u>3. I FATTORI CHE INFLUENZANO LE PERFORMANCE DELLA FILIERA</u>	31
3.1 La prospettiva della GDO	32
3.2 La prospettiva dei PRO	35
<u>4. MODELLIZZAZIONE DEI COSTI DI INTERFACCIA NEL PROCESSO ORDER-TO-DELIVERY</u>	41
4.1 La modellizzazione del Cost-to-Receive	42
4.2 La modellizzazione del Cost-to-Serve	46
<u>5. RISULTATI DELL'ANALISI: SETTORE DEI FRESCHI</u>	51
5.1 Analisi del Cost-to-Receive sostenuto dalla GDO per il fresco	52
5.2 Analisi del Cost-to-Serve sostenuto dai fornitori del fresco	56

<u>6. RISULTATI DELL'ANALISI: SETTORE DEI SECCHI</u>	62
6.1 Analisi del Cost-to-Receive sostenuto dalla GDO per il secco	63
FOCUS 3: Il beneficio della digitalizzazione sui tempi di ricevimento	67
6.2 Analisi del Cost-to-Serve sostenuto dai fornitori del secco	70
FOCUS 4: I tempi di attesa allo scarico	74
FOCUS 5: La nuova legge sull'interscambio pallet	77
<u>7. CONSIDERAZIONI FINALI E IMPLICAZIONI PER LA FILIERA</u>	78
<u>RINGRAZIAMENTI</u>	85

GS1 ITALY, MOLTO PIÙ DEL CODICE A BARRE

L'organizzazione non profit GS1 è il motore dietro gli standard più diffusi a livello globale, primo fra tutti l'iconico codice a barre. La nostra missione è chiara: facilitare la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra le aziende e con le persone, promuovendo efficienza, trasparenza e la trasformazione digitale.

Nati dalle imprese per le imprese, siamo un network mondiale di 120 organizzazioni nazionali, che conta oltre 2 milioni di aziende. In Italia, GS1 Italy riunisce 42 mila imprese, con le quali il dialogo e la collaborazione sono costanti.

Da sempre punto di riferimento per il largo consumo, oggi sviluppiamo standard, servizi e soluzioni anche per i settori sanitario, foodservice, marketplace ed e-commerce, costruzioni, logistica, tessile, bancario e ferroviario.

Le nostre soluzioni, nascono da un solido modello collaborativo, generano innovazione e valore per tutti gli attori della filiera, rendendola più efficiente e sostenibile, accelerano la digitalizzazione e semplificano la compliance normativa.

DATI E INFORMAZIONI: I PILASTRI DELLA FIDUCIA

GS1 Italy svolge un ruolo cruciale nel rafforzare la fiducia tra le aziende garantendo uno scambio di dati affidabili, aggiornati e di qualità.

Migliorando trasparenza, accessibilità e accuratezza delle informazioni di prodotto, i nostri standard, i nostri processi e i nostri servizi supportano le imprese nella costruzione di una nuova fiducia tra aziende e persone - consumatori e pazienti - sempre più attente e responsabili.

GS1 ITALY OGGI: MOLTO PIÙ DEL CODICE A BARRE

Definito dalla BBC una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia", il codice a barre GS1 crea un'identità unica e verificabile per i prodotti a livello mondiale, rendendo possibile lo scambio di informazioni senza errori e assicurando tracciabilità e trasparenza. Il QR code standard GS1 rappresenta la sua evoluzione, rendendolo ancora più potente e versatile.

Oltre agli standard GS1, oggi offriamo un sistema integrato di servizi, soluzioni e insight, che include:

- ▶ Servizi digitali e consulenza per ottimizzare e digitalizzare i processi con gli standard GS1.
- ▶ La community ECR Italia, dove le aziende sviluppano soluzioni innovative e condividono per aumentare le performance di filiera e condividere best practice collaborative.
- ▶ L'Academy per una formazione personalizzata multilivello, dagli interventi in azienda ai master post-lauream.
- ▶ Tendenze, l'Osservatorio Immagino, l'Osservatorio Non Food e numerosi studi, strumenti preziosi per orientare scelte consapevoli, sostenibili e attraenti per il mercato.

In breve, GS1 Italy è molti più dati, molti più settori, molte più competenze. Molti più modi per fare la differenza, insieme.

ECR ITALIA

MISSIONE

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie alla adozione di un modello collaborativo.

OBIETTIVI

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema Industria Distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore. L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

STRATEGIA

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra Industria e Distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni. ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

LE IMPRESE ADERENTI A ECR ITALIA

- ▶ Barilla
- ▶ Bauli
- ▶ Beiersdorf
- ▶ Bic Italia
- ▶ Birra Peroni
- ▶ Bolton Group
- ▶ Cameo
- ▶ Carapelli Firenze
- ▶ Carlsberg Italia
- ▶ Carrefour Italia
- ▶ Coca-Cola HBC Italia
- ▶ Colgate Palmolive
- ▶ Conad
- ▶ Conserve Italia
- ▶ Coop Italia
- ▶ Crai
- ▶ D.It - Distribuzione Italiana
- ▶ Danone Nutricia
- ▶ Davide Campari-Milano
- ▶ Despar Italia
- ▶ Elah Dufour
- ▶ Eridania Italia
- ▶ Esselunga
- ▶ Fater
- ▶ Ferrero Technical Services
- ▶ FHP di R. Freudenberg
- ▶ Granarolo
- ▶ Haleon Italy
- ▶ Heineken Italia
- ▶ Henkel Italia
- ▶ Kellogg Italia
- ▶ Kimberly-Clark
- ▶ L'Oréal Italia
- ▶ La Doria
- ▶ Luigi Lavazza
- ▶ Metro Italia
- ▶ Mondelez Italia
- ▶ Montenegro
- ▶ Nestlé Italiana
- ▶ Number1 Logistics Group
- ▶ Parmalat
- ▶ Perfetti Van Melle Italia
- ▶ Ponti
- ▶ Procter & Gamble
- ▶ Red Bull
- ▶ S.C. Johnson Italy
- ▶ Selex Gruppo Commerciale
- ▶ Sperlari
- ▶ Star Stabilimento Alimentare
- ▶ STEF Italia
- ▶ Transmec To Be
- ▶ Unilever Italia
- ▶ Veronesi Holding
- ▶ VÉGÉ Retail

IL GRUPPO DI LAVORO

IMPRESE DI PRODUZIONE

- ▶ Barilla
- ▶ Bauli
- ▶ Bolton Home&Personal Care
- ▶ Carapelli Firenze
- ▶ Coca-Cola HBC Italia
- ▶ Conserve Italia
- ▶ Danone Nutricia
- ▶ Ferrero
- ▶ Heineken Italia
- ▶ Henkel Italia
- ▶ L'Oréal Italia
- ▶ Lactalis
- ▶ Luigi Lavazza
- ▶ Mondelez Italia
- ▶ Nestlé Italiana
- ▶ Ponti
- ▶ Red Bull
- ▶ Unilever Italia
- ▶ Veronesi Holding - AIA

IMPRESE DI DISTRIBUZIONE

- ▶ Aspiag (Despar Nord)
- ▶ Carrefour Italia
- ▶ Conad
- ▶ Conad Nord Ovest
- ▶ Coop Alleanza 3.0
- ▶ Coop Consorzio Nord Ovest
- ▶ Coop Italia
- ▶ Esselunga
- ▶ Selex Gruppo Commerciale
- ▶ Selex - Alfi
- ▶ Selex - CDS
- ▶ Selex - Italbrix
- ▶ Selex - Rialto
- ▶ Selex - Supermercati Cadoro
- ▶ Unicoop Firenze

OPERATORI LOGISTICI

- ▶ Transmec To Be

I LAVORI SONO STATI COORDINATI E FACILITATI DA:

Valeria Franchella, ECR manager, GS1 Italy.
 Giuseppe Luscia, ECR senior manager, GS1 Italy.
 Silvia Scalia, ECR Italia and training director, GS1 Italy.
 Chiara Siragusa, ECR senior specialist, GS1 Italy.

IL GRUPPO DI RICERCA

La presente ricerca è stata condotta dal Prof. Fabrizio Dallari della LIUC Università Cattaneo e dal Prof. Marco Melacini del Politecnico di Milano, con il contributo di ricercatori operanti presso il Centro di Ricerca sulla Logistica e il Supply Chain Management della LIUC e del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano. In particolare, hanno collaborato alla ricerca Francesco Bandera, Daniela Bianco, Michela Coita, Alberto Corti, Alessandro Del Fabbro, Lorenzo Sandrini.

Premessa

Il mercato italiano del largo consumo è spesso associato, rispetto al contesto internazionale, a costi di filiera elevati. Questa evidenza richiede di valutare se tali oneri siano esclusivamente riconducibili a fattori strutturali, come la complessità geografica del paese o la frammentazione della rete distributiva, oppure se riflettano, almeno in parte, inefficienze operative evitabili. Comprendere questa dinamica è fondamentale per individuare leve di miglioramento e aumentare l'efficienza complessiva della filiera.



L'esigenza di approfondire il tema trova ulteriore conferma nell'ultimo aggiornamento della **Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nel largo consumo** (2024). L'indagine ha evidenziato differenze significative nel livello di collaborazione logistica tra produttori (PRO) e operatori della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Accanto ad esempi virtuosi di relazioni collaborative, persistono situazioni critiche che generano costi aggiuntivi e disservizi per entrambe le parti. Questi risultati estendono il quesito a come la qualità della relazione tra PRO e GDO possa avere un impatto sui costi di filiera.

In questo contesto emerge la necessità di strumenti e metodologie che consentano alle aziende di misurare le inefficienze relazionali. Per rispondere a questa esigenza, ECR Italia, con il supporto delle aziende associate e l'affiancamento scientifico di un team di ricerca congiunto del Politecnico di Milano e della LIUC Università Cattaneo, ha condotto una ricerca volta a quantificare l'impatto economico delle inefficienze nella relazione tra PRO e GDO, fornendo alla filiera una base dati oggettiva utile a definire azioni di miglioramento condivise.

La ricerca si è concentrata sulla misura del differenziale di costo tra relazioni considerate "best" e relazioni più critiche, "worst", ponendosi la domanda: "Quanto è possibile ridurre i costi logistici di filiera migliorando la qualità della relazione PRO-GDO?"

È stata sviluppata una metodologia che ha permesso di isolare, dai costi logistici di filiera legati all'esecuzione dei processi, le componenti di inefficienza. Lo studio ha analizzato 48 business case reali, considerando sia il costo lato fornitori per consegnare la merce (Cost-to-Serve del PRO), sia il costo lato distribuzione per riceverla (Cost-to-Receive per la GDO). L'analisi ha evidenziato extra-costi generati, tra gli altri, da disallineamenti informativi, processi non coordinati e pratiche operative non ottimali, quantificandoli in riferimento al costo unitario per collo.

Il valore della ricerca risiede non solo nella quantificazione puntuale degli extra-costi di filiera, ma soprattutto nella possibilità di individuare e comprenderne le cause, presupposto fondamentale per la loro riduzione. Lo studio mostra come il miglioramento delle performance logistiche non dipenda soltanto dall'ottimizzazione dei processi o dall'adozione di tecnologie, ma anche dalla qualità delle relazioni tra gli attori della filiera. Costruire una filiera basata sulla collaborazione, sull'adozione di standard condivisi e sulla misurazione sistematica delle performance rappresenta il presupposto fondamentale per ridurre i costi evitabili e garantire una gestione più efficiente delle attività logistiche. Proprio in questo contesto, la missione di ECR Italia è favorire la collaborazione tra industria, distribuzione e operatori logistici, per innovare i processi e migliorare l'efficienza lungo l'intera filiera.

Executive summary

Nell'ultimo aggiornamento della **Mappatura ed evoluzione dei flussi nella filiera del largo consumo** del 2024 sono emersi alcuni elementi di criticità e di mancata efficienza logistica nella relazione tra produttori di beni di largo consumo (PRO) e aziende della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Con l'obiettivo di **approfondire le principali cause che comportano una perdita di efficienza complessiva per la filiera del largo consumo e quantificarne l'effetto sui costi logistici**, ECR Italia ha promosso una nuova attività di ricerca che ha analizzato puntualmente il costo del processo "order-to-delivery" per alcuni business case.

In particolare, si è cercato di valutare il differenziale di costo logistico fra i casi virtuosi (best case) e quelli in cui la mancata collaborazione determina costi ben più elevati per entrambi gli attori della filiera (worst case).

I risultati ottenuti dai **48 business case** riguardanti sia il settore dei generi vari (secco) che dei prodotti freschi hanno consentito di quantificare puntualmente i costi della mancata collaborazione nonché l'incidenza delle diverse cause sottostanti e, di converso, di valutare i benefici che derivano dall'instaurazione di relazioni virtuose tra PRO e GDO.

Infatti, la ricerca ha confermato come, accanto agli interventi di efficientamento interno di ciascun attore della filiera, esistano **rilevanti margini di azione riconducibili alla riduzione degli extra-costi che si generano** sia nelle fasi operative (es. movimentazione e controlli in banchina) sia sotto il profilo informativo (es. accuratezza documentale, allineamento dati anagrafici).

Dai risultati emersi si evidenzia come l'incidenza media degli extra-costi risulti tutt'altro che marginale: nel comparto del fresco (salumi, latticini, gastronomia, ecc.) essi rappresentano in media quasi il 15% dei costi logistici complessivi, mentre nel secco l'incidenza si avvicina al 20%.

Tuttavia, esistono casi in cui gli extra costi sono più che doppi rispetto ai valori medi del campione analizzato, e questo fa capire quanto ci sia ancora margine di miglioramento per ridurre i costi logistici di relazione.

In particolare, le principali cause di extra costi, dal punto di vista dei PRO, derivano da:

- ▶ Respingimenti della consegna per errori di riordino da parte della GDO.
- ▶ Penali per attese dei trasportatori presso i Ce.Di..
- ▶ Reintegro dei pallet EPAL scartati in ingresso al Ce.Di..
- ▶ Revisione degli ordini già emessi dalla GDO.
- ▶ Mancato rispetto da parte della GDO dei cut-off contrattuali.
- ▶ Attività di ripallettizzazione svolte presso i Ce.Di. e riaddebitate al PRO.
- ▶ Allestimento di UdC personalizzate (UdC "quasi intere").

Dal punto di vista della GDO, invece, emergono come critiche:

- ▶ Il mancato rispetto della data o dell'orario di consegna, che comporta la necessità di dover riorganizzare le attività di ricevimento nonché di aumentare il livello delle scorte di sicurezza del Ce.Di..
- ▶ Le non conformità riscontrate in fase di ricevimento al Ce.Di. (in termini di quantità, tipologia, shelf-life residua, ecc.), che generano un respingimento parziale o totale del carico.
- ▶ L'acquisizione manuale dei dati relativi ai prodotti consegnati al Ce.Di. per mancanza dell'integrazione informativa, sia nella trasmissione dei dati stessi che nell'identificazione dei colli e delle UdC a magazzino.
- ▶ La gestione fisica dei resi e respinti che comporta extra attività di movimentazione al Ce.Di., inclusa la selezione dei pallet non conformi da restituire.
- ▶ Le attività amministrative connesse alla gestione dei disallineamenti tra quanto ordinato e quanto consegnato (stralci o eccedenze).

Nel complesso, la ricerca ha confermato come il **miglioramento delle performance logistiche nella filiera del largo consumo richieda un approccio sistemico**, basato su una maggiore collaborazione tra gli attori e su una chiara definizione delle regole operative. Si tratta di peculiari campi di azione di GS1 Italy ed ECR Italia che, attraverso le regole degli standard GS1 e le best practice ECR, promuovono la ricerca continua di integrazione, digitalizzazione dei flussi informativi ed efficienza di filiera. La quantificazione dei differenziali di costo tra diversi modelli relazionali rappresenta uno strumento utile per orientare le decisioni strategiche e per individuare le leve di intervento prioritarie. In tale prospettiva, i risultati dello studio costituiscono una base analitica per lo sviluppo di iniziative concrete di collaborazione logistica, finalizzate alla riduzione delle inefficienze e alla creazione di valore condiviso lungo l'intera filiera.

The image features abstract blue geometric shapes on a white background. A large, dark blue shape is on the left, with a curved top and a vertical rectangular cutout. A lighter blue, rounded rectangular shape is positioned to the right and below the cutout. The text is located in the bottom left corner of the lighter blue shape.

Introduzione e obiettivi della ricerca

L'interesse di una ricerca sui costi di interfaccia nella filiera del largo consumo nasce dai risultati della recente [Mappatura ed evoluzione dei flussi nella filiera del largo consumo](#) condotta da ECR Italia nel 2024, che ha evidenziato alcuni elementi di criticità e di inefficienza logistica nella relazione tra produttori di beni di largo consumo (PRO) e operatori della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). In particolare, sono emerse differenze significative nel livello di collaborazione tra gli attori della filiera, che si traducono nelle seguenti principali criticità:

- ▶ Bassa puntualità del produttore o dell'operatore logistico: il mancato rispetto degli orari o degli slot di consegna assegnati compromette il flusso efficiente delle operazioni, generando disservizi e la necessità di attivare procedure di gestione straordinaria.
- ▶ Order size medio basso: l'elevata frequenza di ordini di piccola dimensione comporta un incremento delle attività di preparazione, gestione e consegna, generando maggiore complessità operativa e riducendo la capacità di ottimizzare le economie di scala nei movimenti fisici e negli spazi di stoccaggio.
- ▶ Saturazione non ottimale dei mezzi di trasporto destinati ai Ce.Di. e frammentazione dei viaggi: il riempimento non efficiente dei mezzi genera un aumento non necessario del numero di viaggi, con impatti negativi sia sui costi di trasporto sia sull'impatto ambientale.
- ▶ Elevata incidenza di unità di carico pallettizzate a strati o non complete in ingresso ai Ce.Di.: questa situazione implica processi di movimentazione più frammentati e la necessità di ulteriori interventi di consolidamento e ricomposizione, causando un aumento dei tempi di scarico, una riduzione della produttività delle risorse di magazzino e un possibile peggioramento degli standard qualitativi nel ricevimento delle merci.
- ▶ Complessità della gestione delle attività di scarico in banchina e di controllo presso il Ce.Di., in particolare per le consegne in ventilazione: tale contesto espone la filiera a potenziali criticità di sincronizzazione, riducendo la flessibilità nei tempi di ricezione e complicando l'integrazione dei flussi provenienti da fornitori diversi, con rischio di congestione operativa nelle aree di ingresso.
- ▶ Forte incidenza degli oneri extra allo scarico: la necessità di sostenere spese aggiuntive, legate ad attività supplementari (es. ripallettizzazione a fronte del danneggiamento del pallet in legno), impatta direttamente sui costi operativi di filiera e riduce la marginalità delle operazioni.
- ▶ Bassa percentuale di ordini processati via EDI: la limitata digitalizzazione nello scambio informativo rallenta i processi di comunicazione, riduce la trasparenza, aumenta il rischio di errori manuali e non consente una condivisione efficace e tempestiva degli ordini lungo l'intera filiera.

Se, da un lato, permangono situazioni critiche che generano extra-costi e inefficienze per tutti gli attori, ostacolando il raggiungimento di una piena efficienza a livello di filiera, dall'altro si riscontrano esempi virtuosi di relazioni collaborative dal punto di vista logistico come, ad esempio, la digitalizzazione completa dello scambio in-

formativo mediante l'utilizzo di etichette logistiche GS1 e scambio dati in EDI, o le iniziative congiunte di collaborative planning, abilitate dai nuovi strumenti di riordino e demand planning.

Tuttavia, dalle interviste condotte con i direttori logistici sia dei produttori sia della GDO nel corso della precedente ricerca Mappatura ed evoluzione dei flussi nella filiera del largo consumo, è emerso come non sempre sia chiaro l'impatto economico complessivo della "mancata collaborazione" né, di converso, il beneficio derivante da una "sana collaborazione".

Per questo motivo, ECR Italia ha attivato un nuovo gruppo di lavoro, supportato dal team congiunto del Centro di Ricerca sulla Logistica dell'Università Cattaneo LIUC e del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, con il duplice obiettivo di:

- ▶ Esaminare e comprendere, attraverso l'analisi puntuale delle diverse fasi del processo Order-to-Delivery per alcuni business case PRO-GDO rappresentativi, le principali cause che comportano una perdita di efficienza complessiva per la filiera del largo consumo (i cosiddetti "fattori discriminanti" della mancata collaborazione).
- ▶ Valutare il differenziale di costo logistico di filiera tra diversi business case PRO-GDO, attraverso un modello analitico in grado di quantificare in termini economici (€/collo) gli attuali costi sostenuti dai PRO (Cost-to-Serve) e dalla GDO (Cost-to-Receive) nei casi virtuosi (best case) e non virtuosi (worst case).

Dalla comprensione dei fenomeni che determinano la differenziazione del costo del processo Order-to-Delivery tra i best case e i worst case, sarà possibile derivare un set di azioni concrete e di strumenti per la "collaborazione logistica di filiera" da attivare.



Metodologia della ricerca

2.1 IL PROCESSO "ORDER-TO-DELIVERY" E I RELATIVI COSTI

La ricerca si è focalizzata sull'individuazione e sulla misurazione delle reali leve di ottimizzazione nel processo "Order-to-Delivery", con particolare attenzione alle attività che maggiormente contribuiscono ai cosiddetti "costi di interfaccia" nella relazione PRO-3PL-GDO.

Il perimetro di indagine, definito dal gruppo di lavoro ECR, è stato selezionato per escludere sia le attività antecedenti l'evasione dell'ordine dal magazzino del produttore (quali, ad esempio, il rifornimento dello stock del PRO nei suoi magazzini e tutte le attività inbound dai plant), sia quelle successive al ricevimento al Ce.Di. (quali, ad esempio, la messa a stock o la ventilazione presso il Ce.Di. della GDO). In questo modo, è stato isolato il processo che parte dall'emissione dell'ordine da parte della GDO (riordino) e si conclude con il ricevimento al Ce.Di. della consegna da parte del PRO (direttamente o attraverso il suo partner logistico) e con la presa in carico da parte della GDO (si veda Figura 1).

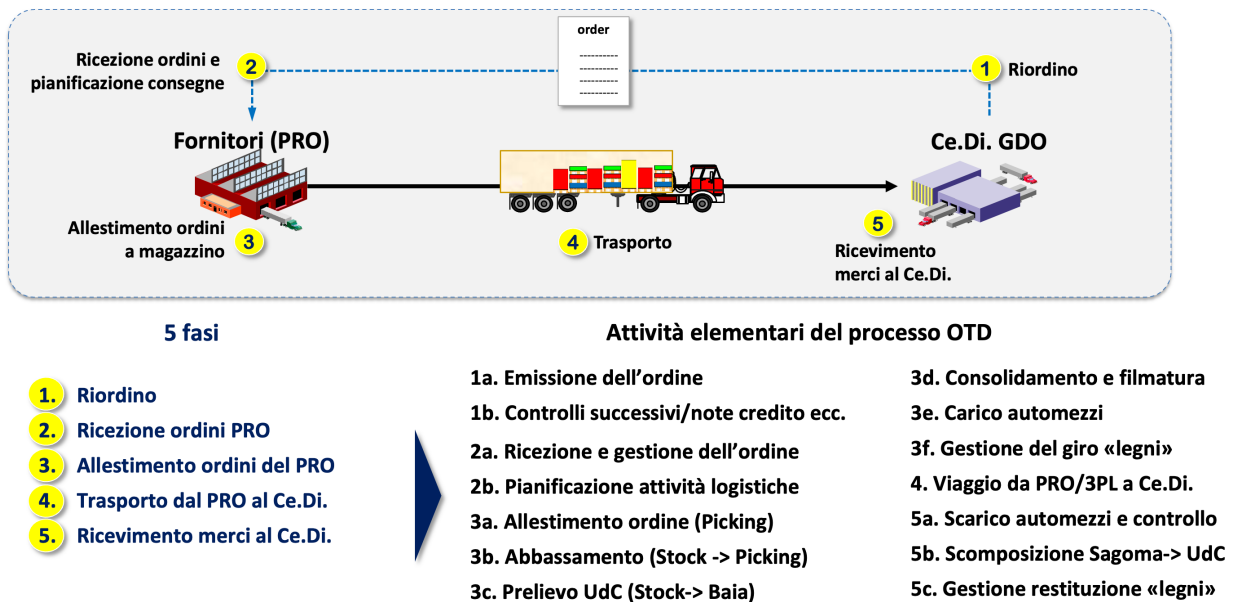


Figura 1: Attività incluse nel perimetro del processo Order-To-Delivery

All'interno di questo perimetro, sono state identificate cinque macro-voci di costo:

- 1) **Costo di emissione ordini:** comprende la pianificazione dei rifornimenti da parte della GDO, l'emissione degli ordini ai PRO e le attività amministrative legate all'interazione con il customer service dei PRO (es. verifica anomalie sugli ordini, note di credito, apertura degli slot di scarico).
- 2) **Costo di ricezione e gestione degli ordini:** riguarda tutte le attività amministrative sostenute dal PRO per la verifica delle informazioni contenute negli ordini, validazione delle quantità e date di consegne, pianificazione delle attività di evasione ordini e dei trasporti, e le attività legate alle interazioni con i riordinatori o i buyer della GDO

(es. verifica e gestione anomalie, note di credito, causali di resi e respinti).

- 3) Costo di allestimento degli ordini:** include tutte le attività legate alla preparazione fisica dei prodotti ordinati, a pallet interi o a picking, ai controlli in uscita e al carico sugli automezzi per la consegna, sostenute dal PRO e/o dal suo operatore logistico (3PL). È compreso anche il costo per la gestione dei pallet, che include diverse voci tra cui il costo di reintegro, di recupero dei vuoti e, nel caso del pooling, la tariffa del noleggio.
- 4) Costo di trasporto dal magazzino di evasione ordine del PRO al Ce.Di. della GDO:** è relativo alle diverse modalità di consegna (a carico completo o a collettame, in diretta dal deposito o via TP) secondo le tariffe concordate con i trasportatori.
- 5) Costo di ricevimento merci al Ce.Di.:** include tutte le attività di scarico automezzi, controllo e accettazione delle merci, comprese le verifiche qualitative e la presa in carico dell'ordine, ovvero l'inserimento dati a sistema. Nonostante vi siano contratti che prevedono la consegna "franco banchina", per coerenza ai fini della ricerca, i costi di scarico degli automezzi sono stati allocati alla GDO, ipotizzando la prassi contrattuale "franco sponda" (si veda FOCUS 1). È inoltre incluso il costo relativo all'attività di gestione dei pallet da parte della GDO per la restituzione ai PRO.

Contratto franco sponda vs contratto franco banchina

La distinzione tra contratto franco sponda e franco banchina rappresenta un elemento fondamentale per la corretta attribuzione delle responsabilità e dei costi connessi alle operazioni di scarico presso i magazzini della distribuzione.

Nel contratto franco sponda, la responsabilità del produttore per la consegna della merce si esaurisce con la messa a disposizione del prodotto sul pianale del mezzo di trasporto. Il concetto di "sponda camion" va inteso come l'intero letto del camion e non come la sola sponda posteriore. Ne consegue che non grava sul produttore né sul trasportatore l'obbligo di avvicinare le Unità di Carico alla sponda posteriore del mezzo. Le attività di prelievo delle sagome dal pianale e di deposito in banchina rientrano quindi nella sfera di responsabilità del destinatario della merce.

Nel contratto franco banchina, al contrario, le operazioni di scarico dalla sponda camion alla banchina restano in capo al produttore, anche quando vengono materialmente eseguite dal destinatario o da soggetti terzi che operano per suo conto. In questo scenario, il produttore sostiene l'onere economico delle operazioni di scarico, pur non avendo un controllo diretto sui soggetti che le eseguono.

Un'area di particolare complessità emerge quando la consegna viene effettuata tramite un operatore logistico che, per esigenze

di saturazione del mezzo e di efficienza del trasporto, procede alla sovrapposizione delle unità di carico o dei pallet. Questa scelta, leggittima dal punto di vista del trasporto, può generare criticità nella fase di ricevimento, qualora il magazzino del destinatario non sia in grado di gestire sagome multilivello o richieda l'abbassamento degli strati per consentire le attività di controllo, verifica qualitativa o movimentazione interna.

In tali casi si pone il problema di stabilire se le operazioni di disimpilamento delle UdC debbano essere considerate parte integrante dello scarico oppure attività aggiuntive rispetto allo scarico standard. La distinzione è rilevante perché incide direttamente sull'attribuzione dei costi: nel primo caso i costi sarebbero ricompresi nelle normali operazioni di scarico, nel secondo configurerebbero servizi ulteriori, potenzialmente oggetto di addebiti separati.

L'assenza di definizioni operative condivise e di accordi contrattuali dettagliati su queste casistiche favorisce interpretazioni divergenti tra le parti. Il produttore può ritenere che la configurazione del carico sia una scelta logistica funzionale al trasporto e che le attività di abbassamento rientrino nella normale gestione del ricevimento; il distributore o la cooperativa di facchinaggio possono invece considerare tali operazioni come extra, giustificando richieste di compensi aggiuntivi.

Queste criticità risultano ulteriormente amplificate quando i documenti di addebito non riportano un adeguato livello di dettaglio sulle attività effettivamente svolte, rendendo complesso il controllo di congruità tra servizi resi e costi fatturati. In mancanza di trasparenza e di una chiara delimitazione delle responsabilità operative ed economiche, il rischio di contenzioso aumenta sensibilmente.

Al di là di accordi contrattuali specifici, come ad esempio lo scarico franco sponda o franco banchina, il trasporto a carico del PRO o il ritiro da parte di un trasportatore ingaggiato dalla GDO, è possibile identificare le voci di costo per ciascun attore della filiera:

- ▶ Il Cost-to-Receive, a carico della GDO, che include il costo di emissione ordini (1) e il costo di ricevimento merci al Ce.Di. (5).
- ▶ Il Cost-to-Serve, a carico del PRO, che include il costo di ricevimento e gestione ordini (2), il costo di allestimento ordini (3) e il costo di trasporto (4).

Oltre ai costi direttamente imputabili al processo, esistono una serie di extra-costi nella relazione PRO-GDO, definibili come "costi della mancata collaborazione", che

sono legati ad attività aggiuntive o a ulteriori oneri dovuti a inefficienze operative (es. attese), errori o cause accidentali (es. danneggiamenti) o comportamenti viziosi (es. tasso elevato di scarto dei pallet). Questi costi ricadono spesso su entrambi gli attori. Ad esempio, consegne respinte per merce danneggiata comportano attività extra sia per i PRO, come il trasporto di ritorno e la gestione del reso a magazzino, sia per la GDO, che deve ricaricare la merce a bordo degli automezzi.

Le principali cause di extra-costi, dal punto di vista dei PRO, derivano da:

- ▶ Respingimenti della consegna per errori di riordino da parte della GDO.
- ▶ Penali per attese dei trasportatori presso i Ce.Di..
- ▶ Reintegro dei pallet EPAL scartati in ingresso al Ce.Di..
- ▶ Revisione degli ordini già emessi dalla GDO.
- ▶ Mancato rispetto da parte della GDO dei cut-off contrattuali.
- ▶ Attività di ripallettizzazione svolte presso i Ce.Di. e riaddebitate al PRO.
- ▶ Allestimento di UdC personalizzate (UdC "quasi intere").

Le principali cause di extra-costi per la GDO sono imputabili a:

- ▶ Mancato rispetto della data di consegna (puntualità giornaliera), che comporta un aumento delle scorte di sicurezza.
- ▶ Mancato rispetto dell'orario di consegna (puntualità oraria), che può richiedere di riorganizzare delle attività di ricevimento al Ce.Di. ed eventuali straordinari.
- ▶ Non conformità della merce consegnata per quantità, tipologia, caratteristiche (es. shelf-life residua), con conseguente respingimento parziale o totale del carico.
- ▶ Inserimento manuale dei dati a sistema per mancanza di informazioni in formato "digitale", sia nella trasmissione dei dati che nell'identificazione dei colli e delle UdC consegnate.
- ▶ Gestione fisica dei resi e respinti, che comporta attività operative aggiuntive, inclusa la selezione dei pallet non conformi da restituire (seconda la nuova legge sull'interscambio, si veda FOCUS 5).
- ▶ Attività amministrative per la gestione di disallineamenti tra ordinato e consegnato (stralci o eccedenze).

2.2 LA DEFINIZIONE DEI BUSINESS CASE PRO-GDO

Al fine di valutare il differenziale di costo logistico di filiera tra esempi virtuosi di collaborazione e quelli meno virtuosi, si è proceduto all'identificazione di due panel di aziende, sia lato PRO, sia lato GDO, operanti nei settori dei:

- ▶ Prodotti freschi, quali salumi, latticini e gastronomia.
- ▶ Prodotti secchi o generi vari, alimentari e non, incluso il beverage.

A ciascuna azienda dei due panel (fresco e secco) è stato chiesto di identificare 3 business partner, come illustrato in Figura 2:

- ▶ Ai fornitori (PRO) è stato chiesto di selezionare un Ce.Di. best-in-class (denominato in seguito GDO best), un Ce.Di. worst-in-class (GDO worst) e uno rappresentativo del comportamento medio dei clienti GDO (GDO medium).
- ▶ Alle insegne GDO è stato chiesto di identificare un fornitore best-in-class (denominato in seguito PRO best), un PRO worst-in-class (PRO worst) e uno rappresentativo del comportamento medio dei fornitori di beni di largo consumo (PRO medium).

Complessivamente, sono stati considerati 24 business case (quattro GDO e quattro PRO, con tre business case per azienda) per ciascuno dei due panel (fresco e secco), per un totale di **48 business case** analizzati.

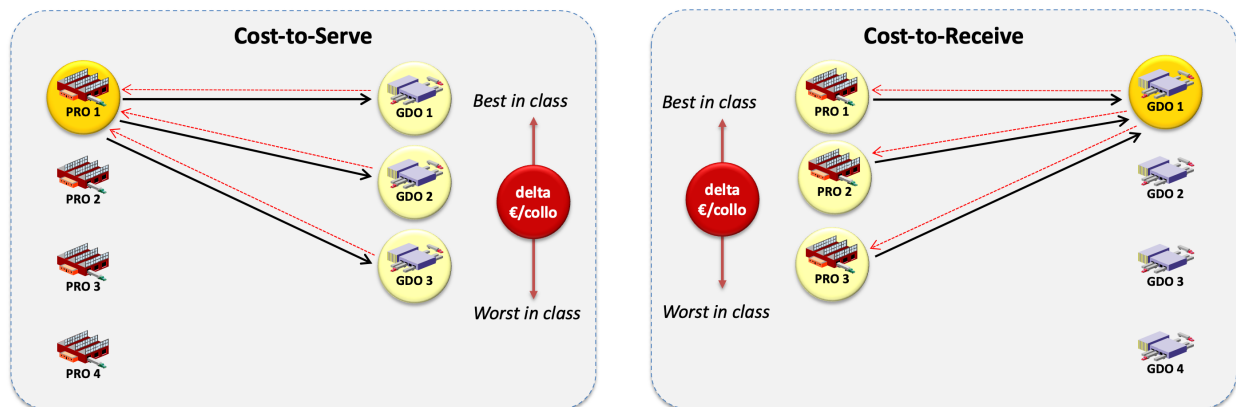


Figura 2: Schema metodologico per la determinazione del Cost-to-Serve e del Cost-to-Receive

Per ciascuna categoria di operatore della filiera sono stati definiti e applicati criteri di selezione specifici, al fine di garantire la rappresentatività degli attori e delle relazioni oggetto di analisi.

In particolare, i produttori inclusi nel campione adottano modalità di outsourcing logistico differenziate. Alcuni mantengono il presidio diretto sulle attività operative (“commodity outsourcing”), mentre altri delegano in modo strategico la gestione delle fasi logistiche a operatori specializzati (3PL), secondo un modello “strategic outsourcing”. Per i PRO caratterizzati da più business unit (es. dolci e salati, cura casa e cura persona) e che nella maggior parte dei casi ricevono ordini separati per le diverse categorie di articoli, è stata selezionata una gamma di prodotti di riferimento. In tal modo è stato possibile

identificare il principale punto di evasione degli ordini (magazzino centrale o piattaforma del 3PL a cui è stata affidata la logistica in outsourcing).

Le insegne GDO incluse nell'analisi si differenziano invece per l'approccio nella gestione del riordino. Per la categoria fresco, si è distinto fra utilizzo della logica "a stock" e quella "a ventilazione", che comportano differenze nella struttura di approvvigionamento e nelle politiche di rifornimento dei Ce.Di. (si veda FOCUS 2). Per il secco, tale distinzione è risultata non significativa, in quanto tutte le aziende adottano la logica "a stock". Nel caso di reti logistiche con Ce.Di. di primo livello (centrali) e secondo livello (regionali), è stato chiesto di considerare il Ce.Di. in cui converge la maggior parte degli acquisti dai fornitori.

Per ridurre il rischio di un'eventuale identificazione dei casi anonimizzati, sono state intervistate più aziende di produzione (cinque) rispetto a quelle utilizzate come business case per la ricerca (quattro).

Per quanto riguarda il fresco, sono stati studiati **24 business case** (si veda Figura 3), analizzando complessivamente circa sei milioni di colli consegnati, o ricevuti, dalle aziende di seguito riportate:

- ▶ AIA - Vallese di Oppeano (VR).
- ▶ Danone - Tavazzano (LO).
- ▶ Granterre - Interporto Bologna (BO).
- ▶ Lactalis - Ospedaletto Lodigiano (LO).
- ▶ Mondelez - Tavazzano (LO).
- ▶ Aspiag Service Despar - Ce.Di. di Monselice (PD).
- ▶ Conad Nord Ovest - Ce.Di. di Tarquinia (VT).
- ▶ Coop Nord Ovest - Ce.Di. di Rivalta Scrivia (AL).
- ▶ UniCoop Firenze - Ce.Di. di Pontedera (FI).

LATO PRO	FRESCO				LATO GDO	FRESCO			
	PRO1	PRO2	PRO3	PRO4		GD01	GD02	GD03	GD04
Intervista a -->					Intervista a -->				
BEST	Ce.Di. 1.1	Ce.Di. 2.1	Ce.Di. 3.1	Ce.Di. 4.1	BEST	PRO 1.1	PRO 2.1	PRO 3.1	PRO 4.1
MEDIO	Ce.Di. 1.2	Ce.Di. 2.2	Ce.Di. 3.2	Ce.Di. 4.2	MEDIO	PRO 1.2	PRO 2.2	PRO 3.2	PRO 4.2
WORST	Ce.Di. 1.3	Ce.Di. 2.3	Ce.Di. 3.3	Ce.Di. 4.3	WORST	PRO 1.3	PRO 2.3	PRO 3.3	PRO 4.3

Figura 3: Business case nel settore del fresco

Come illustrato in Figura 4, le aziende coinvolte sono localizzate nel Centro e Nord Italia.

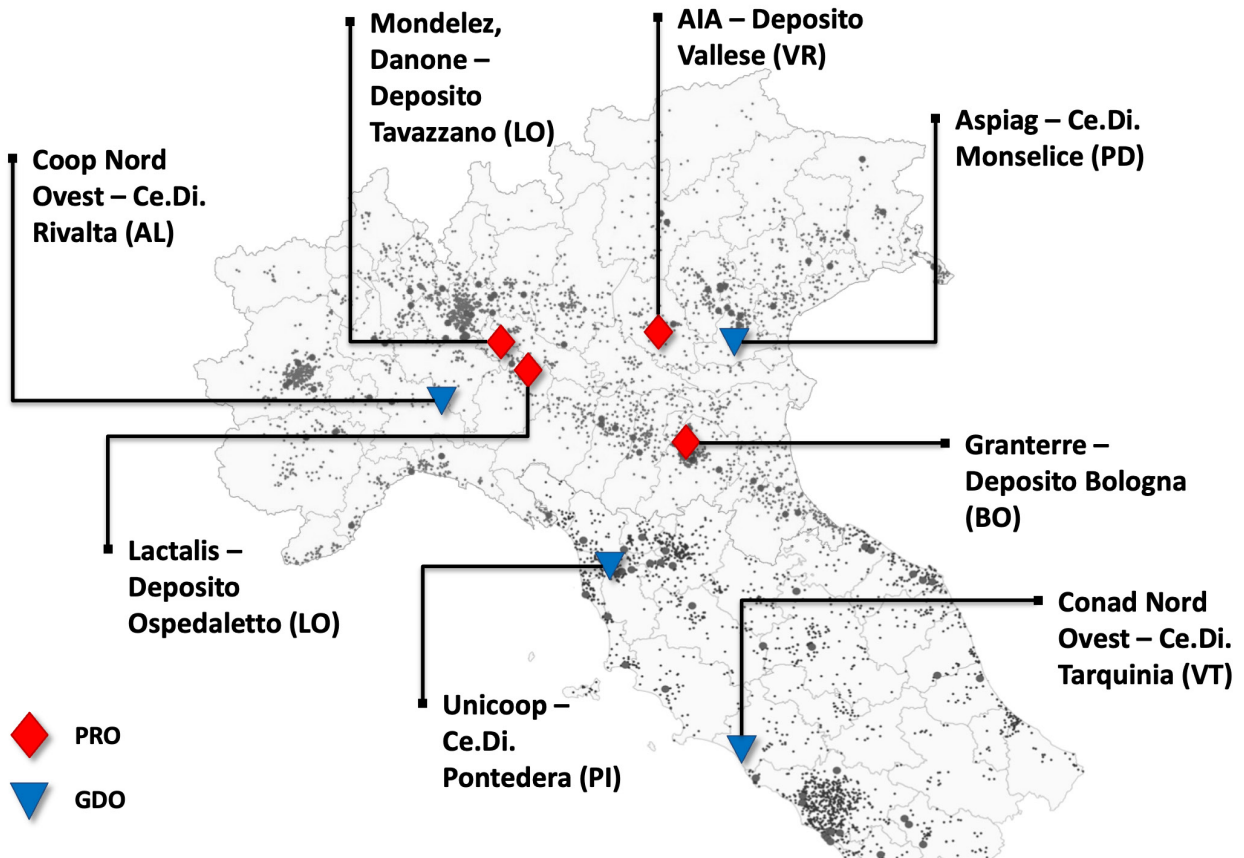


Figura 4: Aziende di produzione (PRO) e insegne della GDO analizzate per il settore del fresco

Per quanto riguarda il secco, sono stati studiati **24 business case** (si veda Figura 5), analizzando complessivamente circa 11 milioni di colli consegnati, o ricevuti, dalle aziende di seguito riportate:

- ▶ Barilla - Pedrignano (PR).
- ▶ Conserve Italia - Pomposa (FE).
- ▶ Heineken - Comun Nuovo (BG).
- ▶ Henkel - Lazzate (MB).
- ▶ Mondelez - Capriata d'Orba (AL).
- ▶ Aspiag Service Despar - Ce.Di. di Mestrino (PD).
- ▶ Conad Nord Ovest - Ce.Di. di Montopoli (PI).
- ▶ Coop Nord Ovest - Ce.Di. di Serravalle (AL).
- ▶ UniCoop Firenze - Ce.Di. di Scandicci (FI).

I costi nascosti della filiera del largo consumo

LATO PRO	SECCO				LATO GDO	SECCO			
	PRO1	PRO2	PRO3	PRO4		GDO1	GDO2	GDO3	GDO4
Intervista a -->					Intervista a -->				
BEST	Ce.Di. 1.1	Ce.Di. 2.1	Ce.Di. 3.1	Ce.Di. 4.1	BEST	PRO 1.1	PRO 2.1	PRO 3.1	PRO 4.1
MEDIO	Ce.Di. 1.2	Ce.Di. 2.2	Ce.Di. 3.2	Ce.Di. 4.2	MEDIO	PRO 1.2	PRO 2.2	PRO 3.2	PRO 4.2
WORST	Ce.Di. 1.3	Ce.Di. 2.3	Ce.Di. 3.3	Ce.Di. 4.3	WORST	PRO 1.3	PRO 2.3	PRO 3.3	PRO 4.3

Figura 5: Business case nel settore del secco

Come evidenziato in Figura 6 le aziende coinvolte sono localizzate nel Centro e Nord Italia.

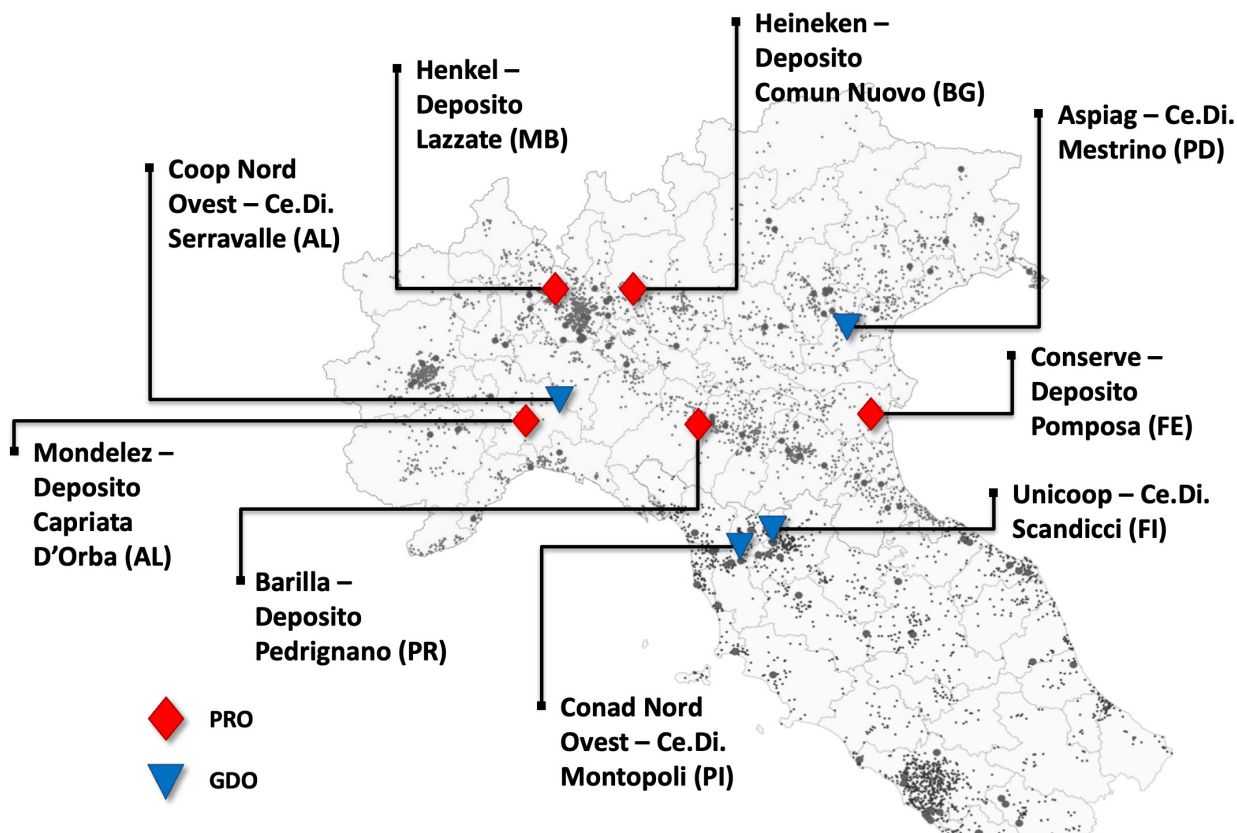


Figura 6: Aziende di produzione (PRO) e insegne della GDO analizzate per il settore del secco

Modelli di gestione a confronto: stock vs ventilazione

Il modello operativo adottato dal Ce.Di. può incidere in modo significativo sia sui processi logistici sia sui costi complessivi lungo la supply chain, influenzando l'organizzazione delle attività del magazzino centrale, le modalità di consegna dei fornitori e il livello di servizio verso i punti vendita. In questo contesto, la gestione a stock e la gestione in ventilazione (o a transito) rappresentano due approcci distinti alla gestione dei flussi fisici.

Gestione del Ce.Di. a stock

Nella gestione a stock, l'ordine del punto vendita viene soddisfatto attingendo alle scorte presenti nel Ce.Di.. La merce ricevuta dai fornitori viene controllata, stoccata e successivamente prelevata dagli operatori per la preparazione delle unità di carico destinate ai diversi punti vendita. Il Ce.Di. svolge quindi un ruolo attivo di trasformazione dei flussi fisici, passando da UdC mono-articolo provenienti dai fornitori a UdC miste multi-articolo indirizzate ai punti di consegna.

Questo modello è prevalentemente adottato nei Ce.Di. dedicati ai prodotti secchi o a bassa deperibilità, caratterizzati da una shelf life elevata. Alcune insegne lo applicano anche alla gestione del fresco, con un'importante differenza: la permanenza a stock del prodotto è di pochi giorni e non di settimane come nel secco. La possibilità di mantenere la merce a scorta consente di concentrare i volumi in ordini di maggiore dimensione e di ridurre la frequenza dei riordini, favorendo una migliore saturazione dei mezzi di trasporto e una maggiore regolarità dei flussi in ingresso. Dal punto di vista operativo, la gestione a stock si basa principalmente su movimentazioni di UdC intere, con un ricorso più contenuto al picking a collo, a beneficio della semplicità dei processi e dell'efficienza complessiva del magazzino.

Gestione del Ce.Di. in ventilazione (o a transito / cross-docking)

La gestione in ventilazione si basa invece su una logica di attraversamento rapido del Ce.Di. In questo caso, il Ce.Di. non svolge attività di stoccaggio ma funge prevalentemente da nodo di transito: le UdC in ingresso vengono scaricate, smistate in base alla destinazione e rapidamente ricaricate sui mezzi in partenza.

All'interno della gestione a transito si distinguono diversi modelli operativi: cross-docking pre-allestito e cross-docking con ventilazione. Nel cross-docking pre-allestito, il fornitore allestisce pre-

ventivamente gli ordini per singolo punto vendita e invia al Ce.Di. pallet già indirizzati alla destinazione finale; il Ce.Di. si limita quindi a un'attività di smistamento verso le baie di carico. Nel cross-docking con ventilazione (Figura 7), invece, gli ordini dei punti vendita vengono aggregati per fornitore e spesso arrotondati allo strato o all'UdC intera. Le UdC mono-referenza in ingresso non vengono messe a stock ma sono immediatamente oggetto di prelievo da parte degli operatori, che ricompongono UdC multi-referenza destinate ai singoli punti vendita.

Quest'ultimo modello richiede elevata precisione e puntualità nelle consegne dei fornitori, poiché i flussi sono fortemente sincronizzati e i tempi di attraversamento del Ce.Di. sono molto ridotti. La ventilazione è particolarmente diffusa nei Ce.Di. del fresco e delle categorie deperibili, dove la limitata shelf life e le esigenze di temperatura controllata rendono poco efficiente il mantenimento di scorte. In tali casi, la maggiore frequenza di riordino e la riduzione delle quantità medie per consegna comportano processi logistici più intensivi, ma consentono di garantire una maggiore freschezza del prodotto ai punti vendita.

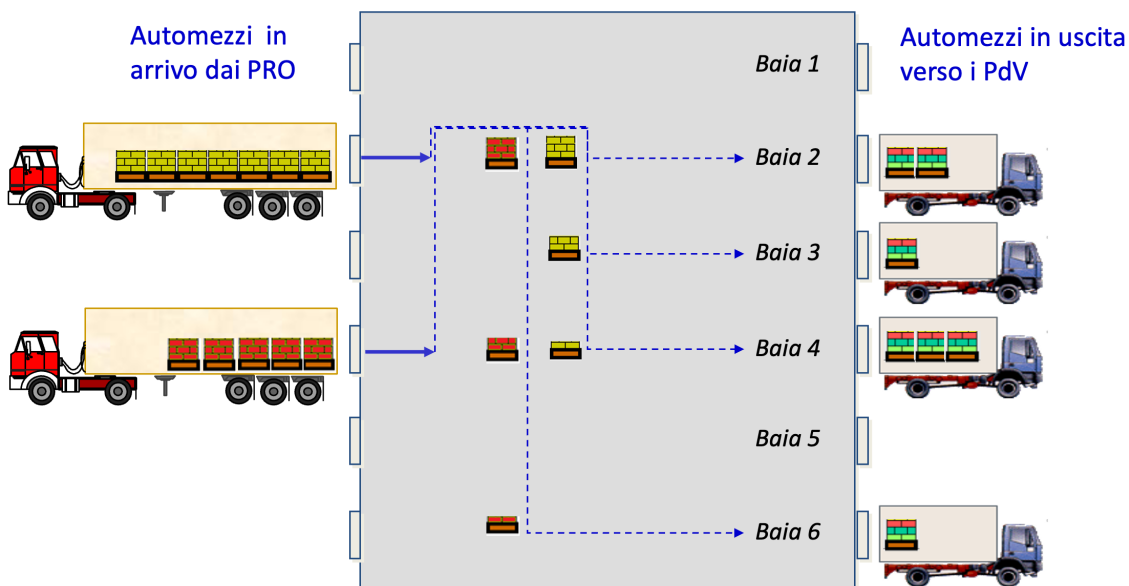


Figura 7: Esempio di cross-docking in un Ce.Di. gestito in ventilazione

2.3 LA RACCOLTA DEI DATI E DEI COSTI DEL PROCESSO LOGISTICO

La raccolta dati è stata realizzata tramite due questionari, rispettivamente per PRO e GDO, rivolti alle funzioni aziendali coinvolte nei processi logistici e distributivi.

Dopo un primo incontro in cui sono state illustrate le finalità della ricerca, presentate le domande del questionario e discussa la disponibilità di dati e informazioni, si sono svolti degli incontri successivi per condividere la stima dei costi e le motivazioni alla base della classificazione dei clienti/fornitori scelti come casi best, casi medium e casi worst. Hanno partecipato agli incontri sia i responsabili logistici che i colleghi del customer service e del controllo di gestione. La partecipazione di diverse figure aziendali ha consentito una profonda analisi dei dati raccolti, permettendo di indagare le dinamiche sottostanti ai costi delle diverse fasi di processo e di identificare eventuali aree di miglioramento.

Al termine della fase di raccolta dati, per ciascuna delle 16 aziende del panel (otto GDO e otto PRO) è stata redatta una scheda di approfondimento contenente la sintesi dei costi del processo Order-to-Delivery. Le schede sono state condivise, ed eventualmente revisionate, per la validazione finale. Tutti i dati sono stati anonimizzati e aggregati nel rispetto della privacy e delle normative antitrust. L'analisi è stata ulteriormente rafforzata attraverso la triangolazione con dati aziendali, fonti esterne di settore (es. costo medio di stoccaggio per posto pallet, costo unitario per movimentazione dei pallet, valore medio di mercato del pallet EPAL interscambiabile) e il confronto con i risultati di studi precedenti promossi da ECR. La validazione finale dei risultati è stata condotta tramite due workshop, dedicati rispettivamente al fresco e al secco, durante i quali un gruppo di manager delle aziende del gruppo di lavoro ha contribuito a integrare e consolidare le evidenze emerse dalla ricerca.

Pur differenziandosi per struttura e finalità, entrambi i questionari avevano come obiettivo comune quello di quantificare in modo oggettivo le risorse impiegate e le attività svolte lungo l'intero processo Order-to-Delivery.

Il questionario rivolto ai PRO mirava a raccogliere tutti i dati operativi ed economici necessari a stimare il costo di evasione degli ordini dei clienti del canale GDO. Tra le informazioni richieste:

- ▶ I volumi gestiti sul canale GDO, espressi in ordini, righe d'ordine e colli per anno.
- ▶ Le risorse dedicate alle diverse attività del processo Order-to-Delivery, come ricezione ed elaborazione ordini, gestione amministrativa, pianificazione logistica, organizzazione dei trasporti, gestione degli slot ed emissione dei documenti.
- ▶ La produttività operativa in magazzino, differenziando fra abbassamenti, prelievo di UdC intere, picking a colli o strati, movimentazioni e carico dei mezzi.
- ▶ I costi standard delle risorse impiegate, inclusi addetti operativi, carrelli, sistemi IT e servizi generali.
- ▶ Flussi logistici particolari, come VMI, EDI, altezze standard delle UdC e logiche di restituzione dei pallet.
- ▶ Eventuali attività o costi aggiuntivi, come riprocessamenti, riconfezionamenti o

etichettature dedicate.

Questi dati consentono di calcolare il costo unitario per riga d'ordine, per collo e per UdC intera, evidenziando il contributo di ciascuna fase del processo al costo complessivo.

Il questionario rivolto ai Ce.Di. della GDO, invece, aveva l'obiettivo di ricostruire in dettaglio i costi di ricezione, movimentazione e stoccaggio della merce. In particolare, sono state raccolte informazioni su:

- ▶ Le caratteristiche del centro di distribuzione, come superficie, numero di referenze gestite, flussi annui, modalità di gestione dello stock (ossia presenza o meno di ventilazione o cross-docking), copertura dello stock e tipologia dei punti vendita serviti.
- ▶ Le risorse impiegate nella fase di ricevimento, con dettaglio su addetti, carrelli, produttività e tariffe.
- ▶ Le attività operative legate al ricevimento, tra cui scarico dei mezzi, abbassamenti, ripallettizzazioni, controlli qualitativi e quantitativi e movimentazioni verso lo stock.
- ▶ Flussi particolari, come gestione delle promozioni, cross-docking o smistamento multi-baia.
- ▶ Oneri finanziari, costi di stoccaggio e costi di handling aggiuntivi.
- ▶ Eventuali criticità operative e best practice attive con i produttori.

Queste informazioni consentono di calcolare il costo unitario per UdC e per collo ricevuto, distinguendo le diverse modalità operative adottate nei centri distributivi.

Sia ai PRO sia alla GDO è stato chiesto, inoltre di identificare tre clienti o fornitori distinti - best, medium e worst - rispetto ai quali, insieme al team di ricerca, si sarebbe poi ricostruito il Cost-to-Serve (per i PRO) o il Cost-to-Receive (per la GDO) e i relativi extra-costi.

In particolare, è stato richiesto di fornire le basi dati relative agli ordini della GDO e alle consegne dei PRO, includendo informazioni su lotti, flussi, frequenze e anagrafica, necessarie a modellare in modo analitico tutte le cinque attività che compongono il processo Order-to-Delivery e i relativi costi di interfaccia. Ogni attività è stata associata al cost-driver più rappresentativo (es. €/riga ordine per il costo amministrativo, €/unità di carico per il prelievo full pallet, €/sagoma per lo scarico in banchina), ricondotto poi a un unico indice, il numero di colli/anno, assunto come unità di misura standard per la normalizzazione e il confronto tra diversi business case.

In alcuni casi, le aziende hanno messo a disposizione il database degli ordini, con il dettaglio della riga d'ordine, per un periodo temporale significativo (almeno 6 mesi), consentendo valutazioni puntuali dei costi per ogni fase del processo, sia lato PRO sia lato GDO, e un'osservazione della variabilità dei costi per singolo fornitore o Ce. Di. di destinazione.

Per quanto riguarda gli extra-costi, essi sono stati valorizzati attribuendoli direttamente a ciascun ordine ricevuto (lato PRO) o consegna ricevuta (lato GDO), oppure allocandoli sui clienti o fornitori secondo criteri condivisi con il controllo di gestione,

al fine di quantificare con precisione l'impatto economico delle inefficienze relazionali.

In definitiva, per ciascuno dei 48 business case è stato possibile calcolare il valore unitario €/collo del Cost-to-Serve (per il PRO) e del Cost-to-Receive (per la GDO).

A partire dagli ordini e dai costi unitari, i risultati della modellazione sono stati analizzati e confrontati tra i differenti business case, considerando sia configurazioni tipiche sia situazioni di particolare criticità o virtuosità. Queste comparazioni hanno permesso di evidenziare le differenze di costo a livello di singola azienda (tra il suo best e il suo worst case) e tra tutti i casi analizzati, delineando le opportunità di collaborazione e le best practice più efficaci ai fini di una logistica di filiera ottimizzata.

Per tutelare la riservatezza delle informazioni, i business case sono stati anonimizzati e i risultati presentati in forma percentuale, evidenziando i differenziali di performance senza divulgare dati sensibili.



**I fattori che influenzano le
performance della filiera**

I primo output della ricerca è l'identificazione dei principali fattori utilizzati da PRO e GDO per classificare, rispettivamente, i Ce.Di. e i fornitori.

3.1 LA PROSPETTIVA DELLA GDO

Dal punto di vista delle imprese della distribuzione, l'efficienza della relazione con le aziende produttrici è determinata da una serie di fattori operativi (Figura 8) che consentono di distinguere i fornitori "best" da quelli più problematici. Di seguito si approfondiscono i principali elementi che incidono sui costi di interfaccia e sulla qualità percepita della collaborazione.

	WORST PRO	BEST PRO
PUNTUALITÀ DI CONSEGNA	bassa (es. < 92%)	alta (es. > 98%)
COMPLETEZZA DI CONSEGNA	bassa (es. stralci per mancanza prodotto)	alta (es. in full > 98%)
ACCURATEZZA DI CONSEGNA	bassa (es. anomalie allo scarico)	alta
LEAD TIME CONSEGNA	A x C	A x B
DIGITALIZZAZIONE ORDINE	ordine senza EDI, No Des.Adv	ordine con EDI, Sì Des.Adv
DISPONIBILITÀ ALLA COLLABORAZIONE	bassa	alta
PUNTI DI EVASIONE ORDINE	variabile: sia da stabilimento sia da DC	sempre dallo stesso nodo origine: esempio DC
FLESSIBILITÀ	bassa	alta
PRENOTAZIONE ALLO SCARICO	non prenota	sì prenota
PROBLEMI AL RICEVIMENTO	sì (es. pallet sovrapposti con ordini di più mittenti)	no
% RESPINTI AL RICEVIMENTO	alto	basso
% SCARTO PALLET AL RICEVIMENTO	alto	basso

Figura 8: Fattori discriminanti l'efficienza della relazione con i fornitori per la GDO

La **puntualità di consegna** rappresenta una delle variabili chiave per la GDO, in quanto impatta direttamente sulla programmazione dei Ce.Di., sulla disponibilità del prodotto nei punti vendita e sulle tempistiche di riordino. Fornitori caratterizzati da una puntualità elevata consentono alla GDO di mantenere efficienza nei processi di ricevimento e distribuzione interna. Al contrario, fornitori con performance altalenanti rendono più complessa la pianificazione e possono generare effetti domino su più livelli della filiera.

Un ulteriore elemento discriminante riguarda la **completezza di consegna**, intesa come la capacità dei fornitori di evadere interamente gli ordini, misurata tipicamente attraverso l'indicatore "in-full". La presenza di stralci per mancanza prodotto non solo genera inefficienze operative (es. la necessità di gestire riordini supplementari), ma incide anche sulla percezione di affidabilità da parte della GDO, soprattutto nei periodi promozionali o di picco.

«In casi di ritardi o riordini obbligati, l'ufficio riordino deve mobilitare risorse aggiuntive oppure procedere a una stima proporzionale dei costi, con l'effetto di alzare gli stock di sicurezza oltre il target desiderato, aumentando la pressione sui flussi amministrativi e commerciali»

L'**accuratezza di consegna** riguarda invece la corrispondenza tra quanto viene ordinato e quanto viene effettivamente consegnato a Ce.Di., sia in termini quantitativi che qualitativi. Anomalie allo scarico, come differenze inventariali, errori di unità di carico o discrepanze nei documenti accompagnatori, obbligano la GDO a dedicare tempo e risorse ad attività di controllo e rettifica. L'attività di interpretazione dei documenti del fornitore può richiedere l'impiego di più risorse dedicate, poiché spesso i layout delle bolle risultano di difficile lettura o non riportano codici articolo standardizzati secondo le esigenze della GDO, con conseguenze su tempi di data entry e riconciliazione delle merci, aumentando sia il rischio di errori sia i costi diretti di manodopera. Un esempio pratico riguarda la gestione delle "pezzature": quando il fornitore modifica la dimensione o il contenuto del collo senza preavviso, si generano errori amministrativi e la necessità di rettifiche sulle vendite e sui carichi, con un dispendio di tempo che incide significativamente sull'efficienza e sulla correttezza gestionale.

Il **lead time di consegna**, ossia il tempo che intercorre tra l'ordine e l'effettiva consegna, varia notevolmente a seconda che l'evasione avvenga direttamente dallo stabilimento del produttore (modello AxC) oppure da un magazzino intermedio (modello AxB). Fornitori in grado di garantire tempi stabili e facilmente prevedibili consentono alla GDO una programmazione più accurata e minori stock di sicurezza. La capacità dei fornitori di garantire lead time brevi (es. AxB) e affidabili è particolarmente rilevante nel settore del fresco, a causa della minore shelf life dei prodotti rispetto al secco, che si traduce in una minore possibilità di mantenere scorte di sicurezza.

La modalità di trasmissione delle informazioni rappresenta un'altra variabile critica. L'adozione degli standard, come EDI o DESADV, può consentire una **digitalizzazione** completa del ciclo ordine-consegna, riducendo sensibilmente i contenziosi e semplificando il monitoraggio dei KPI del livello di servizio. Al contrario, la mancanza di integrazione e di codici articolo standardizzati nei documenti comporta investimenti aggiuntivi in formazione e in risorse umane dedicate alle attività di data entry e controllo, con un impatto diretto sui costi amministrativi. Questo problema risulta ancora più evidente considerando la complessa struttura organizzativa della filiera: sono infatti coinvolti diversi reparti (ufficio acquisti, ordini, logistica, amministrazione), con flussi spesso destrutturati e non sempre coordinati che possono generare ulteriori inefficienze operative.

La **disponibilità** del fornitore **al confronto** trasparente e alla revisione congiunta dei KPI rappresenta una leva decisiva per la riduzione dei costi di interfaccia. I fornitori più "aperti" al dialogo e all'evoluzione dei processi collaborativi riducono le incomprensioni, facilitano la risoluzione dei problemi e contribuiscono a ridurre le attività di controllo. Al contrario, un atteggiamento difensivo o rigido genera inasprimento della relazione e un aumento dei costi, sia diretti che di extra-costi.

Anche la variabilità dei **punti di evasione dell'ordine** può incidere sull'efficienza logistica. Quando un ordine può essere servito alternativamente da stabilimenti diversi, dalla fabbrica o da Ce.Di. terzi, aumentano per la GDO sia la complessità gestionale sia il rischio di errori nella ricezione e riconciliazione delle merci. Inoltre, l'utilizzo di diversi punti di evasione per la stessa referenza comporta un aumento della complessità nella gestione della shelf life residua dei prodotti.

La capacità del fornitore di adattarsi alle richieste specifiche della GDO, ad esempio nella gestione di urgenze, modifiche last minute o variazioni dei parametri di consegna, è sempre più apprezzata in contesti caratterizzati da alta volatilità della domanda e da esigenze distributive variabili. Una scarsa **flessibilità** genera invece rallentamenti operativi, necessità di soluzioni tampone e costi aggiuntivi.

La disponibilità all'utilizzo di sistemi di **prenotazione per lo scarico** delle merci incide direttamente sugli indicatori di puntualità e sulla saturazione dei Ce.Di.. Fornitori che utilizzano correttamente la piattaforma di booking e rispettano le finestre assegnate rendono più fluido il processo di ricezione.

La **quota di consegne respinte** costituisce un indicatore diretto della qualità del servizio logistico offerto dal fornitore: percentuali elevate di respinti alimentano contenziosi e riflettono una scarsa attenzione alle specifiche della GDO.

La gestione fisica dei pallet durante il **ricevimento** influisce fortemente sui tempi e sulle procedure operative. La presenza di pallet sovrapposti contenenti ordini riferiti a più mittenti o errori di etichettatura aumenta la complessità delle attività dei magazzinieri, generando un rischio elevato di non conformità formali e alimentando costi di rettifica. Non si tratta solo di un tema di gestione fisica, ma anche di **qualità dei pallet**. La GDO ha sviluppato un sistema di cernita particolarmente rigoroso sui pallet, che consente una classificazione puntuale delle non conformità e una gestione strutturata dei dati logistici, pur dovendo spesso fare affidamento su un'organizzazione interna complessa e poco coordinata. L'incidenza di pallet respinti perché non standard o danneggiati pesa sia sulle tempistiche di ricevimento sia sui costi di gestione. Nel tempo, la GDO ha manifestato una crescente attenzione alla qualità dei pallet e alle relative procedure di manutenzione.

In sintesi, ciò che distingue realmente un PRO "best" da uno "worst" non è un singolo KPI, ma un insieme di comportamenti.

GDO

«La performance di un fornitore è difficile da valutare come totalmente buona o cattiva su tutti i parametri: ad esempio, un fornitore può essere ok sulla qualità dei pallet ma debole sulla shelf life residua, e viceversa»

I costi nascosti della filiera del largo consumo

Per questo motivo, quando i distributori valutano il livello di virtuosità di un PRO, non si basano su singoli aspetti, ma considerano congiuntamente più dimensioni di analisi, sia quantitative sia qualitative. A titolo esemplificativo, la Figura 9 mostra il caso di un'insegna GDO che ha sviluppato un sistema di rating dei propri fornitori basato su aspetti qualitativi e quantitativi, arrivando così a determinare un vendor rating.

CODICE Fornitore	ON TIME	IN FULL	Num Ordini	Num righe	Num colli	Colli / Ordine	Num pallet ricevuti	Consegna su pallet pooling	% pallet scartati	Flessibilità	Collaborazione	Frequenza di riordino (gg/week)	VMI	Ordine EDI	Rotture (10 min, 1 max)	Mancanti (10 min, 1 max)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA
103521	88%	98%	131	1030	71.449	545	7452	SI	7,2%	ALTA	MEDIA	2	NO	SI	10	9	BEST
20083																	BEST
13024																	BEST
108360																	BEST
102159																	BEST
30298																	BEST
116829																	BEST
315795																	MEDIUM
3383																	MEDIUM
30980																	MEDIUM
7944																	MEDIUM
102341																	MEDIUM
3883																	MEDIUM
12268																	MEDIUM
27779																	WORST

Figura 9: Esempio di sistema di rating dei fornitori per un'insegna GDO

LA PROSPETTIVA DEI PRO

3.2

Nel rapporto tra produttori e GDO emergono diversi fattori operativi che permettono di distinguere chiaramente quelle GDO considerate più collaborative da quelle percepite come più problematiche (si veda Figura 10). Questi elementi non riguardano solo la puntualità o il lead time, ma più in generale il modo in cui la GDO gestisce il processo di riordino, la comunicazione, la collaborazione e i flussi logistici verso i Ce.Di.. L'impatto di tali variabili può inoltre variare sensibilmente a seconda che si tratti di prodotti secchi o freschi, dove le esigenze di servizio e le tolleranze operative sono molto diverse. Va inoltre sottolineato che questa classificazione non avviene necessariamente per insegna, ma spesso a livello di singolo Ce.Di.: all'interno della stessa insegna possono infatti emergere comportamenti differenti tra i diversi centri di distribuzione.

	WORST GDO	BEST GDO
FREQUENZA DI CONSEGNA	alta (> 1 ordine al giorno)	basso (bisettimanale)
PICCO ORDINI A FINE MESE	alto	basso
MODALITÀ RIORDINO	in ventilazione	a stock
ACCORPAMENTO ORDINI PER CATEGORIA	basso	alto
VISIBILITÀ ORDINI	bassa (es. con "rabbocchi last minute")	alta (es. coordinamento sulle promo)
RISPETTO DEL CUT OFF	basso	alto
DIGITALIZZAZIONE ORDINI	ordine senza EDI	ordine con EDI
DISPONIBILITÀ ALLA COLLABORAZIONE	basso	alto
PIATTAFORMA BOOKING	difficoltà a trovare slot liberi	finestra di ricevimento ampia
ATTESE ALLO SCARICO A CE.DI.	alto	basso
ONERI ALLA SCARICO A CE.DI.	sì, contratto franco banchina	no, contratto franco sponda
RISPETTO ACCORDI CONTRATTUALI	non rispetto del minimo d'ordine, LT,...	rispetto del minimo d'ordine, LT,...
RICHIESTE ALLESTIMENTI PERSONALIZZATI	sì (es. 2 strati in meno rispetto all'UdC Intera)	no
% RESPINTI AL RICEVIMENTO	alto	basso
% SCARTO PALLET AL RICEVIMENTO	alto	basso

Figura 10: Fattori discriminanti l'efficienza della relazione con la GDO per i fornitori

Uno dei primi aspetti che incide in modo significativo sull'intera filiera è la **frequenza e la regolarità del riordino**, strettamente connesse alla definizione di moduli di acquisto standardizzati. L'adozione di unità di ordine basate su multipli di pallet, in grado di ottimizzare il carico logistico (ad esempio 1/2 bilico o 1/4 di bilico), consente di rendere i flussi più ordinati e prevedibili, favorendo una gestione più efficiente dei trasporti. Questa pratica può essere ulteriormente incentivata attraverso l'introduzione di sconti logistici legati al rispetto dei moduli di carico, orientando i comportamenti di acquisto verso soluzioni più razionali. Quando gli ordini vengono strutturati secondo questi criteri e trasmessi con un ritmo stabile, la gestione operativa risulta più equilibrata e programmabile lungo l'intera catena di fornitura. Al contrario, i Ce.Di. che inviano ordini frequenti dello stesso prodotto, spesso in quantità ridotte e frammentate, generano instabilità soprattutto nei periodi di picco della domanda.

A questa dinamica si aggiunge il fenomeno del **picco di fine mese**, più comune per i prodotti secchi, quando alcuni Ce.Di. concentrano gli acquisti verso la fine del mese per ottimizzare gli approvvigionamenti. Tutto ciò limita l'ottimizzazione delle attività del produttore (in particolare il trasporto) e amplifica ritardi e inefficienze lungo l'intera filiera. Va inoltre considerato che la frequenza degli ordini dipende anche dalle **modalità di gestione** del Ce.Di., in particolare dal fatto che la merce venga gestita a stock oppure in ventilazione: nel primo caso la programmazione tende a essere più regolare, mentre nel secondo le dinamiche diventano inevitabilmente più reattive e frammentate. È tuttavia opportuno distinguere tra le diverse tipologie di prodotto. Il tema stock versus ventilazione è particolarmente rilevante nel comparto del fresco, dove le logiche di approvvigionamento sono fortemente condizionate dalla deperibilità del prodotto e dalla neces-

sità di ridurre le giacenze. Nel secco, invece, la complessità è meno legata alla modalità di gestione del magazzino e più all'**accorpamento degli ordini** tra le diverse categorie merceologiche gestite dallo stesso produttore. In questi contesti si riscontrano situazioni molto differenti: da un lato, casi virtuosi in cui produttore e GDO concordano un unico giorno di consegna, aggregando in un solo flusso ordini relativi a più categorie; dall'altro, configurazioni in cui buyer diversi emettono ordini separati per ciascuna classe merceologica, moltiplicando righe d'ordine, consegne e attività operative. Quest'ultima modalità aumenta sensibilmente la complessità gestionale e incentiva fenomeni di disottimizzazione, sia in fase di preparazione sia di trasporto e ricevimento, con effetti negativi sull'efficienza complessiva della filiera.

«Alcune insegne con gestione ibrida ci costringono in molti casi a fare due consegne distinte sullo stesso Ce.Di. nella stessa giornata: la mattina le referenze a stock e nel pomeriggio la merce a ventilazione»

PRO

Tra i fattori discriminanti, è stata segnalata anche la **visibilità sugli ordini**, ovvero l'anticipo con cui la GDO condivide i propri fabbisogni, in particolare quelli legati alle promozioni. Una buona visibilità permette al produttore di pianificare adeguatamente la produzione, di allocare correttamente i flussi sul proprio network distributivo e di prenotare tempestivamente gli slot tramite le piattaforme di booking. Quando invece la visibilità è limitata, l'intera filiera opera in modalità emergenziale, con un aumento dei ritardi, della variabilità del lead time e della pressione sulle attività di magazzino.

Collegato al tema della visibilità vi è anche quello del **rispetto del cut-off**: una GDO che applica in modo rigoroso gli orari limite di trasmissione degli ordini facilita una gestione fluida ed efficiente dei processi sia amministrativi sia operativi lungo l'intera filiera. Al contrario, ordini trasmessi oltre il cut-off tendono a slittare sui giorni successivi, generando disallineamenti tra ciò che il produttore considera puntuale e quanto viene effettivamente rilevato dalla GDO, oppure determinano consegne urgenti, spesso inefficienti.

Tali criticità non sono tuttavia riconducibili esclusivamente all'invio tardivo dell'ordine, ma anche alle modifiche successive alla sua trasmissione, che possono intervenire anche a ridosso della preparazione o della spedizione. In alcuni contesti, in particolare nel comparto del secco, queste variazioni possono essere dettate da logiche opportunistiche o speculative (es. adeguamenti tattici dei volumi), mentre risultano meno frequenti e più difficilmente gestibili nel fresco, dove i vincoli di deperibilità e pianificazione limitano gli interventi ex post.

«In alcuni casi, nel periodo che precede una promozione rilevante, l'ordine viene modificato o parzialmente ridotto, accettando anche il rischio di una possibile rottura di stock. In questo modo, i retailer massimizzano la capacità di sell-in in corrispondenza delle fasi promozionali»

PRO

Un ulteriore fattore che può favorire il coordinamento tra produttori e GDO è il livello di **digitalizzazione degli ordini**, sebbene venga percepito come meno impattante rispetto ad altri elementi, pur comportando un intervento significativo del personale. L'adozione di sistemi OCR (Optical Character Recognition) consente di mitigare l'inefficienza automatizzando l'inserimento delle informazioni e riducendo così discrepanze ed errori.

PRO

«La vera differenza non sta tanto tra ordini EDI e non EDI, quanto tra inserimento automatico, che può essere facilitato da sistemi OCR, e l'inserimento con digitazione manuale dell'ordine»

Un fattore trasversale e sempre più determinante è la **disponibilità alla collaborazione**. Le insegne più collaborative sono aperte al confronto sui KPI, alla revisione dei processi e alla condivisione delle informazioni. In assenza di questo approccio, l'interazione tende a diventare burocratica: si creano contenziosi, non si allineano le modalità di calcolo e si irrigidiscono i processi logistici, con conseguente peggioramento del servizio percepito da entrambe le parti.

PRO

«Riteniamo fondamentale organizzare incontri periodici con i clienti per affrontare eventuali problematiche relative a tempi di scarico, ritardi, resi e altre criticità, pur considerando che, rispetto ad altri mercati europei, i valori di riferimento degli indicatori di prestazione non sono formalmente contrattualizzati»

Un aspetto operativo molto rilevante riguarda la disponibilità degli slot di consegna e il funzionamento della **piattaforma di booking**. Le insegne che mettono a disposizione un numero adeguato di slot e una finestra di ricevimento ampia, supportate da una piattaforma di booking chiara e funzionale, favoriscono una gestione fluida dei conferimenti e una misurazione più stabile della puntualità. Al contrario, un limitato numero di slot di scarico, finestre ristrette e sistemi di booking rigidi generano congestioni alle banchine, posticipi forzati e divergenze nei valori di puntualità misurati.

Le differenze emergono in modo significativo anche nella fase di **scarico presso i Ce.Di.**, dove si intrecciano due ambiti: le **attese allo scarico** e gli **oneri economici legati alle operazioni di scarico**.

Le **attese** incidono direttamente sulla continuità delle consegne e, più in generale, sulla programmazione della distribuzione. I tempi di permanenza non pianificati presso i punti di ricevimento generano effetti a cascata sull'intero giro di consegna, riducendo l'efficienza del trasporto e aumentando il rischio di ritardi. Il tema è diventato ancora più rilevante alla luce della recente **normativa introdotta sulle attese allo scarico** (D.L. 73/2025 del 21 maggio 2025), che prevede il riconoscimento formale dei tempi eccedenti una soglia prestabilita di 90 minuti e che ha rafforzato le richieste di compensazione economica da parte dei trasportatori.

A questo si aggiunge il tema degli **oneri di scarico**, che può modificare significativamente la gestione operativa. Nel modello “franco sponda” il produttore non gestisce lo scarico, mentre nel “franco banchina” ha in carico questa l'attività e deve coordinarsi con la cooperativa che opera per conto dell'insegna all'interno del Ce.Di., aumentando la complessità operativa.

Un altro fattore riguarda il **rispetto degli accordi contrattuali** (es. rispetto del minimo d'ordine, ordine sotto Lead Time, franco sponda vs franco banchina) da parte della GDO: un Ce.Di. che opera nel rispetto delle condizioni concordate facilita una relazione stabile ed efficiente, evitando tensioni operative e commerciali.

Un tema sempre più discusso riguarda le **richieste di allestimenti personalizzati**, che possono includere pallettizzazioni specifiche, etichettature particolari o formati fuori standard. Alcune GDO chiedono modifiche all'unità di carico standard (es. due strati in meno) per adattarsi meglio alle caratteristiche dei propri magazzini e dei flussi operativi. Altre preferiscono invece ricevere pallet interi, soluzione spesso vantaggiosa per il produttore poiché elimina movimentazioni aggiuntive e attività di picking. Quando tali richieste sono coerenti, la collaborazione resta efficiente; se invece risultano eccessive o variano sensibilmente tra diversi Ce.Di., aumentano complessità operative, probabilità di errore e rischio di ritardi o respingimenti.

«Alcuni Ce.Di. nel corso dell'anno variano il numero di strati dell'UdC intera per la medesima referenza ordinata. Ciò ci impedisce di gestire al meglio eventuali pallettizzazioni personalizzate a loro riservate»

PRO

Proprio l'**incidenza dei respinti** rappresenta un ulteriore fattore di differenziazione tra realtà più virtuose e quelle che presentano maggiori criticità. Alcuni Ce.Di. registrano un numero contenuto di respinti grazie all'adozione di classificazioni chiare, alla distinzione tra respinto totale e parziale e all'applicazione di criteri omogenei. In altri casi, invece, si osservano tassi più elevati di respingimenti riconducibili a un'applicazione disomogenea dei criteri di controllo, a verifiche influenzate dalla presenza di impianti automatici o a cause non imputabili al produttore, come chiusure temporanee dei Ce.Di. o problemi operativi interni. La gestione del respingimento può inoltre complicarsi ulteriormente in presenza di specifici accordi tra 3PL e Ce.Di., che modificano le modalità di controllo al ricevimento. In tali configurazioni, il controllo della merce può avvenire in un momento successivo alla consegna e senza la presenza del trasportatore, rendendo più difficile attribuire con precisione le responsabilità di eventuali non conformità. In questi contesti, per i produttori diventa quindi più complesso monitorare correttamente le cause dei respingimenti e gestire gli impatti economici e operativi che ne derivano.

«Il nostro operatore logistico ha fatto accordi con la GDO per cui una volta consegnata la merce il controllo avviene dopo che il trasportatore se ne è andato. In questo modo l'operatore logistico ottimizza il suo costo di trasporto. Tuttavia, in caso di resi, noi abbiamo un rallentamento nella risalita di prodotti che ci porta spesso a svaloriare i prodotti»

PRO

Infine, un altro indicatore utile a distinguere comportamenti virtuosi da quelli meno efficienti è la **percentuale di pallet scartati al ricevimento**. Le GDO più collaborative applicano criteri oggettivi e condivisi sulla qualità dei pallet, garantiscono una gestione strutturata dell’interscambio e mantengono coerenza tra quanto avviene operativamente a Ce.Di. e quanto viene comunicato ai 3PL. Le insegne meno collaborative mostrano invece scarti elevati, criteri di controllo non sempre omogenei e differenze anche significative tra Ce.Di. della stessa insegna, contribuendo ad aumentare le criticità per i produttori.

In sintesi, ciò che distingue realmente un Ce.Di. “best” da uno “worst” non è un singolo fattore, ma un insieme di comportamenti: la capacità di garantire prevedibilità e visibilità, l’efficacia dei sistemi digitali e del booking, la stabilità operativa, la chiarezza delle regole e la disponibilità a collaborare in modo trasparente sui KPI. Un Ce.Di. che eccelle in queste aree contribuisce a creare un ecosistema logistico più efficiente, riduce sprechi e contenziosi e permette ai produttori di offrire un livello di servizio elevato. Al contrario, quando emergono criticità su questi elementi, si generano inefficienze e tensioni lungo la filiera, amplificando le complessità gestionale e operativa per i fornitori.

Per questo motivo, quando i produttori valutano il livello di virtuosità di un Ce.Di., non possono basarsi su singoli aspetti isolati: la valutazione deve essere complessiva, attribuendo un peso diverso alle varie dimensioni in funzione delle specifiche esigenze del produttore, della categoria prodotto e del contesto operativo della collaborazione.

A titolo esemplificativo, la Figura 11 mostra il caso di un’azienda produttrice che ha sviluppato un sistema di rating dei clienti a cui consegna, considerando sia aspetti qualitativi sia quantitativi, arrivando così a determinare un customer overall rating.

Codice SAP destinatario merci	Tempi di attesa allo scarico (minuti)	Difficoltà prenotazione slot allo scarico (0 min - 10 max)	Attestamenti personalizzati (% referenze)	Difficoltà Collaborazione (0 min - 10 max)	Incidenza % resi	Frequenza di consegna (#/week)	Delta LT (effettivo-contratto)	Incidenza ordini no EDI	Valutazione complessiva
210912	480	8	7%	7	3%	3,0	-2	100%	WORST
214750									WORST
230907									WORST
231260									WORST
230823									WORST
103424									WORST
210907									WORST
214229									WORST
227069									MEDIUM
225566									MEDIUM
226221									MEDIUM
230102									MEDIUM
223099									MEDIUM
202263									MEDIUM
218439									MEDIUM
230637									MEDIUM
227705									BEST
228502									BEST
111133									BEST
230285									BEST
210494									BEST

Figura 11: Esempio di sistema di rating dei Ce.Di. per un’azienda produttrice



Modellizzazione dei costi di interfaccia nel processo order-to-delivery

Le interviste effettuate con le aziende produttrici e le insegne della GDO hanno consentito di analizzare e modellare il processo Order-to-Delivery. Nell'ambito del presente studio sono state individuate cinque fasi principali, come illustrato in Figura 12:

1. Emissione ordini da parte della GDO.
2. Ricezione e gestione ordini da parte del PRO.
3. Allestimento ordini del PRO.
4. Trasporto dal PRO al Ce.Di..
5. Ricevimento merci al Ce.Di..

Accanto ai costi diretti del processo Order-to-Delivery, sono stati individuati e considerati anche i costi indiretti riconducibili al processo, in particolare gli extra-costi della "non qualità", legati a diverse forme di mancata collaborazione tra PRO e GDO, quali inefficienze operative, rilavorazioni, ritardi o non conformità nella gestione degli ordini e delle consegne. Per ciascuna fase, l'analisi è stata successivamente sviluppata attraverso l'individuazione dei driver di costo maggiormente rappresentativi, con l'obiettivo di modellare in modo coerente il costo associato alle diverse attività operative.

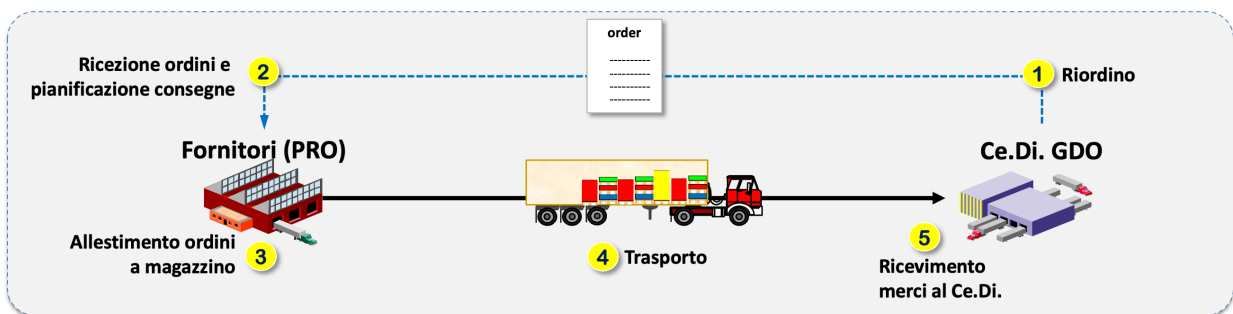


Figura 12: Le cinque fasi considerate nel calcolo dei costi

4.1 LA MODELLIZZAZIONE DEL COST-TO-RECEIVE

La modellizzazione del Cost-to-Receive sostenuto dalla GDO si focalizza sull'insieme delle attività e delle risorse impegnate direttamente dal distributore nell'ambito del processo Order-to-Delivery (Figura 13), con particolare attenzione alle fasi gestite internamente e alle componenti di costo associate alle modalità operative di riordino e di ricevimento merci. L'analisi del Cost-to-Receive considera sia le voci di costo dirette, riconducibili alle attività amministrative, di gestione degli ordini e di ricezione fisica delle merci, sia i costi indiretti che derivano da inefficienze e anomalie di processo, riconducibili alle interazioni con i produttori e agli assetti organizzativi interni.

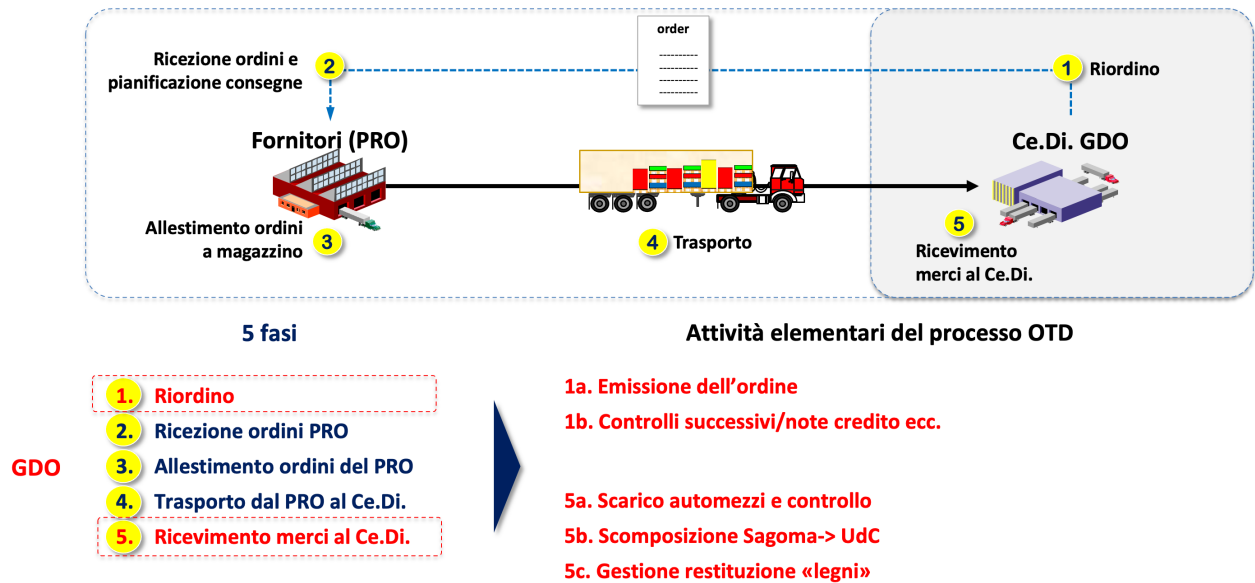


Figura 13: Attività del processo Order-to-Delivery nel perimetro della GDO

Riordino (prima voce di costo)

La prima fase del processo Order-to-Delivery riguarda le attività di riordino effettuate dalla GDO verso il PRO. Tale fase si articola in due sottofasi principali: l'emissione dell'ordine, che comprende la raccolta delle necessità di reintegro e la trasmissione formale della richiesta al PRO, e le attività di controlli successive, che includono la verifica delle condizioni di fornitura, la gestione di eventuali note di credito e il coordinamento amministrativo associato alla transazione.

Le modalità di interazione tra GDO e PRO possono variare sensibilmente in funzione dei sistemi organizzativi e del livello di digitalizzazione adottati:

- ▶ Nel processo di **riordino tradizionale**, l'operatore della GDO verifica la disponibilità degli articoli presso i propri centri di distribuzione, attiva le procedure di emissione dell'ordine e ne gestisce la trasmissione, prevalentemente via e-mail (con residui casi di utilizzo del fax). Questa modalità, ancora diffusa in alcuni contesti, comporta un maggiore coinvolgimento del personale operativo e amministrativo, con conseguente impiego di risorse più elevato rispetto a soluzioni più evolute.
- ▶ L'adozione dei sistemi **EDI** (Electronic Data Interchange) introduce una significativa automazione delle attività di riordino. In questa configurazione, l'interscambio dei dati avviene direttamente tra i sistemi informativi di GDO e PRO: ordini e relativi documenti vengono trasmessi digitalmente, riducendo sensibilmente tempi e costi di gestione manuale e minimizzando le principali fonti di errore.
- ▶ Nel caso di gestione **VMI** (Vendor Managed Inventory), la responsabilità della pianificazione e del reintegro delle scorte presso il Ce.Di. della GDO è trasferita al produttore. La GDO mette a disposizione i dati relativi alle disponibilità di magazzino e alle previsioni di vendita, mentre le attività di programmazione degli ordini e di gestione dei flussi sono demandate al PRO, in un contesto collaborativo supportato da sistemi informativi condivisi. La possibilità per la GDO di intervenire

modificando le proposte d'ordine generate dal PRO può tuttavia ridurre parte dei benefici associati all'automazione del processo.

Ai fini della modellazione, le attività considerate per il riordino lato GDO includono la raccolta e validazione delle necessità di approvvigionamento, la formalizzazione e trasmissione degli ordini, la gestione dei flussi promozionali, la pianificazione di eventuali ritiri "franco fornitore" e la verifica amministrativa dei documenti di acquisto. Le risorse coinvolte comprendono il personale dedicato al riordino, i sistemi IT di supporto, le strutture d'ufficio e i servizi generali. Tali elementi incidono sia direttamente nelle fasi di emissione e coordinamento degli ordini, sia indirettamente attraverso le attività di gestione, controllo e allineamento dei dati con il PRO.

Ricevimento merci al Ce.Di. (quinta voce di costo)

La fase di ricezione delle merci al Ce.Di. rappresenta un punto critico del processo Order-to-Delivery, sia dal punto di vista operativo sia in termini di costo per la GDO. In questa fase si concentrano le attività di scarico dei mezzi in consegna, movimentazione e controllo qualitativo e quantitativo delle unità di carico (UdC). L'oggetto dell'operazione di scarico è tipicamente una "sagoma" composta da uno o più pallet, eventualmente sovrapposti e consolidati tramite filmatura termoretraibile.

Le modalità di attribuzione delle responsabilità operative variano in funzione del contratto di fornitura in essere:

- ▶ Nei contratti "franco sponda", l'onere dello scarico dalla sponda del camion alla banchina del Ce.Di. ricade sulla GDO, che può avvalersi di personale interno, soggetti terzi o cooperative di servizi, anche per eventuali lavorazioni accessorie di magazzino.
- ▶ Nei contratti "franco banchina", la responsabilità operativa dello scarico è a carico del produttore, salvo accordi specifici che possano ripartire diversamente gli oneri economici e gestionali.

Indipendentemente dalla modalità contrattuale, la fase di ricezione include una serie di attività chiave: lo scarico degli automezzi dalla sponda alla banchina, le lavorazioni in banchina (ad esempio l'abbassamento di UdC in caso di sagome a strati o attività di ripallettizzazione), il controllo in ingresso (per verificare la corrispondenza quantitativa e qualitativa rispetto agli ordini) e la movimentazione delle UdC verso lo stock di magazzino oppure, nei casi di cross-docking, verso le aree di attesa per il trasferimento rapido. È importante osservare che, come evidenziato da alcune testimonianze: «Il 3PL del PRO talvolta sovrappone pallet di diversi fornitori, il che rende lo scarico e la gestione più complessi.» Questa prassi aumenta la complessità operativa della fase di ricevimento e può generare costi addizionali, sia in termini di tempo sia per le lavorazioni supplementari necessarie a separare, riassegnare o consolidare le UdC destinate ai diversi reparti merceologici.

Ai fini della modellizzazione sono state censite e valorizzate le principali risorse impiegate nelle diverse attività: il personale addetto allo scarico, i sistemi di material handling (carrelli elevatori, transpallet), i materiali di consumo (film estensibile, etichette) e le

infrastrutture operative di banchina e magazzino. All'interno del Cost-to-Receive è stato inoltre considerato il costo (o la tariffa, in caso di outsourcing) per la gestione dei pallet, che include le attività di selezione, verifica dello stato qualitativo e rendicontazione amministrativa dei debiti e crediti di bancali.

Gli extra-costi subiti dalla GDO

Accanto ai costi diretti, la GDO sostiene una pluralità di costi indiretti riconducibili a inefficienze e disfunzioni nella relazione con il produttore. In prima istanza, il verificarsi di ritardi nelle consegne da parte del PRO può comportare la necessità di ricorrere a straordinari per il personale addetto al ricevimento, con conseguente incremento dei costi del lavoro. Allo stesso tempo, la necessità di mantenere scorte di sicurezza più elevate per compensare l'inaffidabilità delle forniture genera oneri finanziari e di stoccaggio addizionali.

«Gestiamo la maggior parte dei prodotti del fresco in ventilazione. La scarsa affidabilità sulla completezza dell'ordine da parte di alcuni fornitori ci ha portato a gestire le loro referenze con uno stock minimo di un paio di giorni, che per noi comporta extra-costi di gestione e oneri finanziari»

GDO

Un'ulteriore fonte di extra-costi è rappresentata dalla ricezione di carichi non conformi o mal organizzati. Ad esempio, la presenza di pallet sovrapposti appartenenti a fornitori diversi (pratica talvolta riconducibile ai 3PL del PRO) richiede lo svolgimento di controlli aggiuntivi e lavorazioni supplementari, quali separazione delle unità di carico, pesature, etichettature e, in alcuni casi, la sostituzione dei bancali, con un conseguente maggiore impiego di risorse operative.

«Su segnalazione dei punti vendita, ci siamo accorti che alcuni fornitori di latticini a peso variabile spesso riportavano un peso errato sull'etichetta. Pertanto, in fase di accettazione del carico, pesiamo a campione queste tipologie di prodotto, sostenendo un extra-costi per consegna»

GDO

Infine, le anomalie negli ordini, spesso derivanti da disallineamenti nelle anagrafiche, nelle codifiche o nelle condizioni di fornitura tra i sistemi della GDO e del PRO, generano un sovraccarico amministrativo legato alla gestione dei flussi informativi e alle attività di riconciliazione documentale.

«Il PRO X, che consegna in media una volta al mese, non indica mai nel documento di trasporto il nostro codice articolo, e spesso la descrizione dell'articolo non è coerente con quello che abbiamo in anagrafica»

GDO

I principali driver del Cost-to-Receive

I costi delle attività descritte sono stati espressi in funzione di un cost driver principale per ogni attività, come riportato in Figura 14.

Parametri di input	Driver di costo
Costo emissione ordine	€/riga
Costo controllo ordine	€/riga
Costo scarico automezzi	€/sagoma
Costo scomposizione UdC e controllo	€/legno

Figura 14: Principali driver del Cost-to-Receive

L'intensità dell'attività di emissione dell'ordine e di controllo della merce al ricevimento sono funzione del numero di righe per ordine. Infatti la gestione degli ordini frammentati comporta tempi più elevati per la verifica, la registrazione e la riconciliazione documentale, aumentando il carico sulle risorse coinvolte nelle fasi di riordino e ricezione.

L'attività di scarico merci a Ce.Di. è proporzionale al numero di sagome scaricate. Da ultimo, come ricordato in precedenza, la fase di ricezione include una serie di attività funzione della presenza di UdC miste o sovrapposte, talvolta riconducibili alle modalità organizzative del 3PL del PRO (come nel caso di pallet aggregati di diversi fornitori), comportando lavorazioni supplementari, tra cui separazione, riassegnazione e consolidamento delle referenze. Tali attività hanno come cost driver principale il numero di legni ricevuti.

4.2 LA MODELLIZZAZIONE DEL COST-TO-SERVE

La modellizzazione del Cost to Serve sostenuto dal produttore è stata sviluppata considerando esclusivamente le attività operative e di supporto direttamente riconducibili al processo Order-to-Delivery, ovvero l'insieme delle attività che intercorrono tra la ricezione dell'ordine da parte della GDO e la consegna della merce al Ce.Di. Come evidenziato in Figura 15, il perimetro di analisi include pertanto le attività di gestione dell'ordine, allestimento e movimentazione a magazzino e trasporto, valorizzate sulla base delle risorse effettivamente impiegate o delle tariffe applicate. Sono invece escluse le voci di costo non differenziali o non direttamente influenzate dalle modalità di riordino, come ad esempio il rifornimento della rete di depositi.

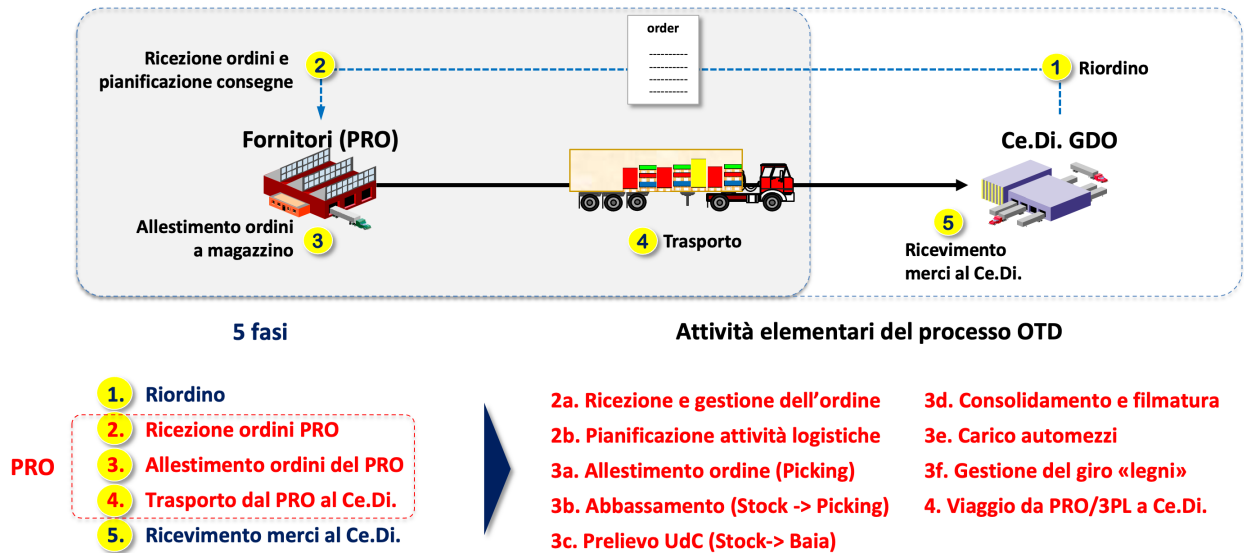


Figura 15: Attività del processo Order-to-Delivery nel perimetro del PRO

Ricezione ordini e pianificazione delle consegne (seconda voce di costo)

Una volta emesso dall'operatore della GDO, l'ordine viene ricevuto e processato dal fornitore. In questa fase, l'obiettivo principale è verificare la correttezza dell'ordine e la disponibilità dei prodotti richiesti, oltre a pianificare le consegne e generare le liste di prelievo per il magazzino. Ai fini della modellizzazione del Cost-to-Serve, sono state analizzate le attività di ricezione e processamento dell'ordine (considerando le diverse logiche di gestione del riordino, come VMI, EDI e modalità tradizionali), di controllo del credito cliente e del relativo sblocco, della creazione delle picking list e dell'organizzazione delle consegne, inclusa la prenotazione dei mezzi di trasporto. Nel caso di outsourcing logistico, tali attività sono state valorizzate sulla base delle risorse allocate oppure, in alternativa, delle tariffe unitarie applicate dagli operatori logistici. Per ciascuna attività sono state individuate e valorizzate le principali risorse impiegate, quali il personale dedicato alla ricezione ordini e alla pianificazione logistica, i sistemi informativi per l'evasione degli ordini e le strutture di supporto (uffici e servizi generali).

Allestimento ordini a magazzino del PRO (terza voce di costo)

Una volta conclusa la fase di ricezione e pianificazione, l'ordine converge in liste di prelievo che vengono evase dal magazzino del produttore o, in caso di outsourcing, dal magazzino dell'operatore logistico. Sono stati considerati due differenti processi di allestimento. Il primo prevede il prelievo di UdC intere direttamente dallo stock e il loro trasferimento alle baie di spedizione, includendo le attività di movimentazione interna e il carico delle sagome sugli automezzi. Il secondo processo riguarda l'allestimento a colli o strati (picking) e comprende, oltre al carico dell'automezzo, specifiche attività operative quali il prelievo dei colli o degli strati, l'abbassamento e il rifornimento delle postazioni di picking dallo stock, nonché il controllo e la filmatura del carico in uscita, qualora tali attività non siano già incluse nella tariffa di picking applicata. In entrambe i casi, per ciascuna attività sono state valutate le risorse impiegate, tra cui gli addetti di magazzini-

no, i sistemi di material handling e i materiali di consumo (ad esempio film estensibile, etichette). Sono state inoltre considerate le attività connesse alla gestione dei pallet, sia EPAL sia a noleggio, includendo i costi relativi al reintegro del parco pallet (per rotture e dispersioni), al trasporto di ritorno e alla gestione amministrativa nel caso di pallet EPAL. Per il sistema di pallet pooling è stata invece rilevata la tariffa di noleggio €/giro legno, spesso differenziata in funzione del Ce.Di. di destinazione.

PRO

«La tariffa €/giro legno che paghiamo viene maggiorata quando consegniamo a Ce.Di. che non sono considerati efficienti dal noleggiatore del pallet nelle attività di selezione e restituzione dei pallet»

Trasporto dal magazzino del PRO al Ce.Di. (quarta voce di costo)

L'analisi del processo Order-to-Delivery ha consentito di individuare due modalità alternative di trasporto: la consegna diretta dal magazzino del produttore o del 3PL al Ce.Di. della GDO e la consegna via transit point, che prevede operazioni intermedie di scarico, ventilazione, ricarico e successiva consegna. Per la valorizzazione dei costi di trasporto sono state considerati la distanza tra origine e destinazione, i costi associati a ciascuna consegna, le tariffe unitarie applicate (es. €/tratta nel caso di viaggi diretti a carico completo, oppure €/kg o €/pallet per spedizioni gestite tramite 3PL) e la loro eventuale articolazione per fasce di peso o soglie minime. Ai fini della modellizzazione, l'attenzione è stata posta prevalentemente sui viaggi a carico completo in consegna diretta al Ce.Di. della GDO. Questa scelta è motivata dal fatto che, nel caso di spedizioni via transit point, le tariffe sono generalmente strutturate per fasce di peso complessivo e risultano quindi difficilmente attribuibili alla singola referenza. È stato inoltre adottato un profilo tariffario standard, ricavato a partire da una griglia di costi di trasporto riferita a una distanza compresa tra i 150 e 200 km tra il punto di origine e il Ce.Di. Tale assunzione consente di normalizzare l'impatto della distanza percorsa, rendendo confrontabili tra loro costi di trasporto che risultano fortemente influenzati dalla localizzazione geografica dei siti produttivi e dei Ce.Di.

Gli extra-costi subiti dai PRO

Oltre ai costi diretti del processo Order-to-Delivery, i produttori devono spesso affrontare una serie di costi aggiuntivi derivanti da difficoltà nella relazione con la GDO. Tra i più rilevanti ci sono i resi e i respinti: la gestione della merce restituita comporta operazioni di rientro, rilavorazione, smaltimento o svalorizzazione dei prodotti, con un impatto significativo sul costo complessivo del servizio. A questi si aggiungono i pallet scartati al momento del ricevimento presso il centro di distribuzione, spesso dovuti a problemi qualitativi o amministrativi, che contribuiscono ulteriormente ad aumentare i costi. Non vanno infine trascurati gli oneri amministrativi legati al controllo e alla verifica degli ordini: quando i sistemi del produttore e della GDO non sono perfettamente allineati, ad esempio per differenze nelle anagrafiche, nelle codifiche o nelle condizioni di fornitura, è necessario intervenire manualmente, aumentando il carico operativo delle funzioni logistiche e amministrative.

I principali driver del Cost-to-Serve

I costi delle attività descritte sono stati espressi in funzione di un cost driver principale per ogni attività, come riportato in Figura 16.

Parametri di input	Driver di costo
Costo ricezione ordine	€/riga
Costo allestimento magazzino (UdC intera)	€/UdC intera
Costo allestimento magazzino (strato intero)	€/strato
Costo allestimento magazzino (collo)	€/collo
Costo carico automezzi	€/sagoma
Gestione giro legno	€/legno
Costo di trasporto	€/consegna

Figura 16: Principali driver del Cost-to-Serve

Il costo di ricevimento degli ordini è funzione del numero di righe per ordine: ordini con molte righe richiedono tempi più elevati per il controllo, la registrazione e la gestione dati, aumentando il carico sulle funzioni operative e amministrative. Il costo di allestimento ordini è funzione dell'incidenza delle tipologie di allestimento ordini (prelievo a pallet, a strato o a collo), a sua volta funzione della dimensione della riga d'ordine. Maggiore l'incidenza dei colli prelevati a collo (picking), maggiore il costo unitario di allestimento degli ordini. Analogamente al Cost-to-Receive, il costo di carico mezzi è proporzionale al numero di sagome caricate e il costo di gestione dei legni al numero di legni spediti. Da ultimo, il costo di trasporto, normalizzato per una distanza di circa 150-200 km, è funzione della dimensione della consegna, espressa come numero di colli per consegna (drop size). Consegne più frammentate con piccoli carichi richiedono frequenze di viaggio maggiori e possono ridurre l'efficienza delle rotte, mentre ordini più grandi e consolidati permettono un utilizzo più razionale dei mezzi di trasporto.

A titolo esemplificativo, in Figura 17 viene mostrato l'impatto della dimensione dell'ordine (espresso sia in termini di colli/consegna che di colli per riga d'ordine, oltre che % dei colli dell'ordine prelevati a picking) sui cost driver relativi ad amministrazione, allestimento e trasporto. Come atteso, al crescere della dimensione dell'ordine si osserva una riduzione del Cost-to-Serve.

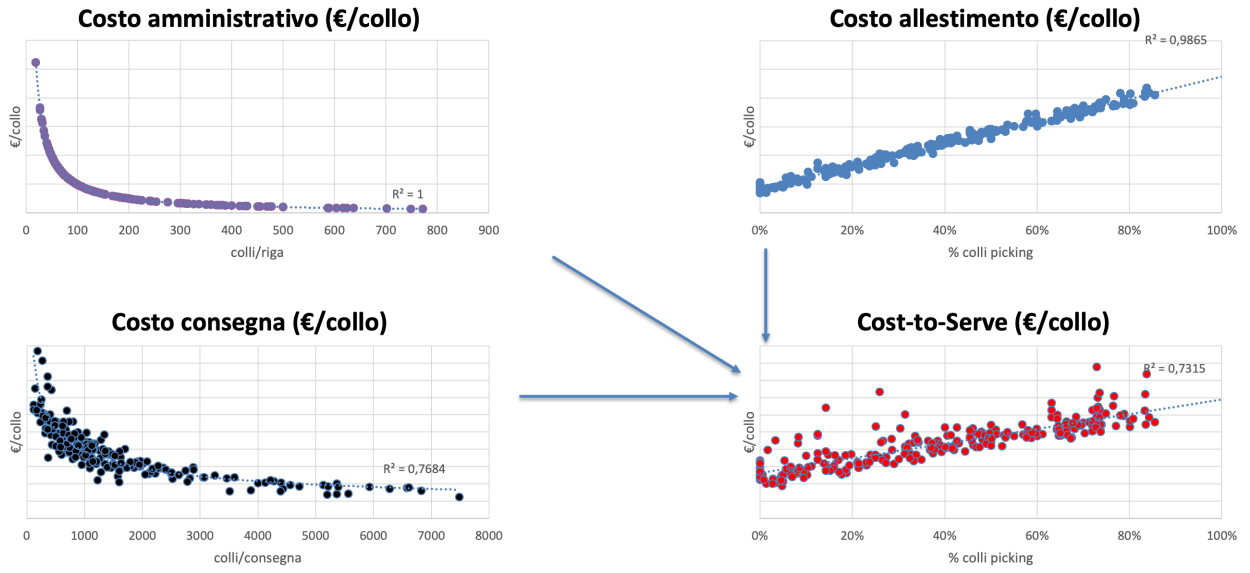


Figura 17: Esempificazione dell'impatto della complessità dell'ordine sul Cost-to-Serve



**Risultati dell'analisi:
settore dei freschi**

In questo capitolo si analizzano in dettaglio le differenze nelle diverse componenti del costo logistico di filiera associato alla gestione dei prodotti freschi, focalizzandosi sulle due principali prospettive:

- ▶ Il Cost-to-Receive sostenuto dalla GDO.
- ▶ Il Costo-to-Serve sostenuto dai PRO.

È utile ricordare che l'analisi si basa su un campione ristretto di business case. I risultati hanno pertanto l'obiettivo di offrire una chiave interpretativa dei principali fattori di variabilità dei costi, riconducibili ai diversi comportamenti che caratterizzano la filiera del fresco. In questa prospettiva, l'analisi consente di individuare le principali leve di miglioramento e le opportunità di rafforzamento della collaborazione tra gli attori della filiera.

5.1 ANALISI DEL COST-TO-RECEIVE SOSTENUTO DALLA GDO PER IL FRESCO

L'analisi dei costi unitari sostenuti dalle quattro insegne GDO esaminate (denominate GDO1, GDO2, GDO3 e GDO4 nelle figure 18 e 19) nelle relazioni di ciascuna di esse con i tre fornitori identificati secondo la logica dei casi best, medium e worst, ha permesso di calcolare il valore medio del Cost-to-Receive €/collo subito da un Ce.Di. della GDO per il settore fresco. Tale valore è stato ottenuto come media ponderata sui colli ricevuti dei valori di costo unitario (€/collo) ottenuti per ciascuno dei 12 business case (4 GDO per 3 casi ciascuno).

Per anonimizzare il risultato, il valore medio complessivo per il fresco è stato posto pari a 100, in modo da rappresentare la base di riferimento per evidenziare le differenze tra i diversi casi analizzati.

Confrontando tale valore medio con i valori medi ottenuti per i 4 Ce.Di. (puntini blu in Figura 18) si osserva:

- ▶ Il Ce.Di. con il costo medio più basso (GDO 1) presenta un valore inferiore del 29% rispetto alla media complessiva dei casi analizzati (indice di costo = 71 rispetto a 100).
- ▶ Il Ce.Di. con il costo medio più elevato (GDO 4) registra invece un valore superiore del 34% rispetto alla medesima media (indice di costo = 134 rispetto a 100).

Esiste pertanto uno scostamento significativo, pari al 63%, fra il Ce.Di. con valore del costo €/collo più basso (GDO 1) e quello con valore più alto (GDO 4). Tale differenza è legata sia a una diversa efficienza operativa, sia a una diversa incidenza degli extra-costi. Inoltre, il Cost-to-Receive così calcolato non rappresenta il costo logistico complessivo sostenuto dalla GDO, in quanto non include gli oneri di stoccaggio, finanziari e di obsolescenza relativi alla gestione dello stock, né tutte le rimanenti attività di allestimento ordini per i punti vendita e il trasporto verso questi ultimi.

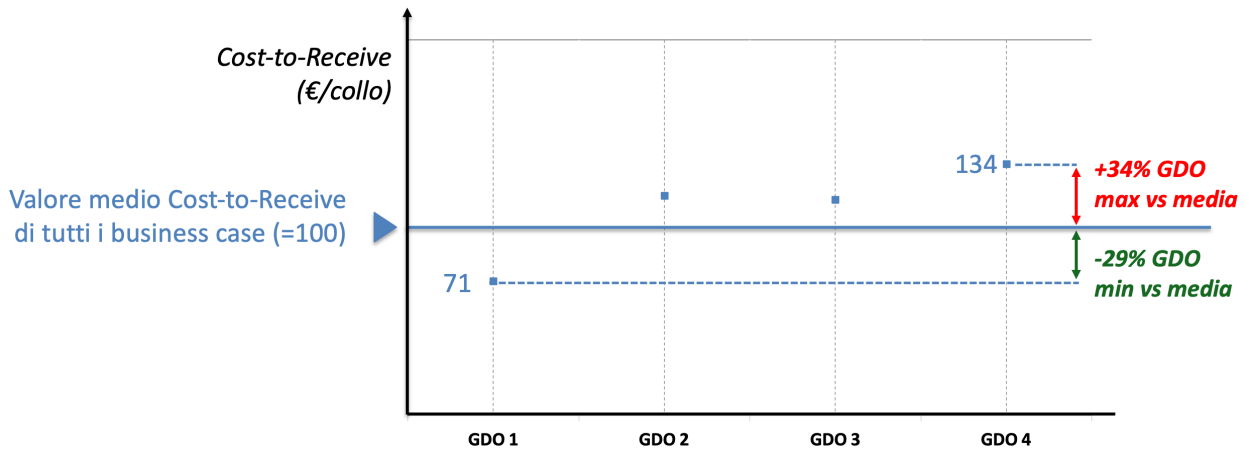


Figura 18: Variabilità dei risultati del Cost-to-Receive per il fresco

È interessante analizzare anche il differenziale di costo visto dal singolo Ce.Di. tra il suo fornitore best e il suo fornitore worst (Figura 19). Per la GDO1, il fornitore worst genera un costo superiore del 33% rispetto al fornitore best. Simili scostamenti percentuali si riscontrano per GDO2 e GDO4 (rispettivamente 35% e 24%), mentre per GDO3 lo scostamento sale al 63%. La variazione media ponderata tra i business case caratterizzati da condizioni operative più favorevoli (best) e quelli con condizioni meno favorevoli (worst) è pari al 38%. Si conferma pertanto che il Cost-to-Receive dipende fortemente dall'impostazione della relazione con il fornitore, e che questa rappresenta una leva strategica per la filiera.

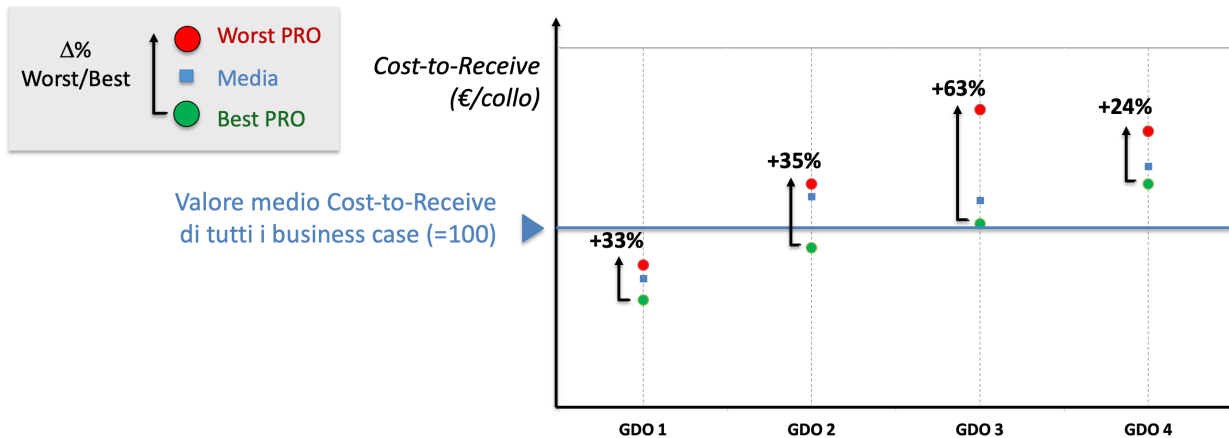


Figura 19: Variazione media ponderata dei business case lato GDO per il fresco

È possibile inoltre analizzare i risultati confrontando il valore medio dell'indice di costo unitario €/collo per la singola insegna GDO (punti in blu nella Figura 19) con i valori del fornitore best e del fornitore worst. Nei casi GDO1 e GDO2 il valore medio è vicino a quello del fornitore worst, indicando una situazione generale comparabile a quella della relazione con il fornitore worst. Nei casi GDO3 e GDO4, al contrario, il valore medio è più vicino al costo di relazione con il fornitore best, indicando in generale una migliore capacità di gestione delle relazioni con i fornitori.

Scomponendo il Cost-to-Receive medio per le quattro GDO (Figura 20), si osserva che la fase di ricevimento al Ce.Di. costituisce la componente prevalente, con un'incidenza media pari al 74% del costo totale sostenuto dalla GDO. La fase di emissione degli ordini ai fornitori rappresenta in media il 10% del costo unitario, evidenziando come gli aspetti di logistica fisica (blue collar) siano preponderanti rispetto a quelli di natura amministrativa (white collar). Gli extra-costi subiti dalla GDO a causa della bassa qualità della relazione con i fornitori pesano invece per il 16% del costo complessivo, un valore decisamente rilevante, e non trascurabile, che evidenzia il peso delle criticità operative nel processo Order-to-Delivery. La riduzione di tale costo rappresenta pertanto un obiettivo primario da perseguire attraverso il miglioramento della collaborazione e del livello di allineamento operativo tra GDO e PRO, unitamente all'adozione di pratiche di ricevimento e gestione ordini sempre più integrate e digitalizzate.

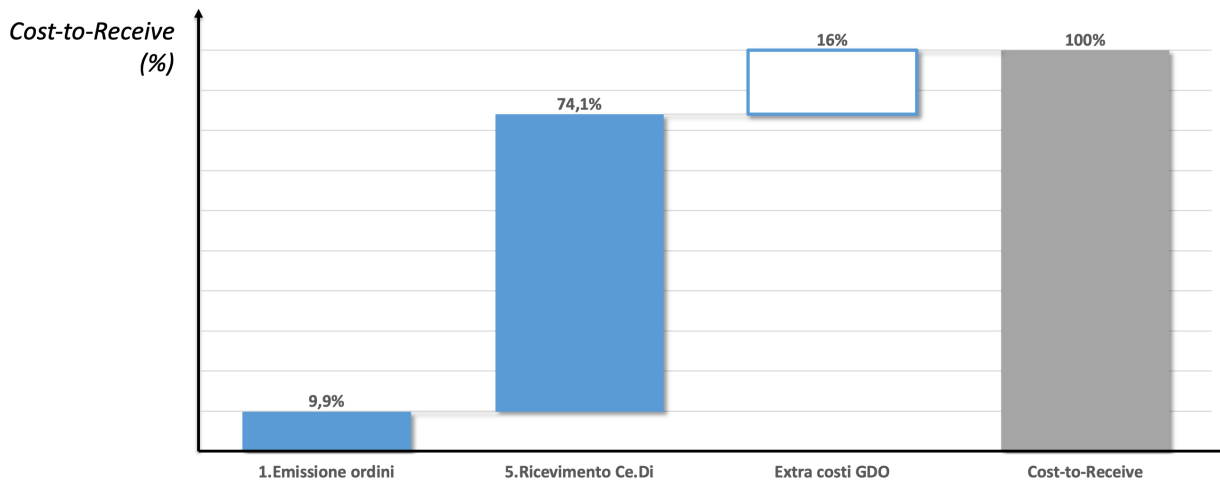


Figura 20: Incidenza percentuale delle voci del Cost-to-Receive per il fresco

In Figura 21 viene riportato l'andamento, in ordine decrescente, dell'incidenza del costo della non qualità sul Cost-to-Receive registrata nei 12 business case analizzati. L'incidenza degli extra-costi è fortemente variabile tra i business case caratterizzati dalle condizioni operative più favorevoli (best case) e quelli meno favorevoli (worst case), con una differenza che può raggiungere il 35%.

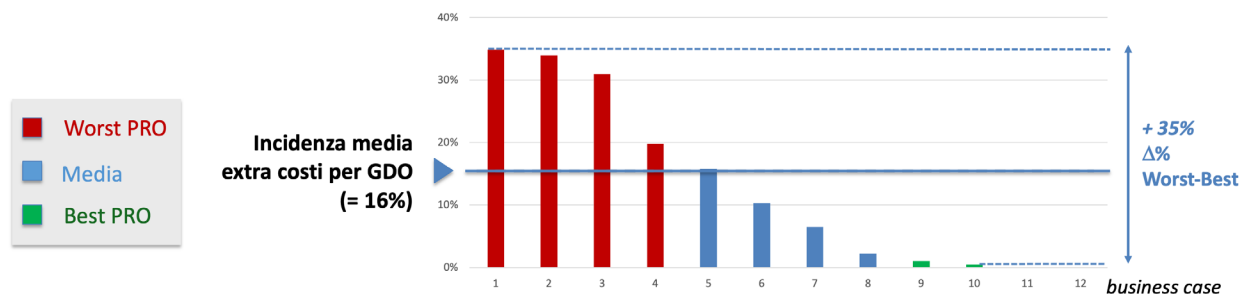


Figura 21: Variabilità degli extra-costi dei business case lato GDO per il fresco

Tale variabilità è riconducibile principalmente a fattori legati al livello di collaborazione tra le insegne della GDO e i loro fornitori.

Il primo fattore è l'affidabilità dei fornitori in termini di puntualità e completezza di consegna. In caso di bassa affidabilità dei PRO si generano extra-costi legati alla necessità di avere una maggiore copertura a scorta per compensare ritardi o consegne incomplete, con oneri finanziari che possono arrivare a pesare fino al 30% del Cost-to-Receive.

«La mancanza di affidabilità sia per la puntualità che per la completezza comportano un incremento della scorta di sicurezza di due giorni»

GDO

«Il 30% del tempo dei riordinatori è dedicato a gestire le inadempienze dei fornitori: solleciti per ordini non consegnati o consegnati parzialmente e gestione stralci»

GDO

Un altro fattore alla base degli extra-costi è la bassa accuratezza delle consegne da parte dei PRO, che si manifesta sia nel flusso fisico sia in quello informativo. Questa situazione richiede una serie di attività aggiuntive in fase di ricezione per la GDO, come la rietichettatura dei colli privi di EAN o con informazioni incomplete, l'extra-pesatura dei colli a peso variabile (necessaria per verificare la corrispondenza tra peso dichiarato ed effettivo quando il dato del PRO non è affidabile) e la ripallettizzazione dei colli quando sono ricevuti su pallet non idonei allo stoccaggio. Queste attività possono incidere fino al 10% sul Cost-to-Receive.

Si aggiungono inoltre costi amministrativi extra legati alla gestione delle anomalie nello scambio dati e a eventuali situazioni di stock out.

È importante infine sottolineare che, nel panel di imprese GDO analizzate, le penali relative alle attese siano risultate non rilevanti per il settore del fresco, contrariamente a quanto osservato per i prodotti secchi, per i quali l'ampia diffusione delle piattaforme di booking degli slot di scarico consente di rilevare puntualmente i tempi di attesa e l'attribuzione dei relativi oneri.

Nel complesso, emerge dunque che il livello di affidabilità del servizio fornito dai PRO, sia in termini di puntualità che di completezza, e l'accuratezza delle consegne rappresentano le principali leve per contenere gli extra-costi sostenuti dalla GDO. Una gestione proattiva delle anomalie informative e operative, un'elevata accuratezza delle consegne e una collaborazione strutturata tra gli attori della filiera risultano quindi determinanti per ottimizzare le performance di ricezione e ridurre sprechi e inefficienze.

5.2 ANALISI DEL COST-TO-SERVE SOSTENUTO DAI FORNITORI DEL FRESCO

Analogamente a quanto fatto per la GDO, è stata svolta l'analisi dei costi unitari sostenuti dai quattro fornitori del fresco esaminati (denominati PRO1, PRO2, PRO3 e PRO4 nelle figure 22 e 23), considerando le relazioni di ciascuno di essi con i tre Ce.Di. identificati secondo la logica dei casi best, medium e worst. L'analisi ha permesso di calcolare il valore medio del Cost-to-Serve €/collo sostenuto per un PRO. Tale valore è stato ottenuto pesando i singoli valori di costo unitari €/collo ottenuti per ciascuno dei 12 business case (4 PRO per 3 casi ciascuno) per il rispettivo numero di colli consegnati. Per anonimizzare il risultato, tale valore medio complessivo per il fresco è stato posto pari a 100 (valor medio ponderato di tutti i business case) di modo da rappresentare la base di riferimento per evidenziare le differenze fra le diverse casistiche analizzate.

Confrontando tale valore medio con il valore medio di ogni singolo PRO (Figura 22) si osserva che:

- ▶ Il PRO con il costo medio più basso (PRO 1) presenta un valore inferiore del 22% rispetto alla media complessiva dei casi analizzati (indice di costo = 78 rispetto a 100).
- ▶ Il PRO con il costo medio più elevato (PRO 4) registra un valore superiore del 13% rispetto alla medesima media (indice di costo = 113 rispetto a 100).

Esiste pertanto uno scostamento significativo fra il PRO con valore del costo €/collo più basso (PRO 1) e quello con valore più alto (PRO 4) pari al 35%.

Si ricorda che il Cost-to-Serve così determinato non rappresenta il costo logistico complessivo sostenuto dal PRO, in quanto il costo di trasporto è stato normalizzato e il calcolo parte dalla fase di allestimento ordini. Inoltre, in presenza di più business unit dello stesso PRO, l'analisi ha considerato una sola famiglia di prodotti, evasa sempre dallo stesso punto origine e con la stessa configurazione di "Route-to-Market".

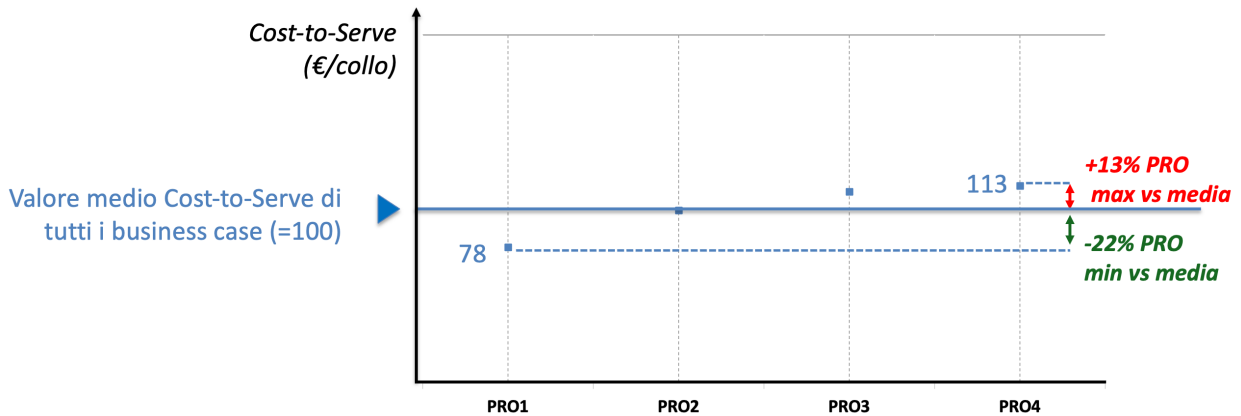


Figura 22: Variabilità dei risultati del Cost-to-Serve per il fresco

È interessante analizzare, anche in questo caso, il differenziale di costo visto dal singolo produttore tra il suo Ce.Di. best e il suo Ce.Di. worst (Figura 23). Per il PRO4, la GDO worst genera un costo superiore del 68% rispetto a quello della GDO best. Scostamenti maggiori si riscontrano per il caso PRO2 e PRO3 (rispettivamente 178% e 107%), mentre per PRO1 lo scostamento si riduce al 15%. Complessivamente, la variazione media ponderata tra i business case caratterizzati dalle condizioni operative più favorevoli (best) e quelli con le condizioni meno favorevoli (worst) è pari al 77%. Questo dato evidenzia come la variabilità del Cost-to-Serve dal punto di vista dei PRO sia circa doppia rispetto a quella rilevata per il Cost-to-Receive della GDO, che si attesta intorno al 38%.

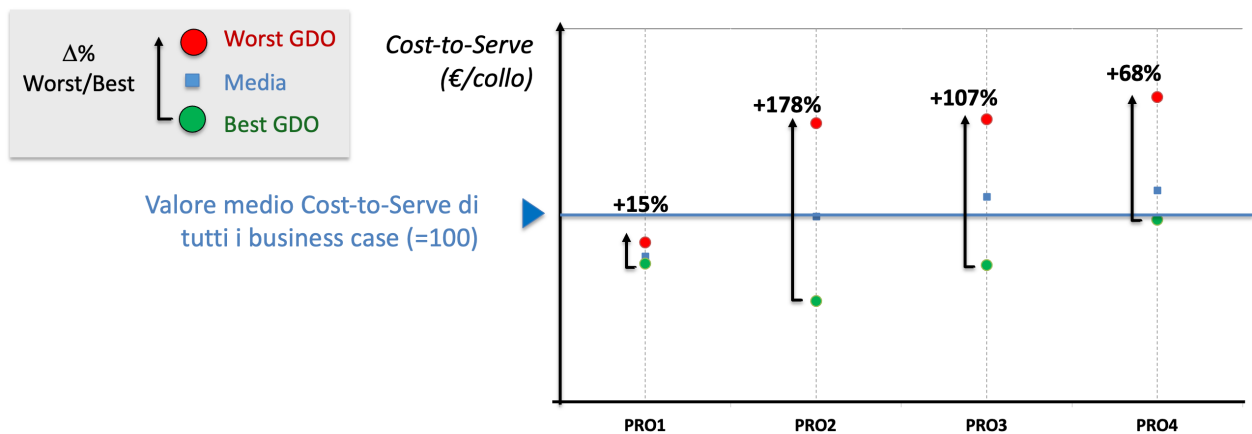


Figura 23: Variazione media ponderata dei business case lato PRO per il fresco

Scomponendo il Cost-to-Serve medio sostenuto dai quattro PRO (Figura 24), si osserva che la fase che incide maggiormente è il trasporto, che rappresenta in media il 43% del costo totale, seguita dall'allestimento ordini presso il magazzino del PRO, con un'incidenza pari al 37% (si ricorda che il costo di trasporto è stato normalizzato considerando business case in cui la distanza tra magazzino di partenza e Ce.Di. di arrivo è compresa tra 150 e 200 km).

L'attività di gestione dell'ordine contribuisce in misura più contenuta, con un'incidenza pari a circa il 5,5% del costo logistico complessivo. Gli extra-costi rappresentano invece

mediamente il 14% del Cost-to-Serve dei fornitori, configurandosi come una componente significativa e indicativa della presenza di molteplici fattori di inefficienza lungo la filiera.

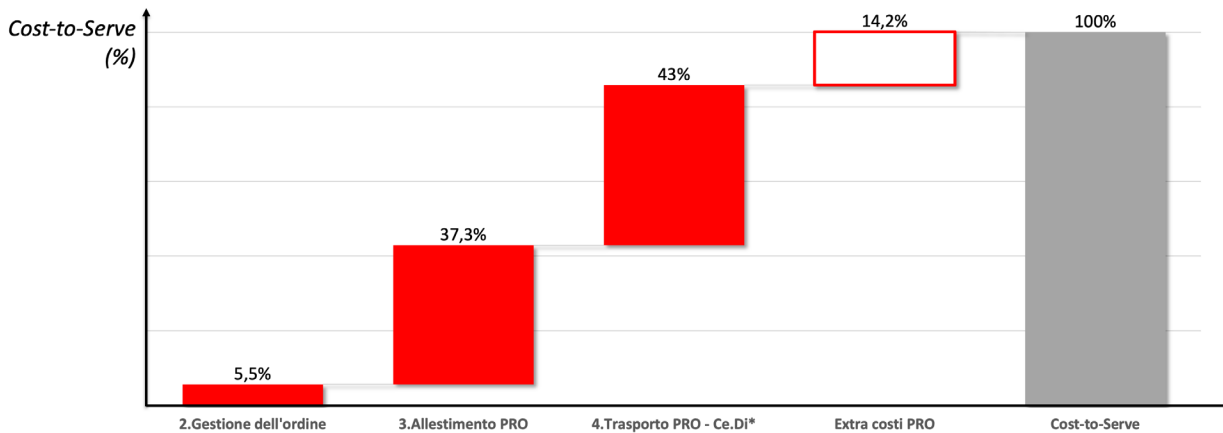


Figura 24: Incidenza percentuale delle voci del Cost-to-Serve per il fresco

In Figura 25 è riportato, in ordine decrescente, l'andamento dell'incidenza degli extra-costi dovuti alla non qualità sul Cost-to-Serve registrata nei 12 business case analizzati. Come per il Cost-to-Receive, emerge una forte variabilità tra le condizioni operative più favorevoli (best case) e quelle meno favorevoli (worst case), con una differenza che può arrivare fino al 40%.

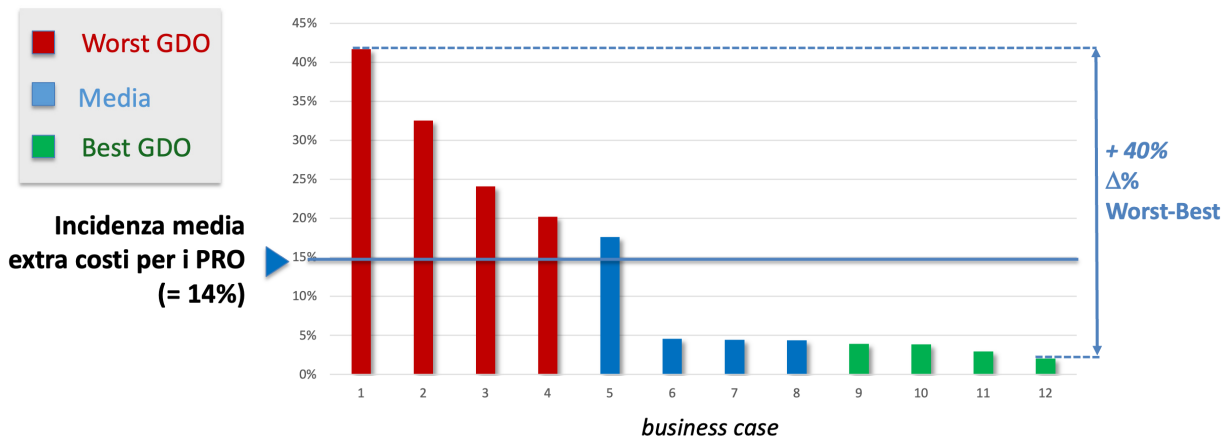


Figura 25: Variabilità degli extra-costi dei business case lato PRO per il fresco

Il principale fattore che contribuisce agli extra-costi è la gestione dei resi. In questa voce rientrano i costi di trasporto per il rientro della merce (quando contrattualmente non sono a carico dell'operatore logistico), il controllo qualità, la rilavorazione o il riconfezionamento dei prodotti e la loro messa a stock. Nei casi in cui il prodotto non sia più vendibile, si aggiungono i costi di smaltimento e la conseguente svalorizzazione. Nel fresco, la possibilità di re-immettere i prodotti sul mercato è limitata, con la conseguenza che questa componente legata alla gestione dei resi può assumere un peso molto rilevante, arrivando fino al 32% del Cost-to-Serve. Si precisa che nell'analisi non sono stati inclusi i resi commerciali, ossia quelli già previsti contrattualmente, e si considerano esclusivamente i resi o respinti al momento della consegna.

«Il nostro 3PL ha accordi con la GDO per lo scarico fiduciario. Peccato però che, in caso di resi, ciò comporti un rallentamento nella risalita di prodotti che ci porta spesso a una loro svalorizzazione»

Una seconda componente significativa riguarda, per i PRO che non utilizzano il sistema pallet pooling, il costo di reintegro dei pallet scartati in fase di ricevimento, che può incidere fino al 10% del Cost-to-Serve. Da ultimo vi sono i costi amministrativi aggiuntivi legati alle attività di controllo, verifica e gestione degli ordini, generati dal disallineamento informativo tra PRO e GDO, come incongruenze nelle anagrafiche o nei dati di ordine. Nel complesso, tali elementi evidenziano come il livello di allineamento operativo e informativo tra i diversi attori della filiera rappresenti un fattore determinante per il contenimento degli extra costi legati alla non qualità del Cost-to-Serve.

Oltre ai fattori descritti, un ulteriore driver rilevante del Cost-to-Serve è rappresentato dalla tipologia e dalla struttura degli ordini. L'analisi degli ordini emessi da un PRO verso uno stesso Ce.Di. evidenzia infatti una marcata variabilità del Cost-to-Serve nel corso dell'anno, riconducibile a una combinazione di diversi elementi operativi, tra cui:

- ▶ Il numero di colli per riga d'ordine.
- ▶ La percentuale di colli allestiti a picking.
- ▶ Il numero di colli per consegna.

Il Cost-to-Serve risulta quindi fortemente influenzato dal grado di frammentazione degli ordini, e, in particolare, dall'incidenza dei volumi che richiedono attività di picking. All'aumentare di quest'ultima componente cresce infatti la complessità operativa, con un conseguente incremento dei costi di allestimento e, più in generale, del costo logistico complessivo. I grafici in Figura 26 illustrano tale correlazione fra il Ce.Di. best e quello worst per ognuno dei quattro PRO esaminati, evidenziando con una dimensione del cerchio differente il quantitativo di prodotti consegnato.

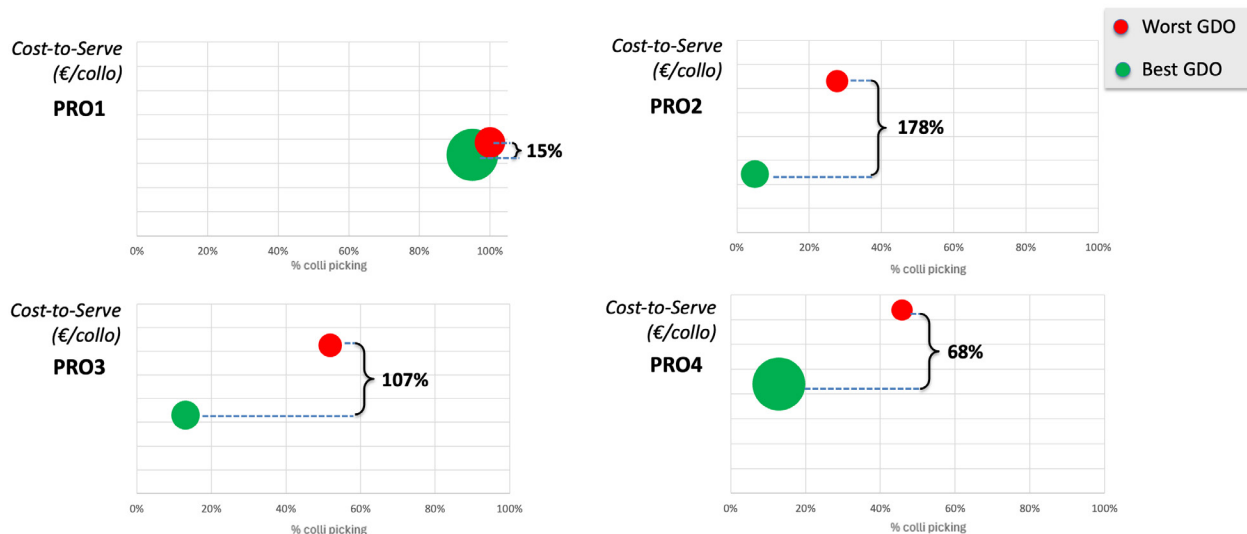
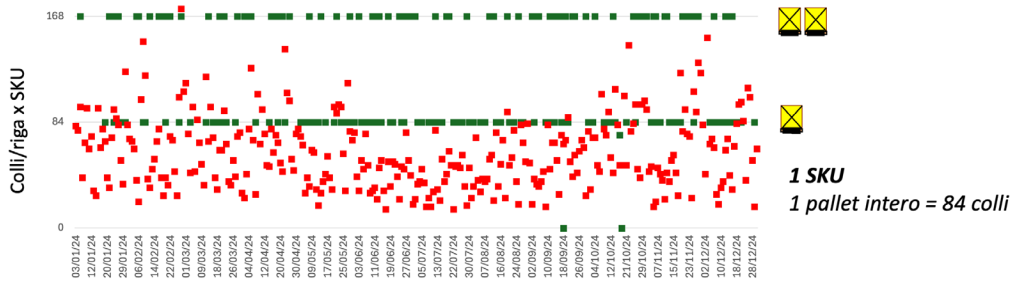


Figura 26: Correlazione tra la % di colli picking e il Cost-to-Serve per i quattro PRO lato fresco

Spesso la frammentazione degli ordini è anche funzione delle modalità di approvvigionamento adottate, come evidenziato in Figura 27, dove si riporta il confronto per la stessa referenza tra due Ce.Di. con quantitativi di riordino annui comparabili. Il primo opera secondo il modello “gestione a stock”, mentre il secondo utilizza il modello “ventilazione”. Quest’ultimo genera una maggiore frammentazione degli ordini, con un incremento delle attività di picking e di movimentazione per il PRO, determinando così un aumento del costo unitario di allestimento.



	■ Ce.Di. Stock	■ Ce.Di. ventilazione	
• N. giorni con consegna:	133	296	• Il Cost to Serve della singola referenza varia a seconda delle logiche di riordino dei Ce.Di. serviti
• Colli totali/anno:	34.304	26.517	
• % colli picking :	0%	75%	• Il Ce.Di. che opera in ventilazione genera un costo di handling superiore al Ce.Di. che lavora a Stock (e ordina a full pallet)

Figura 27: Confronto del costo di allestimento di un PRO nel servire un Ce.Di. operante con gestione a stock e un Ce.Di in ventilazione

La frammentazione degli ordini impatta analogamente anche il costo di trasporto sostenuto dal PRO per il rifornimento dei Ce.Di.. A titolo esemplificativo, in Figura 28 è riportato il confronto degli ordini (e del relativo costo di trasporto unitario) fra due Ce.Di. posti alla stessa distanza dal punto origine e serviti dallo stesso PRO. Il Ce.Di. 1, pur generando un volume complessivo maggiore, effettua riordini meno frequenti rispetto al Ce.Di. 2, determinando per il PRO un costo unitario di trasporto inferiore. Questa diversa frequenza di riordino si traduce in un drop size medio (colli/consegna) significativamente più elevato per il Ce.Di. 1, oltre il doppio rispetto a quello del Ce.Di. 2, permettendo una maggiore saturazione dei mezzi e, di conseguenza, una migliore efficienza del trasporto.

I costi nascosti della filiera del largo consumo

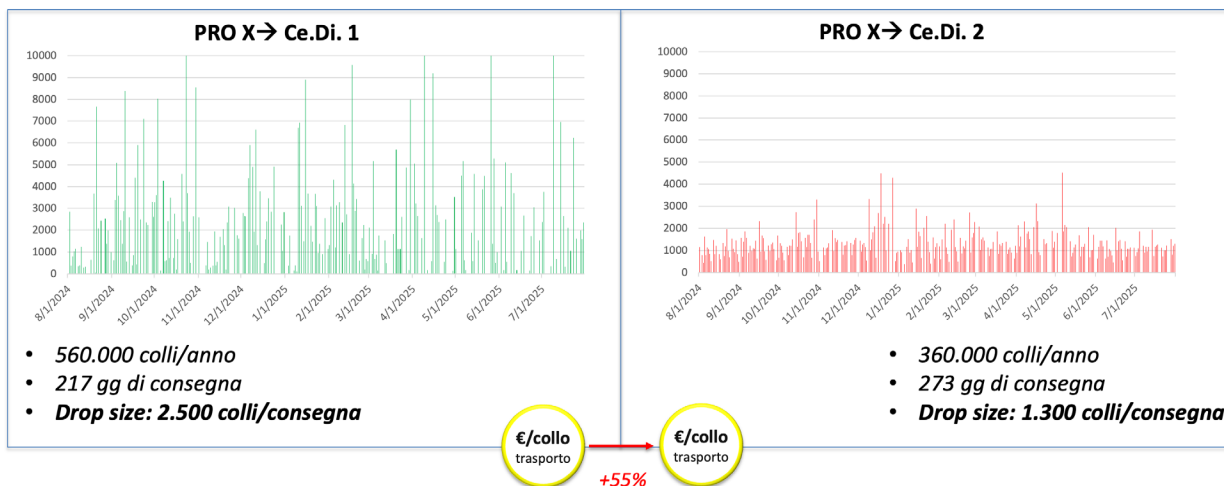


Figura 28: Confronto del costo di trasporto di un PRO nel consegnare a due Ce.Di. caratterizzati dalla stessa distanza dal punto origine e diverso drop size

Queste evidenze confermano come il Cost-to-Serve sostenuto dai fornitori non dipenda esclusivamente dai volumi complessivi movimentati, ma sia fortemente condizionato dalle modalità di riordino, dalla frequenza delle consegne e dal livello di consolidamento dei flussi. Tali elementi rappresentano quindi i principali fattori logistici che determinano l'efficienza della relazione tra PRO e GDO.



Risultati dell'analisi: settore dei secchi

In questo capitolo si analizzano in dettaglio le differenze nelle diverse componenti del costo logistico di filiera associato alla gestione dei prodotti secchi, focalizzandosi sulle due principali prospettive:

- ▶ Il Cost-to-Receive sostenuto dalla GDO.
- ▶ Il Costo-to-Serve sostenuto dai PRO.

È utile ricordare che l'analisi si basa su un campione ristretto di business case. I risultati hanno pertanto l'obiettivo di offrire una chiave interpretativa dei principali fattori di variabilità dei costi, riconducibili ai diversi comportamenti che caratterizzano la filiera del secco. In questa prospettiva, l'analisi consente di individuare le principali leve di miglioramento e le opportunità di rafforzamento della collaborazione tra gli attori della filiera.

ANALISI DEL COST-TO-RECEIVE SOSTENUTO DALLA GDO PER IL SECCO

6.1

L'analisi dei costi unitari sostenuti dalle quattro insegne GDO esaminate (denominate GDO1, GDO2, GDO3 e GDO4 nelle figure 29 e 30) nelle relazioni di ciascuna di esse con i tre fornitori identificati secondo la logica dei casi best, medium e worst, ha permesso di calcolare il valore medio del Cost-to-Receive €/collo subito da un Ce.Di. della GDO per il settore secco. Tale valore è stato ottenuto come media ponderata sui colli ricevuti dei valori di costo unitario (€/collo) ottenuti per ciascuno dei 12 business case (quattro GDO per tre casi ciascuno).

Per anonimizzare il risultato, analogamente a quanto fatto per il settore fresco, il valore medio complessivo è stato posto pari a 100 (valore medio ponderato di tutti i business case), in modo da rappresentare la base di riferimento per evidenziare le differenze tra i diversi casi analizzati.

Con riferimento alla Figura 29, confrontando tale valore medio con i valori medi ottenuti per i quattro Ce.Di. si osserva:

- ▶ Il Ce.Di. con il costo medio più basso (GDO 1) presenta un valore inferiore del 16% rispetto alla media complessiva dei casi analizzati (indice di costo = 84 rispetto a 100).
- ▶ Il Ce.Di. con il costo medio più elevato (GDO 4) registra invece un valore superiore del 30% rispetto alla medesima media (indice di costo = 130 rispetto a 100).

Esiste pertanto uno scostamento significativo, pari al 46%, fra il Ce.Di. con valore del costo €/collo più basso (GDO 1) e quello con valore più alto (GDO 4). Tale differenza è legata sia a una diversa efficienza operativa, sia a una diversa incidenza degli extra-costi. Inoltre, il Cost-to-Receive così calcolato non rappresenta il costo logistico complessivo sostenuto dalla GDO, in quanto non include gli oneri di stoccaggio, finanziari e di obsolescenza relativi alla gestione dello stock, né tutte le rimanenti attività di allestimento ordini per i punti vendita e il trasporto verso questi ultimi.

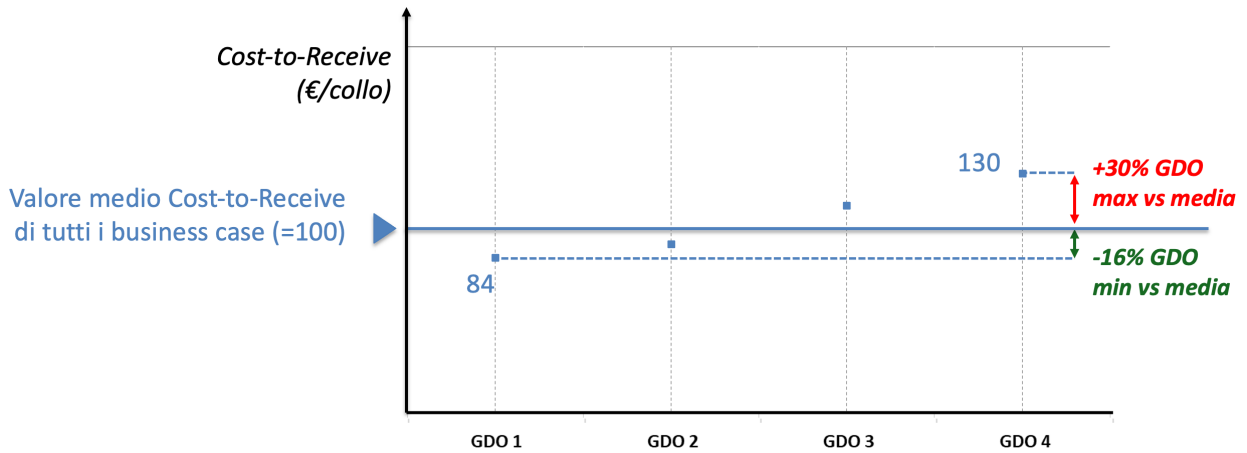


Figura 29: Variabilità dei risultati del Cost-to-Receive per il secco

È interessante anche l'analisi del differenziale di costo visto dal singolo Ce.Di. tra il suo fornitore best e il suo fornitore worst (Figura 30). Tutti i Ce.Di. esaminati presentano uno scostamento di costo simile tra fornitore best e fornitore worst: il differenziale minimo si registra per GDO3, con un valore pari al 119%, mentre quello massimo si osserva per GDO2, che raggiunge il 127%. Nel complesso, la variazione media ponderata tra i business case caratterizzati dalle condizioni operative più favorevoli (best) e quelli con le condizioni meno favorevoli (worst) si attesta su un valore elevato, pari al 122%. Tale escursione di costo è spiegata dall'ampia numerica di fornitori gestiti dalle insegne GDO per il settore secco: in media 1.000 fornitori, rispetto ai 400 gestiti, mediamente, nel fresco (fonte: Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nel largo consumo - 2024). L'ampiezza del parco fornitori contribuisce a generare un'elevata variabilità del Cost-to-Receive, comune a tutti e quattro i Ce.Di. analizzati.

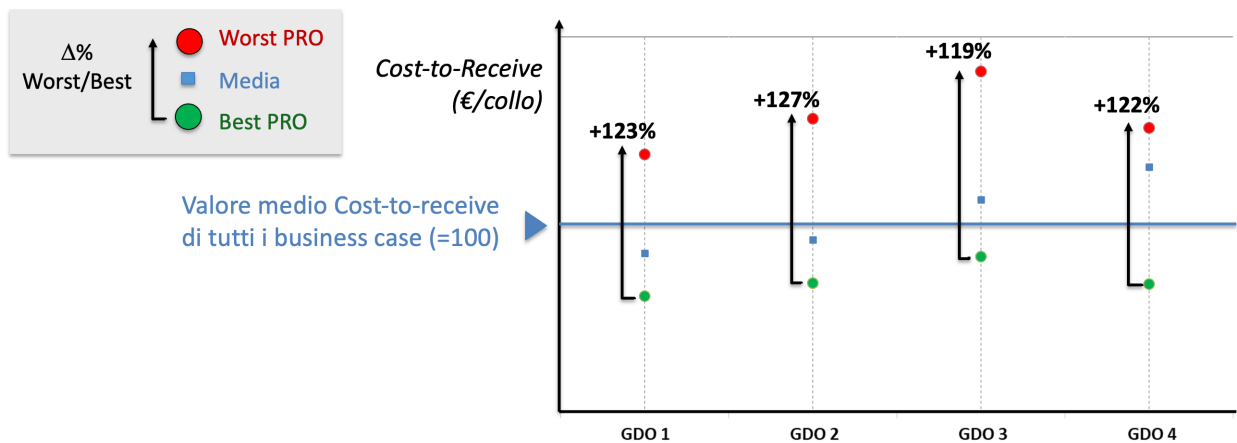


Figura 30: Variazione media ponderata dei business case lato GDO nel secco

È possibile inoltre analizzare i risultati confrontando, per ogni GDO, il valore medio dell'indice di costo unitario €/collo con i valori del fornitore best e del fornitore worst. Nel caso della GDO4, il valore medio è vicino a quello del fornitore worst, indicando una situazione generale comparabile a quella della relazione con quest'ultimo. Nei casi GDO1, GDO2 e GDO3, al contrario, il valore medio è più vicino al costo di relazione con il fornitore best, indicando in generale una migliore capacità di gestione della relazione con i fornitori.

Scomponendo il Cost-to-Receive medio per le quattro GDO (Figura 31), si osserva che la fase di ricevimento al Ce.Di. costituisce la componente prevalente, con un'incidenza media pari al 62%. La fase di emissione degli ordini ai fornitori rappresenta in media il 10% del costo unitario, evidenziando come gli aspetti di logistica fisica (blue collar) siano preponderanti rispetto a quelli di natura amministrativa (white collar). Gli extra-costi subiti dalla GDO a causa della bassa qualità della relazione con i fornitori pesano invece per il 28% del costo complessivo, quasi il doppio rispetto al valore riscontrato nel fresco (16%). Tale differenza è spiegata principalmente dalla necessità di adottare una maggiore copertura a scorte per far fronte ai fornitori meno affidabili, consentita dalla shelf life più lunga dei prodotti secchi, rispetto ai freschi. Pertanto, la riduzione di tali costi rappresenta un obiettivo primario da perseguire attraverso il miglioramento della collaborazione e del livello di allineamento operativo tra GDO e PRO, unitamente all'adozione di pratiche di ricevimento e gestione ordini sempre più integrate e digitalizzate.

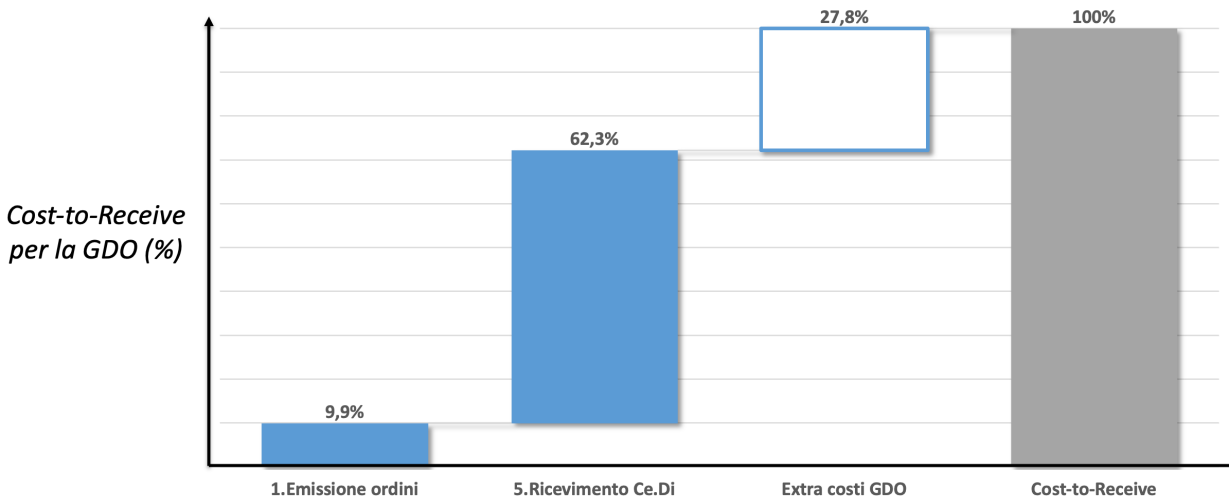


Figura 31: Incidenza percentuale delle voci del Cost-to-Receive per il secco

In Figura 32 viene riportato l'andamento, in ordine decrescente, dell'incidenza del costo della non qualità sul Cost-to-Receive registrata nei 12 i business case analizzati. L'incidenza degli extra-costi è fortemente variabile tra i business case caratterizzati dalle condizioni operative più favorevoli (best case) e quelli meno favorevoli (worst case), con una differenza che può raggiungere il 65%. Tale variabilità è riconducibile principalmente a fattori legati al livello di collaborazione tra le insegne della GDO e i loro fornitori.

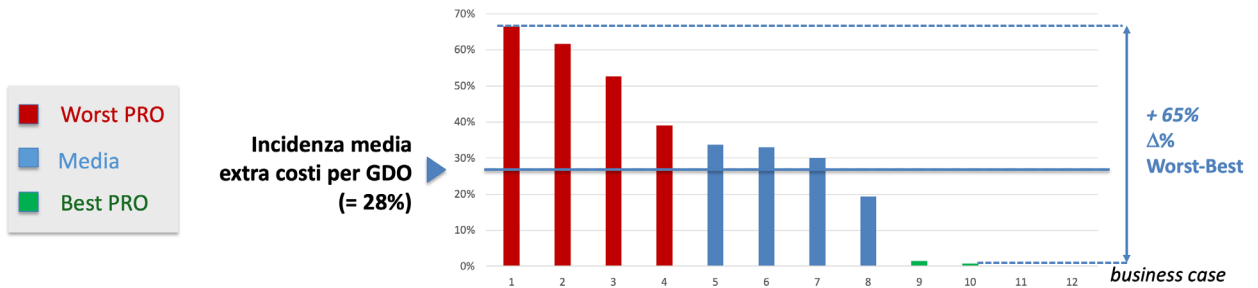


Figura 32: Variabilità degli extra-costi dei business case lato GDO per il secco

Il principale fattore che contribuisce agli extra-costi è la scarsa affidabilità dei fornitori in termini di puntualità di consegna (giornaliera) e di completezza (stralci). La bassa affidabilità costringe le insegne della GDO a ricorrere a maggiori coperture a scorta, sostenendo costi aggiuntivi che possono incidere fino al 38% sul Cost-to-Receive. Queste coperture a scorta risultano generalmente più elevate per il settore secco rispetto al fresco, data la maggiore shelf life dei prodotti. La Figura 33 esemplifica questa situazione per il parco fornitori di una delle GDO analizzate, mostrando il posizionamento di un campione di PRO in termini di completezza e puntualità delle consegne. Se, da un lato, gran parte dei fornitori raggiunge una buona performance in entrambe le dimensioni (regione in alto a destra in Figura 33), dall'altro emergono numerosi casi critici caratterizzati da valori di puntualità e completezza ben al di sotto della situazione ideale (delineata dal tratteggio rosso in Figura 33).

GDO

«Rispetto al fresco agiamo di più sulle scorte di sicurezza perché abbiamo minore rischio obsolescenza»

GDO

«Nonostante il PRO X sia in VMI, la sua completezza non è del 100%»

GDO

«Monitoriamo costantemente puntualità e completezza dei fornitori. Quando si verifica un peggioramento del livello di servizio, aumentiamo la copertura scorte»

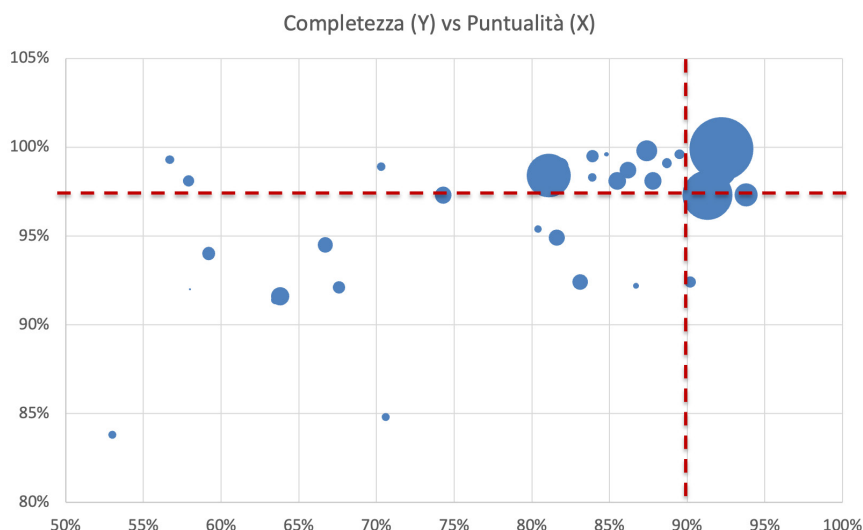


Figura 33: Performance di un campione di fornitori in termini di puntualità e completezza

Una seconda causa di extra-costi per la GDO è la bassa accuratezza delle consegne, sia in termini di flusso fisico sia di flusso informativo.

Per quanto riguarda il flusso fisico delle unità di carico, si riscontra un aumento dei resi/respinti dovuti a rotture o danneggiamenti, talvolta anche dei supporti. Le cause principali di questo fenomeno sono:

- ▶ Il peggioramento della qualità del parco pallet, che coinvolge anche il pallet pooling.
- ▶ La riduzione della resistenza del packaging, sia primario sia secondario.
- ▶ Una generale disattenzione nella movimentazione della merce.

La gestione dei resi/respinti comporta varie attività aggiuntive in fase di ricevimento, con costi che possono arrivare fino al 25% del Cost-to-Receive. Nel caso di consegne con supporti non idonei, alcune GDO svolgono un extra-lavoro di ripallettizzazione dei colli su pallet conformi. Casi invece di danneggiamenti alla merce richiedono attività aggiuntive per la movimentazione delle unità di carico da rendere e per la gestione amministrativa delle note di credito.

«Il tasso di scarto dei pallet di acque in estate in ingresso al nostro magazzino automatizzato è del 25%. La qualità dei pallet in estate peggiora e ci mandano quello che trovano»

GDO

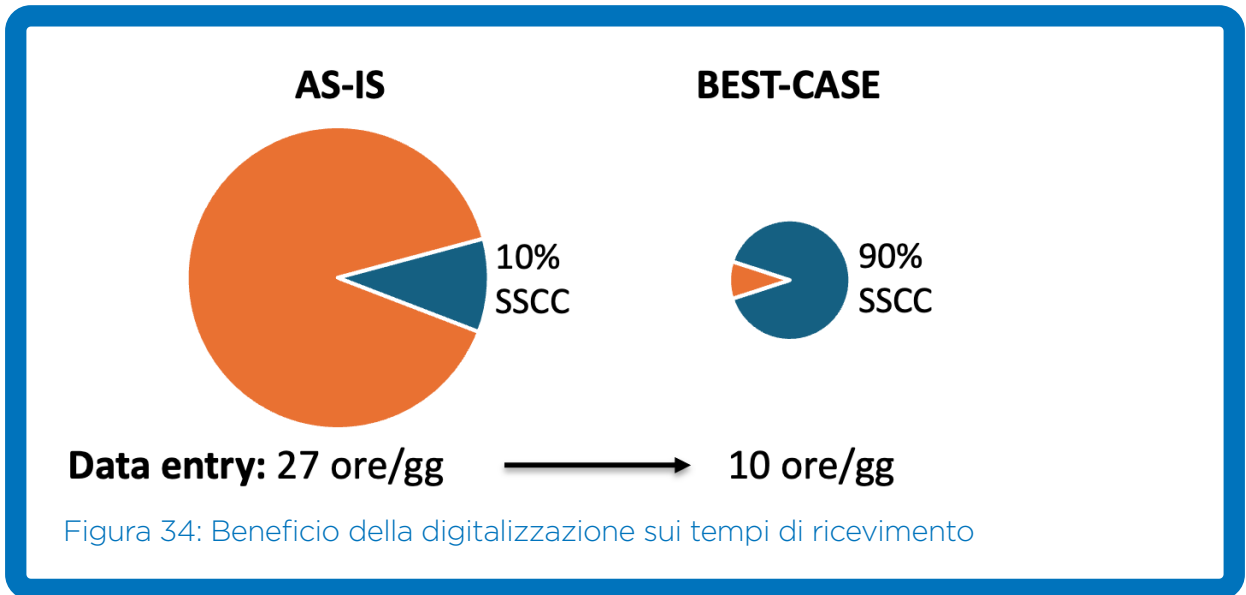
Per quanto riguarda il flusso informativo, la bassa accuratezza è determinata da tre fattori principali: l'assenza di etichette SSCC, il proliferare di etichette sull'unità di carico e l'incoerenza delle informazioni riportate sui documenti di trasporto rispetto all'ordine. Questo genera extra-costi per la GDO, sia in fase di ricevimento, dove è necessario rietichettare la merce o inserire manualmente i dati, sia dal punto di vista amministrativo, per la verifica, riga per riga, degli ordini ricevuti. Tali extra-costi sono molto evidenti se si considerano i vantaggi ottenibili con la digitalizzazione del ricevimento merci (si veda il FOCUS 3).

«A volte sul ddt le quantità sono espresse in kg e a volte colli, e dobbiamo fare la moltiplicazione. Inoltre per alcune referenze indicano il sovra-imballo e questo crea confusione ai ricevitori»

Il beneficio della digitalizzazione sui tempi di ricevimento

L'adozione di flussi informativi digitali e standardizzati rappresenta una delle principali leve per abbattere le inefficienze operative nella logistica. Per quanto riguarda la fase di ricevimento merci presso i centri distributivi, il valore della digitalizzazione si traduce in una diminuzione sia dei tempi di ricevimento in baia di scarico, sia delle attività amministrative in ricezione.

Per quanto riguarda i tempi di ricevimento, le misurazioni sul campo dimostrano un divario significativo tra i processi manuali e quelli digitalizzati. Sulla base dei dati rilevati sul campo da parte di alcuni Ce.Di., la registrazione a sistema delle informazioni di un pallet identificato tramite l'etichetta SSCC richiede in media 10 secondi; al contrario, in assenza di informazioni associate a SSCC, il tempo medio sale a 35 secondi per pallet. Questo accade perché l'operatore, anziché leggere un unico codice a barre (SSCC) che "popola" automaticamente il sistema, deve inserire manualmente sul terminale dati come i pezzi per cartone, i cartoni per strato, il numero di lotto e la data di scadenza, impiegando fino a tre volte il tempo necessario. L'impatto dell'adozione dell'etichetta SSCC è esemplificato in Figura 34: il caso AS IS rappresenta un Ce.Di. critico dove solo il 10% dei flussi in entrata è digitalizzato, mentre il caso TO BE rappresenta un Ce.Di. ideale dove la porzione di flussi digitalizzati raggiunge il 90%. Assumendo le tempistiche definite sopra e un flusso in entrata medio di 3.000 UdC/giorno, il tempo totale dedicato dagli operatori in fase di ricevimento scende da 27 ore/giorno nel caso AS IS a 10 ore/giorno nel TO BE, corrispondente ad una riduzione del 60%. L'ottimizzazione delle tempistiche e quindi il beneficio della digitalizzazione si traduce in un risparmio economico fino 150.000 €/anno (ipotesi: costo della manodopera 30€/ora, 300 giorni/anno).



6.2 ANALISI DEL COST-TO-SERVE SOSTENUTO DAI FORNITORI DEL SECCO

Analogamente a quanto fatto per la GDO, è stata svolta l'analisi dei costi unitari sostenuti dai quattro fornitori del secco esaminati (denominati PRO1, PRO2, PRO3 e PRO4 nelle figure 35 e 36), considerando le relazioni di ciascuno di essi con i tre Ce.Di. identificati secondo la logica dei casi best, medium e worst. L'analisi ha permesso di calcolare il valore medio del Cost-to-Serve €/collo sostenuto per un PRO. Tale valore è stato ottenuto pesando i singoli valori di costo unitari €/collo ottenuti per ciascuno dei 12 business case (4 PRO per 3 casi ciascuno) per il rispettivo numero di colli consegnati. Per anonimizzare il risultato, il valore medio complessivo per il secco è stato posto pari a 100 (valor medio ponderato di tutti i business case) di modo da rappresentare la base di riferimento per evidenziare le differenze fra le diverse casistiche analizzate.

Confrontando il valore medio complessivo con il valore medio di costo subito da ogni singolo PRO (Figura 35) si osserva che:

- ▶ Il PRO con il costo medio più basso (PRO 1) presenta un valore inferiore del 14% rispetto alla media complessiva dei casi analizzati (indice di costo = 86 rispetto a 100).
- ▶ Il PRO con il costo medio più elevato (PRO 4) registra un valore superiore del 33% rispetto alla medesima media (indice di costo = 133 rispetto a 100).

Esiste pertanto uno scostamento significativo fra il PRO con valore del costo €/collo più basso (PRO 1) e quello con valore più alto (PRO 4), pari al 47%.

Si ricorda che il Cost-to-Serve così determinato non rappresenta il costo logistico complessivo sostenuto dal PRO, in quanto il costo di trasporto è stato normalizzato e il calcolo parte dalla fase di allestimento ordini. Inoltre, in presenza di più business unit dello stesso PRO, l'analisi ha considerato una sola famiglia di prodotti, evasa sempre dallo stesso punto origine e con la stessa configurazione di "Route-to-Market".

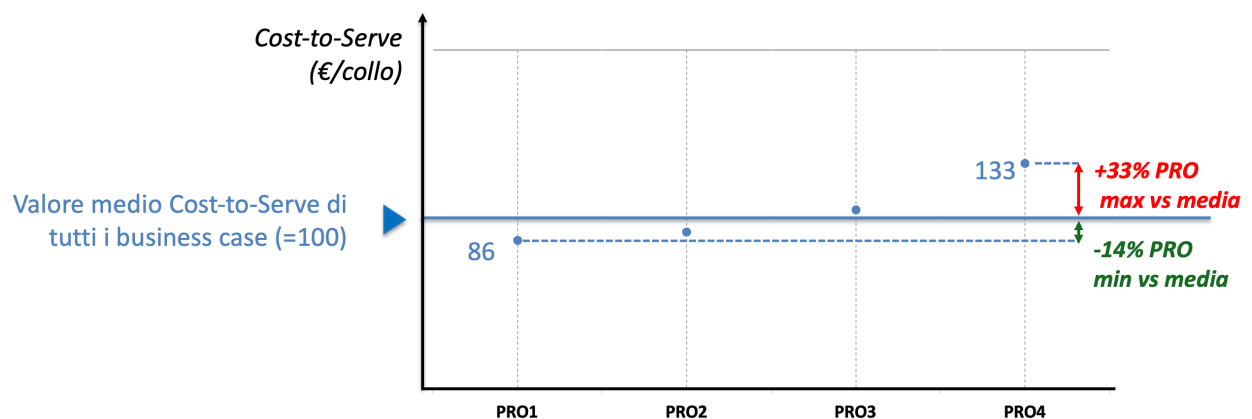


Figura 35: Variabilità dei risultati del Cost-to-Serve per il secco

Anche in questo caso è interessante analizzare il differenziale di costo visto dal singolo produttore tra il suo Ce.Di. best e il suo Ce.Di. worst (Figura 36). Per il PRO1, la GDO worst genera un costo superiore del 51% rispetto a quello della GDO best. Scostamenti maggiori si riscontrano per il caso PRO2 e PRO3 (rispettivamente 125% e 157%), mentre per PRO4 lo scostamento si riduce al 10%. Complessivamente, la variazione media ponderata tra i business case caratterizzati dalle condizioni operative più favorevoli (best) e quelli con le condizioni meno favorevoli (worst) è pari al 103%. Questo dato evidenzia come la variabilità del Cost-to-Serve osservata dal punto di vista dei PRO (103%) sia comparabile con quella rilevata per il Cost-to-Receive (122%).

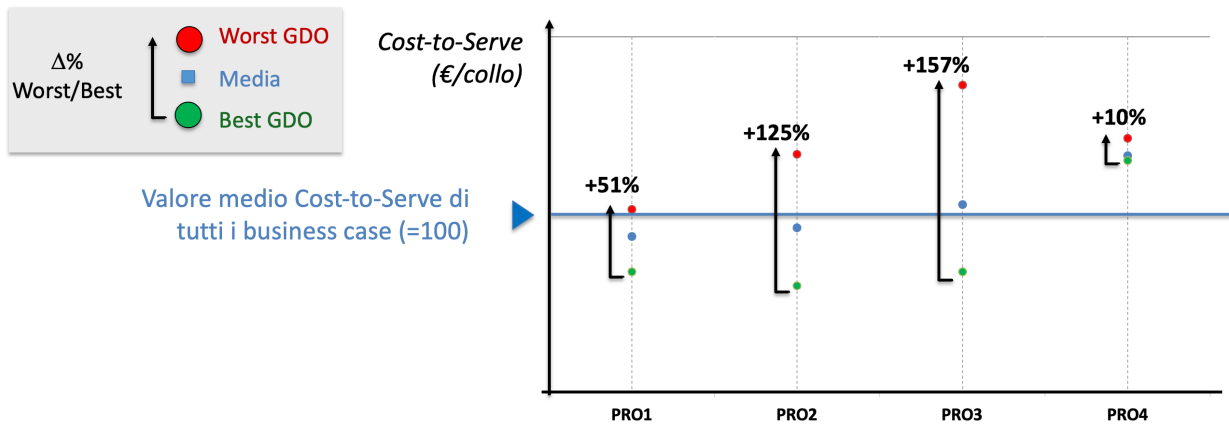
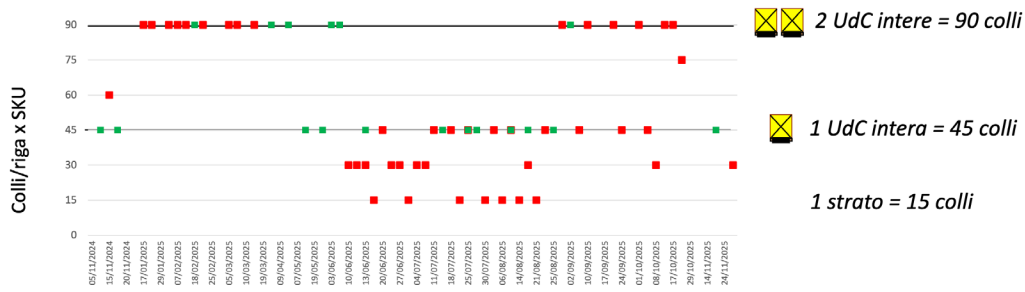


Figura 36: Variazione media ponderata dei business case lato PRO per il secco

È importante sottolineare che le differenze nei valori del Cost-to-Serve sostenuto dai fornitori non sono spiegabili unicamente dai volumi complessivi assorbiti dal punto di consegna, ma dipendono fortemente anche da altri fattori, come ad esempio la modalità di riordino e la frequenza delle consegne. A titolo esemplificativo in Figura 37 si riporta il confronto, in termini di ordini emessi per la stessa referenza, fra due Ce.Di. con quantitativi di riordino annui comparabili. Il primo (Ce.Di. best) opera con una frequenza di riordino significativamente minore rispetto al secondo (Ce.Di. worst). Quest'ultimo genera una maggiore frammentazione degli ordini, con un incremento delle attività di picking e di movimentazione per il PRO, con conseguente aumento significativo dei costi di allestimento (+41%) e, quindi, del costo logistico complessivo.



	■ Ce.Di. BEST	■ Ce.Di. WORST	
• N. giorni con consegna:	31	54	<ul style="list-style-type: none"> • Il Cost to Serve della singola referenza varia a seconda della frequenza di riordino dei Ce.Di. serviti • Il Ce.Di. che ordina a strati (15 colli) e non a pallet interi (45 colli) genera un costo di handling maggiore
• Colli totali/anno:	5.400	5.076	
• % colli picking :	0%	12%	

Figura 37: Confronto del costo di allestimento tra un Ce.Di. best e un Ce.Di. worst

Scomponendo il Cost-to-Serve medio sostenuto dai quattro PRO (Figura 38), si osserva che la fase che incide maggiormente è il trasporto, che rappresenta in media il 52% del costo totale, seguita dall'allestimento ordini presso il magazzino del PRO, con un'incidenza pari al 26% (si ricorda che il costo di trasporto è stato normalizzato considerando business case in cui la distanza tra magazzino di partenza e Ce.Di. di arrivo è compresa tra 150 e 200 km). L'incidenza dell'allestimento ordini nel secco è inferiore rispetto al fresco, in quanto vi è una minore incidenza del prelievo a picking.

L'attività di gestione dell'ordine contribuisce in misura più contenuta, con un'incidenza pari a circa il 3% del costo logistico complessivo. Infine, l'incidenza degli extra-costi sul Cost-to-Serve dei fornitori risulta mediamente pari al 19%, configurandosi come un valore significativo e indicativo della presenza di molteplici fattori di inefficienza lungo la filiera. Tale valore risulta maggiore rispetto a quello riscontrato nel fresco (14%), principalmente per la maggiore incidenza dei resi/respinti nel secco (1,3%) rispetto al fresco (0,7%) (fonte: Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nel largo consumo - 2024) e l'insorgere dei costi legati alle attese allo scarico ai Ce.Di..

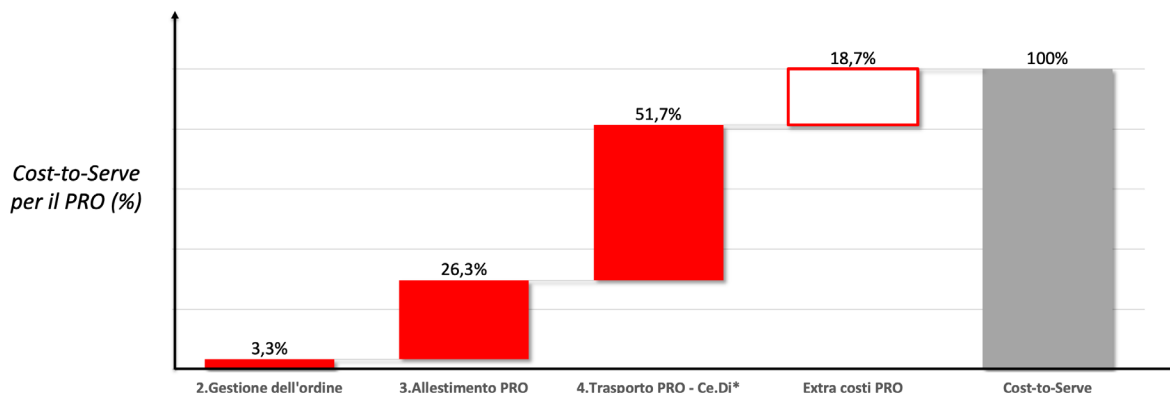


Figura 38: Incidenza percentuale delle voci del Cost-to-Serve per il secco

In Figura 39 è riportato, in ordine decrescente, l'andamento dell'incidenza degli extra-costi dovuti alla non qualità sul Cost-to-Serve registrata nei 12 i business case analizzati. L'incidenza degli extra-costi risulta fortemente variabile tra i PRO, in funzione del livello di collaborazione con la GDO, con differenze rilevanti tra i business case caratterizzati dal costo complessivo più contenuto e quelli con il costo complessivo più elevato. Questa variabilità, pari al 44%, è riconducibile principalmente a criticità operative e informative che si manifestano lungo il processo Order-to-Delivery e che contribuiscono ad amplificare il costo della non qualità.

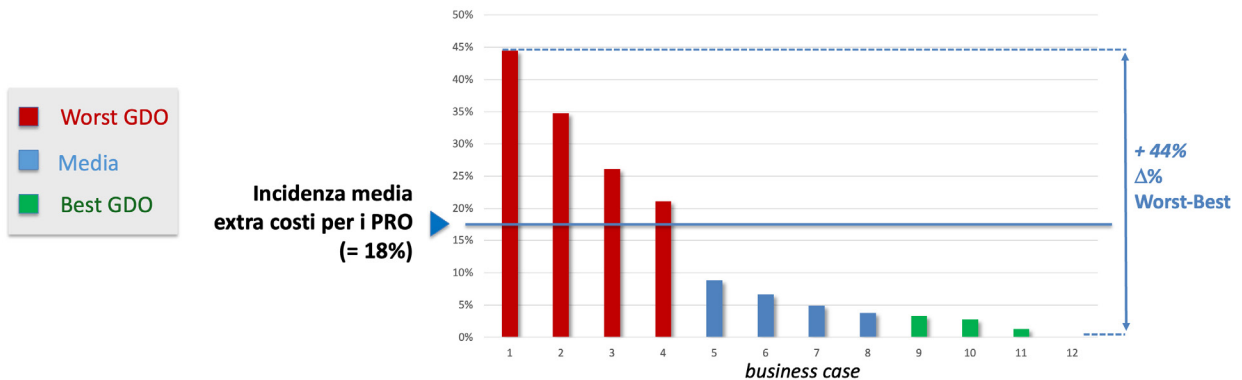


Figura 39: Variabilità degli extra-costi dei business case lato PRO

Il principale fattore che contribuisce agli extra-costi è la gestione dei resi/respinti, unitamente ai dirottamenti e alle riconsegne, che possono incidere fino al 40% del Cost-to-Serve. Questi costi aumentano in relazione a molteplici cause imputabili a errori fisici (danneggiamenti, inversioni), informativi (errata corrispondenza tra ordinato e consegnato) e organizzativi (respingimento per Ce.Di. saturo). In tale voce rientrano i costi di trasporto per il rientro (quando contrattualmente non sono a carico dell'operatore logistico), il controllo qualità, la rilavorazione/riconfezionamento dei prodotti e la messa a stock. Nel caso in cui il prodotto non sia più vendibile, sono considerati anche i costi di smaltimento e svalorizzazione dei prodotti. Si ricorda che nell'analisi non sono stati inclusi i resi commerciali (ossia già previsti contrattualmente), e si fa riferimento solo ai resi/respinti al momento della consegna. L'aumento dei resi comporta anche un onere amministrativo maggiore, legato alla verifica della corretta imputazione delle causali tra PRO, 3PL e GDO.

«La sgrammatura degli imballi si è portata dietro un aumento dei danneggiamenti»

PRO

Il secondo fattore di extra-costi sono le attese allo scarico, che rappresentano sino al 25% del Cost-to-Serve. L'elevata incidenza del costo delle attese è riconducibile all'entrata in vigore della nuova normativa D.L. n.73/2025, che ha determinato un incremento significativo delle penali da riconoscere ai trasportatori (si veda FOCUS 4) e, come conseguenza, degli oneri amministrativi legati alla verifica della correttezza dei giustificativi inviati dai vettori per la richiesta di rimborso. Tali costi risultano in forte crescita e, al momento, sostenuti solo dai PRO.

PRO

«Quando l'attesa supera le 4 ore il valore della penale è maggiore del costo del trasporto (LTL)»

PRO

«Teniamo aggiornato un file con la media dei tempi di attesa allo scarico e un indice (da 1 a 10) di difficoltà di prenotazione degli slot, se presente piattaforma di booking»

FOCUS 4

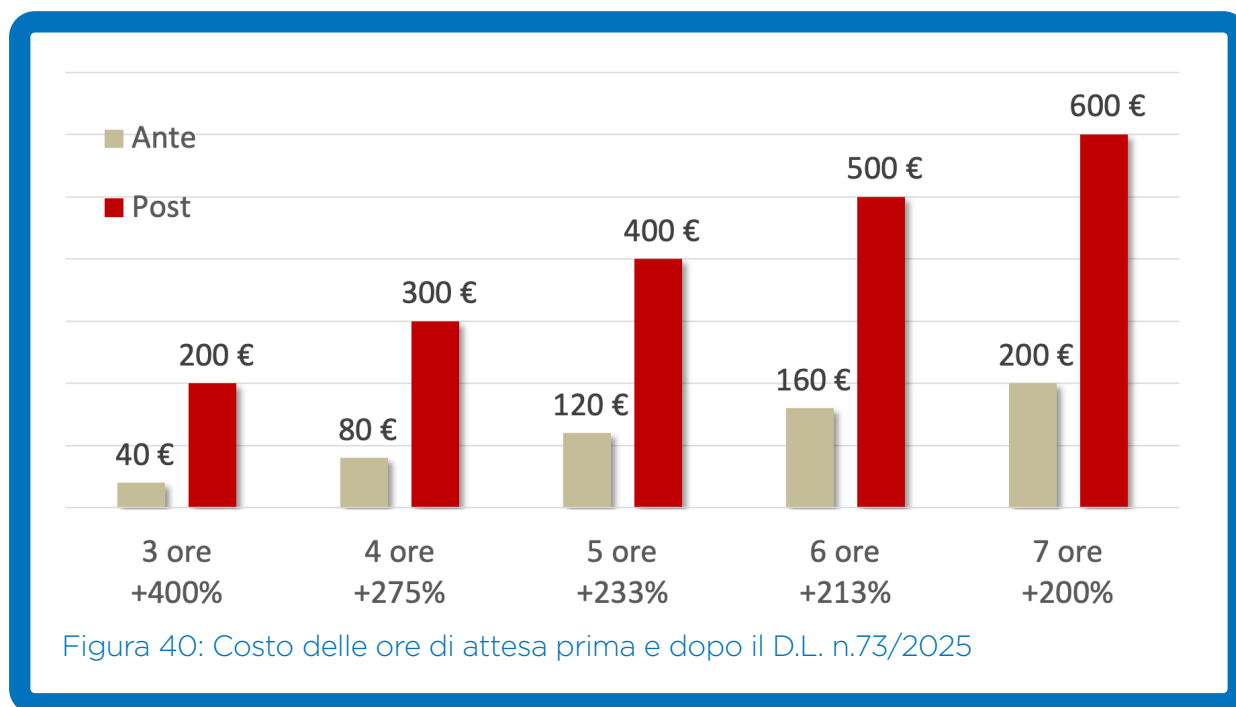
I tempi di attesa allo scarico

I tempi di attesa allo scarico presso i centri distributivi rappresentano il periodo in cui gli automezzi rimangono fermi e improduttivi in sosta presso i magazzini, in attesa di ricevere l'autorizzazione per procedere fisicamente allo scarico della merce. Questo fenomeno si manifesta al momento dell'arrivo dei mezzi in magazzino.

Con l'entrata in vigore del Decreto-legge n. 73/2025, i costi legati ai tempi di attesa hanno assunto un peso significativo per l'intera filiera logistica. La normativa riduce infatti il periodo di franchigia per l'attesa da 120 minuti a 90 minuti. Tale valore è calcolato a partire dall'arrivo del vettore presso il punto di scarico o di carico. Qualora il tempo di attesa superi tale soglia, la legge prevede che il committente del trasporto sia tenuto in solido a riconoscere al trasportatore un indennizzo obbligatorio pari a 100 euro per ogni ora o frazione di ora di ritardo (rispetto al valore precedente di 40 €). Ad esempio, a fronte di una attesa di 3 ore il costo dell'attesa è pari a: $(180 \text{ min} - 90 \text{ min}) = 90 \text{ min}$ arrotondato a 2 ore, per un costo di 200 euro.

Il decreto vale sia per le attese al carico che allo scarico. Per il perimetro della ricerca il focus è sulle attese allo scarico.

L'impatto del Decreto, a parità di incidenza dei tempi di attesa, è un significativo incremento dei costi a carico dei committenti (in questo caso i produttori). Il grafico riportato in Figura 40 (dove "Ante" e "Post" indicano rispettivamente il periodo precedente e successivo all'introduzione del D.L. n. 73/2025) evidenzia come i costi legati alle attese aumentino in funzione delle ore di sosta. Pertanto, nei casi di maggiore inefficienza, i tempi di attesa possono prolungarsi fino a generare un onere economico superiore al costo stesso del trasporto.



In questo contesto emergono tuttavia significative difficoltà operative nella certificazione delle attese. Da un lato, l'utilizzo di tracciati cartacei, di cui è riportato un esempio in Figura 41, rende più laboriosa la comunicazione delle attese e la loro certificazione. Dall'altro, i tracciati digitali e i sistemi di geolocalizzazione, pur offrendo un supporto tecnologico, necessitano di un controllo puntuale e non sempre consentono di individuare con precisione l'effettivo inizio delle operazioni di scarico. La complessità aumenta ulteriormente quando la consegna è gestita da operatori logistici (3PL) che consolidano sullo stesso mezzo merce di più fornitori: in questi casi diventa particolarmente difficile stimare e attribuire in modo oggettivo la quota di attesa riferibile a ciascun produttore, generando potenziali aree di ambiguità e contenzioso.

«La gestione delle attese comporta uno scambio di oltre 20 mail tra vettore, nostro customer service, buyer e ricevimento GDO e, in alcuni casi, anche il nostro commerciale»

PRO

«Il tracciato del tracking ci risparmia di dover verificare i giustificativi (uno diverso dall'altro) generati dai diversi modelli di cronotachigrafo»

PRO

«Richiediamo al nostro operatore logistico l'evidenza della quota di merce di nostra competenza effettivamente trasportata, al fine di determinare con precisione la nostra quota parte di penale addebitata per le attese allo scarico»

PRO

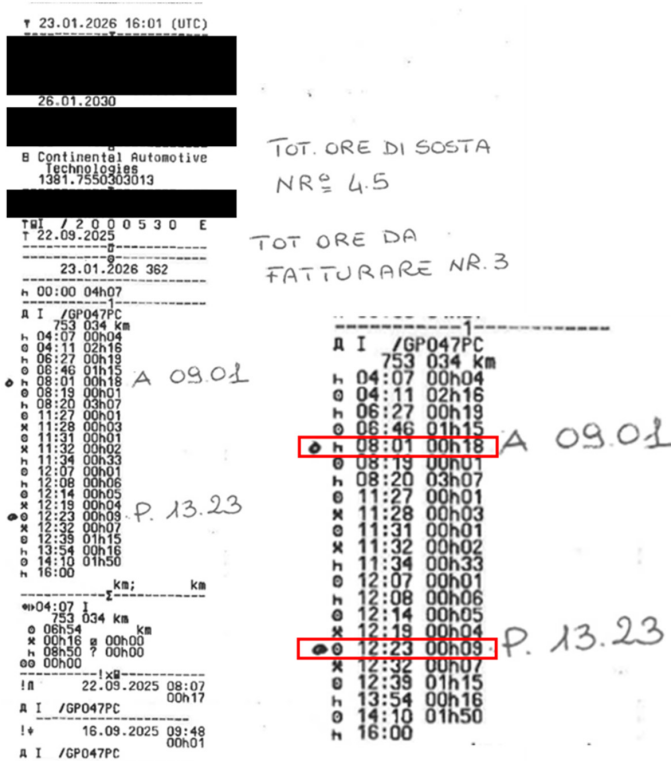


Figura 41: Esempio di tracciato cartaceo da cronotachigrafo

Una terza voce che contribuisce agli extra-costi per i fornitori riguarda il mancato rispetto degli accordi contrattuali da parte dei Ce.Di., ad esempio in relazione al minimo d'ordine, agli ordini con lead time inferiore a quanto concordato, o al modello di consegna franco sponda versus franco banchina. Tali deviazioni generano extra-costi per i PRO sia in fase di allestimento degli ordini sia durante le operazioni di scarico al Ce.Di., oltre a determinare "mancati benefici" legati all'ottimizzazione del trasporto. Ordini con lead time più brevi rispetto a quanto stabilito riducono infatti il tempo disponibile per pianificare consegne efficienti. Per quanto riguarda il tema franco sponda vs franco banchina, l'analisi considera le attività extra necessarie per gestire il non rispetto di quanto concordato, con conseguente incremento dei costi logistici.

PRO

«Abbiamo clienti che modificano più del 50% della proposta d'ordine in VMI»

PRO

«Abbiamo contratti franco sponda ma alcuni clienti ci addebitano lo stesso lo scarico. Per cui siamo obbligati a bloccare le fatture, con tutte le attività aggiuntive che questo comporta»

Durante lo svolgimento della ricerca è stata introdotta la normativa italiana sull'interscambio pallet (Legge 182/2025, che modifica la Legge 51/2022), che stabilisce la restituzione obbligatoria di pallet interscambiabili (es. EPAL) in numero, tipo e qualità equivalenti, indipendentemente dallo stato di conservazione (si vedano i dettagli nel FOCUS 5). Poiché le interviste sono state concluse nel mese di dicembre 2025, gli effetti della legge, che stanno emergendo nei primi mesi del 2026, non sono stati considerati nel calcolo dei costi.

La nuova legge sull'interscambio pallet

L'entrata in vigore della nuova legge n. 182 del 2/12/2025 introduce, per la prima volta nel contesto nazionale, un quadro normativo per l'interscambio dei pallet che, come noto, può avvenire secondo due modalità principali:

- ▶ Interscambio immediato e contestuale, che avviene quando il destinatario restituisce al mittente o al suo vettore i pallet contestualmente alla consegna.
- ▶ Interscambio differito, che si verifica quando il trasportatore non ritira i pallet dovendo effettuare altre consegne oppure quando il destinatario non dispone di pallet per l'interscambio immediato e pertanto provvede all'emissione di un "buono pallet" da utilizzarsi per il recupero dei pallet in un momento successivo.

La nuova legge stabilisce che il sistema di interscambio si applica solo ai pallet utilizzati nel territorio nazionale e identificabili tramite marchi registrati riconducibili a specifici "sistemi pallet" di riferimento che sono titolari o gestori di marchi registrati. Compete ai "sistemi pallet" la verifica attraverso appositi sistemi ispettivi e di controllo della conformità dei pallet immessi sul mercato (nuovi o usati) e del calcolo periodico del valore medio di riferimento.

Uno dei principali elementi di novità introdotti dalla normativa è l'obbligatorietà, a cui è tenuto il destinatario della merce, della restituzione dello stesso numero e della medesima tipologia di pallet ricevuti. Questo obbligo, de iure, dovrebbe comportare un cambiamento nelle prassi operative di interscambio. Se, infatti, si consideravano idonei all'interscambio solo i pallet EPAL, oggi anche i pallet appartenenti ad altri "Sistemi Pallet" (qualora presenti) dovrebbero essere interscambiati. Ciò comporterebbe, lato PRO, la necessità di indicare le diverse tipologie di pallet consegnati sui documenti di trasporto. Dall'altro, lato GDO, di gestire pile di pallet separate per tipologia, ovvero emettere "buoni pallet" con indicazione oltre che del numero anche della tipologia di pallet da restituire.

The image features a large, abstract graphic on the left side, composed of overlapping dark blue and light blue shapes that form a stylized, curved structure. The background is a gradient of light blue. In the bottom right corner, there is white text.

**Considerazioni finali e
implicazioni per la filiera**

La ricerca ha consentito, da un lato, di riportare al centro dell'analisi il valore strategico della segmentazione e, dall'altro, di individuare un'area prioritaria di collaborazione lungo la filiera: la gestione e la razionalizzazione degli extra-costi di sistema.

Con riferimento al primo ambito, **l'impostazione di una strategia logistica evoluta si fonda, in modo strutturale, su logiche di segmentazione della relazione**: per i Produttori (PRO) rispetto ai clienti e, per la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), rispetto ai fornitori. La segmentazione non rappresenta un mero esercizio classificatorio, bensì un presupposto gestionale che richiede la **misurazione sistematica del livello di servizio erogato e dei costi associati alla relazione**.

La disponibilità di tali metriche - livello di servizio e costo della relazione - costituisce la base oggettiva per un confronto strutturato tra le parti e per l'ottimizzazione dei processi inter-organizzativi. In particolare, la misurazione del Cost-to-Serve (per i PRO) o del Costo-to-Receive (per la GDO), se integrata con variabili economiche quali prezzo di vendita o prezzo di acquisto, diventa uno strumento decisionale rilevante anche ai fini della valutazione della profittabilità della relazione commerciale, consentendo una lettura congiunta di performance operative ed economiche.

L'indagine ha tuttavia evidenziato un differente livello di maturità nei modelli di segmentazione adottati dai due attori della filiera. I fornitori mostrano, in diversi casi, un approccio più strutturato nella misurazione del Cost-to-Serve, con strumenti di analisi che permettono di attribuire i costi logistici e di servizio ai diversi cluster di clienti. Sul versante GDO, invece, la misurazione del Cost-to-Receive risulta ad oggi meno sviluppata.

Nel corso della ricerca le principali criticità riscontrate riguardano la difficoltà di isolare le inefficienze specifiche del processo di ricevimento merci dai costi complessivi di magazzino. Tale complessità è in parte riconducibile anche all'attuale configurazione dei modelli di terziarizzazione logistica, spesso caratterizzati da strutture tariffarie fortemente focalizzate sulle attività di allestimento ordini, con minore trasparenza e granularità sui costi legati alle fasi di inbound.

Nonostante l'assenza di una misurazione analitica del Cost-to-Receive, emerge una diffusa consapevolezza, da parte della GDO, dell'impatto significativo dei comportamenti operativi dei fornitori, in termini di puntualità, qualità documentale e conformità delle consegne sulle performance di magazzino e, più in generale, sull'efficienza della rete distributiva.

In questo contesto, sono stati progressivamente introdotti sistemi di valutazione dei fornitori prevalentemente orientati alla misurazione del livello di servizio e alla disponibilità alla collaborazione lungo la filiera. Tali strumenti, pur non configurandosi ancora come veri e propri modelli di Cost-to-Receive, rappresentano un primo passo verso una maggiore strutturazione del dialogo industriale, ponendo le basi per future evoluzioni in chiave di misurazione integrata delle performance e dei costi di relazione.

GDO

«I respinti per noi sono merce non arrivata che gestiamo nelle note. Per costruire le statistiche sui respinti dobbiamo andare a leggere i campi note inseriti al ricevimento»

GDO

«Abbiamo sviluppato un sistema di vendor rating che considera aspetti quantitativi (es. in-full, on-time, scarto pallet, etc.) e qualitativi (es. informazioni da parte degli amministrativi sulle difficoltà di gestione degli ordini e dei ricevitori nella lettura delle etichette dei prodotti)»

Sul versante dei fornitori (PRO), la misurazione di almeno una parte delle componenti del Cost-to-Serve risulta maggiormente diffusa e strutturata rispetto a quanto osservato lato GDO. In particolare, l'attenzione si concentra prevalentemente sui costi diretti riconosciuti agli operatori logistici, con specifico riferimento alle attività di allestimento ordini e di trasporto.

Dal punto di vista dei sistemi informativi, si riscontra con frequenza la capacità di allocare i costi a livello di singolo ordine, consentendo una prima forma di tracciabilità economica della relazione cliente-fornitore. Tale livello di granularità rappresenta un presupposto rilevante per sviluppare analisi di marginalità più evolute, soprattutto nei contesti caratterizzati da elevata variabilità di mix, frequenze di consegna e condizioni di servizio.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi, gli extra-costi generati da inefficienze operative o da richieste specifiche risultano ancora contabilizzati a livello aggregato. Questa impostazione limita la piena attribuzione dei costi ai singoli clienti o ai singoli flussi e, di conseguenza, riduce la capacità di correlare in modo puntuale comportamenti operativi e impatto economico.

Accanto alla misurazione dei costi logistici diretti, e in alcuni casi anche in parziale sostituzione di un modello analitico completo di Cost-to-Serve, i PRO stanno progressivamente introducendo logiche di segmentazione dei Ce.Di. della GDO basate su indicatori comportamentali e operativi. La segmentazione non si fonda quindi esclusivamente su volumi o fatturato, ma su variabili che incidono direttamente sulla complessità gestionale e sul costo del servizio.

Tra i principali driver considerati rientrano, ad esempio, l'incidenza di richieste di allestimenti personalizzati, la percentuale di scarto o rifiuto pallet, la disponibilità e l'affidabilità degli slot di scarico, nonché altri indicatori di conformità e collaborazione operativa. Questo approccio consente ai PRO di differenziare il livello di attenzione gestionale, le priorità di intervento e, in prospettiva, le condizioni di servizio applicate ai diversi Ce.Di., in funzione del loro impatto sull'efficienza complessiva della filiera.

Nel complesso, emerge un'evoluzione verso modelli di gestione della relazione più consapevoli della dimensione economica della complessità operativa, pur in presenza di margini di miglioramento nella piena integrazione tra misurazione analitica dei costi e strumenti di segmentazione strategica.

«Nel nostro ERP sulla base delle tariffe definite dai 3PL e delle caratteristiche dell'ordine, i costi di trasporto e prelievo sono immediatamente allocati all'ordine cliente»

PRO

«Abbiamo sviluppato un indice di complessità per i principali Ce.Di. della GDO che considera aspetti quantitativi (es. richieste allestimenti personalizzati, respinti o dirottamenti, scarto % pallet, disponibilità degli slot di scarico, tempi di attesa, frequenze di consegna, uso EDI, etc.) e qualitativi (es. disponibilità alla collaborazione, picco fine mese)»

PRO

Con riferimento al secondo ambito di analisi - ossia le aree di miglioramento delle prestazioni di filiera - la ricerca evidenzia come, accanto agli interventi di efficientamento interno, esistano **rilevanti margini di azione riconducibili alla riduzione degli extra-costi generati da una qualità non ottimale del processo logistico**, sia sotto il profilo fisico (es. movimentazione e controlli in banchina, conformità degli imballi e delle unità di carico) sia sotto il profilo informativo (es. accuratezza documentale, allineamento dati anagrafici).

Gli extra-costi rappresentano, in questo senso, una proxy significativa del livello di integrazione operativa tra le parti. Essi non derivano da scelte strutturali di servizio, bensì da inefficienze, comportamenti non coerenti con i requisiti operativi concordati.

Come evidenziato nelle Figure 42 e 43, l'incidenza media degli extra-costi risulta tutt'altro che marginale: nel comparto del fresco essi rappresentano quasi il 15% dei costi logistici complessivi, mentre nel secco l'incidenza si avvicina al 20%. Si tratta di percentuali rilevanti, soprattutto in un contesto caratterizzato da marginalità sotto pressione e crescente attenzione all'ottimizzazione del capitale circolante e dei costi operativi.

Il dato medio, peraltro, tende a sottostimare la variabilità effettiva osservata nei casi analizzati. La ricerca evidenzia infatti situazioni in cui specifici comportamenti del fornitore e/o del Ce.Di., quali un'elevata incidenza di non conformità, richieste specifiche, scarsa affidabilità degli slot di scarico o incompletezza informativa, determinano un raddoppio dell'incidenza degli extra-costi rispetto alla media.

Questa evidenza rafforza la natura sistemica del fenomeno: gli extra-costi non rappresentano un elemento residuale, ma una componente strutturale di inefficienza potenziale lungo la filiera, fortemente influenzata dalla qualità della relazione operativa tra le parti.

Le dimensioni economiche emerse giustificano pertanto l'avvio di iniziative congiunte orientate alla standardizzazione dei processi e dei flussi informativi, al miglioramento della qualità del dato e alla condivisione di metriche comuni di performance. Si tratta dei temi centrali nell'agenda dei lavori di GS1 Italy ed ECR Italia, che la ricerca conferma essere fattori critici: in una logica di filiera, la riduzione degli extra-costi si configura non solo come leva di efficientamento, ma come fattore abilitante per una maggiore sostenibilità economica e operativa dell'intero sistema.

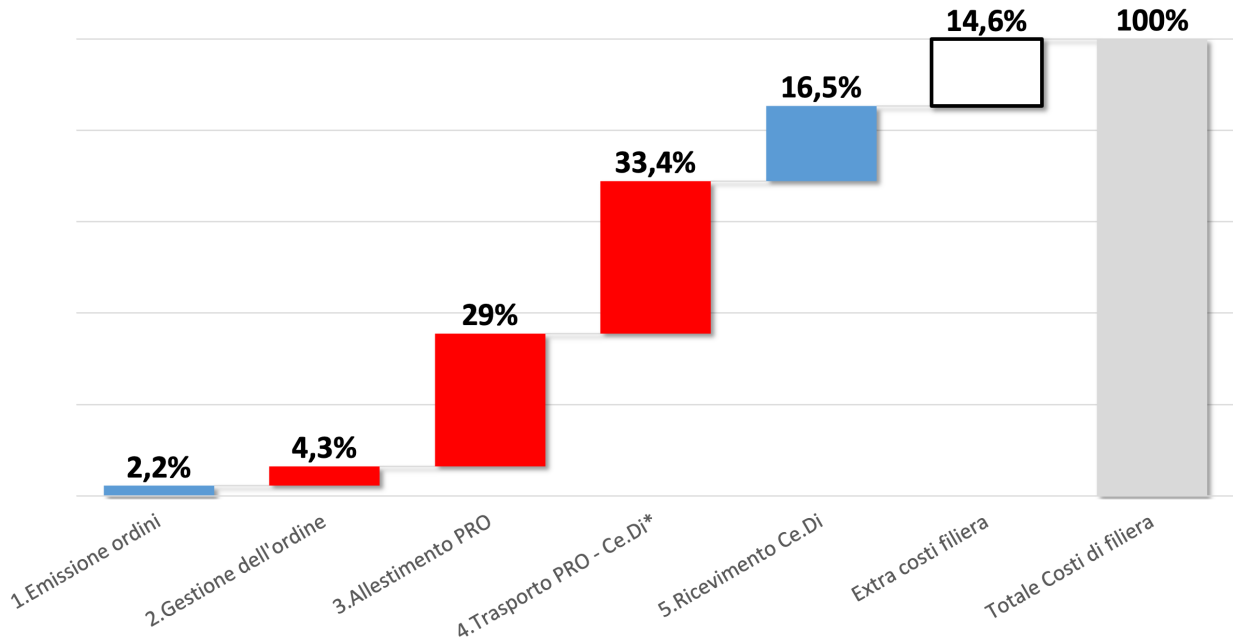


Figura 42: Suddivisione dei costi di filiera per il settore del fresco

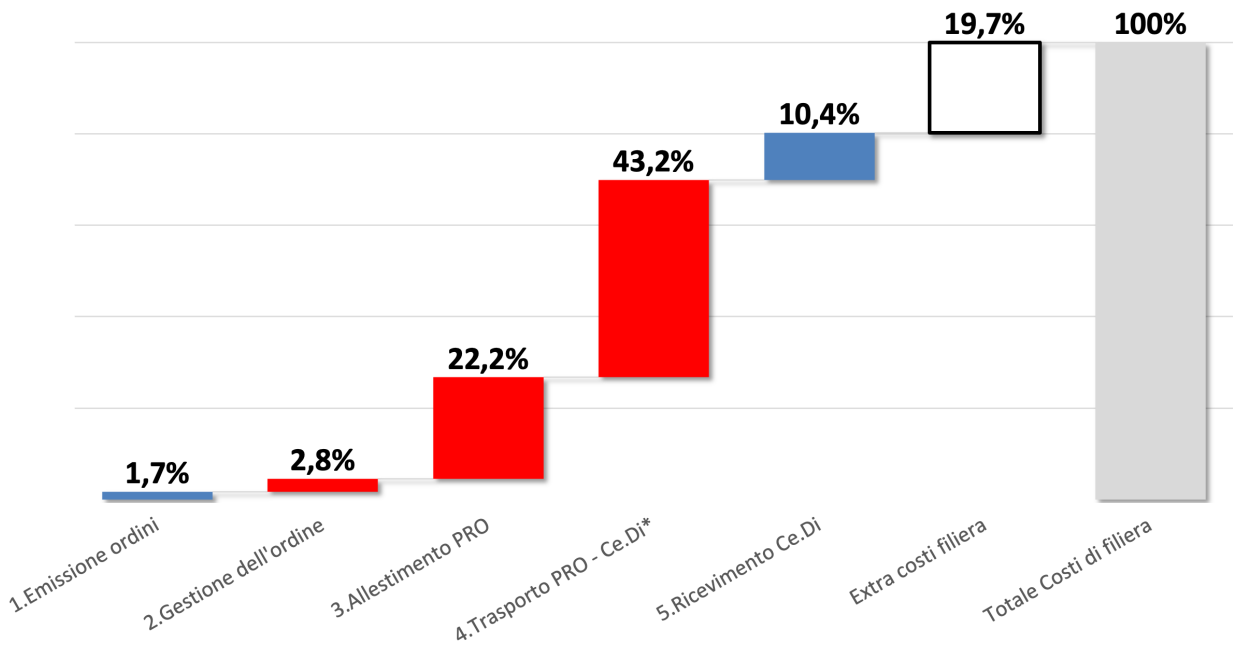


Figura 43: Suddivisione dei costi di filiera per il settore del secco

All'interno della categoria degli extra-costi confluiscono fenomeni di natura eterogenea, che comprendono sia criticità strutturali presenti da anni lungo la filiera, sia dinamiche più recenti emerse in un contesto operativo progressivamente più complesso.

Tra le componenti ormai consolidate rientrano, ad esempio, il tema ricorrente della qualità e della gestione dei pallet, la ancora insufficiente digitalizzazione dei flussi informativi di filiera e il fenomeno dei respingimenti, totali o parziali, con conseguente generazione di costi aggiuntivi di trasporto, movimentazione e gestione amministrativa. Si tratta di ambiti noti agli operatori, sui quali nel tempo sono state avviate diverse iniziative, ma che continuano a rappresentare una fonte significativa di inefficienza.

Accanto a queste criticità storiche si affiancano fenomeni più recenti, quali i costi riconducibili a disservizi imputabili ai produttori (ad esempio ritardi, non completezza degli ordini) e quelli legati ai lunghi tempi di attesa presso i punti di scarico, con impatti diretti sui costi di trasporto, sulla saturazione delle risorse e, più in generale, sull'affidabilità dei flussi logistici.

L'analisi di tali problematiche evidenzia come non esista una soluzione univoca o una "ricetta" standardizzabile. La natura inter-organizzativa degli extra-costi implica infatti che le cause siano spesso distribuite lungo la filiera e che le responsabilità risultino, almeno in parte, condivise o interdipendenti. In questo contesto, l'ascolto strutturato dei diversi punti di vista assume un ruolo centrale.

La **collaborazione tra le parti rappresenta una leva imprescindibile** per comprendere in modo più approfondito le determinanti alla base dell'insorgere di tali costi e per distinguere tra inefficienze strutturali, vincoli organizzativi e comportamenti opportunistici o non allineati alle procedure concordate. Solo **attraverso una lettura congiunta dei processi è possibile** superare interpretazioni parziali e **costruire interventi realmente efficaci**.

In tal senso risultano particolarmente significative le due diadi di seguito riportate, nelle quali ciascun attore della filiera tende a evidenziare una visione necessariamente parziale della problematica, focalizzandosi sugli impatti subiti piuttosto che sulle determinanti sistemiche. L'analisi comparata di tali prospettive consente di mettere in luce le asimmetrie percettive e di individuare spazi concreti di riallineamento operativo e gestionale.

GDO A e PRO X a confronto

«Il PRO X ha avuto numerosi ritardi nel mese di Novembre che ci hanno portato ad aumentare le scorte di sicurezza in previsione del Natale». vs «La GDO A nel mese di Novembre, ci ha respinto più volte i mezzi a causa della saturazione del Ce.Di., comportando extra-costi di trasporto e un allungamento del lead time ordine-consegna»

GDO B e PRO Y a confronto

«Il PRO Y, nonostante gestisca le scorte in VMI, non garantisce un'elevata percentuale di in-full». vs «Rispetto alle nostre proposte d'ordine in VMI, la GDO B, prima dell'inizio della promozione, modifica la nostra proposta d'ordine con il rischio di dare un disservizio ai suoi negozi»

Nel percorso di rafforzamento della collaborazione di filiera, la misurazione strutturata del Cost-to-Receive e del Cost-to-Serve rappresenta non solo uno strumento di dialogo inter-organizzativo, ma anche una leva di crescita della consapevolezza interna. La quantificazione analitica dei costi associati alla relazione consente infatti alle organizzazioni di rendere esplicito e visibile il valore economico generato, o distrutto, dai comportamenti operativi, superando approcci basati esclusivamente su valutazioni qualitative.

In questa prospettiva, la misurazione non assume una funzione meramente contabile, bensì gestionale e strategica: consente di collegare le performance operative agli impatti economici, di orientare le priorità di intervento e di supportare decisioni coerenti in materia di segmentazione, definizione dei livelli di servizio e allocazione delle risorse.

Da ultimo, la ricerca assume un rilevante valore metodologico per le aziende della filiera che stanno avviando o strutturando il proprio percorso di misurazione delle performance dei PRO e della GDO, nonché del Cost-to-Receive e del Cost-to-Serve. La ricerca ha infatti consentito di mappare in modo sistematico le attività differenziali da includere nell'analisi, ossia quelle che determinano variazioni significative di costo in funzione dei comportamenti operativi, e di identificare i principali driver di allocazione, fornendo una base strutturata per l'implementazione di modelli analitici coerenti e replicabili.

L'evoluzione tecnologica degli ultimi anni rappresenta un ulteriore fattore abilitante. La crescente diffusione di strumenti di business intelligence all'interno delle funzioni logistica e supply chain rende sempre più accessibile, dinamica e integrata la misurazione dei costi e delle performance. La disponibilità di dati granulari, la maggiore capacità di integrazione tra sistemi e l'automazione delle elaborazioni consentono infatti di superare le tradizionali barriere legate alla complessità informativa e alla frammentazione delle fonti.

In tale scenario, la misurazione è destinata a diventare sempre più strettamente correlata alle azioni di miglioramento intraprese: non solo strumento di diagnosi ex post, ma componente integrante del ciclo di miglioramento delle performance. La capacità di collegare in modo sistematico interventi operativi, indicatori di servizio e impatti economici rappresenterà un elemento distintivo per le aziende che intendono evolvere verso modelli di gestione della filiera più integrati, trasparenti e orientati alla creazione di valore condiviso.

Ringraziamenti

Si ringraziano i partecipanti del gruppo di lavoro e le aziende citate di seguito che hanno contribuito alla realizzazione di questa ricerca per la loro testimonianza aziendale e per la disponibilità a fornire dati e spunti utili alla comprensione dei fenomeni analizzati.

- ▶ Aspiag (Despar Nord)
- ▶ Barilla
- ▶ Conad Nord Ovest
- ▶ Conserve Italia
- ▶ Coop Consorzio Nord Ovest
- ▶ Danone
- ▶ Granterre
- ▶ Heineken Italia
- ▶ Henkel Italia
- ▶ Lactalis
- ▶ Mondelez Italia
- ▶ Unicoop Firenze
- ▶ Veronesi Holding - AIA



Per informazioni:
GS1 Italy
Via P. Paleocapa, 7 - 20121 Milano
Tel. +39 02 7772121 - info@gs1it.org
gs1it.org