LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

WORKSHOP

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE

5 novembre 2026, Auditorium LIUC



Sponsor:
LCS

LIUC Università Cattaneo

In collaborazione con: COLUMBUS GROUP

Saluti introduttivi

Stefano Bianconi

General Manager
Columbus

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026


LIUC
Università Cattaneo
UNIVERSITÀ E IMPRESA:
INSIEME PER GENERARE VALORE
COLUMBUS
GROUP

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Saluti introduttivi

Fabrizio Dallari

Direttore del Centro sulla Logistica e la Supply Chain (i-LOG)
Università Cattaneo LIUC

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026

Perché i-LOG ?



i-LOG è il **Centro sulla Logistica e la Supply Chain dell'Università Cattaneo LIUC.**

Nasce nel 2005 con l'obiettivo di studiare le best practice e diffondere la conoscenza nell'ambito dei sistemi, processi e tecnologie per la logistica e la supply chain



i-LOG desidera perseguire 3 obiettivi :

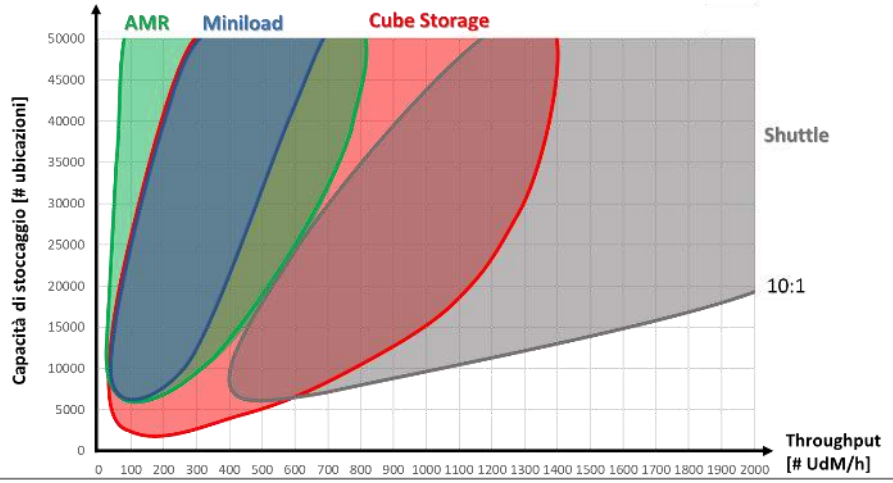
- **Svolgere attività di ricerca applicata** sui principali temi di Supply Chain & Logistica
- **Trasferire il know-how** attraverso eventi, corsi di formazione e workshop
- **Sviluppare pubblicazioni** scientifiche, articoli divulgativi e report tematici

Come portiamo valore alle aziende

OSSERVATORI

Osservatorio sull'Automazione dei Magazzini

(tra quali tecnologie posso scegliere?)



ADVISORY

Revisione dell'attuale network logistico

(come ottimizzare la distribuzione?)



FORMAZIONE

Logistics Workshop

di approfondimento rivolti alle imprese



DISSEMINATION

Editoriale per rivista «Logistica»

(edita da Tecniche Nuove)





Programma della mattina

10.15 | Logistics Cost Monitor: quanto impatta la logistica e che valore genera?

Fabrizio Dallari, *Università Cattaneo LIUC*
Martina Baglio, *Università Cattaneo LIUC*
Daniela Bianco, *Università Cattaneo LIUC*

10.45 | Come ridurre i costi logistici? Una bussola per orientarsi

Marco Chinello, *Senior Partner & CEO - GEA*

11.15 | Riduzione dei costi logistici attraverso il Lean Thinking

Massimo Magri, *Direttore Generale - Emera Holding Company*

11.45 | L'automazione come leva per la crescita e l'efficienza

Matteo Ghidoli, *Chief Operations Officer - KIKO*

12.15 | Ripensare alla gestione dei pallet nel settore del largo consumo

Andrea Gaggianese, *Direttore Supply Chain - Ponti*

13.00 | Networking lunch

Programma del pomeriggio

14.00 | Progettare flussi logistici in un mondo in evoluzione costante
***Federico Marchesi**, VP Global Supply Chain - SIG*

14.30 | Come ridurre il cost-to-serve rivedendo il network distributivo
***Fabio Brevini**, Direttore Logistica - Gruppo Veronesi*

15.00 | Come impostare una strategia win-win di outsourcing logistico
***Graziano Grazzini**, CEO - Città del Sole*
***Anna Beretta**, Sales manager - Columbus Group*

15.30 | Soluzioni organizzative e tecnologiche per l'efficienza nella pharmalogistics
***Luca Ciaschini**, Italy & Portugal Supply Chain Lead - TEVA*

15.45 | Come ridurre i costi di trasporto proteggendo il livello di servizio: una visione d'insieme
***Pietro D'Arpa**, già VP Supply Chain Europe – Logistics & Strategic Planning - P&G*

16.15 | Q&A

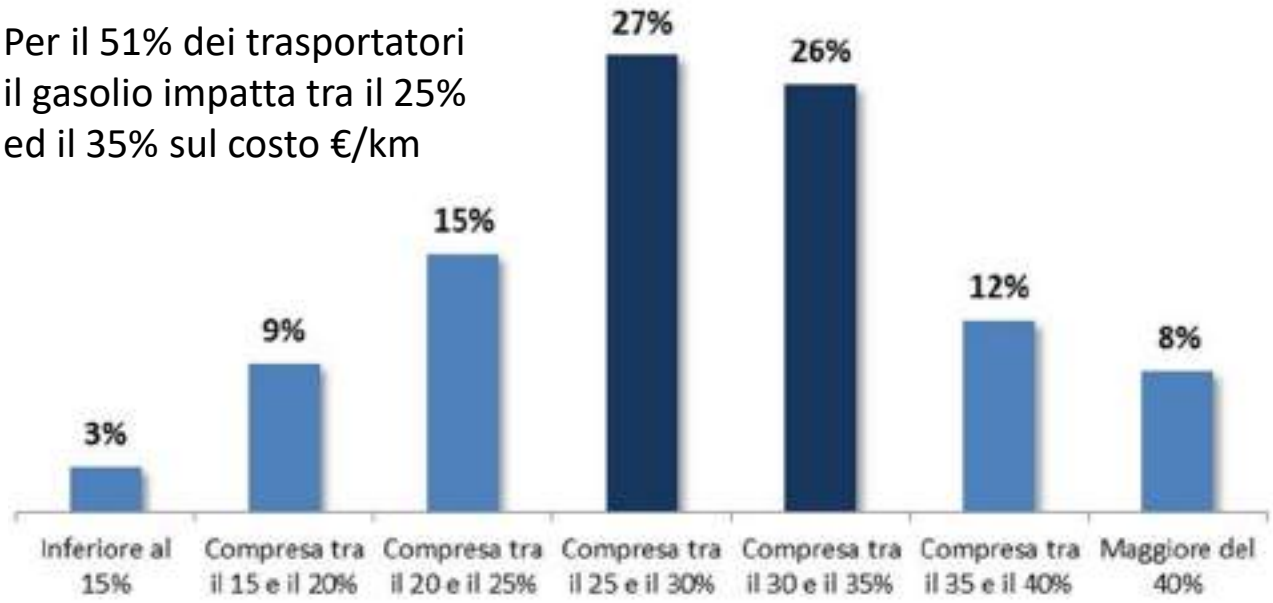
Il caro carburanti: la punta dell'iceberg

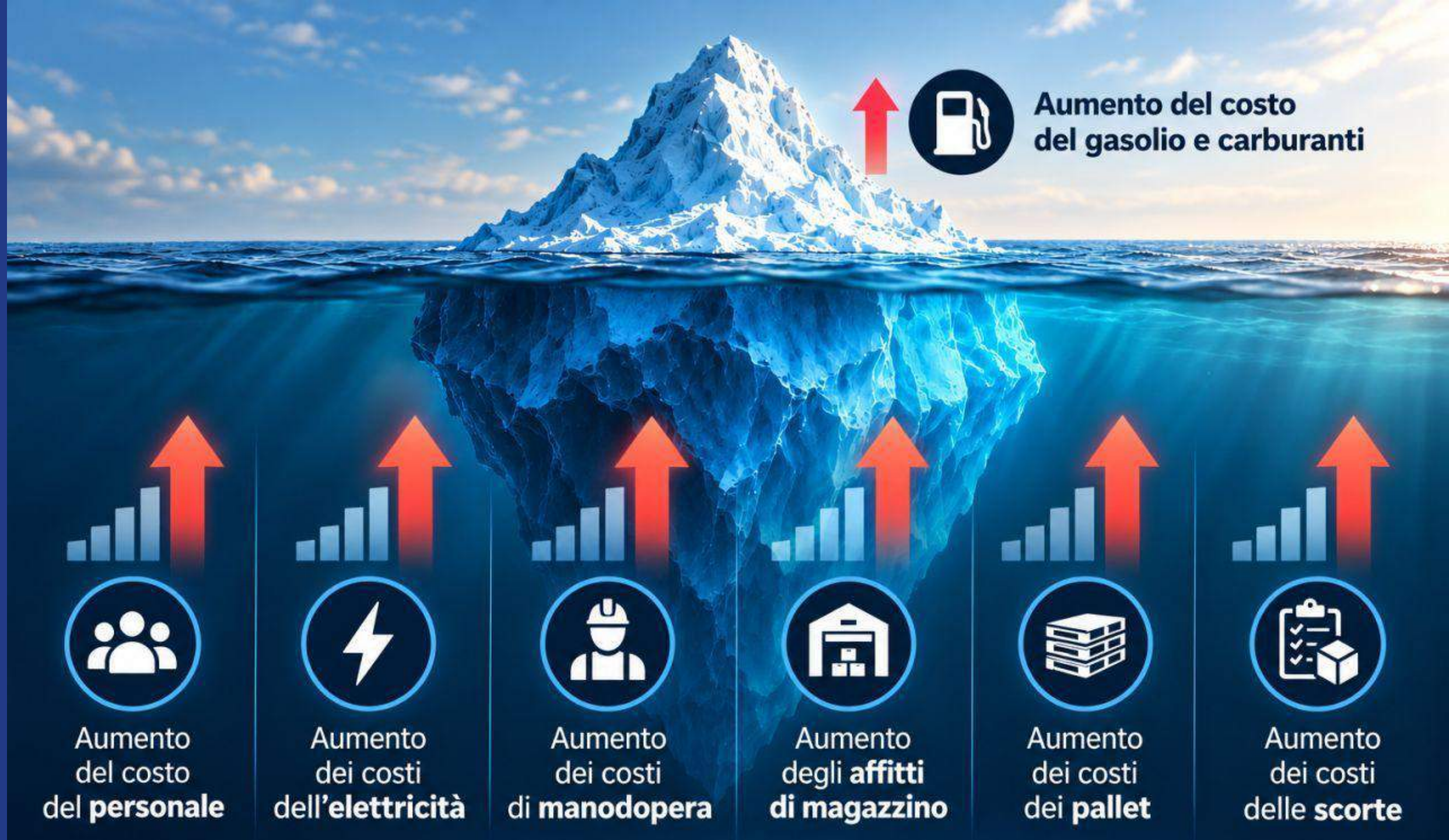


Costo gasolio €/litro negli ultimi 12 mesi



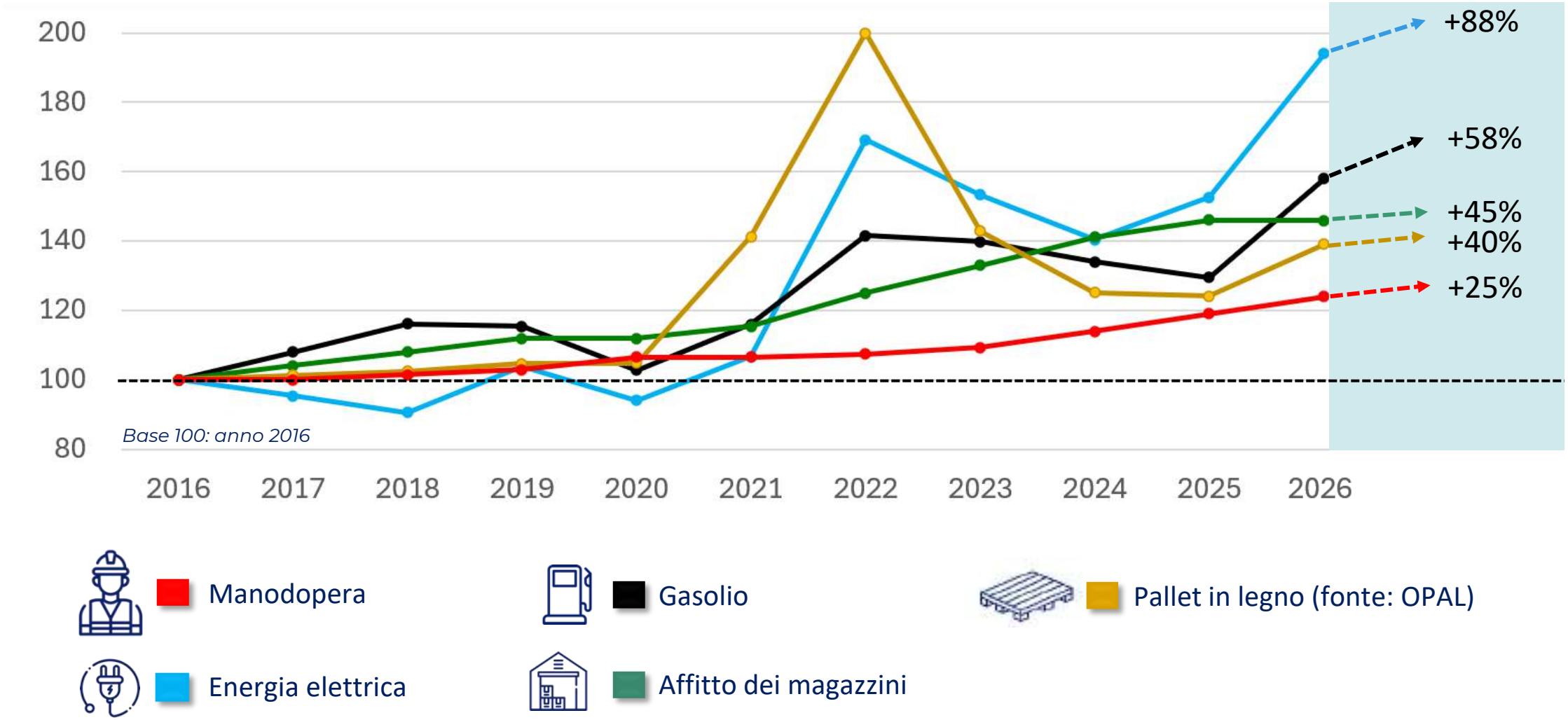
Per il 51% dei trasportatori il gasolio impatta tra il 25% ed il 35% sul costo €/km




Aumento del costo del gasolio e carburanti
Aumento del costo del personale
Aumento dei costi dell'elettricità
Aumento dei costi di manodopera
Aumento degli affitti di magazzino
Aumento dei costi dei pallet
Aumento dei costi delle scorte

Perché questo workshop?

Andamento del costo dei fattori produttivi della logistica in 10 anni



Fonte: Rielaborazioni Università LIUC su dati Osservatorio Contract Logistics «Gino Marchet» - Politecnico di Milano



Chi siamo

Il **Centro sulla Logistica e la Supply Chain** della **LIUC – Università Cattaneo** nasce per promuovere lo **sviluppo** e il **trasferimento** della **conoscenza** nell'ambito dei sistemi, dei processi e delle tecnologie per la **logistica** e la **gestione della supply chain.**

i-LOG è il **punto di riferimento** per aziende, professionisti e ricercatori in cerca di **soluzioni innovative** per affrontare le **sfide del settore.**

Cosa facciamo

i-LOG si dedica allo **studio, all'analisi** e **all'innovazione** nel campo della **logistica e della supply chain.** Le nostre attività mirano a supportare **professionisti, imprenditori** e **manager** nel miglioramento dei propri processi, con un focus su **efficienza, sostenibilità** e **innovazione tecnologica.**

- Ricerca +
- Advisory +
- Formazione +

www.i-log.it



Supply chain del largo consumo



Atlante dei magazzini in Italia



Regional logistics performance



Supply chain farmaceutica



Logistics Cost Monitor – LCM



Radar delle soluzioni di IA per la logistica



Osservatorio sui Pallet- OPAL



Osservatorio sull'Immobiliare Logistico - OSIL



Osservatorio sull'automazione dei magazzini – OSAM

LCM – Logistics Cost Monitor (→ www.i-log.it)



Il centro i-LOG ha sviluppato il **Logistics Cost Monitor (LCM)** con l'obiettivo di:

1. **Analizzare l'incidenza dei costi logistici sul fatturato**
2. **Monitorare l'evoluzione dei costi logistici nel tempo**
3. **Individuare le leve più diffuse per recuperare efficienza**

LIUC Università Cattaneo

In collaborazione con: COLUMBUS GROUP

Logistics Cost Monitor: quanto impatta la logistica e che valore genera?

Martina Baglio **Daniela Bianco**

Centro sulla Logistica e la Supply Chain (i-LOG)

Università Cattaneo LIUC

5 novembre 2026

Il questionario on-line



1. **Incidenza del costo logistico sul fatturato**
   «Qual è l'incidenza dei costi logistici sul fatturato aziendale?»

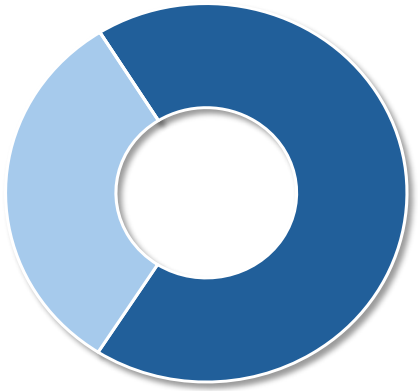
2. **Split delle voci di costo logistico**
   «Fatto 100 il costo totale della logistica, come si ripartiscono nelle principali voci di costo?»

3. **Percezioni sull'andamento del costo logistico**
   «Rispetto a 3 anni fa, di quanto è aumentata o diminuita l'incidenza dei costi logistici sul fatturato?»
   «E per il futuro cosa vi aspettate?»

4. **Leve per l'efficienza logistica**
   «Su quali delle leve state agendo per recuperare l'efficienza logistica?»

Il panel dei rispondenti

Attività prevalente



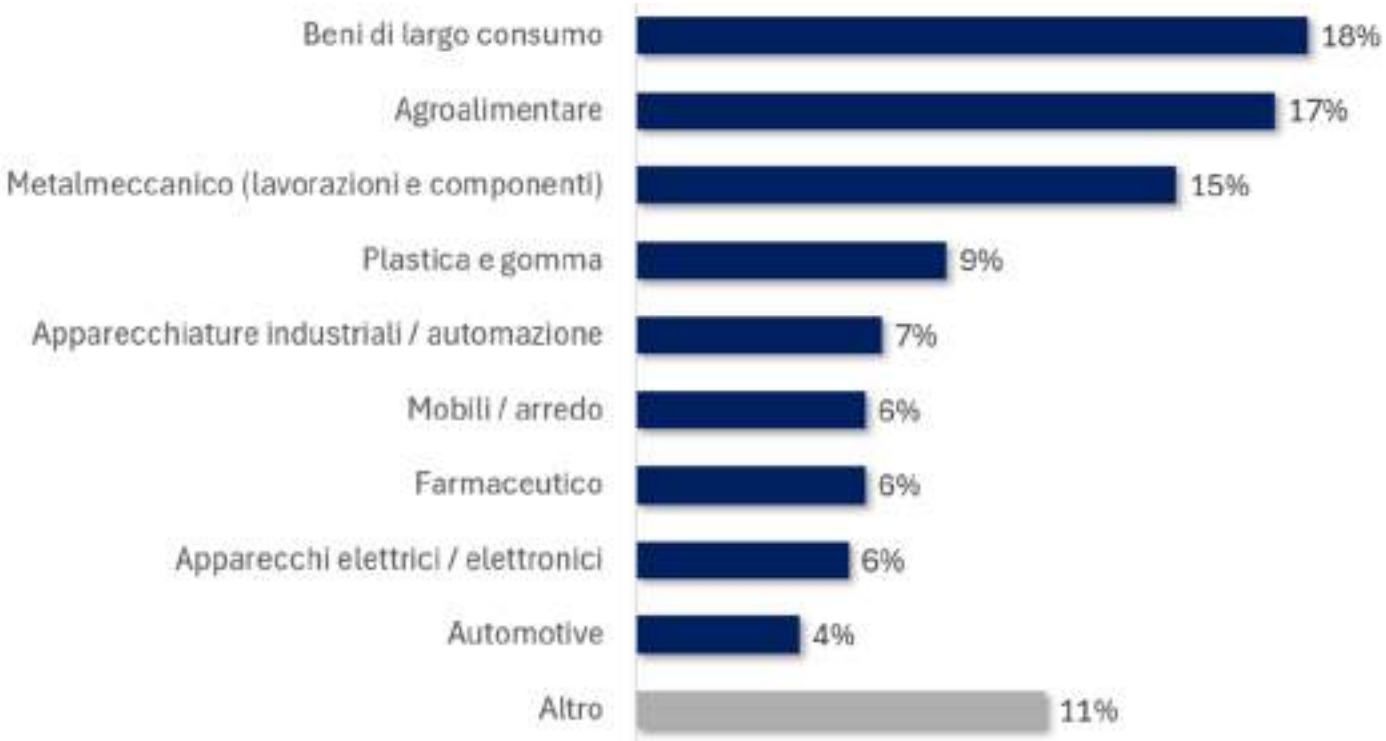
32%
Commercio/
distribuzione

68%
Manufatturiero/
produzione

650+

Aziende

Settori industriali



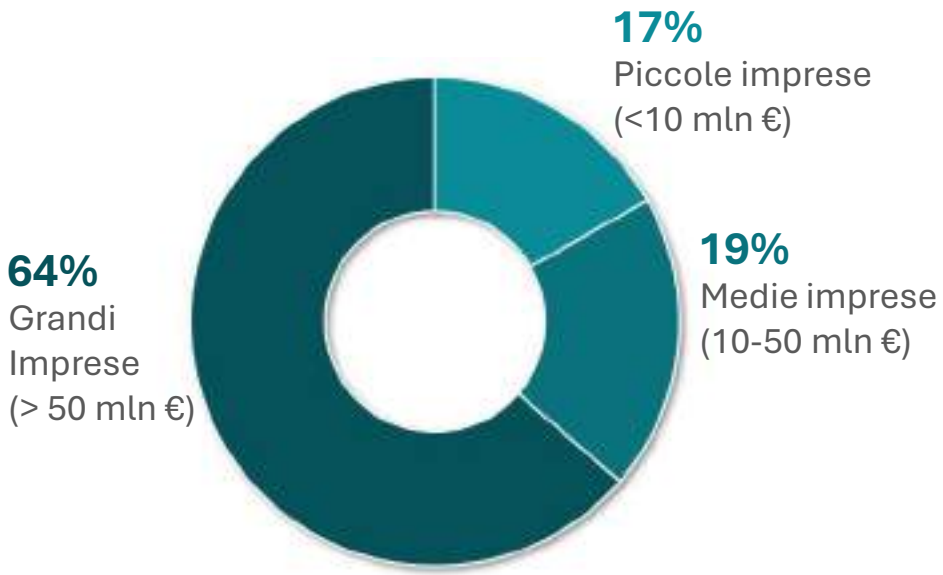
HIGHLIGHTS

- Il campione riflette la struttura industriale italiana, con una forte prevalenza di aziende manifatturiere
- Elevata rappresentatività di settori ad alta intensità logistica (largo consumo, agroalimentare e metalmeccanico)

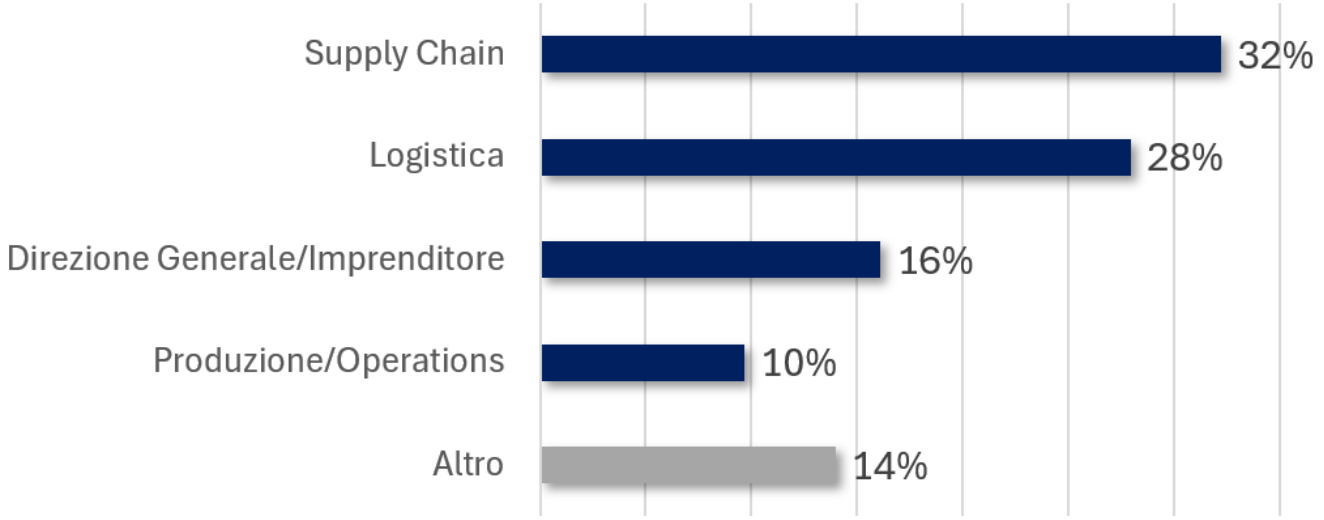
Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Il panel dei rispondenti

Dimensione aziendale



Profilo dei rispondenti



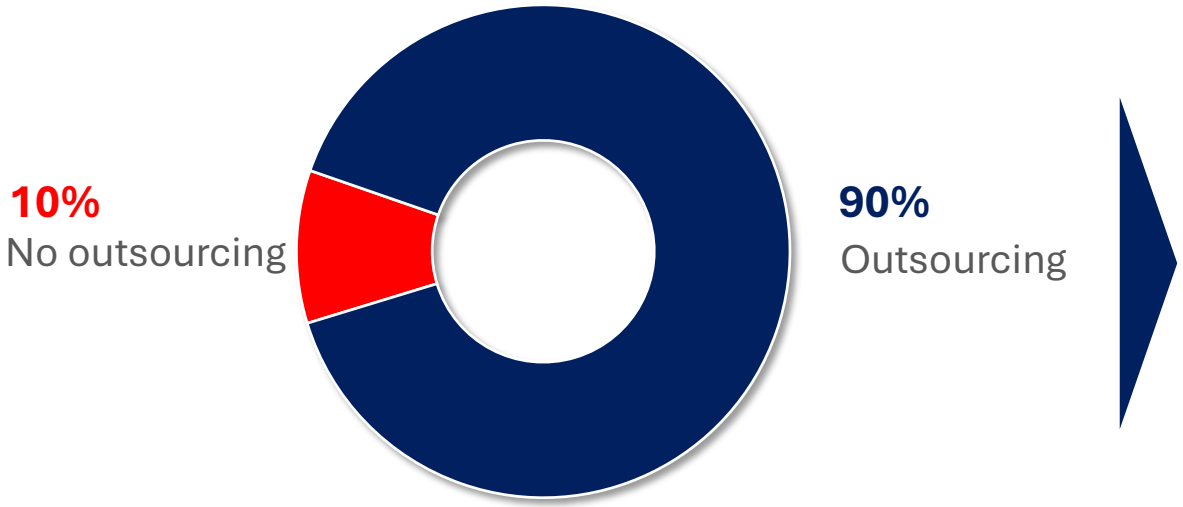
HIGHLIGHTS

- 2/3 delle risposte riguarda grandi imprese che negli organigrammi hanno figure con ruoli direzionali di supply chain e logistica
- I rispondenti sono prevalentemente responsabili della logistica e della supply chain di imprese manifatturiere o commerciali (60% dei rispondenti)

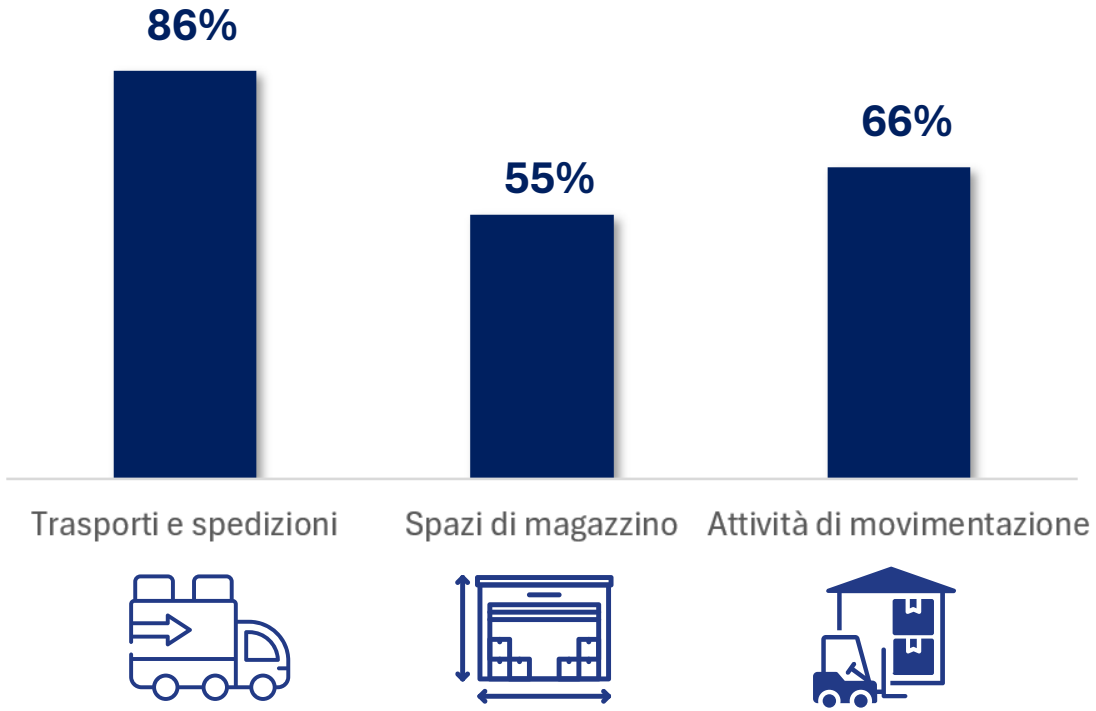
Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Il panel dei rispondenti

Incidenza outsourcing



Attività terziarizzate



HIGHLIGHTS

- Le aziende di grandi dimensioni utilizzano maggiormente i servizi offerti dagli operatori logistici
- Le piccole imprese si occupano direttamente del processo logistico («No outsourcing» sale al 13%)
- L'outsourcing del magazzino riguarda più le attività che non gli spazi

Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Quali voci considerate nel costo logistico?

TRASPORTO - 100%

- ❑ Servizi di trasporto conto terzi
- ❑ Costi della flotta di proprietà
- ❑ Costo degli autisti
- ❑ Oneri doganali
- ❑ Assicurazione sulla merce trasportata
- ❑ Costo dei pallet

MAGAZZINO - 100%

- ❑ Attività di movimentazione e lavorazioni in magazzino
- ❑ Affitto dello spazio di magazzino
- ❑ Costi di magazzino (personale, energia, etc.)
- ❑ Costi per attrezzature (carrelli, automazione, etc.)
- ❑ Costi degli imballaggi (cartone, film, etichette, etc.)
- ❑ Assicurazione sulla merce a magazzino

AMMINISTRAZ. E ALTRE SPESE - 85%

- ❑ Personale amministrativo
- ❑ Software per la logistica
- ❑ Spese generali (consulenza, formazione)
- ❑ Oneri legati ai clienti (riaddebbiti, penali, attese, etc.)

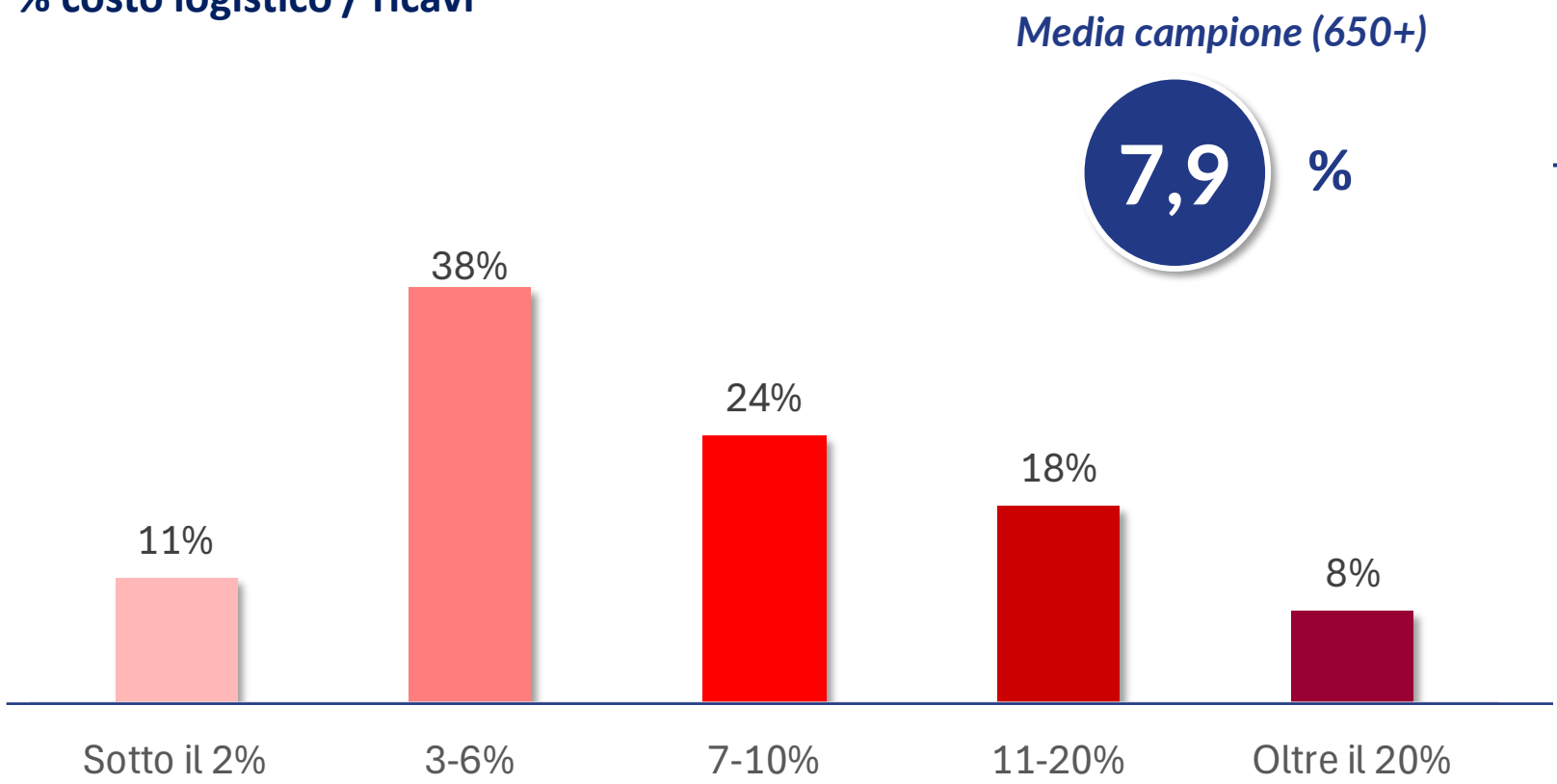
SCORTE - 60%

- ❑ Oneri finanziari sul capitale immobilizzato
- ❑ Svalutazione delle scorte per obsolescenza e/o deperimento
- ❑ Smaltimento delle scorte invendibili e rifiuti

Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Qual è l'incidenza dei costi logistici in Italia?

% costo logistico / ricavi



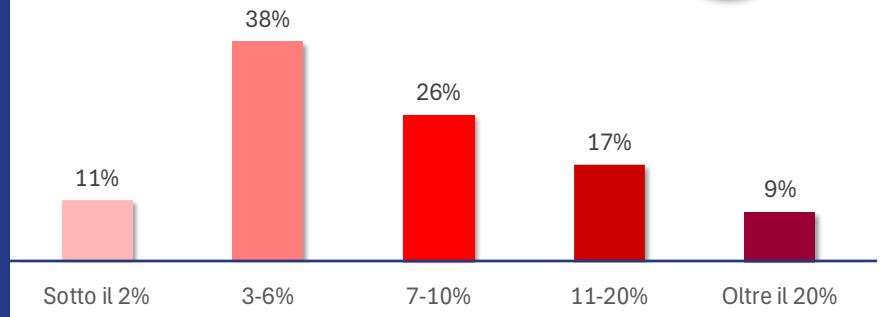
HIGHLIGHTS

- Considerando solo le voci di trasporto, magazzino e amministrazione (scorte escluse) l'incidenza media del costo logistico è del 7,9%
- Ciò significa che per ogni milione di euro di fatturato, un'azienda spende circa 80.000 € in logistica
- L'incidenza degli oneri finanziari legati alle scorte è in media pari al 2% (variabile dall'1 al 2,5% in relazione all'indice di rotazione e al valore della merce)

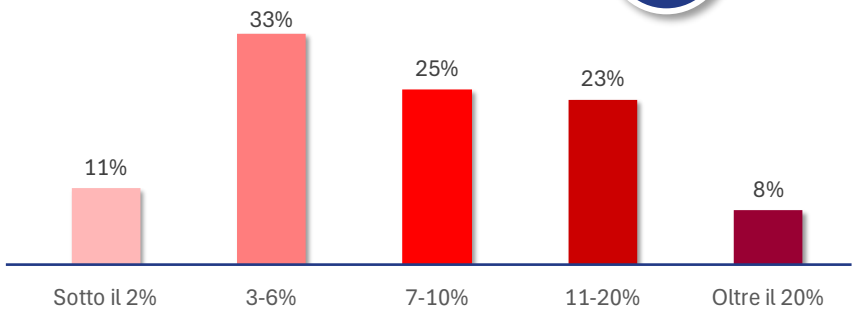
Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Qual è l'incidenza dei costi logistici in Italia?

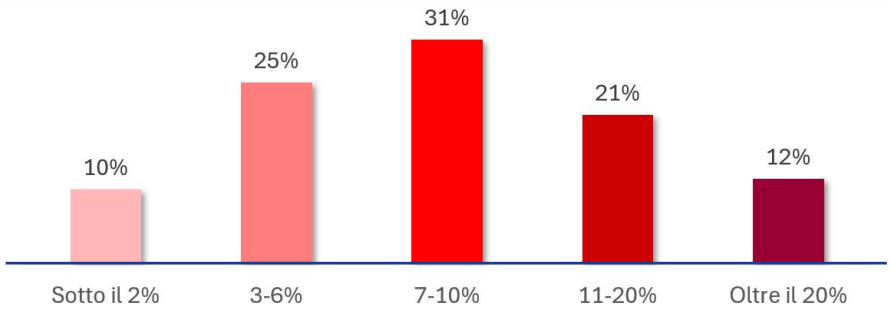
Manifattura / Produzione 8,1 %



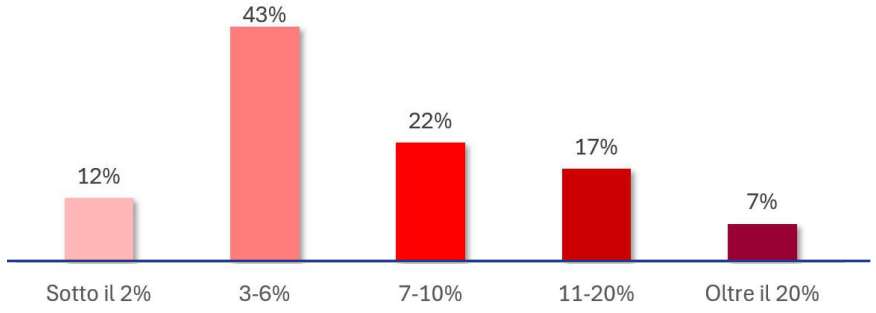
Commercio / Distribuzione 7,7 %



PMI 8,8 %



Grandi imprese 7,6 %



HIGHLIGHTS

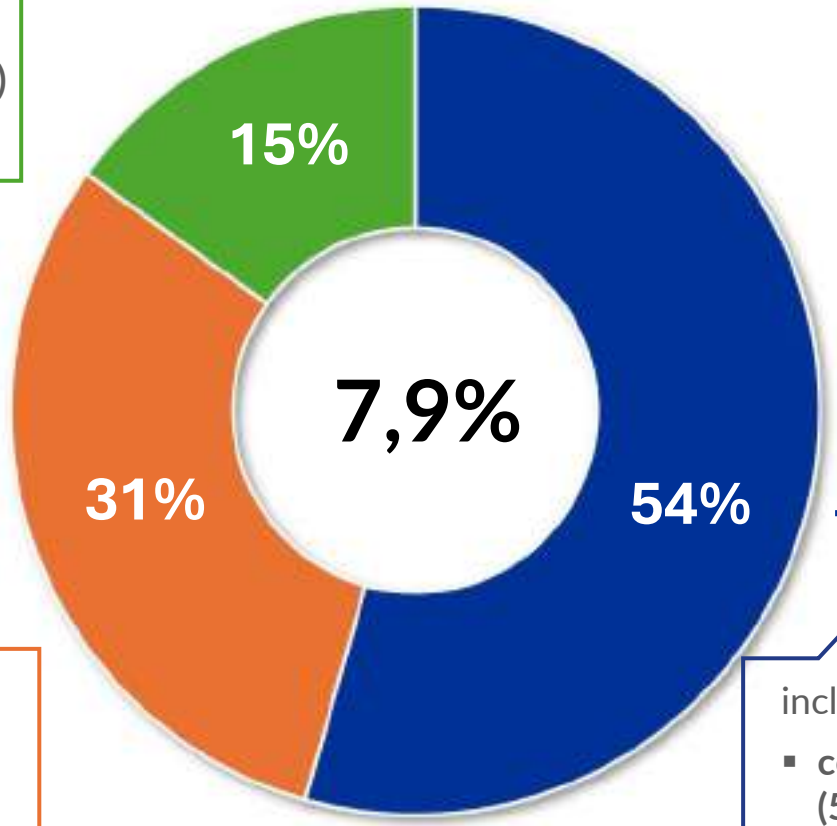
- Il commercio ha un'incidenza lievemente inferiore alla manifattura
- Anche la dimensione ha un impatto sul costo logistico: le PMI sostengono una spesa più elevata rispetto alle grandi imprese

Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Fatto 100 l'incidenza della logistica, come si ripartiscono le voci?

include:
- software (37% dei rispondenti)
- altri oneri (soste, penali) (38% dei rispondenti)

Amministrazione e spese generali



Magazzino e movimentazione

include:
- imballi, film, etichette (60% dei rispondenti)
- assicurazione sulla merce a magazzino (32% dei rispondenti)

Trasporto

include:
- costo dei pallet (52% dei rispondenti)
- oneri doganali (35% dei rispondenti)

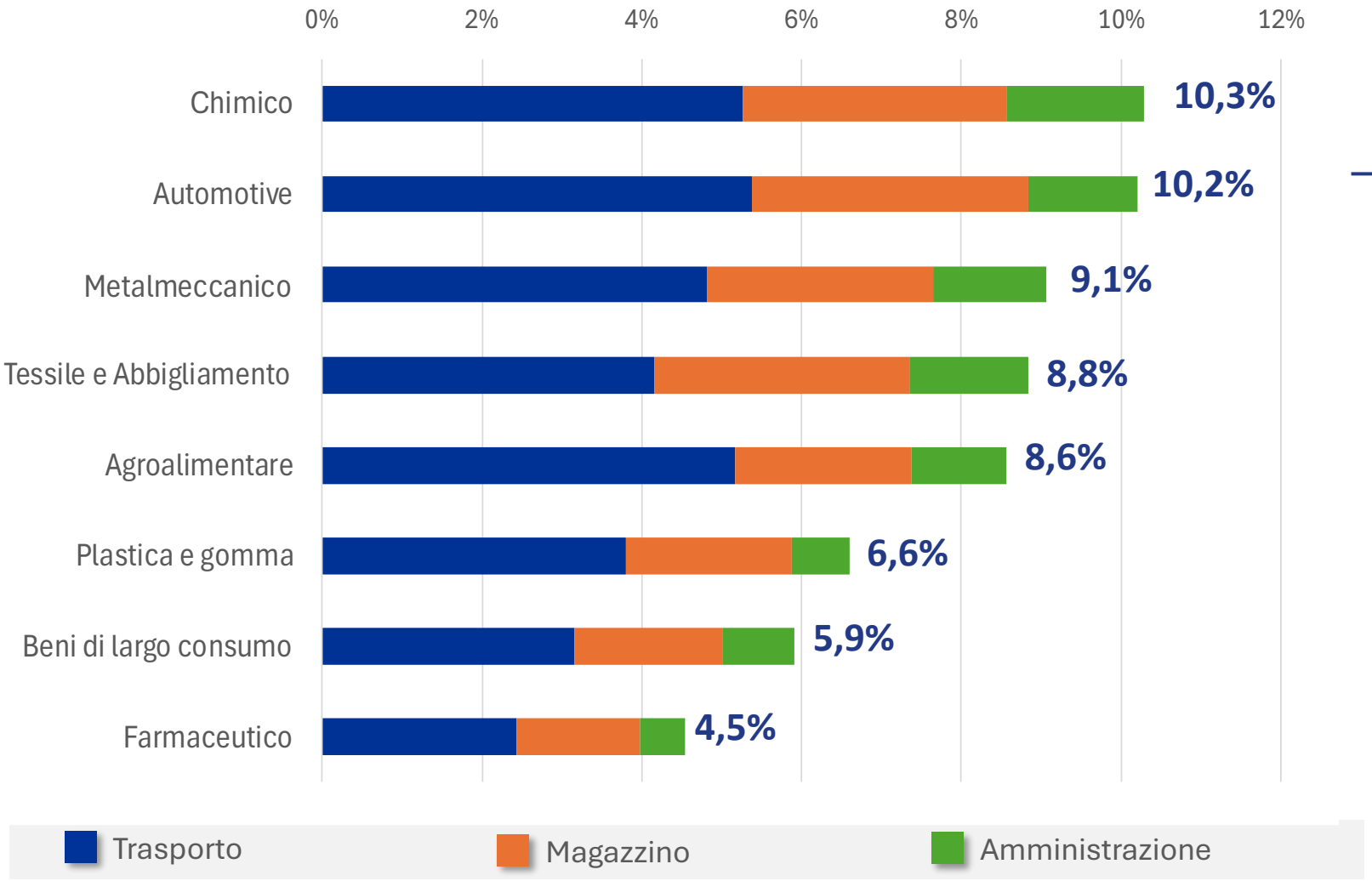
Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

HIGHLIGHTS

- Più della metà dei costi logistici (54%) sono dovuti alla componente di trasporto, che sale al 60% per le PMI
- Il magazzino, sia come spazio che come attività di movimentazione, rappresenta circa 1/3 dei costi logistici
- L'incidenza media della logistica e lo split % delle 3 voci di costo variano, oltre che per la dimensione aziendale, anche in base al settore industriale

L’incidenza del costo logistico per settore industriale

Spit per settore industriale

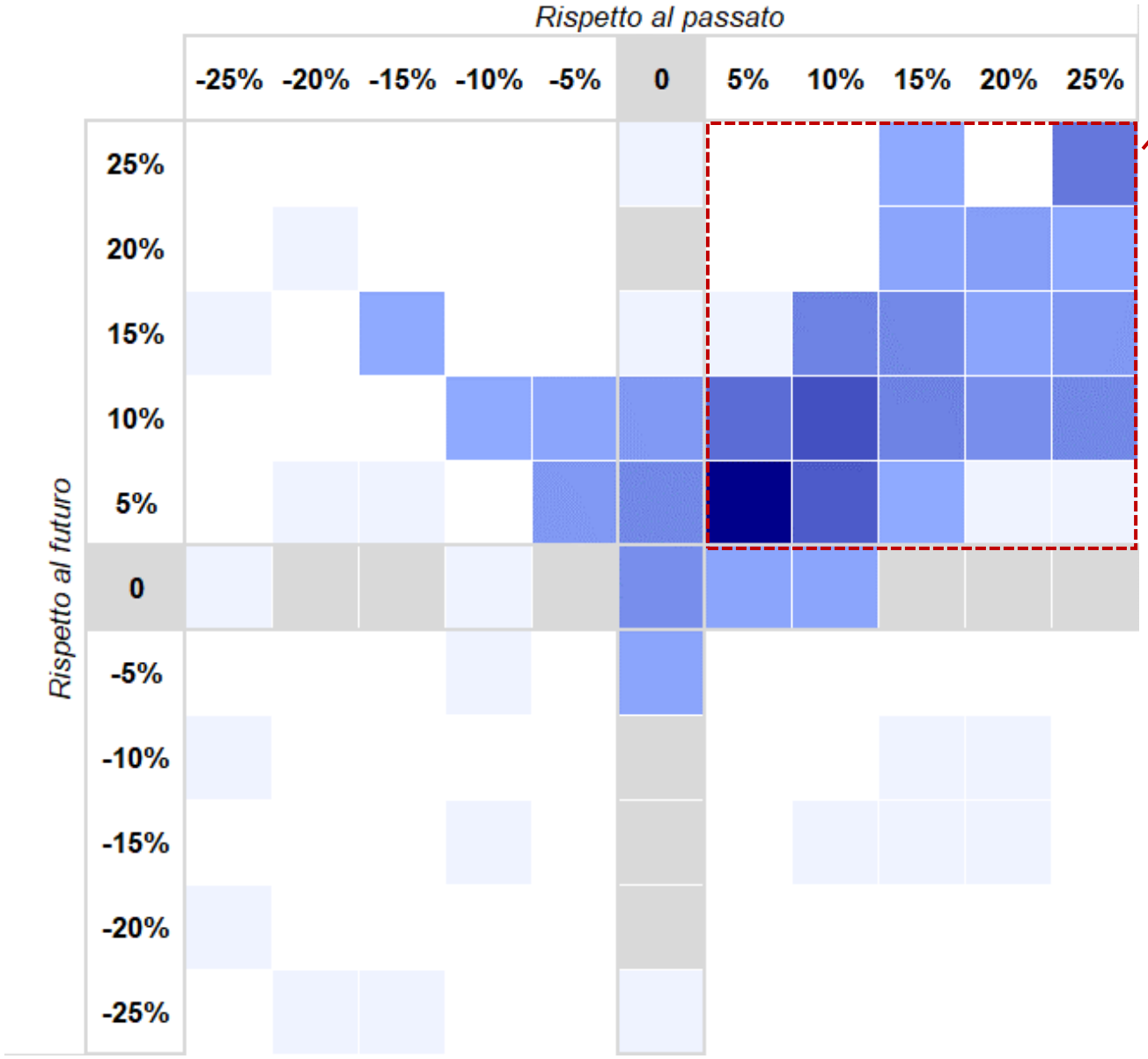


HIGHLIGHTS

- Le differenze settoriali risentono:
  - del valore unitario della merce (€/kg)
  - della complessità del processo logistico (es. % canale B2B o B2C, % vendite all’estero, % picking, etc.)
- La componente trasporto incide per oltre il 50% dei costi di quasi tutti i settori industriali

Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

Quali sono le percezioni sull'evoluzione dei costi logistici?



Per il 70% delle imprese, la crescita del passato continuerà nel futuro

N. risposte

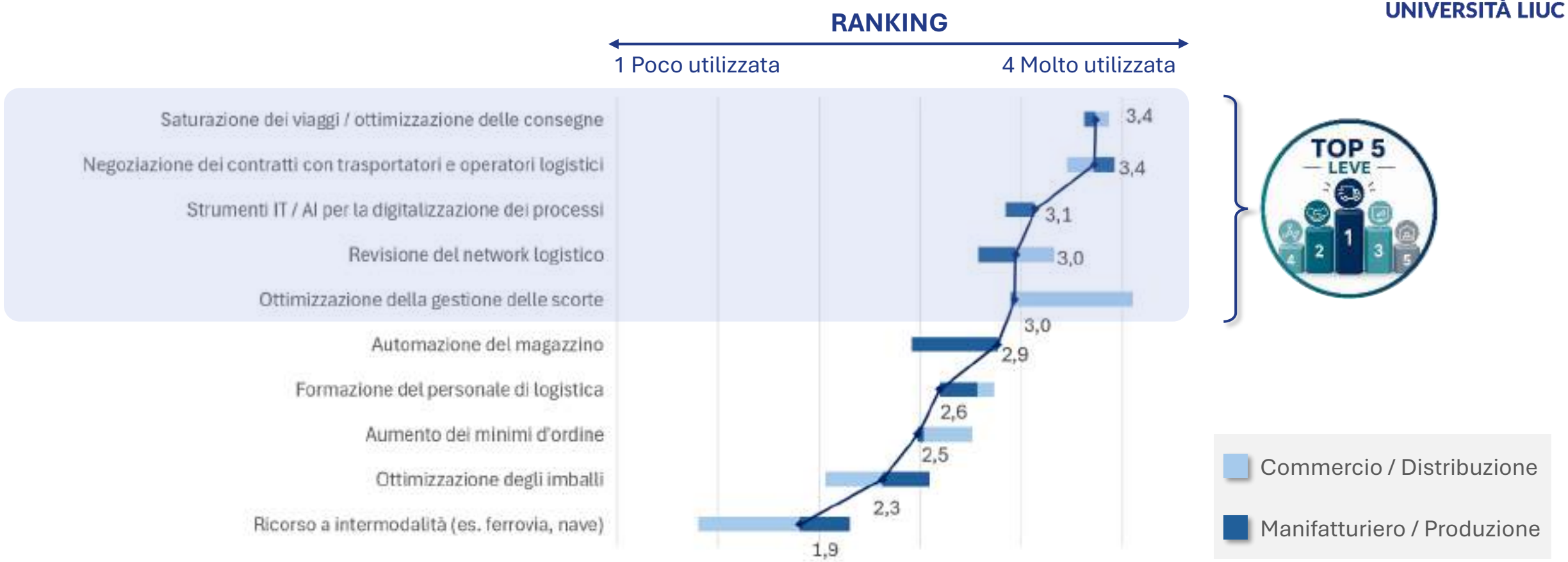
Nessuna risposta — *Massima frequenza*

Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

HIGHLIGHTS

- Più del 75% delle aziende ha registrato oggi costi logistici più alti rispetto al passato (+12% medio)
- 86% delle aziende si aspetta un incremento dei costi logistici in futuro (+10% medio)
- Più del 70% delle aziende hanno già subito aumenti e si aspettano ulteriori crescite
- E' evidente che la pressione sui costi non è percepita come temporanea
- I principali driver di costo: carburante, energia e personale.

Quali sono le leve per ridurre i costi?

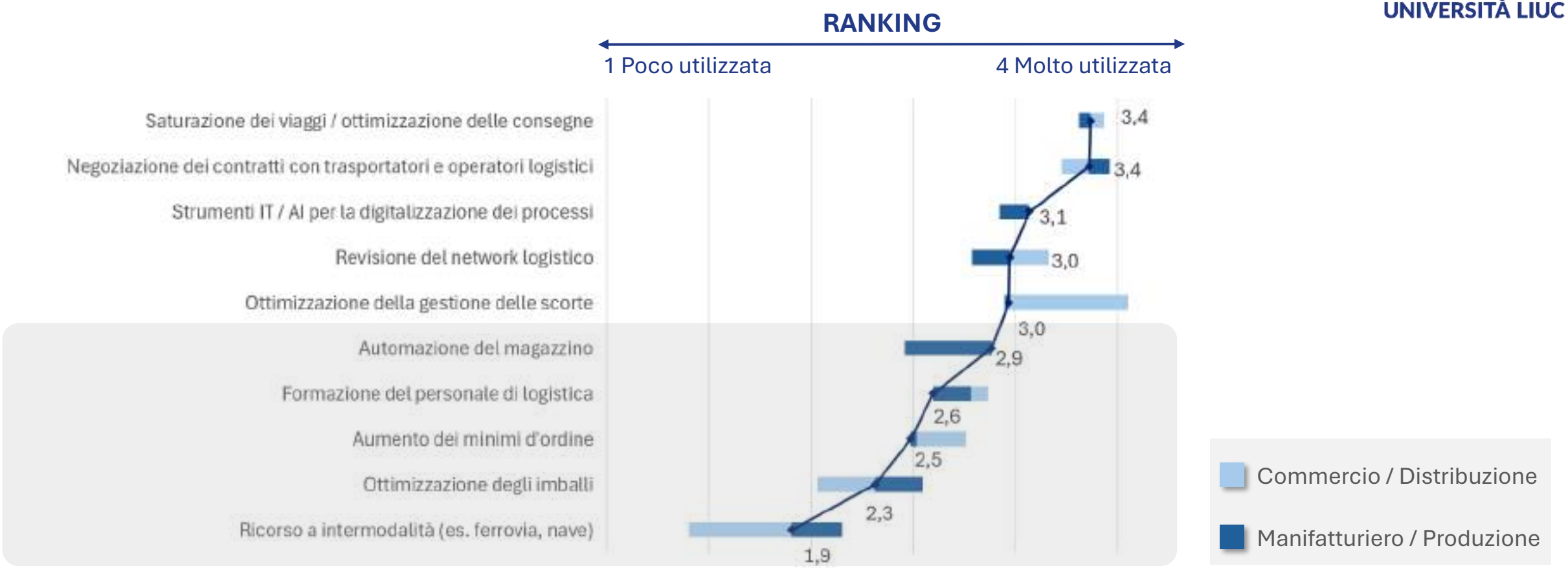


Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

HIGHLIGHTS

- Le leve principali utili ad efficientare la logistica riguardano l'area del trasporto: dalla necessità di saturare i viaggi alla revisione del network logistico
- Oltre ai costi di trasporto, le altre leve per proteggere la marginalità, il capitale e la competitività riguardano l'ottimizzazione dei processi e delle scorte, anche attraverso applicazioni dell'AI

Quali sono le leve per ridurre i costi?



Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

HIGHLIGHTS

- L'automazione del magazzino si trova in mezzo al guado, tra il sogno di uno zero-touch warehouse e l'incubo di una scelta tecnologica errata
- Intermodalità e imballaggi hanno più a che fare con la ricerca di obiettivi ambientali che non all'immediato recupero di efficienza

La survey del Logistics Cost Monitor è ancora aperta

SCAN ME



Vi invitiamo a partecipare al sondaggio per contribuire all'aggiornamento continuo dei dati che alimentano il Logistics Cost Monitor (LCM) – 5 minuti

Dalle leve ai casi di successo: si, può, fare !

Lean Thinking in Logistics

Automazione in magazzino

Tender, Kaizen & RFId

Outsourcing win-win

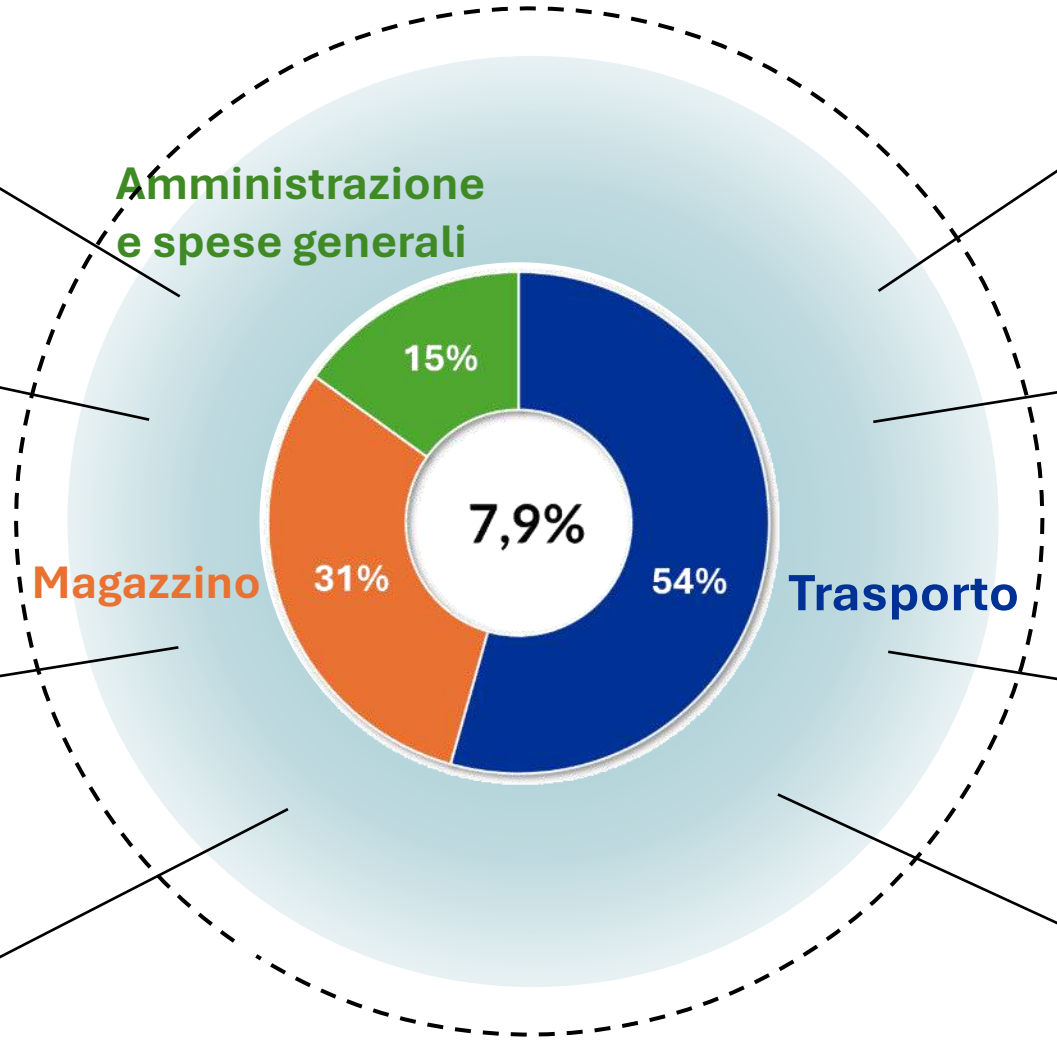
Bussola per orientarsi

Engineering Supply Chain

Trade-off costo / servizio

Revisione network & Customer collaboration

Pallet management



Programma della mattina

10.15 | Logistics Cost Monitor: quanto impatta la logistica e che valore genera?

***Fabrizio Dallari**, Università Cattaneo LIUC*
***Martina Baglio**, Università Cattaneo LIUC*
***Daniela Bianco**, Università Cattaneo LIUC*

10.45 | Come ridurre i costi logistici? Una bussola per orientarsi

***Marco Chinello**, Senior Partner & CEO - GEA*

11.15 | Riduzione dei costi logistici attraverso il Lean Thinking

***Massimo Magri**, Direttore Generale - Emera Holding Company*

11.45 | L'automazione come leva per la crescita e l'efficienza

***Matteo Ghidoli**, Chief Operations Officer - KIKO*

12.15 | Ripensare alla gestione dei pallet nel settore del largo consumo

***Andrea Gaggianese**, Direttore Supply Chain - Ponti*

13.00 | Networking lunch

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Come ridurre i costi logistici? Una bussola per orientarsi

Marco Chinello

Senior Partner & CEO
GEA Consulenti di direzione

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026

Struttura dell'intervento

- **Mettere a fuoco il problema**
  - dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi e orizzonti temporali
- **Comprendere il contesto**
  - azienda, filiera, settore, mercato dei servizi logistici
- **Identificare le leve a disposizione per cambiare e migliorare**
- **Come affrontare un progetto**
- **Esempi, esperienze**

Mettere a fuoco il problema: dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi

- L'obiettivo della Logistica è garantire al minor **Costo** il raggiungimento di **diversi obiettivi aziendali**
- I diversi obiettivi vanno **bilanciati**, con priorità diverse, a seconda dell'azienda e del contesto

Costo | **Servizio** | **Sostenib.** | **Benessere**

- **Magazzini**
  - Immobili, manutenzione
  - Consumi energetici
  - Attrezzature, carrelli
  - Impianti, manutenzione
  - Tasse, assicurazioni
  - Gestione rifiuti
  - Personale di regia e di ufficio
  - Personale di movimentazione
  - Sistemi
- **Trasporti**
  - Automezzi
  - Carburante
  - Pedaggi
  - Manutenzione
  - Tasse, assicurazioni
  - Personale di regia e di ufficio
  - Autisti
  - Sistemi
- **Scorte**
  - Oneri finanziari
- **Altre attività logistiche**
  - Gestione supporti
  - Gestione resi
  - Altri servizi
    - ✓ Pianificazione trasporti
    - ✓ Repackaging
    - ✓ Replenishment
    - ✓ Servizi doganali, documentali
  - **Sconti carico, altre condizioni econ. per clienti**
  - **Condizioni di acquisto**

Mettere a fuoco il problema: dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi

- L'obiettivo della Logistica è garantire al minor **Costo** il raggiungimento di **diversi obiettivi aziendali**
- I diversi obiettivi vanno **bilanciati**, con priorità diverse, a seconda dell'azienda e del contesto



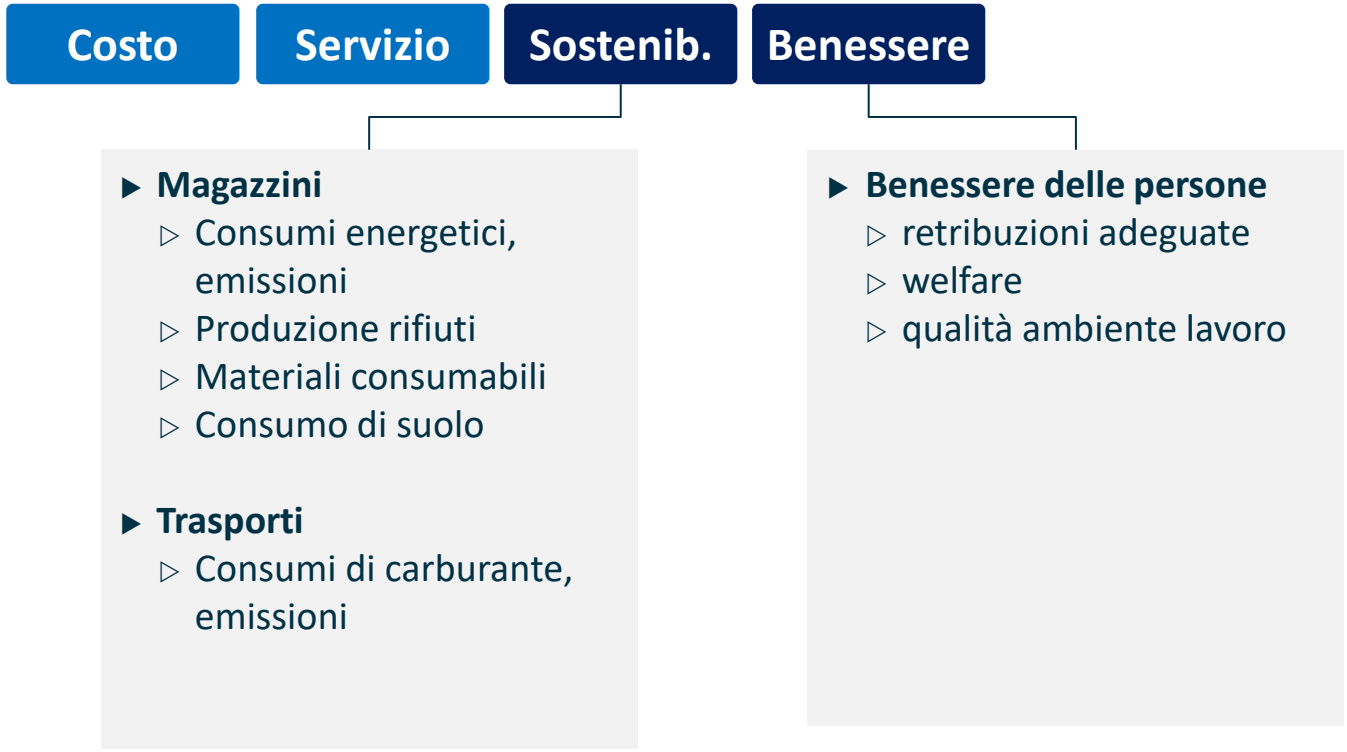
- **Servizio log. al cliente**
  - tempi di consegna
  - frequenza di consegna
  - orari di consegna
  - minimi d'ordine (complessivi e di riga)
  - completezza
  - puntualità in consegna
- **Customer Service**
- **Gestione resi**
- **Tracciabilità**

- **Continuità operativa**
- **Affidabilità**
- **Mitigazione dei rischi**
  - ✓ personale insufficiente
  - ✓ personale fermo
  - ✓ guasti agli impianti
  - ✓ interruzioni delle forniture energetiche
  - ✓ interruzioni dei sistemi
  - ✓ eventi naturali
  - ✓ capacità in eccesso

- **Qualità prodotto in consegna**
  - rispetto modalità di allestimento
  - Integrità, igiene
  - conservazione adeguata (catena del freddo)
  - vita residua adeguata, per prodotti con scadenza

Mettere a fuoco il problema: dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi

- L'obiettivo della Logistica è garantire al minor **Costo** il raggiungimento di **diversi obiettivi aziendali**
- I diversi obiettivi vanno **bilanciati**, con priorità diverse, a seconda dell'azienda e del contesto



Il bilanciamento più immediato vede i costi in antitesi, rispetto agli altri obiettivi



Costo

Servizio al cliente

Sostenibilità

Benessere

Ma in realtà gli obiettivi non sono necessariamente sempre contrapposti

Migliorare le performance di servizio, sostenibilità e benessere può anche portare a ridurre i costi, nel medio periodo



Costo

Servizio al cliente

Sostenibilità

Benessere

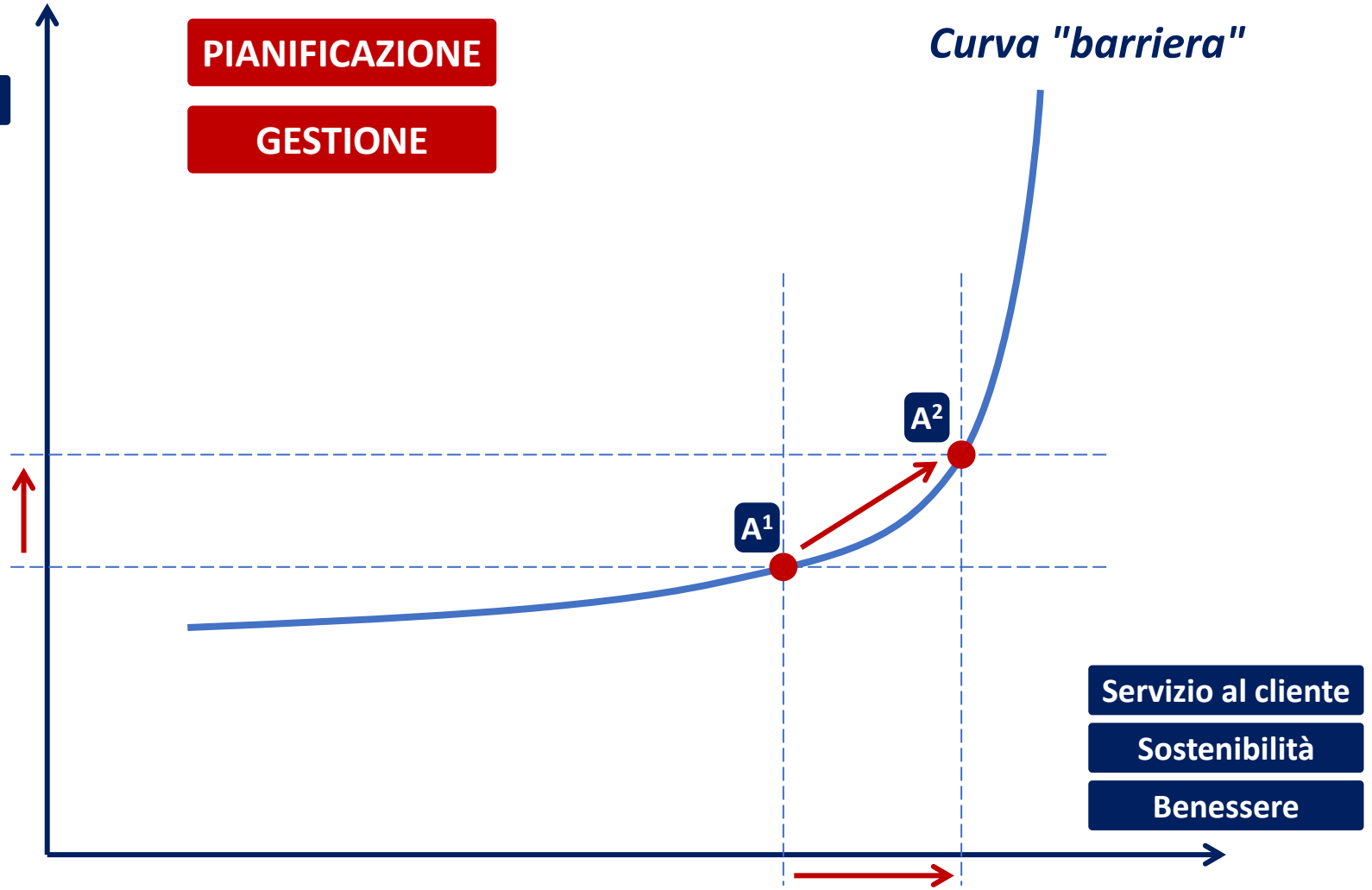
- *minori errori, minori resi*
- *soddisfazione, fidelizzazione*
- *riduzione consumi*
- *senso di appartenenza*
- *motivazione*
- *continuità operativa*
- *trasferimento conoscenza*
- *rispetto regole*

Contributi alla riduzione dei costi

Le azioni di breve periodo presentano margini di efficienza limitati

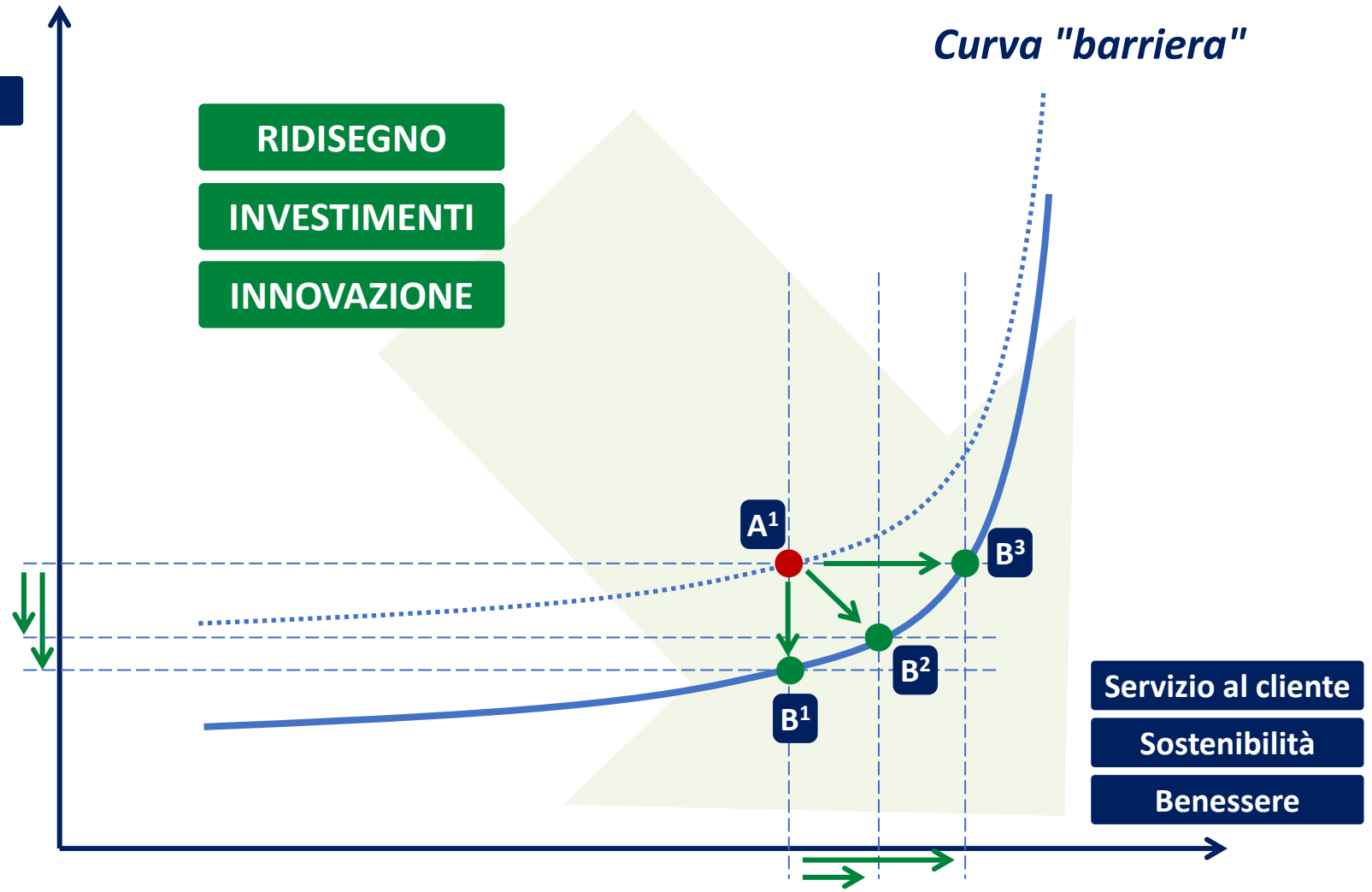
Nel breve periodo si agisce sulla pianificazione e sulla gestione, con limitati gradi di libertà

A condizioni e vincoli dati, migliorare le performance comporta spesso un incremento dei costi



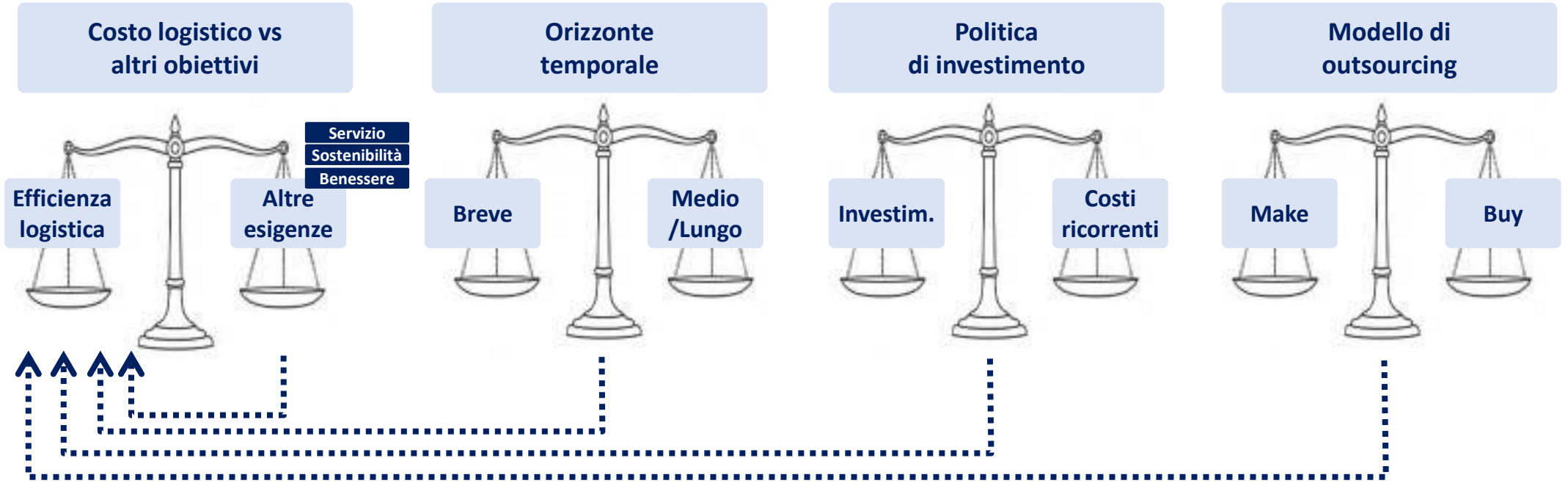
La sfida è agire per spostare la barriera verso il basso, nel medio periodo

La barriera si abbassa riducendo i vincoli, con delle discontinuità: ridisegnando assetti, processi, sistemi, logiche di lavoro; con investimenti, innovazioni, nuove competenze



In sintesi, i costi logistici sono il risultato di una articolata e continua ricerca di (instabile) equilibrio

L'orizzonte decisionale, le politiche di investimento e le scelte di outsourcing concorrono a determinare gli assetti logistici e le relative strutture di costo



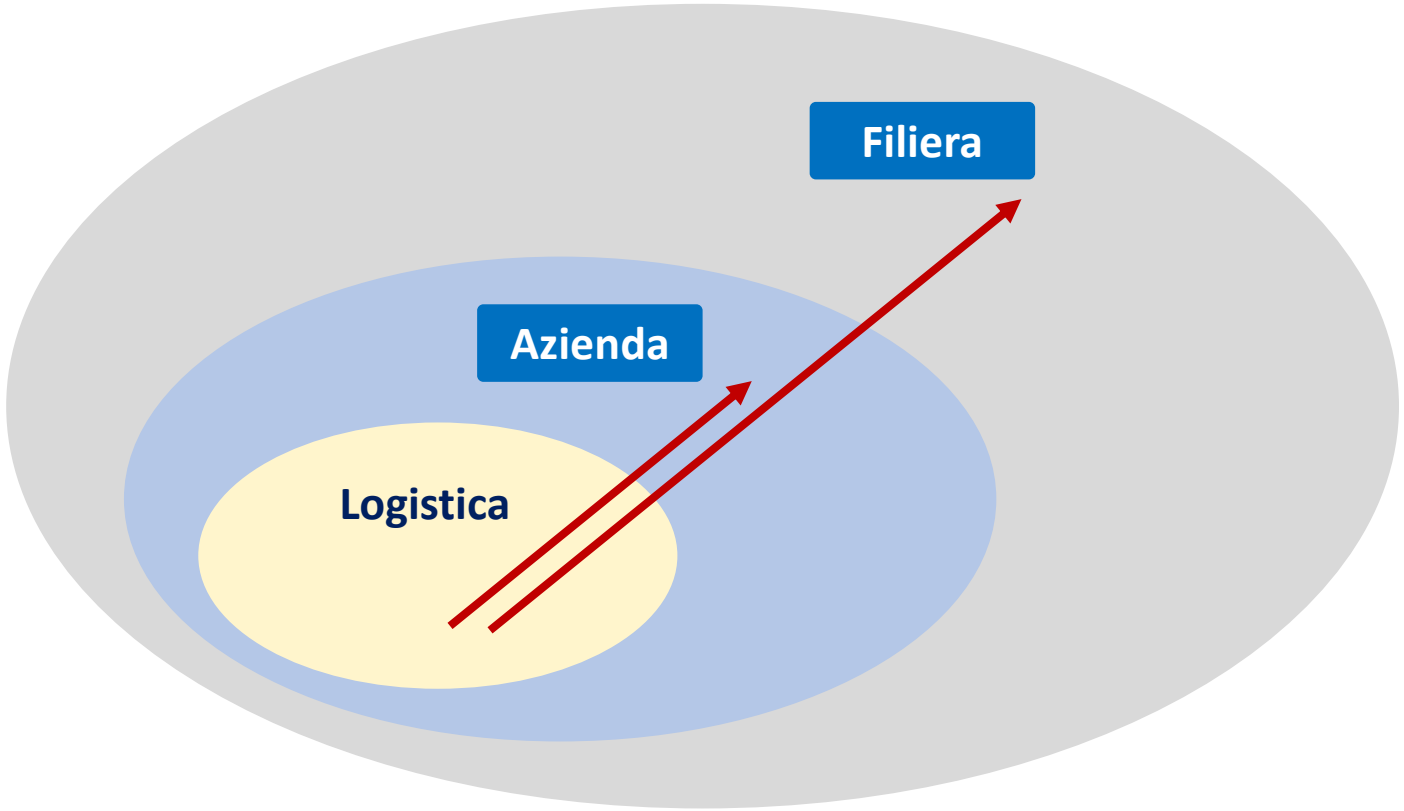
Impatti sui costi

Struttura dell'intervento

- **Mettere a fuoco il problema**
  - dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi e orizzonti temporali
- **Comprendere il contesto**
  - azienda, filiera, settore, mercato dei servizi logistici
- **Identificare le leve a disposizione per cambiare e migliorare**
- **Come affrontare un progetto**
- **Esempi, esperienze**

Informazioni su GEA

Comprendere il contesto: dentro e fuori i confini dell'azienda



Azienda

Contestualizzare i processi logistici nei processi aziendali: confini interfunzionali, aree di responsabilità

- *Livello di servizio offerto*
- *Politiche di approvvigionamento*
- *Gestione immobiliare e finanziaria*
- *Gestione risorse umane, formazione*

Filiera

Contestualizzare l'azienda nella filiera, lato clienti e lato fornitori

- *Tempi e modalità del ciclo ordine-consegna, a monte e a valle*
- *Livelli di integrazione informatica, scambio dati e documenti*
- *Esigenze di servizio, lato clienti*
- *Esigenze di spazio e capacità di ricevimento, lato fornitori*
- *Possibilità di iniziative collaborative*

Studiare le prassi di settore e il mercato dei servizi logistici

Azienda	**Contestualizzare i processi logistici all'interno dei processi aziendali: confini interfunzionali, aree di responsabilità**	• *Livello di servizio offerto* • *Politiche di approvvigionamento* • *Gestione immobiliare e finanziaria* • *Gestione risorse umane, formazione*
Filiera	**Contestualizzare l'azienda nella filiera, lato clienti e lato fornitori**	• *Tempi e modalità del ciclo ordine-consegna, a monte e a valle* • *Livelli di integrazione informatica, scambio dati e documenti* • *Esigenze di servizio, lato clienti* • *Esigenze di spazio e capacità di ricevimento, lato fornitori* • *Possibilità di iniziative collaborative*
Settore	**Confrontare le prassi logistiche aziendali con le prassi di settore**	• *Network (capillarità)* • *Make or Buy, terziarizzazione* • *Livello di servizio offerto, per mercato/canale/classe clienti (varie dimensioni)* • *Condizioni logistico-commerciali: sconti carico, urgenze, modalità di allestimento*
Mercato servizi log.	**Studiare l'offerta di servizi logistici nel settore/mercato/canale di interesse**	• *Maturità dell'offerta* • *Operatori, quadro comparativo* • *Approccio alla terziarizzazione*

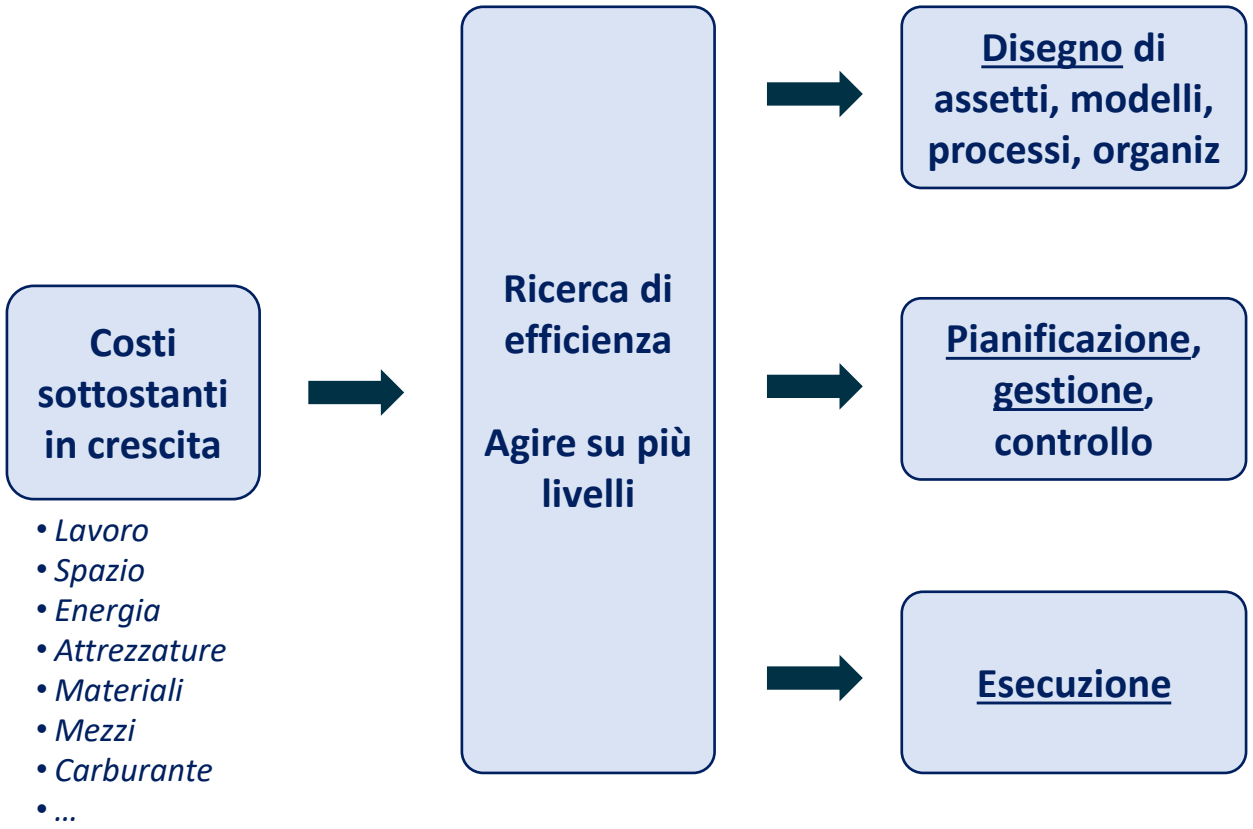
Struttura dell'intervento

- **Mettere a fuoco il problema**
  - dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi e orizzonti temporali
- **Comprendere il contesto**
  - azienda, filiera, settore, mercato dei servizi logistici
- **Identificare le leve a disposizione per cambiare e migliorare**
- **Come affrontare un progetto**
- **Esempi, esperienze**

Informazioni su GEA

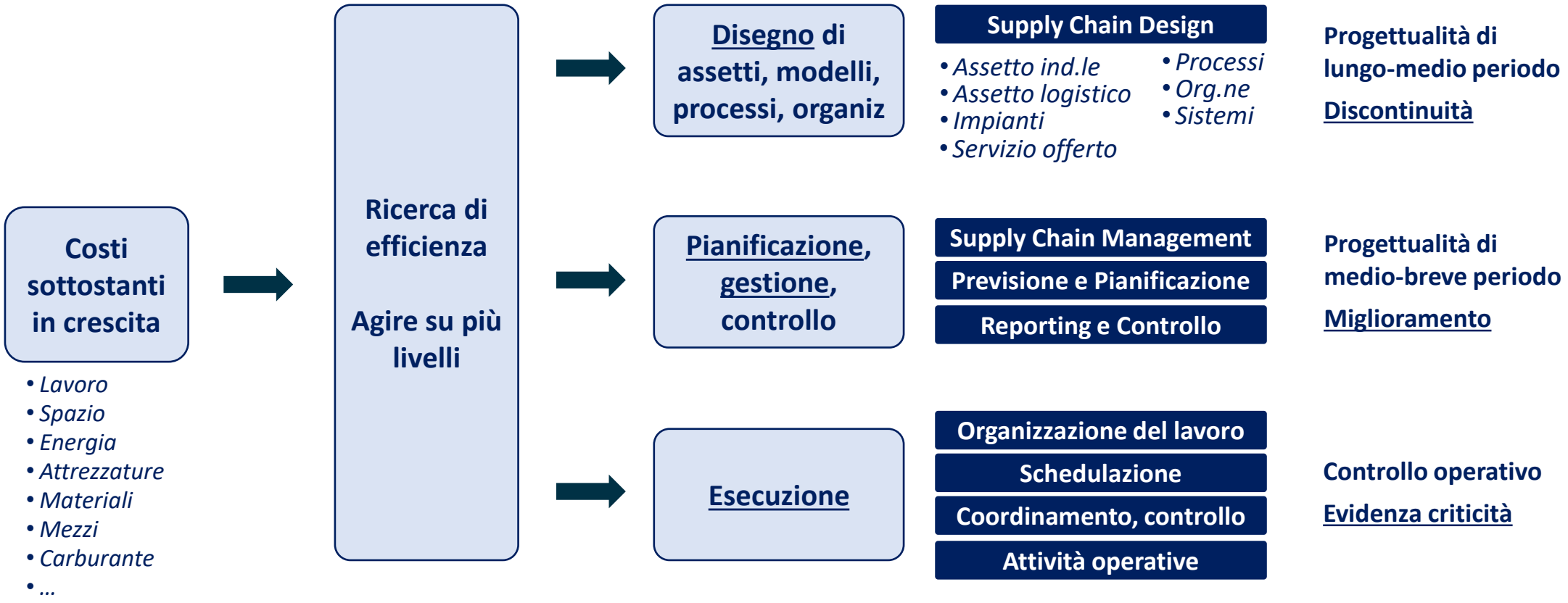
La crescita dei costi sottostanti impone di agire su più livelli

Con l'aumento dei costi sottostanti, il bilanciamento tra costi e prestazioni richiede interventi su più livelli, ripensando assetti e modelli di supply chain, processi, tecnologie e organizzazione

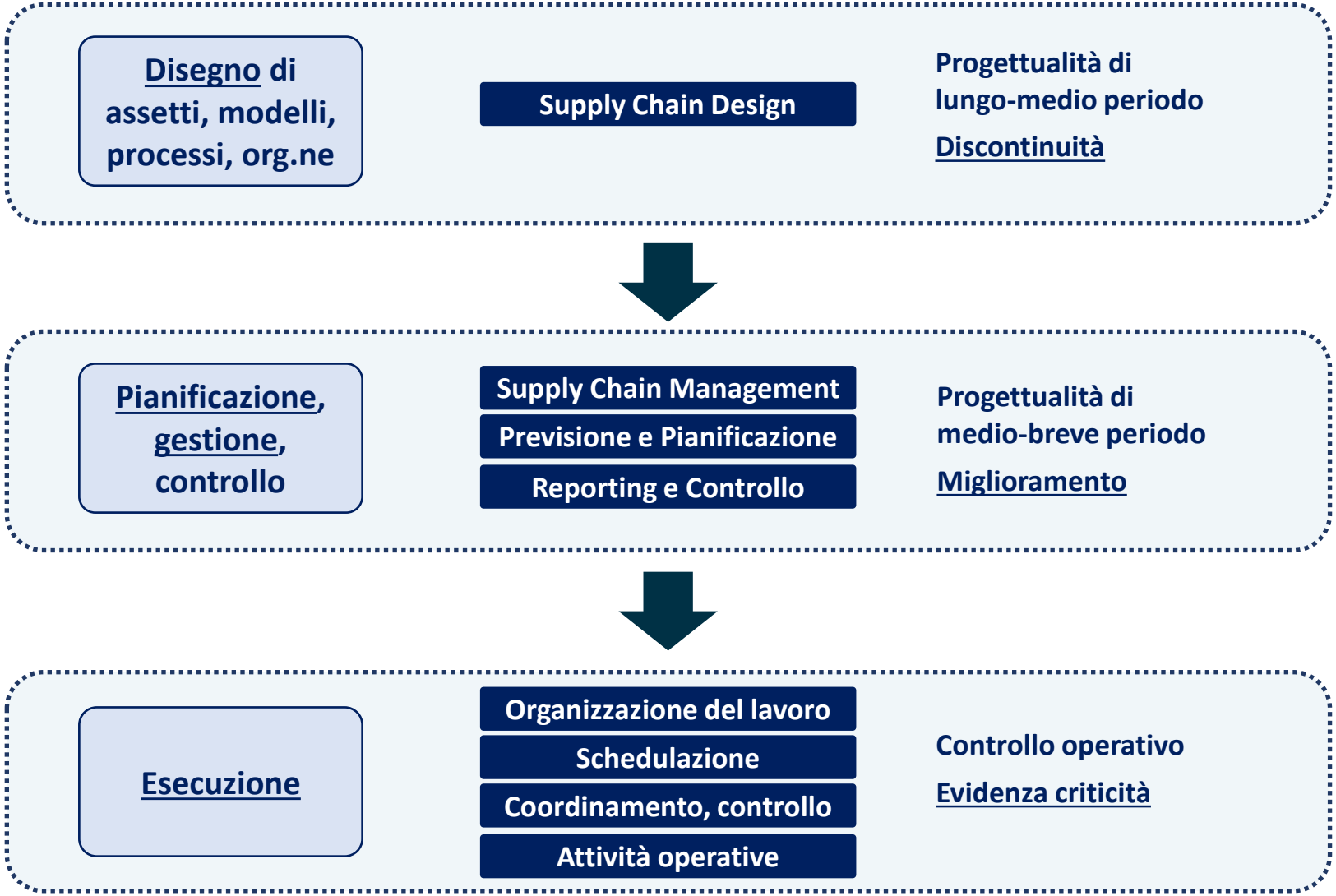


La crescita dei costi sottostanti impone di agire su più livelli

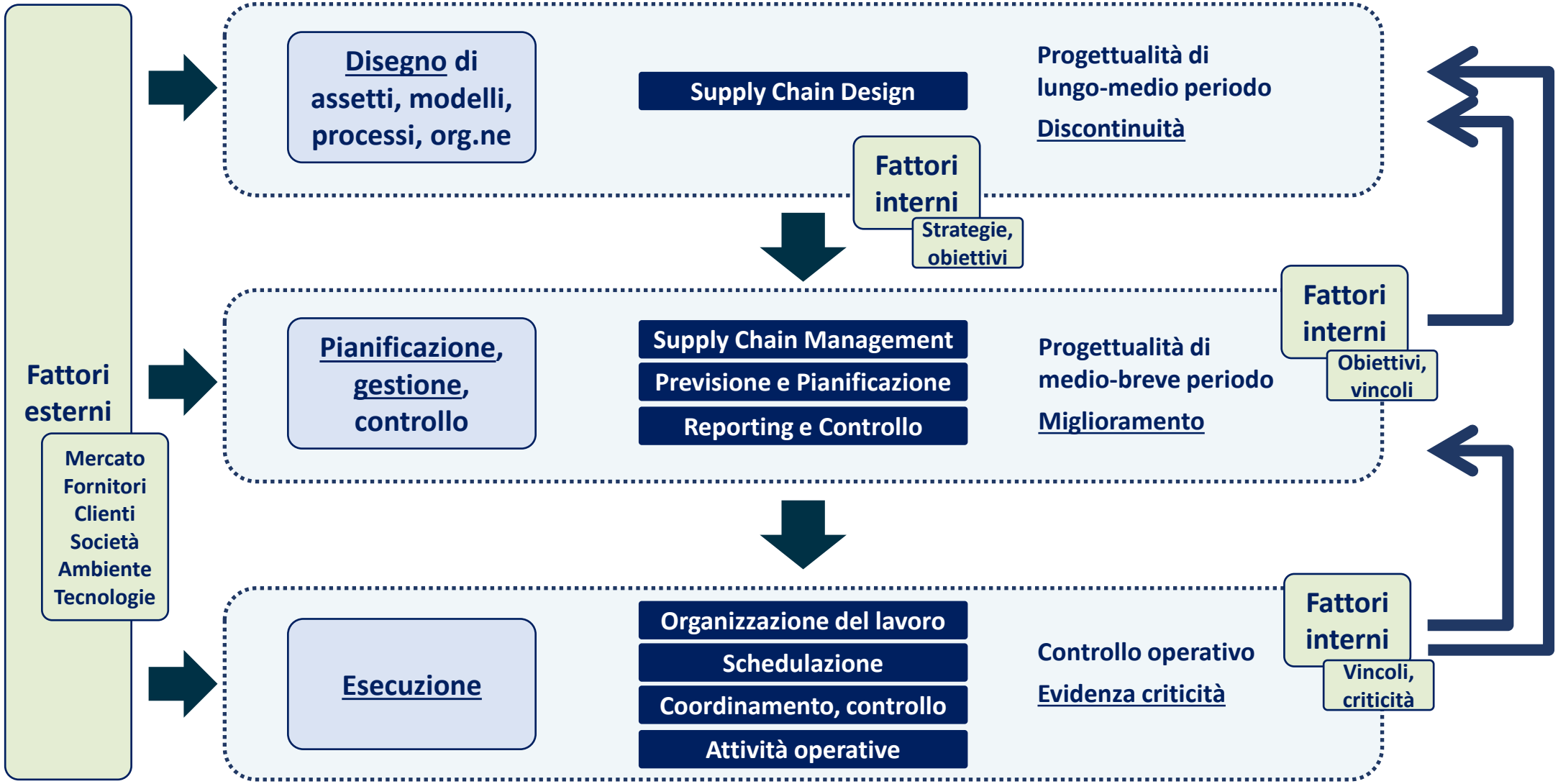
Con l'aumento dei costi sottostanti, il bilanciamento tra costi e prestazioni richiede interventi su più livelli, ripensando assetti e modelli di supply chain, processi, tecnologie e organizzazione



Per orientarci nella complessità, partiamo dal classico "approccio gerarchico"



Il sistema è continuamente messo in discussione da "fattori interni" ed esterni



L'esito della survey



Fonte: LCM – Logistics Cost Monitor, i-LOG LIUC – Università Cattaneo

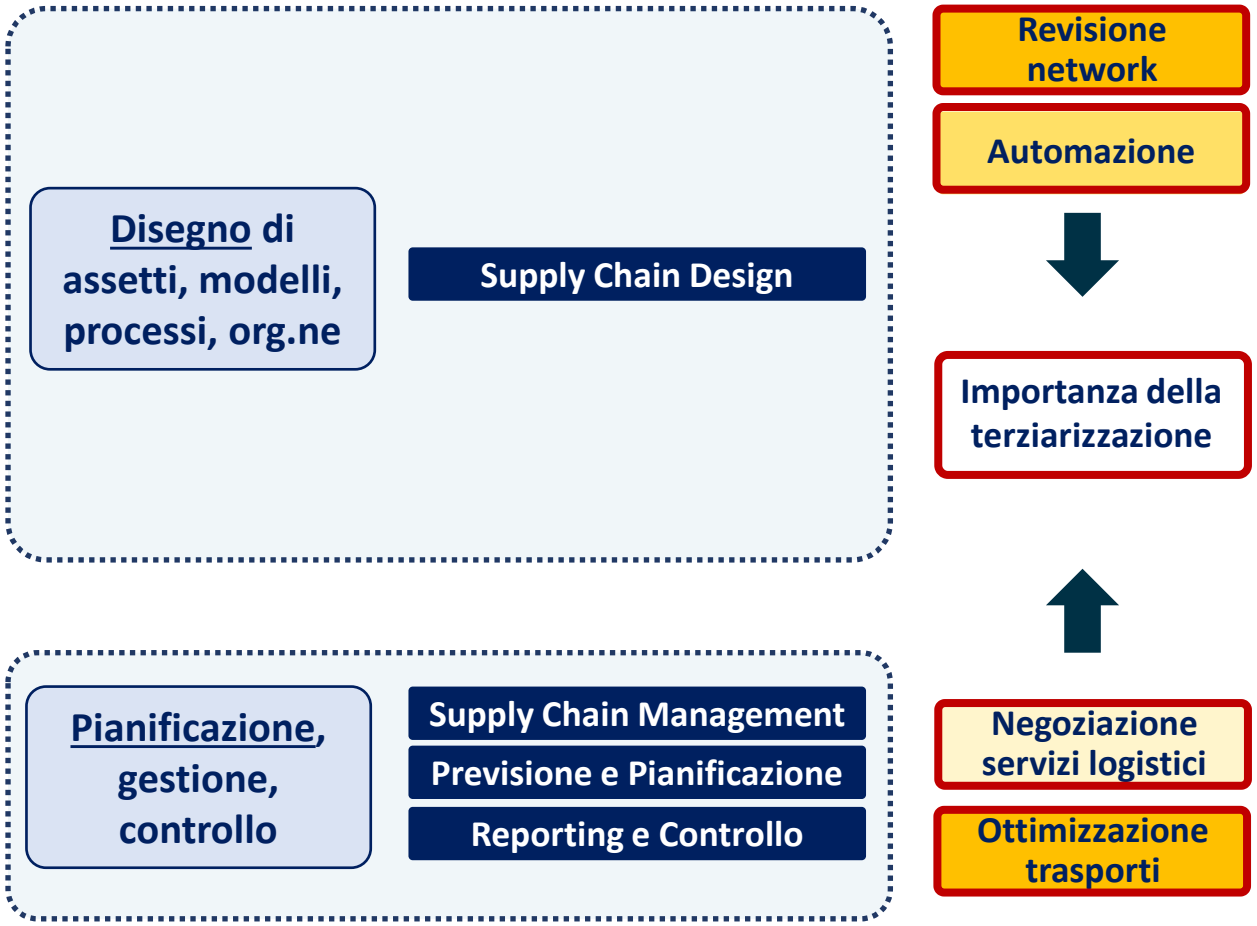
Rileggiamo i risultati della survey, collocandoli nello schema logico introdotto

			BASSO <2,25	MEDIO >=2,25;<2,75	ALTO >= 2,75
Disegno di assetti, modelli, processi, org.ne	Supply Chain Design	Progettualità di lungo-medio periodo Discontinuità	Revisione imballi Minimi d'ordine	Digitalizzazione processi Automazione	Revisione network Formazione personale
Pianificazione, gestione, controllo	Supply Chain Management Previsione e Pianificazione Reporting e Controllo	Progettualità di medio-breve periodo Miglioramento	Negoziazione servizi logistici	Gestione scorte Multimodalità	Ottimizzazione trasporti
Esecuzione	Organizzazione del lavoro Schedulazione Coordinamento, controllo Attività operative	Controllo operativo Evidenza criticità			

Diverse risposte ci portano al tema, molto rilevante, della terziarizzazione

	BASSO <2,25	MEDIO >=2,25;<2,75	ALTO >= 2,75
Disegno di assetti, modelli, processi, org.ne — Supply Chain Design — Progettualità di lungo-medio periodo; Discontinuità	Revisione imballi Minimi d'ordine	Digitalizzazione processi Automazione	Revisione network Formazione personale
Pianificazione, gestione, controllo — Supply Chain Management; Previsione e Pianificazione; Reporting e Controllo — Progettualità di medio-breve periodo; Miglioramento	Negoziazione servizi logistici	Gestione scorte Multimodalità	Ottimizzazione trasporti
Esecuzione — Organizzazione del lavoro; Schedulazione; Coordinamento, controllo; Attività operative — Controllo operativo; Evidenza criticità			

Diverse risposte ci portano al tema, molto rilevante, della terziarizzazione



Revisione network

Automazione

Importanza della terziarizzazione

Negoziazione servizi logistici

Ottimizzazione trasporti

La ricerca di efficienza viene "ribaltata" sugli operatori logistici

E di conseguenza all'importanza delle scelte Make or Buy

Disegno di assetti, modelli, processi, org.ne

Supply Chain Design

Pianificazione, gestione, controllo

Supply Chain Management

Previsione e Pianificazione

Reporting e Controllo

Revisione network

Automazione

Importanza della terziarizzazione

Negoziazione servizi logistici

Ottimizzazione trasporti

La ricerca di efficienza viene "ribaltata" sugli operatori logistici

MAKE	BUY
• Conoscenza interna di processi e attività	• Accesso ad economie di scala
• Controllo dei fattori di costo sottostanti	• Specializzazione
• Gestione più agevole degli aspetti interfunzionali	• Competenze specifiche
• Impatti diretti della progettualità sui costi	• Semplificazione gestionale
• no integrazione informatica	
• Complessità gestionale	• Necessità di controllo
• Costi di struttura	• Progettualità collaborativa, impatti indiretti sui costi → rinegoziazione tariffe
	• Necessità di tender, negoziazione, periodici cambiamenti di operatore / siti / interfaccia

Leve a disposizione: un quadro di sintesi

LEVE	
Assetto Strategia Tecnologia Sistemi Risk mgmt	• Assetto distributivo • Economie di scala, crescita, spare capacity • Integrazione verticale e orizzontale, collaborazioni • Livello e modalità di terziarizzazione • Politiche di servizio e qualità (tempi, minimi,…) • Tecnologia, attrezzature, automazione • Sistemi a supporto • Back up / ridondanze • Cyber Security • Disaster recovery
Legal, controllo	• Aspetti legali, assicurazioni, contratti • Strutture tariffarie, regole, kpi, penali • Reporting e controllo
Processi	• Previsione, gestione scorte, pianificazione • Gestione movimentazione • Gestione trasporti • Gestione manutenzione immobili e impianti • Gestione dei dati, cura anagrafica
HR	• Organizzazione del lavoro, orari, rotazione • Politiche risorse umane, relazioni sindacali • Formazione

AREE DI IMPATTO	
Costo	• Costi di trasporto • Costi di spazio • Costi di movimentazione • Costi di reverse logistics, supporti, resi • Costi amministrativi • Costi di coordinamento, personale indiretto • Oneri finanziari • Svalorizzazioni
Servizio	• Tempi di consegna, puntualità • Qualità prodotto in consegna, integrità, vita residua • Completezza in consegna • Mitigazione dei rischi, continuità operativa • Soddisfazione clienti, assistenza, visibilità, tracciabilità
Sostenibilità	• Impatto ambientale
Benessere	• Soddisfazione lavoratori

Struttura dell'intervento

- **Mettere a fuoco il problema**
  - dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi e orizzonti temporali
- **Comprendere il contesto**
  - azienda, filiera, settore, mercato dei servizi logistici
- **Identificare le leve a disposizione per cambiare e migliorare**
- **Come affrontare un progetto**
- **Esempi, esperienze**

Informazioni su GEA

Come affrontare uno specifico progetto

- **Chiarire i gradi di libertà di cui il progetto dispone**
  - Che cosa possiamo modificare, cosa va considerato un vincolo?
  - La risposta è data, o deve derivare dal progetto stesso?

- **La risposta può essere diversa, su orizzonti temporali diversi**
  - I vincoli nel breve periodo possono essere sciolti nel medio-lungo periodo
  - Occorre allora pensare ad un disegno di medio-lungo periodo
    - ✓ e agire per step intermedi, il più possibile coerenti progressivamente con il punto di arrivo
    - ✓ senza tuttavia rinunciare alle opportunità di breve periodo
    - ✓ e con la consapevolezza che il punto di arrivo, se lontano, potrà cambiare
      - prevedere elementi di flessibilità e di adattamento
        - scelte multifornitore o multi-sito
        - spazi in eccesso
        - possibilità di dirottare flussi su vie alternative, con predisposizioni informatiche, di processo e organizzative (utili anche in caso di imprevisti/fermi)

Dalle leve ad un set organico di interventi, con un piano di realizzazione

- **Identificare le leve attuabili nello specifico contesto**
- **Correlare leve e impatti**
  - Identificare le sovrapposizioni, eventualmente ripartire i benefici
- **Segmentare e raggruppare le leve, identificando un insieme limitato di macro-interventi**
  - Aggregare i benefici per macro-intervento e stimare l'impegno necessario
  - Collocare gli interventi in una matrice effort-beneficio, stabilire priorità
  - Distinguere gli interventi per orizzonte temporale di fattibilità
- **Identificare vincoli di sequenza per fattibilità**
- **Collocare la progettualità logistica nell'ambito della progettualità aziendale**
  - Vincoli, interferenze, agevolazioni
- **Definire piano di realizzazione**
  - Comprendere la necessità di eventuali fasi transitorie e approfondirle
  - Sviluppare un piano economico-finanziario complessivo

Struttura dell'intervento

- **Mettere a fuoco il problema**
  - dall'efficienza al bilanciamento di più obiettivi e orizzonti temporali
- **Comprendere il contesto**
  - azienda, filiera, settore, mercato dei servizi logistici
- **Identificare le leve a disposizione per cambiare e migliorare**
- **Come affrontare un progetto**
- **Esempi, esperienze**

Informazioni su GEA

GEA - le aree di competenza

www.gea.it

STRATEGIA E SVILUPPO

Revisione del posizionamento strategico
Analisi di mercato e scenari competitivi
Sviluppo piani a medio termine

MERGER & ACQUISITION

Business Due Diligence
Piani di integrazione e build up
Value growth e change management

FAMILY BUSINESS

Revisione modello di governance
Stesura patti di famiglia, scrittura statuto, patti parasociali e sistema di deleghe
Definizione piani di ingresso e successione

ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

Revisione o ridisegno struttura organizzativa
Assessment figure chiave organizzazione
Messa a punto ed esecuzione di progetti formativi
Disegno sistemi di remunerazione ed incentivazione



GO-TO-MARKET

Studio nuovi canali e mercati
Revisione modelli ed organizzazioni di vendita
Ridisegno processi commerciali

SUPPLY CHAIN & OPERATIONS

- *Revisione modelli di supply chain*
- *Ridisegno assetti industriali e network distributivi*
- *Revisione processi, sistemi, organizzazione*
- *Layout, dimensionamento strutture, attrezzature, soluzioni di automazione*

AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

Disegno sistemi di controllo e reporting
Ridisegno processi di budgeting & forecasting
Pianificazione finanziaria a breve-medio termine

DIGITAL TRANSFORMATION & INNOVATION

Digital assessment & piani di digitalizzazione
Sviluppo soluzioni prototipali (POC/MVP)
Accompagnamento delle aziende nei loro percorsi di trasformazione digitale ed organizzativa

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Riduzione dei costi logistici attraverso il Lean Thinking

Massimo Magri

Direttore Generale
Emera Holding Company

Giulio Chianese

Supply Chain & Operations Manager
Original Birth

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026

Da uomo di Supply Chain & Operations a General Manager

linkedin.com/in/massimomagri



MASSIMO MAGRI

Direttore Generale

Esperienze che mi hanno segnato

Il Giappone ed il Toyota Production System







Giappone: un sistema guidato da regole chiare, disciplina, rispetto profondo dei ruoli e senso collettivo della responsabilità.
Non è solo organizzazione: è cultura.

OGNI PROCESSO E AZIONE È PENSATO PER RIDURRE LO SPRECO, MA SOPRATTUTTO PER VALORIZZARE LA PERSONA ALL'INTERNO DEL SISTEMA CON GRANDE ATTENZIONE AL CLIENTE.

La Cultura in Giappone

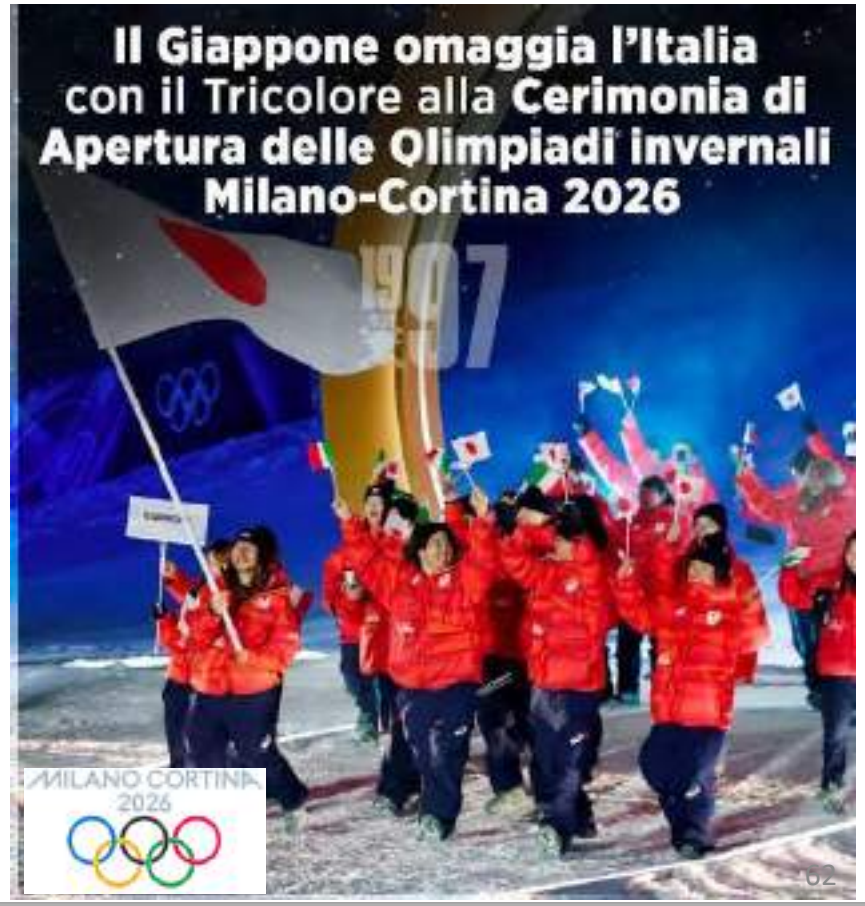
Sport











Anche la mia famiglia è stata segnata

Il segnale Kanban

Il cassettino aperto serviva ai miei 3 figli per indicare alla mamma che il prodotto all'interno del cassetto stava per finire e la mamma doveva provvedere ad acquistarlo.

CONTROLLO DELLE SCORTE IN CUCINA: IL KANBAN A CASA



Realizzato con AI



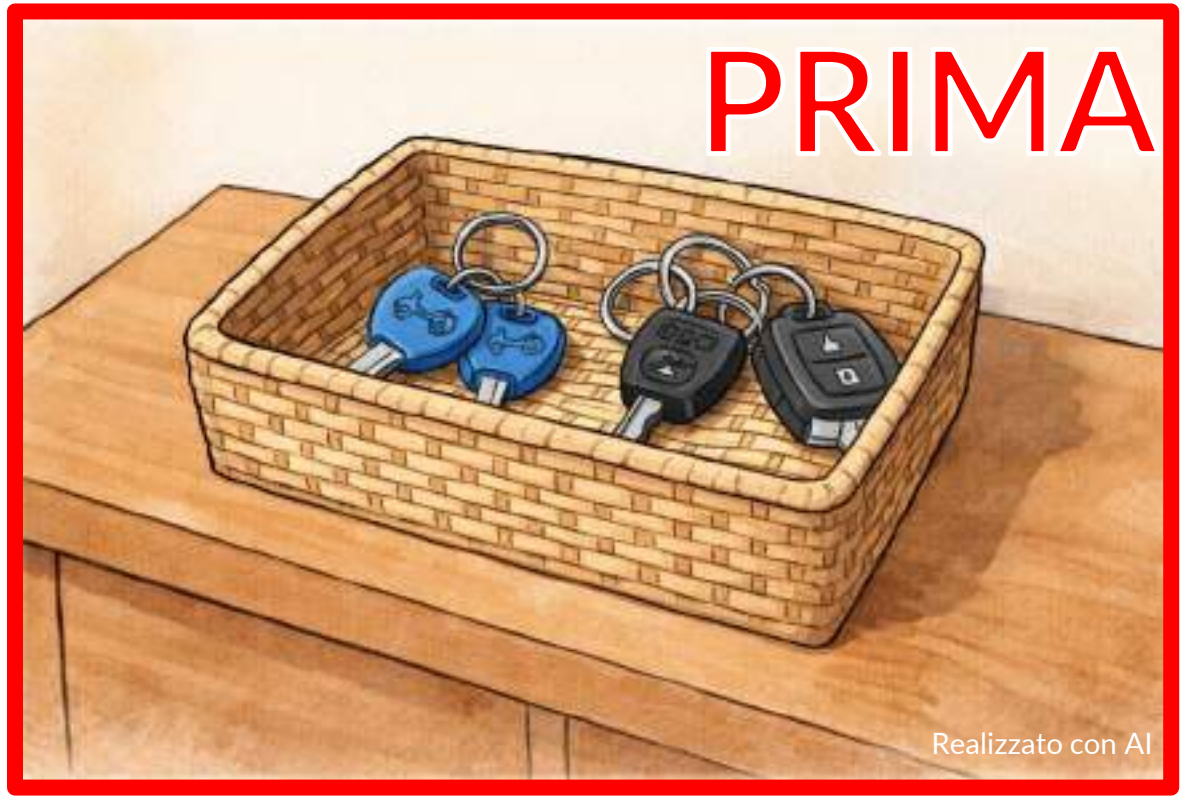
Anche la mia famiglia è stata segnata

Le 5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke

In un occasione, presi per sbaglio le chiavi dello scooter di mia figlia piuttosto che quelle della mia auto

Soluzione: le chiavi dello scooter di mia figlia Martina e le chiavi della mia auto si trovano in due stanze separate

APPLICAZIONE 5S: LA SEPARAZIONE DEI MATERIALI A CASA





Il mio ripostiglio di casa





IVECO
Your partner for sustainable transport
SUZZARA PLANT

Riduzione dei costi logistici con il Lean Thinking

...LA DOMANDA DI FONDO:



NON: "COME FACCIO A SPENDERE MENO?"

MA: "COME ELIMINO LE ATTIVITÀ CHE NON CREANO VALORE? "

COSTO	PROCESSO	SPRECO	MIGLIORAMENTO	RISULTATO
Misurare dove si concentra	Osservare il lavoro reale «gemba walking»	Separare valore dal non valore	Ridisegnare il modo di lavorare	Più output, stessa o minore risorsa

La teoria dei costi logistici : la lente LIUC / i-Log

7.9% **incidenza media dei costi logistici sul fatturato**

Esempio pratico: su 10 milioni di euro di fatturato, 790.000 euro sono costi logistici

54%

TRASPORTO

31%

MAGAZZINO & MOVIMENTAZIONE



4. Cosa è più importante sviluppare?

1 **APPLICAZIONE 5S**

identificazione visiva, postazioni standard, ubicazioni chiare e gestione dei materiali

2 **RICERCA DELLO STANDARD**

Individuare best practices ed estendere

3 **MISURARE**

costo per riga evasa, costo per ordine, costo per spedizione e ore di lavoro per attività

4 **CONSOLIDARE e AUTOMATIZZARE**

solo con processo stabilizzato valutare WMS, WCS, automazione

Approccio Lean nelle Aziende



Top Down?

OR

Bottom Up?





5S: la prima leva per aggredire il costo della manodopera

DA DOVE PARTIRE?

1 **APPLICAZIONE 5S**

identificazione visiva, postazioni standard, ubicazioni chiare e gestione dei materiali

1 • SEIRI	2 • SEITON	3 • SEISO	4 • SEIKETSU	5 • SHITSUKE
Separare ciò che serve	Un posto per ogni cosa	Pulire = ispezionare	Standardizzare la condizione	Sostenere la disciplina

OBIETTIVI:

- **ECONOMICO:** RIDURRE SECONDI "NON NECESSARI" PER OGNI ATTIVITÀ.
- **OPERATIVO:** RENDERE L'ANOMALIA VISIBILE PRIMA CHE DIVENTI TEMPO PERSO.
- **CULTURALE:** TRASFERIRE IL MIGLIORAMENTO DAL SINGOLO ALLA SQUADRA.

5S: Consigli Per gli acquisti

A **MATERIALI PER PULIZIA ED ORDINE**

(SCOPE, PALETTE, PALETTE,...)

<1000€



B **PLASTIFICATRICE**

(PER ETICHETTE, GAV,...)





C **NASTRI TELATI ADESIVI COLORATI**

(PER IDENTIFICAZIONE MATERIALI IN MAGAZZINO

Approccio Lean: introduce nuovi strumenti



5S

KAIZEN

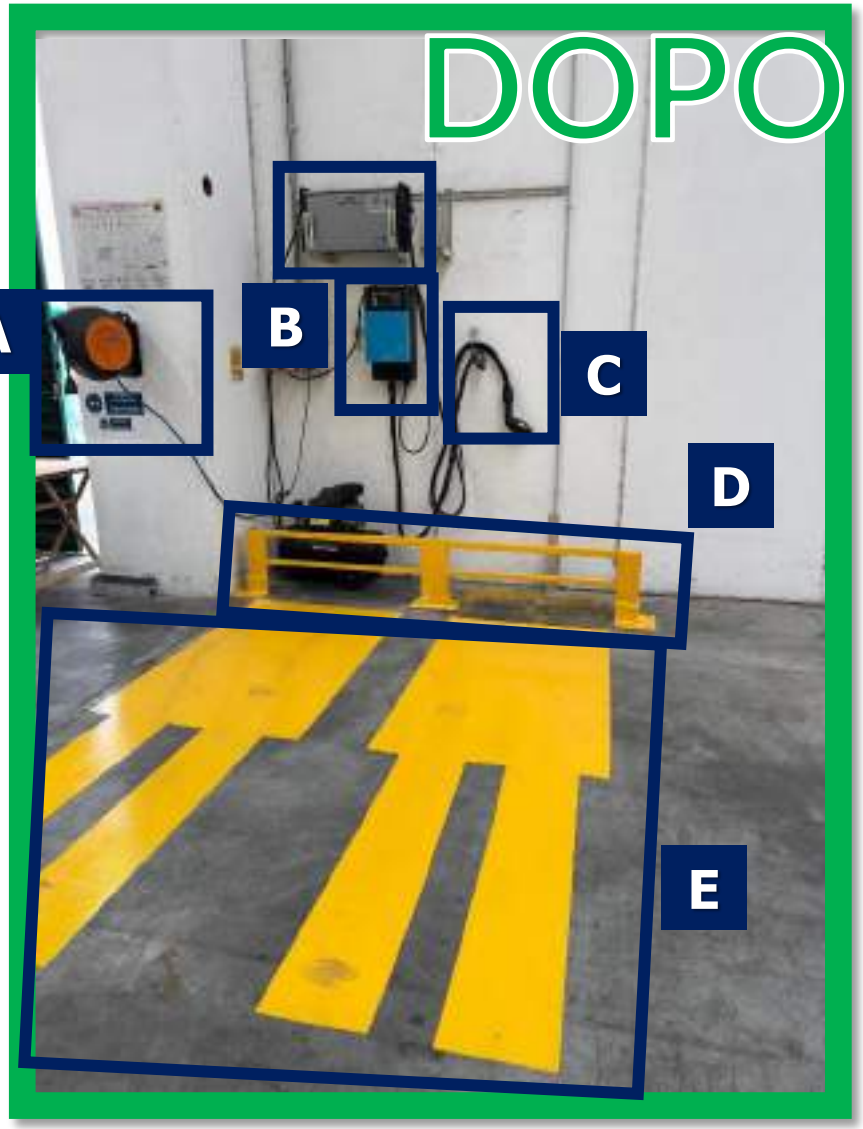
kai 改 change

zen 善 good

PDCA



Lean Thinking: esempi di 5S+Kaizen+PDCA



1 APPLICAZIONE 5S

identificazione visiva, postazioni standard, ubicazioni chiare e gestione dei materiali

- **A** AREA COMPRESSA – tubo avvolgibile
  AREA COMPRESSA – GAV e occhiali
- **B** CARICABATTERIE – fissaggio a muro
  RADDRIZZATORE – fissaggio a muro
- **C** CAVI PER CARICABATTERIE – staffa
- **D** PROTEZIONE COMPRESSORE
- **E** STALLO COMMISSIONATORI - shadow

Lean Thinking: esempi miglioramento Continuo







MIGLIORAMENTO CONTINUO
SPIRALE DI CRESCITA

Lean Thinking: lo standard

RICERCA DELLO STANDARD 2

Individuare best practices ed estendere

START

1A



2A



2B



2C



1B



1C



1D



END

Lean Thinking: anche in Manutenzione











Dal 5S al tempo standard: trasformare il miglioramento in numeri

COSA BISOGNA FARE?

3 **MISURARE**

costo per riga evasa, costo per ordine, costo per spedizione e ore di lavoro per attività

KPI SUGGERITI:

RIGHE/ORA, COLLI/ORA, METRI PERCORSI/ORA, TEMPO MEDIO RICERCA, ERRORI, RILAVORAZIONI, OVERTIME, ASSENTEISMO, SICUREZZA.

IL COSTO UNITARIO SCENDE QUANDO AUMENTA LA PRODUTTIVITÀ SENZA SACRIFICARE QUALITÀ, SICUREZZA E SERVIZIO.

La Leadership alla base del Lean Thinking

Leadership Applicata

IL COACH NON ENTRA IN CAMPO. MA CI SONO MOMENTI IN CUI DA IL BUON ESEMPIO: QUESTO È QUELLO CHE FA UN LEADER QUANDO APPROCCIA AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

改善

"kai" "zen"





Riavvolgiamo il nastro



Parliamo da oggi....Original Birth Spa

Sviluppo, Produzione e Logistica di Ricambi Automotive

LEADER NEL SETTORE AUTOMOTIVE PER INNOVAZIONE E QUALITÀ

95% Copertura

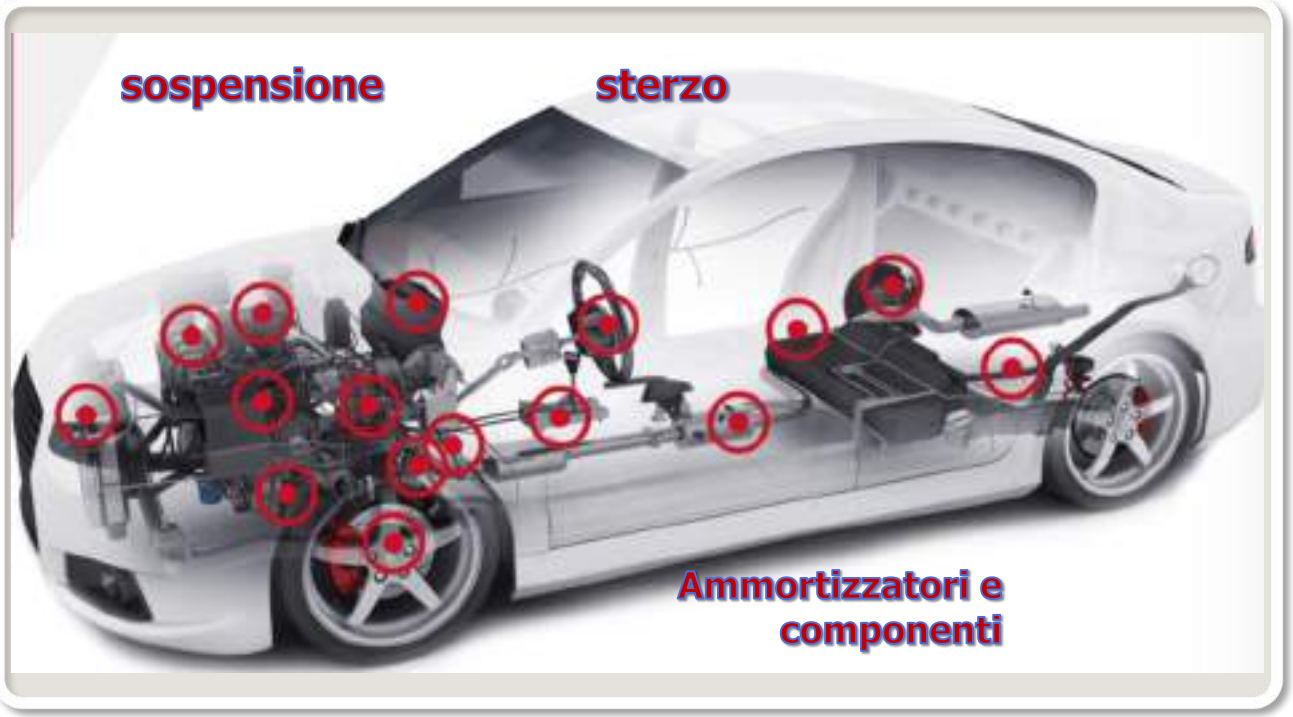
Parco circolante Europeo

20.000+ articoli

5 continenti

Paesi 65







Parliamo da oggi....Original Birth Spa

Sviluppo, Produzione e Logistica di Ricambi Automotive

60.000m²
superficie







Una Value Stream Map….end2end

01 Pianificazione	02 Ricevimento	03 Stoccaggio	04 Produzione	05 Picking & packing	06 Spedizione	07 Resi & qualità
forecast • priorità • capacità	scarico • controllo • registrazione	ubicazione • replenishment	kitting • lavorazioni • assemblaggio	prelievo • consolidamento • imballo	baie • vettori	triage • ripristino • analisi cause

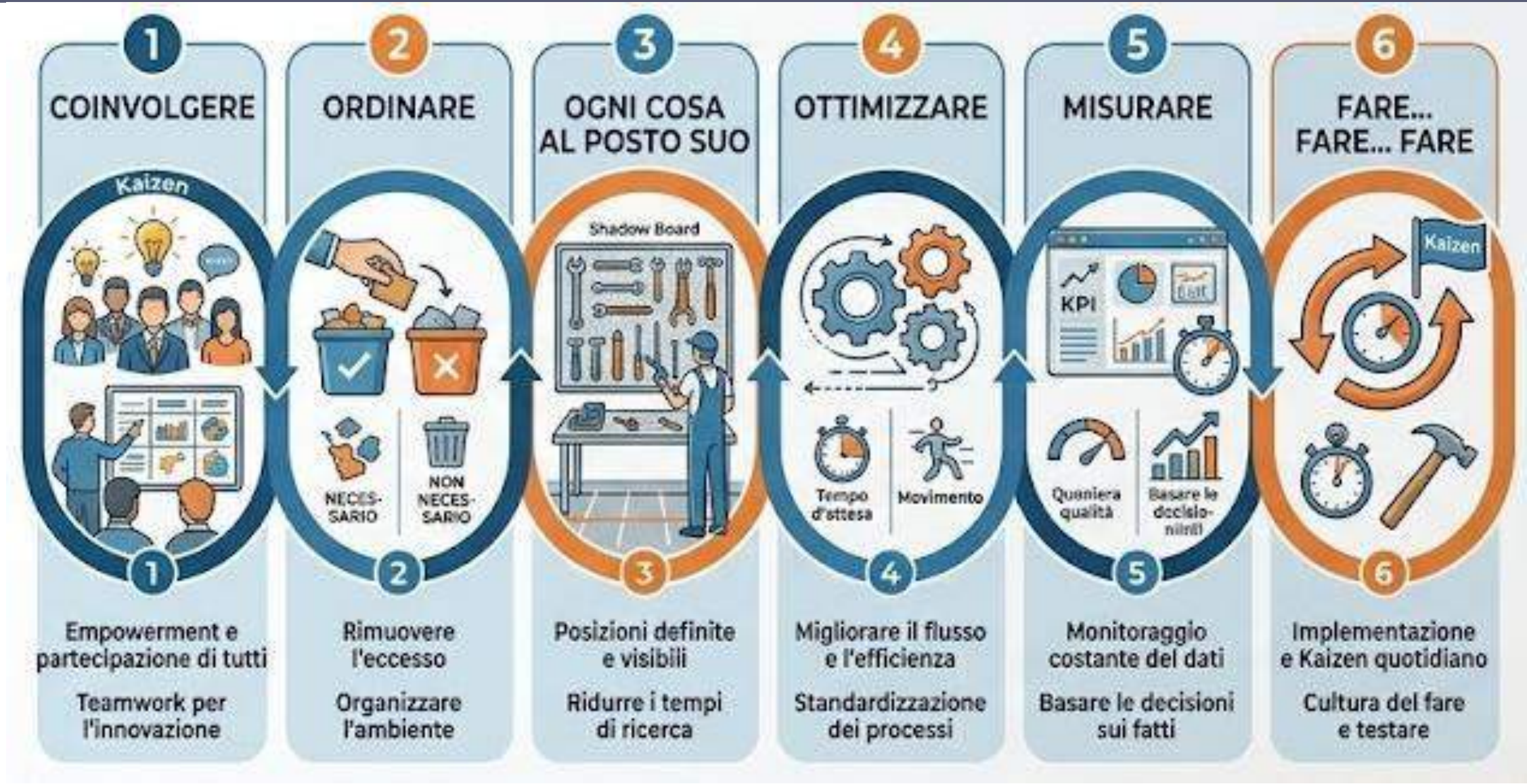
Dove si accumulano tempo, spazio, errori e lavoro non pianificato?

Siamo partiti dai flussi ad alto volume, alta variabilità o alto impatto sul cliente

quantificare ogni spreco in ore, euro, metri, errori o giorni di lead time.



Come abbiamo approcciato Lean Thinking



Lean Thinking: coinvolgere











Lean Thinking: ordinare





Lean Thinking: ogni cosa al posto suo











Lean Thinking: ottimizzare Trasporti

RICHIESTA CLIENTE



WIN-WIN
FORNITORE / CLIENTE

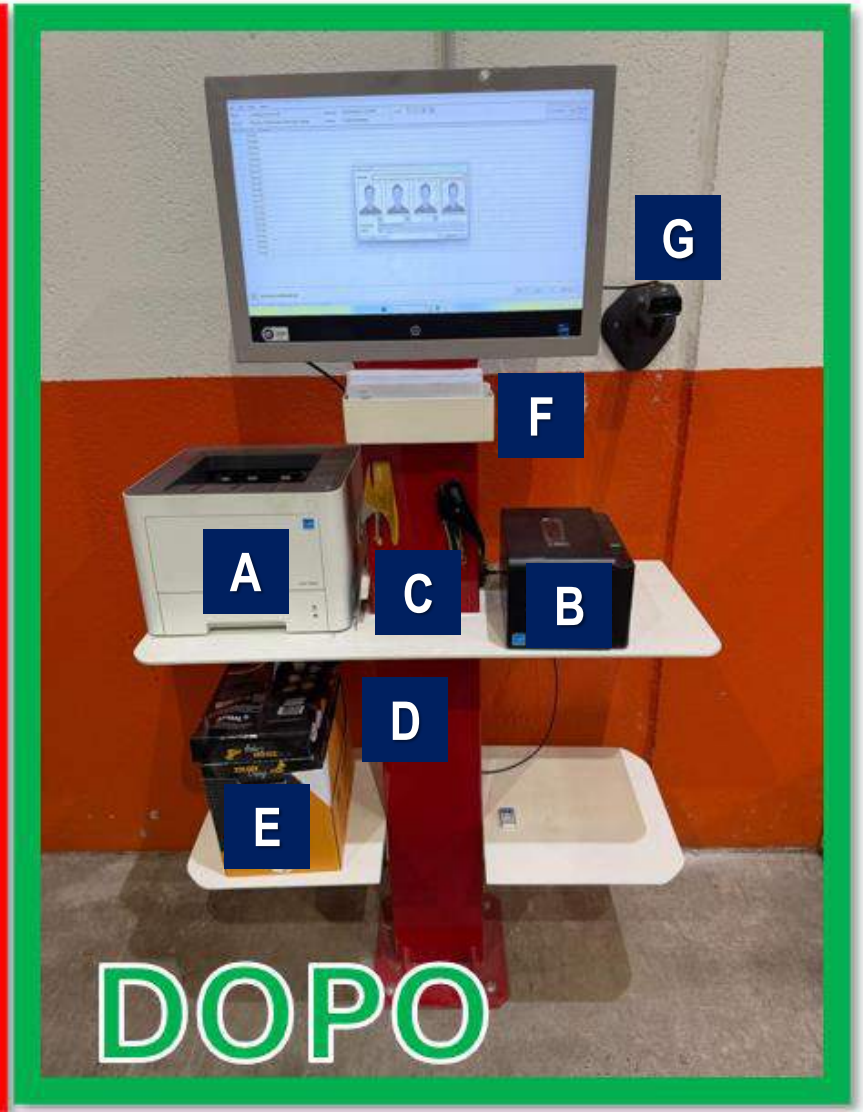
EFFETTO SUI TRASPORTI





Lean Thinking: ottimizzare posto lavoro





- **A** STAMPANTE A4
- **B** STAMPANTE LABEL
- **C** PINZATRICE
- **D** SPILLE PINZATRICE
- **E** FOGLI STAMPANTE
- **F** VASCHETTA MODULI
- **G** LETTORE BARCODE

Lean Thinking:Gemba Walking









Lean Thinking: misurare

ORIGINAL BIRTH ITALY

MONITORAGGIO Rrighe PICKING

EFFICIENZA • PRECISIONE • INSIEME

OGNI RIGA CONTA!

Settore	TOTALE RIGHE	BACK ORDER	GIORNO EVASE	DA EVADERE	EVASE DA INIZIO
Fascia A	1.153	0	1.149	0	1.153
Modula	710	1	709	0	710
Fascia B-C	432	2	430	0	432
Fascia A-B-C	400	8	392	0	400
Ammortizzatori	1	1	0	0	1
ANTICIPATE - EVASE	0	0	0	0	0
ANTICIPABILI	0	0	0	0	0
STANDARD	2.681	0	2.677	0	2.681
PRIVATE	12	12	0	0	12
URGENZE	3	0	3	0	3

Righe evase oggi

2.677

Il nostro obiettivo: Zero Back Order

Più efficienza, ogni giorno

ORIGINAL BIRTH | LOGISTICS & SUPPLY CHAIN





Lean Thinking: fare…fare…fare



















Quando entra l'automazione?

4 CONSOLIDARE e AUTOMATIZZARE

solo con processo stabilizzato valutare WMS, WCS, automazione

…LEAN PRIMA….. WMS E POI AUTOMAZIONE.



UN ERP ADATTATO A WMS SARÀ SEMPRE UN VINCOLO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

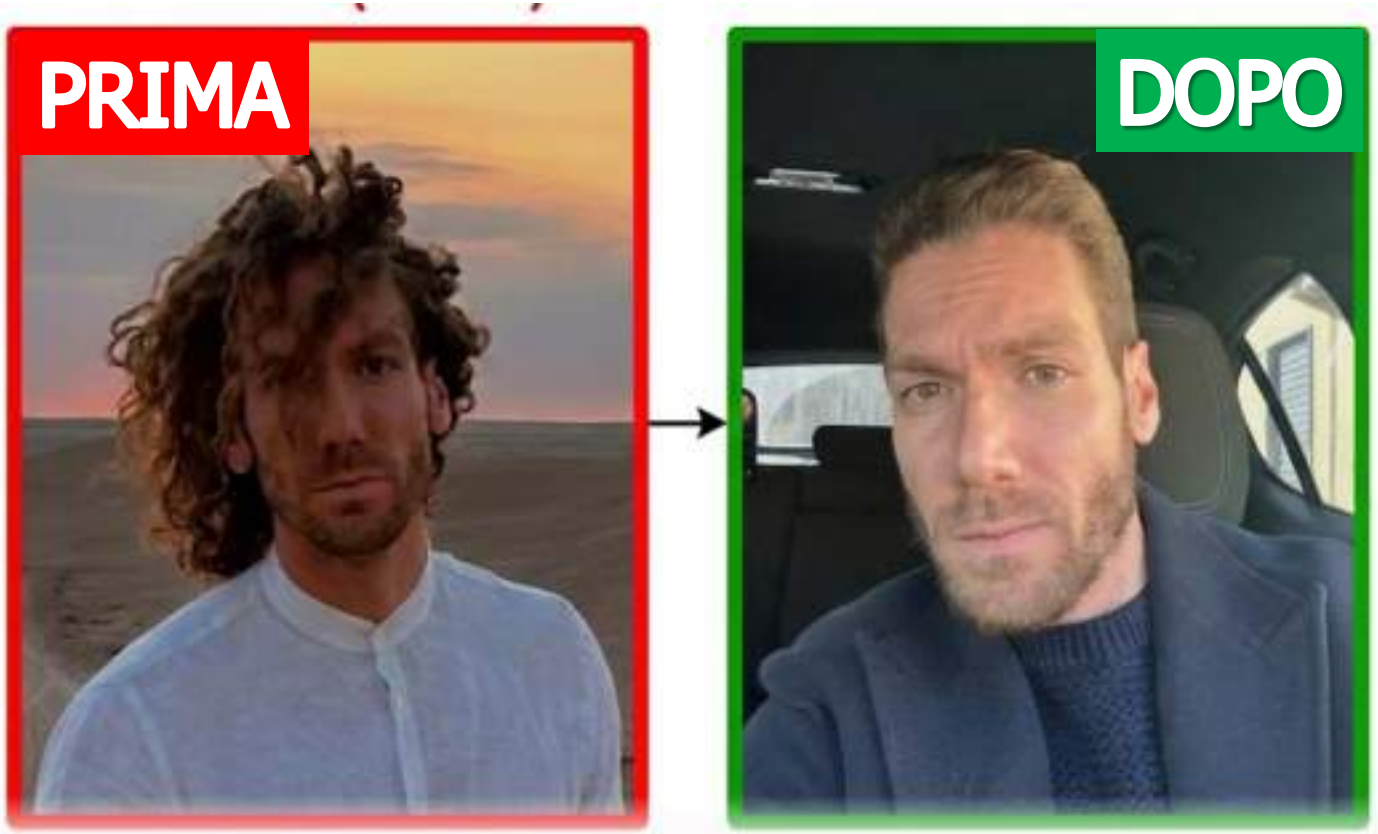
UN PROCESSO INSTABILE AUTOMATIZZATO PUÒ SEMPLICEMENTE PRODURRE SPRECHI PIÙ VELOCEMENTE E RENDERLI PIÙ COSTOSI DA MODIFICARE.

Risultati: qualche numero

ESEMPI DI RIDUZIONE COSTI LOGISTICA CON L'APPLICAZIONE DEL LEAN THINKING

	Inbound	Outbound	Handling interno	Trasporti (outbound/eff.carico)
Azienda 1	**21%** PDCA ACCETTAZIONE	**44%** MAG.AUTOMATICO	**23%** MAG.AUTOMATICO	**12-18%** MAPPATURA PRODOTTO FINITO
Azienda 2	**12%** POSTAZIONI ACCETTAZIONE	**28%** ORDINE ARTICOLI PICKING	**11%** SCORTA VICINO UBIC.PRESA	**10-16%** SATURAZIONE MEZZI
Azienda 3	**17%** BILANCE CONTAPEZZI	**33%** MISURARE CON ANDON	**21%** NUOVO DEPOSITO	**15-21%** DROP TRAILER

Risultati: qualche effetto collaterale



- **A** Riduzione del tempo di pettinatura: -80%
- **B** Riduzione del tempo di asciugatura: -75%
- **C** Riduzione consumo shampoo: -50%
- **D** Maggiore efficienza mattutina
- **E** Eliminazione attività a non valore aggiunto
- **F** Standardizzazione del look

Domande ?





linkedin.com/in/massimomagri
m.magri@emeraholding.com
www.emeraholding.com

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Ripensare alla gestione dei pallet nel settore del largo consumo: il caso Ponti

Andrea Gaggianese

Direttore Supply Chain
Ponti

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026

Chi siamo

Ponti è il N.1 nel Mercato dell'Aceto in Italia

- Nell'Aceto Classico ha una quota del 44,8%; 2° marca: 3,1%
- Nell'Aceto Speciale ha una quota del 44,4%; 2° marca:6,7%
- Nell'Aceto Balsamico ha una quota del 30,0%; 2° marca: 17,7%
- Nell'Aceto di Mele ha una quota del 37,3%; 2° marca: 7,1%
- Nelle Glasse ha una quota del 57,1%; 2° marca: 4,1%



Quota di Mercato di Ponti nelle Conserve Vegetali in Italia:

- Nei Condimenti per Riso e Pasta ha una quota del 27,3% (1°posizione)
- Nelle Conserve Agrodolci ha una quota del 15,6%
- Nei Sottaceti ha una quota del 2,7%
- Nelle Conserve Sottolio ha una quota del 3,3%
- Nelle Olive ha una quota del 1,3%



IL GUSTO DELLA NATURA

Fonte: Dati Circana: AT DIC 2025 – Totale Italia I+S+LSP– Quota a Valore

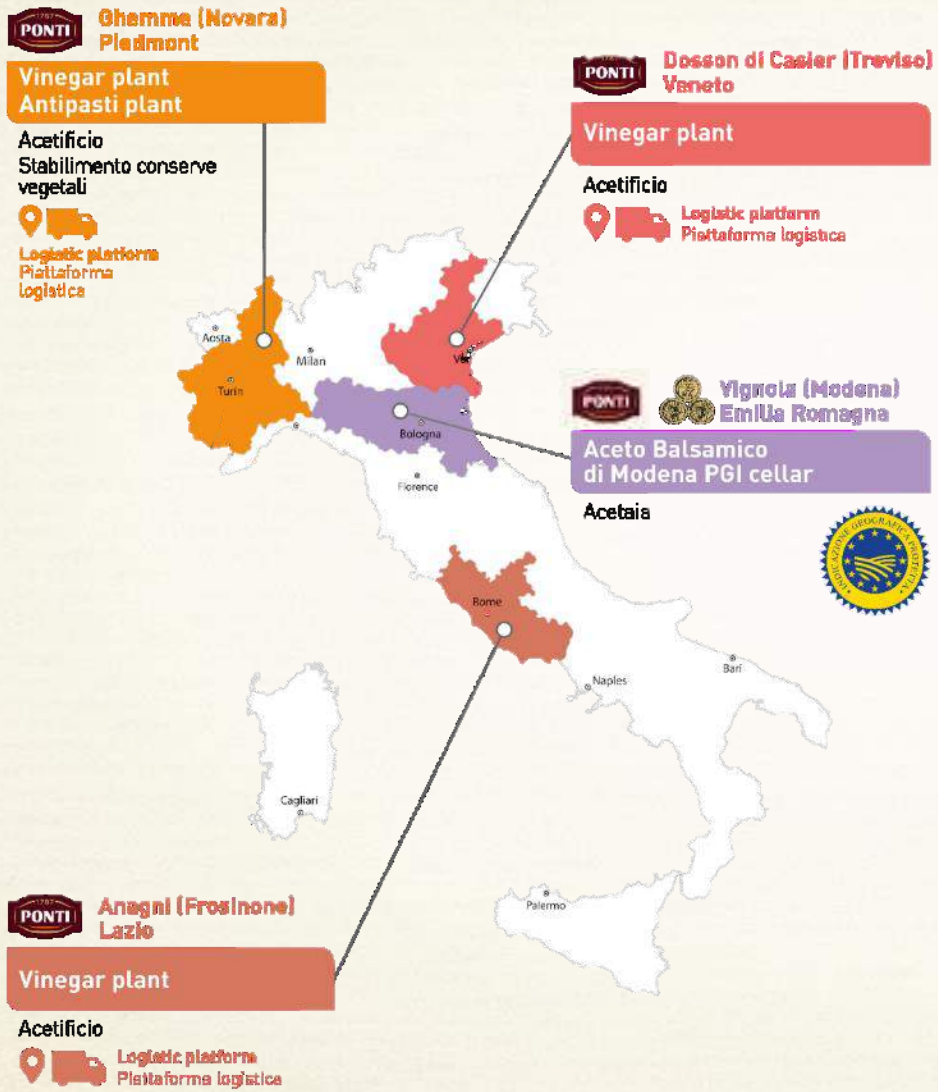
I nostri dati

116 mio € fatturato nel 2025

206 dipendenti

140.000 m2 di area totale dei nostri impianti

Dove siamo



5 Stabilimenti:

- 3 Acetifici
- 1 Stabilimento di Aceto Balsamico di Modena IGP
- 1 Stabilimento di Conserve Vegetali

3 Magazzini:

- 1 magazzino centralizzato
- 2 magazzini di fabbrica



Numeri logistica

947
Clienti

1596
Punti di consegna

15062
Ordini consegnati

7.4 Mln
Colli consegnati

I Pallet nel settore del largo consumo

Oggi il **pallet** viene definito come "una **piattaforma orizzontale** caratterizzata da un'altezza minima, compatibile con la movimentazione attraverso diversi strumenti, carrelli transpallet e/o elevatori a forche […] **per la movimentazione di merci** o altre tipologie di carichi".

Normativa UNI EN ISO 445 2009

Principali Tipologie

EPAL



Non EPAL

Codificato



es: EUR-UIC, CP1, CP3

Non Codificato

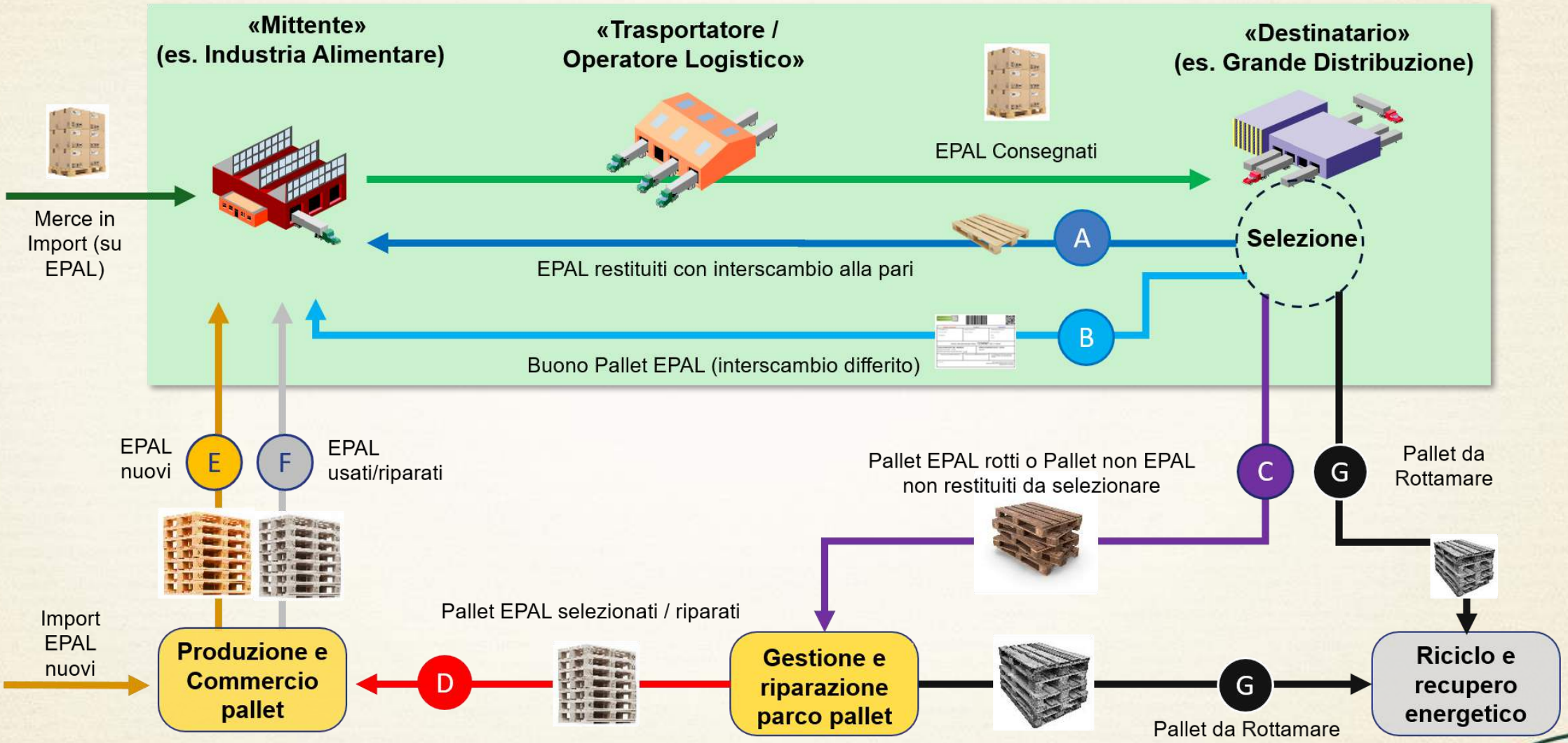


es: TP8, TP10 e su misura

Pooling chiuso

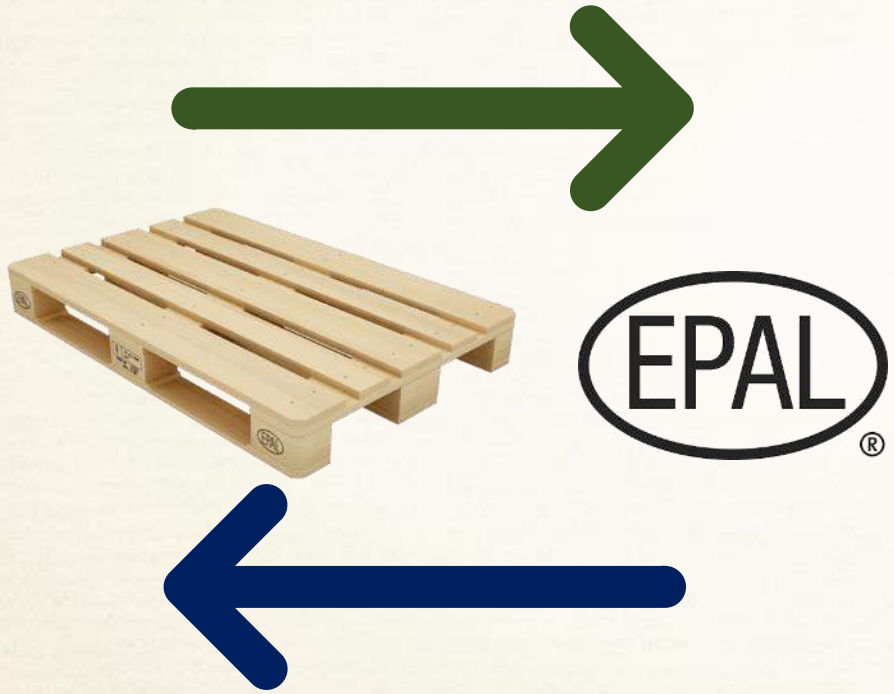


Il ciclo di riutilizzo di un pallet EPAL

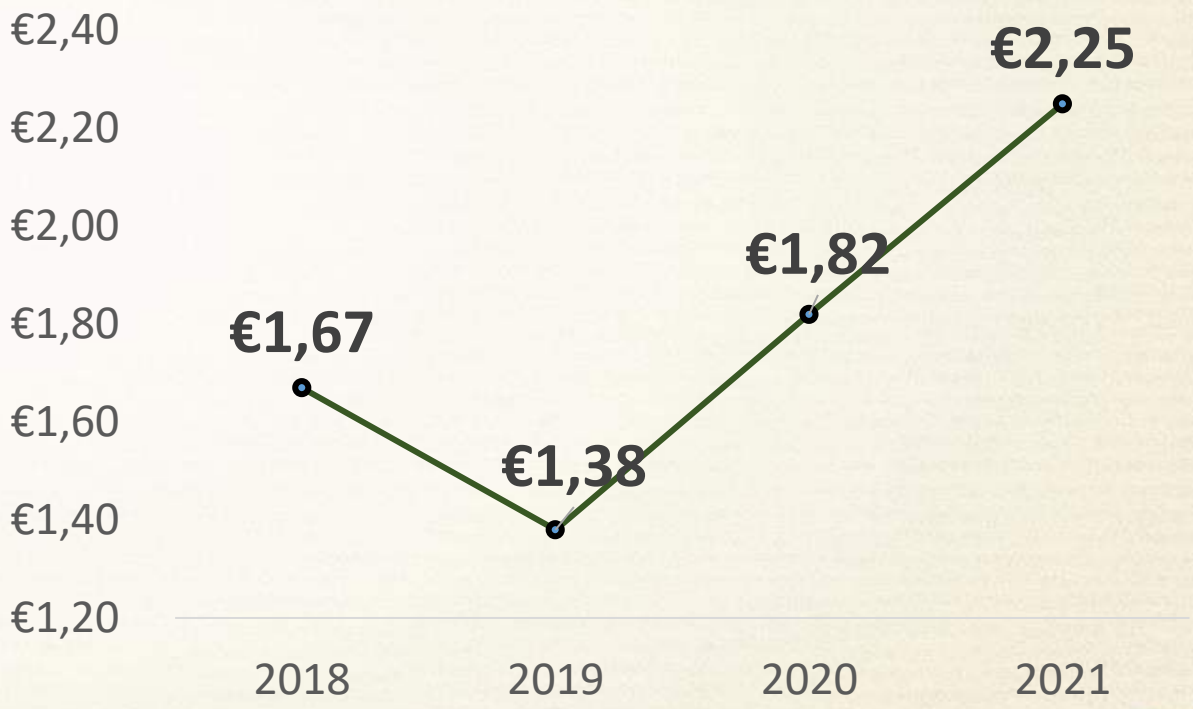


L'Aumento esponenziale del costo dei pallet

Fino al 2021 in Ponti i pallet EPAL erano gestiti con l'interscambio alla pari

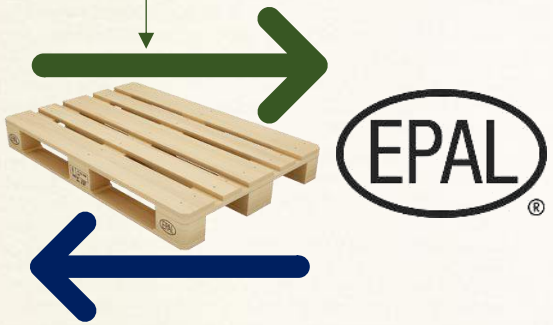


Dal 2020 si è registrata un impennata dei costi di gestione dei pallet EPAL dovuta principalmente all'aumento esponenziale del costo di reintegro dei pallet (da 7,5€ a 15€-> fonte osservatorio LIUC)



2021 - 2022: la messa in discussione – le 3 opzioni

Fermare aumenti dei costi di gestione del pallet



1.Interscambio alla pari

× problemi scarti GDO

× gestione solleciti clienti

× prezzo d'acquisto volatile



2.Pooling chiuso

✓ Esternalizzazione gestione

✓ Copertura internazionale

× Costi alti per clienti fuori circuito

× Costi parzialmente incerti



3.Pooling Aperto EPAL

✓ Esternalizzazione gestione

✓ Semplicità gestionale

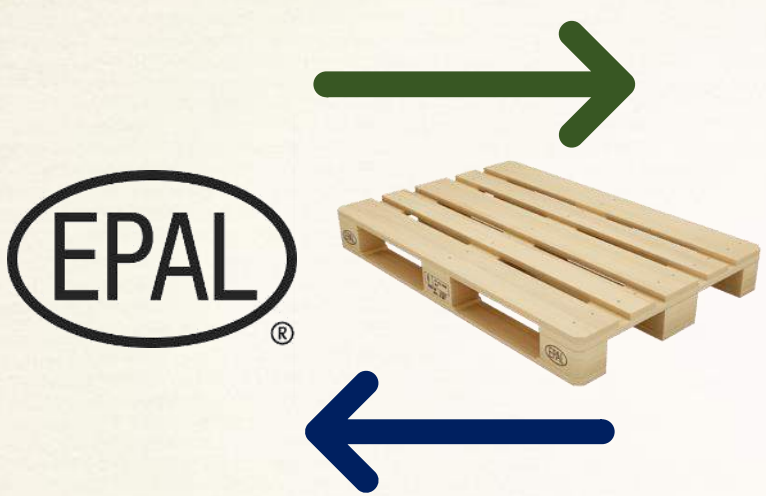
✓ Costi certi

× Responsabilità committente

2022: La scelta di un Sistema Misto

Considerati e valorizzati i pro e i contro delle tre opzioni, a inizio 2022 la scelta è ricaduta su un sistema misto:

Interscambio alla pari con pallet di proprietà+ Pooling Aperto con pallet a noleggio







Interscambio alla pari:

- Bancali inclusi in tariffa di trasporto
- Aree geografiche vicine

Pooling aperto:

- Costi di rientro molto alti
- Aree geografiche critiche

Fase 1. con 70% interscambio e 30% pooling aperto
Fase 2. 50% interscambio e 50% Pooling Aperto

Numeri attuali gestione pallet

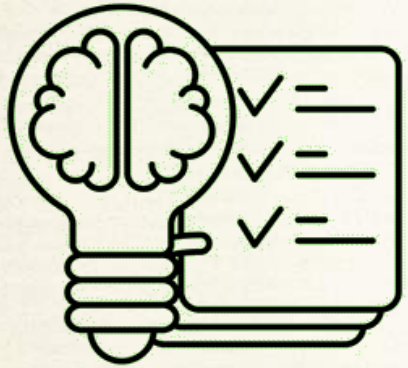
Costo 2025: 2,22 € giro/bancale (vs 2,25 € del 2021; frenato l'aumento esponenziale degli anni precedenti, nonostante un contesto sempre più difficile)

	2021		2022		2023		2024		2025	
	Interscambio		(Interscambio + pooling aperto)							
	Q.tà	Valore	Q.tà	Valore	Q.tà	Valore	Q.tà	Valore	Q.tà	Valore
+Reintegro pallet EPAL	28.643	328.324 €	48.483	405.581 €	57.544	288.423 €	56.754	279.563 €	62.386	315.655 €
+Trasporto di ritorno pallet		47.227 €		22.835 €		18.691 €		20.092 €		17.048 €
-Vendite pallet rotti	10.519	34.278 €	6.360	19.988 €	2.812	9.206 €	3.381	10.183 €	4.220	13.876 €
=Totale gestione diretta		**341.273 €**		**408.428 €**		**297.908 €**		**289.472 €**		**318.827 €**
Pallet consegnati	151.856		142.242		139.830		131.779		143.388	
Costo medio diretto		**2,25 €**		**2,87 €**		**2,13 €**		**2,20 €**		**2,22 €**
valore medio pallet EPAL*		10,06 €		15,16 €		10,17 €		8,91 €		8,84 €

*Fonte: OSSERVATORIO LIUC

Il pooling aperto ci ha consentito di ridurre una serie di costi indiretti (cernita, tenuta estratti conto, solleciti, costi della «non qualità» dei bancali), nel nostro caso difficili da quantificare

Suggerimenti in base alla nostra esperienza



- Definizione il più corretta possibile della qualità dei bancali che servono → prezzo correlato a qualità
- Analisi delle aree con i costi di gestione pallet maggiori → costi rientro, difficoltà recupero
- Roll-out partendo dalle aree con i maggiori costi
- Pianificazione mensile volumi in ingresso → distribuzione del fabbisogno tra acquisti e ritiri pooling

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Engineering Supply Chains
Progettare flussi logistici in un mondo in evoluzione costante

Federico Marchesi

VP Global Supply Chain
SIG

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026

AGENDA

Il percorso di oggi

01 Introduzione

02 Supply Chain: una rete di agenti interdipendenti

03 Principi di progettazione della Supply Chain

04 Metodo di progettazione della Supply Chain

05 Progettazione della distribuzione con DDMRP

06 Progettare una Supply Chain manifatturiera

07 Sintesi e discussione

Biografia e profilo

VP Global Supply Chain, SIG Group

ESPERIENZE

Whirlpool



Brembo



Haier



SIG Group



Ingegnere dell’automazione · Supply Chain Nerd · Professionista e autore nel tempo libero

CONTATTI

LinkedIn

linkedin.com/in/federico-marchesi-supplychain

Hacking Supply Chains

fedem84.substack.com

Unisco ingegneria, operations ed economia aziendale per progettare il modo in cui dovrebbe funzionare una supply chain.


Lo sviluppo delle lingue segue modelli “emergenti” (ADAPTIVE SYSTEMS)
Language evolution made Broken English the official Language for Business



A too risky mortgage in California brought down the global financial system and put on its knees the Automotive Industry

Supply Chain = CAS *(Complex Adaptive System - Sistema Adattivo Complesso)*

Una rete di agenti interdipendenti

Fornitori, stabilimenti, operatori logistici, mercati e clienti scambiano materiali, informazioni e denaro; le loro decisioni si influenzano a vicenda.

ESEMPIO 1 · LINGUA

L'uso quotidiano cambia la lingua. Interazioni locali fanno emergere modi d'uso condivisi; nel business globale, l'inglese pratico è diventato lingua comune.

ESEMPIO 2 · ECONOMIA GLOBALE

La crisi dei mutui ad alto rischio in California si è propagata ai mercati globali, ha travolto Lehman Brothers e messo in ginocchio l'industria automobilistica.

> **Nelle supply chain, un ritardo può cambiare disponibilità, code e priorità altrove: gli effetti raramente restano locali.**

Otto caratteristiche dei CAS

1. **Molti agenti interagenti**
   Individui, team e imprese decidono e si influenzano reciprocamente.
2. **Regole e informazioni locali**
   Agiscono sulle informazioni vicine; nessuno conosce o controlla tutto il sistema.
3. **Adattamento e apprendimento**
   Cambiano condotta in base all'esperienza e alle condizioni che li circondano.
4. **Comportamento emergente**
   Gli schemi globali nascono da interazioni locali, non dai singoli agenti isolati.
5. **Causa-effetto non lineare**
   Una piccola variazione può pesare molto; un grande intervento può incidere poco.
6. **Cicli di retroazione**
   Gli esiti influenzano decisioni future, amplificando o correggendo le tendenze.
7. **Storia e dipendenza dal percorso**
   Gli eventi passati condizionano le opzioni; lo stesso intervento può dare esiti diversi.
8. **Cambiamento continuo e coevoluzione**
   Agenti e ambiente si adattano e si influenzano reciprocamente nel tempo.

Tre principi per Progettare la Supply Chain

V.U.C.A

La supply chain opera in condizioni che cambiano e sono difficili da prevedere.

VOLATILITÀ

Frequenza e intensità delle interruzioni variano.

INCERTEZZA

Le previsioni perdono affidabilità con orizzonti lontani e livello di dettaglio crescente.

COMPLESSITÀ

Interdipendenze e lead time lunghi amplificano gli effetti.

AMBIGUITÀ

Più dati non garantiscono un segnale chiaro.

Progettare per una gamma di condizioni, evitando la falsa precisione.

VINCOLO

È il passaggio che limita il flusso e il Throughput dell'intero sistema.

1. **IDENTIFICA**
   Trova ciò che limita l'output.
2. **SFRUTTA**
   Usa al meglio la capacità disponibile.
3. **ELEVA**
   Aggiungi capacità solo dopo averla sfruttata.

ESEMPIO · FABBRICA DI FORNI

L'elevatore era il vincolo: passare da 20 a 15s per ciclo ha sbloccato l'assemblaggio.

THROUGHPUT ACCOUNTING

Valutare le decisioni in base al loro effetto sull'economia del sistema.

THROUGHPUT

Vendite nette meno costi diretti.

COSTI OPERATIVI

Risorse per mantenere capacità e competenze.

INVESTIMENTO

Liquidità assorbita da scorte e asset produttivi.

Scegli ciò che migliora il flusso complessivo.

Adattarsi al contesto. Proteggere il flusso. Deciosini tese ad aumentare il Throughput.

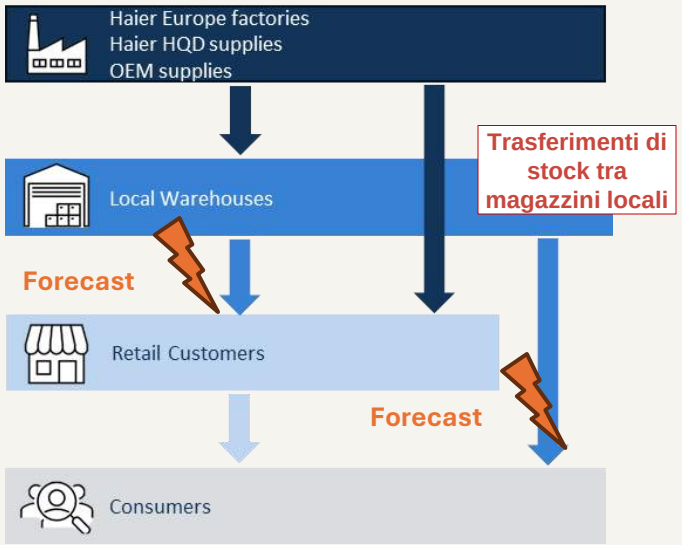
Il mio metodo di progettazione della supply chain

Costruire il modello operativo a partire dal flusso fisico e dalle decisioni che deve supportare.

1. **Mappare la catena**
   Flusso, punti di disaccoppiamento, tempi e complessità
2. **Rivedere gli approvvigionamenti**
   Supply critiche, make-or-buy e rischi di interruzione
3. **Pianificare i buffer**
   Buffer di scorte, tempo e capacità
4. **Definire il modello di previsione**
   Granularità, orizzonte e scenari
5. **Definire i ruoli di pianificazione**
   Ruoli, perimetri, obiettivi ad ogni anello (Echelon» della rete
6. **Definire le regole per le eccezioni**
   Quando e come gestire le urgenze
7. **Selezionare progetti strategici**
   Responsabili, tempi e risultati attesi
8. **Alimentare il ciclo successivo**
   Usare il contesto e le decisioni della control tower

Stato corrente: una rete di magazzini frammentata

1 Mappare la catena



PROFILO DI LEAD TIME

- ~4 settimane
  Lead time del fornitore
- **~8 settimane**
  Flusso Cina-Europa
- ~1 settimana
  Tratta finale

CRITICITÀ

- Troppe scorte di ciò che non si muove, troppo poche di ciò che serve
- Ricorso frequente a expediting
- Bassa puntualità e completezza delle consegne (OTIF)
- S&OP «politico»
- Previsioni impossibili
- Team frustrati

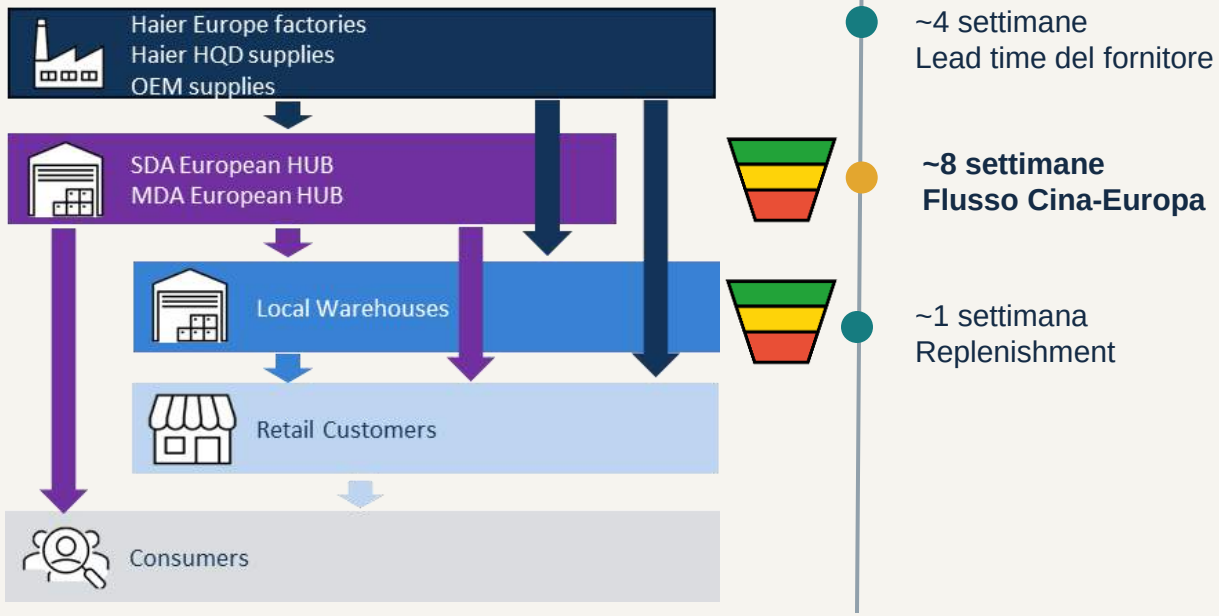
- Rete punto a punto
- Lead time cumulativo lungo (>12 settimane)
- Previsioni per 200 SKU x 20 magazzini
- Trasferimenti di stock come principale azione di expediting

La pianificazione segue le previsioni; le valutazioni economiche si basano sul modello full cost

Primo «Cantiere»: Network & Buffers

2+3

Rivedere Approvvigionamento + Pianificare i Buffer



PROFILO DI LEAD TIME

~4 settimane
Lead time del fornitore

~8 settimane
Flusso Cina-Europa

~1 settimana
Replenishment

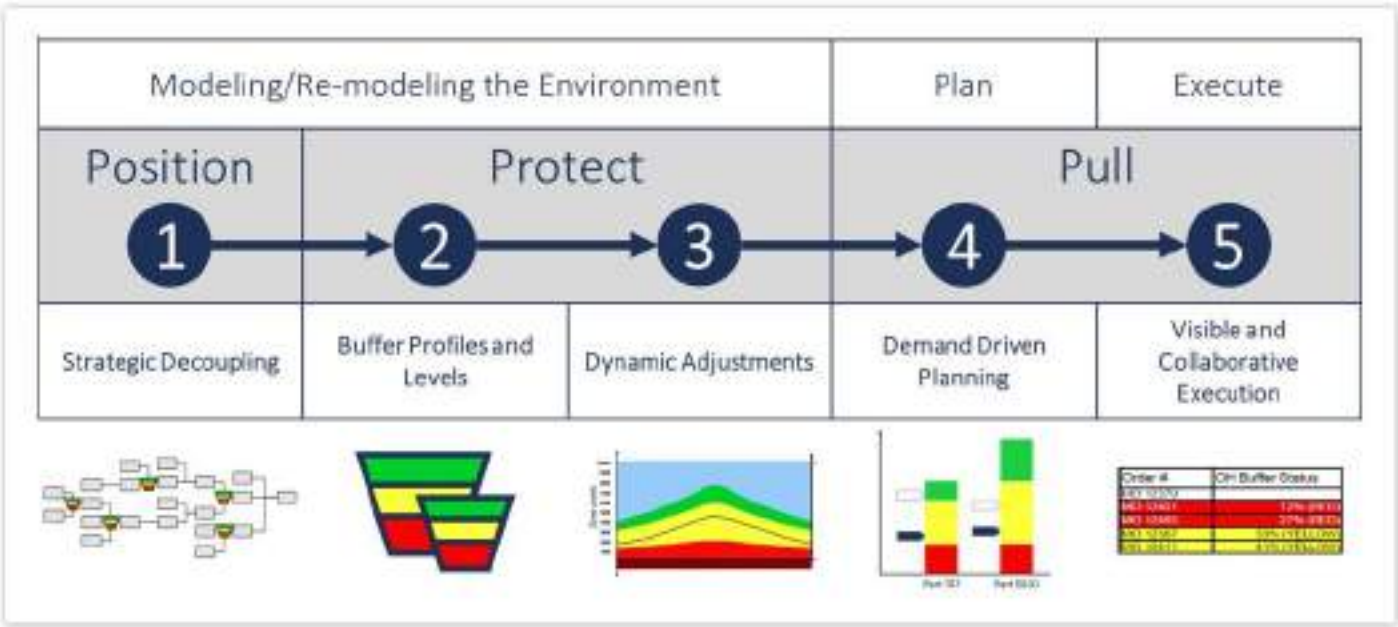
- Rete a due anelli (Echelon)
- Buffer di inventario pianificati in DDMRP
- «Decouple» lead time per il cliente <48 ore
- Trasporti in Less Than Truck load come expediting

MIGLIORAMENTI

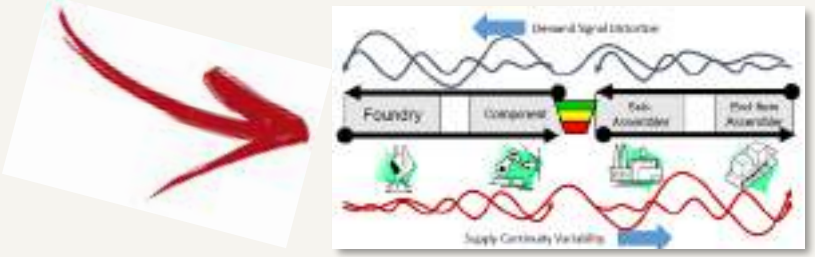
- Scorte al giusto livello del network
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente

La pianificazione segue le previsioni; le valutazioni economiche si basano sul modello full cost

Demand Driven MRP

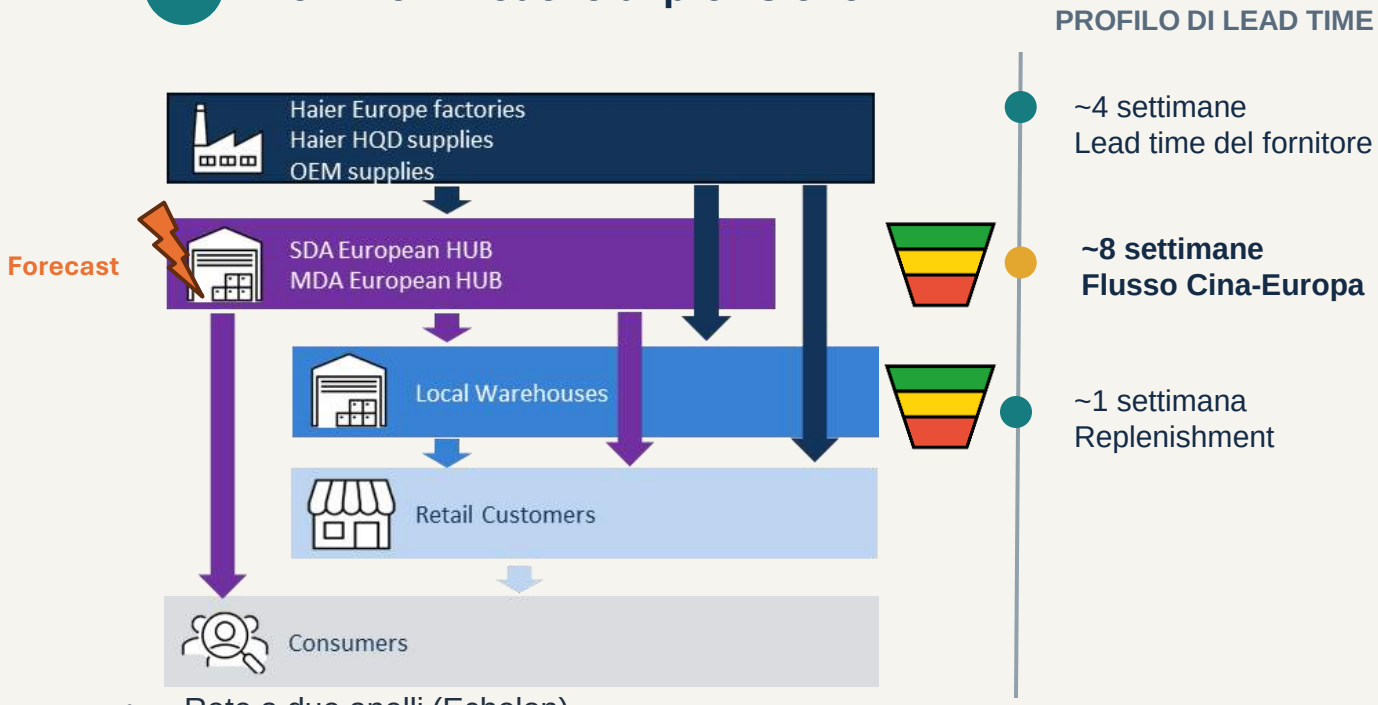






Secondo «Cantiere»: Revisione del forecast

4 Definire il modello di previsione



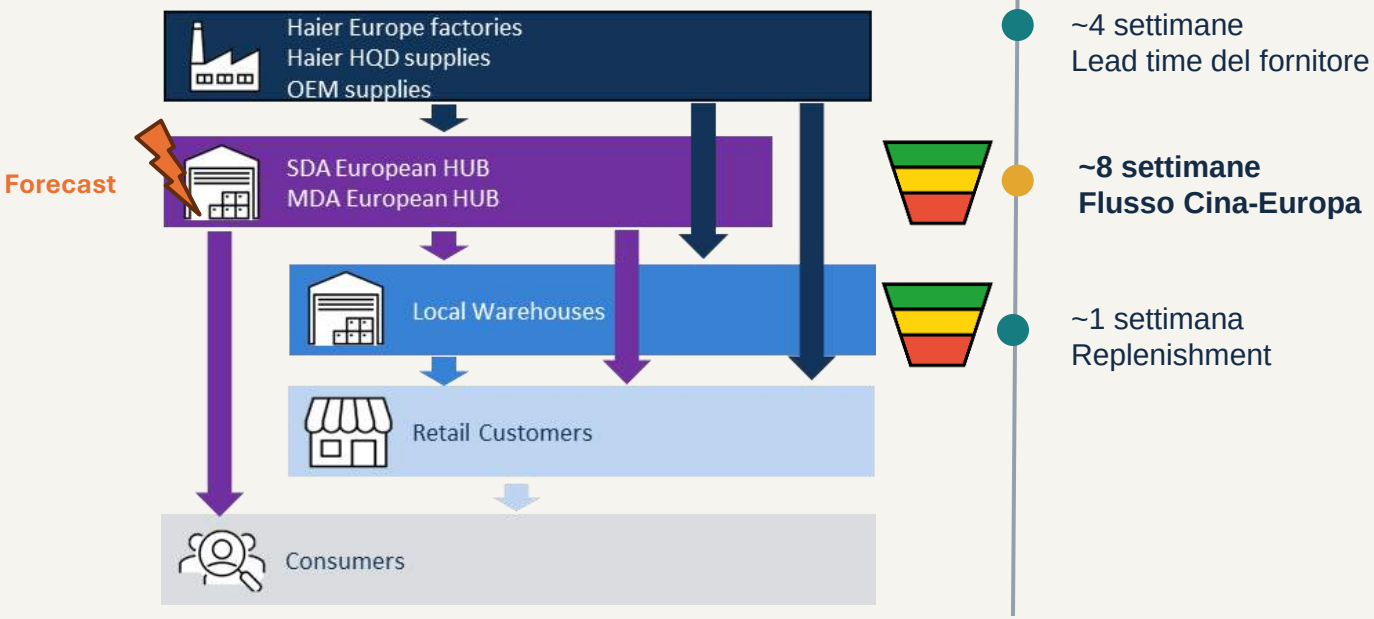
- Rete a due anelli (Echelon)
- Buffer di inventario pianificati in DDMRP
- «Decouple» lead time per il cliente <48 ore
- Trasporti in Less Than Truck load come expediting
- **Obiettivo di Forecast: Domanda aggregata a livello di Hub (da >1000 combinazioni a ca. 200 combinazioni)**
- **Forecast automatizzato con Machine Learning**

MIGLIORAMENTI

- Scorte al giusto livello del network
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente
- **Previsioni possibili e automatizzate**
- **Demand in S&OP fact based e Data Driven**

Terzo «Cantiere»: Revisione dei ruoli

5+6 Definire i ruoli di pianificazione e regole per eccezioni



PROFILO DI LEAD TIME

~4 settimane
Lead time del fornitore

~8 settimane
Flusso Cina-Europa

~1 settimana
Replenishment

MIGLIORAMENTI

- Scorte al giusto livello del network
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente
- Previsioni possibili e automatizzate
- **Demand, Inventory & Supply in S&OP fact based e Data Driven**
- **Alta puntualità (OTIF > 97%)**
- **Expediting cost ottimizzato e sopratutto people empowered**

DECISIONI BASATE SU MASSIMIZZAZIONE THROUGHPUT

- Rete a due anelli (Echelon)
- Buffer di inventario pianificati in DDMRP
- «Decouple» lead time per il cliente <48 ore
- Trasporti in Less Than Truck load come expediting
- Obiettivo di Forecast: Domanda aggregata a livello di Hub (da >1000 combinazioni a ca. 200 combinazioni)
- Forecast automatizzato con Machine Learning

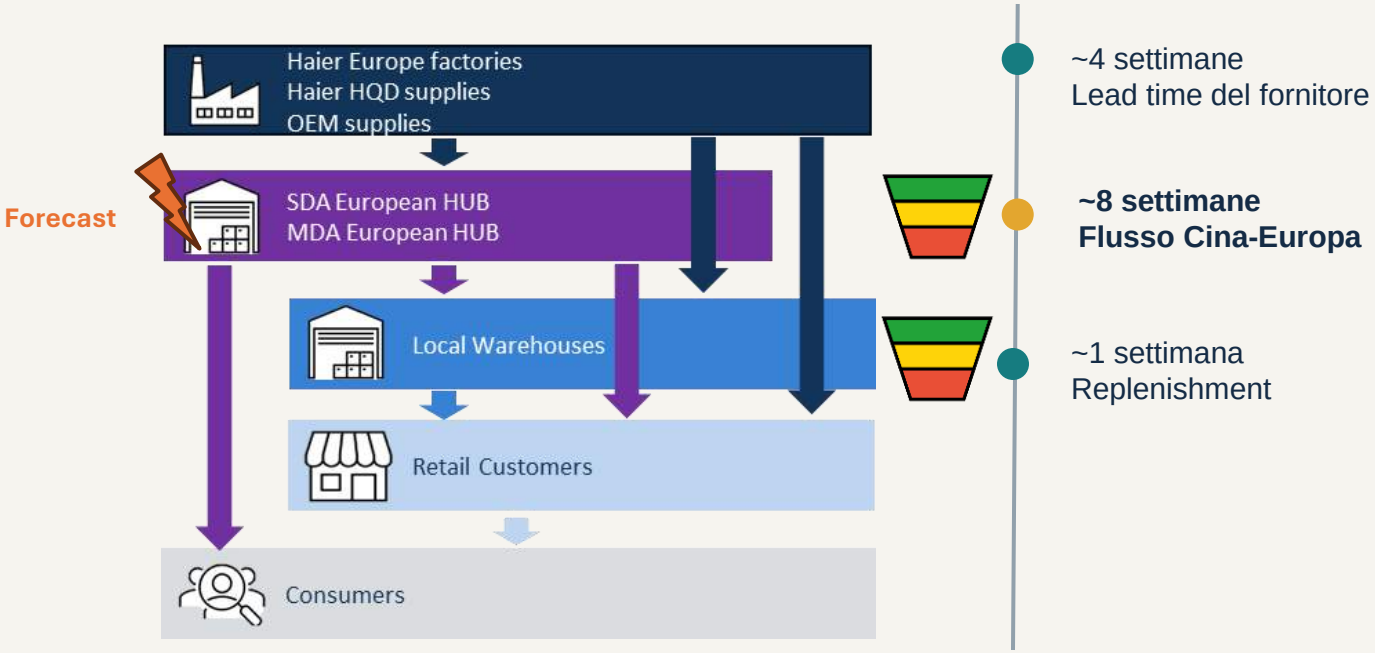
- **Demand Planning: responsabile di gestire Modello ML e Collaborative forecasting (Focus NPI, Phase out e Promozioni)**
- **Supply Planning team responsabile per target inventario e ordini acquisto**
- **Team Logistic execution responsabile per on time shipments e pianificazione spazi\capacità magazzini**

Expediting: less then truck load, extra time (budget pianificato)

Miglioramento Continuo: parte del DNA

7+8

Selezione progetti Strategici & Ciclo successivo



- **Revisione Algoritmi di previsione (lungo termine e breve termine)**
- **Replenishment basato su «Demand Sensing»**
- **Revisione buffer con obiettivo di incremento throughput (e massimizzazione flow)**
- **Consegne Directo To Consumer da Hub**

MIGLIORAMENTI

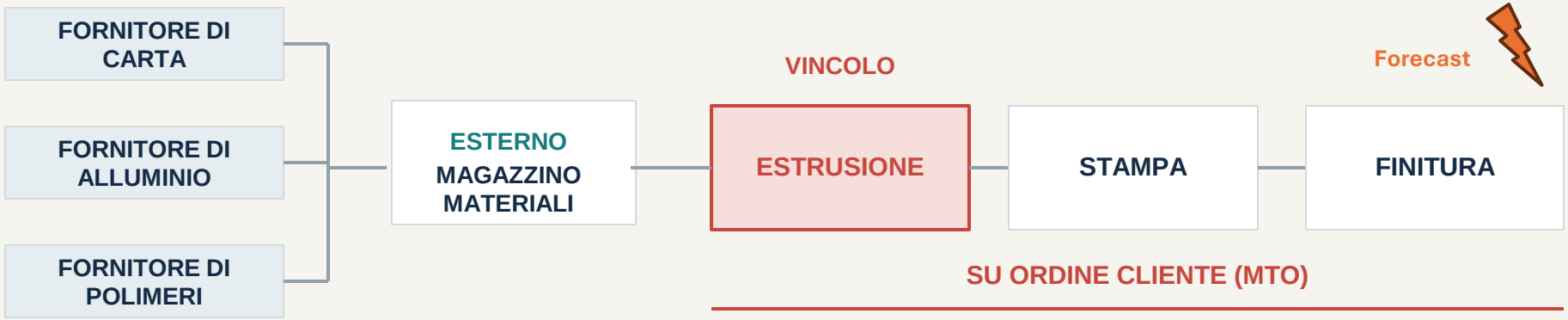
- Scorte al giusto livello del network
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente
- Previsioni possibili e automatizzate
- **Demand, Inventory & Supply in S&OP fact based e Data Driven**
- **Alta puntualità (OTIF > 97%)**
- **Expediting cost ottimizzato e sopratutto people empowered**

DECISIONI BASATE SU MASSIMIZZAZIONE THROUGHPUT

Produzione oggi: un flusso lungo e guidato dal forecast

1 Mappare la catena

FLUSSO ATTUALE



CRITICITÀ

- Urgenze
- Previsioni impossibili
- Capacità dei fornitori insufficiente
- S&OP «politico»
- Pianificazione «Nervosa»
- Frustrazione

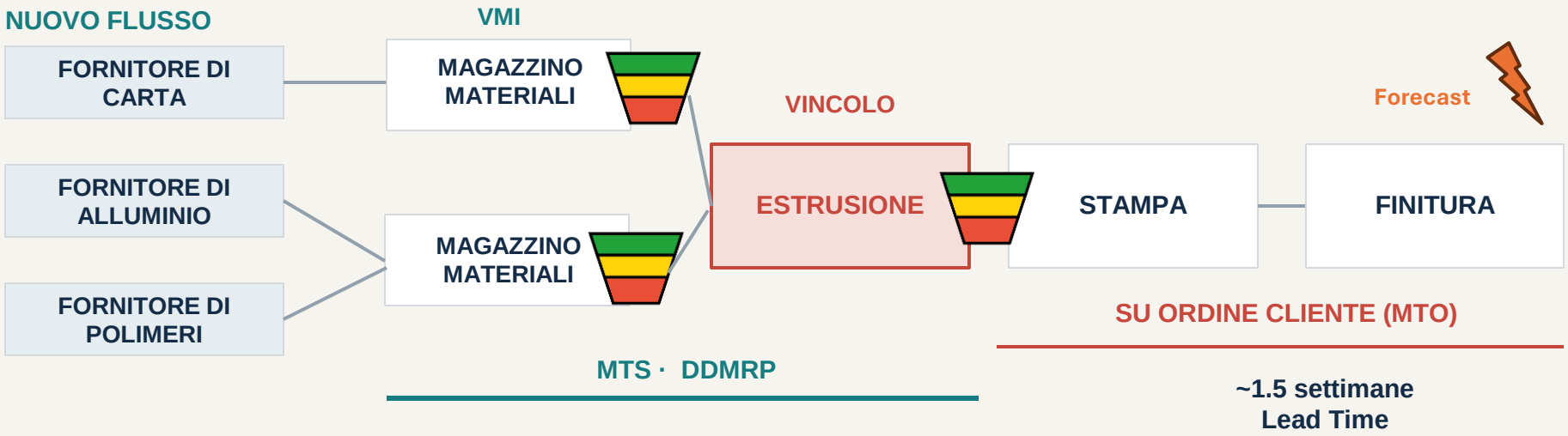
MODELLO DI PIANIFICAZIONE

DOMANDA	Previsioni a livello di SKU (ca. 10k)	**CAPACITA'**	Basato su Forecast
SCHEDULING	Elevata complessità	**MATERIALI**	MRP → Basato su Forecast (LT >2 mesi)

Valutazioni economiche basate su Full Cost

Primo «Cantiere»: ridisegno della catena

2+3 Rivedere Approvvigionamento + Pianificare i Buffer



MODELLO DI PIANIFICAZIONE

DOMANDA	Previsioni a livello di SKU (ca. 10k)	**CAPACITA'**	Basato su Forecast
SCHEDULING	**Stabilizzato sul vincolo**	**MATERIALI**	**DDMRP → Basato su Forecast (LT >2 mesi)**

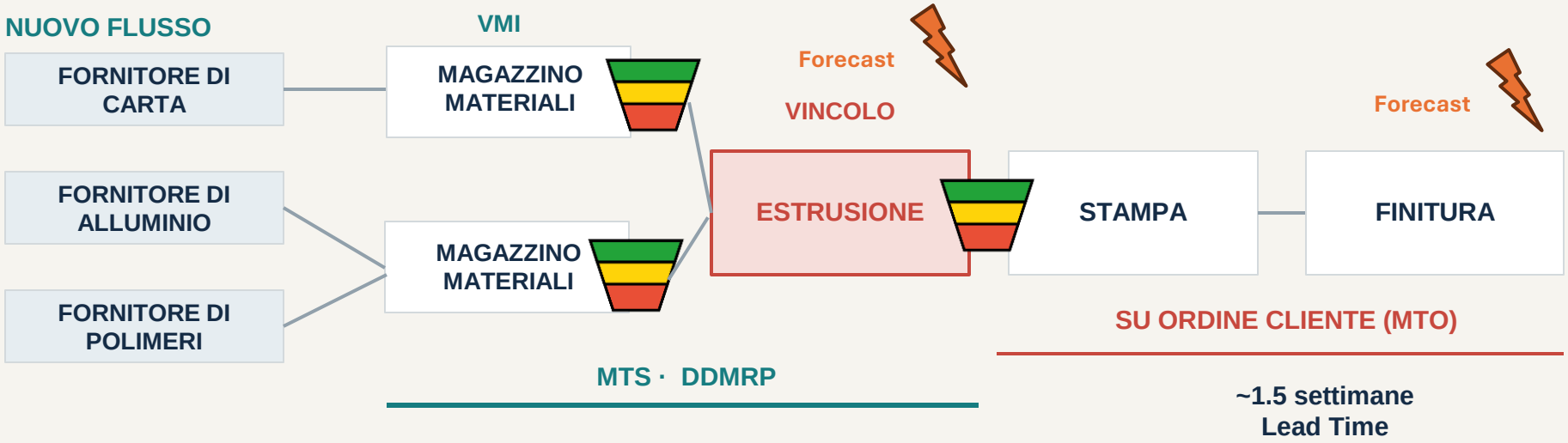
- Rete a tre anelli (Echelon)
- Buffer di inventario pianificati in DDMRP
- «Decouple» lead time per il cliente ca. 1.5 settimane
- Expediting come cambio «Blocco Produzione» urgente

MIGLIORAMENTI

- Scorte al giusto livello del network
- Revisione contratti acquisto
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente

Secondo «Cantiere»: revisione dei forecast

2+3 Rivedere Approvvigionamento + Pianificare i Buffer



MODELLO DI PIANIFICAZIONE

DOMANDA	**A livello di estruso (100 SKU) + A livello di linea finitura**	CAPACITA'	Basato su Forecast
SCHEDULING	**Stabilizzato sul vincolo**	MATERIALI	**DDMRP → Basato su Forecast (LT >2 mesi)**

- Rete a tre anelli (Echelon)
- Buffer di inventario pianificati in DDMRP
- «Decouple» lead time per il cliente ca. 1.5 settimane
- Expediting come cambio «Blocco Produzione» urgente
- **Forecast in Machine learening a due livelli**

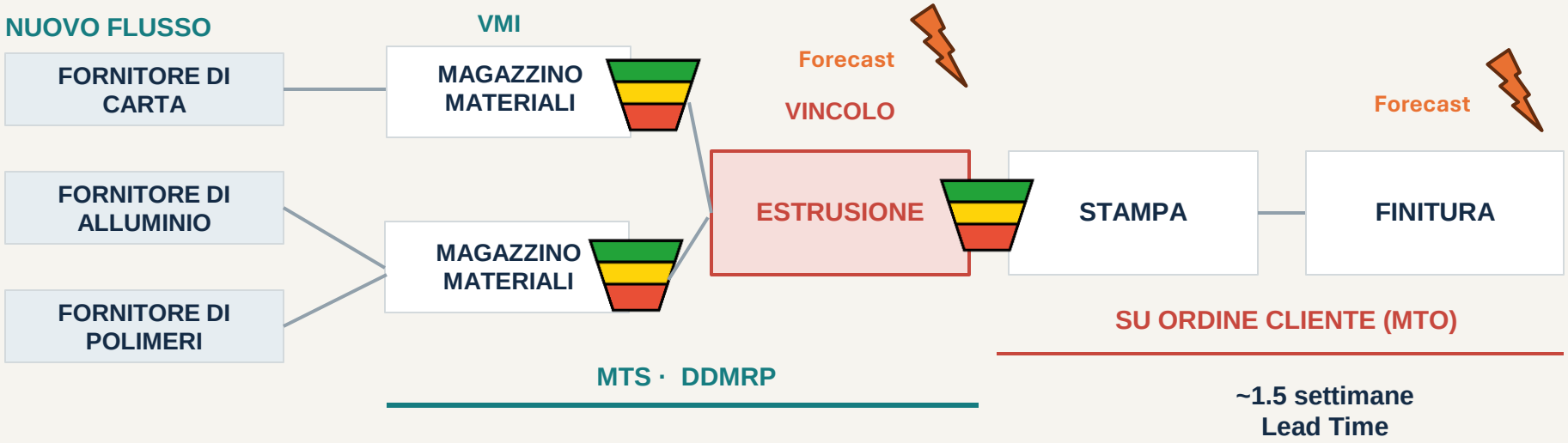
MIGLIORAMENTI

- Scorte al giusto livello del network
- Revisione contratti acquisto
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente

- **Previsioni possibili e automatizzate**
- **Demand in S&OP fact based e Data Driven**

Terzo «Cantiere»: revisione dei ruoli

5+6 **Definire i ruoli di pianificazione e regole per eccezioni**



MODELLO DI PIANIFICAZIONE

DOMANDA	**A livello di estruso (100 SKU) + A livello di linea finitura**	CAPACITA'	Basato su Forecast
SCHEDULING	**Stabilizzato sul vincolo**	MATERIALI	**DDMRP → Basato su Forecast (LT >2 mesi)**

- Rete a tre anelli (Echelon)
- Buffer di inventario pianificati in DDMRP
- «Decouple» lead time per il cliente ca. 1.5 settimane
- Expediting come cambio «Blocco Produzione» urgente
- Forecast in Machine learening a due livelli

- **Pianificazione domanda Globale**
- **Pianificazione materiali Globale**
- **Pianificazione Capacità Globale**
- **Team Supply Chain fabbrica focalizzato su scheduling**
- **Expediting cost con overtime o scheduling changes**

MIGLIORAMENTI

- Scorte al giusto livello del network
- Revisione contratti acquisto
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente
- Previsioni possibili e automatizzate

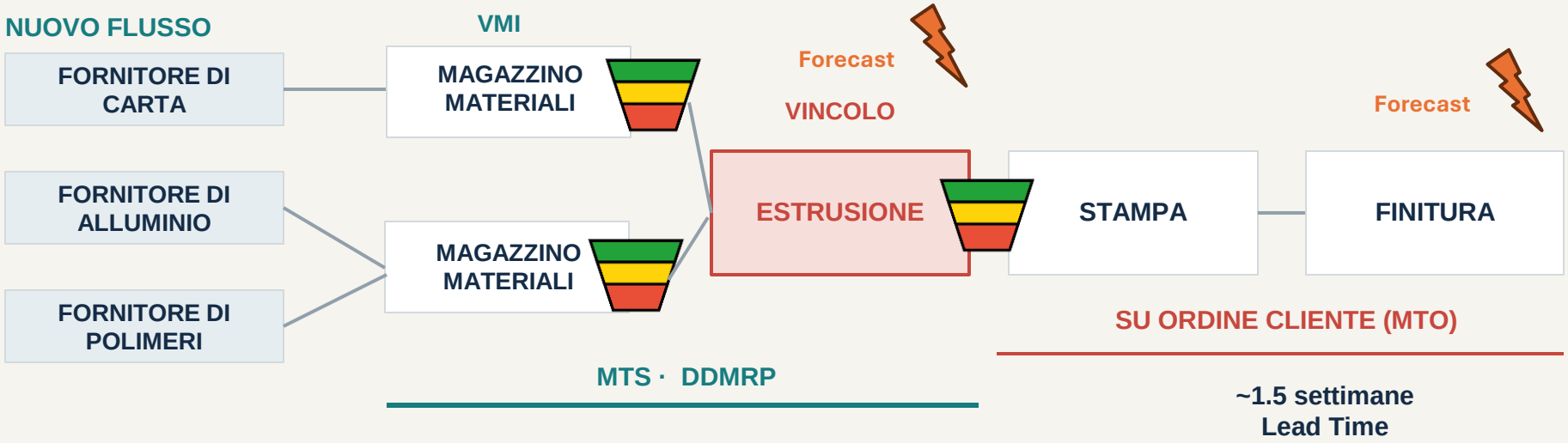
- **Demand, Inventory & Supply in S&OP fact based e Data Driven**

- **Expediting cost ottimizzato e sopratutto people empowered**

DECISIONI BASATE SU MASSIMIZZAZIONE THROUGHPUT

Miglioramento Continuo: parte del DNA

5+6 Definire i ruoli di pianificazione e regole per eccezioni



MODELLO DI PIANIFICAZIONE

DOMANDA	A livello di estruso (100 SKU) + A livello di linea finitura	CAPACITA'	Basato su Forecast
SCHEDULING	Stabilizzato sul vincolo	MATERIALI	DDMRP → Basato su Forecast (LT >2 mesi)

- Revisione Algoritmi di previsione (lungo termine e breve termine)
- Revisione contratti di acquisto (VMI, Consignment, Loss avoidance)
- Aggiunto Time Buffer per stabilizzare delivery on time
- Revisione Scheduling production wheel per ottimizzare OEE vincolo

MIGLIORAMENTI

- Scorte al giusto livello del network
- Revisione contratti acquisto
- Maggiore disponibilità a fronte di richiesta cliente
- Previsioni possibili e automatizzate
- **Demand, Inventory & Supply in S&OP fact based e Data Driven**
- **Expediting cost ottimizzato e sopratutto people empowered**

DECISIONI BASATE SU MASSIMIZZAZIONE THROUGHPUT

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Come impostare una strategia win-win di outsourcing logistico

Graziano Grazzini

CEO

Selegiochi, Città del Sole

Anna Beretta

Direttore Commerciale

Columbus Logistics

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE

5 novembre 2026

Selegiochi: il profilo nel 2024

Oltre 40 anni nel giocattolo

Distribuzione di prodotti selezionati e di qualità,
con un posizionamento distinto dal mercato generalista

L’evoluzione dei canali

La base commerciale

90 negozi specializzati (Città del Sole)
e un importante canale B2B verso rivenditori

L’evoluzione descritta nel 2024

Crescita dell’e-commerce:
piattaforma propria e Amazon

Assortimento e canali: la complessità

3.128

articoli in anagrafica

2.452

articoli con giacenza

Piccoli, medi e grandi formati nello stesso magazzino

Retail

Ordini con colli interi, inner
e prelievi a pezzo

E-commerce

Ordini al consumatore con
preparazione dedicata

Quattro unità di prelievo

sullo stesso assortimento: pallet intero, collo autospedibile, inner e pezzo

Volumi e pesi molto variabili:

dal piccolo giocattolo alle biciclette, con pallet standard fino a 600 kg

Gestione di kit e composizioni promozionali:

aggiunge allestimento e controllo qualità al lavoro di magazzino

COLUMBUS GROUP

selegiochi SINCE 1977

Dal pain al gain: l’obiettivo Selegiochi

Esigenza operativa		Risposta cercata con il progetto
Picchi di stock e lavoro variabile	—	Elasticità e variabilizzazione dei costi
Canali con preparazioni diverse	—	Procedure e tariffe coerenti con le attività svolte – segmentazione costi
Know-how da preservare	—	Passaggio graduale e continuità del personale coinvolto

Obiettivo: un servizio adeguato ai canali a costi competitivi e misurabili

Perché outsourcing per Selegiochi

Capacità per i picchi

2.500 posti pallet di base
fino a 1.500 aggiuntivi previsti

Organizzazione del lavoro

Un bacino di operatori più ampio
per gestire la variabilità delle presenze

Competenze e specializzazione

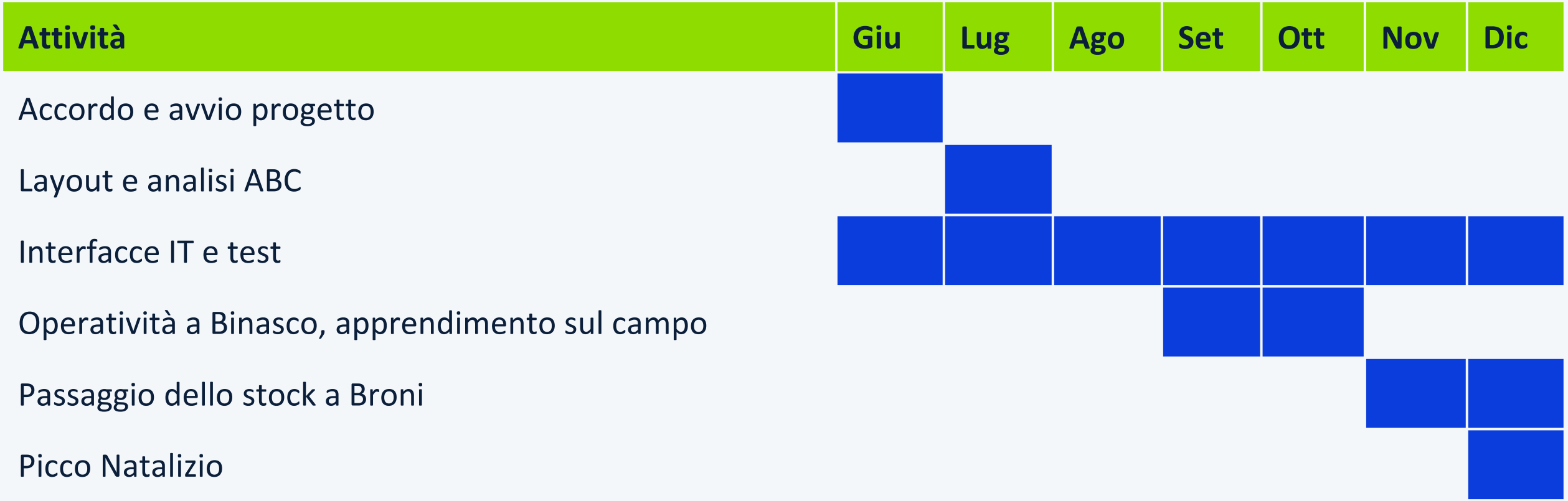
Un partner che posso fornire le competenze e le risorse difficili da gestire internamente per una PMI



COLUMBUS GROUP

selegiochi SINCE 1977

Il percorso di avvio del 2024



Il risultato economico: crescere insieme

Crescere nei volumi per accompagnare il business

Volumi che sostengono i canali e la crescita del fatturato

Ora l’obiettivo: ottimizzare i costi unitari

Ottimizzazioni e nuovi processi definiti congiuntamente

Produttività che cresce insieme ai volumi

Una leva positiva per entrambe le parti

Takeaway e lezioni apprese

Il capitolato parte dal business

Canali commerciali ed unità di prelievo determinano il lavoro e le tariffe

Regia condivisa

Responsabilità chiare e confronto continui sui KPI logistici (lavorazioni di magazzino e distribuzione)

Il capitolato si costruisce insieme

Parametri, esigenze e vincoli definiti congiuntamente

Serve una competenza dedicata anche lato cliente

L’outsourcing non elimina la funzione logistica interna

L’outsourcing cambia come si gestiscono i problemi

I problemi non si risolvono da soli: cambia il modo di governarli

Cosa portare a casa: Definire il perimetro, confrontare costi omogenei, misurare il servizio

COLUMBUS GROUP

selegiochi SINCE 1977

Win - Win



COLUMBUS GROUP

selegiochi
SINCE 1977

LIUC Università Cattaneo

In collaborazione con: COLUMBUS GROUP

Soluzioni organizzative e tecnologiche per l'efficienza nella pharmalogistics

Luca Ciaschini

Italy & Portugal Supply Chain Lead
TEVA

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE
5 novembre 2026

Oggi, Teva è tra le top 20* aziende biofarmaceutiche

Azienda biofarmaceutica innovativa, leader nei farmaci equivalenti, focalizzata su farmaci innovativi, farmaci equivalenti, biosimilari e OTC

30 Siti produttivi (escluso TAPI)

21 Siti di Ricerca e Sviluppo

In 21 Paesi

2025
Fatturato

$17,3 Mld

57
Mercati

Stategia "Pivot to Growth"
lanciata a Maggio 2023

~34.000
Dipendenti*

 *Data as of December 31, 2025, including contractors.



Teva Italia, azienda leader sul mercato nella vendita dei farmaci equivalenti in farmacia e ospedale

1ª azienda italiana nella vendita di farmaci equivalenti con: **~100mln di confezioni** Teva vendute ogni anno nelle **farmacie territoriali**; **134mln di unità posologiche** dispensate ogni anno in **ospedale**

Nelle **farmacie territoriali**, **1 farmaco equivalente su 4** venduto è un **medicinale Teva**

Portfolio in continua evoluzione: 262 molecole, di cui 37 dedicate al **canale ospedaliero**, con la copertura di quasi tutte le aree terapeutiche

Nel 2025 Teva ha generato **336 milioni di euro** di risparmi **per il SSN** (+12% vs 2024)

I farmaci equivalenti Teva coprono il **100% delle patologie** che rientrano nella **top 10 per impatto sulla qualità della vita** delle persone

Fonti: Report 4C Ambrosetti 2023; Iqvia Mat 07/2025; Dati interni.

Italian Pharma Distribution: product flow from Teva to the patient

Teva Italy

Sales split: 14.2% hospital · 85.8% retail

21.8%
offline market share (value, YTD)

HOSPITAL CHANNEL · 14.2% of sales

Direct distribution
Hospital pharmacies and ASL-managed structures supplied directly



Hospitals · 1.6K
Public/Private 70/30

RETAIL CHANNEL · 85.8% of sales

DIRECT SALES · 32%
orders driven by Teva sales force

DPC: on behalf of ASL (PHT drugs)



Wholesalers (~41)
~161 depots · fragmented, no local leader
Indirect: 68%

Transfer Orders 115.3 MEur



Pharmacies · ~19.7K
~11K Teva customers

Patients
final dispensing / consumption

Product flow (goods) · DPC: distribution on behalf of the ASL · 2025 actual · net of chargeback

Logistic strategic choices

Product substitutability changes the economic role of logistics

PRESCRIPTION

Prescription is harder to switch.

Primary logic: protect availability while taking cost out quietly.



SUBSTITUTABLE PRODUCTS

GENERIC Rx



Products are substitutable.

Service, availability and launch speed influence share.

SELF-CARE



Choice is visible at pharmacy and consumer level.

Logistics becomes part of the commercial offer.

Same logistics dynamic: service and availability shape customer choice, but sustainability essential for hospital tenders

There are only two basic paths to a lower logistics cost ratio



CUT SERVICE

Lower frequency • fewer exceptions • tighter eligibility

- **Immediate savings**
  - But the commercial impact may be larger than the logistics benefit.

OR



SUPPORT SALES

Use logistics to improve availability, order quality and customer value

- **Grow the denominator**
  - The same logistics budget can serve more revenue with less perceived impact.

The Italian case is constrained before optimization even starts

Five conditions compress the feasible solution space

LIMITED CARRIER MARKET	few providers can meet pharma quality and scale requirements
CAPACITY	13,000 pallet positions with no easy free-space alternative
REGULATION	validation, quality and compliance lengthen every major change
BUSINESS CONTINUITY	roughly €2m daily sales exposure versus ~€10m annual log cost
LABOUR MODEL	direct employment and reduced cooperative flexibility limit

Implication: optimize inside the constraints first; transform the network only with a protected transition plan.

The opportunity portfolio spans five different horizons

LOGISTICS TENDERS
Rebid selectively; protect transition, labour and continuity risks.

CONTINUOUS IMPROVEMENT
Improve with provider

SHARED RFID END TO END.
RFID across the chain



Pharma carries more downside than FMCG: test the market, don't force a switch

WHY THE RISK IS DIFFERENT



FMCG

Cost-to-sales tolerance ~5%

More carrier and warehouse options

Service changes usually reversible



PHARMA

~€10m annual logistics cost

~€2m sales exposed every day

A failed transition can erase annual savings in days (2%)

TENDER ≠ SWITCH

A tender creates value when it:

TEST THE MARKET
without forcing a switch

PRICE THE RISK
including transition, validation and labour

SEPARATE THE MOVES
transport lanes from warehouse transformation

REWARD THE OUTCOME
resilience, service and continuous improvement

NO-GO GATE

EXPECTED ANNUAL SAVINGS < **RISK-ADJUSTED COST OF DISRUPTION**

Do not switch.

A failed tender is not a procurement failure—it is a business-continuity failure.

Continuous improvement examples



HAND-MADE FACTORY CARTON





DISPLAY BOXES

Review display-box formats and handling.

SMALLER MEDICINE PACKS

Review pack dimensions and reduce empty space.

FULL-CASE HANDLING

Align case quantities with orders to favour full-case picking.

RFID: shift savings to service

Shared visibility reduces touches, accelerates counts, improves traceability and lowers write-offs.

RFID **SHARED EVENTS ACROSS THE CHAIN** One data layer • four operational moments

01 MAKE
Encode & aggregate

02 MOVE
Track movement & expiry

03 STORE
Automate receipt & count

04 DISPENSE
Verify & replenish



TODAY
Customers spend a lot of time unloading goods, checking quantities and finding urgent products.

TIME PER truck(33 pallets)

52 min → 2,2 min

RFID lets customers control goods electronically and speeds up the whole process.



OUTCOME
Urgent products and launches reach distribution faster: more sales and market share, and faster transit than competitors.

PILOT PRIORITY **Start where manual touches and inventory uncertainty are highest.**

RFID: how it works



Tags, labels and readers turn every carton into a data point you can track.

RFID is the **Radio Frequency Identification** technology for the recognition and / or automatic storage of information.



01 TAGS

It is based on the data capacity storage by electronic devices (TAGS). Tags are labels with an antenna.



02 APPLICATION

TAGS are applied on the transportation boxes, so every carton carries its own identity.



03 READER

The reader (RFID) generates a field of electromagnetic waves that hit the TAGS and acquires the information contained inside.

WHY IT MATTERS **Goods are read in bulk: fewer manual touches, faster counts.**

LIUC
Università Cattaneo

In collaborazione con:
COLUMBUS GROUP

Come ridurre i costi di trasporto proteggendo il livello di servizio: una visione d'insieme

Pietro D'Arpa

ex VP, Supply Chain Europe –

Logistics & Global Transportation Sustainability, P&G

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE

5 novembre 2026

IL PERCORSO

Dal saving locale al valore creato nel sistema

Dove nasce il costo di trasporto e come ridurlo senza indebolire il servizio.

1

Il TEST del SAVING

Il saving deve reggere quando il piano devia.

2

LE DECISIONI

Ciò che va deciso prima del tender.

3

I CASI

Walmart, IKEA–Inditex, McBride.

4

PARTNERING PER CREAREVALORE

Complementarità, dati, regole e governance comuni

5

IL TENDER COME CONSEGUENZA

Il saving si creanel ridisegno; il tender lo rende sostenibile. .

Dalla tariffa alla progettazionecongiuntadi servizio, flussie capacità.

Il saving alla prova della variabilità

Unsavingditrasportoèrealesolosereggonolecondizionioperativesucuiècostruito.Altrimentiilcosto si sposta altrove.

SCELTA PER RIDURRE IL COSTO DI TRASPORTO	ASSUNZIONE CHE DEVE RESTARE VERA	DOVE RIAPPARE IL COSTO
Ridurre la frequenza di consegna	Il cliente ha stock sufficiente per assorbire variazioni di domanda e ritardi del piano	**Fuori stock, spedizioni urgenti, vendite perse**
Massimizzare la saturazione	I volumi arrivano in tempo e il lead time è accettabile	**Attese, scorte, handling extra**
Premiare la tariffa più bassa	La capacità contrattata è disponibilequando serve	**Rifiuti, spot, attese**

Il saving esiste solo se resiste alla settimana anomala, non soltanto alla settimana media.

LE DECISIONI A MONTE

Quattro decisioni prima della tariffa

Leprimetreconfiguranoilsistema.Laquarta stabiliscecomeilsistematienequando ilpianodevia.

Promessa di servizio

Quale disponibilità proteggere, per quali clienti e a quale costo?

CASO 1 P&G–Walmart

Rete e scorte

Dove posizionare le scorte e come ridisegnare il flusso?

CASO 2 P&G–Amazon

Modello operativo

Comecoprirelacapacitànecessaria:quotagarantita, flessibile per i picchi, condivisa o acquistata sul mercato?

CASO 3 IKEA–Inditex

Governance

Chi decide l'eccezione e con quali dati, regole e incentivi?

CASO 4 McBride–Uber Freight

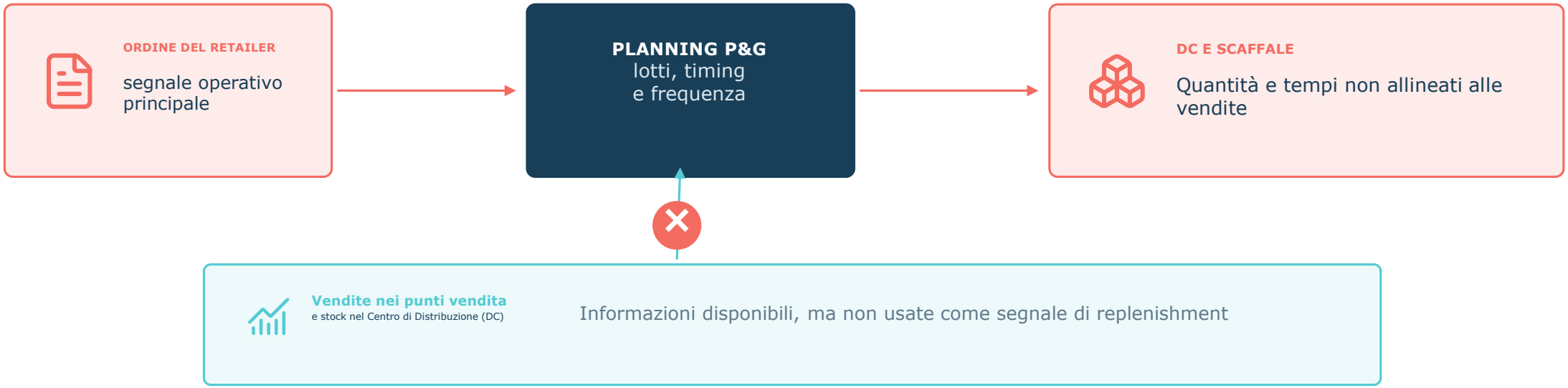
La tariffa entra dopo: deve riflettere le scelte fatte, non sostituirle.

CASO 1 · PROMESSA DI SERVIZIO

Walmart: quando l’ordine non basta più

Il rifornimento seguiva l’ordine del cliente, non il consumo effettivo

PRIMA

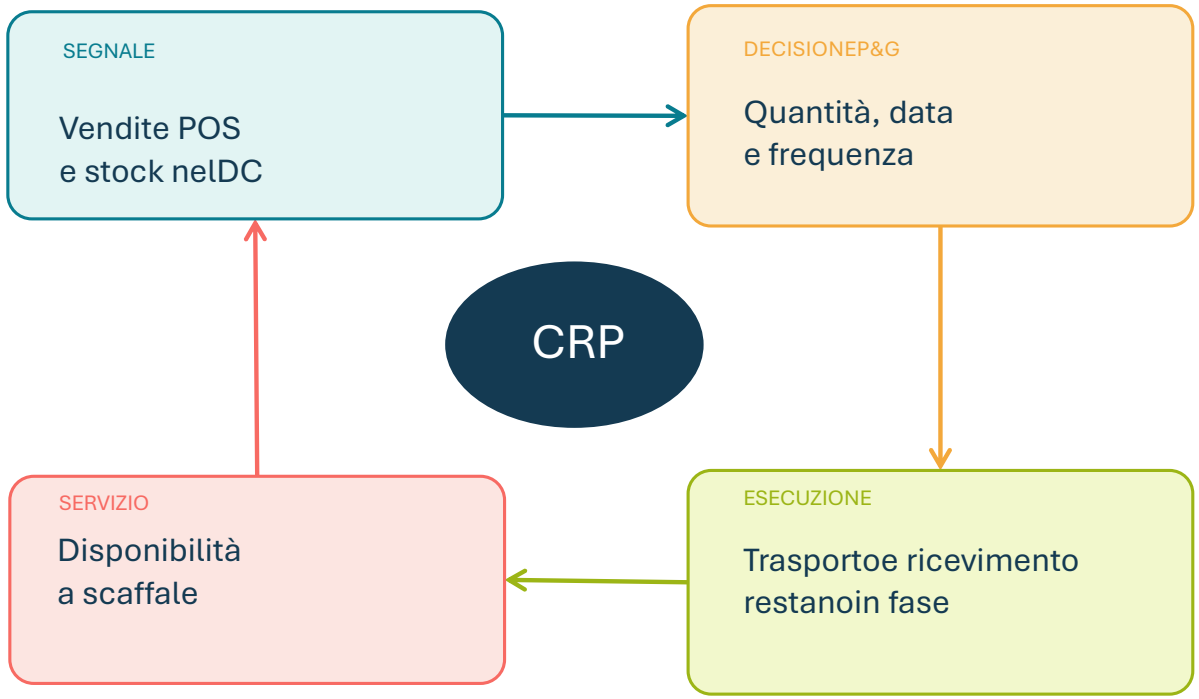


EFFETTI OPERATIVI

- **Alte scorte nel DC**
- **Picchi di spedizione (alti costi di trasporto)**
- **Fuori stock inaccettabili**

Walmart: il consumo guida il replenishment

P&GusavenditePOSestocknelDCperdefinirequantità,dataefrequenzaentroparametricondivisi con Walmart.



EFFETTOSUL TRASPORTO

Il costodi trasportoscende perchéil flussodiventapiù stabile.

Menoordiniartificialieurgenze.Più possibilitàdi consolidareicarichie pianificare la capacità.

RISULTATI CRP P&G

>99%

servizio

fino a −50%

scorteneiDC clienti

Continuous Replenishment (CRP)

CASO 1 · CONDIZIONI DI RIAPPLICABILITÀ

Quando questo modello può funzionare altrove?

CONDIZIONE	SE MANCA	DOVE IL COSTO O IL SERVIZIO PEGGIORA
Dati Vendite e stock affidabili	Dati di consumo o inventario inaffidabili	Rifornimenti non adeguati Urgenzee disponibilitàinstabile
Densità Volumi/frequenza sufficienti	Volumi troppodispersi	Frequenza senza consolidamento Costo di trasporto in aumento
Promessa Servizio definito con il cliente	Sogliedi servizionon condivise	Inventari insufficienti, indisponibilità o scorte spostate altrove
Governance Regole per eccezioni e benefici	Eccezionie beneficinon regolati	Ritornoagliordini locali Perdita di fiducia

CASO 2· DECISIONE diCAPACITÀ CONDIVISA

IKEA e Inditex hannocreatoun serviziochenessuno deidue potevasostenereda solo.

Volumi complementaripossonocrearefrequenzasenza sacrificareflessibilità.

ISSUE

Nessunaaziendaavevavolumisufficientiper riempirein modo regolareun treno completo tra Polonia e Spagna.

DECISIONE

Un bloccoferroviariosettimanalePolonia–Spagna–Polonia usaivolumidi IKEA e Inditex nelledirezionicomplementari.

RISULTATO

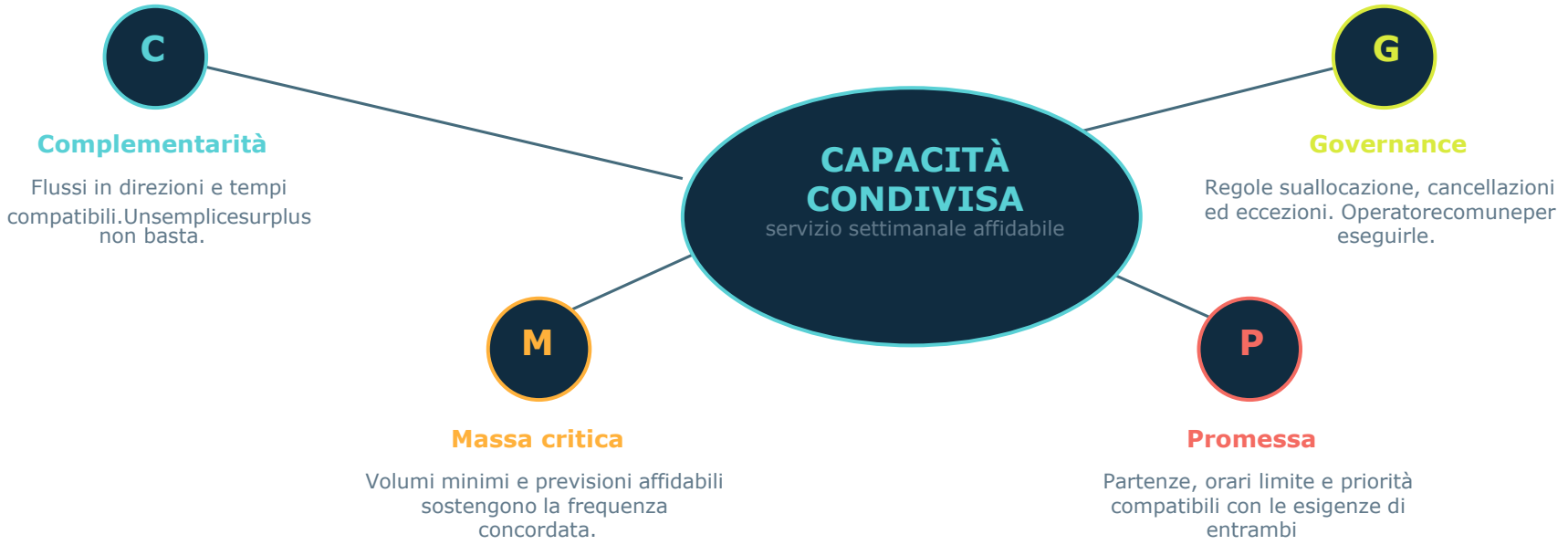
4.500 viaggistradalievitatiogni anno, con agilitàe flessibilitàpreservate e costo di trasporto complessivo ridotto.

Il camion restanelletrattebrevidi primo e ultimo miglio. Il vantaggionascedallatratta lunga trasferita su ferro.

Progetto avviato nel 2022. Il corridoio ferroviario Poznań–Perpignan risulta tuttora presente nell'offerta CFL

Capacità condivisa: quattro condizioni per farla funzionare

I flussi complementari fanno partire il progetto. Regole e impegni proteggono continuità e servizio.



Il rischio: se un partner usa la capacità solo quando gli conviene, l'altro può trovarsi a sostenere costi maggiori o a perdere affidabilità..

CASO 3: GOVERNANCE OPERATIVA

Regole di assegnazione: il casoMcBride–Uber Freight

La quartadecisionegovernale eccezioniche, giornodopo giorno, aggiranoservizio, flussie capacitàprogettati.

PRIMA · MCBRIDE

Gestione autonoma per sito

Dati ERP e procedure locali. Deroghe a uso carrier contrattuali con extra costi cheemergevanocon ritardo.

COSA CAMBIA NEL PROCESSO

TMS + CONTROL TOWER PANEUROPEA

Dati e regole comuni per assegnare i trasporti ai vettori contrattuali. Uber Freight supporta il coordinamento della rete.

RISULTATO

62% → 97%

Quota di trasporti assegnati secondo le regole concordate
Il carrier contrattuale

torna lascelta normale.

> 3-5%/ anno

rispetto dei carrier contrattuali

−35%

costi extra controllabili (ades. attesee cambiurgenti)

Fonte: Uber Freight, caso McBride, 23 maggio 2024

LA LEVA TRASFERIBILE

Il modello McBride: governo centrale, risposta locale

Regole, datie responsabilità.comuni. Eccezioni gestate vicine al cliente.

1 DATI COMUNI
Costo, puntualità e carrier misurati nello stesso modo.

2 REGOLE DI ASSEGNAZIONE
vettore principale, alternativa e sogliadi deroga.

CONTROL TOWER

una vista unica sullarete

3 CHI PUO' AUTORIZZARE UNA ECCEZIONE
Chi può deviare e per quale promessadi servizio.

4 VERIFICA PERIODICA
Saving, servizioe cause delle deroghericorrenti.

DOPO I CASI

Quanto valore lasciamo sul tavolo ottimizzando da soli?

Le opportunità più grandi non stanno dentro una singola rete. Stanno tra le reti.

PARTNERING VERTICALE Con il clienteo lungola catena del valore

- **P&G–Walmart** — ridisegnala promessadi servizio — stock e urgenze ↓

PARTNERING ORIZZONTALE Con pari o operatoricomplementari

- **IKEA–Inditex** — combinacapacitàe flussi complementari — massa critica ↑

PARTNERING OPERATIVO Con chi orchestra dati, regole e capacità

- **McBride–Uber Freight** — rende governabilela scelta quotidiana — deroghe ↓

PARTNERING FOR VALUE CREATION

COSTO COMPLESSIVO ↓
SERVIZIO PROTETTO
Il partner consente una decisione che l'impresa non può prendere da sola.

LA PROVA DI REALTÀ

Un partnering scala solo se il valore funziona per ogni attore critico

Prima di firmare, cinque domande devono avere una risposta esplicita e difendibile.

01

INVESTIMENTO

Chi finanzia il cambiamento?

asset, sistemi, avvio

02

CAMBIAMENTO

Chi modifica quale processo?

flussi, ruoli, decisioni

03

RISCHIO

Chi assorbe la variabilità?

domanda, capacità, stock

04

BENEFICI

Come si divide il valore creato?

saving, servizio, capitale

05

DATI

Quali dati e regole condividere?

segnali, KPI, deroghe

Se una risposta non regge per un attore critico, il progetto può partire, ma difficilmente scalerà.

La negoziazione resta essenziale. Deve premiare il comportamento che migliora il sistema.



Supply Chain definisce servizio, flussi e capacità.
Procurementnegoziacon i partnerditrasportogliimpegni necessari per eseguirli.

CONTRATTO

Prezzo.capacità · servizio · dati · responsabilità · incentivi

Dati · rischi· investimenti· benefici

01 TARIFFA

Prezzo per km

Remunerail trasportocheil sistema ha giàgenerato.

02 PERFORMANCE

Capacità, servizio, flessibilità e dati

Rende verificabile la promessaal cliente e disciplina le eccezioni.

03 RIDISEGNO

Cambiamenti di flusso, investimenti e regole di ripartizione del valore

Crea valore, da misuraree ripartire.

IL TEST FINALE

Un accordo crea valore solo se migliora tre risultati insieme



Se una condizione peggiora, il saving è locale e il costo riappare altrove.

LIUC
Università Cattaneo

EVENTO

COME RIDURRE I COSTI LOGISTICI? DAL DIRE AL FARE

5 novembre 2026

