

Fabrizio Dallari

Gino Marchet

Il ruolo dei pallet nei moderni sistemi distributivi

Da strumento di lavoro a moneta di scambio

Lampi di stampa

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume, dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68 comma 4, della legge 22 aprile 1941 n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS, e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe 2, 20121 Milano, e-mail: segreteria@aidro.org

Edito da

FEDERLEGNO-ARREDO SRL

Foro Buonaparte 65 20121 Milano

Tel: 02+80604.1 - Fax: 02-80604.392

Web: www.federlegno.it

E-mail: fla@federlegno.it

Layout: Ufficio Information Technology di Federlegno-Arredo

Copyright 2007 Federlegno Arredo Srl. Tutti i diritti sono riservati. Non è consentita la riproduzione, totale o parziale, con qualsiasi mezzo.

Prima edizione: settembre 2007

Copyright © 2007 Lampi di stampa
Via Conservatorio, 30 – 20122 Milano
ISBN 978-88-488-0581-0
e-mail: lapidistampa@lapidistampa.it
www.lapidistampa.it

CHI È FEDERLEGNO–ARREDO

Federlegno-Arredo è la Federazione italiana delle industrie del legno, del sughero, del mobile e dell'arredamento.

Con 2.300 aziende iscritte, è portavoce dell'eccellenza dell'industria italiana del legno e dell'arredamento, che nel suo insieme fattura circa 40 miliardi di euro, occupa oltre 410.000 addetti ed esporta oltre il 30% della produzione.

La mission

Federlegno-Arredo è espressione globale di una filiera in continua evoluzione, leader mondiale per esportazioni, testimone attivo del processo di crescita economica e sociale del Paese, attraverso lo sviluppo delle imprese e il successo degli imprenditori che la animano.

Il ruolo

Rappresenta unitariamente il settore legno-arredo italiano in tutte le componenti della sua filiera, da monte a valle, ovvero dalla materia prima al prodotto finito; presso le istituzioni e gli interlocutori in Italia e all'estero acquisisce e armonizza le istanze delle singole categorie nell'interesse generale del loro insieme.

Pianifica e realizza le strategie per sostenere lo sviluppo tecnologico, favorire la crescita dimensionale ed elevare il livello di competitività delle imprese.

Promuove in Italia e nel mondo gli interessi commerciali, le valenze culturali e l'immagine dello stile italiano dell'abitare.

Valorizza le caratteristiche di un sistema industriale fondato sull'elevato standard qualitativo dei prodotti e dei progetti, l'alto contenuto tecnologico delle lavorazioni, la tutela dell'ambiente, l'attenzione alla sicurezza del consumatore finale.

Fornisce servizi, in via sussidiaria, per rendere più agevole la creazione di valore aggiunto da parte delle imprese Federlegno-Arredo opera direttamente tramite la sede centrale di Milano, dove risiedono gli uffici specializzati e le associazioni di categoria, e attraverso gli uffici dedicati di Roma, Mestre e Bruxelles.

INDICE

Premessa	9
----------------	---

CAPITOLO 1

IL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	13
1.1 Classificazione del commercio al dettaglio	13
1.2 I beni di largo consumo	16
1.3 La normativa sul commercio	18
1.4 La struttura dell'offerta	19
1.5 I canali di vendita	26
1.5.1 Ipermercati	28
1.5.2 Supermercati	31
1.5.3 Superette	33
1.5.4 Discount	34
1.5.5 Sintesi dell'analisi	35
1.6 I processi logistici nel settore della GDO	38
1.7 Le caratteristiche dei Centri Distributivi (Ce.Di.)	41

CAPITOLO 2

IL PALLET E LA SUA SUPPLY CHAIN	46
2.1 Il pallet in legno: dalle origini ai nostri giorni	46
2.2 Le caratteristiche del pallet	50
2.3 La filiera del pallet	57
2.3.1 I produttori di pallet	61
2.3.2 I riparatori di pallet	69
2.3.3 I noleggiatori di pallet	75
2.3.4 Gli utilizzatori di pallet (industria, GDO e operatori logistici)	78

CAPITOLO 3

I PROCESSI DI GESTIONE DEI PALLET NELLA DISTRIBUZIONE

MODERNA	83
3.1 Le modalità di gestione	83
3.1.1 Sistema cauzionale	84
3.1.2 Fatturazione.....	85
3.1.3 Noleggio.....	86
3.1.4 Interscambio	88
3.2 Le criticità del sistema dell'interscambio.....	92
3.2.1 I produttori di beni di largo consumo.....	94
3.2.2 La Grande Distribuzione Organizzata	95
3.2.3 I fornitori di servizi logistici e di trasporto	98
3.3 Le Raccomandazioni ECR Italia	100
3.4 Le soluzioni alternative all'interscambio	105
3.5 La gestione dei pallet presso le aziende della GDO... ..	108
3.5.1 La descrizione dei processi logistici.....	109
3.5.2 Il modello di calcolo dei costi di gestione	112
3.5.3 I risultati dell'indagine.....	119
3.6 Considerazioni conclusive	122
Allegato A	
Questionario per produttori e riparatori di pallet	125
Allegato B	
Questionario per aziende della GDO.....	126
Bibliografia	129

PREMESSA

Chi si occupa di logistica conosce bene che uno dei temi caldi, spesso trascurati, nei numerosi dibattiti tra addetti ai lavori riguarda il mondo degli imballaggi per il trasporto ovvero il pallet.

Per colmare un gap informativo e culturale il C-log (Centro di Ricerca sulla Logistica dell'Università Carlo Cattaneo LIUC) e il Politecnico di Milano, hanno svolto un'approfondita indagine sul "ruolo dei pallet nei moderni sistemi distributivi", in considerazione dell'importanza assunta da questo ormai indispensabile strumento di lavoro.

Obiettivo di fondo della ricerca svolta è stata la valutazione delle modalità operative e dei relativi costi di gestione del pallet per le aziende della Grande Distribuzione Organizzata, perseguito mediante lo studio delle criticità e dei flussi per alcune aziende pilota.

L'indagine è stata svolta coinvolgendo direttamente le associazioni di categoria: da una parte, Federlegno-Arredo per quanto riguarda la filiera di produzione, riparazione e gestione dei pallet in legno; dall'altra, Indicod-ECR, per quanto attiene l'interfaccia tra Industria di Marca e Grande Distribuzione Organizzata.

Tramite interviste dirette ai responsabili logistici e visite presso i Ce.Di. delle principali aziende di distribuzione è stato possibile raccogliere informazioni e dati aggiornati sui flussi e sulle caratteristiche dei pallet gestiti dai distributori e dai loro operatori logistici, effettuando al contempo una profonda mappatura delle attività svolte oltre che quantificarne i costi in modo puntuale.

La necessità di approfondire il tema dei costi di gestione del pallet è giustificata dalla rilevanza che, nei bilanci delle aziende, il pallet riveste come quota dei costi, e dall'importanza, percepita anche a livello di sostenibilità ambientale, della gestione del pallet stesso come un asset aziendale e non come semplice strumento per l'accompagnamento della merce. Ne sono convinte tutte le aziende intervistate che operano nel settore della grande distribuzione organizzata, che vedono entrare ogni anno nei loro Centri Distributivi in media 600 mila unità di carico pallettizzate. E considerando che un pallet Epal (lo standard adottato nel settore dei beni di largo consumo) ha or-

mai superato la soglia degli 8 euro, si fa presto a capire come la questione pallet sia nei primi posti dell'agenda dei direttori logistici delle aziende di produzione e di distribuzione.

Dunque "pallet" vuol dire "denaro" e in quanto tale richiede una gestione attenta da parte di tutti gli attori coinvolti nella filiera, inclusi gli operatori logistici e i trasportatori, che subiscono, da un lato, le modalità di gestione del pallet scelte dai produttori e, dall'altro, il potere contrattuale della grande distribuzione.

Numerose e articolate sono, infatti, le relazioni esistenti tra gli attori della supply chain, che possono dare luogo a problemi organizzativi, economici e gestionali. In particolare è rilevante il fenomeno della fuoriuscita di pallet dal sistema Epal, che da tempo alimenta un mercato parallelo in cui operano società effimere di compravendita di pallet usati. La presenza di diversi soggetti all'interno della filiera, infatti, trasferisce la responsabilità delle perdite di figura in figura, rendendo i sistemi di controllo spesso inefficaci.

Inoltre, come testimonia Indicod-ECR, il numero di "buoni pallet" circolanti nel nostro paese è in crescita. E ciò significa che l'interscambio di pallet Epal non sta funzionando al meglio, generando delle complicazioni amministrative e gestionali da parte di tutti gli attori.

Dunque la gestione dei pallet, indipendentemente dal modello utilizzato (interscambio o noleggio) rappresenta comunque un costo che anche le aziende della GDO sostengono, nonostante la loro posizione di forza nel mercato dei beni di largo consumo. Costo destinato a crescere nel prossimo futuro, da una parte, per l'aumento significativo del costo dei pallet nuovi, conseguente alla forte domanda di legno su scala mondiale; dall'altra per la tendenza alla centralizzazione dei CeDi, con conseguente aumento dei costi di recupero dei pallet vuoti presso i punti vendita.

Si desidera, infine, ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questa ricerca, portando la loro testimonianza aziendale arricchita dalla profonda esperienza sul tema dei pallet. In particolare gli autori desiderano ricordare i responsabili logistici delle principali aziende della distribuzione moderna operanti in Italia che hanno accettato di collaborare a questa ricerca, con la massima trasparenza e dedizione, fornendo dati e informazioni sensibili.

Proprio per questo motivo, non si è fatto alcun riferimento a nomi di aziende, rendendo di fatto, anonimo dati, risultati e indicatori utilizzati.

Da ultimo un sentito ringraziamento a Alessandro Creazza, Emanuele Pizzurno, Roberto Sironi e Gianni Zanaria, collaboratori del C-log, per il preziosissimo contributo nello svolgimento della ricerca e nella stesura del presente rapporto.

Milano, 30 Gennaio 2007

Prof. Fabrizio Dallari
*Direttore del Centro di Ricerca sulla Logistica
Università Carlo Cattaneo LIUC*

Prof. Gino Marchet
*Docente di Logistica industriale
Politecnico di Milano*

CAPITOLO 1

IL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

1.1 Classificazione del commercio al dettaglio

Il commercio al dettaglio, la cui funzione consiste nel vendere direttamente al consumatore finale i prodotti nelle quantità richieste dai bisogni individuali o familiari, si divide in dettaglio tradizionale ed in Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Il dettaglio tradizionale è svolto dai dettaglianti indipendenti e presenta le seguenti caratteristiche:

- approvvigionamento regolare attraverso il canale della vendita all'ingrosso;
- conduzione dell'esercizio di tipo familiare;
- specializzazione in una categoria di prodotti determinante (salumeria, macelleria, pescheria, drogheria, etc.);
- domanda potenziale limitata e circoscritta geograficamente (esercizi di vicinato).

Per operatori della Distribuzione Moderna o GDO si intendono le aziende di capitali che, ai fini del profitto, vendono al dettaglio prodotti acquistati da più produttori utilizzando un insieme di punti vendita specifici serviti da uno o più Centri Distributivi (o Ce.Di.)^{*1}.

*1 M. Caputo, "Organizzare la logistica per l'efficient consumer response", CEDAM, Padova, 1998.

Fanno parte del settore della GDO gli intermediari commerciali di prodotti in prevalenza alimentari, appartenenti a:

- *imprese a succursali*: caratterizzate da una struttura centralizzata, cui fa capo una rete costituita da punti di vendita diretti o in affiliazione, generalmente despecializzati, di diversa superficie. La presenza territoriale può essere nazionale o limitata a un ambito regionale o interregionale. All'interno di questa tipologia si comprendono anche le aziende cooperative;
- *unioni volontarie*: organizzazioni di dettaglianti promosse da uno o più grossisti al fine di organizzare in comune gli acquisti e le politiche di sviluppo delle vendite;
- *gruppi di acquisto*: associazione tra soli dettaglianti promossa principalmente per effettuare gli acquisti mediante un'unica centrale e per svolgere azioni promozionali comuni.

Prima di esaminare in dettaglio la struttura della GDO occorre effettuare un'ulteriore distinzione tra:

- *Grande Distribuzione (GD)*: l'insieme delle strutture di vendita, al dettaglio o all'ingrosso, di beni di largo e generale consumo, organizzate in forma moderna, principalmente in società a succursali o di cooperative di consumo, operanti in ambito pluri-regionale. L'azienda si occupa delle fasi di acquisto, trasporto, confezionamento, distribuzione e vendita di prodotti e servizi. Ne fanno parte aziende quali Auchan, Coop, Esselunga, GS-Carrefour, SMA-Rinascente, Standa, etc.
- *Distribuzione organizzata (DO)*: l'insieme delle strutture di vendita di beni di largo e generale consumo, organizzate in forma moderna, principalmente in imprese di associazionismo consortile al dettaglio (gruppi d'acquisto) e multicanale (unioni volontarie e gruppi commerciali) e operanti in ambito territoriale. Gli operatori vi conservano la loro autonomia: infatti, l'obiettivo principale è l'efficienza e il maggior potere d'acquisto, attuato mediante la condivisione dell'insegna e della rete di approvvigionamento, mantenendo l'indipendenza economica e giuridica degli esercizi di vendita. Ne fanno parte aziende quali A&O, Conad, CRAI, Despar, Sigma, etc.

Nella Grande Distribuzione le diverse formule distributive (*format*) si caratterizzano in base alla superficie del punto di vendita. Il cri-

terio dimensionale si accompagna ad una serie di differenti scelte relative all'assortimento, all'assistenza del personale e alla differente strategia messa in atto dalle aziende del settore per il presidio territoriale della rete. Si individuano, quindi, tre tipologie di esercizi:

- *grandi superfici di vendita*: in questa categoria rientrano gli ipermercati, con una superficie superiore ai 2.500 m², generalmente inseriti in un centro commerciale con un forte potere di attrazione e un ampio bacino di utenza, sono spesso ubicati in zone periferiche e extraurbane. Hanno un'offerta despecializzata e completa (food e non food);
- *medie superfici di vendita*: caratterizzate da superficie compresa tra i 400 e i 2.500 m² e da un assortimento specializzato in funzione del proprio mercato, fanno dei prodotti freschi il loro punto di forza, offrendo, oltre ai prodotti di marca, le produzioni tipiche del territorio, non solo a libero servizio, ma con vendita assistita. Questa categoria è ulteriormente scomponibile in superfici superiori a 1.000 m² (*superstore*) e inferiori a 1.000 m² (i tradizionali supermercati).
- *piccole superfici di vendita*: ossia minimarket, superette (di superficie compresa tra i 200 e i 399 m²) e i tradizionali a libero servizio nelle quali prevale la vendita assistita, un'offerta specializzata o comunque limitata in termini di famiglie di prodotto e un'ubicazione centrale. La funzione d'uso è quella di vicinato per acquisti quotidiani e per un consumatore sensibile al contatto personale con il negoziante.

A questa classificazione occorre aggiungere i *discount*, trasversali rispetto alla superficie di vendita (comunque in genere inferiore ai 1.500 m²).

Un ruolo di primo piano per la distribuzione dei prodotti di largo consumo in Italia è quello svolto dai grossisti, a servizio prevalentemente del canale tradizionale di vendita al dettaglio. L'attività dei grossisti consiste nell'acquistare notevoli quantitativi di articoli, specializzandosi spesso su una specifica categoria, per rivenderli ai propri clienti senza sottoporre solitamente la merce ad ulteriori lavorazioni.

Per effettuare tali operazioni di acquisto in grandi quantità e per assumersi i rischi di credito commerciale e di obsolescenza della

merce, il grossista deve disporre di sufficienti risorse finanziarie. Conseguentemente alla riduzione dei margini di contribuzione del settore *grocery* ed alla tendenza, soprattutto da parte delle grandi catene distributive, verso il commercio integrato (vale a dire un collegamento sempre più diretto tra il produttore ed il dettagliante), si assiste in questi anni al tentativo di marginalizzare il grossista dalla filiera con l'obiettivo di abbattere parte dei costi di intermediazione. D'altra parte alcune aziende di distribuzione affiancano alla rete di punti vendita una serie di magazzini di tipo Cash & Carry.

Le aziende della GDO sono caratterizzate da una politica commerciale molto aggressiva con prezzi di vendita nettamente inferiori alla distribuzione tradizionale e con frequenti sconti e promozioni, dal momento che riescono ad ottenere costi di acquisto dei prodotti più bassi, vista la notevole dimensione dei quantitativi ordinati.

La tendenza attualmente in atto per la GDO consiste nel continuo miglioramento dell'immagine dei punti vendita e nell'adeguamento dell'assortimento alle esigenze dei consumatori. Una trattazione delle caratteristiche primarie della GDO italiana sarà fornita in modo più approfondito nei prossimi capitoli.

1.2 I beni di largo consumo

Il settore dei beni di largo consumo (*grocery*) comprende una vasta gamma di prodotti commerciali, suddivisi generalmente in tre categorie (*food*, *chimico-casa*, *toiletry*)*2:

- *alimentari e bevande confezionati*
- alimentari di base tradizionale (carne, pesce, cereali, vegetali, cibi per animali)
- oli e grassi (oli d'oliva, oli di semi, grassi)
- bevande calde (prodotti nervini, colazioni)
- surgelati (surgelati di base, surgelati precucinati)
- condimenti e preparati (condimenti, preparati)
- alimentari base latte (latte e derivati, formaggi fusi)

*2 Fonte: A.C. Nielsen Italia, Banca Dati Assorbimento Mercati.

- alimentari fuori pasto (base cioccolato, zucchero, forno dolce e salato, snack, etc.)
- alimentari per l'infanzia
- bevande dissetanti (ai gusti e gassate, acqua minerale, birra)
- bevande alcoliche (aperitivi, amari, liquori, superalcolici nazionali e di importazione)
- vini d.o.c. e spumanti
- *chimico-casa*
- pulizia casa (superfici, ambiente, stoviglie, altri pulizia casa)
- bucato (*heavy duty, light duty*, trattamenti, sbiancanti)
- *igiene e bellezza*
- cura della persona
- trattamento capelli
- trattamento viso e mani
- igiene personale

Etimologicamente *grocery* significa drogheria, poiché nella tradizione del commercio questa forma distributiva è stata caratterizzata da un assortimento di prodotti abbastanza ampio e despecializzato con una netta prevalenza di prodotti alimentari. Nel tempo il concetto di *grocery* si è, però ampliato sino a comprendere tutti i beni che possono ora rientrare nell'assortimento tipico di un supermercato o di un ipermercato, vale a dire i generi alimentari insieme a tutti gli altri beni di uso comune.

Al fine di comprendere i flussi di beni, materie prime, prodotti finiti e imballaggi che contraddistinguono la filiera, è opportuno distinguere il ruolo dei diversi attori che intervengono nella filiera dei beni di largo consumo: fornitori, produttori, grossisti e dettaglianti.

I fornitori possono essere suddivisi in due macro-categorie: i fornitori di materie prime (siano esse alimentari o chimiche) ed i fornitori di imballaggi.

- I fornitori di materie prime per il grocery appartengono ai settori dell'agricoltura e dell'allevamento (ovvero producono carne, pesce, latte e derivati, frutta e ortaggi, oli e grassi, granaglie e amidacei, bevande) per i prodotti food e all'industria chimica per i prodotti *health & care* (forniscono cioè al settore enzimi ed additivi).
- I fornitori di imballaggi stanno acquistando sempre maggiore

importanza nel *grocery*, dal momento che il *packaging* deve risultare compatibile con il prodotto alimentare che confeziona, deve preservarne integrità e freschezza, deve evitarne contaminazioni con agenti esogeni e deve inoltre impedire che i prodotti a base chimica fuoriescano creando situazioni potenzialmente pericolose; i materiali più comuni sono vetro, cartoncino, carta, plastica, legno e alluminio.

Per quanto riguarda la categoria dei produttori, con particolare riferimento ai prodotti alimentari, in Italia vi è un elevatissimo numero di imprese a conferma di come questo settore sia profondamente radicato nel tessuto economico nazionale e continui a costituire un'opportunità imprenditoriale per molti soggetti, nonostante il consolidarsi di una situazione di mercato che porta a innalzare le barriere d'ingresso per la piccola e media impresa italiana nei confronti delle multinazionali estere.

1.3 La normativa sul commercio

Il Decreto Legislativo n°114/98, noto anche come Decreto Bersani, pubblicato sulla G.U. del 24/4/1998, ha ridefinito le regole del commercio nazionale aggiornando le precedenti disposizioni che risalgono al 1971. Il decreto opera su tre differenti livelli (nazionale, regionale, comunale) cui attribuisce responsabilità e doveri, disciplina vari aspetti dell'attività commerciale (aperture di nuovi punti vendita, orari di apertura, vendite promozionali, etc.) e definisce quattro tipologie di esercizi commerciali di vendita al dettaglio:

- *esercizi di vicinato*: superficie di vendita non superiore a 150 m² nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti; superficie di vendita non superiore a 250 m² nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti;
- *medie strutture di vendita*: superficie di vendita superiore ai 150 e fino 1.500 m² nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abitanti; superficie di vendita superiore ai 250 e fino ai 2.500 m². nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti;
- *grandi strutture di vendita*: superficie di vendita superiore a 1.500 m² nei comuni con popolazione residente inferiore a 10.000 abi-

tanti; superficie di vendita superiore a 2.500 m² nei comuni con popolazione residente superiore a 10.000 abitanti;

- *centri commerciali*: medie o grandi strutture di vendita nelle quali più esercizi commerciali sono inseriti in una struttura a destinazione specifica e usufruiscono di infrastrutture comuni e spazi di servizio gestiti unitariamente.

Recentemente è intervenuto il Decreto Legge del 4 luglio 2006 (convertito in legge senza particolari modifiche sul punto con la Legge n° 248 del 4 agosto 2006) con cui sono state abrogate una serie di limiti e di prescrizioni relativi alle attività economiche e distributive alimentari al fine di favorire la concorrenza e la competitività a tutela dei consumatori.

Sono stati eliminati alcuni vincoli quali l'iscrizione ai registri abilitanti (fatti salvi quelli riguardanti la tutela della salute e la tutela igienico-sanitaria degli alimenti), il rispetto delle distanze minime obbligatorie tra attività commerciali della medesima tipologia, le limitazioni quantitative riguardo l'assortimento, la fissazione dei divieti generali e l'ottenimento di autorizzazioni preventive riguardanti le vendite promozionali, l'autorizzazione preventiva per il consumo nei punti di vendita dei prodotti di gastronomia. Sempre tramite quest'ultimo decreto sono stati liberalizzate la panificazione e la vendita di farmaci da banco, o OTC (Over The Counter), senza obbligo di prescrizione medica.

1.4 La struttura dell'offerta

La distribuzione italiana di beni di largo consumo mostra segni inequivocabili di un lento ma costante trend di riallineamento, soprattutto ad opera dei grandi gruppi di acquisto internazionali, ai valori europei. Il settore è interessato da alcune modifiche strutturali in atto ormai da diversi decenni ma che hanno potuto compiersi solo grazie a modifiche importanti del sistema normativo che regola il commercio nazionale.

Tra i principali trend in atto caratterizzanti il sistema della distribuzione italiana citiamo:

- l'ingresso dei gruppi distributivi internazionali (Metro, Carrefour, Auchan, Rewe) a partire dagli anni Ottanta e il forte con-

solidamento attraverso acquisizioni di piccole e medie catene indipendenti degli ultimi anni;

- crescita dell'affiliazione, con reti di punti di vendita in *franchising* attraverso cui riconvertire la rete tradizionale in punti di vendita sempre a libero servizio ma più aggiornati e gradevoli;
- acquisizioni incrociate all'interno di famiglie e gruppi, per favorire la crescita dimensionale;
- crescita del sistema dell'associazionismo attraverso le centrali di acquisto.

Attualmente in Italia nel settore della GDO operano circa 400 aziende, oltre a cooperative, consorzi (centrali e supercentrali), Unioni Volontarie e Gruppi d'Acquisto. L'occupazione complessiva delle aziende considerate è di circa 250.000 addetti con un fatturato di oltre 80 miliardi di euro.

Numero aziende	400
Unità di vendita	22.025
Numero di addetti vendita	250.000
Fatturato (mln euro)	80.760
Fatturato per addetto ('000 di euro)	323
Valore aggiunto (mln euro)	13.486
Variazione del fatturato 2004/2000 (%)	3,9
Quota mercato assoluta prime 4 aziende	62,9%

*Tabella 1.1: Dati di sintesi Grande Distribuzione Italiana 2005
(Fonte: Federdistribuzione)*

Attualmente oltre l'80% degli acquisti in Italia è gestito da 5 centrali d'acquisto*³. Le prime centrali di acquisto in Italia risalgono alla metà degli anni Novanta, come tentativo della distribuzione

*³ Centrali d'Acquisto (*Associated Buyer Office*): organizzazione che provvede all'acquisto per conto di più acquirenti. In alcuni casi concludono effettivamente l'acquisto di merci e servizi, in altri stabiliscono le condizioni quadro e l'acquisto viene effettivamente realizzato dagli associati. In altri casi funzionano come centrali di referenziamento.

italiana, come già detto particolarmente frammentata, di rispondere all'ingresso di gruppi multinazionali e di garantire maggiore trasparenza nella contrattazione con l'industria.

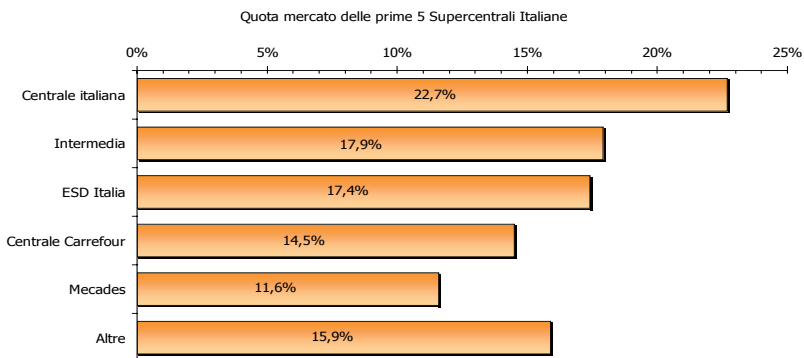


Figura 1.1: Quota mercato delle prime 5 Centrali d'acquisto italiane, 2006
(Fonte: Federdistribuzione)

I principali operatori assumono la forma giuridica di società per azioni o di cooperative; comune il ricorso alle forme consortili. Spesso infatti le aziende che danno vita a gruppi d'acquisto o centrali d'acquisto costituiscono società ad hoc con lo scopo di gestire in comune i contratti di fornitura di società indipendenti (benché tendono sempre più a svolgere a livello centralizzato altre funzioni, quali ad esempio il marketing, la gestione dei marchi commerciali, la pubblicità, etc.).

Le società cooperative a responsabilità limitata sono la forma prevalente dell'associativismo.

I singoli aderenti alle unioni volontarie o gruppi d'acquisto possono assumere la forma di società di persone, di capitali o, in alcuni casi, di ditta individuale (si veda la tabella 1.2).

Le aziende operano con "insegne" differenti a seconda del target di mercato, della collocazione regionale o del canale di vendita scelto. Anche se gran parte della differenziazione, in materia di insegne, è dovuta ad acquisizioni di imprese specializzate per canale di vendita,

l'immagine che queste possono avere incide fortemente sulla redditività dei punti vendita. La tabella 1.3 mostra per ciascuna centrale d'acquisto l'organizzazione delle aziende associate nei differenti canali di vendita, evidenziando l'insegna sotto cui operano. Alcuni canali risultano particolarmente competitivi, altri sono al momento rappresentati da poche insegne ben differenziate in materia di prezzi, servizi o localizzazione geografica.

	Azienda - Gruppo	Proprietà
Aziende della Grande Distribuzione	Bennet	Famiglia Ratti
	Standa-Billa	Rewe (D)
	Carrefour-GS	Carrefour-Promodès (F)
	Coop Italia	Consorzio di cooperative aderente alla Lega delle Cooperative
	Esselunga	Famiglia Caprotti
	Finiper/Unes	Famiglia Brunelli, Gruppo Carrefour-GS (F)
	Gruppo Auchan	Società Italiana Distribuzione Moderna S.p.A. - Auchan (F)
	Gruppo Pam	Gecos S.p.A.
Aziende della Distribuzione Organizzata	Agorà Network	Partnership di cinque aziende (Iperal-Sermark, Gruppo Sogegross, Gruppo Orrigoni e Gruppo Poli)
	Conad	Consorzio di cooperative e imprenditori aderente alla Lega delle Cooperative
	Consorzio C3	Consorzio formato da 26 aziende
	Crai	Gruppo d'acquisto
	Despar	Consorzio formato da 11 aziende
	Gruppo Lombardini	Famiglia Lombardini
	Il Gigante	Famiglia Panizza, Esselunga (21%)
	Interdis	Gruppo d'acquisto formato da 38 aziende
	Lidl	Gruppo Schwarz (D)
	Magazzini Gabrielli	Famiglia Gabrielli
	Selex	Gruppo d'acquisto formato da 31 imprese
	Sigma	Società cooperativa
	Sisa	Unione volontaria
	Sun	Consorzio formato da 5 aziende

Tabella 1.2: Assetto proprietario delle principali aziende del settore GDO italiano.

Il comportamento dei consumatori è caratterizzato dal ricorso contemporaneo ad una molteplicità di canali in relazione alle diverse merceologie acquistate, alla propensione al prezzo (scelta dei canali caratterizzati da prezzi più bassi), agli scopi dell'atto di acquisto (spesa quotidiana, spesa per stock settimanale/mensile, etc.). Ciò giustifica la tendenza prevalente nella Grande Distribuzione ad attrezzarsi con una rete multicanale.

GDO Italiana, Prime 7 imprese

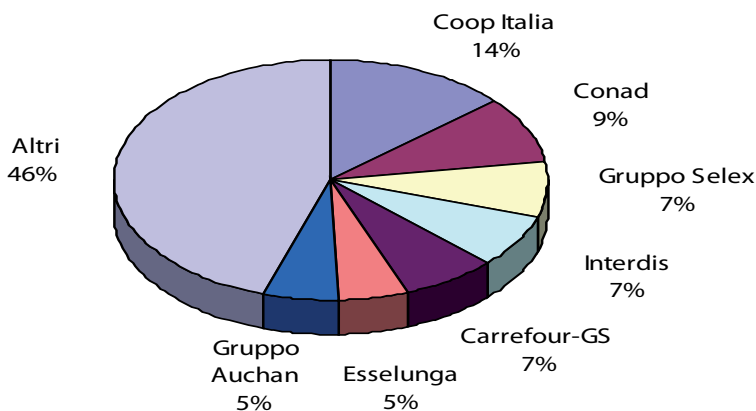


Figura 1.2: Le principali imprese della GDO in Italia per fatturato 2005
(Fonte: Federdistribuzione)

Tra le principali aziende presenti nel mercato italiano poche hanno fatto una scelta decisamente monocanale: si possono ricordare Esselunga concentrata nei supermercati/superstore, Finiper negli ipermercati (ma con Unes opera anche nei supermercati), Eurospin e Lidl nei discount.

La strategia di focalizzare la propria offerta su di un unico format ha come obiettivo il raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso competenze specifiche sul canale che contribuiscono a creare il "servizio" specifico per quella formula (iper: profondità e

ampiezza di gamma; discount: economicità; supermercato/superette: vicinato).

Le aziende multicanale differenziano le tipologie distributive anche attraverso l'insegna che varia a seconda del canale.

Per le aziende della Distribuzione Organizzata la scelta dell'impostazione multicanale (nella quale è preponderante spesso il negozio di media-piccola superficie) è di fatto obbligata, corrispondendo alla storia stessa delle varie organizzazioni, risultato dell'aggregazione nel tempo di soggetti imprenditoriali diversi.

La presenza di una molteplicità di insegne, tipica di questo modello distributivo, offre comunque la flessibilità necessaria ad accogliere imprese diverse pur in presenza di sovrapposizioni territoriali, anche se per esigenze competitive, la spinta è verso la razionalizzazione della rete, con accorpamenti, riduzione del numero dei Ce.Di., aperture di punti di vendita di grande superficie, revisione del format di vicinato facendo leva sul servizio, da un lato, e sulla convenienza, dall'altro.

Centrale/Aziende	Tipologia di punto vendita				
	Iper	Supermercati	Superette	Discount	Tradizionali
Centrale Italiana:					
Coop Italia	Ipercoop	Coop	Coop, Minicoop, Incoop	Dico, Dicoop	-
Sigma	-	Sigma	OK Sigma	D.Al.	Negozi Italia
Gruppo Il Gigante	Il Gigante	Il Gigante/	-	-	-
Despar	Interspar	Despar, Eurospar	Despar	-	Despar
Conad-Rewe					
Billa	IperStanda	Billa, Standa	-	Penny Market	Il Punto Sigma
Conad:	E. Leclerc Conad	Conad, Cross Superstore Conad, Conad City	Margherita	Todis	-
Consorzio C3	-	Lando Supermercati, Supermercato Tosano, Vivo,	-	-	-
Coralis	-	Bontò, Ecco, Verdeblu	-	-	-
Esd Italia:					
Agorà Network	Iperal, Semark	Iperal, Basko, Poli, Tigros, etc.	DoroCentry, Gran Di, Tigros, etc.	Ekom	-

Gruppo Sogegross	Iperfresco Basko	Iperfresco Basko, Super Basko	DoroCentry, Basko	Ekom	-
Gruppo Selex	Iper Famila, Galassia Famila/ Aliper/Iper Dolomiti/Iper Zerbimark/Iper Pan/Mega	Super A&O, Uni, Ali Supermercati/Dok Supermercati/Marpì Supermercati/Super Pan/Alì A&O	-	HarDis, Su discount, Dimeno, MD discount, Dipiù	-
Esselunga	-	Esselunga Supermarket, Superstore	Sottocasa	-	-
Eurospin Italia	-	-	-	Eurospin	-
Centrale Carrefour-					
Carrefour-GS	Carrefour/ Continente	Supermercati GS	Diperdi	-	Diperdi
Finiper	Iper	Unes	- Tuttok/Ui, Savoini	U2	-
Intermedia:					
Auchan	Auchan, Cityper	Sma	Punto Sma	Simply	-
Gruppo Pam	Panorama	Pam, Superal	Metà, Pam Club, Ildi	In's	-
Gruppo Lombardini	Pellicano, Continente	Comprabene	Comprabene	LD Market	-
Gruppo Bennet	Bennet	-	-	-	-
Consorzio Sun	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gabrielli	Oasi	Maxi Tigre, Tigre	Tigre	Dis	-
Lidl	-	-	-	Lidl	-
Mecades					
Interdis	Ipersidis, Iperdi, IperAlvi, IperDugan, altre varie	Supermercati Brianzoli, Super M, Sidis, Maxi Sidis, Di meglio	Sidis, Tuttodi, Scudo, Puntomarket, Alvi, altre varie	Sosty	-
Sisa	Sisa Superstore	Sisa	Issimo	-	-
Crai	IperCrai, Ipermirabella	Crai, Paper supermercato, Supercrai	Super Crai, Simpata Crai	Europa Europa	-

(* Gruppo Metro non incluso in quanto Cash and Carry)

Tabella 1.3: Principali insegne italiane, Centrali e canali di vendita
(elaborazioni C-log da fonti varie)

1.5 I canali di vendita

Il settore della vendita al dettaglio mostra un incremento delle strutture di vendita più grandi, dei discount e delle vendite “dirette” (ambulanti, *outlet*, etc.) a discapito dei negozi tradizionali, stretti nella forbice dell’evoluzione commerciale del settore grocery.

Il mercato alimentare registra dal 1996 un calo di circa la metà degli esercizi tradizionali di vendita (i negozi tradizionali sono passati dal 40,6% al 22,1% delle vendite), mentre per quanto riguarda il mercato non alimentare la perdita si contiene attorno a dieci punti percentuali*4 (si veda la figura 1.3).

Le variazioni sono significative soprattutto per i canali Iper e Super e, con la riorganizzazione delle principali insegne europee e mondiali in atto proprio in questi ultimi anni, la forza di questi format di vendita si farà sempre più importante.

L’incremento lieve del canale Discount non deve trarre in inganno: il canale *hard e soft discount**5 assumono maggiore peso anno dopo anno, approfittando della congiuntura economica attuale che accresce l’importanza del fattore prezzo nel processo di acquisto di beni di largo consumo e del rapporto qualità-prezzo che le insegne discount sono riuscite a comunicare ai propri clienti.

Invariato il numero di superette, con un aumento significativo di acquisizioni e casi di associazionismo.

Il settore della GDO in Italia risulta alquanto diverso dai restanti Paesi aderenti all’Unione Europea sia per quanto riguarda la concentrazione del mercato (55% quota dei primi 5), sia per l’elevata frammentazione dei punti di vendita su un territorio caratterizzato da una configurazione non ottimale (stretto e lungo, sbilanciato nei flussi Nord-Sud) – si veda la figura 1.4.

*4 www.federdistribuzione.it, “Mappa della distribuzione Italiana”, Ottobre 2006

*5 *Hard discount*: superficie di vendita medio grande che, attraverso una politica di abbattimento di costi d’impianto, di gestione e di servizio, offre in self-service una gamma limitata di prodotti generalmente di largo consumo e “non di marca”, a prezzi contenuti rispetto alla media di mercato (fonte: analisi delle serie storiche 2002, ISTAT). *Soft discount*: punto di vendita self-service, assortimento ristretto solo grocery, di articoli esclusivamente preconfezionati (solitamente 2 – 3 articoli per categoria), esposizione di merce su pallet e/o all’interno dei colli posizionati sugli scaffali. Rare promozioni e ridotte aree di parcheggio.

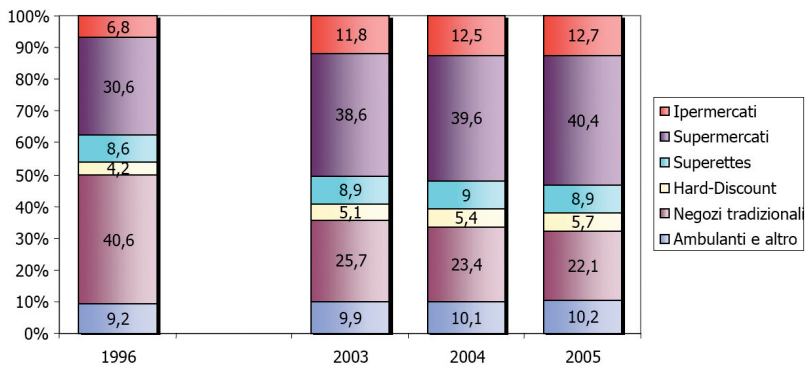


Figura 1.3: Evoluzione quote di mercato dei canali -generi alimentari
(Fonte: Federdistribuzione 2006)

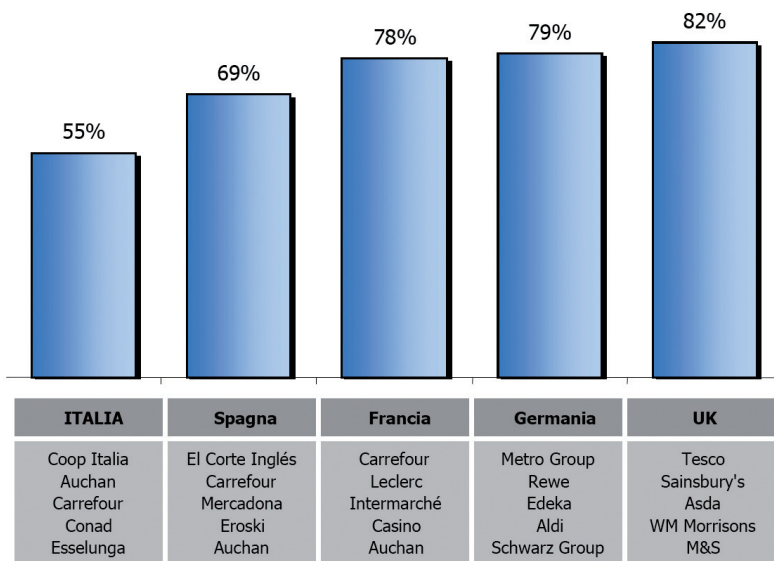
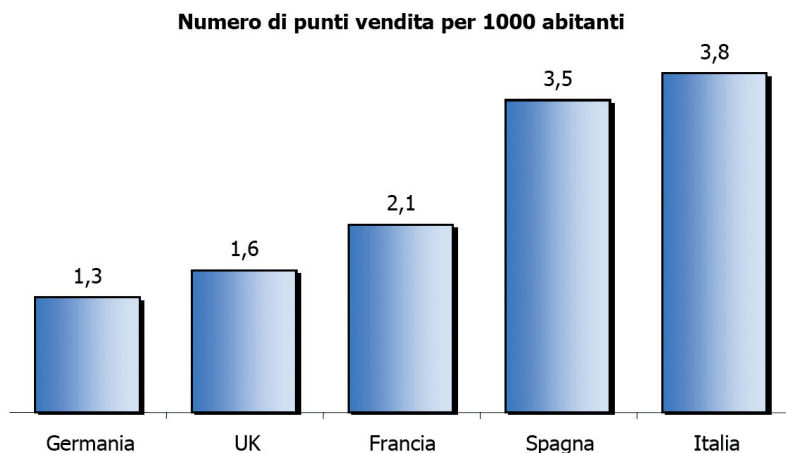


Figura 1.4: Quota di mercato dei primi 5 distributori (fonte: elaborazioni C-log su dati Euromonitor)



*Figura 1.5: Punti di vendita per abitante in Europa
(fonte: elaborazioni C-log su dati Euromonitor)*

La maggiore frammentazione è evidente anche dalla figura 1.5, che mostra la maggiore incidenza dei piccoli punti vendita in Italia (circa 30%) rispetto ai principali paesi europei. In particolare dal 2002 al 2004 in Italia vi è stato un incremento in termini di quota di mercato dei supermercati di piccola taglia (dimensioni inferiori ai 1.000 m²) e una stazionarietà di iper e super di grande dimensione (oltre 2.500 m²). Di seguito si analizzeranno le consistenze e le caratteristiche delle principali tipologie di esercizi della distribuzione alimentare: gli ipermercati, i supermercati, le superette e i discount.

1.5.1 Ipermercati

Gli ipermercati in Italia sono tradizionalmente associati ai centri commerciali. La situazione si sta però modificando. Anche nel nostro Paese, infatti, cominciano a svilupparsi tipologie diverse di centri, quali i “parchi commerciali” o i *factory outlet*, nelle quali il ruolo della componente alimentare è marginale se non del tutto assente. Ne consegue che il ruolo di promotore, che è stato per lungo tempo

monopolizzato dagli operatori della GDO, viene assunto anche da altri soggetti quali operatori immobiliari, piuttosto che specialisti stranieri che hanno individuato nell'Italia un mercato ricettivo, con ampie prospettive di crescita.

Dal punto di vista geografico la concentrazione massima di ipermercati si riscontra nel Nord-Ovest (la sola Lombardia totalizza il 29% circa del totale ipermercati). È interessante notare come la dimensione media dei punti di vendita delle unità presenti nel Nord Italia sia decisamente superiore a quella delle unità localizzate nel Centro-Sud.

Regioni	Ipermercati (≥ 8000 m ²)	Ipermercati (<8000 m ²)	Superstore e mini-iper (2500-5000 m ²)	%
Piemonte	6	24	40	11,8
Valle d'Aosta	1	1	-	0,3
Liguria	1	3	4	1,3
Lombardia	33	48	91	28,9
Veneto	7	17	37	10,3
Trentino Alto Adige	-	-	3	0,5
Friuli Venezia Giulia	-	7	9	2,7
Emilia Romagna	9	12	26	7,9
Toscana	6	8	28	7,1
Marche	3	9	7	3,2
Umbria	-	2	3	0,8
Lazio	4	13	20	6,2
Abruzzo	5	2	6	2,2
Molise	-	3	2	0,8
Campania	3	6	12	3,5
Puglia	9	5	7	3,5
Basilicata	-	2	-	0,3
Calabria	-	5	10	2,5
Sicilia	4	3	9	2,7
Sardegna	-	7	13	3,4
Totale Italia	91	177	327	100

Tabella 1.4: Numero degli Ipermercati per Regione, 2005 (Fonte: Federdistribuzione)

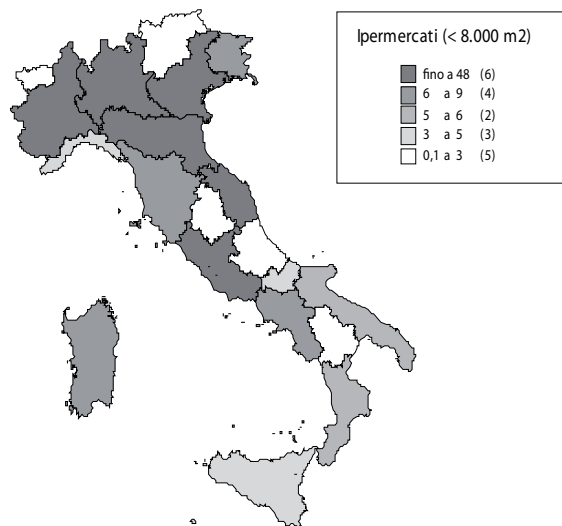
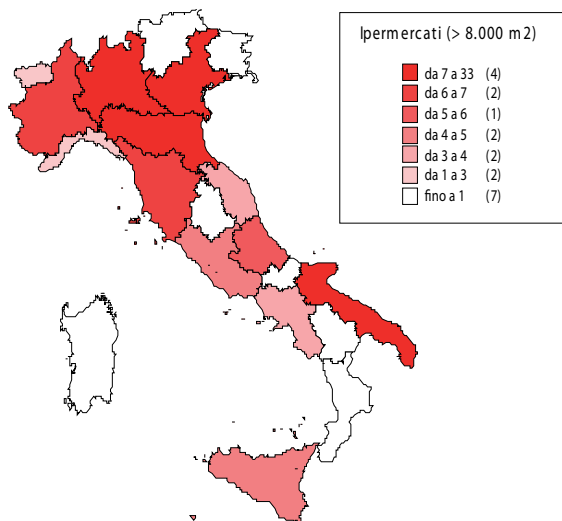


Figura 1.6: Distribuzione geografica degli Ipermercati in Italia

1.5.2 Supermercati

I supermercati rappresentano ancora la struttura portante della distribuzione alimentare italiana, canalizzando più del 40% delle vendite (alimentari fresco e confezionato) secondo per numerosità alle sole superette.

Dall'analisi della ripartizione geografica si evidenzia una concentrazione maggiore di supermercati nel Sud e nelle Isole seguita da Nord-Ovest. La ripartizione territoriale delle superfici evidenzia invece una concentrazione maggiore, in rapporto alla numerosità, nell'area Nord-Occidentale, dove i punti di vendita hanno una superficie media superiore.

Il ruolo del supermercato si sta progressivamente modificando e le principali tendenze in atto evidenziano:

l'affermazione di questa tipologia di esercizio come struttura di prossimità;

l'evoluzione verso il cosiddetto *superstore*, formula che integra un'ampia e profonda offerta di prodotti food, con diverse categorie del non food come ad esempio l'abbigliamento;

una sempre maggior attenzione ai prodotti freschi con la presenza, anche nei punti di vendita di superficie modesta, della vendita assistita per prodotti quali formaggi, salumi, carne e pesce.

Regioni	Numero	%
Piemonte	488	6,5
Valle d'Aosta	9	0,1
Liguria	163	2,2
Lombardia	1.040	13,8
Veneto	745	9,9
Trentino Alto Adige	171	2,3
Friuli Venezia Giulia	243	3,2
Emilia Romagna	537	7,1
Toscana	346	4,6
Marche	254	3,4
Umbria	150	2,0
Lazio	741	9,8

Abruzzo	210	2,8
Molise	42	0,6
Campania	497	6,6
Puglia	538	7,1
Basilicata	83	1,1
Calabria	321	4,3
Sicilia	679	9,0
Sardegna	269	3,6
Totale Italia	7.526	100

*Tabella 1.5: Numero dei Supermercati per Regione, 2005
(Fonte: Federdistribuzione)*

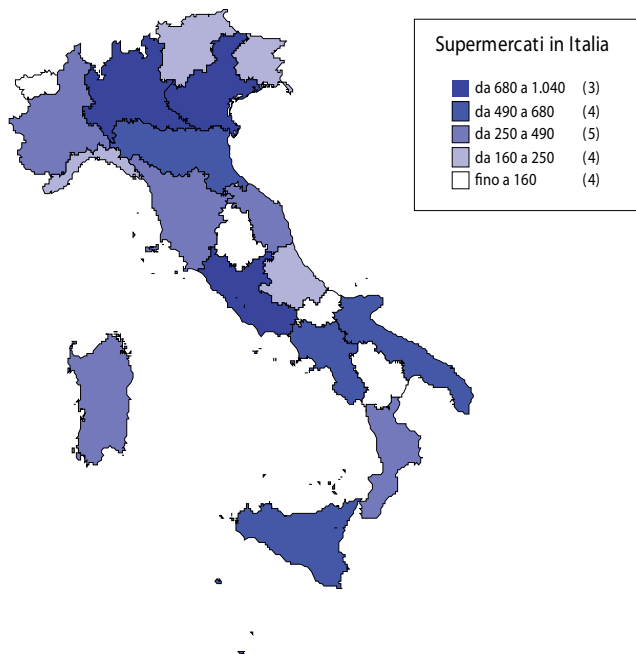


Figura 1.7: Distribuzione geografica dei Supermercati in Italia

1.5.3 Superette

Questa tipologia di canale vanta una notevole presenza numerica e una elevata capillarità geografica.

Offre soprattutto un elevato servizio alla clientela derivante dalla prossimità. Il format, che negli ultimi anni ha subito la forte concorrenza delle superfici più grandi, ha comunque registrato una certa ripresa soprattutto nelle grandi città.

Regioni	Numero	%
Piemonte	649	8,2
Valle d'Aosta	24	0,3
Liguria	326	4,1
Lombardia	996	12,6
Veneto	809	10,2
Trentino Alto Adige	292	3,7
Friuli Venezia Giulia	257	3,2
Emilia Romagna	643	8,1
Toscana	399	5,0
Marche	376	4,7
Umbria	222	2,8
Lazio	809	10,2
Abruzzo	93	1,2
Molise	20	0,3
Campania	383	4,8
Puglia	538	6,8
Basilicata	66	0,8
Calabria	136	1,7
Sicilia	437	5,5
Sardegna	449	5,7
Totale Italia	7.924	100

*Tabella 1.6: Numero dei Superette per Regione, 2005
(Fonte: Federdistribuzione)*

1.5.4 Discount

Il format del canale discount si è progressivamente modificato nel tempo per venire incontro ai gusti e alle abitudini di consumo degli italiani.

Gli operatori sono intervenuti soprattutto sul mix di assortimento, che ha portato, da una parte, all'ampliamento del numero medio di referenze (dalle 700/800 iniziali alle attuali 1.200/1.300), dall'altra, alla graduale introduzione dei prodotti di marca.

Sono state inoltre introdotte le *private label**6 e categorie merceologiche complementari, quali surgelati, ortofrutta e macelleria.

L'evoluzione del format e la crescita numerica registrata negli ultimi anni ha fatto sì che il canale registrasse una quota di mercato in crescita e un sempre maggiore interesse da parte delle industrie di marca. Il discount si propone, infatti, di diventare sempre più un negozio di vicinato con un'immagine di convenienza complessiva valorizzato dall'offerta di prodotti di marca che continuano ad avere una notevole capacità attrattiva.

Regioni	Numero	%
Piemonte	245	8,3
Valle d'Aosta	7	0,2
Liguria	152	5,1
Lombardia	416	14,1
Veneto	306	10,4
Trentino Alto Adige	64	2,2
Friuli Venezia Giulia	102	3,5
Emilia Romagna	209	7,1
Toscana	166	5,6
Marche	91	3,1
Umbria	64	2,2
Lazio	377	12,8
Abruzzo	93	3,1

*6 *Private label*: prodotti a marchio del distributore.

Molise	17	0,6
Campania	160	5,4
Puglia	185	6,3
Basilicata	13	0,4
Calabria	50	1,7
Sicilia	154	5,2
Sardegna	82	2,8
Totale Italia	2.953	100

*Tabella 1.7: Numero dei Discount per Regione, 2005
(Fonte: Federdistribuzione)*

1.5.5 Sintesi dell'analisi

In tabella 1.8 viene sintetizzata l'analisi svolta, presentando l'offerta dei principali gruppi di distribuzione per canale di vendita. La tabella riporta, dove possibile, le caratteristiche dei gruppi principali all'interno di ogni azienda. Il quadro d'insieme risultante conferma la frammentazione presente a livello di tipologia di punto vendita anche a livello di struttura societaria, per cui le aziende che registrano alti valori di fatturato sono molto spesso composte da tante altre piccole aziende indipendenti. È da notare che a livello logistico a questa frammentazione aziendale corrispondono tante funzioni logistiche indipendenti.

Pur in presenza di un contesto molto particolare, la distribuzione italiana di beni di largo consumo mostra segni inequivocabili di un lento ma costante trend di riallineamento. Tra i principali trend in atto nel settore citiamo:

- l'ingresso dei gruppi distributivi internazionali (Metro, Carrefour, Auchan, Rewe) a partire dagli anni Ottanta e il forte consolidamento attraverso acquisizioni di piccole e medie catene indipendenti degli ultimi anni;
- crescita dell'affiliazione, con reti di punti di vendita in franchising attraverso le quali riconvertire la rete tradizionale in punti di vendita sempre a libero servizio ma più aggiornati e gradevoli;

acquisizioni incrociate all'interno di famiglie e gruppi, per favorire la crescita dimensionale;

creazione di strutture di coordinamento fra le cooperative e le collaborazioni fra le stesse (si pensi ai consorzi interregionali di Coop);

- crescita del sistema dell'associazionismo attraverso le centrali di acquisto;

evoluzione dei gruppi di acquisto verso un ruolo di sempre maggior coordinamento logistico;

studio di nuovi format di punti vendita, alla ricerca di nuovi equilibri fra offerta in assortimento e immagine verso il consumatore;

aumento delle superfici di vendita, a scapito dei magazzini dei punti vendita (riserve), con conseguente aumento delle frequenze di consegna;

razionalizzazione delle strutture logistiche (si veda paragrafo successivo).

Azienda	Fatturato	Numero di punti vendita				Superficie di vendita
		Iper	Super	altri	Totale	
Coop Italia	10.900	76	599	622	1.297	1.452.868
Coop medie	1.746	7	85	534	626	307.807
Coop Adriatica	1.634	14	121	0	135	230.156
Coop Centro Italia	528	1	43	10	54	58.950
Coop Consumatori N-E	752	6	62	14	82	114.346
Coop Estense	1.239	13	35	0	48	162.950
Coop Liguria	603	4	35	0	39	67.109
Coop Lombardia	854	9	42	4	55	115.000
Nova Coop	731	9	50	0	59	116.835
Unicoop Firenze	1.760	6	78	12	96	148.000
Unicoop Tirreno	1.048	7	48	48	103	131.715
Conad	7.300	23	1.313	1511	2.847	1.209.240
NordiConad	1.164	4	167	318	489	191.995
Conad del Tirreno	1.584	8	244	90	342	174.000
Comm. indipendenti assoc.	777	1	105	185	291	111.971
Conad Centro-Nord	643	-	105	76	181	100.160
Pac2000A	1.810	4	351	636	991	n.d.

Conad Adriatico	594	5	101	144	250	112.533
Conad Sicilia	215	-	82	105	187	61.648
Sicilconad Mercurio	214	-	95	76	171	64.884
Gruppo Selex	6.050	44	747	1852	2.643	1.337.233
Unicomm	800	6	38	44	88	nd
Dimar	600	1	62	17	80	nd
altre	4650	37	647	1791	2475	nd
Interdis	5.740	51	1.040	2397	3.488	1.412.653
Carrefour-GS	5.690	51	444	975	1.470	1.073.860
Esselunga	4.355	-	128	0	128	320.000
Gruppo Auchan	4.340	81	163	61	305	708.000
Auchan	2.666	41	-	0	41	338.000
Sma	1.674	40	163	61	264	370.000
Despar	3.521	52	223	1659	1.934	727.084
Aspiag	921	22	53	50	125	276.000
Sisa	3.430	6	565	1041	1.612	725.642
Gruppo Pam	2.407	18	103	408	529	456.600
Sigma	2.400	9	428	1734	2.171	539.314
Consorzio C3	2.420	34	216	315	565	521.666
Crai	2.360	1	377	2256	2.634	760.000
Finiper	2.054	25	105	67	197	265.510
Gruppo Unes	389	-	105	67	172	107.510
Coralis	1.758	13	326	1055	1.394	292.000
Gruppo Rewe-Billa	1725	20	170	231	421	n.d.
Billa	1.160	20	170	0	190	259.000
Penny	565	-	-	231	231	173.250
Gruppo Bennet	1.336	50	-	0	50	255.000
Agorà Network	1.235	7	162	146	315	255.000
Gruppo Sogegross	307	-	101	32	133	n.d.
Eurospin Italia	1.230	-	-	600	600	n.d.
Gruppo Lombardini	1.203	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.
Lidl	940	-	-	360	360	n.d.
Consorzio Sun	850	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.
Gruppo Il Gigante	715	14	18	0	32	85.000

*Tabella 1.8: Dati salienti delle aziende della GDO in Italia – anno 2005
(elaborazione C-log da fonti varie)*

1.6 I processi logistici nel settore della GDO

I fattori sui quali si gioca attualmente la competizione fra gli operatori della Grande Distribuzione Organizzata sono:

- il *livello di servizio*: ossia quel insieme composito di fattori materiali e immateriali in grado di avvicinare l'insegna al cliente, quali: le caratteristiche strutturali e qualitative dell'unità distributiva (edificio, parcheggio, sicurezza, presenza punti di ristoro, zone di relax, etc.), la cortesia e la competenza del personale e il concetto di "soluzione" in cui rientrano l'assistenza post vendita, la gestione dei reclami, la sostituzione dei prodotti, l'informazione alla clientela;
- il *prezzo*, la cui importanza si è enfatizzata a causa della forte incertezza economica che ha determinato un rallentamento dei consumi;
- la *qualità*, che ha acquisito una importanza crescente dopo gli scandali alimentari registrati negli ultimi anni (BSE, afta epizootica, pollo alla diossina, influenza aviaria). L'attenzione del consumatore verso la composizione organolettica dei prodotti è cresciuta ed il ruolo del distributore si è, di conseguenza, arricchito di nuove competenze e responsabilità, sia perché esso stesso produttore, sia perché anello finale della catena e per questo interlocutore diretto e visibile del consumatore;
- *l'immagine dell'insegna*; sono sempre più frequenti le iniziative dei distributori volte a creare una propria e distinta immagine di insegna agli occhi del consumatore, in virtù anche del basso livello di fedeltà che lo caratterizza. La criticità di questo fattore è confermata dai crescenti investimenti pubblicitari;
- la *capillarità della rete di vendita*: l'articolata presenza nel territorio è una componente integrale del business. La rete è, infatti, lo strumento attraverso il quale l'azienda accresce il fatturato e sviluppa economie di scala e sinergie;
- la *logistica*: sia come strumento di contenimento dei costi, sia come funzione capace di accrescere gli standard di servizio e l'immagine dell'insegna.

A livello logistico lo sviluppo più interessante di questi ultimi anni ha riguardato il progetto ECR, terreno di confronto tra Industria di Marca e Aziende della Distribuzione, sviluppatosi con lo scopo di

rendere più efficienti le relazioni fornitore-cliente, di ridurre i costi logistici realizzando un'equa suddivisione dei vantaggi qualitativi e quantitativi fra produzione - distribuzione - consumatore finale, attraverso lo studio, la diffusione e l'applicazione di strumenti di raccordo fra le stesse.

Nonostante l'indubbio successo del progetto ECR, che ha avuto soprattutto il merito di porre all'attenzione degli operatori la necessità di relazionarsi in base al paradigma della "collaborazione", piuttosto che su quello "dell'antagonismo", sono emersi evidenti limiti, il principale dei quali è quello di essere diffuso solo tra le realtà industriali di grandi dimensioni. A questo si aggiungono le limitazioni legate alla fase congiunturale non particolarmente favorevole.

Contrariamente a quanto avviene nel dettaglio tradizionale, in cui la distribuzione fisica è un'attività controllata esclusivamente dalle imprese industriali e funzionale all'alimentazione di una rete capillare di punti vendita, nel *modern trade* il processo di concentrazione e differenziazione dell'offerta commerciale si traduce nella perdita di controllo del processo di distribuzione da parte dei fornitori. Le aziende della GDO risalgono a monte la filiera in modo da assumere il controllo delle attività logistiche funzionali all'espletamento della propria missione aziendale e con l'obiettivo di cumulare gli effetti benefici degli eventuali incrementi di produttività perseguibili.

Negli ultimi anni le imprese hanno profondamente ripensato al ruolo della movimentazione e stoccaggio delle merci, in virtù di alcuni fattori decisivi quali lo sviluppo sempre più spinto di aree dedicate ai prodotti freschi e l'espansione geografica e numerica dei punti di vendita sul territorio.

Le soluzioni adottate dalle aziende della distribuzione alimentare sono differenti, ma comunque riconducibili ai seguenti orientamenti:

- centralizzazione delle consegne presso i Ce.Di. per ridurre i costi e ottimizzare/controllare al meglio la gestione delle merci (sconti logistici);
- maggior collaborazione con i produttori, con l'obiettivo di ridurre il ciclo dell'ordine, aumentare la disponibilità a scaffale dei prodotti, ridurre le inefficienze lungo l'intera *supply chain* (fondamentale in questo senso il ruolo dell'iniziativa ECR);
- sviluppo dei sistemi informativi ai fini sia dell'efficienza gestio-

nale interna sia della comunicazione con i fornitori attraverso l'utilizzo di standard comuni;

- terziarizzazione dei processi operativi (magazzinaggio, trasporto, handling, *pallet pooling*, etc.).

La centralizzazione, che ormai molto diffusa per le referenze grocery, sta interessando in modo sempre più significativo anche i prodotti freschi tradizionalmente consegnati in diretta ai punti vendita. Già in fase avanzata nelle superfici medio-piccole è ancora allo stato embrionale negli ipermercati. Infatti, nel caso dei punti di vendita di maggiori dimensioni la consegna diretta dell'industria al punto vendita può essere giustificata, poiché è possibile rifornirli a carichi completi senza aggravii sensibili ai costi di distribuzione. Mentre l'elevata rotazione dei prodotti consente di non rinunciare agli sconti quantità, i bassi costi dello spazio dovuti ad una localizzazione extraurbana dei punti vendita rendono meno problematica la presenza di un'area retrostante di stoccaggio (riserva).

Il canale diretto è la modalità che supporta la penetrazione del mercato di quei distributori che basano la propria crescita sull'apertura di punti di vendita di elevate dimensioni, mentre la centralizzazione delle scorte si impone in tutti gli altri casi (emblematico è il caso di Esselunga, che nonostante una percorrenza media di oltre 80 km ha un livello di centralizzazione prossimo al 100%). Le imprese commerciali moderne delegano inoltre all'industria la gestione della movimentazione di tutti quei prodotti considerati problematici per motivi fisiologici (beni deperibili a ridotta *shelf-life*), tecnologici (garanzia della catena del freddo) ed economici (alto rapporto peso/volume rispetto al valore unitario).

Il trasporto da Ce.Di. a punto vendita avviene di solito separato per categoria di prodotto. In alcuni casi si usano dei mezzi che consentono di portare più categorie merceologiche (ad esempio freschi e scatolame), in modo da saturare meglio il mezzo con frequenze di consegna elevate e vani di carico dotati di paratie per avere a sino a 3 differenti temperature sullo stesso mezzo.

Anche le aziende della Distribuzione Organizzata, la cui logistica risente in generale della natura e della storia delle singole organizzazioni (unioni o gruppi di imprese tra la loro autonome), è impegnata a costruire sistemi logistici integrati, accorpando piattaforme

e centri distributivi delle singole aziende in modo da superare la frammentazione e migliorare le performance mettendo in comune impianti, risorse e know how.

1.7 Le caratteristiche dei Centri Distributivi (Ce.Di.)

Come evidenziato in figura 1.8 tipicamente i Ce.Di. non devono essere molto lontani dai supermercati (la distanza media è usualmente inferiore ai 100 km), mentre per gli ipermercati la distanza media può essere maggiore (superiore ai 250 km), con conseguente bisogno di un numero minore di piattaforme distributive. In relazione alla percorrenza media dal Ce.Di. ai punti vendita alcune aziende del settore GDO si avvalgono di una rete su due livelli, affiancando ai Ce.Di. nazionali una rete di Ce.Di. regionali e piattaforme di transito che ricevono carichi completi dal Ce.Di. nazionale o dai fornitori per ricomporli in carichi misti per i diversi punti di vendita.

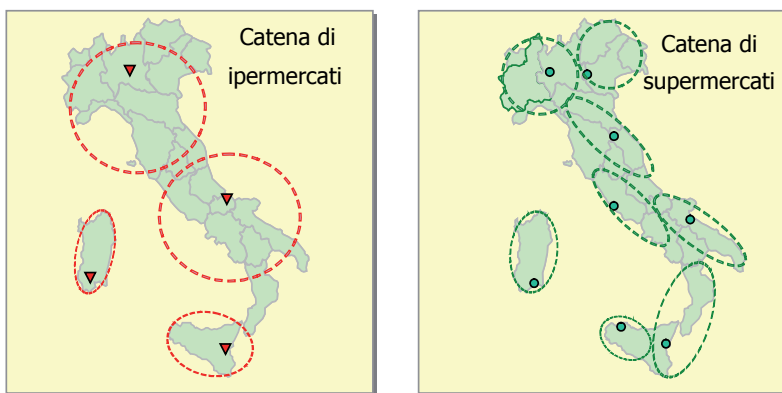


Figura 1.8: Strategie di razionalizzazione dei Ce.Di. per un'azienda operante su scala nazionale

Le imprese della GD e DO strutturano la rete logistica specializzando i Ce.Di. per categoria di prodotto e per canale di vendita. La ripartizione di Ce.Di. e piattaforme, operata in funzione della rotazione delle referenze, si traduce nella centralizzazione delle scor-

te di prodotti a bassa rotazione in un numero limitato di depositi e nella gestione dei prodotti alto vendenti tramite Ce.Di. regionale e/o piattaforma.

La separazione tra queste due tipologie di strutture non è sempre facilmente attuabile. Spesso si assiste alla creazione di siti logistici ibridi che contemplano al loro interno una zona di stoccaggio per i prodotti a bassa rotazione e un'area di smistamento per quelli caratterizzati da elevati volumi di vendite. La funzione dei Ce.Di. e delle piattaforme è quella di ricevere gli ordini emessi giornalmente dai punti vendita, di consolidarli e di trasmetterli alla centrale di acquisto che provvederà a tramutarli in acquisti presso i fornitori. Il rifornimento dei punti vendita per la totalità dell'assortimento è effettuato componendo i carichi nei Ce.Di. regionali dove i prodotti a bassa rotazione arrivano dai magazzini centrali per essere aggiunti a quelli ad alta rotazione. I maggiori costi dovuti alla doppia movimentazione di capitali in scorte, conseguente alla centralizzazione del magazzino.

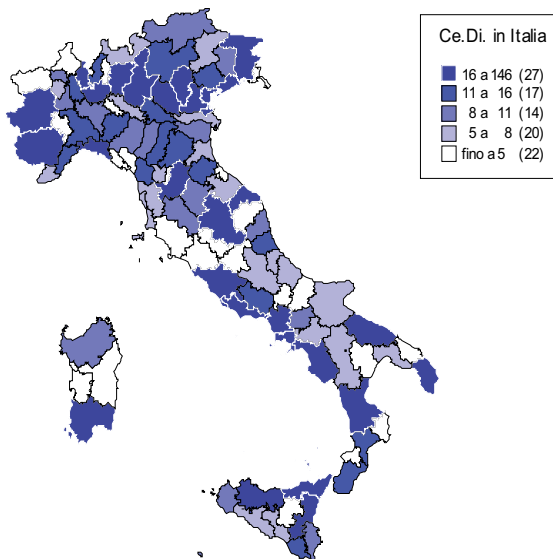


Figura 1.9: Distribuzione geografica dei principali Ce.Di. (di proprietà o in outsourcing) in Italia - fonte: C-log

Proprio l'evoluzione del ruolo dei Ce.Di. è un tema decisamente attuale: alcuni distributori stanno infatti valutando la trasformazione da una gestione a stock a una gestione a transito per una parte di fornitori/referenze, il cosiddetto "cross-docking". Tale modalità è di fatto già utilizzata nell'ortofrutta e per i prodotti stagionali e sempre più nei freschi ed è in molti casi in procinto di essere estesa anche ad una quota dei prodotti *grocery* (scatolame alimentare secco e non alimentare).

Dal punto di vista dimensionale e gestionale, i magazzini delle principali insegne della GDO sono molto simili fra loro in termini di numero e tipologia di referenze gestite. Tutti gestiscono prodotti *grocery*. In alcuni casi nello stesso sito sono presenti anche aree di stoccaggio di altri generi (ad esempio i freschi o non food), mentre i surgelati sono tipicamente gestiti da operatori specializzati e dotati di impianti ad hoc.

Con riferimento ai prodotti *grocery*, il numero medio di referenze gestite è circa 9.000 (valore destinato a crescere in futuro) molto differenti in termini di movimentazione. La curva ABC di Pareto risultante è assai accentuata, il cui l'80% delle movimentazioni è data dal 15% delle referenze (classe A).

Come evidenziato in figura 1.10 i magazzini possono essere suddivisi in due *cluster* principali in base alla superficie occupata e alla movimentazione annua (tipicamente espressa nella GDO in colli):

Ce.Di. di medie dimensioni: occupano una superficie di 20.000/25.000 m² e movimentano poco meno di 30 milioni di colli all'anno. Il numero di baie (ingresso + uscita) è fra le 30 e 40.

Ce.Di. di grandi dimensioni: occupano una superficie di 40.000 m² e movimentano circa 40 milioni di colli all'anno. Il numero di baie (ingresso + uscita) è fra 80 e 90.

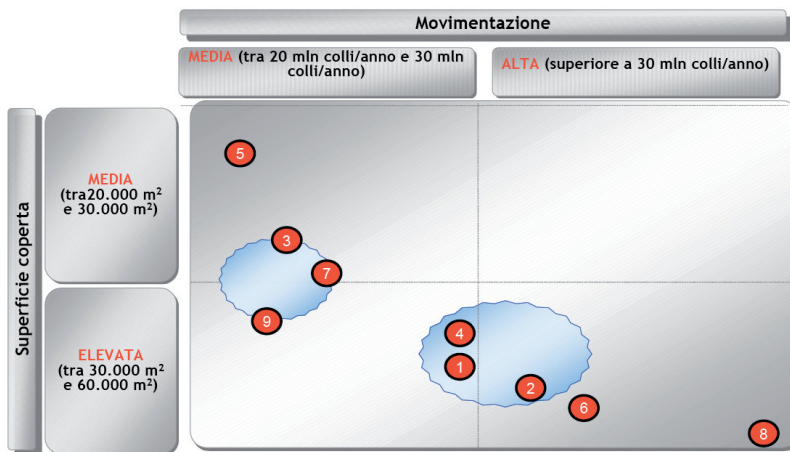
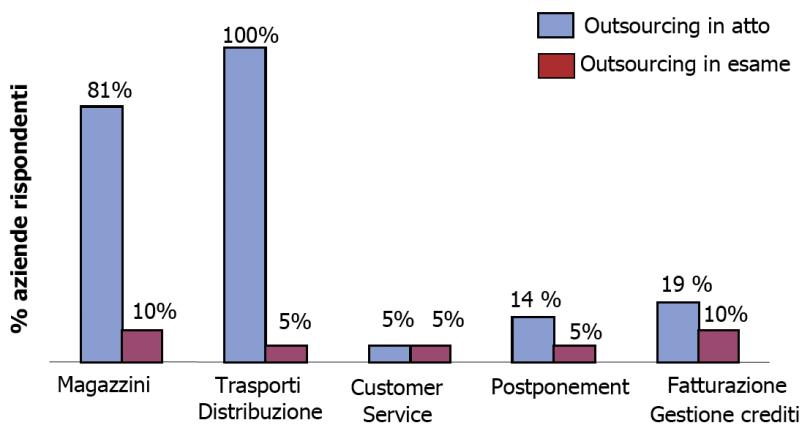


Figura 1.10: Caratteristiche dei Ce.Di. esaminati in termini di superficie occupata e movimentazione annua (fonte: Osservatorio sui sistemi di Materials Handling del Politecnico di Milano)

Tipicamente i magazzini della GDO hanno una rapporto 1:1 fra superficie coperta e area di stoccaggio. Più in particolare si è osservata la stessa impostazione per tutti i Ce.Di.: forma rettangolare, rapporto 2:1 fra i due lati dell'edificio, altezza utile sotto trave in media pari a 10 m, aree di ingresso e uscita della merce contrapposte.

Lo stoccaggio delle UdC pallettizzate avviene su scaffalature portapallet, dedicando il primo livello (e talvolta anche il secondo) al picking. Considerando un'altezza media della cella di stoccaggio pari a 1,8 m, sopra ogni postazione di picking sono al massimo disponibili 5 postazioni di stoccaggio. Sono utilizzate anche rulliere a cartoni per gli articoli di classe C e drive in/cataste per gli articoli a maggiore rotazione.

Negli ultimi anni il canale distributivo si è arricchito di una nuova figura, quella del fornitore di servizi logistici che, frapponendosi tra industria e distribuzione, ne integra i circuiti distributivi. Come evidenziato in figura 1.11 la percentuale di terziarizzazione è maggiore sul trasporto, rispetto ai magazzini.



*Figura 1.11: Strategie di terziarizzazione della logistica
(fonte: indagine Ailog, 2005)*

CAPITOLO 2

IL PALLET E LA SUA SUPPLY CHAIN

2.1 Il pallet in legno: dalle origini ai nostri giorni^{*7}

Per definire la data ufficiale di comparsa del pallet occorre fare riferimento all'ultimo conflitto mondiale, quando le truppe statunitensi ne fecero un uso massiccio per l'approvvigionamento di materiale bellico e di sussistenza per le forze armate impegnate al fronte. Durante lo sbarco in Normandia la voce "pallet" comparve per la prima volta nei packing-lists dei materiali bellici.

Nell'immediato dopoguerra, i pallet fecero la loro comparsa come strumento di movimentazione di materiale civile e assistenziale a supporto delle opere di ricostruzione (piano Marshall).

L'estrema versatilità e robustezza del supporto, la facilità di stoccaggio e movimentazione furono peculiarità subito apprezzate a livello industriale, in primis dalle aziende nord-americane.

Con la diffusione dei pallet ad opera degli Stati Uniti anche le nascenti industrie europee, impegnate nella ricostruzione post-bellica, accolsero la novità e già nel 1946 venne costituita la FEFPEB, Federazione Europea dei Fabbricanti di pallet e di imballaggi in legno.

A partire dall'inizio degli anni Cinquanta, per favorire ed ottimiz-

^{*7} Per una trattazione approfondita, si rimanda a : S. Cerullo, "Il pallet in legno", ed. Il Sole 24Ore, 2001

zare il sistema dei trasporti, i tecnici europei del settore decisero di mettere a punto un pallet ferroviario standard, di dimensioni 800 x 1.200 mm a quattro vie non reversibile.

Tale standard venne definito indipendentemente dall'analogo processo di normazione dell'ANSI^{*8}, attraverso il quale gli Stati Uniti definirono per primi dodici tipologie di pallet standard (nelle misure comprese tra i 24x32 ed i 48x48 pollici).

In Europa il pallet di origine americana più utilizzato, con misura 48 x 40 pollici (1219 x 1016 mm) sempre a quattro vie non reversibile, venne presto accantonato perché non si abbinava alle larghezze ridotte dei carri ferroviari occidentali dell'epoca.

Verso la metà degli anni Cinquanta vengono formulate le prime proposte di modello comune. Il primo capitolato europeo, per la misura 800 x 1200 mm a quattro vie non reversibile proposta da OBB (ferrovie austriache), viene depositato nel 1954 presso l'UIC (Union International des Chemins de Fer) di Strasburgo, ente preposto alla tutela dell'europallet nell'ambito del Pool Ferroviario Europeo, da cui nasce il marchio Eur detenuto dalle ferrovie Tedesche.

Negli anni Sessanta, sulla scia delle crescente industrializzazione, si sviluppano i primi grandi produttori di pallet, tra cui gli italiani Piero della Valentina e Toscana Pallet, e si avvia la standardizzazione a cura dell'UNI (Ente nazionale italiano di unificazione).

Nel 1961 le ferrovie tedesche, svizzere e austriache formarono un Pool di pallet europei (PEP) che portò in breve, con l'adesione di altre ferrovie, alla generazione di un sistema logistico per la circolazione dei pallet Eur: il sistema prevedeva postazioni di accettazione merci diffuse su un vasto territorio e alcune regole di scambio dei pallet che permettevano di riutilizzare immediatamente i pallet vuoti per nuovi carichi, diminuendo sensibilmente i tempi ed il trasporto a vuoto.

Negli anni successivi, come conseguenza dei notevoli interessi in materia di standardizzazione, cominciarono a diffondersi le prime aziende di riparazione pallet. Questa attività, da un lato rispondeva alle necessità di risparmio di materia prima necessario a quell'epo-

*8 ANSI: American National Standards Institute

ca, dall'altro liberava gli utilizzatori dai problemi di stoccaggio dei pallet vuoti o danneggiati.

L'industria italiana del settore compì enormi progressi in quegli anni: nel 1982 venne introdotto il pallet "Centromarca": con misure di 800 x 1200 mm, un peso (e di conseguenza un prezzo) inferiore allo standard Eur, il pallet Centromarca conobbe un periodo di forte espansione sul territorio nazionale contribuendo a portare l'Italia tra i primi paesi europei per volume di produzione. Negli anni Novanta il settore iniziò ad aprirsi verso l'Est Europa, importando materie prime (tronchi), semilavorati (tavole) e prodotti finiti, unitamente al diffondersi di nuove tecnologie e certificazioni per la movimentazione e la riparazione dei pallet.

Al tradizionale pallet in legno si affiancano nuove tipologie di imballaggio dalle caratteristiche più disparate: roll container, contenitori richiudibili, pallet in plastica, in resina, etc.

Sempre negli anni Novanta si assiste ad un forte sviluppo del settore della riparazione e viene istituito un nuovo quadro normativo relativo agli imballaggi e ai rifiuti d'imballaggio con la creazione del Conai (Consorzio Nazionale Imballaggi) e del relativo consorzio di filiera, Rilegno (Consorzio Nazionale per il recupero e riciclaggio degli imballaggi in legno). Nascono riviste tecniche di settore e si sviluppano corsi accademici specifici per accrescere il potenziale strategico dell'industria italiana del settore tramite la ricerca e l'innovazione.

Sbarcano in Italia anche i primi sistemi di noleggio e gestione dei parchi pallet (*pallet pooling*): Chep Italia (Commonwealth Handling Equipment Pool) nel 1991, Prs (Pallet Return System) nel 1998 e Lpr (Logistic Packaging Return) nel 2000.

Nel 1995 i produttori, i riparatori e utilizzatori provenienti da Francia, Germania e Svizzera fondano la European Pallet Association (Epal); si uniranno negli anni seguenti i comitati nazionali di Slovenia (1996), Belgio, Spagna e Gran Bretagna (1997), Italia ed Irlanda (1999), USA (2000), Polonia (2002), Portogallo (2003) e Olanda (2005)^{*9}.

^{*9} Qualipal, "Manuale pratico del pallet Eur-Epal", Milano, 2005

Il sistema Epal è stato introdotto in Europa in modo da garantire, oltre all'uniformità dimensionale già definita con il pallet Eur, anche il rispetto di specifiche tecniche e di qualità sulla produzione e riparazione, validi sia per gli scambi nazionali che per quelli internazionali. In Italia il controllo e la certificazione del sistema Epal è stata affidata alla società SGS (Société Générale de Surveillance), un ente terzo *super partes* che vigila sul rispetto delle norme internazionali previste.

Il Sistema Epal è stato introdotto in Italia dal marzo 1999 a cura di Indicod-ECR, Centro coordinamento IDM (Industria di marca) – GDO (Grande Distribuzione Organizzata), Ferrovie dello Stato, trasportatori e associazioni di produttori e di riparatori di pallet.

Fino al 1999, le Ferrovie dello Stato facevano parte del pool europeo dei pallet (PEP), tutelavano il marchio Eur e il rispetto della qualità dei pallet mediante azioni di controllo. Dal 1999, la responsabilità del marchio Eur e l'applicazione delle prescrizioni della Fiche UIC è passata a Epal. L'uscita delle Ferrovie italiane dal PEP ha comportato il cambiamento della marchiatura del pallet Epal appena introdotta in Italia. Parallelamente a questa evoluzione del mercato una parte dei produttori e dei riparatori di pallet ha saputo costituirsi in associazioni nazionali e internazionali, tra cui:

- Assolegno, Associazione nazionale delle industrie forestali e lavorazione legno di Federlegno-Arredo prima e di Assoimballaggi, oggi, che raggruppa produttori e riparatori di pallet;
- Epal, Associazione europea dei pallet, per la difesa e lo sviluppo del pallet Eur, che opera in Italia tramite il Comitato Tecnico Epal del Consorzio Servizi Legno-Sughero;
- Fefpep, la federazione europea dei fabbricanti di pallet e imballaggi in legno.

Dopo un lungo periodo transitorio, a partire dal gennaio 2003 il sistema Epal è entrato a regime su tutto il territorio nazionale soprattutto nel settore dei beni di largo consumo ma, come verrà analizzato in seguito, presenta alcune criticità e inefficienze in fase di gestione.

Con l'esplosione dei traffici mondiali, si accentuano le problematiche fitosanitarie sugli imballaggi in legno, e dal 2004 viene introdotto il marchio fitosanitario IPPC-FITOK. Il trattamento termico,

in primis, e quello di fumigazione diventano, dunque, condizione necessaria per le esportazioni dei prodotti per imballaggi in legno. In conclusione, la storia del pallet in Europa come nel mondo si evolve con il tempo, divenendo da semplice supporto qual era mezzo secolo fa, a un supporto essenziale per la logistica moderna.

2.2 Le caratteristiche del pallet

Il pallet, indicato anche con i termini pedana, bancale o paletta, può essere definito come una “piattaforma orizzontale caratterizzata da un'altezza minima, compatibile con la movimentazione tramite carrelli transpallet e/o elevatori a forche o altre appropriate attrezzature di movimentazione, impiegata per la raccolta, l'immagazzinamento, la movimentazione ed il trasporto di merci e carichi.

In relazione al materiale costruttivo si distinguono cinque categorie di pallet”.

- *Pallet in legno*: la tipologia di pallet più diffusa nel mondo per economicità e sicurezza, realizzata con diverse essenze legnose (abete, pino, faggio e pioppo). La presenza di materiale vergine conferisce al pallet in legno elevate performance di resistenza sia statica che dinamica. Infatti, un pallet Epal 800 x 1200 mm è uno strumento concepito per poter sopportare una qualsiasi massa di 1.000 kg oppure una massa compatta di 1.500 kg uniformemente distribuita su tutta la superficie del pianale superiore.
- *Pallet pressato*: è composto di tavole di legno ottenute da sottoprodotti di segheria (frantumazione di particelle, segature, scarti, etc.) incollati con resine sintetiche e poi pressati in stampi ad alta temperatura. Possono essere impilati mediante incastro, riducendo il volume di trasporto a vuoto. Si tratta di pallet leggeri, con capacità di carico limitata.
- *Pallet in plastica*: comparsi negli anni Settanta si distinguono in pallet leggeri (impilabili), fabbricati in polistirene espanso e pallet monoblocco (più robusti) realizzati in polietilene ad elevata densità. Sono utilizzati nei settori in cui le norme di sicurezza e d'igiene sono particolarmente restrittive, come il farmaceutico e l'ittico.
- *Pallet in metallo* (acciaio, alluminio): hanno straordinarie carat-

teristiche di resistenza e durata, sono riparabili, ma presentano costi d'acquisto giustificabili solo per impieghi più gravosi, ovvero per l'uso in circuiti chiusi o di movimentazione interna (ad esempio *slave pallet* per magazzini automatizzati).

- *Pallet in cartone* (pressato e ondulato): essendo particolarmente leggeri si prestano al trasporto e alla movimentazione dei prodotti promozionali della grande distribuzione (pallet espositori) e nel settore delle movimentazioni manuali interne.

Per fare alcuni confronti in termini di costi basta pensare che un pallet in plastica con pari caratteristiche di resistenza e carico limite, può variare tra i 25 euro e i 50 euro (dipende se plastica vergine o riciclata). Il pallet in legno pressato, pur costando all'incirca quanto un pallet in legno, ha solitamente una portata pari alla metà di un pallet Epal (circa 700 kg), mentre i pallet in metallo (solitamente in alluminio) hanno costi di produzione tali da giustificarne l'utilizzo solo in casi specifici.

Ulteriori classificazioni dei pallet possono definirsi in relazione al numero di "vie di inforamento" (da 2 a 4), oppure alla reversibilità. Per "via" o "vano di inforamento" si intende l'apertura che permette l'ingresso delle forche di un carrello elevatore o di un transpallet. Un pallet è detto a due, o a quattro vie, a seconda che permetta il passaggio delle forche solo sui due lati opposti o su tutti i quattro lati.

Inoltre, un pallet si definisce reversibile se entrambi i piani superiore ed inferiore possono essere utilizzati indifferentemente come base di appoggio. Al contrario sono non reversibili se la conformazione delle tavole permette il carico solo sul piano superiore.

Solitamente il piano di carico è formato da tavole regolarmente distanziate, ma si possono avere anche pallet con piano di carico formato da una superficie piana (es. pallet espositori e pallet personalizzati).

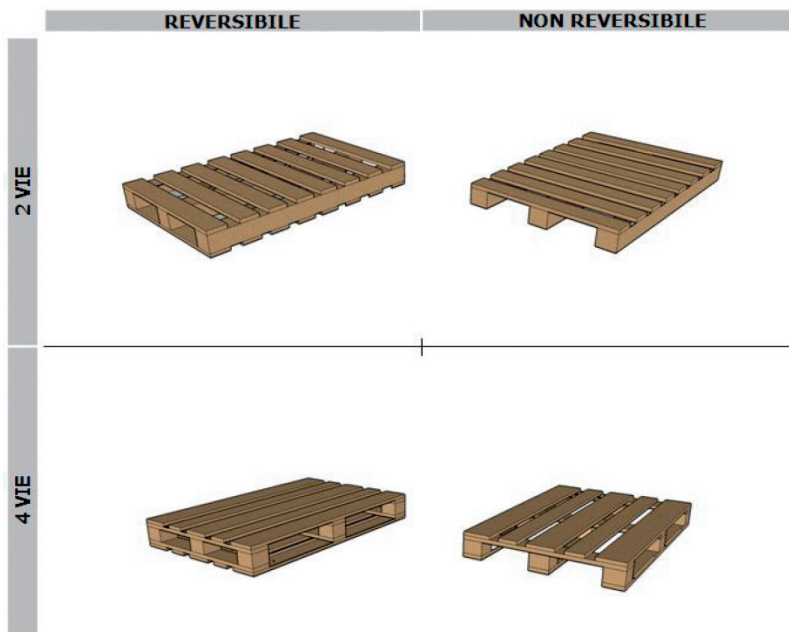


Figura 2.1: Classificazione dei diversi tipi di pallet

Definendo i pallet in base al loro impiego, prendendo spunto dalla classificazione operata da Federlegno-Arredo, è possibile infine distinguere:

- *pallet a perdere*: destinato a essere impiegato per un solo ciclo di utilizzazione (es. pallet utilizzati nel settore ortofrutta);
- *pallet riutilizzabile*: destinato a compiere più cicli di utilizzazione;
- *pallet a uso interno*: uso limitato ad una sola azienda;
- *pallet interscambiabile*: in base a specifici accordi può essere scambiato con un pallet di pari caratteristiche, definite a livello di standard. Si parla di scambio in quanto il titolo di possesso è detenuto da colui che acquista il pallet a monte della filiera e ne resta proprietario finché un soggetto terzo non ne riscatta il titolo mediante pagamento di una somma pattuita. In caso contrario

il pallet resta del proprietario iniziale e si muove lungo la filiera fino a tornare dal proprietario.

Normative internazionali specifiche, norme EN (europee) e norme nazionali (UNI per l'Italia), per i diversi settori di applicazione hanno dato vita a pool di utilizzatori che movimentano, gestiscono e controllano pallet con caratteristiche e dimensioni standardizzate. Sono in gran parte “pallet intercambiabili e riutilizzabili”.

Per quanto riguarda il pallet in legno, la norma UNI EN ISO 445 “Pallet per la movimentazione e il trasporto di merci” ne definisce le componenti principali:

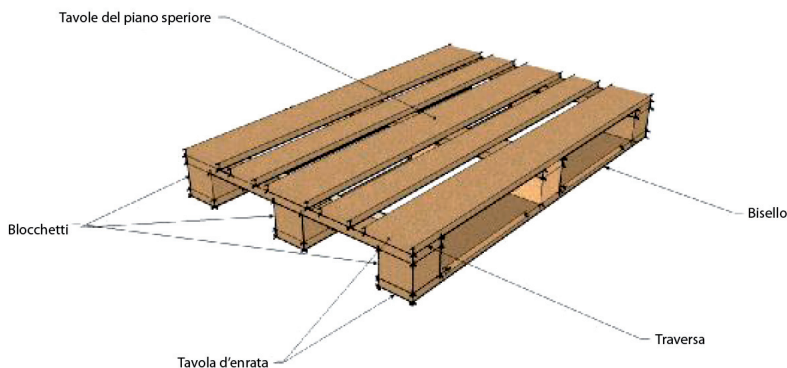


Figura 2.2: Pallet a 4 vie non reversibile, componenti principali.

Piano: i pallet possono essere a uno o due piani. In caso di pallet a due piani si distingue tra il piano superiore, ossia la superficie piana orizzontale su cui posa il carico (può essere formato da una superficie piana orizzontale piena o con tavole distanziate); e il piano inferiore, ossia la superficie piana orizzontale che ripartisce il peso a terra.

Travetti/blocchetti: i due piani sono uniti da elementi distanziatori che creano uno spazio per il passaggio delle forche dei carrelli elevatori. Questi elementi sono realizzati con “travetti” per i pallet a due

vie (elementi a sezione rettangolare), o con “blocchetti” per i pallet a quattro vie (elementi corti a base quadrata, rettangolare o circolare). Il travetto del pallet a due vie può essere dotato di scanalature (incavo) per permettere il passaggio delle forche degli elevatori: un pallet di questo tipo viene chiamato pallet parzialmente a quattro vie.

Elemento tavola di entrata: tavola del piano più vicina al vano di incrocamento.

Traverse: elementi orizzontali, disposti perpendicolarmente alle tavole, di collegamento tra i blocchetti e le tavole stesse del piano.

Biselli/smussi d'invito: asportazione degli spigoli superiori delle tavole per facilitare il passaggio delle forche.

Luci: aperture nel piano inferiore di un pallet a due piani che permettono alle branche munite di ruote dei carrelli dei transpallet di poggiare al suolo.

Aletta: parte di uno o più piani che fuoriesce dai travetti o dai blocchetti, prevista per il sollevamento mediante gru.

Bordo: sporgenza del piano superiore finalizzata a trattenere il carico.

I pallet Standard (Epal e CP) rappresentano il 20%*¹⁰ dei pallet presenti sul mercato italiano; sono i pallet che rispondono al meglio alle esigenze dei clienti per il trasporto e la sicurezza dei prodotti e degli operatori che li devono movimentare, incrementando la stabilità dell'unità di carico e rendendo i processi di scarico e carico più efficienti. Hanno vita media intorno ai 5-6 anni, con possibilità di effettuare circa 20 giri di trasporto per pallet. La produzione del pallet standard rispetto ad un pallet semplice ha dei vantaggi determinati dalla standardizzazione del processo produttivo, mentre comporta una maggiore attenzione dal punto di vista qualitativo e quindi un costo di produzione maggiore.

Le due principali tipologie di pallet standard sono:

- *Pallet Eur-Epal:* di dimensioni 800 x 1200 mm, è stato adottato da 19 reti ferroviarie europee con la terminologia di “europeo”, marcato con la sigla Eur racchiusa in un ovale, introdotto in Europa nel gennaio 1995. Si tratta di un pallet piatto a quattro vie,

*¹⁰ Indagine C-log e Assoimballaggi di Federlegno-Arredo, 2006

riutilizzabile, realizzato sulla base di un preciso capitolato tecnico che stabilisce le caratteristiche degli elementi, le tolleranze dimensionali, la posizione dei chiodi, l'umidità del legno e tanti altri vincoli/requisiti tecnici (la Fiche UIC 435-1 per il traffico internazionale, la Fiche UIC 435-2 per la produzione e la Fiche UIC 435-4 per la riparazione).

- I *pallet CP* (Chemical Pallet): anche l'industria chimica, a partire dagli anni '70, ha perseguito obiettivi di standardizzazione con l'obiettivo di ridurre le varietà di pallet. Attualmente sono utilizzati nove tipi di pallet contrassegnati dai numeri "CP1" sino al "CP9". Ognuno di questi pallet ha un proprio capitolato. Per produrre e riparare questi pallet occorre essere autorizzati dalla Apme, l'Associazione Europea delle Industrie Plastiche. I pallet CP solitamente sono inclusi nel prezzo di vendita della merce. Il cliente ha la possibilità di riutilizzarli oppure, tramite produttori di CP o riparatori registrati presso l'Apme, di portarli in luoghi in cui vengano riutilizzati.

Al contrario dei pallet "a norma", i *pallet non standard* sono progettati per un numero ridotto di movimentazioni e su specifica del cliente, solitamente sono fatturati al destinatario dell'unità di carico, divenendo materiale da rifiuto/recupero una volta giunti a destinazione. Possono comunque essere riparati e riutilizzati, soprattutto se inizialmente realizzati con criteri di progettazione efficaci. In Italia costituiscono ancora la tipologia di pallet più diffusa e, da parte dei produttori, vi è una continua ricerca di soddisfare al meglio le necessità dei propri clienti proponendo misure appositamente progettate per gli scopi finali dell'imbballaggio.

I pallet non standard coprono circa il 75% della produzione nazionale del mercato italiano di pallet in legno e costano sensibilmente meno rispetto ad un pallet a norma. Si possono distinguere:

- i *pallet a perdere* veri e propri, progettati come monouso, sono costruiti con legno di modesto spessore (presentano un volume unitario medio di 0,023 m³) e hanno vita pari al ciclo di distribuzione della merce che trasportano;
- i *pallet ad uso limitato* utilizzano legno con sezioni più consistenti (volume unitario medio di 0,030 m³) e sono progettati per essere utilizzati per due o tre rotazioni. La loro riparazione può essere

economicamente oltre che tecnicamente sostenibile, portando la durata dell'imballaggio a valori prossimi i tre anni;

- i *pallet personalizzati*, sono strutture realizzate il più delle volte per impieghi gravosi o come base per imballaggi derivati da pallet. Si pensi ai pallet fuori norma che vengono utilizzati al di sotto delle casse in legno per la movimentazione di macchinari industriali oppure ai pallet leggeri prevalentemente adoperati come pallet espositori.

A partire dalla base del pallet, vi sono diverse tipologie di supporti (sia imballaggi resi pallettizzabili sia imballaggi montati sopra un piano del pallet) adottati in impieghi specifici:

- *pallet espositori* sono strutture in legno abbastanza leggere utilizzate esclusivamente all'interno dell'area espositiva/vendita delle attività commerciali;
- *casse e gabbie pallettizzate* sono contenitori rettangolari rigidi, con capacità inferiore ai 500 litri, progettati per trasporti pesanti e costruiti in legno, cartone, plastica o metallo. Possono essere chiuse superiormente mediante utilizzo di un coperchio oppure con falde superiori e inferiori (nel caso delle scatole in cartone ondulato);
- *box-pallet* si presenta come un contenitore in legno, con fiancate verticali piene, collegate tra loro con cerniere che permettono di ridurre il volume dell'imballaggio vuoto. Le gabbie, in rete metallica o filo elettrosaldato, sono impiegate principalmente nell'industria metalmeccanica o, nel caso delle versioni a listelli in legno, per il trasporto di attrezzature e macchinari (*pallet collar*).

L'utilizzo di unità di trasporto pallettizzate è comune a gran parte dei settori industriali e commerciali, anche se le tipologie di imballaggio possono variare sensibilmente da settore a settore.

Si riportano i principali settori di applicazione con una breve descrizione di quello che è la categoria di pallet di riferimento.

Industria: l'utilizzo di gabbie e pallet box è molto frequente, soprattutto per il trasporto di componenti di ridotte dimensioni (movimentati ad esempio nell'industria dei componenti automobilistici e nella meccanica di precisione). Da sottolineare l'esigenza di imballaggi non standard per il trasporto di macchinari o componenti particolarmente problematici nella loro movimentazione. L'indu-

stria ceramica ed edilizia al contrario utilizza prevalentemente pallet a perdere di modesta consistenza, visto l'impiego monouso del supporto; per carichi pesanti è previsto l'uso di supporti Eur-Epal o altre tipologie di imballaggio di trasporto (le aziende di produzione di beni di largo allestiscono unità di carico con medie di 50 colli*¹¹ per pallet per una massa complessiva di circa 600 kg)

L'industria chimica ha creato un proprio pool di gestione del pallet, realizzando una tipologia chiamata Cp (Chemical Pallet) e predisponendo appositi organi di controllo, garantendo i requisiti di igiene e sicurezza del prodotto imposti dal settore, lungo tutta la filiera.

Nel settore farmaceutico, ad esempio, le problematiche inerenti al contaminazione ambientale dell'imballaggio vengono a volte risolte mediante l'impiego di pallet in plastica, anche se la tipologia di pallet più impiegata resta anche per questo settore il pallet in legno nelle misure standard (solitamente 800x1200 mm o 1000x1200 mm).

Commercio: la necessità di distribuire in modo veloce e sicuro la merce porta gli operatori commerciali (incluse le aziende della GDO) all'utilizzo di pallet standard. Comune nel settore è, infatti, l'impiego di pallet Epal o con caratteristiche strutturali simili (i pallet dei noleggiatori), che soddisfano appieno le norme di sicurezza internazionali.

Agricoltura: il settore agricolo utilizza soprattutto pallet a perdere per le spedizioni ai commercianti o punti vendita (si pensi all'ortofrutta), ma riceve dall'industria chimica unità pallettizzate contenenti concimi e sementi (unità "per liquidi" o "per solidi allo stato sfuso"). In realtà molto spesso il settore agricolo utilizza i supporti usati che riesce a trovare sul mercato.

2.3 La filiera del pallet

Avendo il pallet un ruolo cruciale per la corretta gestione operativa dei moderni sistemi distributivi, in particolar modo nel settore dei beni di largo consumo, risulta di fondamentale importanza capire

*¹¹ Indagine C-log e Assoimballaggi/Federlegno-Arredo, 2006

come si articola la *supply chain* del pallet considerando che esso costituisce uno strumento/attrezzo multiuso e multiutente, come tale necessita di un'attenta pianificazione delle logiche di approvvigionamento e della logistica di ritorno.

La “catena logistica del pallet” può essere descritta in base agli attori che fanno della gestione del pallet il proprio business principale: gli “attori dell’offerta” e gli “utilizzatori” che se ne servono per le loro attività operative.

Della prima categoria si possono distinguere, in modo più o meno netto:

- fabbricanti: aziende specializzate nella produzione di differenti tipologie di pallet in legno
- riparatori: si occupano del ri-condizionamento dei pallet danneggiati
- grossisti/importatori: commercializzano i pallet nuovi e usati prodotti in Italia e all'estero
- noleggiatori: forniscono un servizio di completa gestione del parco pallet, secondo la logica “pay per use”.

Dal lato della “domanda di pallet”, vi sono invece le aziende manifatturiere, aziende commerciali, operatori logistici e trasportatori.

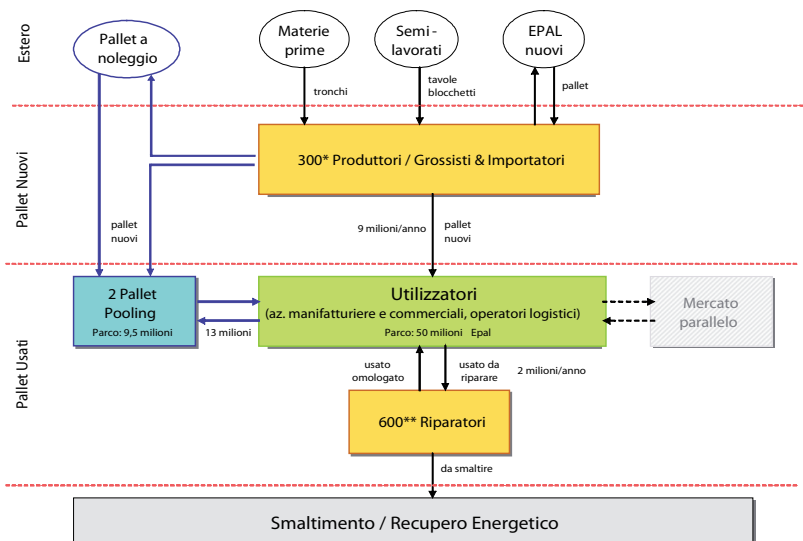


Figura 2.3. La supply chain del pallet (* 60 aziende sono certificate EPAL, ** 140 aziende sono certificate EPAL)

Dato l'obiettivo di analizzare la filiera del pallet nella Grande Distribuzione Organizzata la domanda sarà rappresentata da industria di produzione (food, non food, import), aziende di distribuzione (GDO) oltre ad operatori logistici e trasportatori, tutte figure che in modo diretto movimentano e gestiscono i pallet per movimentare le merci proprie e per conto terzi.

Numerose e articolate sono le relazioni esistenti tra gli attori della *supply chain*, che possono dare luogo a problemi organizzativi, economici e gestionali.

I pallet Epal nuovi, la cui produzione annua in Italia è di circa 9 milioni di pezzi, vengono realizzati assemblando i semi-lavorati di provenienza estera oppure mediante lavorazione di materie prime (in forma di tronchi o tavole provenienti dall'Est europeo) e venduti agli utilizzatori. Una quota di tale produzione viene immessa sul

mercato tramite il canale del commercio all'ingrosso degli imballaggi industriali, anche se gran parte dei pallet venduti in Italia dai commercianti è di provenienza estera: l'import, stimato da Assolegno per l'anno 2006, è pari a circa 5 milioni di pezzi originali più circa un milione di pallet "non Epal" fatti entrare illegalmente.

Si consideri che l'import di imballaggi terziari in legno ha un valore di circa 80 milioni di euro, a fronte di un export di 40 milioni, costituiti in gran parte da pallet*¹².

I commercianti sono in realtà una figura non riconosciuta nel sistema Epal, soprattutto quando svolta da soggetti non appartenenti alle categorie dei produttori e riparatori omologati, e rappresentano l'interlocutore primario per il reperimento dei pallet usati da parte della GDO.

Per quanto riguarda il pallet pooling, i produttori di pallet forniscono sia gli utilizzatori sia i gestori di parchi pallet; i due principali noleggiatori (Chep e Lpr) si avvalgono di fornitori consolidati con cui hanno rapporti privilegiati. Prendendo come riferimento Chep, il maggiore operatore del noleggio pallet presente in Italia, si stima un parco di oltre 9 milioni di pezzi, 13,5 milioni di pallet noleggiati (il 30% è destinato alle esportazioni) e circa 1000 clienti.

Gli utilizzatori al centro della filiera del pallet hanno un ruolo decisivo per quanto riguarda la scelta della tipologia di supporto da utilizzare e la definizione del prezzo del prodotto o del servizio in funzione della destinazione della merce.

Le aziende manifatturiere (IDM) ricevono i pallet dai fornitori di materie prime o dal mercato dagli attori dell'offerta di pallet, che possono arrivare sia dal circuito della produzione/importazione (pallet nuovi) sia da quello dei pallet usati (commercio).

Una volta caricata la merce sul pallet, l'unità di carico così generata è inviata alla distribuzione per mezzo di vettori e/o operatori logistici.

Le aziende della distribuzione si interfacciano con i fornitori di beni e servizi da un lato e con i clienti dall'altro; ricevono la merce e la distribuiscono tramite l'utilizzo di operatori logistici e trasportatori

*¹² Federlegno-Arredo, "Sistema legno arredo italiano 2003", Milano, 2004.

con cui, sovente, hanno accordi anche di gestione e movimentazione presso i centri di distribuzione. Gli utilizzatori movimentano al momento circa 50 milioni di pallet, risultanti da acquisti, smaltimenti, furti e pallet che dal 1999 (anno di avvio dell'Epal in Italia) sono entrati ed usciti dal territorio nazionale.

I 142 riparatori assistono gli utilizzatori per la gestione del parco Epal nazionale e si sono adoperati già in passato nel tentativo di migliorare l'economicità del sistema cosiddetto dell'interscambio, in quanto le uscite dal sistema Epal dei pallet omologati risultano dannose agli utilizzatori, che si trovano a dover investire somme ingenti per reintegrare i supporti perduti.

Da ultimo, lo smaltimento dei pallet non riparabili è assicurato da appositi operatori, anche se in alcuni casi è il riparatore a interfacciarsi direttamente con gli utilizzatori, a caricare i pallet e a scegliere se smaltirli, ripararli o ancora separare i componenti riutilizzabili.

2.3.1 I produttori di pallet

In Italia si stimano circa 300 aziende produttrici di pallet ed imballaggi terziari di cui circa 60 certificate per la produzione di pallet Epal e riuniti nel Gruppo Produttori Pallet di Assoimballaggi/Federlegno.

Dall'analisi svolta su un campione di 40 aziende rappresentanti nel totale il 50% della produzione Epal italiana sono emersi interessanti elementi di discussione (nell'allegato A è riportato il questionario).

La situazione del mercato italiano della produzione del pallet Epal presenta un settore fortemente concentrato, in cui le aziende sono collocate principalmente nel Nord Italia. Infatti più della metà delle imprese iscritte al Comitato Tecnico Epal del Consorzio Servizi Legno-Sughero sono localizzate tra Lombardia, Veneto e Piemonte.

Si tratta per lo più di realtà medio-piccole, infatti nel 60%*¹³ dei casi il loro fatturato annuo non supera i 5 milioni di euro per il 25% è compreso tra 5 e 10 milioni di euro e per il restante 15% supera i 10 milioni euro

*¹³ Indagine C-log e Assoimballaggi/Federlegno-Arredo, 2006

Anche il numero di dipendenti per azienda è piuttosto basso: infatti il 20% delle aziende ha meno di 10 dipendenti, nel 40% dei casi è compreso tra 10 e 20 e per il rimanente 25% supera le 20 unità. Il ruolo del produttore di pallet si è profondamente modificato negli ultimi anni, in seguito ai recenti cambiamenti economici, tra cui l'aumento del costo della manodopera e delle materie prime, l'aumento del costo dell'energia e le nuove opportunità rappresentate dalla crescita dei paesi dell'Est Europa.

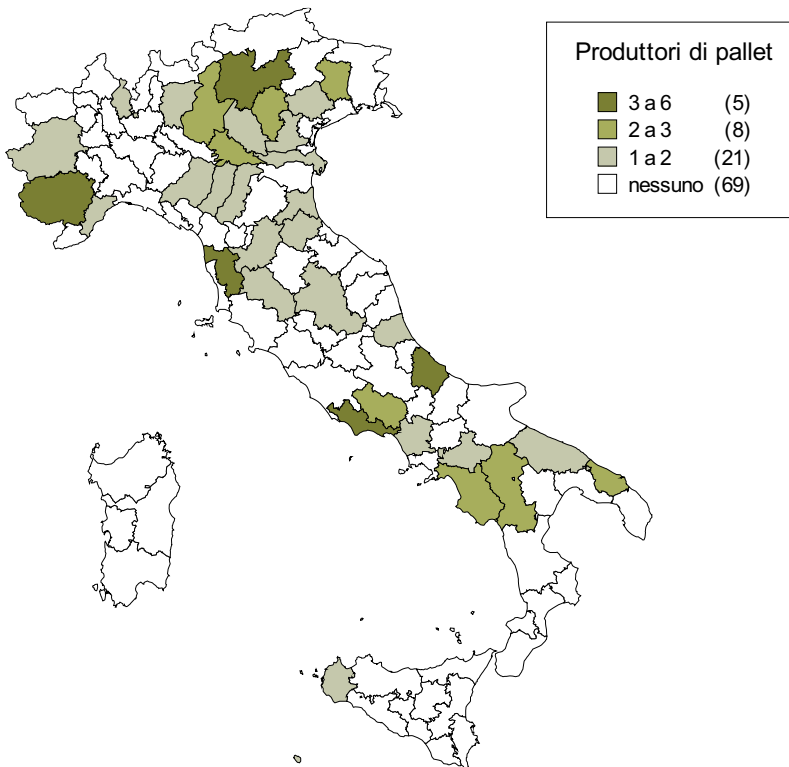
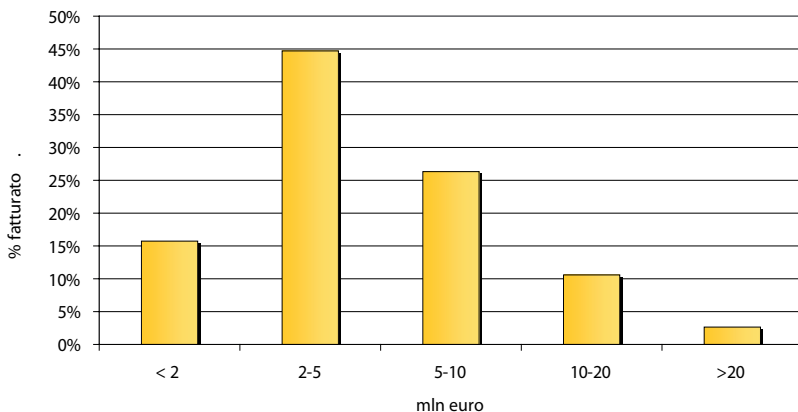


Figura 2.4: Concentrazione geografica de produttori Epal
Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi (2006)



*Figura 2.5: Ripartizione dei produttori Epal per fatturato
(Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi, 2006)*

Il 90% dei produttori acquista le quattro componenti principali (tavole, traverse, blocchetti e chiodi) da aziende esterne^{*14} e solo il 38% dei produttori ha una struttura ancora in grado di produrre pallet a partire dai tronchi, disponendo al proprio interno di un reparto segheria. Il mercato del legno e dei semilavorati in legno ha ormai preso la via dei paesi più ricchi di legname quali paesi nordici ed ex-sovietici.

In base alle statistiche Epal, dal 2000 al 2003 la produzione europea di pallet si è sostanzialmente assestata intorno ai 37 milioni di unità all'anno^{*15}, incrementandosi negli ultimi anni e arrivando fino all'apice dei 47 milioni nel 2005. Questo fenomeno è una diretta conseguenza dell'allargamento dello standard Epal verso i paesi dell'Est Europa, che negli ultimi anni ha favorito la crescita dei volumi prodotti.

^{*14} Heggenstaller è il leader nel mercato europeo nella produzione di blocchetti in truciolare di legno pressato.

^{*15} Fonte: www.legnosughero.eu

La produzione europea dei pallet risulta lievemente in flessione al momento, soprattutto a causa dell'innalzamento del prezzo delle materie prime (dovuto, a detta di riparatori e produttori, all'innalzamento della domanda da parte dei paesi emergenti), ma il mercato della riparazione e dei servizi associati al pallet è florido più che mai.

Anche a livello nazionale, la tendenza alla contrazione è confermata. Infatti, rispetto ai circa 10 milioni di pallet prodotti nel 2002 il numero di pallet Epal fabbricati nel nostro paese è diminuito del 20% nel biennio 2003-2004, per poi risalire fino ai 9 milioni di pallet prodotti nel 2005 (si veda la figura 2.6).

I mesi maggiormente produttivi sono quelli estivi, in particolare giugno e luglio, in genere per far fronte alle elevate richieste nei mesi antecedenti il periodo natalizio.

Soprattutto per le maggiori realtà produttive il fatturato viene raggiunto affiancando alle linee di produzione di pallet anche altre tipologie di imballaggio in legno.

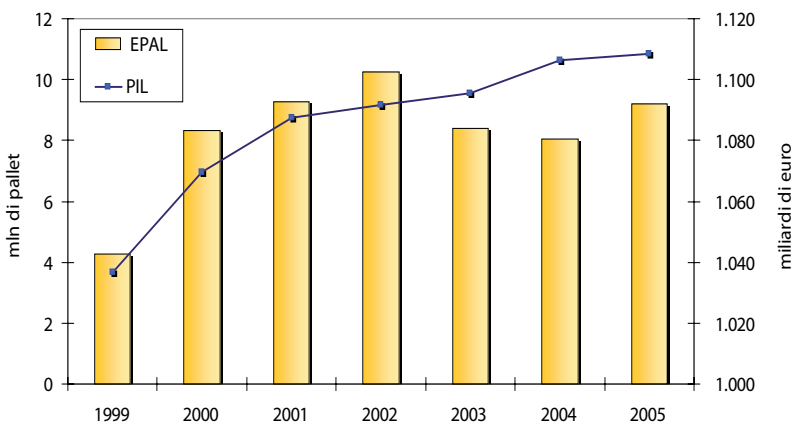
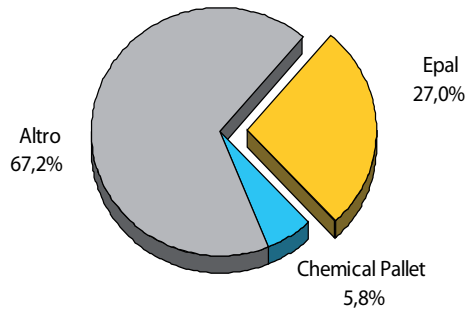


Figura 2.6: Confronto tra i valori di produzione Epal e PIL nazionale 99/05
(Fonte: C-log e ISTAT)



*Figura 2.7: Quota sul fatturato delle tipologie di pallet prodotti
(Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi 2006)*

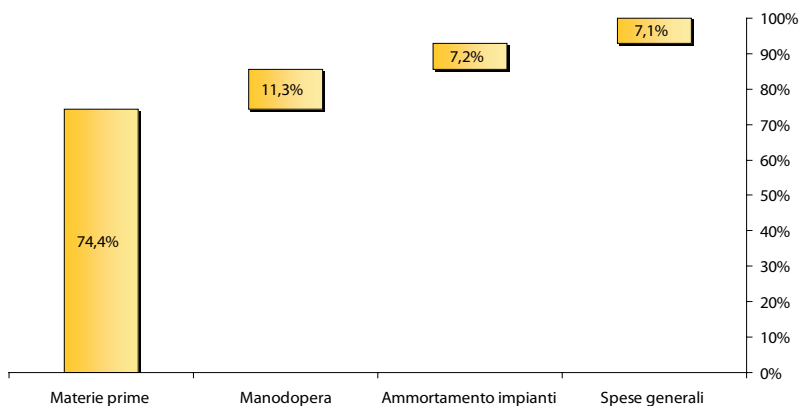
La produzione nazionale di EUR-Epal rappresenta il 27% del totale in valore (il 20% in quantità), i CP il 5,8% e quelli non standard (al cui interno sono compresi i pallet destinati al noleggio) il 67,2%.

L'aumento della produzione nel periodo 1999-2002, è conseguente alla necessità di sostituire i precedenti parchi pallet (EUR e Centromarca) con il nuovo standard Epal, mentre la flessione del 2003 e 2004 è legata soprattutto ad un ciclo economico-industriale connotato da sostanziale stabilità che ha ridotto in parte la domanda di trasporto e movimentazione. Le statistiche riferite alla produzione nel nostro paese evidenziano un chiaro trend negativo^{*16}, dovuto principalmente alla crescita dei costi e allo sviluppo del sistema di interscambio. È evidente che, a fronte di una larga parte del mercato che utilizza il pallet a perdere, queste imprese devono essere in grado di adattare le proprie capacità produttive non basandosi più sulla saturazione delle linee di produzione ma sui nuovi volumi di domanda, senza trascurare il livello di servizio offerto al cliente.

La struttura dei costi per la produzione di un pallet Epal è piuttosto rigida: i principali fattori di costo sono rappresentati dalle materie

^{*16} Fonte: www.legnosughero.eu

prime (75%) e dal costo del personale (11%), senza trascurare i costi di trasporto, spesso a carico delle stesse aziende produttrici di pallet, che nella maggior parte dei casi preferiscono coprire un'area geografica che non superi i 300 km di distanza. Inoltre la redditività del settore è minacciata dalle pressioni competitive dei paesi dell'Est, grazie ai minori costi di materie prime e mano d'opera, e dal "mercato parallelo", che basandosi sull'irresponsabilità di alcuni attori della filiera, alimenta l'inefficienza dell'intero sistema (tutti gli attori pagano un maggior costo a causa della fuoriuscita di pallet Epal dal circuito convenzionale).



*Figura 2.8: Ripartizione dei costi di produzione di un pallet Epal
(Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi, 2006)*

Nel periodo 2001-2005 si è registrata una rapida e anomala flessione dei prezzi sia per i pallet nuovi sia per quelli riparati omologati. Tuttavia il trend dell'ultimo anno e le previsioni per il futuro sono di un generale aumento del prezzo del pallet Epal, portandolo dai circa 7-7,2 euro per pallet del 2005, ai 8-8,5 euro per pallet del 2006. Le cause sono da ricercare in un continuo incremento dei costi dovuto a materie prime e alle normative.

Per quanto riguarda la materia prima (legno, chiodi), lo sviluppo delle centrali elettriche a biomassa comporterà l'incremento del consumo di tronchi di piccoli diametri precedentemente utilizzati dalle segherie per rifornire le imprese di produzione dei pallet e dei cascami legnosi con evidenti ripercussioni sul tavolame e sul prezzo globale delle materie prime, influenzato anche dalla sempre più difficile ricerca di nuove fonti per l'approvvigionamento del legno. Inoltre, l'aumento della richiesta di materiale legnoso per edilizia che spinge le segherie europee e russe all'utilizzo delle linee di taglio per soddisfare tale richiesta. Infine, l'aumento della richiesta di materiale legnoso da parte di paesi in via di sviluppo che per scelta o necessità attingono risorse all'estero (es. Russia, Lituania, Ucraina vendono a Cina e India).

Non da ultimo, la necessità di adeguare i pallet secondo la norma ISPM-15^{*17} (International Standard for Phytosanitary Measures) emanata dalla FAO per la protezione delle foreste mondiali da insetti nocivi prevede il trattamento a calore o a fumigazione e apposizione del marchio internazionale IPPC/FAO per tutti gli imballaggi da esportare verso Cina, Nuova Zelanda, Corea, Australia, USA, Messico, Canada e altri paesi.

I produttori sottolineano la stretta relazione tra prezzo del pallet, soprattutto Epal, e la crescita del costo del legname che ha caratterizzato l'anno 2006: l'approvvigionamento di materie prime dai mercati esteri (soprattutto Est-Europa e paesi baltici) rende il costo del prodotto particolarmente sensibile a fattori quali condizioni meteorologiche avverse o politiche di scambio di materie prime variabili (si pensi alla politica, particolarmente aggressiva, di reperimento di ogni genere di risorse energetiche da parte della Cina negli ultimi anni).

Il prezzo di vendita di un pallet Epal sembra quindi destinato a

^{*17} La normativa ISPM (International Standard for Phytosanitary Measures) – 15 FAO (Food and Agriculture Organization) descrive le misure fitosanitarie per ridurre il rischio di introduzione e/o diffusione di organismi nocivi da quarantena associati ai materiali da imballaggio in legno composto da legno grezzo di conifera e non, utilizzato nel commercio internazionale.

raggiungere per la fine di questo anno valori prossimi ai 10 euro, superando il limite massimo dell'anno di introduzione.

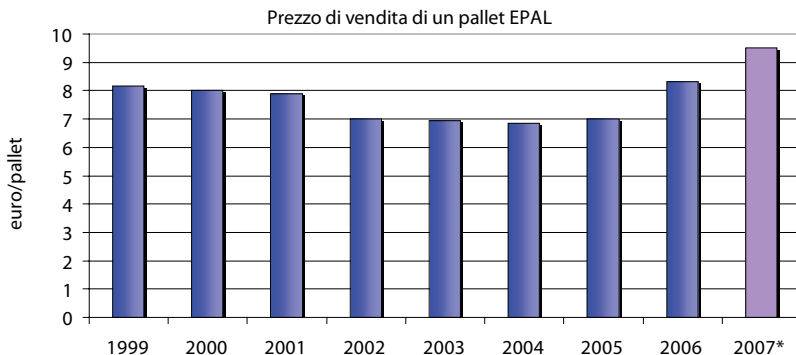


Figura 2.9: Andamento del prezzo del pallet Epal
(fonte: indagine C-log Assoimballaggi 2006 -* stima)

Oltre ai tradizionali produttori, si è diffusa nel mercato la figura del grossista importatore di pallet nuovi, cioè di colui che acquista grandi volumi di pallet nuovi dall'Italia o dall'estero, per poi rivenderli anche in piccole quantità attraverso propri canali a carattere locale. L'aumento del prezzo del pallet nuovo e la tendenza a voler ridurre i costi logistici portano le aziende ad acquistare con maggior propensione pallet Epal usati, consapevoli anche dall'elevata qualità strutturale di tale tipologia di pallet, ancorché il costo dell'Epal usato si discosti lievemente dal costo del pallet nuovo, visto l'elevata domanda di pallet usati da parte delle aziende della distribuzione. Dai risultati delle interviste svolte dall'indagine C-log e Assoimballaggi emerge un sentimento, comune a gran parte dei produttori di pallet, di repulsione nei confronti delle aste *on-line* o perlomeno all'attuale utilizzo delle stesse: problemi di trasparenza, di costi e modalità di assegnazione delle commesse unite alle scarse garanzie offerte dagli intermediari hanno portato numerosi produttori al rifiuto di utilizzare tali strumenti per vendere i propri beni. Le

aste *on-line* permettono agli utilizzatori di acquistare pallet a prezzi veramente “stracciati” ma il rifiuto da parte dei produttori di pallet porterà sicuramente ad alimentare ancora di più le vendite di pallet usato proveniente dai commercianti.

2.3.2 I riparatori di pallet

In Italia sono presenti circa 600 aziende che si occupano della riparazione di pallet ed imballaggi terziari in legno, di cui 140 circa omologate per la riparazione certificata Epal.

Il settore della riparazione dei pallet è oggetto di discussione sia perché particolarmente frammentato sia per la difficoltà di ottenere dati riguardo alle aziende che operano sui pallet a perdere, vero elemento di redditività per questa categoria di attori.

L'azienda di riparazione si occupa di raccolta/ricezione, selezione, riparazione e ri-distribuzione dei pallet usati; tali attività, in alcuni casi, possono essere svolte anche da aziende di produzione che hanno richiesto la doppia certificazione (produttore e riparatore). La riparazione consiste nel ripristino dei pallet usati mediante la sostituzione di uno o più componenti a seguito dei danni che li hanno resi inutilizzabili.

L'attività del riparatore risulta essere strategica nel settore: è diventato la figura chiave della filiera di interscambio dei pallet tra gli attori, da semplice fornitore di servizi operativi è divenuto gestore di parchi pallet.

I riparatori certificati sono distribuiti omogeneamente nei dintorni dei maggiori centri di utilizzo e produzione dei pallet. Si distinguono in particolare le regioni del Veneto, la Lombardia, l'Emilia Romagna, il Piemonte, la Toscana ed il Lazio. Altre regioni interessanti sono sicuramente Puglia e Campania, ma il numero di riparatori ufficiali è fortemente sottostimato, data la tendenza a non associarsi al gruppo Epal ed operare in modo autonomo soprattutto con altre tipologie di pallet.

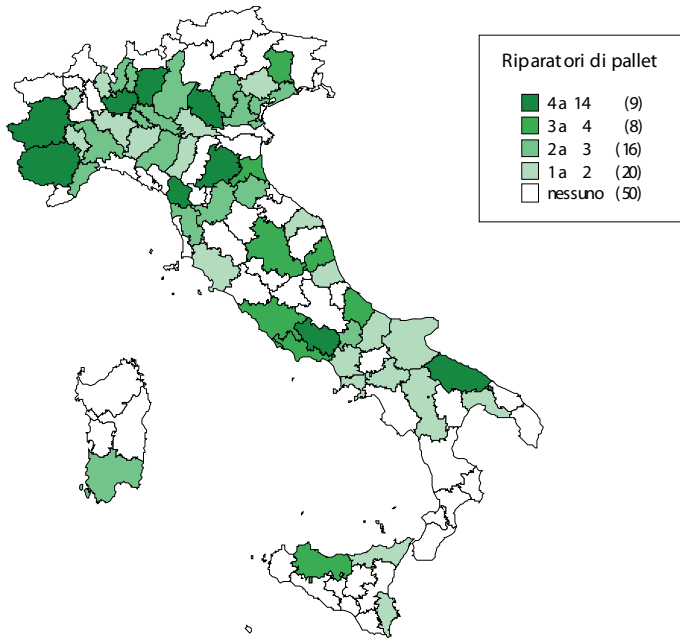


Figura 2.10: Riparatori Epal (Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi, 2006)

Gran parte dei riparatori omologati è localizzata nelle regioni del Nord Italia; le aziende possono occupare fino a 30 operatori e raggiungere un fatturato complessivo di circa 10 milioni di euro^{*18}. Oltre il 50% delle aziende di riparazione impiega meno di 10 dipendenti: il fenomeno interessa sia aziende con fatturati dell'ordine dei 10 milioni di euro/anno che piccole realtà artigianali. Mentre le aziende con fatturati intermedi sono costrette a impiegare più operatori (fino a valori di 30 dipendenti) per la riparazione dei pallet^{*19} le aziende con fatturato maggiore si sono invece evolute, adottando

^{*18} Fonte: Gruppo Riparatori Pallet di Assoimballaggi, 2006

^{*19} Si stima un valore di circa 120 pallet riparati al giorno per ogni operatore (modalità semi-automatica).

sistemi semi-automatici che consentono grandi volumi ed un minor impiego di manodopera.

Si stima che a livello nazionale i pallet riparati siano circa 2 milioni l'anno, il 4% circa del parco pallet italiano (50 milioni di pezzi EUR-Epal), contro un tasso di rottura che gli addetti ai lavori valutano tra il 15% ed il 20% del parco. In Europa si stima un giro di riparazione pallet intorno ai 10 milioni di pezzi/anno.

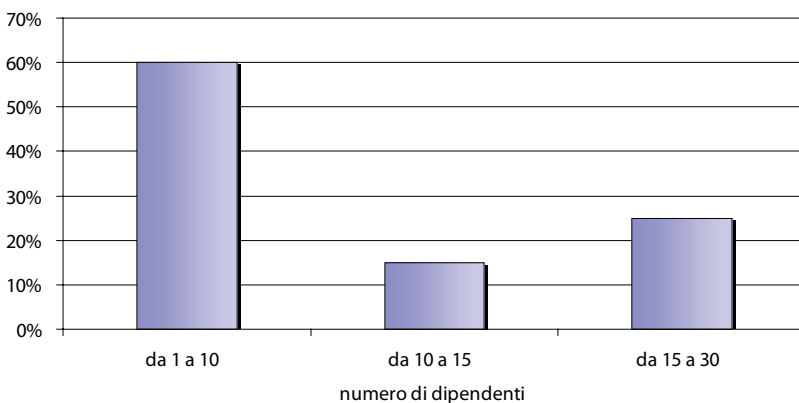


Figura 2.11: Addetti impiegati nella riparazione (Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi, 2006)

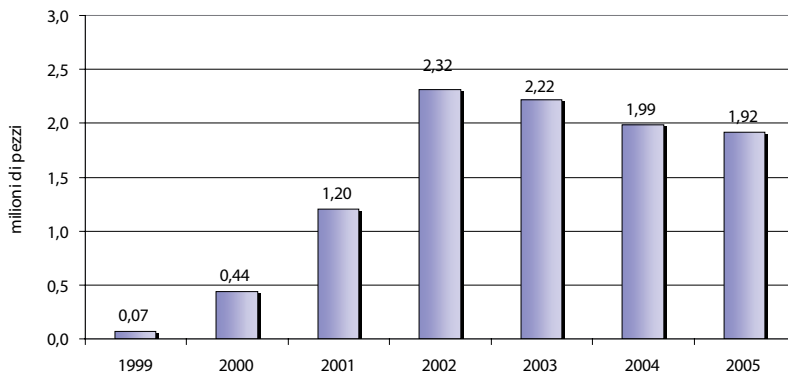


Figura 2.12: Riparazione pallet Epal Italia (99/05) (Fonte: Assoimballaggi)

Il riparatore di imballaggi in legno si pone come figura chiave nell'ambito della filiera del recupero, assumendo responsabilità di controllo anche nell'utilizzo dei formulari di smaltimento rifiuti (secondo il D.Lgs. 22/97). Ha inoltre il compito di vigilare e minare il "mercato parallelo" che sottrae pallet a quello primario, soprattutto appartenente al sistema Epal.

Le attività di riparazione del pallet Epal fanno riferimento a norme tecniche (Fiche UIC 435-4, Capitolato qualitativo per la riparazione di pallet Eur) e direttive emanate dagli enti di controllo.

Qualipal ed Assolegno-Arredo insieme all'organismo di controllo SGS operano costantemente al fine di condividere e distribuire le corrette informazioni attinenti la riparazione del pallet ai diversi operatori, mediante guide alla riparazione, convegni o circolari informative oltre che studi tecnici e scientifici.

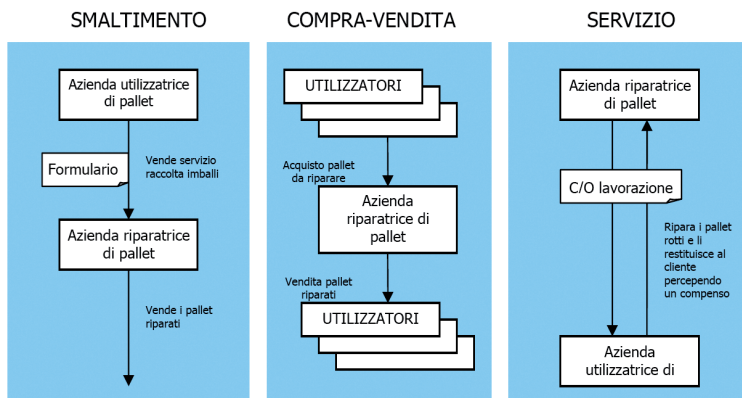


Figura 2.13: Modelli di business dei riparatori (Fonte SCS Azioninnova, 2004)

La riparazione consiste in due fasi principali, di scelta e di sostituzione di componenti. Nella prima fase i pallet sono controllati e selezionati per numero e tipologia dei punti di rottura; nella seconda gli operatori sostituiscono le componenti danneggiate o mancanti (esclusivamente con materiale nuovo) per ripristinare lo stato di utilizzo del pallet.

Eventualmente il riparatore può proporre uno scambio di pallet usati riparati in favore di un numero (maggiore) di pallet da riparare.

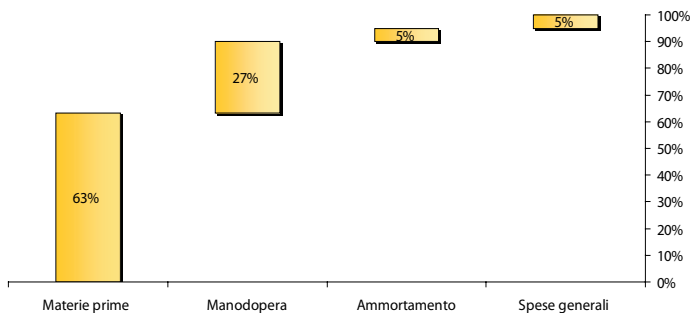
I costi di riparazione sono evidentemente legati all'andamento del costo di legname e chiodi ma risentono comunque dell'impiego di manodopera (soprattutto nei casi di riparazione semi-automatica) e del costo di trasporto per il recupero.

L'andamento delle voci di costo di riparazione è quindi estremamente variabile in funzione dell'attività svolta oltre che del numero e delle tipologie di rottura riscontrabili nel parco pallet da riparare.

La materia prima può arrivare ad incidere fino all'80%*²⁰ e il restante 20% deve essere allocato a costi di manodopera, ammortamenti e spese generali.

La varietà di operazioni svolte dal riparatore rende difficile stabilire un prezzo medio di riparazione per un pallet Epal. Nel "caso limite" di tre componenti rotte, recupero dal luogo di stoccaggio del cliente e consegna si pagano in media 3-3,5 euro per pallet riparato che possono variare anche sensibilmente in funzione degli accordi intercorrenti tra i soggetti.

Nonostante il sistema Epal preveda che ogni pallet, uscendo dalla filiera di distribuzione, debba essere ispezionato e certificato da figure abilitate, si assiste al proliferare di attività più o meno lecite di "compro-vendo pallet" in prossimità dei centri logistici.



*Figura 2.14: Ripartizione dei costi di riparazione di un pallet Epal
(Fonte: Indagine C-log e Assoimballaggi, 2006)*

*²⁰ Si consideri che in media un tappo/blocchetto arriva a costare 0,45 euro mentre per una tavola standard il costo è di circa 1 euro.

La figura del riparatore Epal dovrebbe arginare il problema, in quanto di fatto non esiste un pallet usato ma solamente il pallet certificato: questo per chiarire che ogni pallet che esce dal circuito diventa giuridicamente un pallet ricettato.

La figura del riparatore è infatti l'unica, all'interno del sistema Epal, che può esercitare ufficialmente l'attività di vendita di pallet usato. Al contrario, la vendita di pallet nuovi è affidata ai commercianti/importatori e ai produttori di pallet stessi.

Le ragioni di questa affermazione si possono ritrovare nella complessa rete di normative ed accordi che regolano l'imballaggio, i pallet ed il sistema Epal: il D. Lgs. 22/97 fissa le modalità di gestione e smaltimento degli imballaggi, il sistema Epal prevede la riparazione del pallet ad ogni ciclo di utilizzo e gli attori coinvolti devono monitorare affinché materiale non idoneo o ricettato non entri nel circuito.

Considerando che in molti casi lo smaltimento dei pallet giunti al punto vendita è gestito dal responsabile di magazzino del punto vendita stesso è evidente la tentazione di voler attribuire a queste figure una sostanziale quota di responsabilità nella generazione del mercato parallelo di pallet Epal.

Il riutilizzo dell'imballaggio in legno permette un notevole risparmio in termini di materie prime oltre che una riduzione dell'inquinamento e dell'impatto ambientale. Questo subordina lo smaltimento del pallet in legno a norme nazionali ed europee specifiche che richiedono l'abilitazione dei soggetti che si occupano dell'operazione, vincolando ancora di più la figura del riparatore.

Nonostante la rigida normativa Epal il fenomeno della perdita di pallet dal sistema è in aumento, con stime di 500.000 pallet persi dalla Grande Distribuzione ogni anno e un numero di buoni pallet pari a 1.500.000 unità (fonte: stime Indicod-ECR).

La fuoriuscita di pallet dal sistema Epal ha generato un mercato parallelo le cui caratteristiche, sebbene condivise da tutti gli operatori della filiera, creano dispersione di risorse finanziarie e frenano le performance del sistema stesso*²¹. La figura dei "ricettatori" di

*²¹ N.Semeraro, G.Cuffaro, "Il riparatore di pallet strategico", Markup, Ottobre 2004

pallet come vengono chiamati dagli addetti ai lavori, compare solitamente nei dintorni dei principali centri logistici. Oltre ad attività di recupero dei pallet a perdere spesso si identificano figure che, consapevoli delle “falle del sistema Epal”, rivendono i pallet sottratti alla distribuzione o ai trasportatori.

Il fenomeno non è solo italiano, visto che un mercato parallelo si è generato anche nella vicina Svizzera, dopo che per qualche anno sono stati illegalmente riparati i vecchi pallet Eur e trasformati in pallet Epal: le aziende effettuavano il lavoro sfruttando i codici di licenze inesistenti o ormai scadute, immettendo nel mercato dei paesi circostanti un notevole quantitativo di pallet “simil-Epal” distinguibili solo dai più esperti nel settore*²². Se il problema di sicurezza con questi pallet Eur trasformati in Epal non è fondamentale (il pallet Eur ha caratteristiche tecniche molto simili all'Epal attuale) è però vero che in fase di interscambio diventa facile, se non doveroso, rifiutare l'imballaggio in ricezione, generando contenziosi oltre ad inutili perdite di tempo.

2.3.3 I noleggiatori di pallet

Le società di noleggio si occupano della gestione integrale del parco pallet dei propri clienti (siano essi aziende manifatturiere, distributive od operatori logistici), creando dei propri circuiti di raccolta, controllo, selezione e riparazione, offrendo un servizio completo di noleggio delle attrezzature.

Il mercato del noleggio è principalmente rappresentato da tre grandi gruppi multinazionali. Chep, Prs e Lpr. Le caratteristiche del loro approccio esprimono efficienza e professionalità, grazie a servizi e gamma qualificati, bassa competizione, capacità innovativa, operatività internazionale e un'immagine aziendale ben definita. Per tali motivi la realtà del noleggio sembra essere orientata verso il controllo totale del mercato europeo, in particolare nel vasto mondo della grande distribuzione organizzata, anche se attualmente la penetrazione in Italia è ancora inferiore a quella di altri Paesi europei, come

*²² A. Creazza, “Tavola rotonda sul pallet”, Logistica, ed. Tecniche Nuove, Marzo 2007

la Gran Bretagna, la Francia, la Spagna e il Benelux, dove questo sistema è molto più diffuso (60-70% di quota di mercato rispetto a 8-10% in Italia).

Chep (Commonwealth Handling Equipment Pool) rappresenta la realtà più diffusa in Italia, si occupa della gestione integrale di attrezzature di movimentazione merci (pallet, container, cassette). Fondata nel 1946 in Australia e giunta nel 1974 in Europa, Chep opera oggi in cinque continenti e dispone di una vasta rete di depositi in modo da rifornire gli oltre 300.000 clienti.

In Italia Chep movimentata circa 13 milioni di pallet in un anno*²³. Si stima un parco pallet europeo di circa 55 milioni di unità. Distinguibili per il caratteristico colore blu, i pallet Chep vengono consegnati al cliente (produttore di beni), che vi carica le proprie merci e le invia ai clienti. Il noleggiatore si incarica di recuperare i pallet vuoti a scadenze predefinite, li seleziona, li ripara presso i propri depositi e li riconsegna al produttore.

Il sistema di Pallet Pooling proposto da Chep permette all'azienda produttrice di ordinare i pallet in base al proprio programma produttivo, senza dover affrontare spese di acquisto di un parco pallet o di doverlo gestire in seguito a variazioni del volume di affari. Non dovrà preoccuparsi del recupero o di eventuali perdite visto che Chep si assume la totale responsabilità della disponibilità, delle consegne e della raccolta delle attrezzature presso i punti di consegna finali nelle operazioni di controllo e resa. Tra i principali vantaggi si può riconoscere l'assenza di investimento per costituire il parco pallet e la garanzia di qualità controllata ad ogni recupero. Inoltre, il noleggio rappresenta una semplificazione amministrativa, così come un risparmio di risorse. La gestione a noleggio consente di incrementare la standardizzazione degli imballaggi utilizzati, così come una copertura completa a livello internazionale.

LPR (Logistic Packaging Return) è stata fondata nel 1992 a Toulouse (Francia). Acquisita da Preussag, attraverso il gruppo francese Algeco, nel 1997 ha iniziato la propria espansione penetrando il mercato Spagnolo, Italiano ed infine quello del Regno Unito. Co-

*²³ Fonte: Chep Italia, 2006

munemente chiamata “Le Pallet Rouge”, LPR ha incrementato il proprio fatturato annuo passando dai 10,9 milioni di euro del 1998 ad oltre 69 milioni di euro nel 2004*²⁴. Recentemente ha chiuso i propri uffici in Italia.

Il parco pallet è stimato in circa 4 milioni di unità ma in rari casi è possibile vedere i caratteristici pallet rossi nei punti vendita italiani (soprattutto appartenente a gruppi di proprietà francese). L’offerta dell’azienda è basata su tre tipologie di contratto che possono corrispondere ad una gestione completa del parco pallet aziendale (*full service*), al noleggio del solo servizio di movimentazione dei pallet (*transfer hire*) fino ad offerte di noleggio di un pallet per una singola movimentazione (*one way trip*). Inizialmente orientata al settore industriale (comparto elettrico, chimico), la società nel mercato europeo si è recentemente espansa in settori quali agro-alimentare e grande distribuzione incaricando inoltre un ente esterno per il controllo del rispetto degli standard qualitativi della riparazione, stabilità di comune accordo con produttori di pallet, riparatori e clienti. La gestione del pallet, come vedremo nei prossimi capitoli, è un’attività alquanto complessa e costosa. Non stupisce dunque che diverse imprese abbiano tentato, con risultati non proprio incoraggianti soprattutto in Italia, a basare il proprio core business su questa attività.

La principale differenza rispetto al noleggio è rappresentata dal titolo di proprietà: il noleggiatore è proprietario dei pallet che movimenta e fornisce ai suoi clienti, il gestore si occupa invece di tutte le attività tipiche del noleggiatore ma senza mai entrare economicamente in possesso del pallet.

Tra le aziende che si occupano di gestione dei pallet sono prevalentemente localizzate in Francia ma anche in Italia vi sono stati tentativi simili. Al momento le attività di gestione vengono svolte prevalentemente da alcuni riparatori che, forti della loro posizione centrale nella filiera, sono in grado di compiere le attività fondamentali del business con una certa economicità, garantendo risparmi alle aziende che richiedono il servizio.

*²⁴ www.lprgrp.com, Novembre 2006

2.3.4 Gli utilizzatori di pallet (industria, GDO e operatori logistici)

Nel mercato dei beni di largo consumo, una buona parte del costo dei pallet grava sui produttori (industria), se non altro per il maggior tempo di attraversamento del pallet nel loro processo produttivo, oltre che per l'esigenza di elevata qualità dei supporti. L'industria di marca in prevalenza acquista pallet nuovi per garantire la massima disponibilità dei sistemi di fine linea di produzione e nei sistemi di pallettizzazione automatici (con la presenza di rulliere e trasloelevatori e le problematiche di accettazione e compatibilità dimensionale degli impianti automatizzati, che potrebbero risultare danneggiati dall'utilizzo di pallet non conformi o fuori misura), oltre che per evitare questioni inerenti igiene, pulizia, odore o umidità.

Per quanto riguarda i pallet Epal il 75% della produzione è destinato all'industria mentre operatori logistici e aziende di distribuzione assorbono il restante 25% in modo equo (si veda la figura 2.15). Per tutti questi attori il fattore determinante per l'acquisto del pallet Epal è il prezzo, mentre poca rilevanza è data al servizio, anche se alcune aziende alimentari richiedono dei pallet opportunamente trattati per ragioni igieniche.

Si consideri che oltre il 90% delle spedizioni di beni di largo consumo da parte delle aziende produttrici avviene su pallet, principalmente Epal. Il comportamento d'acquisto è molto diversificato: si va da situazioni di rapporti consolidati con lo stesso fornitore alle aste on-line.

Tra le grandi imprese multinazionali è particolarmente sviluppata l'adesione a sistemi di pallet pooling, modalità che incontra non pochi problemi nell'interfacciarsi con la distribuzione italiana (alcune insegne, Coop in primis, respingono le merci dei fornitori che non consegnano su Epal).

Occorre inoltre riscontrare il diffuso utilizzo di pallet a perdere, ovvero pallet privi di certificazione, soprattutto per motivi economici nel caso di prodotti a basso valore o pesi non elevati (ad esempio, nel caso di prodotti ortofrutticoli e per alcuni fornitori dei dolci natalizi).

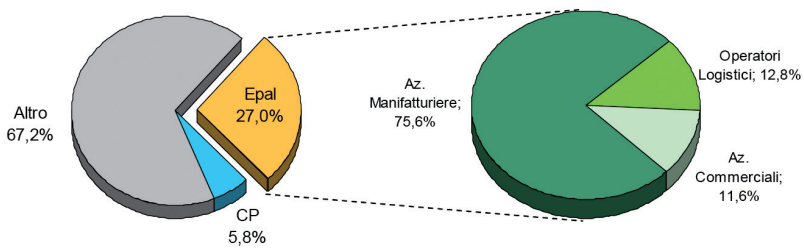


Figura 2.15: Tipologie di pallet prodotti in Italia e principali clienti di Epal
(fonte: indagine C-log, 2006)

I produttori rappresentano l'anello iniziale della catena logistica e hanno un ruolo basilare, in quanto nella maggior parte dei casi sono i diretti proprietari dei pallet utilizzati lungo la filiera. Tale posizione dovrebbe consentire loro di decidere le diverse tipologie e politiche di gestione del pallet che si ripercuotono poi nei rapporti tra i vari attori a valle. Al contrario, l'analisi della filiera del settore *grocery* evidenzia un maggiore potere decisionale da parte del canale distributivo rispetto ai produttori di beni: nei casi affrontati, infatti, le politiche di gestione dei pallet sono stabilite dalla GDO che, in molti casi, ha la forza di poter respingere eventuali supporti/imballaggi ritenuti non idonei alla catena distributiva progettata, adducendo problematiche inerenti la sicurezza di movimentazione ma anche a vincoli di efficacia ed efficienza.

Resta alle aziende produttrici la scelta di utilizzare il supporto più consono alle loro necessità, ma la vendita attraverso il canale della GDO limita in modo sensibile le possibilità operative.

Da alcuni anni i principali attori della GDO spingono verso una forte centralizzazione dei rifornimenti, contrattando con i fornitori le consegne dei prodotti ai propri Ce.Di., preferendola rispetto alla consegna diretta ai punti vendita (che comunque permane per i prodotti locali o beni particolari come il pane, il latte, i giornali).

In un Ce.Di. primario in media movimentati 600.000 – 700.000 pal-

let l'anno, che devono essere gestiti sia in ingresso che in uscita (ad ogni trasporto).

L'unico onere a carico della distribuzione resta quindi il reintegro nel sistema dei pallet che escono (per rotture e perdite) e la restituzione ai produttori di pallet vuoti (sia come interscambio diretto sia come pagamento periodico dei buoni pallet (documenti che certificano il debito/credito di pallet con gli operatori mittenti), a scadenze negoziate di caso in caso. È abbastanza comune saldare il debito mediante la corresponsione di somme di denaro al fine di lasciare all'industria di marca la libertà di acquistare i pallet dal proprio fornitore e risparmiare le spese di trasporto di ritorno che si potrebbero generare.

Le aziende della GDO acquistano generalmente pallet Epal usati dal canale dei riparatori e dai commercianti/importatori. Solitamente l'acquisto di pallet nuovi con altre modalità (aste on-line, offerte pubbliche) avviene, tranne in casi in cui sia prevista dalla politica aziendale, in occasione di aperture di nuovi magazzini o piattaforme, per poi crearsi un parco pallet iniziale ai fini dell'operatività (rifornimento per gli addetti al picking e interscambio immediato). Attualmente le aziende pagano in media un valore di 6-6,5*²⁵ euro per ogni pallet che non sono in grado di restituire.

Nei casi di riparazione la scelta del fornitore è legata a valutazioni complessive di bilanciamento costo/servizio. Generalmente i rapporti con tali operatori sono consolidati e spesso si tratta di aziende artigiane nate e sviluppatesi nelle immediate vicinanze del Ce.Di.. Questo emerge anche dalla collocazione fisica delle imprese di riparazione situate nelle immediate vicinanze delle aziende clienti o addirittura con spazi riservati all'interno dell'azienda stessa (riparazioni *on site*).

Nel caso di una gestione dei pallet con un sistema di pooling, il ruolo della GDO nella gestione del pallet è unicamente quello di raccolta e selezione dei pallet da restituire in attesa del successivo prelievo da parte delle aziende di noleggio e la tracciatura degli stessi mediante utilizzo di software dedicato. In alcuni casi i distributori stringono

*²⁵ Fonte C-log, 2006. Dato medio stimato sulle aziende campione.

accordi con le società di noleggio per utilizzare i loro pallet all'interno del proprio circuito (dal Ce.Di. ai punti vendita e ritorno) pagando una compenso proporzionale al tempo di attraversamento di un pallet. Dall'indagine condotta presso alcuni distributori il tempo di attraversamento di un pallet all'interno di un Ce.Di. che varia dai 15-20 giorni per il secco, a 4-5 giorni per il fresco fino addirittura a 3-4 mesi per prodotti stagionali (import o bazar).

Vi è infine la categoria degli operatori logistici (3PL, *third party logistics service provider*) a loro volta grandi utilizzatori di pallet, che svolgono un ruolo di interfaccia tra diversi attori: produttori di beni, aziende della GDO (sia verso la funzione logistica sia verso i singoli punti vendita e le società commerciali) e i vettori che eseguono materialmente il trasporto.

Gli operatori logistici hanno cercato di integrarsi nel mondo della distribuzione operando sia con i fornitori che con i distributori. Questo non solo per raggiungere economie di scala, ma soprattutto per sfruttare i flussi di automezzi e materiali che si muovono lungo la nostra penisola.

Il costo di gestione del pallet è un fattore particolarmente critico in quanto gli operatori logistici, interfacciandosi con diversi attori, subiscono da un lato le modalità e le politiche di gestione del pallet scelte dai produttori, e dall'altro devono far fronte al potere contrattuale della grande distribuzione.

Interessante notare come uno studio realizzato nel 1999 da A.T. Kearney indicasse per i trasportatori/operatori logistici dei valori di costo di gestione dei pallet compresi tra i 2,1 ed i 2,7 euro per pallet.

Il trasportatore, sia nel trasporto primario che in quello secondario, essendo un soggetto intermedio riveste la figura di controllore dello stato d'uso, ricevitore e conservatore dei resi ed infine distributore per conto del proprio cliente rispondendo in prima persona della loro riconsegna e della loro integrità.

Quando il trasportatore consegna la merce alla grande distribuzione il più delle volte non riceve i pallet dovuti ma soltanto "buoni pallet" i quali, se non conformi, non sono accettati dalle aziende mandanti e vengono addebitati periodicamente ai trasportatori. Il potere

contrattuale della grande distribuzione è talmente forte che questi contenziosi si chiudono sempre a sfavore delle controparti.

È da ricordare che, nei casi di restituzione in differita dei pallet, è necessario organizzare dei giri di prelievo *ad hoc*, che non sono mai a carico dei destinatari. Considerando che ogni consegna al Ce.Di. ha un valore medio trasportato di 33 pallet e che un autoarticolato può trasportare una media di 450 pallet vuoti possiamo stimare un recupero ogni 10-12 viaggi di andata. Il costo di trasporto è quindi un elemento basilare anche per gli operatori logistici che, se non specificato chiaramente in sede di negoziazione contrattuale, finisce nella tariffa del trasportatore.

L'introduzione di nuovi ruoli per il trasportatore (controllo dei pallet, carico pallet resi, etc.) ha comportato una dilatazione dei tempi e conseguentemente dei costi (costo orario manodopera, costi vivi, etc.) riducendo il tempo utile e i margini di guadagno dei trasportatori stessi, che da parte loro hanno risposto con un aumento delle tariffe.

È opportuno, infine, ricordare che la tendenza ad affidare i trasporti a “padroncini” aggiunge ulteriori soggetti alla catena delle responsabilità che entrano in contatto con il pallet, in particolare quello vuoto.

In realtà ogni punto di interfaccia nel sistema costituisce una potenziale perdita di controllo: la frammentazione causa ulteriore calo di potere contrattuale soprattutto in concomitanza alla presenza di sub-fornitura di servizi di trasporto e movimentazione.

CAPITOLO 3

I PROCESSI DI GESTIONE DEI PALLET NELLA DISTRIBUZIONE MODERNA

3.1 Le modalità di gestione

Singolarmente un'impresa, stabiliti uno o più modelli di pallet corrispondenti alle proprie esigenze, dal punto di vista delle caratteristiche dimensionali e prestazionali, deve valutare la modalità di gestione del proprio parco pallet che le consenta di ridurre i costi di movimentazione, magazzinaggio e trasporto, nel rispetto dei requisiti di sicurezza e di servizio al cliente.

In particolar modo, nel caso di pallet riutilizzabile, è possibile adottare sino a quattro diverse modalità di gestione a seconda del settore in cui ci si trova a operare:

- fatturazione
- cauzionale
- noleggio
- interscambio

Collettivamente gli operatori di una catena logistica definiscono, di comune accordo, dei modelli di pallet standard da utilizzare creando così un sistema che possa facilitarne gli scambi e la gestione stessa. Ogni attore è tenuto a restituire i pallet che riceve con le stesse quantità e qualità in quanto la natura dei rapporti tra i diversi soggetti è di tipo interdependente.

L'efficacia ed efficienza della scelta tra i diversi sistemi di gestione del parco pallet risulta influenzata dai rapporti intercorrenti tra gli

attori della filiera, dal grado di responsabilità attribuita e dalle capacità organizzative (e decisionali) dei soggetti interessati.

In particolare, le principali condizioni al contorno nel settore dei beni di largo consumo sono proprio i rapporti tra i fornitori, vettori, operatori logistici, Centri Distributivi della GDO e punti vendita (supermercati e ipermercati).

3.1.1 Sistema cauzionale

Il proprietario delle merci che anche proprietario dei pallet oggetto di cauzione, può marchiargli con il nome o il logo aziendale come segno di riconoscimento e distinzione. All'atto della vendita, i pallet vengono ceduti all'acquirente dietro cauzione, che potrà recuperare successivamente con la restituzione degli stessi pallet al proprietario. Nel caso in cui l'acquirente non restituisse il pallet entro il limite di tempo fissato contrattualmente, il venditore si tiene la cauzione.

Un esempio significativo è dato dalla San Pellegrino Nestlé Waters, che utilizza pallet proprietari (100 x 120 cm) su cauzione per la consegna delle casse di acqua e bibite in bottiglie di vetro ai propri clienti del canale Ho.Re.Ca., che sono tenuti alla restituzione, oltre che dei pallet, anche delle casse in plastica e delle bottiglie di vetro (i cosiddetti vuoti a rendere).

Nonostante possa essere considerato un sistema in disuso, in realtà esso sopravvive ancora nel mondo della DO, dato che in caso di punti di vendita "poco collaborativi" i fornitori delle merci e proprietari dei pallet possono chiedere delle cauzioni per controllare la restituzione dei pallet ai propri centri di distribuzione.

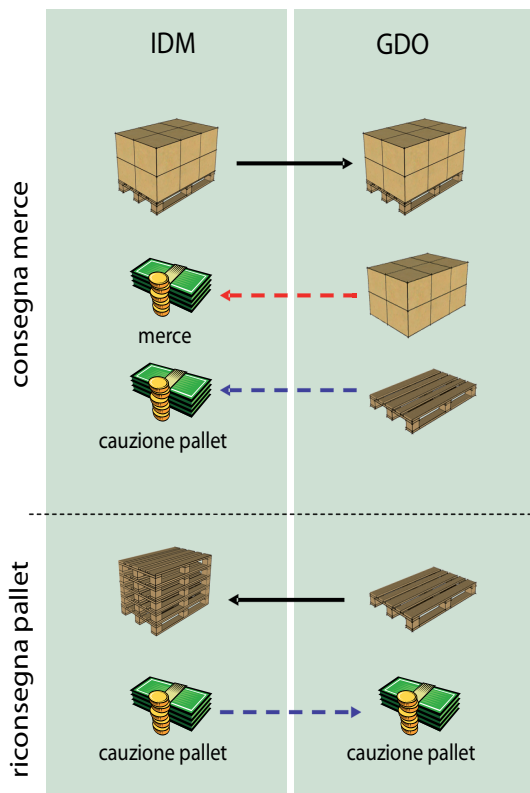


Figura 3.1: Sistema cauzionale

3.1.2 Fatturazione

Il proprietario delle merci esprime in fattura anche il valore del pallet all'acquirente, che ne diventa a sua volta proprietario. In questo sistema non esiste nessuna reverse logistics, cioè nessun processo di restituzione dei pallet che, una volta ceduti all'acquirente, possono essere nuovamente ceduti e scambiati con altri soggetti. Questo è il sistema tipico dei pallet a perdere, cioè pallet intesi come bene di

consumo per cui non vi è una gestione appropriata. Il pallet può anche non figurare in fattura come voce di fatturazione, bensì può essere indicato nelle note “pallet a perdere” (in questo caso il suo valore è annegato nel prezzo di vendita delle merci).

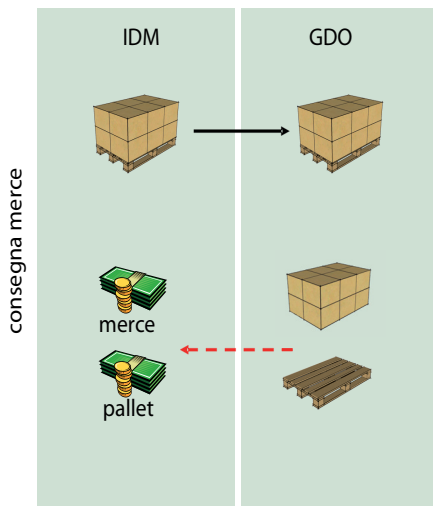


Figura 3.2: Sistema con fatturazione

3.1.3 Noleggio

Il sistema a noleggio o *pallet pooling* prevede un contratto tra la società di noleggio e l'utilizzatore. Il noleggiatore mette a disposizione dell'azienda produttrice di beni (IDM) numero di pallet corrispondente alle sue esigenze di movimentazione. Una volta pallettizzate le merci, l'IDM dovrà comunicare alla società di noleggio la quantità di pallet inviata per ciascuna località di consegna finale (Ce.Di. e punti vendita). Sarà poi compito del noleggiatore il ritiro, il controllo, l'ispezione e l'eventuale riparazione dei pallet utilizzati al fine di rimetterli in circolazione, in adeguate condizioni di igiene e qualità.

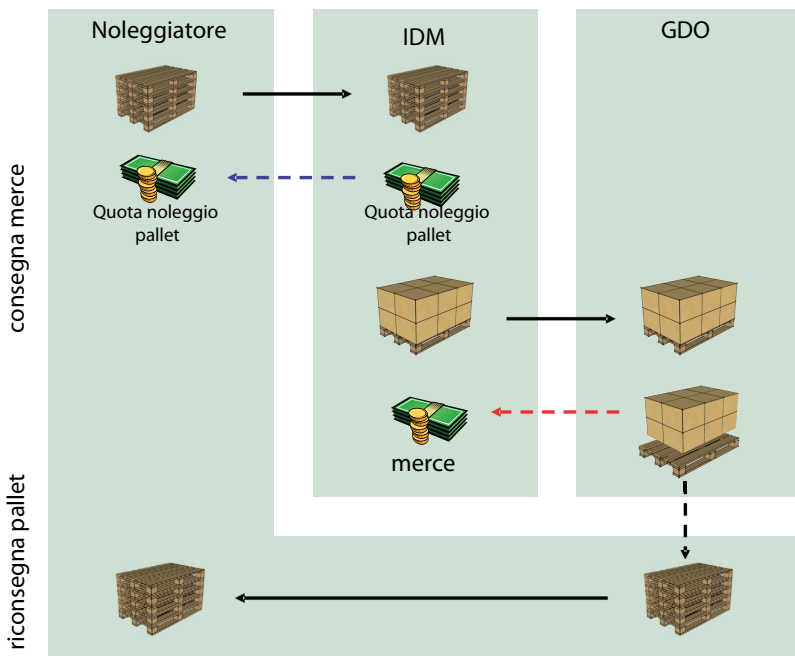


Figura 3.3: Noleggio (sia IDM che GDO) (Fonte: rielaborazione C-log)

Le principali caratteristiche di un sistema a noleggio sono:

- assenza di investimento iniziale, in quanto i pallet sono messi a disposizione quando servono, evitando il ricorso all'acquisto di un parco proprio, e riducendo altresì lo spazio necessario al loro stoccaggio;
- riduzione di una parte dei costi amministrativi e contabili (si riduce la gestione dei contenziosi ma permane il controllo dei rapporti con il noleggiatore);
- riduzione dei costi di recupero, di selezione e di riparazione dei pallet (la manutenzione viene assicurata ad ogni giro di trasporto).

Il cliente dei servizi di noleggio pallet corrisponde alle società spe-

cializzate un compenso stabilito contrattualmente e che viene determinato in base ad alcuni fattori:

- formato dei pallet richiesti;
- tempo di attraversamento del pallet presso gli stabilimenti e i magazzini del cliente (da 3-4 giorni per la GDO fino 2-3 mesi per aziende di produzione);
- trasporto di ritorno (consegna da parte del noleggiatore o ritiro con mezzi propri);
- numero di pallet movimentati l'anno;
- geografia delle destinazioni (Italia vs. estero, Nord vs. Sud).

Attualmente in Europa la realtà più diffusa è Chep, con forte penetrazione in Gran Bretagna, Francia, Spagna e Benelux, mentre in Italia rappresenta di fatto l'unica società presente sul mercato del pooling di pallet; è possibile comunque trovare nel nostro paese pallet di diverse tipologie riconoscibili dai differenti colori (blu per i pallet Chep, rossi per LPR e verdi per PRS).

3.1.4 Interscambio

Lo scambio alla pari di pallet (interscambio) rappresenta la metodologia di gestione del parco pallet più comune nel settore della distribuzione moderna in Europa. Il sistema richiede l'adozione di un unico pallet standard a qualità controllata, come lo è il pallet Epal che rappresenta il sistema più diffuso di interscambio in Europa nel settore dei beni di largo consumo. Il sistema Epal garantisce i migliori risultati dal punto di vista della gestione economica del parco pallet nel caso in cui le imprese che vi aderiscono si adoperino per eseguire l'interscambio immediato vale a dire la restituzione contestuale di un numero di pallet equivalenti in quantità e qualità ai pallet ricevuti.

Qualora ciò non sia possibile si posticipa la restituzione pallet (interscambio differito) generando così oneri e costi aggiuntivi che minano l'efficienza dell'intero sistema e, in particolare, danneggiano le aziende virtuose che sostengono il principio di fondo dell'interscambio di pallet.

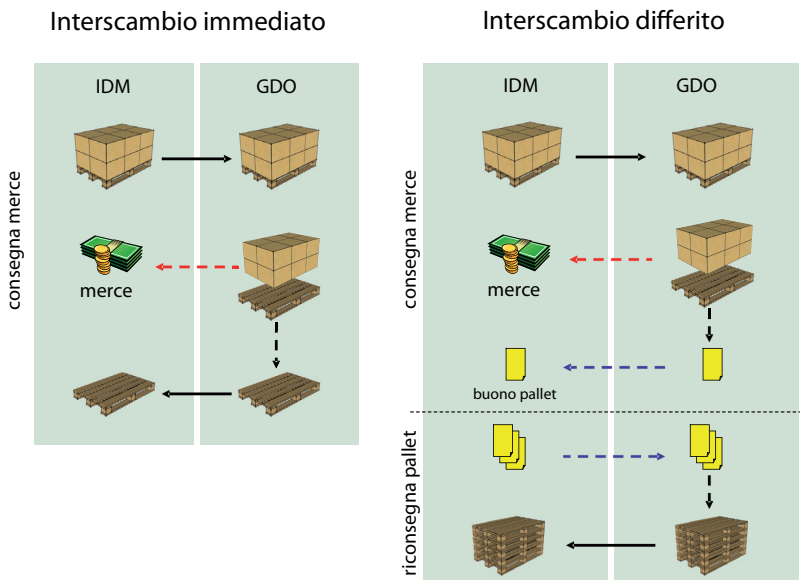


Figura 3.4: Interscambio

L'*interscambio immediato* consiste nella restituzione immediata dei pallet trasportati al momento della consegna, corrispondente in qualità e quantità al numero di unità utilizzate per il trasporto. In questo caso l'operatore responsabile della consegna (trasportatore o fornitore di servizi logistici) consegna merce caricata su pallet Epal e ritira contestualmente dall'addetto del punto di consegna un eguale numero di pallet Epal omologati (ossia non vi è distinzione tra pallet Epal nuovi o usati, anche se questo fattore ne determina il numero di utilizzi futuri, in relazione al valore base aumentato della vita residua).

Nell'*interscambio differito* l'addetto al ricevimento merci presso il punto di consegna (sia esso il Ce.Di. o un punto vendita) genera un "buono pallet" valido per il ritiro in un secondo momento di una quantità di pallet pari al numero di pallet non intercambiati

in diretta. Il vettore viene così in possesso di un titolo valido per il ritiro della quantità di pallet indicata, secondo i tempi e le modalità concordate fra le parti. In una logica di “sistema esteso” per l’interscambio dei pallet tra gli attori della catena questa prassi dovrebbe avvenire solo in casi eccezionali, in quanto genera dei costi di inefficienza assai elevati. Tuttavia, al momento, costituisce la norma nel settore della distribuzione moderna.

In realtà le principali ragioni per cui il pallet non viene scambiato in diretta sono ricondotte dagli operatori alle seguenti casistiche:

- *pallet non disponibile presso il punto di scarico*: in assenza di pallet vuoti per l’interscambio, viene emesso un “buono pallet” per il ritiro differito da parte del trasportatore operatore logistico per conto del suo committente (produttore di beni di largo consumo). Il caso più problematico è quello della sistematica e ricorrente indisponibilità di pallet presso il punto di scarico. La mancanza di presidio presso il punto di scarico è la principale causa dei fenomeni di dispersione e sottrazione presso i punti di stoccaggio, situazione che ovviamente rende impossibile anche l’interscambio in differita;
- *pallet non ritirato dal trasportatore per carenza di spazio sul mezzo*: il caso ricorre soprattutto per le consegne multi-drop e genera la produzione di un “buono pallet” per il ritiro differito pur in presenza di pallet interscambiabili presso il punto di scarico. Le cause possono essere molteplici: dalla mancanza di spazio sul mezzo alla mancanza di tempo da parte del trasportatore perché deve fare un’ulteriore consegna e non vuole ingombrare il vano di carico;
- *pallet non ritirato per divergenze sulla qualità del reso in interscambio*: il caso ricorre quando il trasportatore rifiuta il bancale offerto in interscambio non considerandolo di qualità “equivalente” a quello consegnato (ad esempio, per la presenza di un numero di punti di rottura tale da non consentirne la riparazione o perché vengono offerti pallet Eur non Eur/Epal). Il caso genera l’emissione di un “buono pallet” per il ritiro differito pur in presenza di pallet interscambiabili presso il punto di scarico.

Inoltre, la non totale adesione ai principi dell’interscambio da parte

di tutti gli attori è fonte di un'elevata dispersione di pallet e rischia di compromettere l'economicità complessiva del sistema.

La crescita esponenziale dell'utilizzo dei Buoni Pallet, evidenziata anche dallo studio compiuto da Indicod-ECR, fornisce valori preoccupanti: su un flusso di circa 1,5 milioni di unità di carico pallettizzate prese in esame, risulta mancante il pallet per oltre due casi su tre.*²⁶

Se il numero di buoni pallet è in crescita significa che l'interscambio differito si sta diffondendo sempre di più tra gli operatori, con tutte le complicazioni che ne derivano (contabilizzazione dei buoni pallet, impiego di risorse di gestione, movimentazioni *ad hoc*). Inoltre, la presenza di più attori nella catena del pallet (operatori logistici, autotrasportatori, sub-vettori, cooperative di facchinaggio), rende ancor più complesso la tracciabilità dei pallet, che spesso finiscono per essere ceduti agli stessi produttori con l'intermediazione dei grossisti di pallet o altri soggetti specializzati nella compravendita di pallet usati.

Le caratteristiche di questo sistema sono:

- investimento iniziale per la creazione del parco pallet (polmone): rappresenta la voce di costo principale di questo tipo di gestione ed è *una tantum*. I successivi investimenti in pallet sono da imputare unicamente alle unità rotte o perse, stimabili in una quota del 15%-20%*²⁷ circa del movimentato per il reintegro del parco;
- processi di produzione e riparazione certificati ed efficienti, che assicurano l'integrità dei prodotti nel trasporto e la sicurezza per gli operatori durante le attività di movimentazione e trasporto;
- interscambiabilità a livello internazionale nel rispetto delle direttive europee e delle leggi nazionali relative agli imballaggi e relativi rifiuti.

In realtà i benefici garantiti dall'interscambio spesso non si rivelano

*²⁶ Materiale informativo del Convegno: "Giornata ECR Italia", Milano, 20 Settembre 2006

*²⁷ Studio A.T. Kearney, "Un modello di costo della gestione pallet per aziende di trasporto", Milano 1999

tali, a causa delle perdite presenti nel sistema e al mancato rispetto delle normative e delle regolamentazioni introdotte alla creazione del pallet Epal. Il tutto è reso più difficile dal continuo e massiccio ricorso all'utilizzo di pallet differenti, a volte personalizzati, che rendono il principio dell'utilizzo di un unico pallet per le aziende, e dalla viziosità di alcuni soggetti che alimentano il mercato parallelo.

3.2 Le criticità del sistema dell'interscambio

Le principali criticità del sistema di interscambio possono essere riassunte in:

- *sbilanciamento dei poteri contrattuali*: gli attori con maggior potere contrattuale influenzano l'intera filiera distributiva, impongono gli standard in materia di processi e di tariffe, costringono gli attori più deboli ad operare in regimi di bassa redditività, stimolando spesso azioni poco virtuose (compravendita di pallet usati sottratti illecitamente dal sistema);
- *sistemi e cultura gestionale debole*: le situazioni rilevate in merito alla gestione del pallet sono fortemente diversificate e seppure i sistemi di controllo risultino ben strutturati le situazioni di eccellenza sono alquanto isolate, in quanto soprattutto presso le aziende fornitrici di servizi di trasporto la cultura gestionale e le attività di monitoraggio e reporting sono alquanto limitate. Il problema culturale è particolarmente evidente presso i punti di scarico della GDO e tra i vettori/trasportatori: in alcuni casi la restituzione dei pallet ai produttori di beni di largo consumo viene spesso inteso dal management della GDO come un servizio accessorio;
- *complessità e destrutturazione della reverse logistics*: i flussi fisici risultano complessi ed articolati. I flussi "in andata" (quelli in cui il pallet accompagna la merce) da tempo costituiscono oggetto di ottimizzazioni e ristrutturazioni sia a livello di singole aziende sia a livello di filiera. I flussi di ritorno sono invece gestiti poco efficacemente, in virtù soprattutto delle complessità operative peculiari. Complicazioni giungono dalle triangolazioni di giri di presa e consegna e dalla tendenza all'impiego di pallet multi-strato, attività che rendono problematica la gestione (quantità,

qualità e tipo di pallet) uniforme del ritorno dei pallet ai gestori del parco;

- *scarsa trasparenza dei rapporti commerciali e di servizio*: nei rapporti tra industria e grande distribuzione gli aspetti operativi inerenti il pallet vengono spesso trascurati oppure nascosti nelle complesse negoziazioni riguardanti il prezzo del prodotto, spostando la responsabilità ad una differente *business unit* oppure saldando i debiti mediante scambi. Le prassi operative sono difficilmente esplicitate a livello contrattuale così come la gestione del parco pallet viene raramente esplicitata nei rapporti contrattuali di servizio (trasporto, movimentazione, outsourcing logistico);
- *mercato dell'usato pervasivo*: la variabile prezzo resta la leva principale nel processo di acquisto del proprio parco pallet, anche se in alcune realtà i problemi relativi ai ritardi di consegna (fenomeno “fisiologico” dei commercianti di pallet usati, dovuto alla difficile reperibilità di grandi quantitativi di pallet Epal non nuovi) assumono più peso. La scarsa attenzione in fase di acquisto, in merito alle problematiche di qualità del pallet usato, genera contenziosi nelle fasi di accettazione da parte degli altri operatori della filiera;
- *mercato del nuovo basato quasi esclusivamente sul prezzo*: la forte competitività internazionale a livello di prezzo lascia aperti spazi per quegli utilizzatori che, privi di vincoli normativi e qualitativi, possono lasciarsi tentare da offerte estere o addirittura da operatori non certificati che tentano di immettere sul mercato prodotti di qualità inferiore.

La mancanza di una base contrattuale riconosciuta con cui regolare l'interscambio genera un'ulteriore criticità: i maggiori costi che derivano dalla dispersione rimangono in capo all'industria di marca e finiscono per essere riversati in modo indifferenziato sul prodotto, penalizzando in questo modo le aziende (di produzione e di distribuzione) che hanno investito in modo sostanziale in sistemi di supporto nel controllo del processo di interscambio differito.

Tale dispersione alimenta il mercato “parallelo” in cui il pallet che viene sottratto al circuito dell'interscambio viene reimmesso attra-

verso intermediari non accreditati e spesso coinvolti in attività illecite.

Il problema della responsabilità non è solo a livello operativo ma interessa l'intera cultura gestionale della distribuzione: a livello di logistica aziendale il "problema pallet" è particolarmente sentito ed i software aziendali sono in molti casi realizzati con moduli adibiti alla contabilità dei pallet movimentati dai diversi soggetti.

La presenza di diversi soggetti all'interno della filiera tuttavia trasferisce la responsabilità delle perdite di figura in figura, rendendo i sistemi di controllo spesso inefficaci. Si pensi, ad esempio, al caso di un magazzino gestito in outsourcing da un operatore logistico che a sua volta delega le attività meramente operative a più cooperative di facchinaggio, responsabili ciascuna di una frazione del processo fisico nel Ce.Di.. In questo caso individuare i punti di uscita diventa una questione alquanto complicata.

Di seguito verranno trattate le criticità del modello dell'interscambio, analizzandone i diversi punti di vista di ciascun attore della filiera in termini lacune procedurali, informative e culturali specifiche in relazione all'attività che svolgono.

3.2.1 I produttori di beni di largo consumo

L'analisi delle criticità che interessano i produttori di beni di largo consumo (IDM) deve necessariamente partire dalle variabili che influenzano tutte le attività di cui questo soggetto è responsabile.

- *rete distributiva*: la numerosità di centri di distribuzione, magazzini e ogni altro luogo in cui avviene la gestione fisica dei pallet o il trasferimento della responsabilità ad un altro attore;
- *rapporti con i vettori*: il grado di responsabilità attribuito dall'IDM ai propri vettori nella gestione fisica ed informativa dei pallet movimentati;
- *rapporti con i clienti*: accordi logistici e commerciali con i destinatari dell'unità di carico ed i relativi vettori o operatori logistici.

Le criticità dei produttori di beni di largo consumo riscontrate sono riconducibili sia ai flussi logistici (triangolazioni, pallet multistrato, merci provenienti dall'estero) sia alle attività operative di movimentazione e controllo dei pallet di ritorno dai clienti.

La restituzione dei pallet vuoti dalla distribuzione al legittimo proprietario (IDM) varia sia in termini di tempo che in termini di modalità: oltre alla restituzione fisica dei supporti mediante interscambio (che può avvenire sia da punto vendita sia dal Ce.Di. del cliente) è previsto in molti casi il saldo monetario dei pallet usciti dal circuito, con conseguenti problematiche di negoziazione del prezzo di “reintegro” da adottare.

La regolamentazione dello scambio di pallet tra IDM e aziende distributive è da anni oggetto di analisi e discussione da parte degli operatori. Le nuove raccomandazioni sull’interscambio emanate da Indicod-ECR, hanno come obiettivo proprio la diminuzione del grado di arbitrarietà nella regolamentazione dei rapporti tra IDM e GDO.

L’aumento previsto nei prossimi mesi del prezzo del pallet Epal (fino a 10 euro) potrebbe, secondo il parere di alcune imprese del settore, disincentivare ulteriormente gli attori coinvolti nel sistema dell’interscambio a intraprendere comportamenti virtuosi (chi è già attento a queste tematiche considera già le criticità del sistema, chi è poco virtuoso cercherà altre soluzioni).

Nel sistema dell’interscambio tuttavia non sempre l’azienda di produzione di beni di largo consumo risulta una figura virtuosa, vale a dire aderente ai principi di rispetto delle regole del circuito. Sono numerosi i casi in cui le imprese sono incentivate a trasferire sugli operatori logistici il problema del pallet perso: l’azienda produttrice paga il pallet per la spedizione della propria merce ma non è più in grado di far rientrare a budget il reintegro (i pallet persi nella consegna alla GDO). Pertanto introduce un’ulteriore interferenza nel meccanismo dell’interscambio, che può tradursi nella creazione di uno sconto compensativo.

3.2.2 La Grande Distribuzione Organizzata

L’analisi delle criticità che interessano le imprese della GDO deve necessariamente iniziare dallo studio delle variabili che influenzano tutte le attività di cui questo soggetto è responsabile.

- *rete distributiva*: la numerosità di centri di distribuzione, magazzini e ogni altro luogo in cui avviene la gestione fisica dei pallet o il

trasferimento della responsabilità ad un altro attore; la modalità di distribuzione utilizzata (diretta o indiretta); le distanze tra nodi del sistema distributivo (distanza media dei PdV dal Ce.Di.);

- *rapporti con i fornitori*: rapporti in materia di restituzione pallet, modalità di gestione, “scontistica” commerciale e gestione delle promozioni produttori di beni di largo consumo (il tradizionale conflitto di interessi fra funzione commerciale e logistica, che porta al perseguimento di obiettivi differenti);
- *rapporti con i fornitori di servizi logistici*: accordi contrattuali con gli operatori logistici e la presenza di diverse cooperative operanti nello stesso Ce.Di.; grado di responsabilità attribuito dalla GDO ai propri vettori nella gestione fisica ed informativa dei pallet movimentati;
- *rapporti con i punti vendita*: accordi logistici e commerciali con i punti vendita della propria rete; formazione tecnica in materia di pallet degli operatori posti “al ricevimento” merce; politiche interne (autonomia, responsabilizzazione capi reparto).

Le principali criticità per le aziende di distribuzione sono relative ad aspetti di controllo dei pallet ricevuti, in termini di qualità, numerosità e tipologia, oltre ad aspetti di complessità dei flussi movimentati.

La restituzione dei pallet all’industria di produzione non risulta problematica quanto l’effettiva necessità di ottimizzare la “reverse logistics” dai punti vendita ai centri di distribuzione fino all’IDM: la difficoltà di controllare i pallet stoccati presso i numerosi punti di vendita sparsi per il territorio nazionale ed assicurarne i flussi di ritorno ai Ce.Di. varia in relazione alla tipologia di canale di vendita (Super/Iper) ed alla collocazione geografica del punto vendita stesso.

La complessità viene incrementata dall’arrivo presso il punto vendita di diverse tipologie di pallet che devono essere distinte e contabilizzate in modo autonomo: Epal, Chep e a perdere vanno registrati, scelti, preparati e restituiti dai punti di vendita ai Ce.Di.. Quando il punto vendita è a gestione autonoma spesso le imprese di distribuzione fatturano i pallet mancanti o richiedono dei depositi cauzionali.

Al contrario, il maggior potere contrattuale della GDO nei con-

fronti dell'IDM permette di gestire in modo efficace il contenzioso derivante da mancate restituzioni di pallet, in particolare mediante sconti o accordi commerciali che finiscono per occultare i reali costi dovuti ad inefficienza (costi che in realtà ricadono sull'intera filiera*²⁸).

Nei Ce.Di. la gestione dello stock presso l'area di ricevimento merci è stata ottimizzata mediante l'utilizzo di ticket interni per il ritiro dei pallet: l'interscambio avviene presso piazzali o aree del magazzino appositamente attrezzate. Una maggiore responsabilizzazione dei vettori consentirebbe di lasciare al trasportatore completa autonomia anche per l'operazione di carico/scarico di bancali.

Il mercato parallelo interessa le imprese di distribuzione soprattutto durante la fase di rientro dai punti vendita dei pallet vuoti al centro di distribuzione. Anche se i controlli sono ormai svolti dai sistemi informativi (mediante sistemi RFID, voice picking, etc.) e le possibilità di errore ridotte al minimo, si verificano ancora numerose fuoriuscite sospette, per motivi di riconoscibilità dei pallet Epal omologati e per la difficoltà di tenere traccia di eventuali rotture dovute alla movimentazione nel PdV o in fase di trasporto.

Durante la fase di avviamento di un nuovo Centro di Distribuzione e/o piattaforma distributiva, le aziende spesso non ritengono opportuno investire in un proprio parco pallet, svolgendo pertanto l'attività distributiva con i pallet che ricevono dai fornitori (IDM): gli scompensi, in termini di restituzione pallet, sono notevoli, contribuendo all'incremento del numero di buoni pallet emessi.

Per risolvere questi problemi, alcune imprese della GDO eseguono la contabilità dei pallet entrati/usciti presso i punti vendita, allocando loro la spesa in caso di necessità di reintegro.

La tendenza da parte della Grande Distribuzione Organizzata ad acquistare pallet usati (o importati) influenza negativamente il mercato nazionale, con il rischio inoltre di importare materiale di qualità nettamente inferiore rispetto agli standard del nostro paese e rendere difficile la gestione dell'interscambio.

*²⁸ A. Creazza, "Tavola rotonda sul pallet", Logistica, ed. Tecniche Nuove, Marzo 2007

Inoltre, l'importanza della riparazione nel processo di gestione del proprio parco pallet ancora non è stata recepita dal management delle grandi aziende di distribuzione, anche se la collaborazione con i riparatori certificati è in aumento, con sensibili riduzioni del numero di pallet nuovi acquistati/importati ogni anno.

3.2.3 I fornitori di servizi logistici e di trasporto

La crescente terziarizzazione delle attività logistiche, tendenza riscontrabile sia nell'industria che nella distribuzione moderna, rende la figura dell'operatore logistico un soggetto indispensabile per il mantenimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza del mercato grocery.

I fornitori di servizi logistici movimentano la merce sia per l'industria che per i distributori, con la responsabilità di ogni consegna effettuata, affrontando al contempo la continua pressione verso la diminuzione delle tariffe che rende critico il rapporto con i propri vettori.

Non a caso il principale imputato dell'alimentazione della parte illecita del mercato è il vettore. Se da una parte comportamenti illeciti non sono tollerabili, va ricordato come negli ultimi anni il trasporto sia diventato il vero anello debole della catena logistica. La forte pressione sulle tariffe, la liberalizzazione del mercato, l'ampliamento dell'offerta, fanno sì che molte aziende operino al di sotto dei reali costi industriali di esercizio.

Il problema principale, secondo gli operatori logistici, è rappresentato dalla contestazione sistematica da parte dei punti vendita della grande distribuzione riguardo la conformità dei pallet in ingresso. Attualmente le aziende della GDO stanno aumentando il presidio presso i punti di stoccaggio, incrementando il livello di responsabilizzazione degli operatori di ribalta e dei trasportatori, i soggetti ritenuti maggiormente critici per il sistema.

Le criticità non sono solamente attinenti ai costi di esercizio. Gli operatori logistici (ed i trasportatori) evidenziano problematiche spesso legate all'operatività ed alla gestione dei parchi pallet, essendo questi gli aspetti da considerare come veri responsabili di tariffe elevate e comportamenti poco virtuosi.

Per questo motivo, nei primi anni di applicazione dell'interscambio Epal la quasi totalità degli operatori logistici applicava franchigie (tra il 5% ed il 10%)*²⁹ sul numero di pallet trasportati, per coprire le perdite di pallet avvenute durante la movimentazione.

Al momento attuale la tariffa di gestione è oggetto di negoziazione tra le parti e, per rispettare la necessaria trasparenza contrattuale, si assiste alla creazione di accordi ad hoc tra operatore logistico e azienda distributiva, non solo economici ma anche di collaborazione informativa e amministrativa (condivisione dati inerenti i flussi di pallet, tariffe di movimentazione specifiche per ogni realtà distributiva, *reverse logistics* con tariffe personalizzate).

Le problematiche legate ai compiti del trasportatore sono molteplici:

- limitato spazio e tempo a disposizione del trasportatore stesso
- livello di conoscenza delle normative riguardo i pallet (gli autisti spesso sono extracomunitari);
- grado di collaborazione prestata dal destinatario
- disponibilità da parte del destinatario di un'adeguata quantità e qualità di pallet da rendere in sostituzione
- restituzione di "buoni pallet" sottoscritti dai destinatari
- addebito dei mancanti.

Alcuni operatori logistici sono in grado di mettere in opera un sistema efficiente di raccolta dati, riuscendo a monitorare dove sono situate le perdite di pallet, vale a dire i punti vendita della GDO, dai quali non riescono a recuperare il quantitativo di pallet dovuto, in quanto in condizioni di minore potere contrattuale. Alcune aziende hanno da tempo costituito una funzione centrale di "gestione pallet" che si occupa a tempo pieno dei problemi operativi legati al controllo, tracciatura e verifica dei pallet ed alle relative attività amministrative-contabili. Basti pensare alla complessità e rilevanza che la gestione del pallet assume in quelle realtà industriali dove si movimentano centinaia di migliaia di pallet e si interfacciano diverse decine di attori, tra clienti e vettori.

*²⁹ Studio A.T. Kearney, "*Un modello di costo della gestione pallet per aziende di trasporto*", Milano 1999

Le problematiche di gestione del pallet sono sentite dall'operatore logistico soprattutto per via della scomoda posizione centrale occupata nella filiera di trasporto, dove eventuali mancanze di pallet potrebbero essere addebitate da entrambe le parti (GDO e IDM) al vettore che le ha prese in consegna per le attività operative.

Da notare che molto spesso le attività di gestione del pallet (si pensi al recupero dei pallet vuoti dai punti di vendita al Ce.Di.) sono incluse nelle tariffe senza chiari riferimenti all'importo o ai metodi di determinazione. Dall'introduzione dell'Epal gli operatori logistici hanno effettivamente migliorato la loro gestione, prestando maggiore attenzione ai flussi e ai costi nascosti che i pallet possono generare.

Una crescita e una responsabilizzazione delle aziende di trasporto nei confronti dei propri addetti e una maggiore collaborazione globale all'interno della catena logistica sarebbe auspicabile, per poter puntare a un progetto di crescita globale del settore e di sensibilizzazione nei confronti di un problema che tende a diminuire i margini di profitto soprattutto degli operatori più deboli.

In particolare si dovrebbe cercare di responsabilizzare a livello contrattuale il trasportatore, introducendo in alcuni casi il principio che il pallet diviene di sua proprietà una volta caricata la merce, coinvolgendolo direttamente nella gestione dei processi di interscambio e nel presidio dei pallet trasportati oltre che introducendo franchigie e massimali. Una tale soluzione non è tuttavia sufficiente: occorre che tutti gli attori operino in modo virtuoso.

3.3 Le Raccomandazioni ECR Italia

Sul tema dell'interscambio Indicod-ECR, associazione paritetica che riunisce le industrie di marca e le aziende della distribuzione, ha recentemente aggiornato uno studio precedente del 2001 accogliendo la proposta delle aziende della GDO e dei produttori (Industria di Marca) di confrontare gli obiettivi originali e i risultati ottenuti, evidenziando le criticità che ancora caratterizzano il sistema distributivo basato su tale modalità di gestione dei pallet.

Il fattore più influente emerso dallo studio è la mancanza di un sistema contrattuale riconosciuto e condiviso che gestisca il processo e

l'eccessiva dispersione di risorse del sistema (dovuta prevalentemente all'esistenza di un mercato "parallelo" di pallet), fattore che finisce per essere riversato sul prodotto finale e penalizzare le imprese che hanno già investito in parchi pallet e in sistemi di controllo del processo di interscambio.

Sulla base di un'approfondita valutazione giuridico-legale sul titolo che presiede all'interscambio pallet, Indicod-ECR si è posta come obiettivo primario l'individuazione di linee guida che favoriscano una corretta gestione del sistema da parte di tutti gli attori coinvolti nel processo di ricircolo dei pallet. Particolare rilievo è stato dato al ruolo degli operatori logistici, alla loro posizione di diretti interessati ai flussi fisici dei pallet, continuamente in contatto con le criticità di tipo operativo^{*30}.

Il documento di Indicod-ECR risulta composto da due sezioni principali:

- linee guida operative per l'interscambio pallet Epal;
- Accordo Quadro di adesione al sistema di interscambio di pallet Epal.

La prima sezione del documento fornisce la base per procedere nella corretta implementazione delle procedure di interscambio, fissa i termini di riferimento per i rapporti tra attori e definisce gli estremi per la realizzazione di un "buono pallet standard" (dotato di numero di identificazione univoco, Global Location Number più codice seriale) necessario per garantire una migliore completezza, rintracciabilità e riconoscibilità espresse dai soggetti coinvolti nello studio (si veda la figura 3.5).

Tra gli elementi definiti all'interno del documento si trovano:

- limiti temporali di validità dei buoni;
- parametri per la determinazione del valore del "buono pallet" al momento della monetizzazione dei buoni restanti a fine trimestre;
- raccomandazioni circa la corretta gestione dei parchi pallet aziendali.

^{*30} S. Grizzetti, "Pallet, moneta di scambio" *Logistica*, ed. Tecniche nuove, Ottobre 2006, pag. 32-34

I buoni pallet vengono solitamente emessi dalle aziende della GDO (sia presso i Ce.Di. sia presso i punti vendita) e intestati all'azienda di produzione. Pur considerando che è in ogni caso auspicabile che i buoni pallet vengano intestati all'azienda di produzione è in alcuni casi possibile (pallet misti multimarca, collettame) che i buoni pallet vengano intestati all'operatore logistico/trasportatore che effettua la consegna per conto dell'azienda di produzione.


		BUONO PALLET		(Logo Emittente)	
Emesso da		Numero Buono			
Per conto di					
Presso					
Data		N. DDT			
A favore di					
Valido per il Ritiro Differito di		<input type="checkbox"/>		Pallets EPAL	
Firma Emittente			Timbro		
Firma Vettore			Vettore		
Buono richiesto dal Vettore pur in presenza di Pallet EPAL interscambiabili					<input type="checkbox"/>

Figura 3.5: Il Buono Pallet standard richiesto per l'interscambio differito (fonte: raccomandazioni ECR)

L'operatore logistico aderente al sistema, e quindi sottoscrittore del relativo accordo quadro, acquisisce pieno titolo ad scambiare pallet secondo le regole del sistema e quindi ad essere intestatario di buoni pallet e, di conseguenza, a provvedere al relativo ritiro differito. Come recita l'accordo Indicod-ECR sottoscritto dalle aziende della GDO, IDM e operatori logistici, "la cessione di un pallet Epal pone

in capo al cedente il diritto ad essere reintegrato nel possesso con un bene di qualità confrontabile”^{*31}.

Allo stesso modo l'operatore logistico che opera per conto dell'azienda di distribuzione, se aderente all'accordo quadro, ha titolo per emettere buoni pallet a proprio nome (e di questi buoni è responsabile a pieno titolo secondo i principi oggetto dell'atto di adesione) e si impegna ad indicare sul buono pallet medesimo il riferimento all'acquirente la merce.

L'Accordo Quadro include precise definizioni delle tempistiche tollerate dei diversi processi, la definizione degli attori e delle risorse impegnate e i comportamenti richiesti dagli scenari che si possono presentare.

Il contributo principale del documento, nonché fondamentale novità della raccomandazione ECR 2006 rispetto alla precedente analisi del 2001, è il principio secondo cui “*L'adesione all'accordo quadro sostanzia l'impegno da parte delle aziende aderenti a rispettare le indicazioni elaborate. Esso ha la finalità di dare vita al perfezionamento di un accordo intercorrente tra una pluralità di parti, per il fatto stesso che esse provvedono ad accettarne tutte le relative condizioni di adesione*”.

La chiara individuazione delle aziende aderenti al sistema di interscambio costituisce anche la base di riferimento per l'identificazione di tutti quei soggetti non aderenti al sistema di interscambio per i quali possono essere individuate forme (condivise) di addebito del pallet, non sussistendo le condizioni per l'interscambio.

^{*31} Indicod-ECR, “Intercambio pallet Epal, Raccomandazione ECR”, Milano, 2006

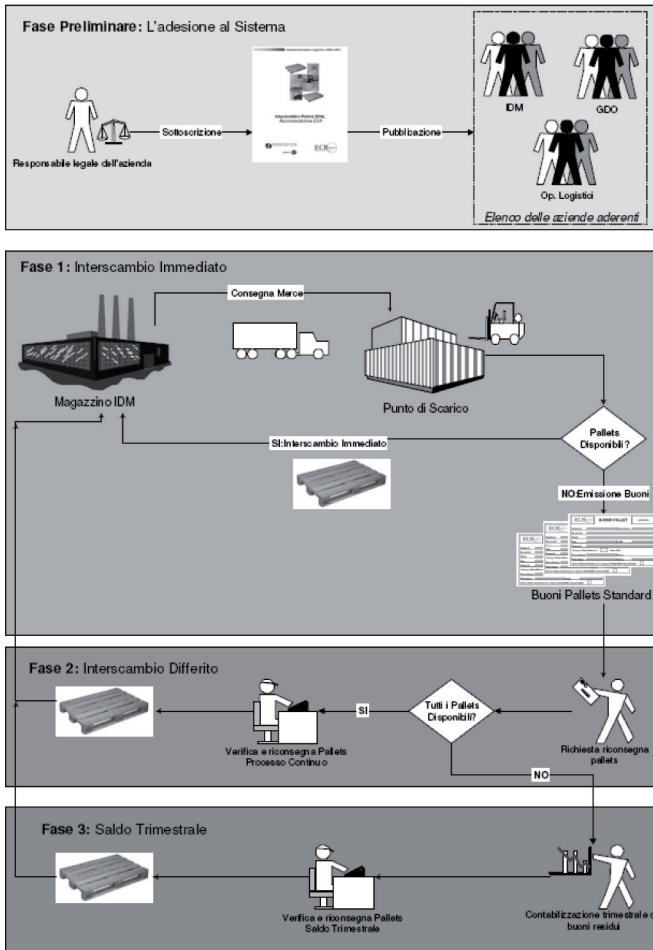


Figura 3.6: L'interscambio pallet (Fonte: Indico-ECR)

Secondo il principio ispiratore le raccomandazioni Indico-ECR una gestione ottimizzata dell'interscambio creerebbe:

- immediatezza operativa con minimizzazione delle attività di handling altrimenti necessaria;
- minimo impatto organizzativo, non necessitando di gestione amministrativa;
- minimizzazione della superficie dedicata alla gestione dei pallet;
- minor diffusione di “buoni pallet” e minori contenziosi tra i soggetti;
- gestione efficiente dei flussi volte a ottimizzare un sistema a costi minimi;
- rapporti più distesi e maggior collaborazione tra gli attori della filiera.

Per poter realizzare questi obiettivi, che sono i fini dell’interscambio, è necessario che gli operatori rispettino alcune regole:

- la GDO deve restituire di volta in volta i pallet ricevuti ricorrendo solo in via eccezionale all’emissione di “buoni pallet” e all’interscambio differito;
- gli operatori logistici devono sempre ritirare e gestire i pallet loro consegnati;
- l’industria di marca deve sensibilizzare e responsabilizzare allo scopo gli attori più a valle della filiera distributiva.

Nel caso di una gestione dei pallet con un sistema di *pallet pooling* (ad esempio Chep), il ruolo della GDO è unicamente quello di raccolta dei pallet da restituire in attesa del successivo prelievo da parte delle aziende specializzate.

3.4 Le soluzioni alternative all’interscambio

La nascita e la diffusione, in Europa prima e in Italia poi, delle società di noleggio pallet, ha fatto sì che nel mercato del pallet si sia creata una vera e propria competizione tra il pallet acquistato e il pallet a noleggio (*pallet pooling*). Premesso che i due sistemi, hanno contribuito a incrementare la qualità del pallet nel settore, è necessario analizzare la situazione in un contesto che non sia esclusivamente quello economico.

Il sistema Epal e il *pallet pooling* possono e devono essere considerati degli strumenti logistici identici dal punto di vista della sicurezza, delle performance e della qualità.

Diverse, invece, le logiche e le motivazioni che spingono a scegliere un sistema piuttosto che un altro.

Il servizio di *pallet pooling* è rivolto principalmente a quelle aziende che, a fronte di alti volumi di movimentazione, sono in grado di ottenere importanti economie di scala, che portino miglioramenti nei processi e riduzione dei costi, permettendo allo stesso tempo agli utilizzatori del servizio di disinteressarsi di questo tipo di gestione, e concentrarsi sulla propria attività primaria.

I principali motivi che possono rendere economica la scelta del noleggio sono:

- l'esistenza di una supply chain complessa (che non favorisce l'interscambio immediato);
- la presenza di attori sprovvisti di propri parchi pallet (in quanto non intendono investire in *asset* per la logistica) o che dispongono di parchi pallet non omogenei (con caratteristiche qualitative difformi);
- la difficoltà a bilanciare i trasporti di ritorno, in particolare nel caso in cui la percorrenza media tra il Ce.Di. e i punti vendita è elevata;
- una produzione stagionale che necessita di un elevato parco pallet per un periodo limitato;
- la coesistenza nel sistema di attori privi di etica.

In questi casi il noleggiatore di pallet si pone come soluzione alternativa ai costi e alle criticità del sistema di interscambio Epal evidenziate in precedenza.

Il *pallet pooling* è presente in maniera più rilevante all'estero rispetto all'Italia, anche per la presenza di aziende della GDO italiana*³² che non consentono le consegne su tale supporto presso i propri centri di distribuzione (influenzando quindi i produttori, costretti tra l'altro a gestire più tipologie di pallet).

Tra i vantaggi del sistema di noleggio pallet, va sottolineata la presenza di una tariffa unitaria che include tutti i costi occulti del sistema di interscambio, senza il rischio di uscire dai parametri di budget

*³² In particolare Coop e Conad.

e con la garanzia di avere un parco pallet efficiente e disponibile al momento del bisogno.

Tra le criticità del noleggio vanno citate la scarsa propensione alla terziarizzazione delle aziende italiane, che reputano troppo sofisticato l'outsourcing del pallet oltre al rischio di dover gestire più tipologie di pallet all'interno della propria supply chain (situazione attuale abbastanza comune e dannosa per entrambi i sistemi) nonché l'attività amministrativa legata al controllo delle fatture emesse dal noleggiatore.

Le imprese di produzione di beni di largo consumo, soprattutto se di carattere multinazionale, utilizzano già il sistema di *pallet pooling* con risultati a loro parere soddisfacenti^{*33}. La principale criticità per queste aziende è costituita dalla necessità di gestire diverse tipologie di pallet contemporaneamente. Inoltre, anche qualora il passaggio al *pallet pooling* avvenisse da parte di tutti gli operatori della filiera, permarrebbero alcuni oneri a carico degli utilizzatori, in primis l'onere di comunicare tempestivamente e con esattezza le movimentazioni effettuate (quantità, tipologia, destinazione).

Per gli operatori logistici l'utilizzo del *pallet pooling* potrebbe significare una semplificazione delle attività di monitoraggio oltre che un'occasione di risparmio. ancorchè i benefici potenziali derivanti da una perfetta applicazione dell'interscambio da parte di tutti i soggetti coinvolti porterebbe a benefici superiori confrontabili.

La presenza di più sistemi di gestione dei pallet (interscambio e pallet pooling) è fonte di maggiori complessità nella filiera dei beni di largo consumo.

Dal punto di vista dei produttori aderenti al *pallet pooling* le attività di preparazione del pallet risultano sdoppiate, con utilizzo di cataste diverse oltre che codifiche differenti^{*34}, dovuta alla mancata accettazione dei pallet "colorati" da parte di alcuni distributori.

Dal punto di vista dei distributori, la cernita tra pallet fruibili e

^{*33} A. Creazza, "Tavola rotonda sul pallet", Logistica, ed. Tecniche Nuove, Marzo 2007

^{*34} In Nestlè Waters San Pellegrino la stessa referenza con medesimo schema di ripalletizzazione è gestita con 2 SKU (pallet Epal e pallet Chep).

da riparare è un'attività onerosa in quanto richiede la separazione dei flussi di pallet sia in ingresso che in uscita dai propri Ce.Di., dovendo distinguere le tipologie di pallet tra noleggio, interscambio e pallet a perdere tuttora presenti: il “pallet colorato” andrà al noleggiatore mentre il “bianco” dovrà essere affidato ai riparatori certificati Epal.

Da uno studio interno di Coop Italia emergerebbe che il costo totale di gestione del parco pallet cresce in funzione della numerosità della varianti di pallet presenti nel proprio parco. Tuttavia, l'attuale conformazione della filiera del pallet e la presenza di un parco pallet “misto” obbliga comunque le aziende ad effettuare attività di selezione che non sarebbero necessarie in un circuito ideale.

L'armonizzazione dei parchi pallet e l'utilizzo di un sistema condiviso che possa permettere di ridurre queste criticità sembra un obiettivo ancora da raggiungere.

3.5 La gestione dei pallet presso le aziende della GDO

Obiettivo di fondo della ricerca svolta è la valutazione delle modalità operativa e dei relativi costi di gestione del pallet per le aziende della Grande Distribuzione Organizzata, perseguito mediante lo studio delle criticità e dei flussi per alcune aziende pilota.

La necessità di approfondire il tema dei costi di gestione del pallet è giustificata dalla rilevanza che, nei bilanci delle aziende, il pallet riveste come quota dei costi, e dall'importanza, percepita anche a livello di sostenibilità ambientale, della gestione del pallet stesso come un asset aziendale e non come semplice strumento per l'accompagnamento della merce.

L'indagine è stata svolta coinvolgendo direttamente le associazioni di categoria:

- Federlegno-Arredo e Qualipal per quanto riguarda i pallet e la filiera di produzione, riparazione e gestione dei pallet in legno;
- Indicod-ECR per quanto attiene l'interfaccia logistica tra Industria di Marca e Grande Distribuzione Organizzata.

Tramite interviste dirette ai responsabili logistici e visite presso i Ce.Di. delle principali aziende di distribuzione è stato possibile raccogliere informazioni e dati aggiornati sui flussi e sulle caratteri-

stiche dei pallet gestiti dai distributori e dai loro operatori logistici, effettuando al contempo una profonda mappatura delle attività svolte oltre che quantificarne i costi in modo puntuale.

3.5.1 La descrizione dei processi logistici

In figura 3.7 è riportato lo schema generale dei macroprocessi logistici messi in atto dalla maggior parte delle aziende della GDO per la gestione dei flussi di merce in ingresso dai fornitori (pallet pieni) e la conseguente gestione dei pallet vuoti di ritorno dai punti vendita. Le unità di carico, caricata dai trasportatori presso le aziende di produzione di beni di largo consumo (IDM) vengono consegnate sia presso i Ce.Di. o le piattaforme regionali (nazionale/regionale) sia direttamente ai punti di vendita. La merce giunge pallettizzata su pallet Epal, su pallet a noleggio o su pallet a perdere (tipo Eur o ultraleggeri per ortofrutta).

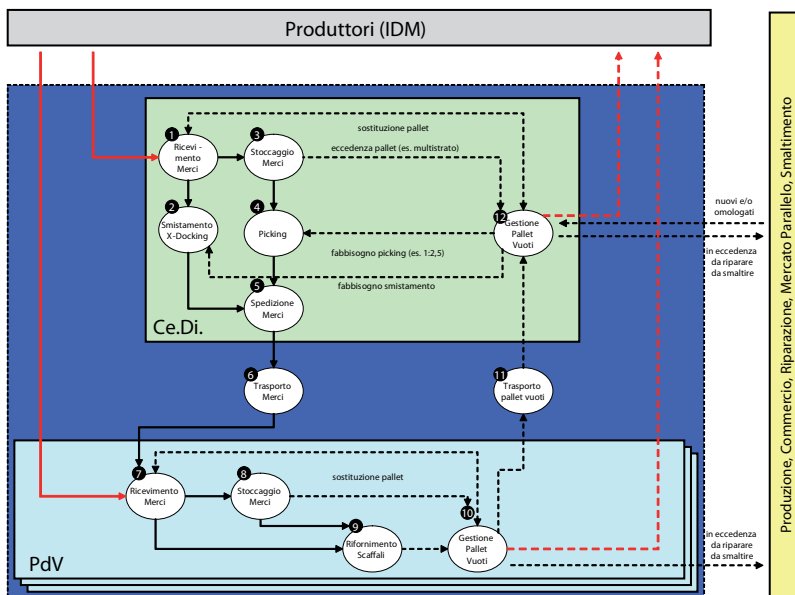


Figura 3.7: Modellizzazione della gestione del pallet nella GDO

Al ricevimento (fase 1) l'operatore controlla la merce trasportata facendo altresì un controllo qualitativo e quantitativo dei pallet consegnati (in media 30 per automezzo) conteggiando ed effettuando una cernita delle tipologie di legni consegnati. Le informazioni vengono registrate sul documento di trasporto e in seguito inserite nel sistema informativo di magazzino (Warehouse Management System).

Nei casi di interscambio immediato l'addetto alla ricezione consegna al trasportatore un uguale quantitativo di pallet Epal precedentemente preparati e stoccati in un'area apposita del magazzino oppure presso la stessa baia di carico/scarico; in caso di interscambio differito, viene consegnato un "Buono Pallet" da consegnare all'autista che provvederà a recuperare i pallet in seguito, accordandosi con i responsabili di magazzino, o consegnerà il buono all'operatore logistico che dovrà concordare la restituzione dei pallet (solitamente mediante apposito viaggio di ritorno) con il responsabile del Ce.Di..

Le merci a questo punto possono procedere verso l'area di cross-docking (fase 2) o verso la zona di stoccaggio (fase 3). Le problematiche di gestione del pallet in caso di cross-docking sono limitate all'eventuale ripallettizzazione dell'unità di carico in caso di rottura del supporto (solitamente per errata movimentazione) e vengono risolte con l'interposizione di un secondo pallet sotto l'unità di carico.

Nel caso invece l'unità di carico venga stoccata a magazzino (fase 3) il pallet resta presso la posizione di stoccaggio e successivamente nella posizione di picking (fase 4) fino al totale esaurimento dei colli che le compongono.

Il Ce.Di. è solitamente dotato di un proprio parco pallet per poter soddisfare le necessità dell'attività di allestimento degli ordini. Un addetto prepara il quantitativo di pallet necessari per la giornata in spazi ben definiti (in testata o in prossimità dei varchi), da cui gli addetti al picking potranno prelevare i pallet da utilizzare per le loro missioni. In realtà alcuni centri di distribuzione posizionano i pallet vuoti in apposite postazioni a terra ovvero lasciano i pallet in verticale lungo i corridoi di prelievo, avendo cura di posizionarli in modo da non intralciare i carrelli.

Le moderne tecnologie di *materials handling* (radiofrequenza, voce picking, etc.) sono predisposte per indicare all'operatore la corretta

tipologia di pallet da utilizzare per l'allestimento di un ordine. La gestione del doppio parco pallet (o triplo se si considerano pallet proprietari o pallet a perdere oltre a blu e bianchi) è spesso già integrata nel sistema informativo di magazzino.

Nella fase 4 l'addetto al picking posiziona i pallet vuoti sul carrello commissionatore ed inizia i giri di prelievo. In alcuni casi un addetto si occupa di recuperare i pallet vuoti lasciati nelle postazioni di stoccaggio (il sistema informativo è in grado di allertare l'operatore riguardo lo svuotamento di un'unità di carico) e di riportarli in un'area di stoccaggio pallet vuoti (fase 12) dove verranno selezionati, controllati ed eventualmente riparati.

Terminata l'operazione di picking dei colli e la firmatura l'operatore appone un'etichetta adesiva all'unità di carico mista, indicante il numero di colli caricati, la tipologia di pallet utilizzato e altri dati inerenti l'ordine (es. destinazione, numero ordine, etc.). L'unità pallettizzata viene registrata a sistema e trasferita nella zona di uscita (fase 5).

La fase di spedizione prevede il carico dell'unità pallettizzata dalla banchina del Ce.Di. e termina con la registrazione delle coordinate delle unità di carico sia da parte del trasportatore che dell'addetto alla spedizione della merce. Vengono annotati nel documento di trasporto e spesso in un ulteriore documento di contabilità pallet/ imballaggi (documento di resa) il numero e la tipologia di pallet caricati sull'automezzo.

La fase di trasporto (fase 6) inizia con l'applicazione del sigillo sulle porte dell'automezzo: dalla partenza dal Ce.Di. il carico potrà venire aperto solamente presso il punto vendita o una piattaforma di transito.

L'addetto al ricevimento merci del punto di vendita (fase 7) annota sul documento di trasporto i pallet scaricati, anche in questo caso distinti per tipologia e condizioni (danneggiato, non danneggiato) e consegna al trasportatore il documento di resa unitamente alla copia del documento di trasporto (con eventuali annotazioni).

Lo stoccaggio delle merci nel magazzino di riserva presente nei punti vendita (fase 8) viene svolto da personale operativo che mette a disposizione le merci per i *merchandiser* e per gli addetti di reparto responsabili del rifornimento degli scaffali (fase 9).

Una volta svuotato il pallet, viene solitamente stivato in pile da 15 pallet in un'area separata del magazzino (fase 10), pronti per essere interscambiati con i trasportatori ovvero per essere restituiti al Ce.Di. mediante trasporto di ritorno (fase 11).

L'attività del ricevitore presso il punto vendita prevede il controllo dei pallet da caricare e l'eventuale gestione del contenzioso dei pallet in ingresso con i trasportatori, sia nel caso di consegna diretta sia nel caso di rifornimento dal Ce.Di.. La gestione dei pallet presso il punto vendita include quindi le attività di movimentazione fisica, il flusso informativo (utilizzato come elemento di confronto con i dati in carico al Ce.Di.) e le attività di manutenzione dei pallet che si rompono presso il punto di vendita stesso.

L'interazione con gli attori del mercato pallet per le operazioni di riparazione, smaltimento e cessione può avvenire sia dal punto di vendita (fase 10), sia dal Ce.Di. (fase 12) che, di fatto, sono da intendersi in alternativa l'una all'altra. A volte per ridurre i costi di gestione spesso i pallet rotti vengono semplicemente divisi dai pallet interscambiabili in diretta ed inviati al Ce.Di. per la riparazione o lo smaltimento.

Oltre a queste fasi fisiche, vi sono inoltre tutte le attività amministrative di controllo, monitoraggio, reporting nonché le attività connesse al processo di acquisto (ricerca fornitori, richiesta preventivi, etc.). Nel successivo paragrafo viene riportata l'analisi economica volta per volta a comprendere l'incidenza di ciascuna delle fasi appena elencate al costo totale di gestione del pallet da parte delle aziende della Grande Distribuzione Organizzata all'interno del perimetro di loro competenza.

3.5.2 Il modello di calcolo dei costi di gestione

Sulla base della modellizzazione del processo di gestione dei pallet presso i centri distributivi e i punti vendita, è stato possibile procedere con una raccolta mirata e ragionata dei dati sul campo, focalizzandosi sulle attività di gestione del pallet distinguendole da attività di pura movimentazione.

L'elaborazione di un apposito questionario, diviso in quattro sezioni (si veda a tal proposito l'allegato B), ha permesso di costruire un

modello realistico per la determinazione del costo unitario di gestione dei pallet, che è stato compilato nel dettaglio per alcune tra le più importanti aziende della GDO operanti in Italia.

Le voci di costo sono tutte espresse in €/anno; quando i costi rilevati dalle interviste non fanno riferimento a questa unità di tempo è stato necessario ricondurli ad un valore annuale (nel caso, per esempio di un valore espresso in €/giorno o di un bene di utilità pluriennale).

Più precisamente i dati rilevati sul campo hanno permesso di rilevare direttamente o di calcolare sia i costi diretti che i costi indiretti della gestione pallet. I costi diretti fanno riferimento al valore monetario di quelle risorse (umane, tecnologiche, ecc.) che possono essere attribuite in modo univoco ed inequivocabile alla gestione pallet; i costi indiretti invece fanno riferimento a risorse utilizzate dalla gestione pallet ma anche da altre funzioni aziendali. In questo caso si è provveduto a stabilire gli opportuni criteri di allocazione di quota parte delle risorse alla gestione pallet.

Per motivi di riservatezza, i risultati saranno presentati in forma anonima per sole 3 aziende (alfa, beta e gamma) ed espressi in termini di valori unitari (euro/pallet) al fine di rendere maggiormente confrontabili i costi così evidenziati.

Per ciascuna azienda, oltre alle informazioni generali e alla descrizione della rete commerciale e distributiva, è stata approfondita nel dettaglio l'operatività presso il Ce.Di. principale, corredata di informazioni quantitative sui pallet in ingresso e in uscita.

In particolare nel modello sviluppato per la stima del costo di gestione del pallet occorre valutare:

dimensioni e localizzazione del Ce.Di. (per ricavarne il costo dell'area)

modalità di gestione (se in outsourcing o diretta)

movimentazione annua (in termini di colli)

numero e tipologia di pallet ricevuti dai fornitori

numero e tipologia di pallet inviati ai PdV/piattaforme

numero annuo di pallet acquistati e costo unitario di acquisto

numero annuo di pallet riparati e costo unitario di riparazione

parco pallet (polmone)

tasso di rottura fisiologico (% rotture e perdite su parco pallet iniziale)

risorse coinvolte nella gestione, controllo, amministrazione e dei pallet (personale diretto e indiretto, servomezzi, spazi, attrezzature, etc.)

numero di punti vendita serviti direttamente dal Ce.Di. e la relativa percorrenza media

modalità di ritorno dei pallet dai PdV al Ce.Di. (cosa rientra e come)

Il modello di stima dei costi di gestione del pallet è stato realizzato pertanto con riferimento ad un solo nodo della rete logistica delle aziende della GDO, vale a dire il Ce.Di. principale, con un duplice obiettivo: da una parte, facilitare la raccolta delle informazioni e dei dati necessari al calcolo economico. Dall'altra, quella di consentire una agevole confrontabilità tra i costi di gestione dei distributori, considerando come minimo comune denominatore la porzione più rappresentativa del proprio network, pur mantenendo ciascuna le proprie peculiarità strutturali (es. incidenza canale super vs. iper, Ce.Di. nazionali vs. piattaforme regionali, percorrenza media dal Ce.Di., incidenza roll container vs. pallet in uscita, etc.).

In figura 3.8 è riportato lo schema di calcolo del costo unitario di gestione che, a partire dai valori rilevati durante la mappatura dei processi e sulla base delle informazioni relative all'ammontare delle risorse coinvolte, individua 12 voci di costo.

Dati di base			
1. Parco pallet	xx	8. Costo unitario di acquisto	xx
2. Pallet in ingresso al Ce.Di.	xx	9. Costo unitario di riparazione	xx
3. Pallet acquistati	xx	10. Costo personale amministrativo	xx
4. Pallet riparati	xx	11. Costo personale operativo	xx
5. Colli in ingresso al Ce.Di.	xx	12. Dimensioni area stoccaggio pallet	xx
6. Numero di PdV serviti	xx	13. Servomezzi movimentazione pallet	xx
7. Percorrenza media dal Ce.Di. ai PdV	xx	14. Incidenza costo trasporto ritorno	xx



Voce di costo	Descrizione
1. Ammortamento parco pallet	xx pallet acquistati a xx euro (ammortamento lineare a quote costanti su 5 anni)
2. Reintegro EPAL	xx pallet/anno acquistati a circa xx euro/pallet
3. Trasporto di ritorno dal PdV al CeDi	xx% del costo di trasporto (xx euro/anno) è per il recupero dei pallet EPAL
4. Riparazione (attività e materiali diretti)	xx pallet/anno riparati a xx euro/pallet
5. Riparazione (attrezzature e spazi)	xx mq coperti e attrezzati per un valore unitario di xx euro/mq_anno
6. Personalizzazione (attività e materiali diretti)	xx euro/anno per marchiatura / verniciatura
7. Gestione fisica (attività)	xx FTE di personale indiretto nel CeDi per le attività operative
8. Gestione fisica (servomezzi e attrezzature)	xx carrelli frontali/retrattili per movimentazione pallet vuoti/rotti
9. Area stoccaggio pallet vuoti	xx mq coperti/scoperti a un valore unitario dell'area di xx euro/mq_anno
10. Gestione amministrativa	xx FTE di personale dipendente nel CeDi per gestione complessiva dei pallet
11. Altri servizi di gestione dei pallet	xx euro/pallet per xx pallet/anno
TOTALE 1	
Costo unitario a pallet (escluso PdV)	Rapporto tra totale costi e pallet in ingresso al Ce.Di.
12. Gestione fisica/amministrativa nel PdV	xx FTE di personale del PdV per gestione fisica e amministrativa pallet vuoti
TOTALE 2	
Costo unitario a pallet (inclusi PdV)	Rapporto tra totale costi e pallet in ingresso al Ce.Di.

Figura 3.8: Schema di calcolo del costo unitario di gestione del pallet per le aziende della GDO

- *Ammortamento del parco pallet*: stimato sulla base del numero di pallet Epal acquistati in occasione dell'apertura (e dei successivi ampliamenti) del Ce.Di. e ipotizzato lineare a quote costanti su un periodo pari a 5 anni (in considerazione della vita media di un pallet Epal). Si è reso necessario utilizzare il concetto di ammortamento proprio per attribuire a ciascun anno la quota parte dell'investimento iniziale che ha utilità pluriennale;
- *Reintegro del parco pallet*: calcolato sulla base del numero di pallet riacquistati ogni anno ovvero sul costo complessivamente

te riconosciuto ai fornitori per il saldo dei pallet Epal non resi. Il reintegro dei pallet è un'attività annuale, costante e ripetitiva nei volumi, necessaria per mantenere in efficienza il parco pallet. Proprio per questo, a differenza di quanto al punto 1, non si pone quindi la necessità di ricorrere all'ammortamento;

- *Trasporto di ritorno dai PdV al Ce.Di.:* stimato sulla base dell'incidenza percentuale del costo di recupero dei pallet vuoti sulle tariffe in essere con i trasportatori ove esplicitato contrattualmente (in caso contrario stimato in base alla percorrenza media dei PdV dal Ce.Di. e al numero annuo di viaggi di ritorno);
- *Riparazione (attività e materiali):* calcolato sulla base del numero annuo di pallet riparati valorizzato al costo unitario di riparazione (comprensivo del trasporto se effettuata altrove);
- *Riparazione (attrezzature e spazi):* stimato sulla base della dimensione dell'officina e delle attrezzature eventualmente presenti presso il Ce.Di.;
- *Personalizzazione (attività e materiali):* calcolato sulla base del numero annuo di pallet personalizzati (ad esempio, verniciatura dei blocchetti, marcatura) e del costo pieno unitario;
- *Gestione fisica (attività):* stimato sulla base del numero annuo di risorse espresse in FTE (*full time equivalent*) impiegate presso il Ce.Di. per le attività di movimentazione, cernita, selezione, controllo, pulizia dei pallet vuoti, valorizzate per il loro costo aziendale (comprensivo di qualunque voce ed onere relativo alle risorse umane);
- *Gestione fisica (attrezzature e servomezzi):* stimato sulla base del numero e del tipo di carrelli e attrezzature (ad esempio: *inverter* per cambio pallet, verificatori integrità pallet) impiegato presso il Ce.Di. e dedicate esclusivamente all'attività di gestione dei pallet vuoti. Tali mezzi sono, nella maggior parte dei casi, noleggiati;
- *Area di stoccaggio dei pallet vuoti:* stimata in funzione delle dimensioni dell'area dedicata allo stoccaggio temporaneo dei pallet vuoti, comprese le aree di accesso, e valorizzata in base al valore di mercato del costo annuo di affitto dell'area (coperta o scoperta a seconda dei casi);
- *Gestione amministrativa:* stimato sulla base del numero annuo di risorse espresse in FTE impiegate presso il Ce.Di. (valorizzate

per il loro costo aziendale) per l'attività di controllo, monitoraggio e reporting del numero e del tipo di pallet in ingresso, in uscita, presso i PdV, e della situazione dei "buoni pallet" verso i fornitori. Sono state incluse anche delle attività di acquisto e gestione dei rapporti con i fornitori di pallet nuovi/usati e con i riparatori/smaltitori.

- *Altri servizi di gestione dei pallet:* nel caso di esternalizzazione di una parte delle attività di gestione dei pallet, sia a società di noleggio, sia a operatori logistici, è stato richiesto il valore unitario di gestione/di noleggio e la base contrattuale (ad esempio: numero di pallet in ingresso).;
- *Gestione fiscalamministrativa nel PdV:* stimato sulla base del numero annuo di risorse espresse in FTE coinvolte nella gestione fisica e amministrativa dei pallet vuoti presso tutti i punti vendita della rete coperta dal Ce.Di. e valorizzate per il loro costo aziendale).

Vale la pena osservare come i costi riportati nell'elenco precedente siano unicamente voci di costo operative e tipiche dell'attività di gestione pallet. Sono quindi quelle voci che ritroviamo in un bilancio nella sezione relativa ai "costi della produzione", prima del calcolo del margine operativo netto (MON). Sono del tutto assenti, di conseguenza, voci di carattere straordinario e finanziario. Nel calcolo del costo unitario, infatti, sono escluse – anche se presenti nell'indagine empirica - quelle voci di costo per loro natura non ripetitive, ma frutto di eventi casuali, fortuiti o comunque non tipicamente riscontrabili nell'attività in questione. Solo per esempio, l'incendio di un automezzo carico di pallet vuoti o la caduta di un soffitto nel locale adibito allo stoccaggio dei pallet non sono dati rilevanti ai fini dell'analisi.

Allo stesso modo non rilevano componenti negative di natura prettamente finanziaria. Tipico esempio sono gli oneri finanziari (eventualmente) necessari ai fini di finanziare il ciclo operativo o degli investimenti. Questo perché tali componenti prescindono dall'operatività – e quindi della capacità dell'impresa di gestire l'attività in modo efficiente – ma sono relative alla struttura del debito, al potere contrattuale che l'impresa esercita sul mercato dei capitali, all'efficienza della gestione finanziaria e a componenti esogene.

Il costo unitario di gestione di un pallet è stato quindi determinato, per convenzione, dividendo la somma dei costi sostenuti per la quantità di pallet in ingresso al Ce.Di. in un anno. La scelta di impiegare il numero di pallet in ingresso al Ce.Di. preso in esame per il calcolo del costo unitario di gestione è dovuta alla necessità di identificare un parametro oggettivo che potesse rendere il valore finale confrontabile tra le diverse aziende esaminate (si veda figura 3.8).

Dal momento che le diverse aziende differiscono significativamente per quanto riguarda la rete dei punti vendita serviti dal Ce.Di. principale (numero, tipologia e dimensione), il costo unitario di gestione del pallet è stato calcolato inizialmente *intra moenia*, considerando solo le prime 11 voci di costo sostenute nell'ambito del Ce.Di. (Totale 1). In questo modo i valori unitari di costo di gestione, normalizzati sulla base del numero di pallet in ingresso in un anno, consentono una buona confrontabilità delle prassi messe in atto dalle aziende esaminate, ancorché differenti per quanto riguarda la dimensione del network (la percorrenza media dal Ce.Di. ai punti vendita condiziona significativamente la voce 3: *Trasporto di ritorno*).

Successivamente è stata aggiunta anche la voce relativa ai costi di gestione presso i punti vendita (Totale 2) nel tentativo di fornire un modello esaustivo per il calcolo del costo complessivo di gestione del pallet per un'azienda della GDO, rendendo tuttavia non più confrontabili i valori così ottenuti.

Descrizione Costo	Alfa	Beta	Gamma
1. Ammortamento parco pallet	€ 0,15	€ 0,13	€ 0,16
2. Reintegro EPAL	€ 0,17	€ 0,17	€ 0,19
3. Trasporto di ritorno dal PdV al CeDi	outsourcing	€ 0,52	-
4. Riparazione (attività e materiali diretti)	outsourcing	€ 0,04	€ 0,04
5. Riparazione (attrezzature e spazi)	outsourcing	-	€ 0,02
6. Personalizzazione (attività e materiali diretti)	€ -	-	€ 0,03
7. Gestione fisica (attività)	outsourcing	€ 0,18	€ 0,19
8. Gestione fisica (servomezzi e attrezzature)	outsourcing	€ 0,01	€ 0,02
9. Area stoccaggio pallet vuoti	outsourcing	€ 0,04	€ 0,08
10. Gestione amministrativa	€ 0,02	€ 0,03	€ 0,05
11. Altri servizi di gestione dei pallet	€ 1,53	-	€ -
TOTALE 1			
Costo unitario a pallet (escluso PdV)	€ 1,87	€ 1,12	€ 0,78
12. Gestione fisica/amministrativa nel PdV	€ 0,11	€ 0,63	€ 0,46
TOTALE 2			
Costo unitario a pallet (inclusi PdV)	€ 1,98	€ 1,75	€ 1,24

Indicatori	Alfa	Beta	Gamma
KPI 1 - Tasso annuo di reintegro (%/anno)	5,6%	4,3%	4,7%
KPI 2 - Indice di rotazione (rot/anno)	8,1	9,4	8,9
KPI 3 - Vita media pallet (anni)	4,3	3,8	3,5

Tabella 3.1: Sintesi dei risultati per le tre aziende esaminate

3.5.3 I risultati dell'indagine

Il lavoro di ricerca svolto su primarie aziende della distribuzione moderna ha evidenziato modalità di gestione dei pallet alquanto differenti, in termini sia di logiche sia di risorse dedicate, che si traducono in significativi scostamenti dei valori unitari dei costi di gestione.

In tabella 3.1 si riportano i risultati delle tre aziende analizzate del dettaglio (alfa, beta e gamma), normalizzati sulla base del numero

di pallet in ingresso nel loro Ce.Di. principale. I costi unitari di gestione variano sensibilmente: da 0,78 euro/pallet per l'azienda *best in class* a 1,87 euro/pallet.

Ciononostante, le tre aziende considerate presentano valori dei parametri in gioco molto simili:

- numero pallet ricevuti/anno: compreso tra 550.000 e 620.000
- numero di pallet acquistati/anno: compreso tra 17.000 e 20.000
- parco pallet: compreso tra 65.000 e 70.000

Ne conseguono valori molto simili dei tre KPI utilizzati per un confronto di prestazioni da un punto di vista dei flussi e non dei costi:

- KPI 1 - Tasso annuo di reintegro (%/anno): è dato dal rapporto tra i pallet Epal reintegrati ogni anno (sia acquistati sia riparati) e i pallet in ingresso al Ce.Di.. Questo indice quantifica l'effettiva fuoriuscita dei pallet dal circuito chiuso del distributore pesata sulle movimentazione effettuate. In media risulta pari al 4,8 %.
- KPI 2 - Indice di rotazione (rot/anno): è dato dal rapporto tra i pallet in ingresso al Ce.Di. in un anno e il parco pallet aziendale e rappresenta il numero di volte in cui in un anno si rinnova il parco pallet iniziale (il suo inverso è la copertura). In media è pari a 8,8 rotazioni/anno che equivale ad avere in media lungo tutta la rete uno stock di pallet pari a 5-6 settimane.
- KPI 3 - Vita media pallet (anni): è dato dal rapporto tra parco pallet e reintegro annuale. Questo indicatore fornisce una stima della vita media del pallet all'interno del circuito di un'azienda di distribuzione e, non comprendendo la quota di pallet riparati, valorizza la capacità dell'azienda distributiva di conservare il parco pallet in buono stato. In media è pari a 3,9 anni.

Questa apparente contraddizione (omogeneità dei parametri in gioco e diversità dei costi di gestione) merita dunque di essere commentata:

- *l'azienda alfa* ha esternalizzato al proprio operatore logistico la gestione del parco pallet, delegandogli tutte le attività fisiche e una parte delle attività amministrative, rinunciando alle possibili economie di un'accorta gestione diretta. A sua volta l'operatore logistico ha siglato un accordo con una società di *pallet pooling* per la fornitura di pallet utilizzati per il picking e di pallet necessari alla pallettizzazione delle merci containerizzate provenienti dal

Far East. Sconta un elevato costo unitario di gestione dei pallet (1,87 euro/pallet) sia come conseguenza dell'elevata percorrenza media tra il Ce.Di. e i PdV (superiore a 200 km), più che doppia rispetto alle altre aziende esaminate (il costo del trasporto di ritorno rappresenta un terzo del costo totale) sia in considerazione del fatto che l'esternalizzazione della gestione pallet prevede un passaggio di responsabilità e di rischi all'azienda terza che deve verosimilmente ricavarne un profitto;

- *l'azienda beta* gestisce in modo “fizioso” i pallet in ingresso, usando i pallet a noleggio (Chep) ricevuti dai fornitori che aderiscono al *pallet pooling* come pallet a perdere a costo nullo, alla stregua dei pallet Eur, senza comunicare al gestore del parco pallet la loro destinazione. Questa prassi è adottata specialmente per le filiali più lontane (sud Italia e isole) ovvero quelle meno “collaborative” in termini di interscambio. Al contrario i pallet Epal sono usati in larga parte per i punti vendita del Nord Italia, più vicini (minori giorni di copertura) e più controllabili. Nonostante abbia una percorrenza media inferiore ai 100 km, risulta un costo unitario di 1,12 euro/pallet, su cui incide significativamente il costo del trasporto di ritorno (oltre 40%), in parte imputabile al recupero dei roll-container utilizzati per rifornire i punti vendita più piccoli.
- *l'azienda gamma* è indubbiamente la migliore per quanto riguarda la gestione dei pallet Epal, nonostante investa più delle altre aziende in termini di qualità dei supporti, personalizzazione del parco pallet per picking e formazione del personale, incentivando al proprio interno la corretta applicazione delle raccomandazioni Indicod-ECR. Operando esclusivamente nell'Area Nielsen 1 e servendo punti vendita distanti mediamente dal Ce.Di. 90km, ne consegue che il trasporto di ritorno dei pallet vuoti dai PdV avvenga di fatto a costo nullo, ovvero sia difficilmente oggetto di trattativa con l'attuale cooperativa di trasporto che esegue le consegne. Utilizzando nel proprio circuito interno dei pallet Eur selezionati e personalizzati, disponibili attualmente a costo nullo in quanto non oggetto di interscambio con i fornitori, ne deriva per l'azienda gamma un costo unitario di gestione pallet di 0,78 euro. Inoltre, per quanto riguarda il parco pallet Eur riadattati a

uso interno, nei prossimi anni la loro indisponibilità sul mercato richiederà di studiare una diversa strategia.

Nel corso delle interviste al panel di aziende esaminate, è emersa l'importanza da parte di tutti gli attori della catena di amministrare in modo responsabile il problema dei pallet: il rischio è quello di danneggiare gli attori più "virtuosi" mediante pratiche di gestione poco etiche e alquanto speculative. Ciononostante una sola azienda immette nel sistema pallet nuovi (acquistati a oltre 7 euro ciascuno) mentre è pratica comune il ricorso a commercianti di pallet usati per valori d'acquisto compresi tra i 5 ed i 6 euro per pallet Epal.

Una pratica comune, inoltre, è quella di rimborsare direttamente i fornitori l'equivalente monetario dei pallet dovuti, svincolandosi pertanto dall'attività di contrattazione e acquisto dei pallet.

La gestione fisica ed amministrativa dei pallet presso il Ce.Di. ha valori pressoché confrontabili tra le diverse aziende: solo un'azienda (alfa) prevede la totale terziarizzazione dell'attività di gestione del pallet al proprio operatore logistico, mantenendo sotto la funzione logistica centrale solamente le attività di controllo periodico dei quantitativi movimentati, di acquisto pallet per reintegro nel proprio sistema e di risarcimento alle aziende di produzione di beni di largo consumo.

Le aree di stoccaggio e manutenzione dei pallet hanno dimensioni molto simili nelle diverse aziende ed in alcuni casi sono previste apposite strutture coperte per la conservazione del parco pallet.

Per quanto riguarda il costo di trasporto dei pallet vuoti dai punti vendita al Ce.Di., esso risente sia del numero di punti vendita da cui è costituita la rete distributiva sia delle distanze medie tra questi ed i Ce.Di. regionali/nazionali.

3.6 Considerazioni conclusive

Alla luce dei risultati ottenuti analizzando nel dettaglio alcune delle principali aziende della distribuzione moderna in Italia, si possono tracciare alcune considerazioni di validità generale.

In primis, è opportuno evidenziare che la gestione dei pallet, indipendentemente dal modello utilizzato (*interscambio o pallet po-*

oling) rappresenta comunque un costo che le aziende della GDO sostengono, nonostante la loro posizione di forza nel mercato dei beni di largo consumo. Vi sono voci di costo non trascurabili, che in parte dipendono dal network adottato (rete a un livello con uno/due Ce.Di. nazionali oppure a due livelli con piattaforme regionali) e in parte dalla necessità di monitorare quantità e qualità dei supporti utilizzati in ciascuna fase del processo, soprattutto nei punti in cui avviene il passaggio di responsabilità (da trasportatore a ribalta del Ce.Di., da ribalta a cooperativa, da cooperativa a trasportatore, da trasportatore a ribalta del PdV, etc.).

Dalle indagini effettuate si evidenzia un costo unitario di gestione dei pallet compreso tra 80 centesimi di euro e 1,80 euro, destinato a crescere nel prossimo futuro per almeno due fattori: in primis, l'aumento dei costi produzione dei pallet nuovi (cfr. par. 2.3.1); secondariamente, la tendenza a centralizzare le consegne dei fornitori ai CeDi, con conseguente aumento della distanza media tra CeDi e punti vendita che impatterà sui costi del trasporto di ritorno dei pallet vuoti al CeDi.

In una visione complessiva della filiera dei beni di largo consumo, i costi di gestione sopportati dalle aziende della GDO andrebbero aggiunti a quelli sopportati dalle aziende di produzione (indubbiamente superiori se non altro per il maggior tempo di attraversamento dei pallet nel proprio network) e dai fornitori di servizi logistici e di trasporto.

Evidentemente il sistema dell'interscambio è ancora lontano da poter essere considerato la soluzione ideale: il mercato parallelo, alimentato dai comportamenti illeciti ancorché di una parte limitata dei soggetti, rischia di compromettere l'efficienza degli operatori più virtuosi. Basti pensare che mentre le aziende della Grande Distribuzione Organizzata complessivamente dichiarano un tasso di reintegro (rotture, riparazioni e perdite) inferiore al 5% (si veda la tabella 3.1), al contrario secondo Indicod-ECR le aziende di produzione accusano un tasso di reintegro del 15/20%.

Analogamente nemmeno il *pallet pooling* è privo di problemi, dovendo tra l'altro generare un utile per le aziende di noleggio le quali, a differenza dell'interscambio, condividono solo parzialmente con i propri clienti i *savings* derivanti da una corretta gestione operativa

e dalle economie di scala che riescono a realizzare. Inoltre questo sistema, mutuato dai Paesi di matrice anglosassone, presuppone un approccio culturale ancora poco diffuso in Italia qual è l'outsourcing dei servizi logistici e delle attività accessorie.

Volendo generalizzare i risultati dell'indagine, è possibile affermare che se l'azienda di distribuzione ha pochi punti di stoccaggio (due o tre) da cui servire tutto il territorio nazionale, le percorrenze medie sono elevate e pertanto il trasporto di ritorno è da considerarsi come un costo a carico dell'azienda e il *pallet pooling* potrebbe diventare vantaggioso. Al contrario, se i punti vendita sono mediamente vicini al Ce.Di., il trasporto di ritorno è a costo nullo per l'azienda ossia il trasportatore ha più convenienza a rientrare per una seconda missione che a cercarsi un carico sulla via di ritorno. In questi casi il *pallet pooling* è attualmente meno competitivo.

Infine, in uno scenario che vede impegnate le aziende della grande distribuzione in processi di progressiva centralizzazione delle vendite ai Ce.Di. (maggiori percorrenze medie) e di outsourcing della logistica fisica sino al rifornimento degli scaffali (cambiamento culturale), potrebbe veder favorite nel prossimo futuro modalità di gestione del parco pallet alternative quali il *pallet pooling* o servizi di gestione in outsourcing dei pallet Epal, purché riescano trovare la necessaria massa critica per capitalizzare le attuali inefficienze del sistema dell'interscambio trasformandole in minori costi da condividere tra tutti gli attori.

Allegato A – Questionario per produttori e riparatori di pallet

OSSERVATORIO SUL MERCATO PALLET IN ITALIA

Con in patrocinio di Assoimballaggi- Federlegno/Arredo

1. La sede aziendale è in Provincia di:		
2. La vostra azienda si occupa di: (barrare una o più caselle)	<input type="checkbox"/> produzione pallet nuovi	<input type="checkbox"/> riparazione pallet usati
	<input type="checkbox"/> commercializzazione e/o importazione pallet nuovi	<input type="checkbox"/> compravendita pallet usati
3. Fatturato dell'ultimo anno in €: (barrare una casella)	<input type="checkbox"/> meno di 2 milioni	<input type="checkbox"/> tra 10 e 20 milioni
	<input type="checkbox"/> tra 2 e 5 milioni	<input type="checkbox"/> più di 20 milioni
	<input type="checkbox"/> tra 5 e 10 milioni	
4. Numero di dipendenti: (barrare una casella)	<input type="checkbox"/> meno di 10	<input type="checkbox"/> tra 20 e 50
	<input type="checkbox"/> tra 10 e 20	<input type="checkbox"/> più di 50
5. Volumi annui: (riportare indicativamente le quantità)	produzione / riparazione: _____ pallet	
	commercializzazione: _____ pallet	
	esportazione: _____ pallet	
6. Tipologia di pallet venduti: (riportare i valori in %)	EPAL: _____ %	
	CP: _____ % (totale=100%)	
	a perdere: _____ %	
7. La produzione di pallet avviene: (barrare una o più caselle):	<input type="checkbox"/> da materia prima (legname)	<input type="checkbox"/> da semilavorati (tavole,tappi)
	<input type="checkbox"/> da materiale di recupero	
8. Quali trattamenti vengono eseguiti? (barrare una o più caselle)	<input type="checkbox"/> essiccazione pallet	<input type="checkbox"/> fumigazione
	<input type="checkbox"/> trattamento termico (ISPM-15)	<input type="checkbox"/> anti muffa
9. Costi del pallet EPAL (riportare l'incidenza % delle diverse voci)	materie prime : _____ % ammortam. impianti: _____ %	
	manodopera: _____ % spese generali: _____ %	
	energia: _____ % altro: _____ %	
10. Prezzi di vendita di pallet nuovi EPAL (riportare i valori medi annui in €)	2006 _____ €/pallet	2005 _____ €/pallet
	2004 _____ €/pallet	2003 _____ €/pallet
11. Stagionalità del mercato EPAL (indicare i mesi con maggiori vendite)	gen feb mar apr mag giu lug ago set ott nov dic	
12. Tipologie di clienti EPAL (riportare i valori %)	industria manifatturiera : _____ %	
	commercio/distribuzione : _____ %	
	operatori logistici/trasportatori: _____ %	
13. Utilizzo di aste on line (barrare una sola casella)	<input type="checkbox"/> mai usate	<input type="checkbox"/> usate attualmente
	<input type="checkbox"/> usate in passato	<input type="checkbox"/> ho intenzione di usarle

*Si prega di restituire il questionario compilato a: qualipal@federlegno.it
oppure via fax 02.80604.392*

Allegato B – Questionario per aziende della GDO

OSSERVATORIO SUI PROCESSI LOGISTICI NELLE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA IN ITALIA

Con il patrocinio di Indicod-ECR e in collaborazione con il Politecnico di
Milano

1. INFORMAZIONI GENERALI

- 1.1 Breve storia dell'azienda (*origini, acquisizioni, alleanze, centrali d'acquisto*)
- 1.2 Fatturato della società/gruppo (*anno 2005*)
- 1.3 Numero di dipendenti (*totale*)
- 1.4 Organizzazione aziendale (struttura insegne e organigramma macro)
- 1.5 Numero di punti vendita per area Nielsen (proprietà/franchising)

	Area I	Area II	Area III	Area IV	Totale
Ipermercato > 2.500					
Supermercato < 2.500					
Supermercato < 1.500					
Altro (superette)					
Totale					

2. CARATTERISTICHE LOGISTICHE GENERALI

- 2.1 Numero di dipendenti adibiti a funzioni logistiche (*diretti e indiretti*)
- 2.2 Numero di fornitori (*totale*)
- 2.3 Numero di Ce.Di./Piattaforme (*dettaglio in seguito*)
- 2.4 Numero di colli movimentati/anno (*dettaglio in seguito*)
- 2.5 Numero medio di colli per pallet (*in ingresso / in uscita*)
- 2.6 Giorni di copertura scorte (*ripartito per alimentare secco, fresco e non alimentare*)
- 2.7 Flotta aziendale di proprietà (*se sì, indicare il numero di mezzi*)
- 2.8 Ripartizione volumi in ingresso al punto vendita (*% da Ce.Di. e % dai fornitori in diretta per le principali merceologie*)
- 2.9 Incidenza dei ritiri franco partenza (*factory gate pricing*)
- 2.10 Attività gestite in outsourcing:
 - Trasporti primari/secondari (0-100%):
 - Affitto magazzino (0-100%):
 - Gestione attività di magazzino (0-100%):
 - Movimentazione/Picking (0-100%):
 - altro (*specificare*)
- 2.11 Numero di fornitori di servizi logistici conto terzi
- 2.12 Durata dei contratti di logistica

3 CARATTERISTICHE DEI Ce.Di.

- 3.1 Località
- 3.2 Gestione e organizzazione (*diretta, operatore logistico, cooperativa: chi fa cosa, risorse*)
- 3.3 Dimensioni del magazzino (*mq e posti pallet ripartito per tipologie merceologiche*)
- 3.4 Saturazione media (*% posti occupati su posti totali*)
- 3.5 Costo medio area (*€/mq anno*)
- 3.6 Altezza utile sottotrave (*m*)
- 3.7 Sistemi di automazione (*stoccaggio / picking*)
- 3.8 Sistemi di movimentazione (*numero e tipologia carrelli*)
- 3.9 Produttività picking (*collilora*)
- 3.10 Numero di ribalte carico/scarico
- 3.11 Numero e tipologie referenze gestite nel Ce.Di. (*secco, fresco, freddo, non alimentare*)
- 3.12 Numero di colli in uscita per tipologia all'anno
- 3.13 Numero di punti vendita serviti direttamente dal Ce.Di.
- 3.14 Numero e tipologia di pallet ricevuti in un anno (*EPAL, CHEP, a perdere*)
- 3.15 Numero e tipologia di imballaggi terziari inviati ai PdV (*EPAL, CHEP, a perdere*)
- 3.16 Livello di servizio del Ce.Di. verso i punti di vendita (*item fill rate, case fill rate*)
- 3.17 Orario di apertura Ce.Di. (*dalle ore alle ore*) e giorni di funzionamento
- 3.18 Finestra oraria per il ricevimento merci da fornitori (*dalle ore alle ore*)
- 3.19 Incidenza % fornitori con "slot" di scarico preassegnato

4 GESTIONE IMBALLAGGI PER IL TRASPORTO

- 4.1 Numero annuo di pallet/ roll-container acquistati (*per tipologia*)
- 4.2 Valore medio unitario di acquisto pallet EPAL e roll-container (*euro*)
- 4.3 Fornitori di pallet (*Italia-Estero, Produttore-Commerciante*)
- 4.4 Parco pallet/roll-container ("*polmone*" *per l'operatività*)
- 4.5 Numero di pallet presenti nella rete (*sia pieni sia vuoti nei Ce.Di., nei P.d.V. e in transito*)
- 4.6 Tasso di rottura fisiologico (*% rotture e perdite su parco pallet iniziale*)
- 4.7 Risorse coinvolte nella gestione, controllo, amministrazione dei pallet
- 4.8 Ritorno dei pallet dai P.d.V. al Ce.Di.? (*mezzi sigillati, trasporto dedicato o contestuale*)
- 4.9 Tendenza del sistema "pallet a strati" (o pedana interposta)?
- 4.10 Tempo di attraversamento di un pallet (*dall'ingresso Ce.Di. al rientro dal P.d.V.*)
- 4.11 Effettuate riparazioni sui pallet EPAL all'interno del Ce.Di.? (*omologate EPAL*)

BIBLIOGRAFIA

- AAVV, “*Dossier sulla Distribuzione in Italia 2006*”, Markup Gennaio 2006.
- Assolegno-Arredo, “*Sistema legno arredo italiano 2003*”, Milano, 2004.
- AT Kearney, “Un modello di costo della gestione pallet per aziende di trasporto”, *convegno Ailog Point Log*, Milano 1999
- Atti convegno AILOG Roma dicembre 2004: *matrice comparativa di Andrea Fossa*
- Auricchio A., “Le parole della distribuzione”, A.G.R.A. s.r.l, Roma, 2004
- Baccarani C., “*Imprese commerciali e sistema distributivo*”, Giappichelli Editore, Torino 2001
- Caputo M., “*Organizzare la logistica per l’efficient consumer response*”, CEDAM, Padova, 1998.
- Cerullo S., “*Il pallet in legno*”, Consorzio Federlegno-Arredo, Il Sole 24 ore, Milano 2001
- Creazza A., “*Tavola rotonda sul pallet*”, Logistica, ed. Tecniche Nuove, Marzo 2007
- Decreto Legislativo N. 114 del 31/3/1998, “*Riforma disciplina settore commercio*” – Legge Bersani.
- ECR Italia, “*Interscambio Pallet EPAL-Raccomandazione ECR*”, Milano, 2006

Federlegno-Arredo, “*Sistema Legno-Arredo Italiano*” Consuntivo economico 2003, Trento 2004

Grazioli M.B., “*L’imballaggio di trasporto nel millennio della logistica*” CRIL, Milano, 2005

Grizzetti S., “*Pallet, moneta di scambio*” *Logistica*: Ottobre 2006, pag. 32-34

Luceri B., “*La logistica integrata*”, Giuffrè Editore, Milano 1996

Qualipal, “*Manuale pratico del pallet EUR-EPAL*”, Milano, 2005

Riganti A., A. Timidei, S. Biale, “*Il pallet: profilo di una merce*”, Fogato Borrini / C., Milano 1997

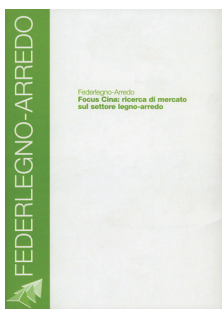
Rushton A., J. Oxley, “*Manuale di logistica distributiva*”, Angeli, Milano, 1993

SCS Azioninnova, “*Adozione pallet EUR – EPAL*”, Assolegno Federlegno, Milano 2002

Semeraro N., Cuffaro G., “*Il riparatore di pallet strategico*”, MARK-UP, Ottobre 2004

I VOLUMI PUBBLICATI DA FEDERLEGNO-ARREDO SRL IN COEDIZIONE CON LAMPI DI STAMPA

Federlegno-Arredo Srl e Lampi di Stampa hanno firmato a giugno 2003 un importante accordo per la pubblicazione di una collana di volumi sulle tematiche legno-arredo tramite la stampa su richiesta (Print-On-Demand).



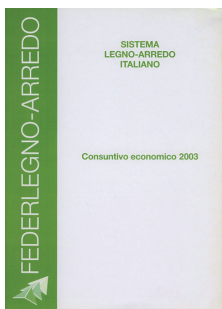
Focus Cina: ricerca di mercato sul settore legno-arredo

Autori: Companies & Components (2006)

Formato: cm 14 x 20,5

Codice ISBN: 88-488-0429-2 - E 500,00

Volume fondamentale per gli operatori del settore che vogliono capire a fondo questo Paese con un'analisi a 360°. Dopo una parte general macroeconomica, dettagliata, del mercato cinese e delle varie opportunità presenti, gli autori entrano in dettaglio nell'analisi del mercato del settore legno-arredamento in Cina. Non viene tralasciata la filiera della materia prima legno, dal legno grezzo ai pannelli multistrati, all'MDF, comprensivi dell'elenco dei maggiori produttori della filiera legno. La parte finale comprende statistiche ed indirizzi utili.



Consuntivo 2003

Autori: Centro Studi Cosmit/Federlegno-Arredo (2004)

Formato: cm 21 x 29,7

Codice ISBN: 88-488-0356-3 - E 80,00

Sono presentati i risultati economici annuali per il settore. In essa sono contenute le elaborazioni annuali estratte dalla banca dati del commercio

estero, che presentano per singoli prodotti e paesi le consistenze e le variazioni degli scambi commerciali. Le elaborazioni presentate nella pubblicazione sono state effettuate con dati 2003 provvisori su dati 2002 definitivi (coerentemente alle elaborazioni diffuse dall'Istat).



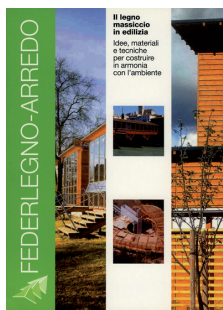
Consuntivo 2004

Autori: Centro Studi Cosmit/Federlegno-Arredo (2004).

Formato: cm 21 x 29,7

Codice ISBN: 88-488-0427-6 - E 80,00.

Nella pubblicazione «Sistema Legno-Arredo italiano. Consuntivo economico 2004», sono presentati i risultati economici annuali per il settore. In essa sono contenute le elaborazioni annuali estratte dalla banca dati del commercio estero, che presentano per singoli prodotti e paesi le consistenze e le variazioni degli scambi commerciali. Le elaborazioni presentate nella pubblicazione sono state effettuate con dati 2004 provvisori su dati 2003 definitivi (coerentemente alle elaborazioni diffuse dall'Istat). La pubblicazione «Sistema Legno-Arredo italiano. Consuntivo economico» viene pubblicata ogni anno in occasione dell'assemblea annuale della Federazione.



Il Legno massiccio in edilizia. Idee, materiali e tecniche per costruire in armonia con l'ambiente

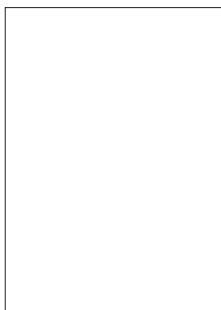
Autori: AA.VV. (2004).

Formato: cm 21 x 29,7

Codice ISBN: 88-488-0241-9 - E 16,00.

Il volume ha il patrocinio scientifico dell'IVALSА/CNR (Istituto per la Valorizzazione del Legno e delle Specie Arboree del Consiglio Nazionale delle Ricerche) poiché raccoglie il contributo dei mag-

giori esperti scientifici italiani del comparto. La redazione da parte di questi esperti è stata coordinata da uno specifico Gruppo di Lavoro costituito da Imprenditori del comparto legno strutturale associati, con il supporto di una società di progettazione specializzata in strutture di legno. Inoltre è un manuale dal taglio pratico e necessariamente sintetico (circa 100 pagine) che ha lo scopo di migliorare la conoscenza e l'utilizzo del legno massiccio in edilizia.



Legno-Sughero-Arredo. Guida alla normativa tecnica

Autori: S. Cerullo, M. Longoni, R. Zanuttini (2004)

Formato: cm 14 x 20,5

Codice ISBN: 88-488-0334-2 - E 17,00

L'obiettivo della Guida è dare un inquadramento generale, ma completo, della situazione normativa della filiera Legno-Arredo. In essa si possono trovare termini e definizioni, risposte alle domande più frequenti, una chiara illustrazione dell'attività UNI, CEN, ISO, circolari esplicative su alcune norme del comparto, elenchi di norme divise per tipologie di prodotto, indirizzi utili nel campo della normazione ed una chiara spiegazione della classificazione ICS. Si approfondisce l'uso di internet come fonte di informazione sulla normativa tecnica.



Linee guida per la redazione di voci di capitolato speciale di appalto per il legno strutturale

Autori: Studio Legno - Wood Consulting (2005)

Formato: cm 14 x 20,5

Codice ISBN: 88-488-0327-X - E 8,00

Il volume dopo aver spiegato cos'è il capitolato speciale d'appalto riporta alcuni interessanti commenti sulle voci presenti su alcuni capitolati

standard relative al legno. Successivamente analizza in modo attento le varie voci di fornitura (requisiti tecnici del legno strutturale), i criteri di accettazione del legno a piè d'opera ed alcune voci per le indagini su legno strutturale in opera ai fini dell'accertamento dello stato di conservazione e della qualità resistente.

In ultimo gli autori analizzano alcune voci relative alle misure di protezione del legno strutturale dal degradamento biologico.



Regolamento per l'Utilizzo del Marchio Fitosanitario Volontario FITOK

Autori: AA.VV. (2005)

Formato: cm 14 x 20,5

Codice ISBN: 88-488-0432-2 - E 15,00

Il volume contiene la versione completa del «Regolamento per l'utilizzo del Marchio Fitosanitario Volontario Fitok», approvato dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali con il Decreto del 13 luglio 2005, pubblicato il 29 luglio 2005 sulla Gazzetta Ufficiale, avente come oggetto «Riconoscimento del Consorzio Servizi Legno-Sughero quale Soggetto gestore per l'utilizzo del marchio IPPC/FAO da apporre sugli imballaggi in legno». Volume fondamentale per tutti i Soggetti interessati all'utilizzo del marchio IPPC/FAO. Importati sono le Specifiche Tecniche contenute nel Regolamento.



Imballaggi Ortofrutticoli: linee guida per la caratterizzazione delle prestazioni e lo sviluppo di un sistema di rintracciabilità

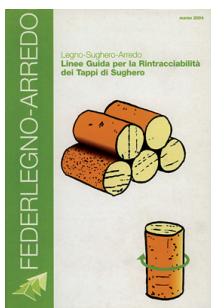
Autori: Studio Legno - Wood Consulting (2004).

Formato: cm 14 x 20,5 - pagine 48

Codice ISBN: 88-488-0357-1 - E 8,00.

Il presente fascicolo riunisce due documenti molto diversi tra loro per impostazione e significato, en-

trambi dedicati alla razionalizzazione del settore industriale della fabbricazione di imballaggi di legno per prodotti ortofrutticoli (in termini correnti, le «cassette per frutta e verdura»). Il primo documento riguarda la caratterizzazione di tipologia, requisiti costruttivi e prestazionali degli imballaggi monouso recuperabili per il trasporto e immagazzinaggio di prodotti ortofrutticoli. Il secondo documento invece raccoglie linee guida per la realizzazione di un sistema di rintracciabilità per cassette per ortofrutta.



Linee guida per la rintracciabilità dei tappi in sughero

Autori: Studio Legno - Wood Consulting (2004)
Formato: cm 14 x 20,5 - pagine 64
Codice ISBN: 88-488-0271-0 - E 8,00

Linee guida utili alla realizzazione di un sistema di rintracciabilità dei tappi di sughero, utili per le aziende produttrici di tappi monopezzo e tecnici, nonché di componenti per la produzione di questi ultimi. Esse sono corredate da una lista di controllo utile ai fini dello svolgimento di audit da parte di supervisor interni ed esterni.

Il sistema di rintracciabilità affianca e integra altri sistemi quali l'assicurazione di qualità, la gestione dei rischi, l'igiene, l'etica aziendale, condividendo con essi parte delle procedure, della documentazione e più in generale degli oneri.



Programma strategico di qualità nel comparto della riparazione Pallet

Autori: L. Cicero (2004).
Formato: cm 14 x 20,5 - pagine 80
Codice ISBN: 88-488-0270-2 - E 9,00.

Il presente volume è diviso in tre parti: Linee guida per i riparatori di pallet a «marchio volontario

riparazione»; Check List di valutazione impianti di riparazione pallet a «marchio volontario riparazione»; Manuale della riparazione del pallet. E' un documento tecnico importante per conoscere gli elementi tecnici per i riparatori di pallet al fine di indirizzarsi ad un'attività di riparazione conforme agli standard di qualità ormai necessari e dare nel contempo certezza agli utilizzatori di pallet usati.



Organizzazione Europea delle Segherie (OES). Relazione annuale 2004

Formato: cm 14 x 20,5 - pagine 155

Codice ISBN: 88-488-0477-2 - E 14,00

La relazione annuale dell'OES è il punto di riferimento europeo dell'andamento del mercato dei segati di conifera e latifolia. L'attenta analisi fornisce alle imprese della filiera legno una visione globale del mercato del legno individuando i punti di forza e le prospettive future.



Linee guida per la realizzazione di un manuale aziendale di autocontrollo HACCP per il comparto sughero in conformità alla norma UNI 10854

Stefano Zaninotto (2006).

Formato: cm 14 x 20,5 - pagine 72

Codice ISBN: 88-488-0476-4 - E 9,00.

Queste linee guida forniscono alle imprese della filiera del sughero una traccia per la redazione di un manuale HACCP, una lista di riscontro utile per verificare le condizioni di partenza di chi si vuole avvicinare alla certificazione del sistema di autocontrollo secondo la norma UNI 10854 ed un'ultima lista che partendo dalle attività previste dal Systemcode di Ce.liège individua i possibili fattori di rischio per la salubrità.

COME ORDINARE

I volumi editi da Federlegno - Arredo Srl e Lampi di Stampa possono essere acquistati nei seguenti modi:

- richiedere il volume presso qualsiasi libreria italiana, che procurerà il testo tramite Messagerie Libri (possibilmente specificando il codice ISBN o comunque indicando con precisione i dati dell'Editore);
- ordinare il libro tramite il sito di Lampi di Stampa: www.lampidi-stampa.it;
- ordinare il libro tramite il sito: www.ibs.it.

