

COMUNICATO STAMPA

Largo consumo: collaborazione leva strategica per ridurre i costi evitabili nella logistica. Lo conferma la nuova ricerca di GS1 Italy

Attraverso l'analisi di **48 casi reali**, lo studio "**I costi nascosti della filiera del largo consumo**", condotto in ambito **ECR Italia**, ha **identificato e misurato gli extra-costi generati** per i fornitori e per i retailer. I risultati evidenziano il valore di un approccio sistemico basato su collaborazione, integrazione operativa e condivisione delle regole lungo la supply chain.

Milano, 28 maggio 2026 – In uno scenario in cui competitività, sostenibilità economica ed efficienza operativa sono sempre più centrali, i **costi logistici** rappresentano una delle principali sfide per il settore del largo consumo. Trasporti, stoccaggi, attese, errori di consegna, gestione frammentata delle informazioni e scarsa integrazione operativa tra gli attori della filiera generano inefficienze capaci di incidere in modo significativo su margini, produttività e qualità del servizio. Per comprendere quanto pesino realmente queste criticità e quali siano le leve per ridurle, **GS1 Italy** in ambito **ECR Italia**, con il supporto delle aziende associate e la collaborazione di un gruppo di ricerca congiunto del **Politecnico di Milano** e della **LIUC Università Cattaneo**, ha condotto la ricerca "**I costi nascosti della filiera del largo consumo**" con l'obiettivo di **analizzare e quantificare l'impatto economico delle inefficienze nella relazione tra produttori e GDO**.

I risultati dello studio – elaborati attraverso l'analisi di **48 casi reali** – sono stati presentati oggi a Milano nel corso del **convegno "Comprendere, misurare e ridurre i costi evitabili nella relazione tra gli attori del largo consumo"**, durante il quale sono state messe in evidenza le principali inefficienze logistico-operative lungo la filiera, i principali nodi organizzativi che le generano, le differenze tra relazioni più e meno collaborative e le leve concrete per migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

Il convegno è stata anche un'occasione di confronto su come rafforzare la collaborazione e costruire modelli più efficaci, grazie agli interventi degli esperti di **GS1 Italy**, **Politecnico di Milano** e **LIUC Università Cattaneo** e alle **testimonianze di Despar Nord (Aspiag Service), Coop Italia, Coop Consorzio Nord Ovest, Gruppo Veronesi, Heineken Italia e Mondelēz Italia**.

«L'efficienza della filiera si costruisce attraverso digitalizzazione, collaborazione e misurazione condivisa delle performance: solo relazioni integrate, standard comuni e trasparenza dei dati permettono di ridurre le inefficienze, generare fiducia tra gli attori e creare valore sostenibile lungo l'intera filiera» ha dichiarato **Bruno Aceto, CEO di GS1 Italy**.

L'elevata incidenza degli extra-costi

Nel largo consumo emergono **differenze significative nel livello di collaborazione logistica**: accanto a esperienze virtuose, persistono criticità operative che generano **costi aggiuntivi e disservizi** per produttori e GDO. Ritardi, disallineamenti informativi, non conformità e pratiche non coordinate si traducono in **extra-costi che riducono l'efficienza complessiva** della filiera.

Nel comparto del **fresco** gli extra-costi rappresentano in media **quasi il 15%** dei costi logistici totali, mentre nel **secco** l'incidenza **si avvicina al 20%**, ma esistono casi in cui gli extra costi risultano più che doppi rispetto ai valori medi del campione analizzato. Un dato che dimostra quanto sia ancora **ampio il margine di miglioramento** per ridurre i costi logistici di relazione.

Le principali cause degli extra-costi logistici

L'analisi evidenzia come gli extra-costi nella filiera del largo consumo derivino soprattutto da inefficienze operative e disallineamenti tra produttori e GDO.

Lato Industria, le principali criticità riguardano **respingimenti della consegna dovuti a errori di riordino** da parte della grande distribuzione, **penali per attese dei trasportatori** presso i Ce.Di. (Centri di Distribuzione), **rientro di pallet Epal scartati in ingresso, revisioni degli ordini già emessi** dalla GDO e **mancato rispetto dei cut-off contrattuali**. Vi sono inoltre **attività aggiuntive** come ripallettizzazioni presso i centri distributivi (addebitate al produttore) e allestimenti di unità di carico personalizzate, che generano costi ulteriori lungo la supply chain.

Lato GDO, invece, le inefficienze sono legate soprattutto al **mancato rispetto delle date o delle fasce orarie di consegna**, che comportano la necessità di riorganizzare le attività di ricevimento e incrementare le scorte di sicurezza nei Ce.Di. Pesano, inoltre, le **non conformità rilevate in fase di ricevimento** – legate a quantità, tipologia, shelf-life residua o qualità del carico – che possono portare al respingimento totale o parziale della merce. Tra le altre criticità emergono l'**acquisizione manuale dei dati dei prodotti consegnati per la scarsa integrazione informativa nell'identificazione di colli e unità di carico a magazzino**, le attività aggiuntive di movimentazione nei Ce.Di., la selezione dei pallet non conformi da restituire e le operazioni amministrative necessarie per gestire le discrepanze tra merce ordinata e consegnata.

Nel fresco la qualità della collaborazione fa la differenza

Nel comparto del fresco, la ricerca mette in luce il forte legame tra qualità della collaborazione ed efficienza operativa: il **Cost-to-Receive della GDO** varia in media del **38%** tra condizioni operative più e meno collaborative. Sul fronte **produttori**, il Cost-to-Serve può quasi raddoppiare tra scenari best e worst, con **variazioni medie del 77%**.

«I risultati della ricerca dimostrano analiticamente come la collaborazione consenta di ottenere benefici a entrambi gli attori della filiera, riducendo significativamente i costi di interfaccia nella relazione fornitore-GDO» ha commentato **Fabrizio Dallari, Direttore centro logistica e supply chain di LIUC Università Cattaneo**.

Durante il panel dedicato al comparto del fresco, **Alessandro Busin, Logistic project and process manager di Despar Nord (Aspiag Service)**, nel suo intervento ha raccontato l'esperienza di sviluppo del **sistema di vendor rating** di Despar Nord

(Aspiag Service), nato nell'ambito del progetto di ricerca sugli extra-costi di filiera, sottolineando come questo rientri in un percorso più ampio di evoluzione della gestione logistica e delle relazioni con i fornitori. Percorso che include progetti legati alla collaborazione di filiera, alla digitalizzazione dei processi e allo snellimento dei processi di inbound. Busin ha inoltre evidenziato la necessità di distinguere e caratterizzare le relazioni con i fornitori secondo criteri specifici, e di strumenti standardizzati per garantire modelli di collaborazione efficaci e sostenibili nel tempo.

Monica Bosotti, Customer service & logistic director del Gruppo Mondelēz International in Italia, ha posto l'attenzione su come la competitività della filiera alimentare passi sempre più dalla **capacità di trasformare i dati in efficienza operativa**, evidenziando l'importanza di analizzare il profilo d'ordine e gli impatti di una sua gestione non ottimale lungo il trasporto per individuare inefficienze nascoste e costi evitabili. La manager ha sottolineato il valore strategico della qualità dei dati di prodotto e dell'anagrafica per Mondelēz, leve fondamentali per aumentare efficienza e affidabilità lungo la supply chain e favorire una collaborazione efficace con i retailer.

Fabio Brevini, Direttore logistica del Gruppo Veronesi, ha evidenziato **l'importanza di un approccio sempre più integrato lungo tutta la filiera**, soprattutto in un settore complesso come quello del fresco e del freschissimo. Un percorso che passa attraverso la condivisione dei dati, la standardizzazione dei processi e una maggiore visibilità sulla domanda reale. Ha inoltre sottolineato come la collaborazione tra supply chain, produttori e distributori rappresenti un elemento chiave per incrementare efficacia, efficienza e qualità del servizio.

Secco: puntualità e qualità dei dati sono fattori chiave

Nel comparto del secco, la ricerca evidenzia come la qualità della relazione tra fornitori e GDO incida direttamente sui costi logistici: il **Cost-to-Receive della distribuzione** varia in media del **122%** tra condizioni operative più e meno favorevoli. Tra i principali fattori che generano extra-costi emergono la scarsa affidabilità delle consegne – in termini di puntualità e completezza – e la bassa accuratezza del flusso informativo, elementi che comportano attività aggiuntive di gestione, controllo e movimentazione della merce.

«I risultati della ricerca hanno evidenziato che 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 nelle fasi del processo logistico» ha affermato **Marco Melacini, Professore ordinario di logistica e supply chain del Politecnico di Milano**.

Nel corso del panel dedicato al comparto del secco, **Giuseppe Bertini, Direttore logistica e supply chain di Coop Italia**, ha approfondito il percorso che l'azienda ha intrapreso per superare una logica focalizzata sul prezzo d'acquisto per adottare un approccio orientato al costo totale di fornitura. Attraverso un'analisi delle diverse componenti di costo dei processi di fornitura, diventa infatti possibile individuare le inefficienze lungo la filiera e sviluppare, in collaborazione con i fornitori, soluzioni di miglioramento condivise.

Daniele Maini, Direttore logistica di Coop Consorzio Nord Ovest, ha sottolineato il ruolo centrale della collaborazione e della digitalizzazione nel miglioramento dell'efficienza di filiera, partendo da alcune tra le principali criticità dei processi di

consegna e ricevimento, come completezza, puntualità e affidabilità delle consegne. Maini ha rilevato come l'adozione di standard condivisi come SSCC e DESADV assuma un ruolo centrale nel rendere i processi più affidabili, automatizzati e integrati, riducendo errori, attività manuali ed extra-costi operativi. E come si possano affrontare le inefficienze in modo puntuale lavorando sui processi critici insieme ai fornitori, per generare benefici condivisi nella filiera.

Marianna Sodano, Logistic key account off trade manager di Heineken Italia, ha illustrato l'approccio adottato dall'azienda per analizzare e classificare i costi lungo la filiera, evidenziando il passaggio da una logica di cost deployment a una di loss deployment, focalizzata sull'individuazione delle perdite realmente "attaccabili" rispetto ai costi fisiologici. Sodano ha inoltre mostrato come questo approccio consenta di concentrare gli interventi di efficientamento sulle azioni a maggior impatto, attraverso progetti concreti legati, ad esempio, alla saturazione dei mezzi, al miglioramento della route to market e al ribilanciamento degli stock tra fabbrica e depositi.

La chiave dell'efficienza è la collaborazione

La ricerca conferma come il miglioramento delle performance logistiche nella filiera del largo consumo richieda un **approccio sistemico, basato su una collaborazione strutturata tra tutti gli attori coinvolti e su una chiara definizione delle regole operative**. In questo contesto, assumono un ruolo centrale gli **standard GS1** e le **best practice ECR**, che promuovono integrazione, digitalizzazione dei flussi informativi ed efficienza lungo tutta la filiera.

Lo studio evidenzia inoltre come **la misurazione dei differenziali di costo tra diversi modelli relazionali** rappresenti uno strumento concreto per orientare le decisioni strategiche e individuare le aree prioritarie di intervento. I risultati emersi costituiscono quindi una base analitica utile per **sviluppare iniziative condivise di collaborazione logistica**, finalizzate a ridurre le inefficienze e a generare maggiore valore nella catena del largo consumo.

- [Scarica il bluebook "I costi nascosti della filiera del largo consumo"](#) dal sito GS1 Italy.
- [Scopri ECR Italia](#) e la sua community di imprese associate.

Per informazioni:

Ufficio Stampa GS1 Italy: Nuage Comunicazione
Noemi Cervi – Tel. 3468433966
Emanuela Capitanio - Tel. 3474319334
email: nuagecomunicazione@libero.it

Pressroom e approfondimenti: <https://gs1it.org/chi-siamo/pressroom/>

GS1 Italy, molto più del codice a barre. Dall'introduzione del codice a barre nel 1973, GS1 sviluppa standard globali e servizi per la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra imprese e con i consumatori, per l'efficienza e la trasformazione digitale. In Italia, GS1 Italy riunisce 42 mila aziende dei settori largo consumo, sanitario, foodservice, marketplace, costruzioni, logistica, tessile, bancario e ferroviario. Con gli standard GS1, i processi ECR, i



The Global Language of Business

servizi, la formazione e le ricerche, GS1 Italy rafforza la fiducia tra le imprese e tra gli attori della filiera.

web: gs1it.org - tendenzeonline.info

X: [@GS1Italy](https://twitter.com/GS1Italy) - [@tendenzeonline](https://twitter.com/tendenzeonline)

LinkedIn: [@GS1Italy](https://www.linkedin.com/company/gs1italy)

Facebook: [@GS1Italy](https://www.facebook.com/GS1Italy)

Instagram: [@GS1Italy](https://www.instagram.com/GS1Italy)