

# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



# BRUNO ACETO

CEO  
GS1 Italy



# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**

# FABRIZIO DALLARI

↖ Direttore centro logistica e supply chain ↗

**LIUC - Università Cattaneo**



# Premessa e obiettivi della Ricerca



Dall'aggiornamento sulla **mappatura flussi 2024** sono emerse importanti differenze nel livello di collaborazione in chiave logistica tra fornitori (PRO) e imprese della GDO.

Se da una parte vi sono **esempi virtuosi di relazioni collaborative** (es. definizione di slot di scarico dedicati, digitalizzazione dello scambio informativo), dall'altra persistono **situazioni che generano costi e disservizi** da ambo le parti.

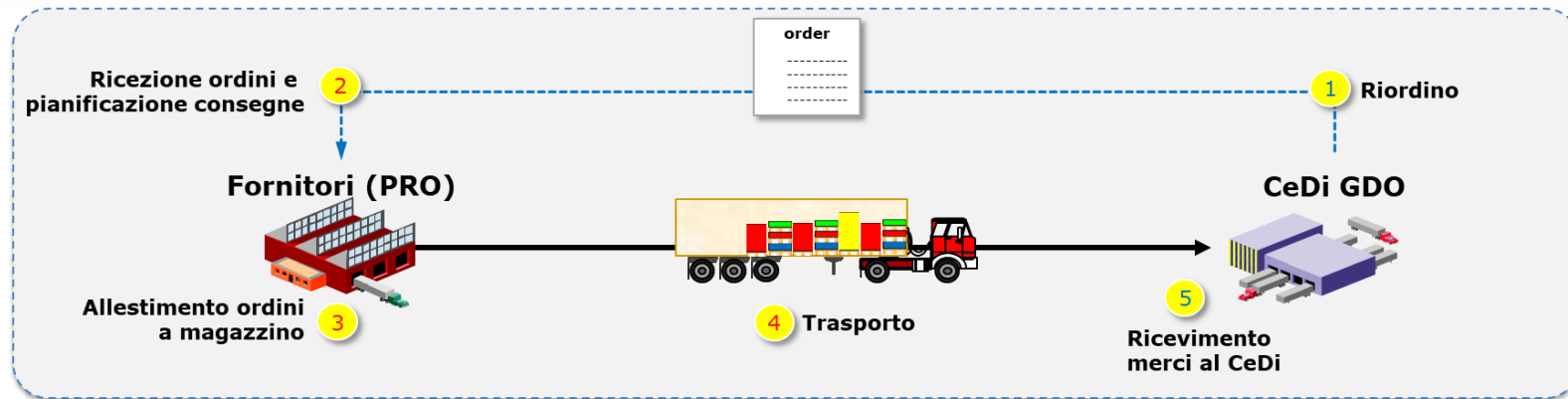


Pertanto, è stata svolta una nuova attività di ricerca con l'obiettivo di **analizzare l'efficienza (quindi i costi) della relazione fornitori (PRO) ↔ GDO** per definire un set di azioni concrete fondate sulle buone pratiche di collaborazione logistica di filiera



**«Come è possibile ridurre i costi logistici di filiera migliorando la relazione PRO-GDO?»**

# Metodologia: i costi di interfaccia



5 fasi

Attività elementari del processo Order-To-Delivery

- 1. Riordino
- 2. Ricezione ordini PRO
- 3. Allestimento ordini del PRO
- 4. Trasporto dal PRO al CeDi
- 5. Ricevimento merci al CeDi

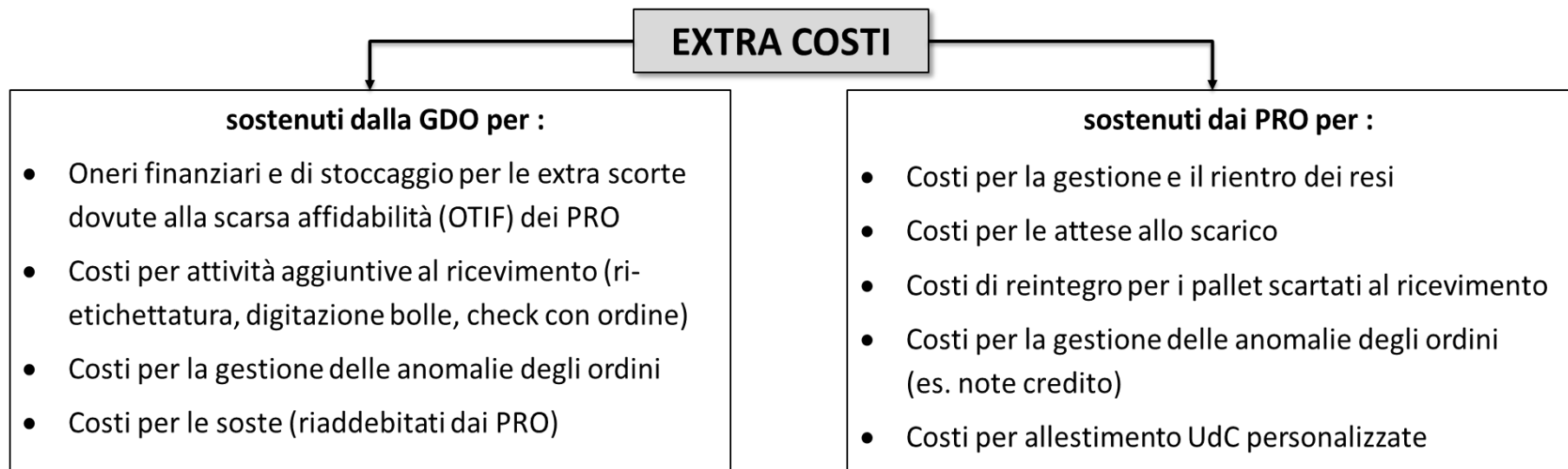


- 1a. Emissione dell'ordine
- 1b. Controlli successivi/note credito etc.
- 2a. Ricezione e gestione dell'ordine
- 2b. Pianificazione attività logistiche
- 3a. Allestimento ordine (Picking)
- 3b. Abbassamento (Stock -> Picking)
- 3c. Prelievo UdC (Stock-> Baia)

- 3d. Consolidamento e filmatura
- 3e. Carico automezzi
- 3f. Gestione del giro «legni»
- 4. Viaggio da PRO/3PL a CeDi
- 5a. Scarico automezzi e controllo
- 5b. Scomposizione Sagoma-> UdC
- 5c. Gestione restituzione «legni» \*

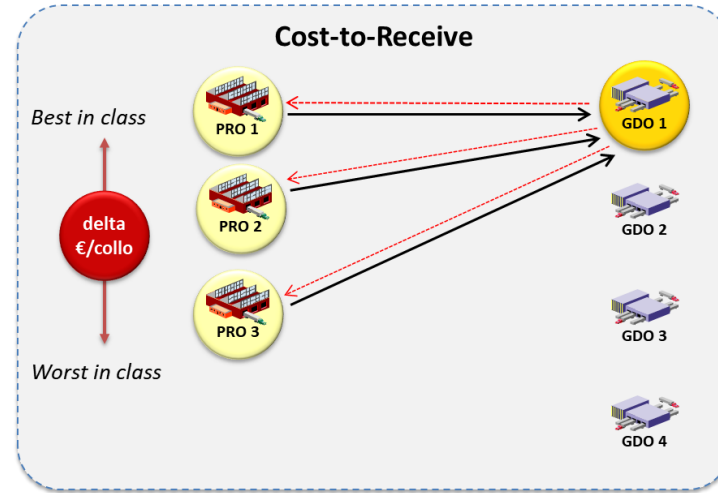
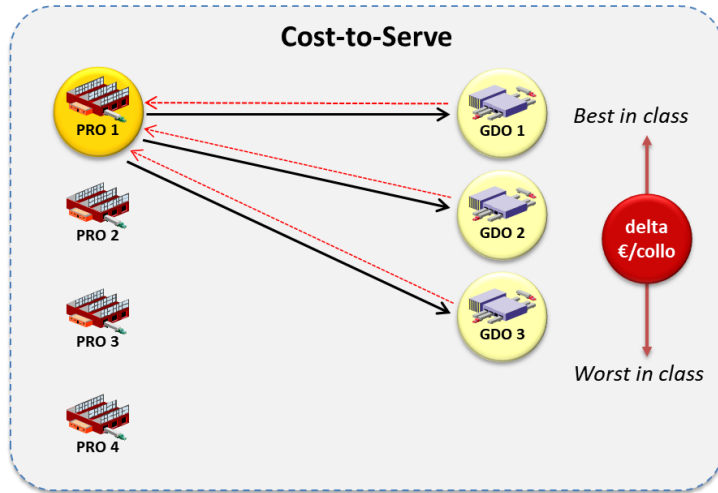
# Metodologia: gli «extra costi»

All'interno del processo «Order-to-delivery» si nascondono anche degli «extra costi» derivanti da una duplicazione di attività o da un mancato coordinamento di filiera



# Metodologia: 48 business case (dal best al worst)

È stato stimato il **differenziale di costo tra best case e worst case**, sia da punto di vista dei fornitori **PRO (cost-to-serve)** e che a quello della **GDO (cost-to-receive)** con riferimento ad alcuni «soggetti chiave» che si sono resi disponibili a condividere informazioni su costi logistici, inclusi gli extra costi legati alla scarsa collaborazione.

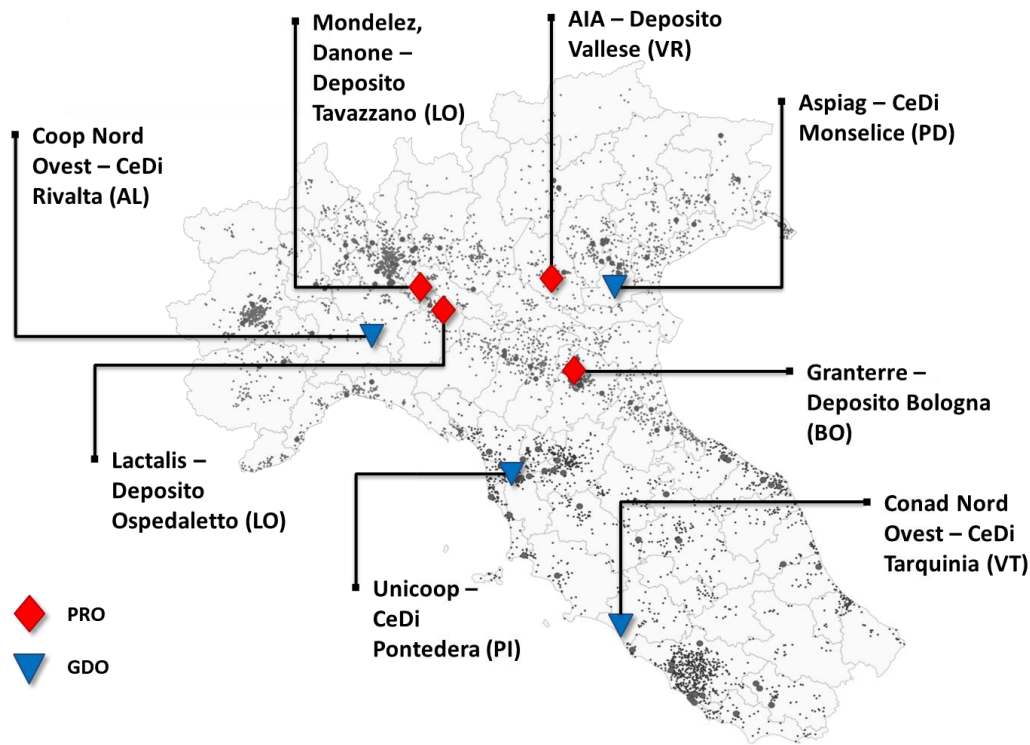


**48  
business  
case**

*(oltre 17 mln  
di colli)*

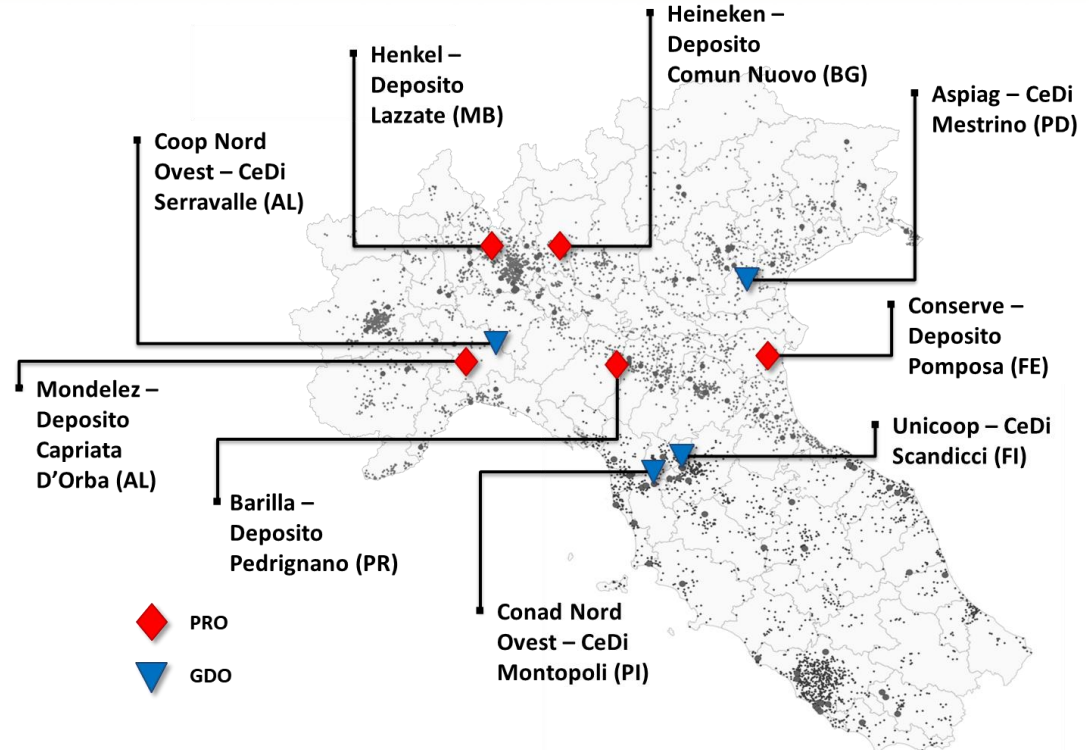
# Metodologia: il panel di PRO e GDO (fresco)

- **Categorie merceologiche:** salumi, latticini e gastronomia
- **Panel PRO:** outsourcing in modalità commodity (mantiene presidio su operatività) o strategic (delega al 3PL)
- **Panel GDO:** Ce.Di. con gestione del riordino dei freschi a stock o in ventilazione








# Metodologia: il panel di PRO e GDO (secco)

- **Categorie merceologiche:** food, beverage, home & personal care
- **Panel PRO:** outsourcing in modalità commodity (mantiene presidio su operatività) o strategic (delega al 3PL)
- **Panel GDO:** Ce.Di. di generi vari con gestione riordino a stock



# Aspetti che rendono un PRO Best/Worst



	<b>WORST PRO</b>	<b>BEST PRO</b>
 <b>PUNTUALITÀ DI CONSEGNA</b>	bassa (es. < 92%)	alta (es. > 98%)
 <b>COMPLETEZZA DI CONSEGNA</b>	bassa (es. stralci per mancanza prodotto)	alta (es. in full > 98%)
 <b>ACCURATEZZA DI CONSEGNA</b>	bassa (es. anomalie allo scarico)	alta
 <b>LEAD TIME CONSEGNA</b>	A x C	A x B
<b>DIGITALIZZAZIONE ORDINE</b>	ordine senza EDI, no Des.Adv	ordine con EDI, sì Des.Adv
 <b>DISPONIBILITÀ ALLA COLLABORAZIONE</b>	bassa	alta
<b>PUNTI DI EVASIONE ORDINE</b>	variabile: sia da stabilimento sia da DC	sempre dallo stesso nodo origine: esempio DC
<b>FLESSIBILITÀ</b>	bassa	alta
<b>PRENOTAZIONE ALLO SCARICO</b>	non prenota	sì prenota
<b>QUALITÀ PALLETTI CONSEGNA</b>	bassa	alta

# I fattori discriminanti per la GDO



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



GDO

«Abbiamo un sistema di vendor rating con cui monitoriamo aspetti quantitativi e qualitativi del servizio ricevuto. Per questo progetto abbiamo coinvolto sia i riordinatori (Commerciale) sia i ricevitori (Logistica).»

# Aspetti che rendono la GDO Best/Worst



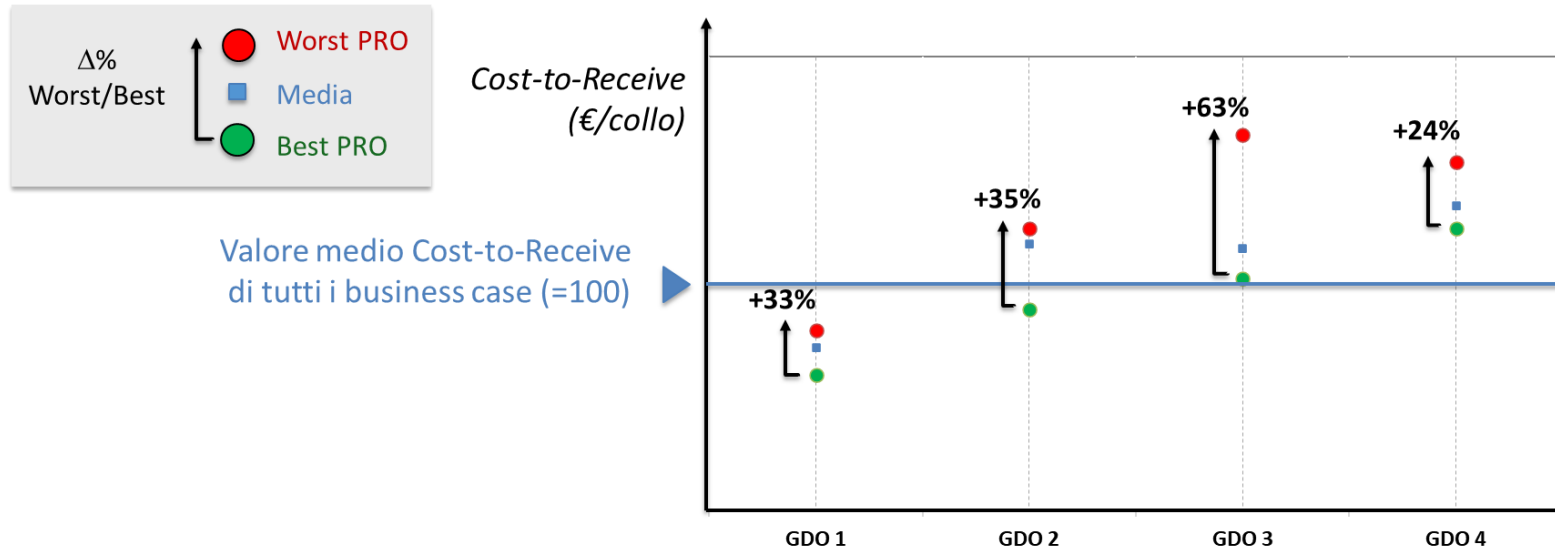
	<b>WORST GDO</b>	<b>BEST GDO</b>
 <b>FREQUENZA DI RIORDINO</b>	alta (> 1 ordine al giorno)	basso (bisettimanale)
<b>PICCO ORDINI A FINE MESE</b>	alto	basso
 <b>MODALITÀ DI RIORDINO</b>	in ventilazione	a stock
<b>ACCORPAMENTO ORDINI PER CATEGORIA</b>	basso	alto
<b>VISIBILITÀ ORDINI</b>	bassa (es. con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

# Cost-to-Receive (GDO)

# Il cost-to-receive per la GDO (fresco)



- La variazione media ponderata tra i valori relativi ai BEST case e quelli relativi ai WORST case è pari al **38%**.
- Il cost-to-receive per la GDO non è rappresentativo del costo logistico complessivo per la GDO, che include anche gli oneri finanziari e di stoccaggio dello stock, nonché le attività di allestimento ordini per i punti vendita.

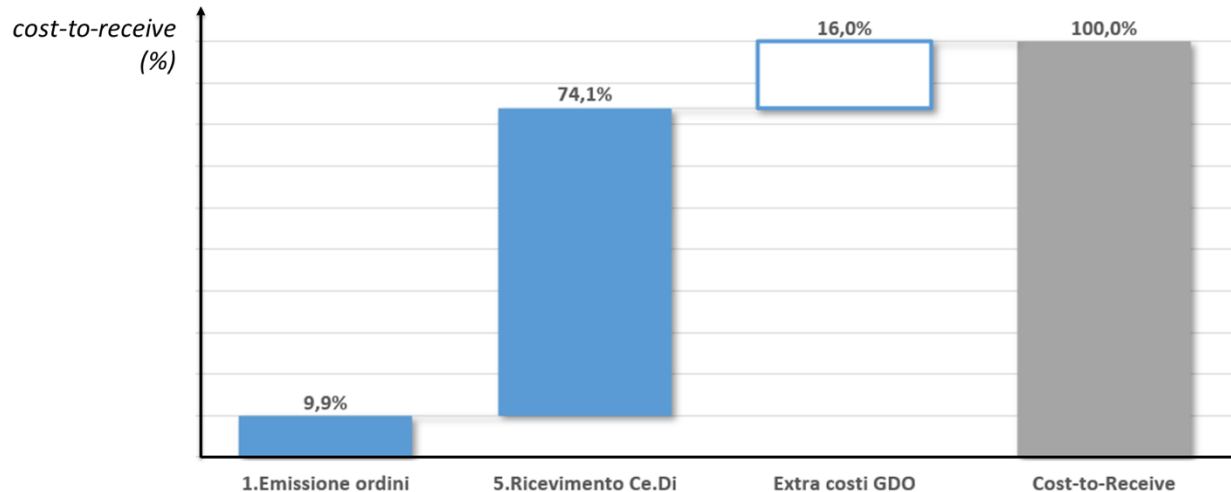


# Il cost-to-receive per la GDO (fresco)



L'incidenza degli **extra costi** sul cost-to-receive della GDO (fresco) è mediamente del **16%**. Dipende da:

- **maggiori scorte** per ritardi o stralci dei PRO (sino al 30%)
- **maggiori controlli** al ricevimento **per rotture o mancanze** (sino al 10% )
- **gestione e rettifica delle anomalie nello scambio dei dati**

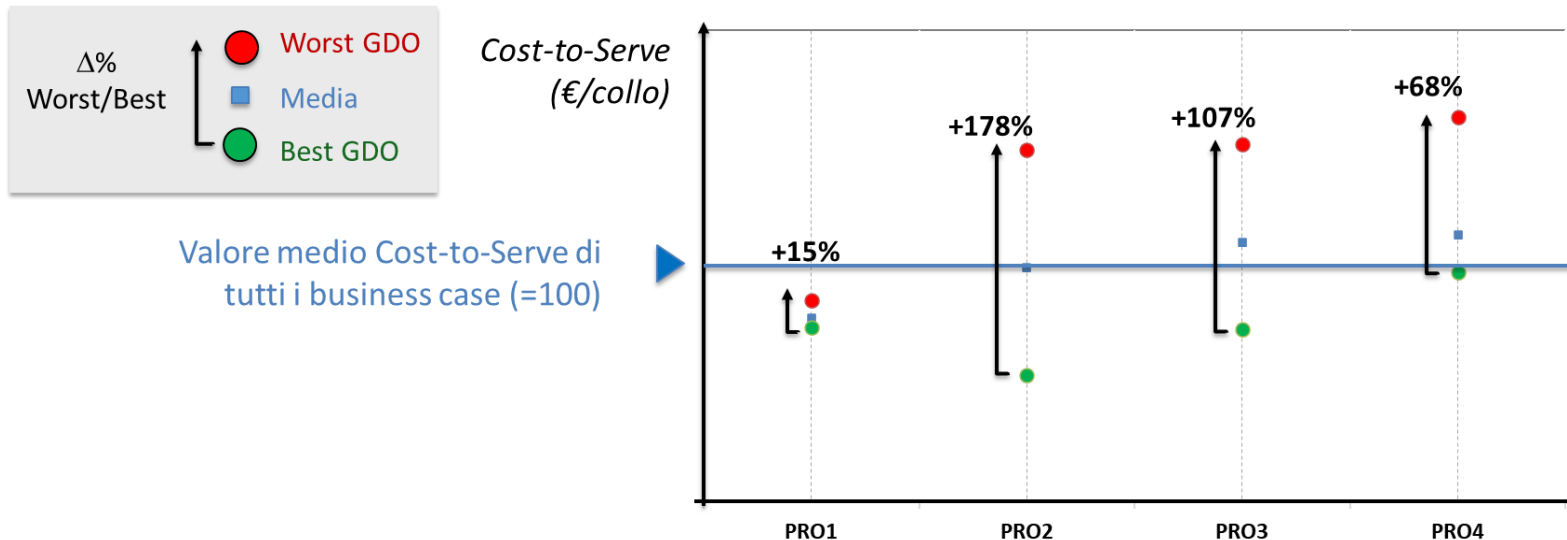


# Cost-to-Serve (PRO)

# Il cost-to-serve per i PRO (fresco)



- La variazione media ponderata tra i valori relativi ai BEST case e quelli relativi ai WORST case è pari al **77%**.
- Pertanto la **variabilità dei costi vista dai PRO è il doppio di quella vista dalla GDO** (38%).

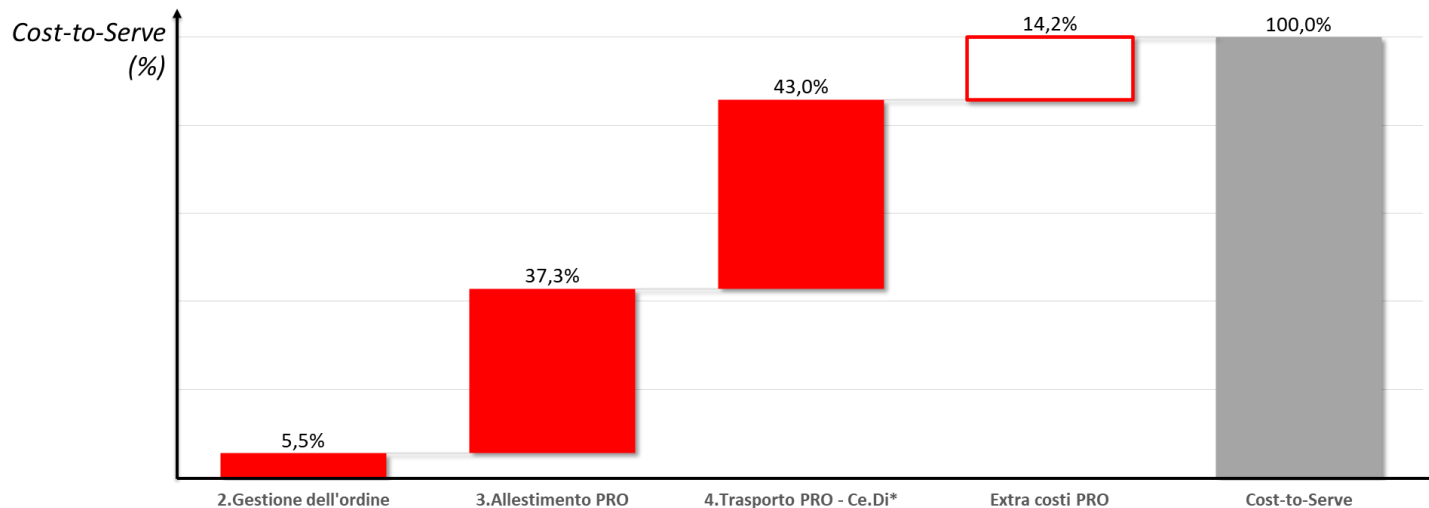


# Il cost-to-serve per i PRO (fresco)



L'incidenza degli **extra costi** sul cost-to-serve per i fornitori (fresco) è mediamente del 14%. Dipende da:

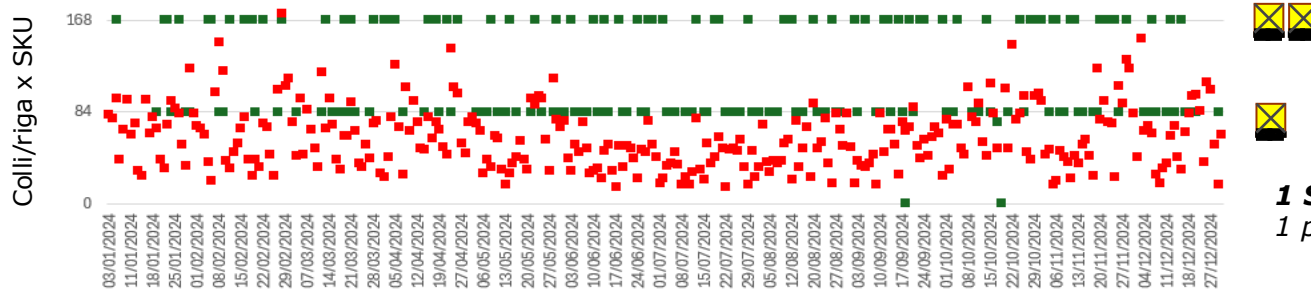
- rientro e rilavorazione dei **resi/respinti** (sino al 32% del cost-to-serve)
- reintegro per i **pallet scartati** al ricevimento (sino al 10% del cost-to-serve)
- controlli extra sulle **anomalie** negli ordini per **disallineamento informativo**



# Differenziale del costo di allestimento



**ESEMPIO:** allestimento della referenza A da parte del PRO X per un Ce.Di. a stock e un Ce.Di. ventilazione



**1 SKU**  
1 pallet intero = 84 colli

	■ <b>Ce.Di. Stock</b>	■ <b>Ce.Di. Ventilazione</b>
• N. giorni con consegna:	133	296
• Colli totali/anno:	34.304	26.517
• % colli picking :	0%	75%

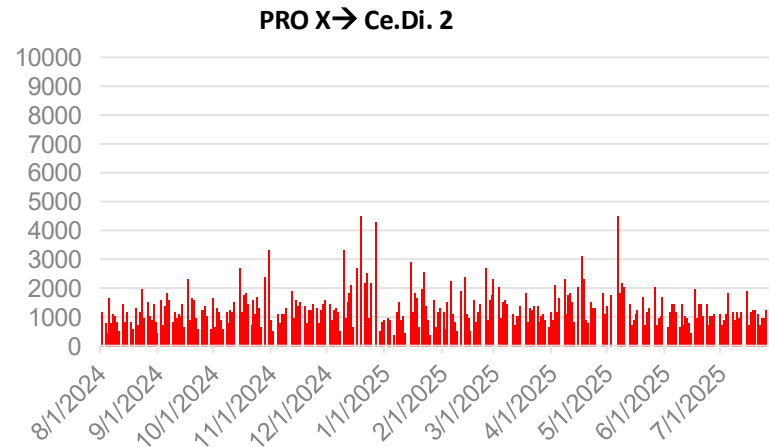
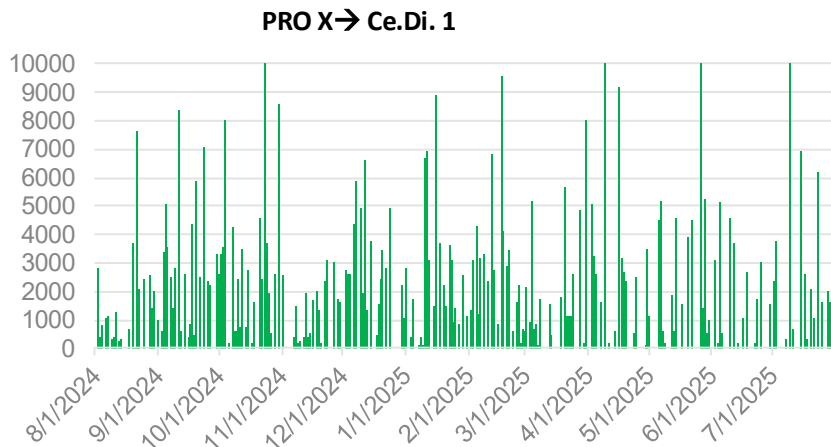


- *Il cost to serve della singola referenza varia a seconda delle logiche di riordino dei Ce.Di. serviti*
- *Il Ce.Di. che opera in ventilazione genera un costo di handling superiore al CeDi che lavora a Stock (e ordina a full pallet)*

# Differenziale del costo di trasporto

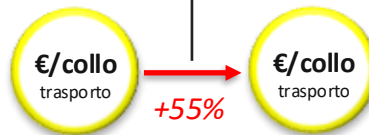


**ESEMPIO:** il costo unitario di trasporto dello stesso PRO X verso 2 Ce.Di. varia in funzione del drop-size

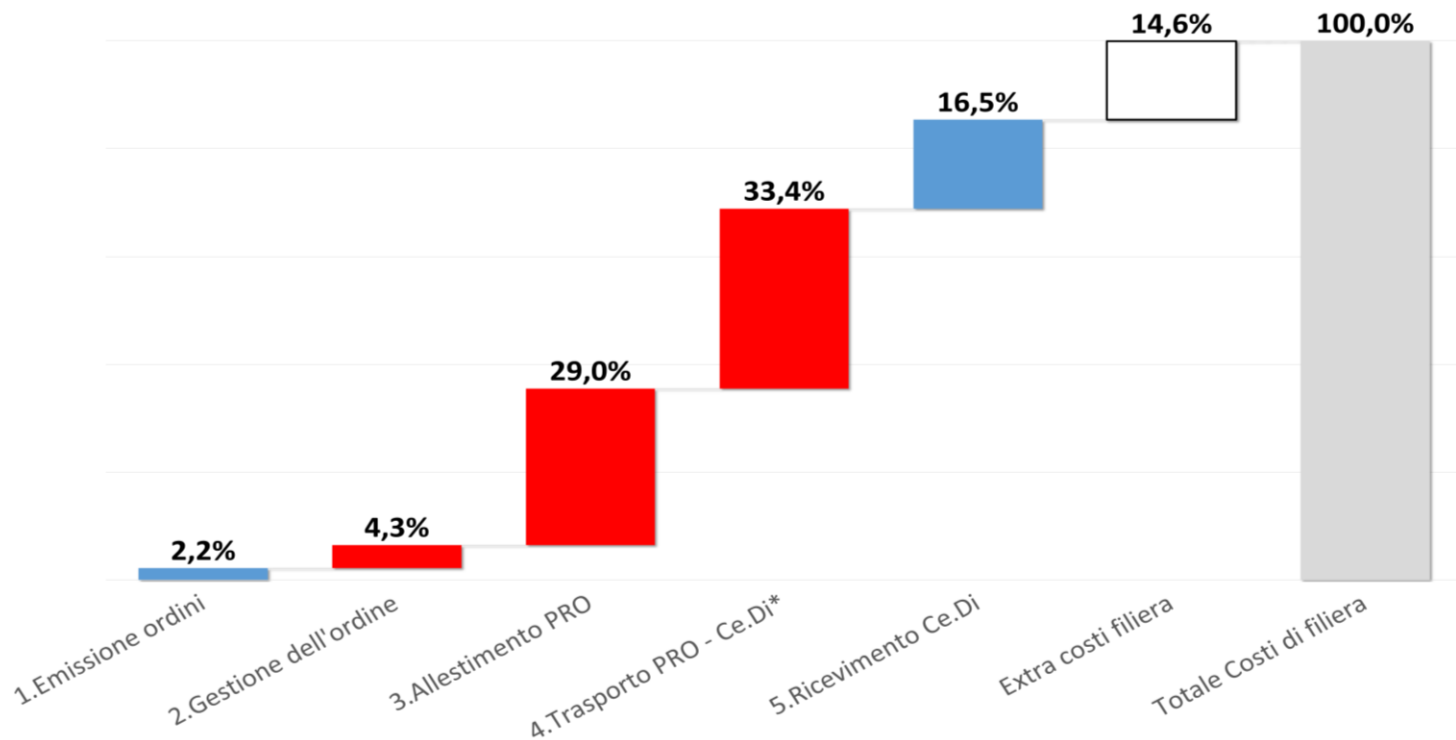


- 560.000 colli/anno
- 217 gg di consegna
- **Drop size: 2.500 colli/consegna**

- 360.000 colli/anno
- 273 gg di consegna
- **Drop size: 1.300 colli/consegna**



# I costi della filiera PRO+GDO (fresco)



# Key messages (fresco)



- Gli **extra costi** sostenuti dai PRO e dalla GDO rappresentano circa il **15% dei costi logistici della filiera** (e possono arrivare in alcuni casi al 32% raddoppio)
- Per la GDO, gli extra costi dipendono da:
  - **maggiori scorte per ritardi o stralci dei PRO**
  - maggiori controlli al ricevimento **per rotture o mancanze**
  - **gestione e rettifica delle anomalie nello scambio dei dati**
- Per il PRO, gli extra costi dipendono da:
  - rientro e rilavorazione dei **resi/respinti**
  - reintegro per i **pallet scartati**
  - controlli dovuti **disallineamento informativo**

# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**

Testimonianze aziendali

# ALESSANDRO BUSIN

➤ Logistic project and process manager ➤  
**Despar Nord (Aspiag Service)**



## Network e KPI

-  **2,8 Miliardi**  
Fatturato
-  **9.816**  
Collaboratori
-  **547**  
Negozi
-  **8**  
Ce.Di.
-  **72**  
Mezzi di proprietà



-  **1.100**  
Operatori logistici
-  **112,6M**  
Colli spediti anno
-  **218.000**  
Consegne anno
-  **92.500**  
Viaggi anno
-  **20M**  
Km percorsi anno

## Contesto dinamico

**Nuove normative** (legge su interscambio pallet, legge su tempi attesa ecc..)

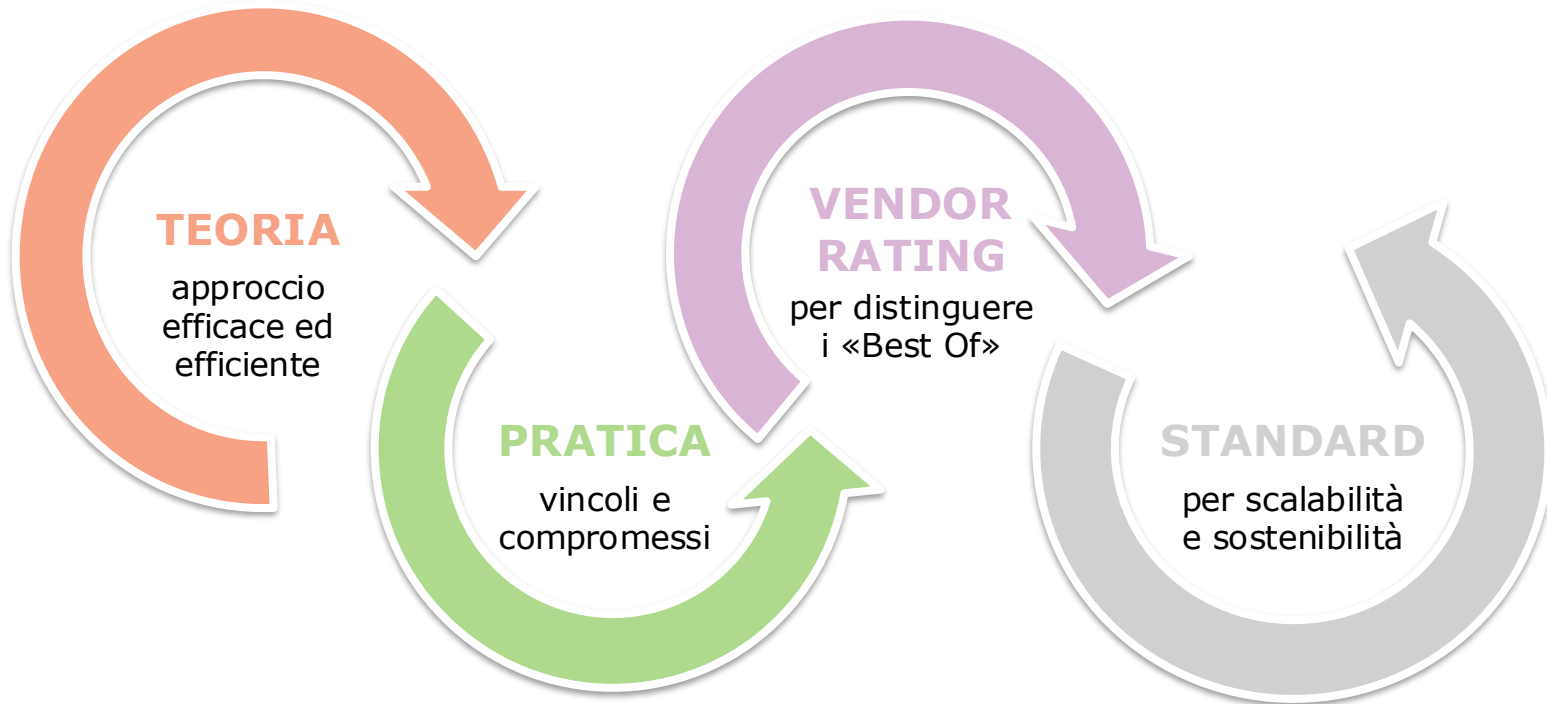
Pallettizzazione custom vs adeguamento alla **pallettizzazione industria**



Capacità limitata a fronte di **volumi crescenti**

**Modello distributivo centralizzato** e riduzione delle consegne in diretta

# Percorso intrapreso



# È chiaro l'obiettivo da raggiungere?



DESPAR  
EUROSPAR  
INTERSPAR



Supply Chain  
collaboration

Risorse

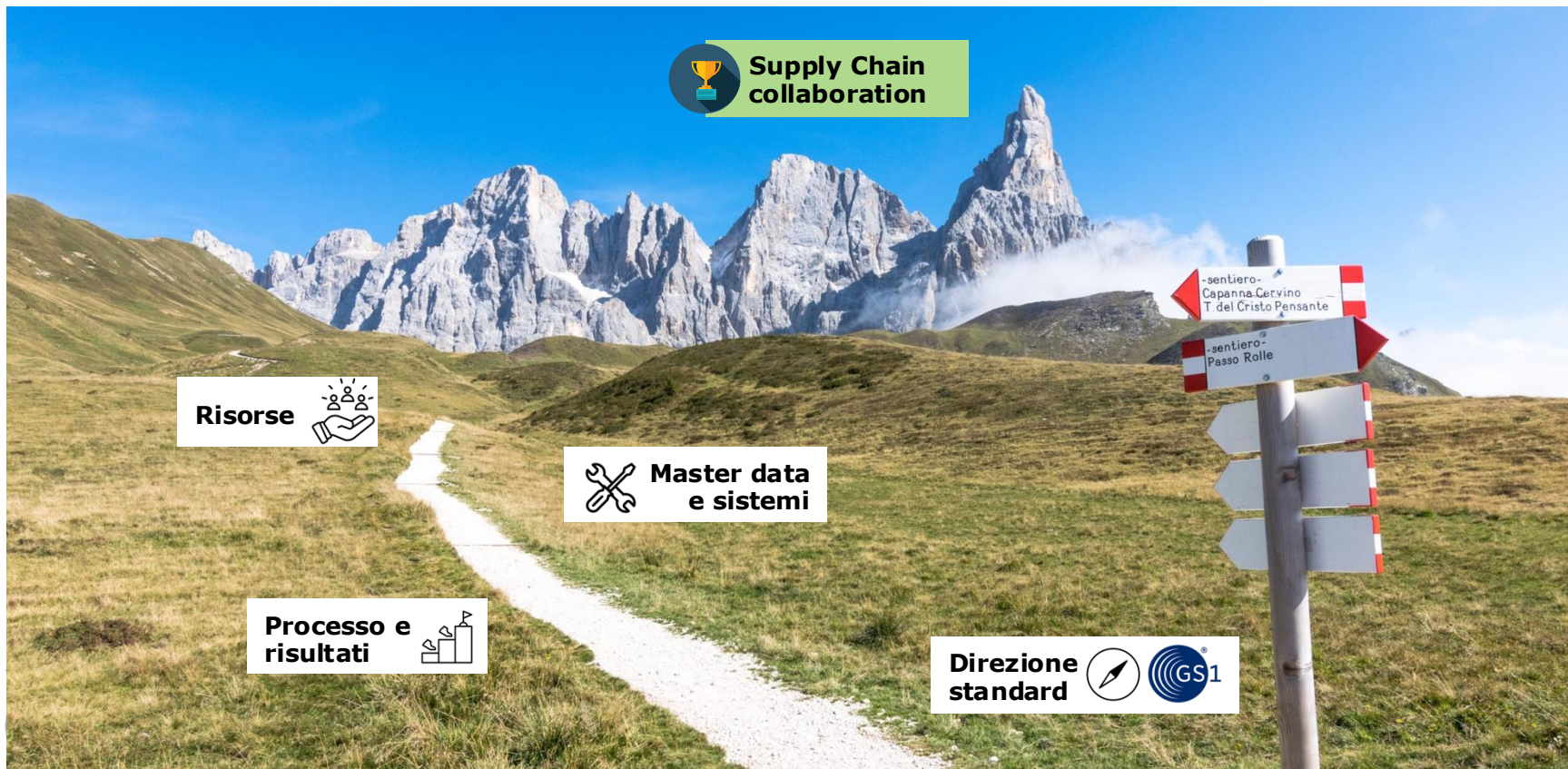


Master data  
e sistemi

Processo e  
risultati



Direzione  
standard



# Vendor rating

## ASPETTI QUANTITATIVI



% ON TIME



% IN FULL



% ANOMALIE RICEVIMENTO



PALLET POOLING



STRALCI

## ASPETTI QUALITATIVI



FLESSIBILITA' E COLLABORAZIONE



PALLETTIZZAZIONI PERSONALIZZATE



ROTTURE E MANCANTI



LAYOUT DOCUMENTI DI CONSEGNA



EDI (VMI, ORDINI, DESADV)



## DESADV bolla elettronica

- Prototipo WH freschi ed estensione WH secchi
- **Integrazione** diretta nel **WMS** con ottimizzazione attività **precarico bolle** in ufficio inbound
- **Scan SSCC standard GS1** di tutte le info del pallet con legame a messaggio EDI
- **Riduzione tempi ed errori** allo scarico
- **30 fornitori live entro fine 2026!**



## Gestione mezzi inbound

- Mappatura completa del processo AS IS dei mezzi terzi e di proprietà (inbound, outbound & orari)
- CeDi con «storia» diversa
- **Obiettivo:** definizione **standard** mediante ottimizzazione attività, riduzione sprechi
- Strumenti a supporto (**slot booking**)



## Gestione pallet industria

- Sfida: magazzino **bassa rotazione** con 8.000 sku
- Nuovo layout con **+500 sku** pallet industria
- **PRO:** no picking, ma trasporto full pallet
- **GDO:** riduzione pallet movimentati: inbound & stock
- PRO&GDO: **riduzione tempi allo scarico**

**WIN PRO – WIN GDO** 

*"You're on a spaceship called Earth that was created to give us a place to live in the universe [...] This is an opportunity for us to remember where we are, who we are, and that we are the same thing, and that we've got to get through this together"*

*Victor Glover*



**...tutto è possibile collaborando!**



# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



# Agenda

---



- Chi è Mondelez Italia
- Come analizzare le inefficienze nel profilo d'ordine dei clienti: metodologia e obiettivi
- Esempio di analisi
- Area di intervento

# MONDELÈZ ITALIA

una realtà globale fortemente radicata sul territorio e con una forte posizione nel mercato

## footprint

2 STABILIMENTI



Capriata



Caramagna

1 UFFICIO



milano



~1€ B FATTURATO



~900 COLLEGGHI/E



## Brand locali



## Brand globali



# Analisi del Profilo Ordine Cliente



Individuare le inefficienze nascoste che generano costi evitabili per tutti

## Metodologia analisi

- Analisi per referenze e tipologia cliente
- Trend storico % picking casse/strati/full pallet
- Identificazione clienti con alta incidenza di respinti
- Analisi tipologia dei respinti
- Correlazione tra qualità dati/servizio/frequenze e performance ordine

## Obiettivi

- Aumentare la % Full pallet e % a strati
- Ridurre la frequenza di consegna
- Ridurre i danneggiati
- Ridurre i costi di trasporto inutili di rientri
- Ridurre i disallineamenti dei dati anagrafici (peso, dimensione, pallettizzazioni...) : causa principale delle non ottimizzazioni ordini

### Area di intervento in logica collaborativa:

**Collaborare con i Retailer per migliorare il profile d'ordine e allineare l'anagrafica significa costruire una catena distributiva più efficiente, trasparente e resiliente**

# Analisi profilo ordine clienti



Descrizione motivo del respinto		Tipologia di intervento								
Errata quantità e articolo		Azione con operatore logistico								
Ritardo di consegna		Azione con operatore logistico								
Punto consegna Cliente	Merce mancante	Azione con operatore logistico & allineamento anagrafica con cliente		Full Pallet	% respinti					
	Merce danneggiata	Azione con operatore logistico & allineamento anagrafica con cliente								
1	Errore cliente	Allineamento con cliente		68%	0,1%					
2	Prodotto/quantità/data ordinata x errore	Allineamento con cliente		10%	0,1%					
3	NO	4,8	1%	42%	56%	1,1%	2%	39%	60%	1,1%
4	NO	5,7	6%	55%	39%	0,8%	5%	54%	40%	0,1%

Caso cliente 4: incidenza respinti elevata

Analisi per riferimento, tipologia di cliente, trend storico ed invio anagrafica prodotti

Codice prodotto	EAN PEZZO	EAN CASSA	Casse per strato	Casse per pallet	Strati per pallet	[...]
Sku 1	7622xxxx	76xxxxx	36	288	8	...
Sku 2	8001xxxxx	8001xxxxxxx	48	384	8	...
Sku 3	8001xxxxx	80016xxxx	28	420	15	...
...	...	...	...	...	...	...



# Soluzione ottimale GDSN-Allineo e i benefici concreti



Il GDSN è l'infrastruttura per una filiera efficiente, **adottata con i nostri clienti più maturi**



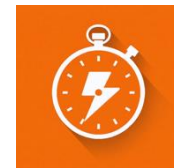
## Accuratezza

Stessa versione del dato per tutti i partner commerciali



## Efficienza

Eliminazione data entry manuale e ripetitivo



## Velocità

Sincronizzazione immediata, accelerazione nuovi prod



## Compliance

Gestione attributi regolamentari: FIR, EUDR, PPWR



## Trasparenza

Maggiore fiducia e qualità dati per EDI lungo la Supply Chain



## E-commerce

Supporto omnicanale

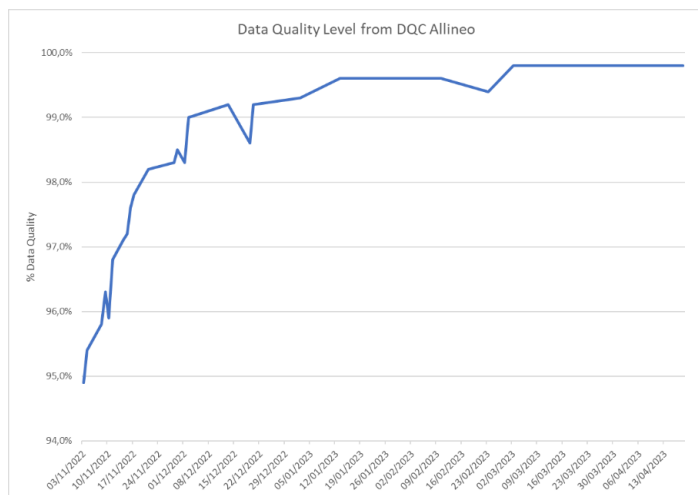
# Il nostro impegno : qualità dati > 99%



Investire nella qualità del dato significa costruire una catena distributiva più efficiente

## GDSN Data quality

## Il nostro percorso di Data Quality



- **2022** Creazione team dedicato Pubblicaz. anagrafica
  - **Nov 2022** Partenza da ~95% di qualità
  - **2023+** Livello costante e superiore al 99%
  - **Oggi 99.8%** — Solo 1 errore su 795 trade item attivi
- 
- ✓ Governance interna di successo
  - ✓ Monitoraggio costante tramite DQC Allineo
  - ✓ Collaborazione con GS1

# Conclusioni



- E' importante analizzare il profilo d'ordine dei clienti per individuare inefficienze nascoste che generano costi per tutti
- E' possibile contribuire a costruire una catena distributiva più efficiente insieme
  - collaborare con i Retailer per migliorare il profilo d'ordine
  - collaborare con i Retailer per allineare l'anagrafica
  - impegnarsi a pubblicare i dati in Allineo/GDSN con una qualità elevata

# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**

# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo








**28 maggio 2026**



# Cost-to-Receive (GDO)

# Aspetti che rendono un PRO Best/Worst

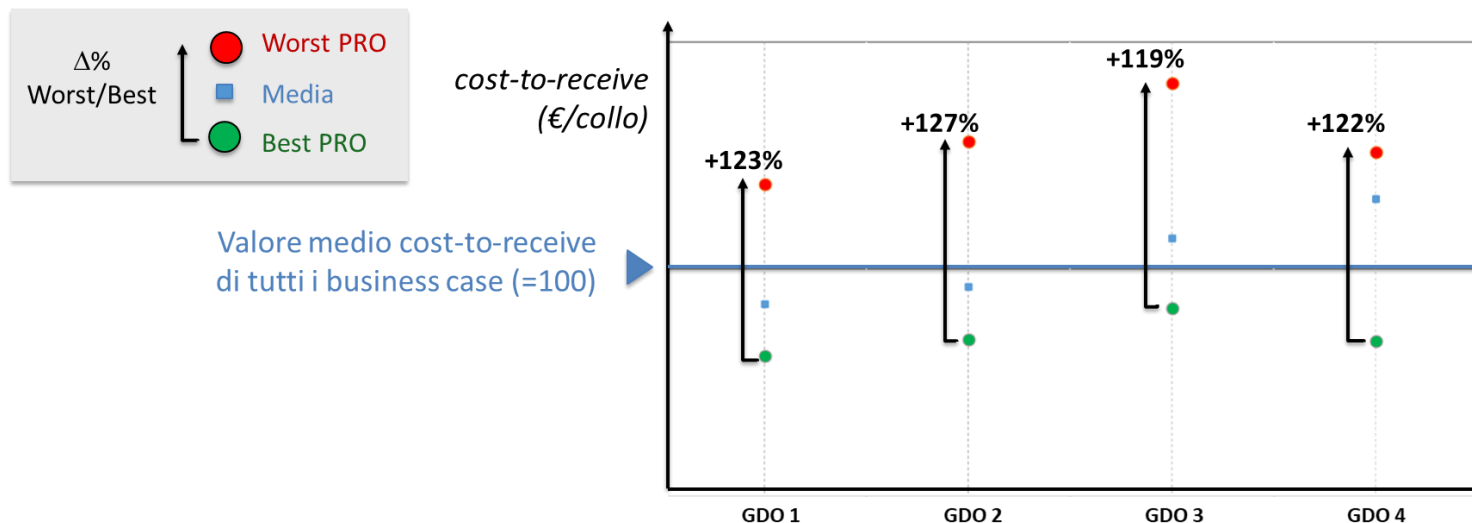


	<b>WORST PRO</b>	<b>BEST PRO</b>
 <b>PUNTUALITÀ DI CONSEGNA</b>	bassa (es. < 92%)	alta (es. > 98%)
 <b>COMPLETEZZA DI CONSEGNA</b>	bassa (es. stralci per mancanza prodotto)	alta (es. in full > 98%)
 <b>ACCURATEZZA DI CONSEGNA</b>	bassa (es. anomalie allo scarico)	alta
<b>LEAD TIME CONSEGNA</b>	A x C	A x B
 <b>DIGITALIZZAZIONE ORDINE</b>	ordine senza EDI, no Des.Adv	ordine con EDI, sì Des.Adv
 <b>DISPONIBILITÀ ALLA COLLABORAZIONE</b>	bassa	alta
<b>PUNTI DI EVASIONE ORDINE</b>	variabile: sia da stabilimento sia da DC	sempre dallo stesso nodo origine: esempio DC
<b>FLESSIBILITÀ</b>	bassa	alta
<b>PRENOTAZIONE ALLO SCARICO</b>	non prenota	sì prenota
<b>QUALITÀ PALLET CONSEGNA TI</b>	bassa	alta

# Il cost-to-receive per la GDO (secco)



- La variazione media ponderata tra i valori relativi ai BEST CASE e quelli relativi ai WORST CASE è pari al **122%**.
- Tale escursione è presente per tutte le aziende del campione esaminato, in ragione dell'ampia numerica di fornitori gestiti: oltre 1.000 secco vs 400 nel fresco (*fonte: mappatura flussi 2024*).

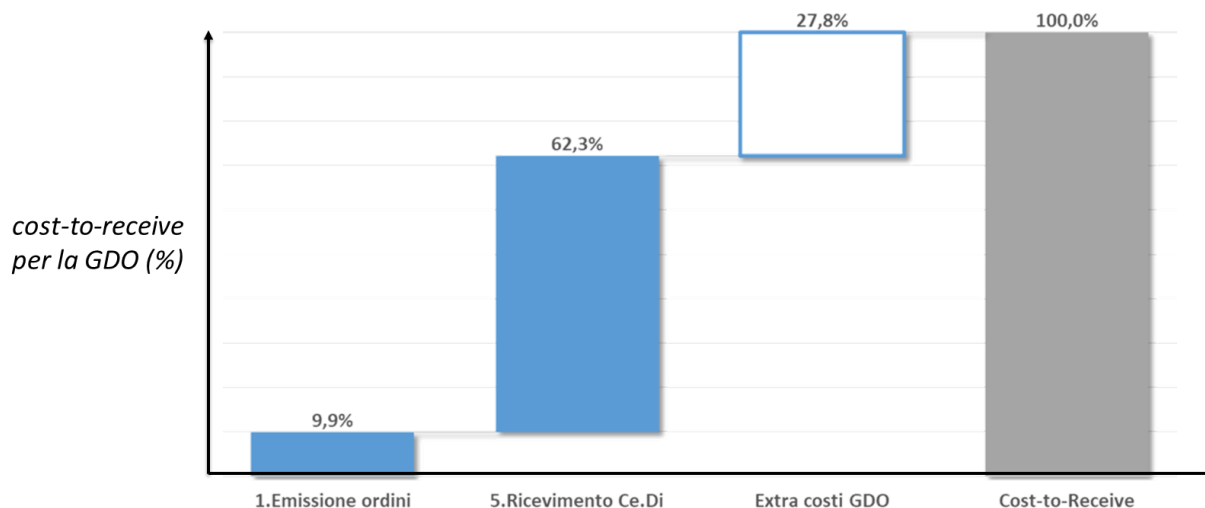


# Il cost-to-receive per la GDO (secco)



L'incidenza degli **extra costi** sul cost-to-receive sostenuto dalla GDO è mediamente del **28%**. Dipende da:

- **maggiore coperture a scorte** legate a **bassa affidabilità dei PRO** (sino al 38% del cost-to-receive)
- gestione dei **resi/respinti** in fase di ricevimento dovute alla **bassa accuratezza dei PRO** (sino al 25%)
- extra attività di **verifica delle informazioni e per l'inserimento dei dati** (in assenza di SSCC)



# Scarsa qualità del flusso informativo

L'assenza di etichette SSCC o l'incoerenza delle informazioni riportate sui documenti di trasporto rispetto all'ordine genera degli **extra costi** al ricevimento legati sia alla **rietichettatura** sia alla **verifica «riga per riga» degli ordini ricevuti**.

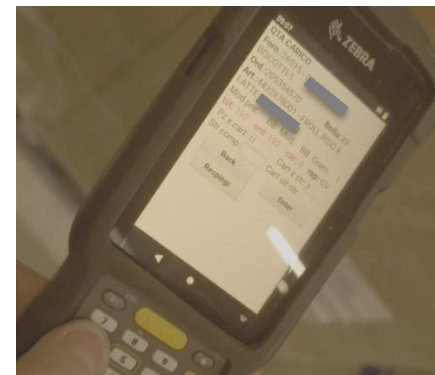


GDO

«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.»

Inserimento su terminale RF

- Step 1: Pezzi x cartone
- Step 2: Cartoni x strato
- Step 3: Numero lotto
- Step 4: Scadenza

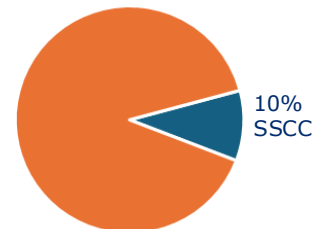


GDO

«Abbiamo stimato un beneficio di oltre 150 K€ \* nel caso in cui riuscissimo a fare la maggior parte dell'entrata merci a partire dalle informazioni dell'etichetta SSCC (10 secondi) anziché aprire i cartoni per recuperare la data di scadenza e il numero di lotto (35 secondi)»

\*: ipotesi: 3000 UdC in/gg, costo orario 30 €/h e 300 gg/anno

AS-IS



10% SSCC

BEST-CASE



90% SSCC

Data entry: 27 ore/gg → 10 ore/gg

# Bassa affidabilità fornitori

- **Scarsa affidabilità del fornitore in termini di puntualità di consegna (giornaliera) e di completezza (stralci)**

→ genera un'extra scorta, nella maggior parte dei casi superiore a quella riscontrata per il fresco data la maggiore shelf life dei prodotti (es. incremento di +2/+5 giorni copertura extra).



GDO

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



GDO

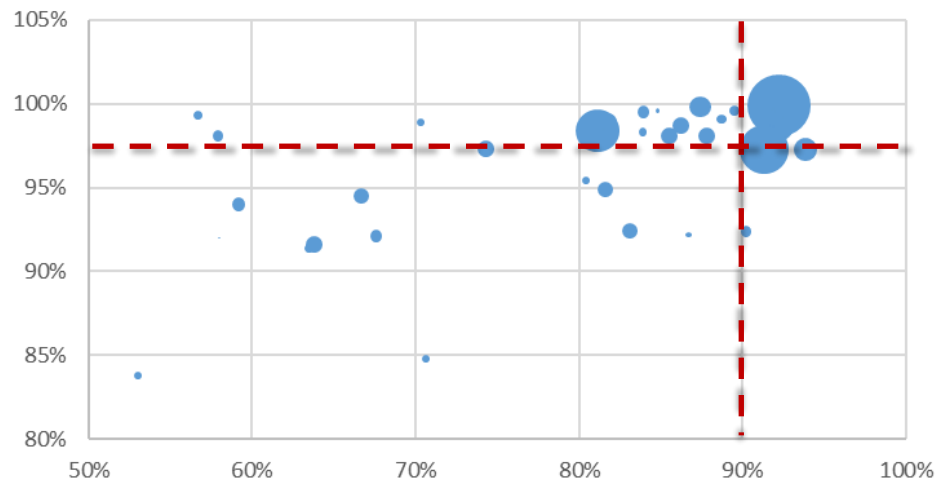
«Nonostante il PRO X sia in VMI, la sua completezza non è del 100%.»



GDO

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

Completezza (Y) vs Puntualità (X)



# Cost-to-Serve (PRO)

# Aspetti che rendono la GDO Best/Worst



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

# I fattori discriminanti per i PRO



Codice SAP destinatario merci	Tempi di attesa allo scarico (minuti)	Difficoltà prenotazione slot allo scarico (0 min - 10 max)	Allestimenti 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



PRO

«Grazie a questo progetto ECR ci siamo dotati di un controllo di gestione interno che, oltre al cost-to-serve, monitora anche alcuni parametri alla base della mancata collaborazione.»

# Il cost-to-serve per i PRO (secco)

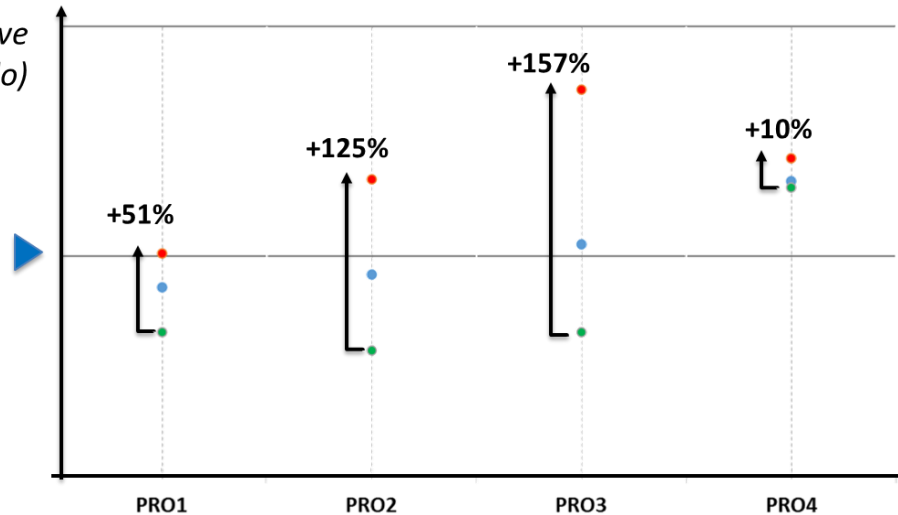


- La variazione media ponderata tra i valori relativi ai BEST CASE e quelli relativi ai WORST CASE è pari al **103%**.
- La variabilità dei costi vista dai PRO è **comparabile con quella vista dalla GDO** (122%).



Valore medio cost-to-serve di tutti i business case (=100)

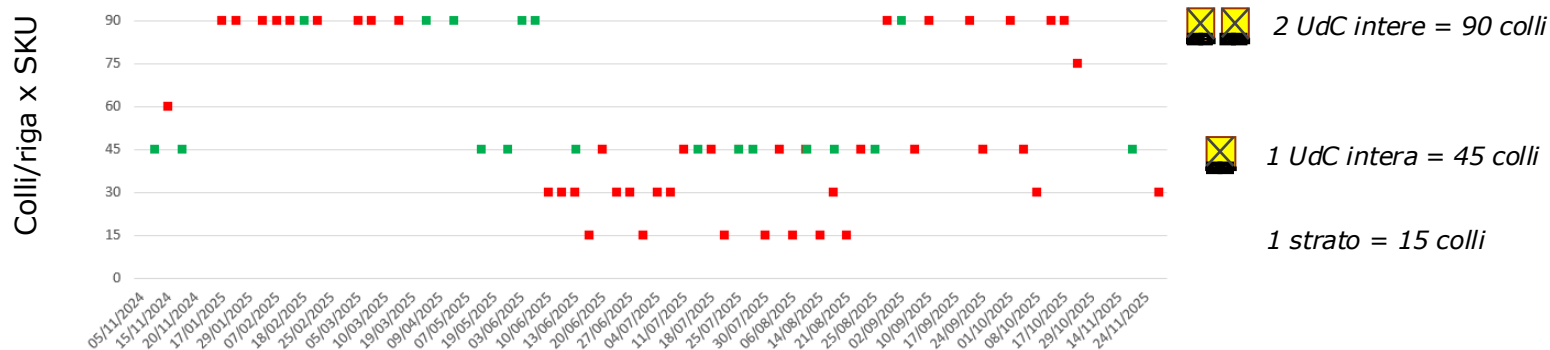
cost-to-serve  
(€/collo)



# Differenziale del costo di allestimento



**ESEMPIO:** allestimento della referenza A da parte del PRO X per un CeDi BEST e un CeDi WORST



## Ce.Di. BEST Ce.Di. WORST

- N. giorni con consegna:
- Colli totali/anno:
- % colli picking :

31

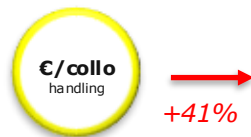
5.400

0%

54

5.076

12%



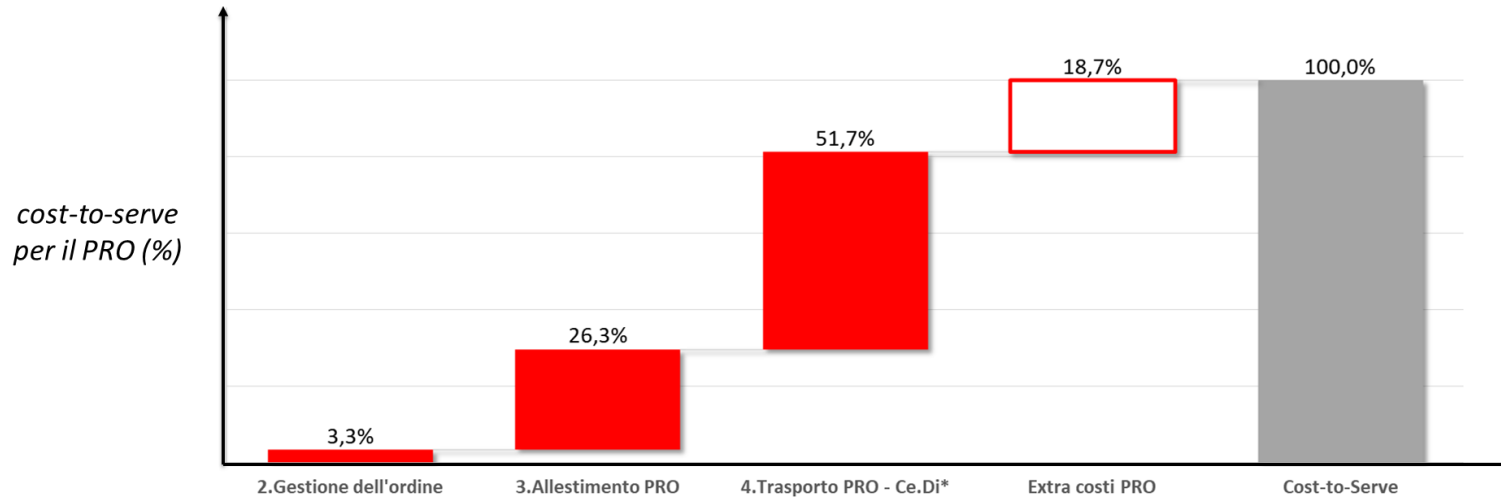
- Il cost to serve della singola referenza varia a seconda della frequenza di riordino dei Ce.Di. serviti
- Il Ce.Di. che ordina a strati (15 colli) e non a pallet interi (45 colli) genera un costo di handling maggiore

# Il cost-to-serve per i PRO (secco)



L'incidenza degli extra costi sul cost-to-serve per i fornitori è mediamente del **19%**. Dipende da:

- Costi per il rientro e rilavorazione dei **resi/respinti** (sino al 40% del cost-to-serve)
- Penali per le **attese** o costi di **dirottamenti/riconsegne** (sino al 25% del cost-to-serve)
- Costi legati al **mancato rispetto degli accordi contrattuali** (es. min d'ordine, LT, f. sponda/banchina)



# Resi e accordi contrattuali

- L'aumento dei **resi** sta portando **anche un onere amministrativo maggiore** per la verifica della corretta «imputazione» delle causali e quindi dei costi, tra il PRO, il suo 3PL e il cliente GDO.



PRO

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

Data cons.rich.	D	20.11.2025		
<input type="checkbox"/> Consegna compl.		Peso totale		28.875 KG
Blocco cons.		Volume		38.016 DM3
Blocco fattura		Data prezzo		24.06.2025
Cond. pagamento	0631	BONIFICO BANCARIO 60 GG		
Incoterms	CPT			
Motivo ordine	096 MERCE RESA [problemi qualitativi/cod.EAN]			
Pos. (tutte)	099 MERCE RESA [per errore carico]			
Pos.	Materiale			
	10 018042			
		JOLLY COL. TR. 6X3/1 CHEP		
		103 REST-RICONSEGNE + [storni e rifattur.]		
		104 AMMANCHI + ADDEBITO TRASPORTATORE		
		105 REGISTRAZIONE DOC.CLIENTE PIU' STORNO		
		106 MERCE RESA [in attesa di rientro]		
		107 MERCE RESA - per carico sconnesso		
		108 MERCE RESA palettizzazione non conforme		
		109 MERCE RESA [problemi monolotto]		
		110 -		
		111 FATTURA ANTICIPO E STORNO		
		112 SCONTI - saving logistico -		

- Mancato rispetto degli **accordi contrattuali** (minimi d'ordine, franco sponda, LT) genera degli **extra costi** in fase di allestimento, scarico al Ce.Di. e dei «mancati benefici» in termini di costo del trasporto.



PRO

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



PRO

«Abbiamo contratti franco sponda ma alcuni clienti non li accettano e ci addebitano lo scarico.»

# Costo delle soste allo scarico (oltre i 90 minuti)

Con l'entrata in vigore della **nuova normativa DL n.73/2025**, il costo delle attese dovuto alle soste in fase di scarico al CeDi è aumentato sensibilmente (media +180%).



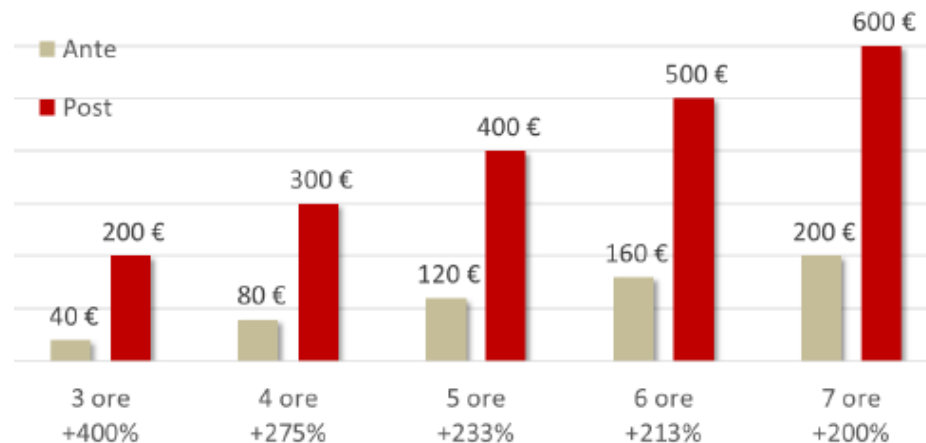
PRO

*«Per il Ce.Di. X andiamo in consegna con lo stesso 3PL che gestisce il Ce.Di. per conto della GDO. In questo caso non ci arrivano segnalazioni sui tempi di attesa allo scarico.»*



GDO

*«I PRO si lamentano che mancano gli slot nelle fasce centrali. Ma la mattina presto e il pomeriggio tardo non prenota mai nessuno.»*



# Gestione costi soste allo scarico

- Con l'entrata in vigore della nuova normativa DL n.73/2025 i **vettori hanno cominciato a rivalersi sui committenti** del trasporto. L'incidenza del costo delle attese risulta in forte crescita e al momento risulta non sostenuto dalla GDO.



PRO

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

- Oltre al costo del pagamento della penale stanno crescendo gli **oneri amministrativi legati alla verifica della correttezza** dei giustificativi inviati dai vettori per la richiesta di rimborso.



PRO

*«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.»*

```

T 23.01.2026 16:01 (UTC)
[REDACTED]
26.01.2030
[REDACTED]
B Continental Automotive
TechnoLogies
1381.75503013
[REDACTED]
T 22.09.2025
23.01.2026 362
h 00:00 04h07
A I /GP047PC
  753 034 km
h 04:07 00h04
o 04:11 02h16
h 06:27 00h19
o 08:46 01h15
h 08:01 00h18
o 08:19 00h01
h 08:20 03h07
o 11:27 00h01
x 11:28 00h03
o 11:31 00h01
x 11:32 00h02
h 11:34 00h33
o 12:07 00h11
h 12:08 00h06
o 12:14 00h05
x 12:19 00h04
o 12:23 00h09
x 12:32 00h07
o 12:39 01h15
h 13:54 00h16
o 14:10 01h50
h 16:00
km: km
04:07 I 753 034 km
o 06:27 00h19
x 08:16 00h00
o 08:50 00h00
I 22.09.2025 08:07 00h17
A I /GP047PC
I 16.09.2025 09:48 00h01
A I /GP047PC

```

TOT. ORE DI SOSTA  
NR = 4.5  
TOT ORE DA  
FATTURARE NR.3

```

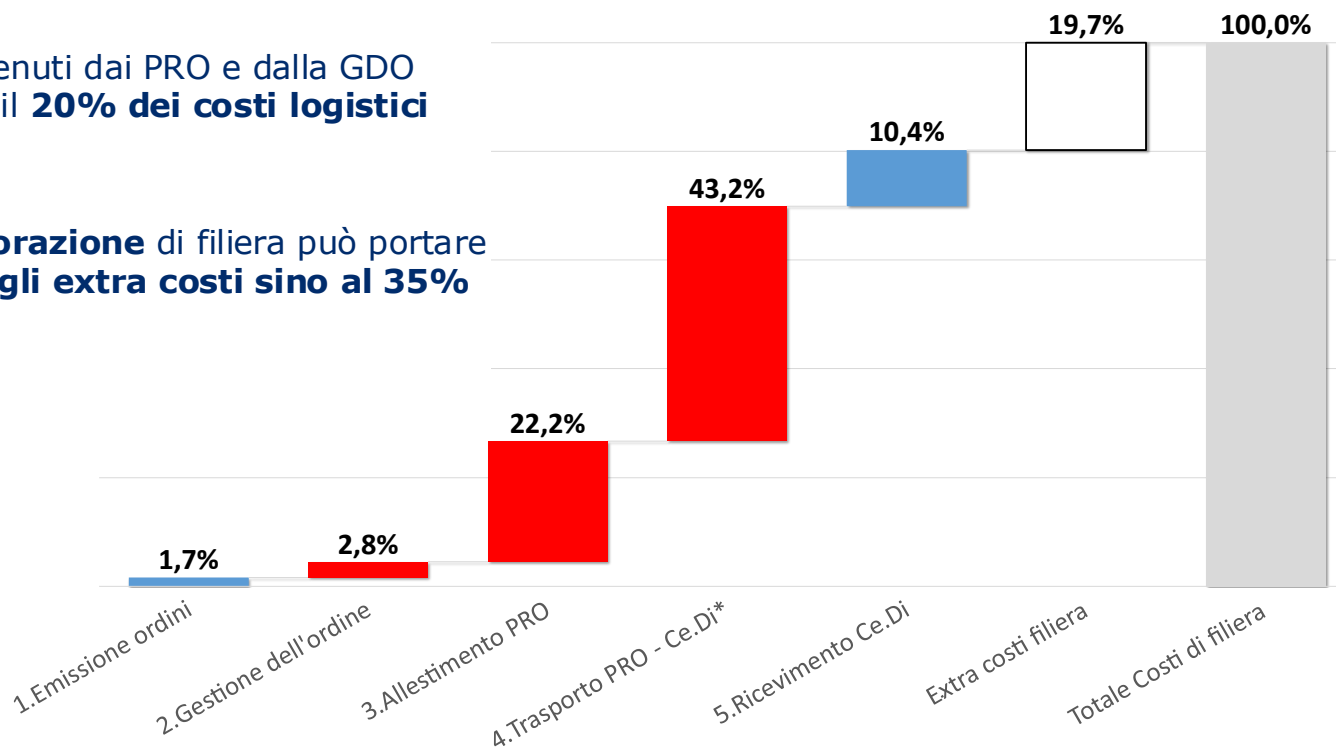
A I /GP047PC
  753 034 km
h 04:07 00h04
o 04:11 02h16
h 06:27 00h19
o 08:46 01h15
h 08:01 00h18
o 08:19 00h01
h 08:20 03h07
o 11:27 00h01
x 11:28 00h03
o 11:31 00h01
x 11:32 00h02
h 11:34 00h33
o 12:07 00h11
h 12:08 00h06
o 12:14 00h05
x 12:19 00h04
o 12:23 00h09
h 12:32 00h07
o 12:39 01h15
h 13:54 00h16
o 14:10 01h50
h 16:00

```

# I costi della filiera PRO+GDO (secco)



- Gli **extra costi** sostenuti dai PRO e dalla GDO rappresentano circa il **20% dei costi logistici della filiera**
- La **mancata collaborazione** di filiera può portare ad un **incidenza degli extra costi sino al 35%** (quasi raddoppio)



# Implicazioni per la filiera

- La **GDO** tipicamente non misura il cost-to-receive e **ha difficoltà a scorporare le inefficienze al ricevimento** dai costi complessivi di magazzino.



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.»*

- La **GDO** ha **sviluppato dei sistemi di valutazione dei fornitori** principalmente **basati sugli aspetti di servizio ricevuto** e di disponibilità alla collaborazione di filiera.



GDO

*«Abbiamo sviluppato un sistema di vendor rating che considera aspetti quantitativi e qualitativi.»*

- I **PRO** misurano **una parte** delle voci del **cost-to-serve**, concentrandosi sui costi diretti riconosciuti agli operatori logistici (allestimento ordine e trasporto). Gli **extra-costi** sono **spesso gestiti a livello aggregato**.



PRO

*«Stiamo gestendo i pagamenti dei costi delle attese, senza allocarli per il momento ai singoli Ce.Di.»*

- Anche i **PRO stanno segmentando i Ce.Di.** in base al loro impatto sui costi.



PRO

*«Abbiamo sviluppato un indice di complessità per i principali Ce.Di. della GDO che considera aspetti quantitativi e qualitativi.»*

# Conclusioni



- Gli **extra-costi** sono un'importante **area di recupero di efficienza della filiera**.

*Gli extra-costi di interfaccia tra fornitori e GDO in Italia  
ammontano ad **oltre 200 milioni di euro l'anno***

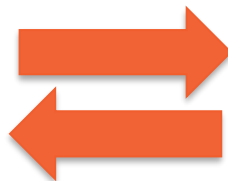
# Conclusioni

- La **collaborazione fra le parti** può facilitare la **comprensione delle ragioni** alle basi dell'insorgere di tali costi.



GDO A

«A Novembre, il fornitore X ha avuto numerosi ritardi che ci hanno costretti ad aumentare le scorte di sicurezza in previsione del Natale.»



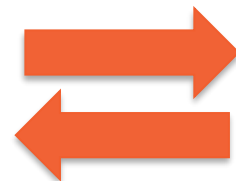
PRO X

«A Novembre la GDO, ci ha respinto più volte i mezzi a causa della saturazione del Ce.Di., comportando una duplicazione dei costi di trasporto e un allungamento del LT»



GDO B

«Il PRO Y, nonostante sia lui a gestirsi le scorte in VMI, riesce comunque ad avere una bassa completezza degli ordini che si auto-genera»



PRO Y

«La GDO B a cui inviamo le nostre proposte d'ordine in VMI, spesso le modifica prima dell'inizio della promozione, con il rischio di dare un disservizio ai suoi negozi.»

- **Segmentazione come leva strategica.** Non solo classificazione di PRO/GDO, ma strumento gestionale basato sul monitoraggio costante di:
  - Livello di servizio
  - Costo della relazione (Cost-to-Serve / Cost-to-Receive)
- Gran parte degli aspetti che rendono una diade PRO-GDO «best» sono intercettati dall'**agenda di lavoro ECR.**

*La creazione di valore nella filiera passa da **misurazione + segmentazione + collaborazione***

# Grazie per l'attenzione!



**Coordinamento Scientifico a cura di:**



**POLITECNICO  
MILANO 1863**



*Fabrizio Dallari*



*Marco Melacini*



*Alberto Corti*



*Lorenzo Sandrini*

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

# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



## 1 Da prezzo di acquisto a costo totale

- Evoluzione del modello negoziale nel processo di acquisto
- Generazione di valore attraverso la riduzione delle inefficienze
- Analisi delle singole componenti di costo



# Il caso di Coop Italia



## 1 Da prezzo di acquisto a costo totale

## 2 Collaborazione come leva del cambiamento

- Collaborazione integrata come fondamento del nuovo processo
- Pianificazione come leva di efficienza
- Sfida culturale ed organizzativa



# Il caso di Coop Italia



**1 Da prezzo di acquisto a costo totale**

**2 Collaborazione come leva del cambiamento**

**3 Digitalizzazione e misurazione per guidare l'evoluzione**

- Centralità del dato nella gestione della filiera
- Digitalizzazione come abilitatore di integrazione ed efficienza
- Misurazione continua dei risultati per guidare il miglioramento



# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



## Cosa può fare ognuno di noi per contribuire al miglioramento del processo e ridurre i costi di interfaccia?

Lavorare in ottica collaborativa per agire su:

- Completezza
- Puntualità e affidabilità della consegna
- Tempi di attesa / tempi di ricevimento



# Il caso di Coop Consorzio Nord Ovest



## Criticità

## Possibile azione

COMPLETEZZA

Migliorare la collaborazione con i fornitori attivando **processi di condivisione del forecasting**.

→ Il sistema Coop ha già avviato questo processo iniziando dai **fornitori del proprio prodotto a marchio**.



# Il caso di Coop Consorzio Nord Ovest



## Criticità

## Possibile azione

PUNTUALITÀ E  
AFFIDABILITÀ  
DELLE  
CONSEGNE

**Ridurre la "randomicità" degli ordini** che Coop trasmette ai propri fornitori.

→ In questo senso Coop Consorzio Nord Ovest, nell'ambito di un progetto in corso di aggiornamento dei propri sistemi di forecasting e riordino merci, sta valutando la **possibilità**, ove le condizioni lo renderanno possibile, di **"incanalare/calendarizzare" gli ordini rendendo più prevedibile**, e quindi meglio programmabile, **il servizio di approvvigionamento delle merci** da parte dei fornitori.



## Criticità

## Possibile azione

TEMPI DI  
ATTESA/ TEMPI  
DI RICEVIMENTO  
MERCÌ

Uno dei traguardi da perseguire utile a ridurre tempi e costi dovrebbe essere il **modello ECR SPEED (Standard Process for Efficient and Entrusted Delivery)**.

Presupposti necessari sono:

- **Fiducia**.
- **Digitalizzazione**, ovvero DESADV, SSCC, RECADV, ecc.
- Anche in ottica automazione, la **codifica** secondo gli standard GS1 dei singoli colli.

# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



# Best practice per la gestione efficiente dei costi

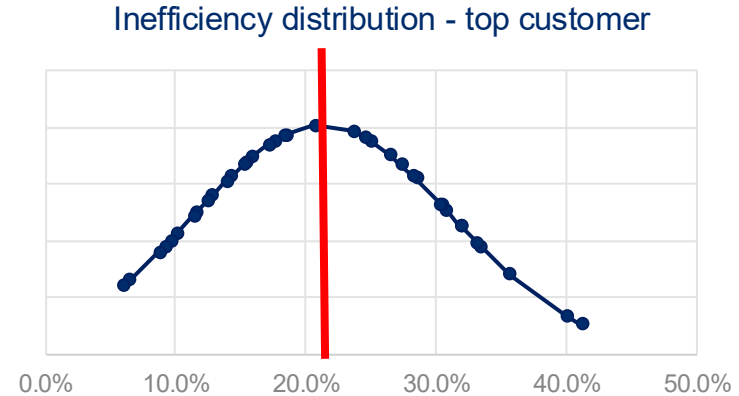
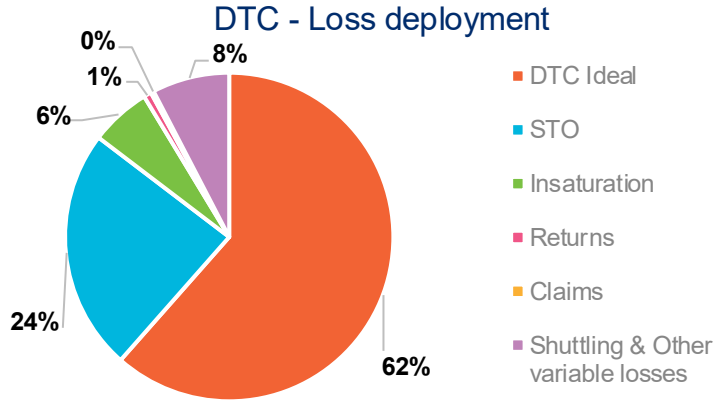


- Analisi cost to serve
- Da cost deployment a loss deployment: individuazione delle perdite
- Strumenti di miglioramento continuo
- Esempi di best practices di efficientamento





# Da cost deployment a loss deployment: individuazione delle perdite



## DTC ideal calculation & loss identification – key drivers

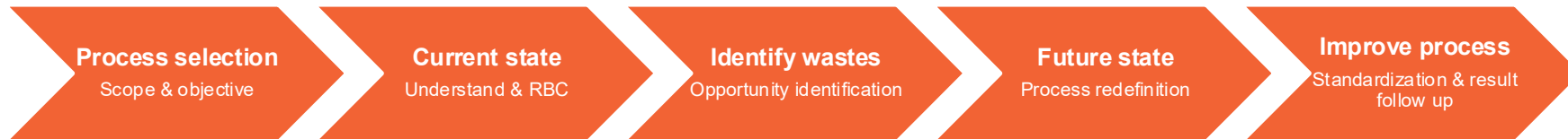
- Identification of key product type & ideal source related
- Identification of standard shipment rate for each product type
- Identification of # shipment ideal (only FTL)
- Identification of STO cost related to the single SKU not delivered from the ideal source
- Comparison between actual € shipment + STO related vs ideal cost

## EXAMPLE – 3<sup>rd</sup> level deployment Insaturation deployment – key output

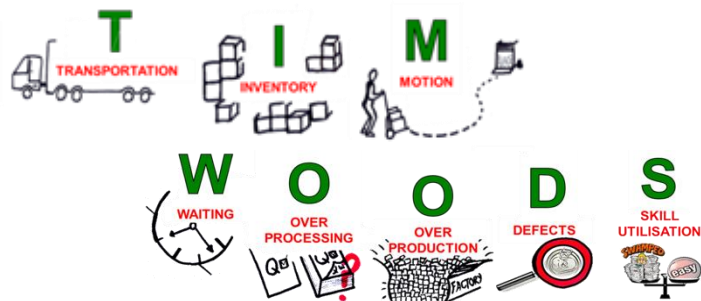
- Not standard palletization
- MEB /ebox not combined
- Order creation inefficiency



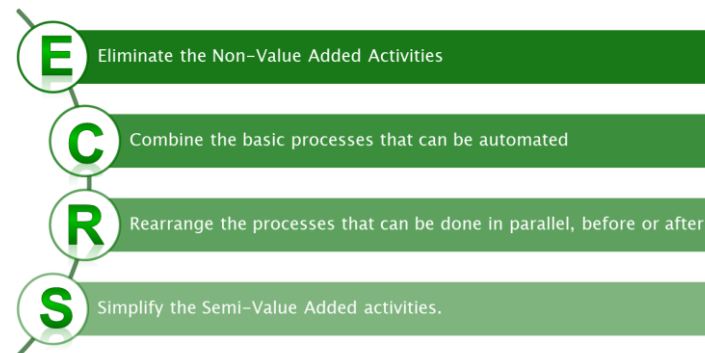
## Business process optimization & Value stream mapping



### Tipi di perdite



### ECRS – strumenti di revisione dei processi



# Best practice di efficientamento - esempi



## Efficientamento shuttling area nord

Riduzione degli **spostamenti di prodotto finito** da plant a magazzino esterno (pilota area nord) tramite ottimizzazione mirata del replenishment per SKU (sinergia con planning) e logica FEFO rivista (sinergia con distribution team)

Perdita attaccata: **Shuttling**

Risultati 2026 YTD:

- Riduzione di **400 trucks**, con conseguente aumento consegne dirette da plant a destinatario (+19%)
- Introduzione nuove metriche per monitoraggio risultati

## Automatic plant determination

Logica che agisce in fase di salvataggio degli ordini di vendita, andando a cambiare il plant standard di evasione dell'ordine con un **plant logisticamente più favorevole**, a parità di lead time cliente.

Principali driver:

- Data consegna e lead time inserimento ordine
- Packtype, material group, brand, customer

Perdita attaccata: **STO**

Risultati 2026 YTD:

- **+23%** totale dirette

## RPA saturazione completi

**Robotic process automation** attiva con frequenza giornaliera, che agisce in sap fornendo al logistic account la lista completa degli ordini completi non saturi.

Perdita attaccata: **Insaturazione mezzi**

Risultati 2026 YTD:

- Proactive: 87% customer compliant (**+10%** vs 2025)
- Reactive: **87%** ordini di vendita segnalati rivisti per saturazione



# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**



# SILVIA SCALIA

➤ ECR Italia and training director  
GS1 Italy



# I costi nascosti della filiera

**Comprendere, misurare e ridurre i costi**  
evitabili nella relazione tra gli attori  
del largo consumo



**28 maggio 2026**