

# COVID-19 nel largo consumo: quali effetti e quali implicazioni per la filiera?

---

Report ricerca



# Quelli del codice a barre. E non solo



- Siamo conosciuti per il **codice a barre**, definito dalla BBC come una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia".
- Un **linguaggio comune** che supporta sistemi e processi in tutto il mondo.
- **GS1 Italy** è un'associazione internazionale perché sviluppa e mantiene per l'Italia gli standard **GS1**, i più usati al mondo per la comunicazione tra imprese.
- Gli **standard GS1** migliorano l'efficienza, la sicurezza e la tracciabilità delle supply chain attraverso i canali fisici e digitali in 25 settori.

**114**  
**GS1 nel**  
**mondo**

**1 mln**  
**aziende**

**5 mld**  
**bip al**  
**giorno**

# GS1, the global language of business



IDENTIFY

**GS1 crede che gli standard abbiano la capacità di migliorare il modo in cui viviamo e lavoriamo.**



SHARE



CAPTURE

**GS1 Italy** è una community di oltre 35 mila imprese attive nel settore dei beni di largo consumo.

**GS1 Italy** è una delle 112 organizzazioni non profit GS1 attive in 150 paesi nel mondo.



USE

**GS1 Italy** inoltre propone i processi condivisi **ECR** che hanno come obiettivo l'efficienza e l'innovazione nella filiera e che nascono dal dialogo e dal confronto tra Industria e Distribuzione.

Scopo di **ECR Italia** è di rendere l'offerta più reattiva rispetto alla domanda dei consumatori e di promuovere la rimozione dei costi non necessari all'interno della filiera.

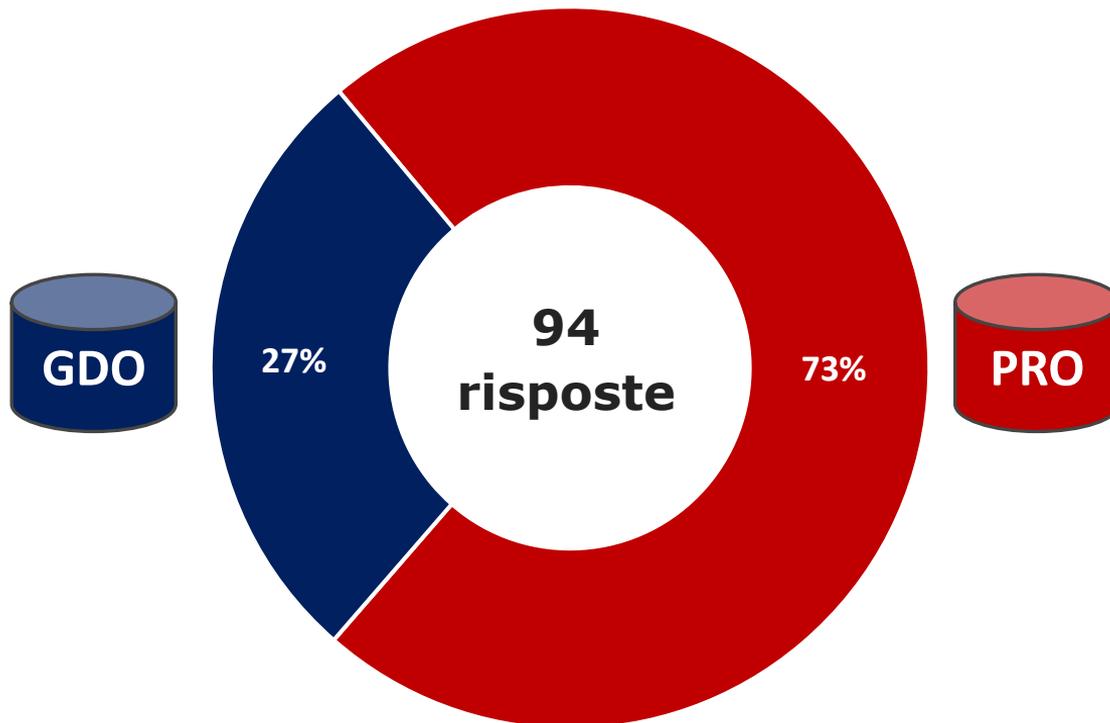
# Perché questa indagine

---

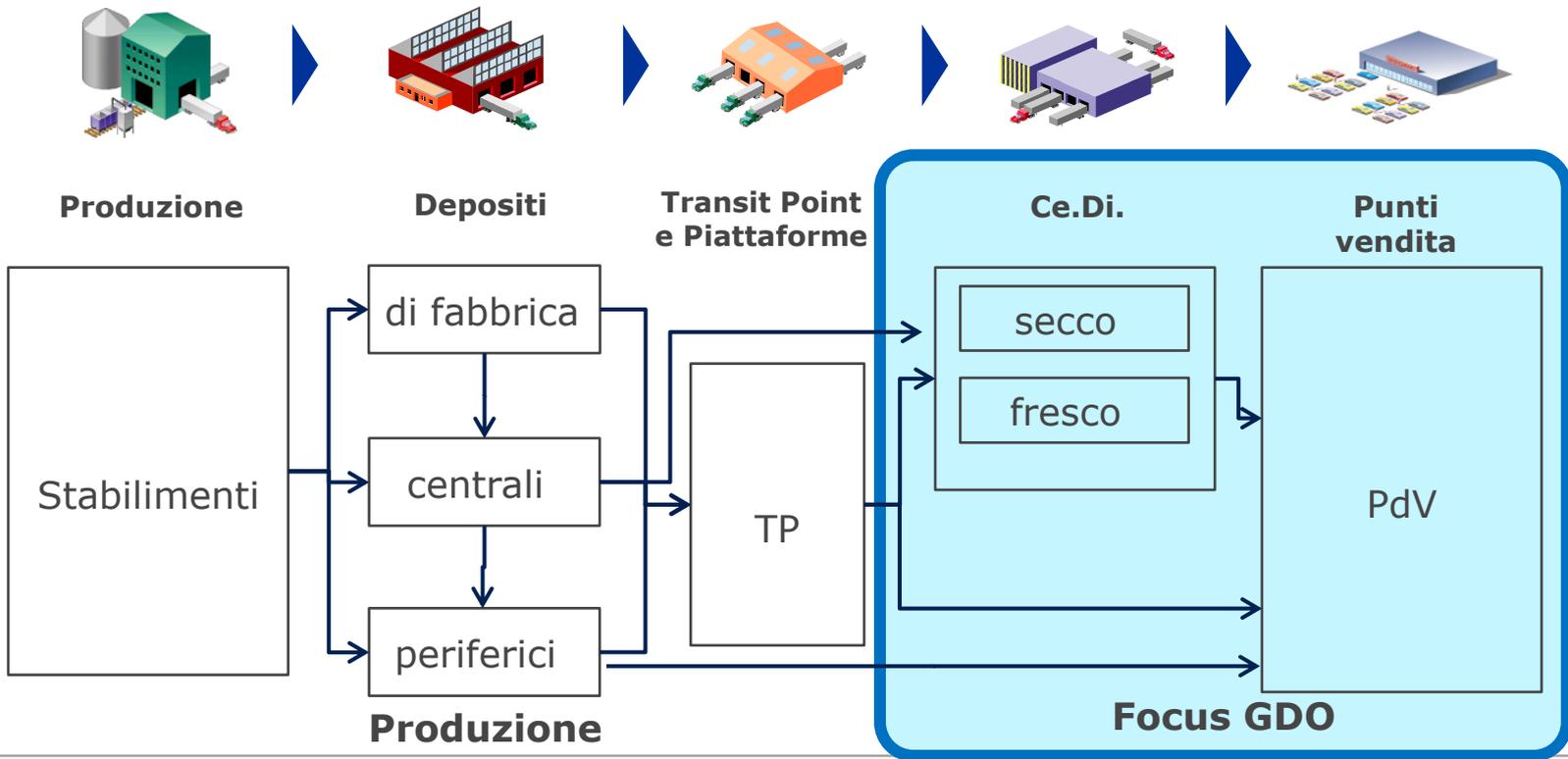
- Indagare in maniera snella gli impatti di questa crisi "a caldo" per cogliere al meglio i fenomeni.
- Condividere i risultati ed i commenti delle aziende per mettere a fattor comune le esperienze fatte.
- Non disperdere un importante patrimonio di lezioni apprese.
- Alla luce di quanto avvenuto impostare una riflessione di respiro più ampio riprendendo il percorso di miglioramento continuo già avviato, probabilmente con una nuova spinta dettata dal contesto che oggi affrontiamo.

- Nel mese di aprile, in piena fase di emergenza e con gran parte della popolazione costretta in casa, è stato sottoposto ad un panel di aziende del settore del largo consumo un questionario attraverso:
  - Invii mirati alle aziende associate ECR.
  - Coinvolgimento altre imprese del settore del largo consumo.
  - Promozione dell'iniziativa sui social network.
- Le risposte sono state elaborate in forma anonima dai ricercatori della LIUC e del Politecnico di Milano, e commentate anche grazie ad alcuni protagonisti e operatori nel settore.

# Il campione dei rispondenti



# Gli attori della filiera



## 1. Impatti sulla catena di fornitura

- Dovuti a interruzione negli approvvigionamenti.
- Dovuti a consegne in ritardo dai PRO.

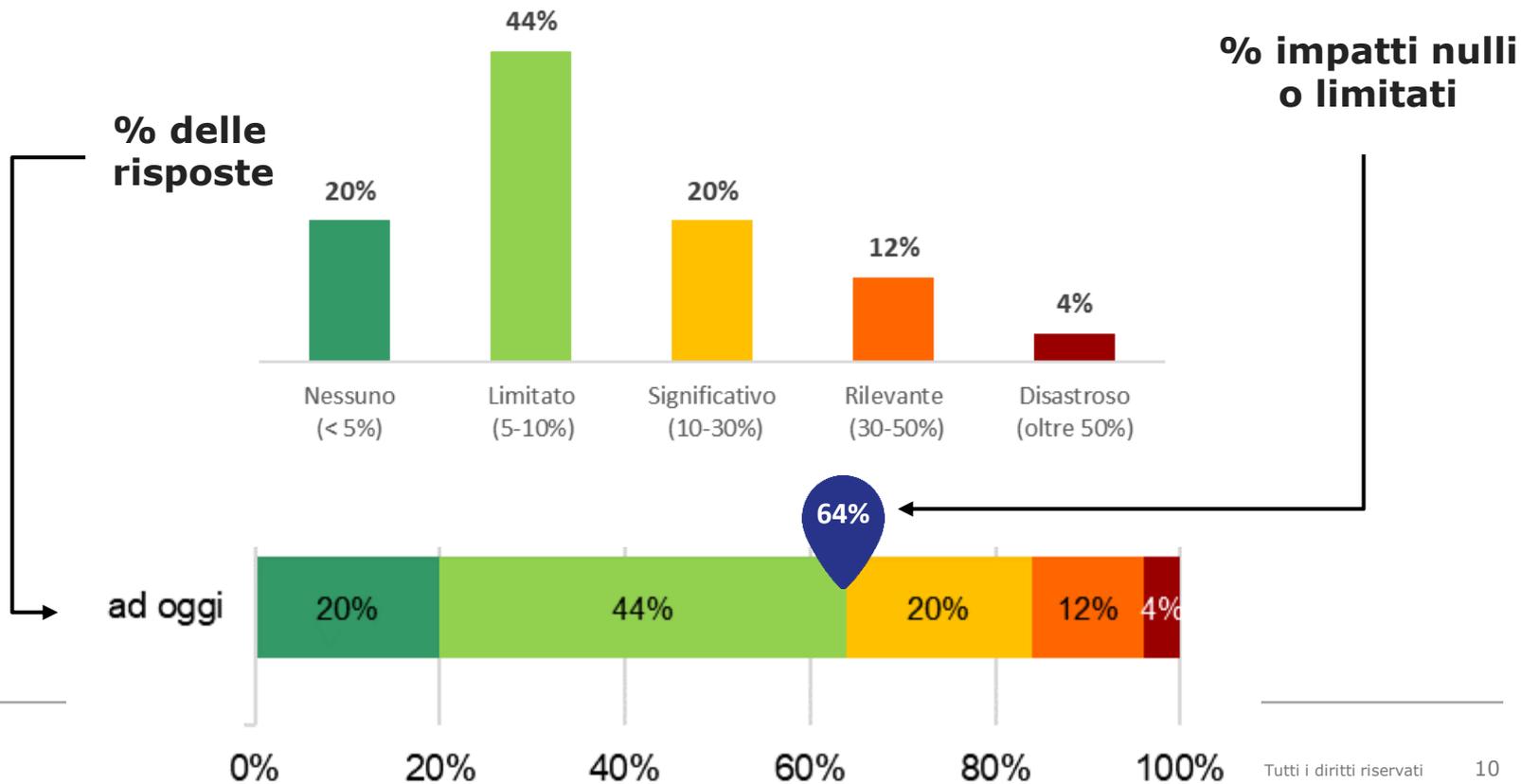
## 2. Impatti nella fase logistico-distributiva

- Difficoltà nel reperire autotrasportatori.
- Minore produttività in magazzino.
- Per mancanza di scorte nel magazzino.

## 3. Iniziative di Business Continuity

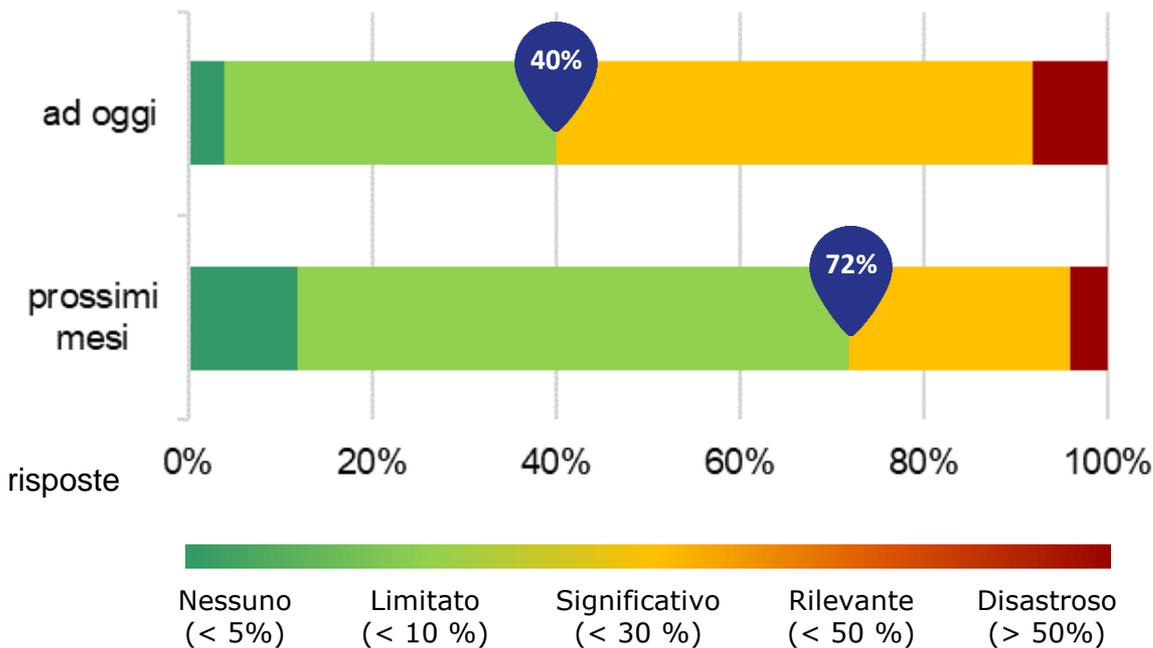
- Quanto avevate già adottato (cosa avete fatto in passato).
- Quanto sono diventate rilevanti (che cosa fareste domani).

# Come si leggono i risultati



# GDO: impatti sulla catena di fornitura

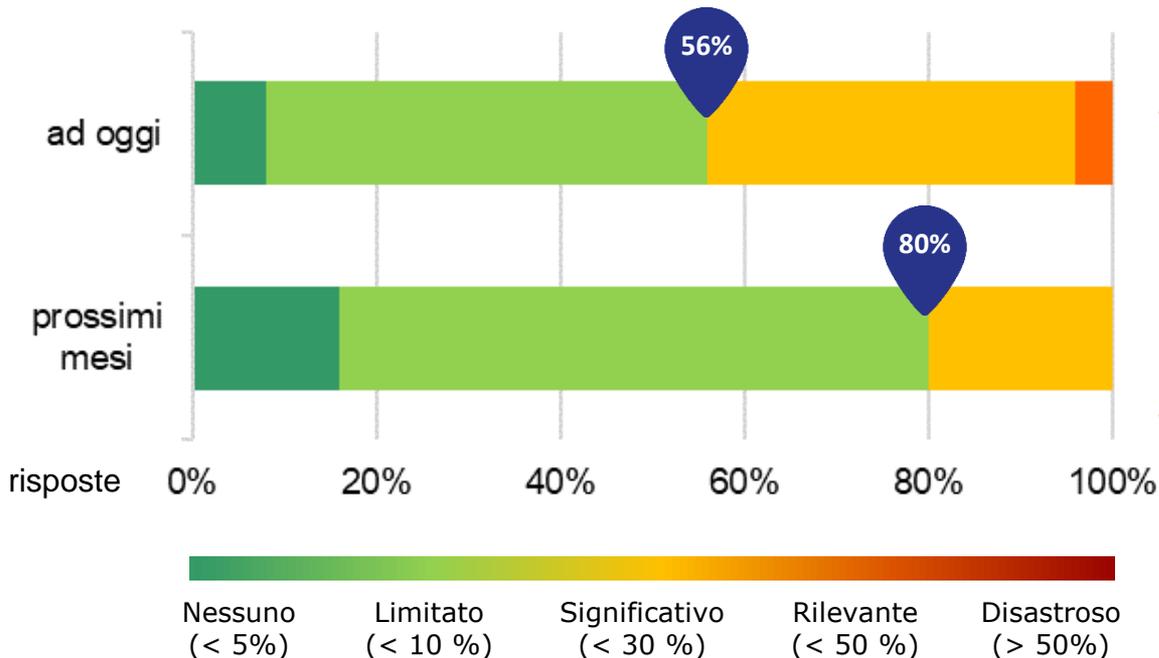
Dovuti a interruzione negli approvvigionamenti



- Il 60% delle aziende GDO ha riscontrato problemi significativi nell'approvvigionamento dai fornitori PRO durante le settimane del lockdown.
- I problemi hanno riguardato specialmente le catene lunghe con produzioni o materiali dall'estero.
- Da qui alla fine dell'anno il 72% dei rispondenti GDO prevede di non avere impatti significativi sulla catena di fornitura, auspicando un miglioramento della situazione.

# GDO: impatti sulla catena di fornitura

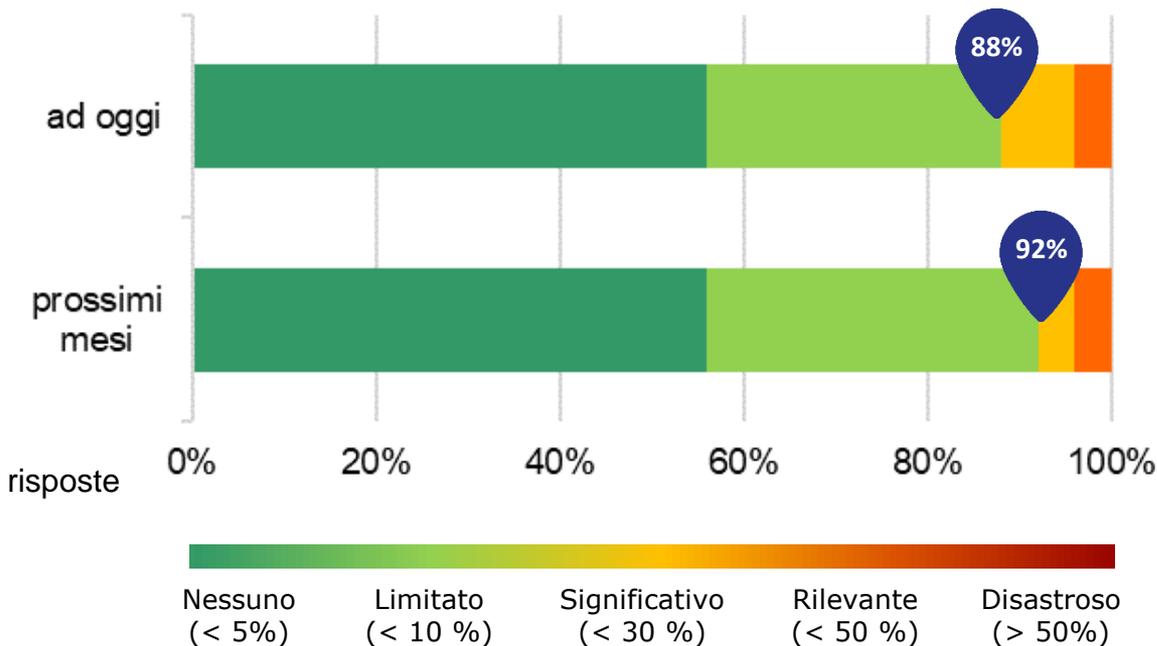
Dovuti a ritardi nelle consegne dai PRO



- Il settore della logistica sembrerebbe aver retto bene la crisi.
- Nonostante le condizioni critiche di lavoro dei 3PL (social distancing, fenomeni di assenteismo) durante il lockdown, il 56% delle aziende GDO afferma di non aver riscontrato significativi ritardi nelle consegne.
- Da qui alla fine dell'anno solo il 20% delle aziende GDO teme ci saranno ancora delle criticità significative, memori delle difficoltà (ante Covid) nel mondo dell'autotrasporto.

# GDO: impatti nella fase logistico-distributiva

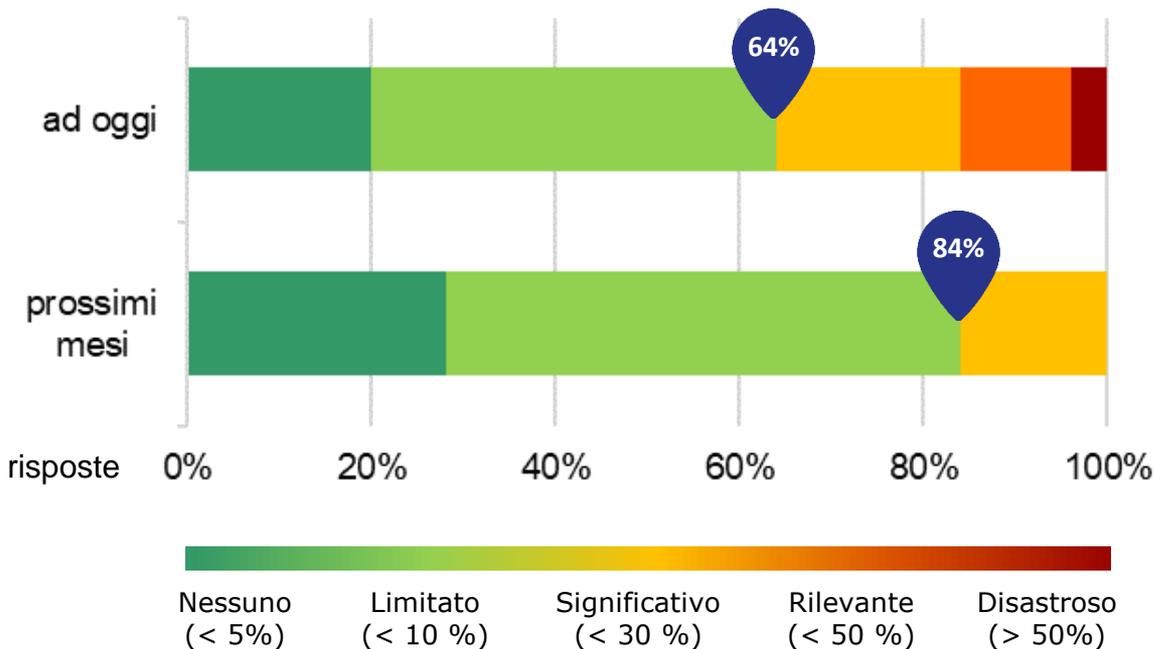
## Difficoltà nel reperire autotrasportatori



- Nel rifornimento Ce.Di. → PdV la maggioranza delle aziende GDO non ha riscontrato problematiche significative, disponendo di una flotta "dedicata" di automezzi e che opera in modo continuativo.
- L'assenza di traffico soprattutto in città ha agevolato le consegna (più drop per giro).
- Per il futuro la GDO ritiene che la logistica "a valle" del Ce.Di. continuerà a non rappresentare un problema.

# GDO: impatti nella fase logistico-distributiva

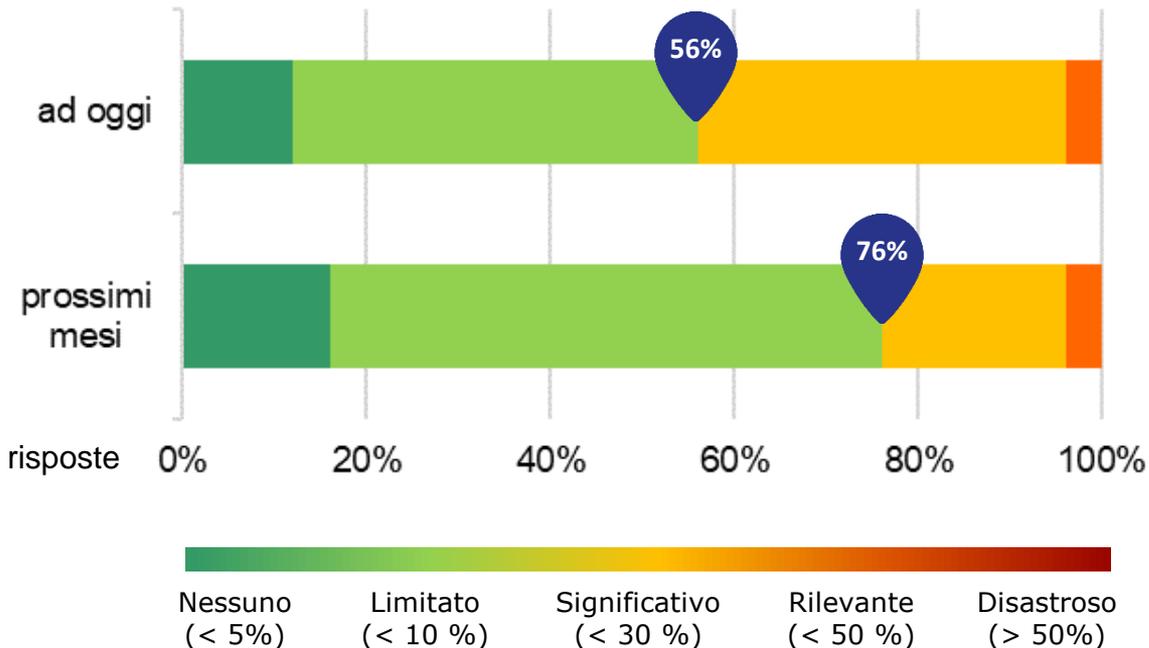
## Minore produttività in magazzino



- Durante il lockdown, a causa del social distancing e dei fenomeni di assenteismo in alcuni Ce.Di., il 36% delle aziende GDO ha riscontrato cali di produttività rilevanti o disastrosi.
- In alcuni casi ciò ha comportato problemi in fasi di ricevimento, con estensione finestre di scarico.
- Per il futuro, la maggioranza delle aziende GDO confida di tornare vicino ai livelli di produttività ante Covid, nonostante l'applicazione delle norme previste per legge.

# GDO: impatti nella fase logistico-distributiva

Per mancanza di scorte nel magazzino



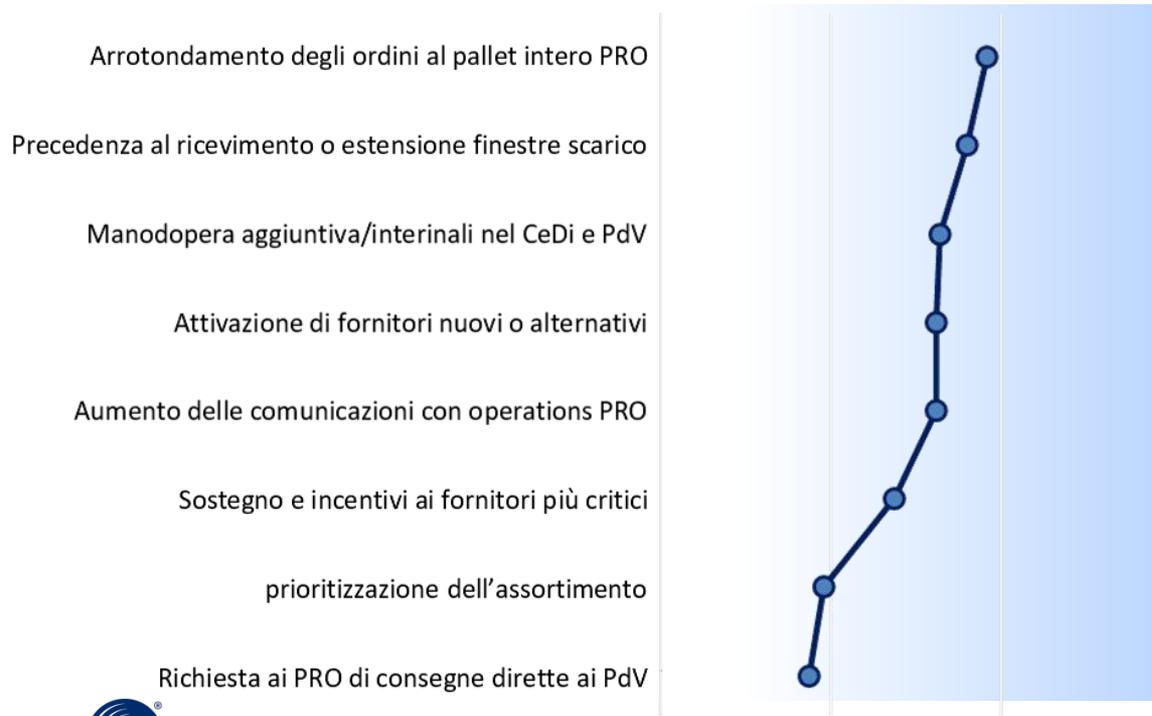
- Le scorte nei Ce.Di. rappresentano l'area di maggiore criticità nella fase di rifornimento ai PdV per la GDO, nonostante una copertura scorte in media di 21 gg\* (generi vari).
- Tale evidenza (44%) è in linea con quanto riscontrato in fase di approvvigionamento dai PRO (60%).
- Per il futuro, il 24% di aziende GDO ritiene che la situazione possa rimanere critica, temendo vi siano conseguenze di lungo periodo.

(\* GS1 Italy "Dieci anni di logistica nel largo consumo" 2020)

# GDO: iniziative di Business Continuity

## Quanto avevate già adottato (cosa avete fatto in passato)

Per nulla      Poco      Abbastanza      Molto



Tra le soluzioni adottabili per garantire la Business Continuity, erano già consolidate:

1. La **riduzione della complessità** per la filiera (→ riordino a pallet intero PRO)
2. Estensione delle **finestre di scarico** esistenti e aumento del numero di slot
3. **Flessibilità** nell'impiego di manodopera
4. Il ricorso a **fornitori alternativi**
5. Il miglioramento delle **comunicazioni** tra logistica GDO e operations PRO

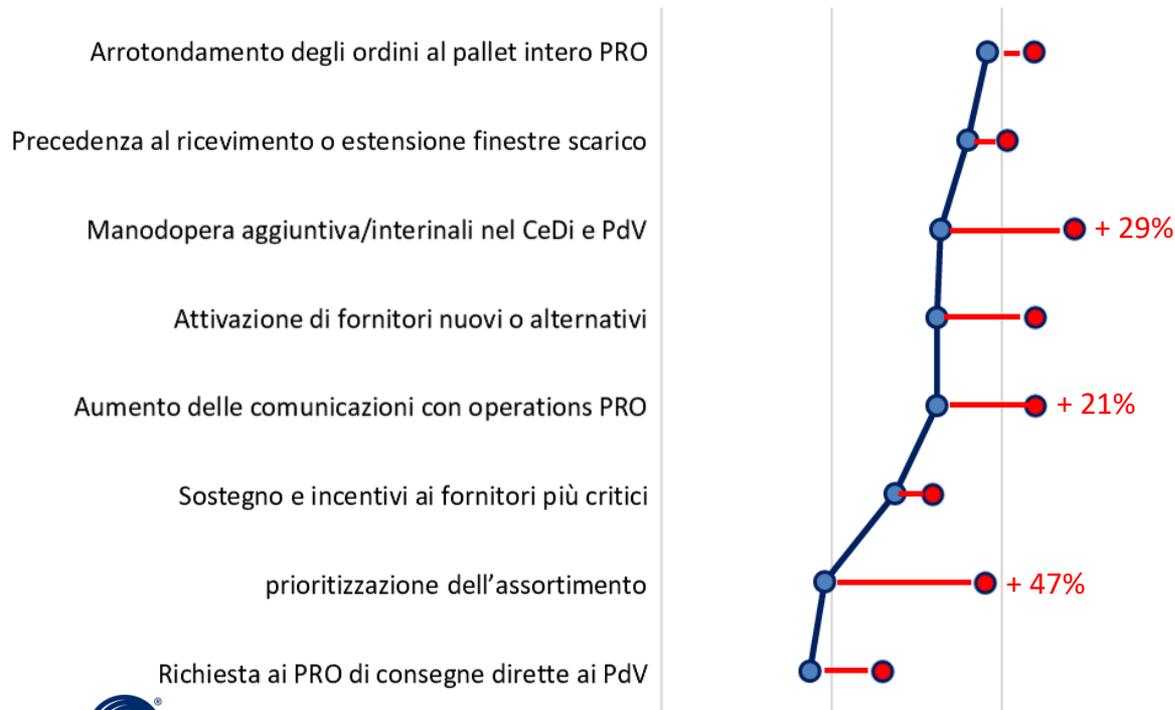
Come noto\* la riduzione della gamma e il ricorso a consegne dirette erano aree poco esplorate

(\*) GS1 Italy "Dieci anni di logistica nel largo consumo" 2020

# GDO: iniziative di Business Continuity

Quanto sono diventate rilevanti (che cosa fareste domani)

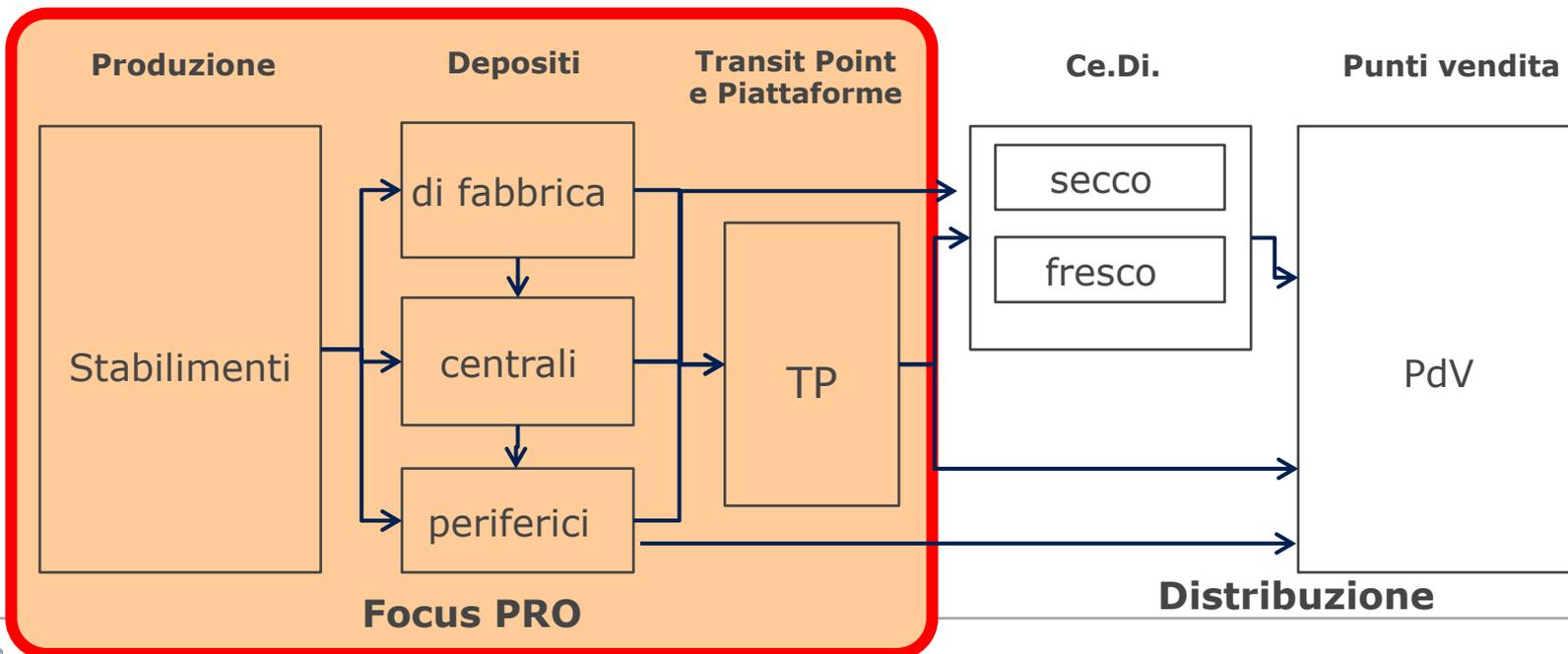
Molto bassa    Bassa    Media    Alta



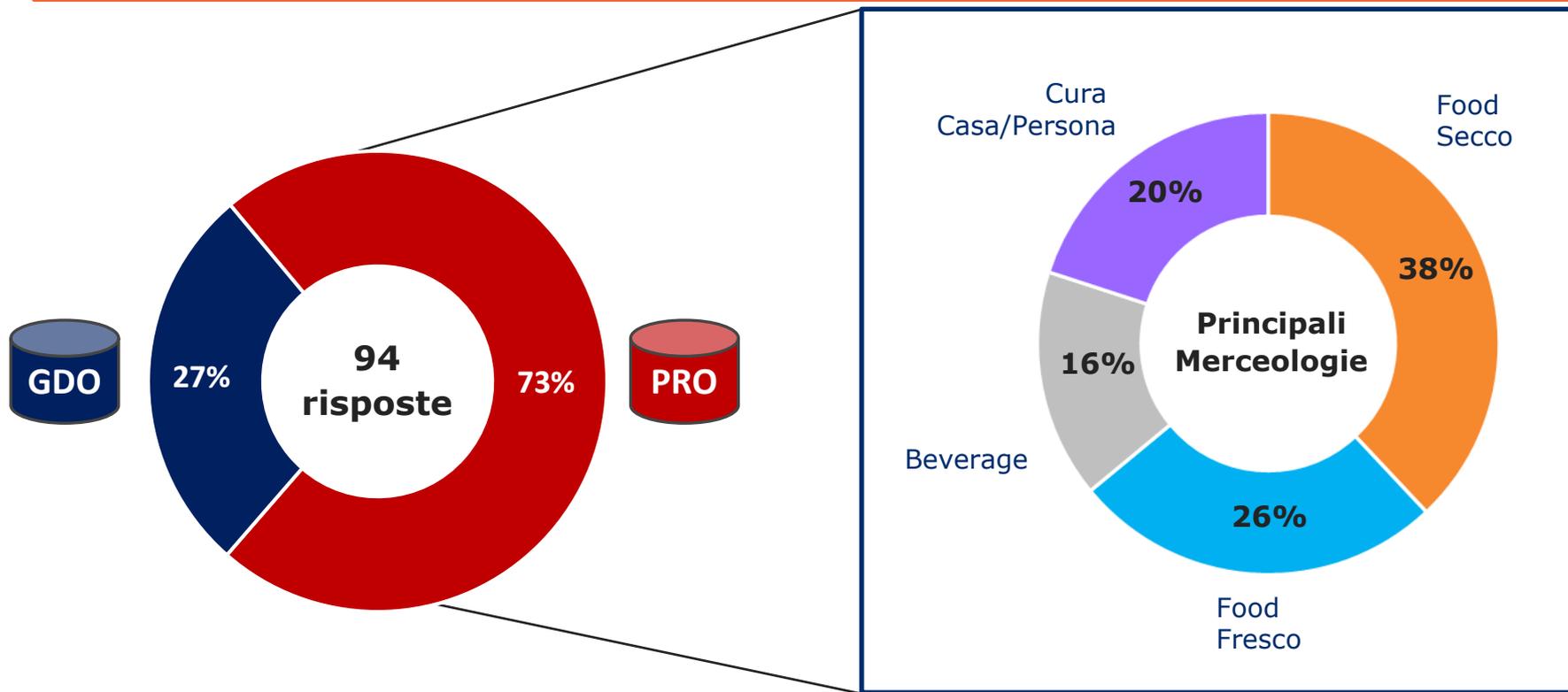
A seguito del lockdown è cresciuta la consapevolezza da parte della GDO di alcune misure di Business Continuity, che in particolare riguardano:

- Riduzione **dell'assortimento** (+ 47%) per far fronte a problemi nelle scorte
- Disponibilità e flessibilità **manodopera** (+ 29%), per garantire il funzionamento del magazzino (in assenza automazione)
- Aumento della **collaborazione di filiera** (+ 21%) per mitigare l'effetto *bullwhip*

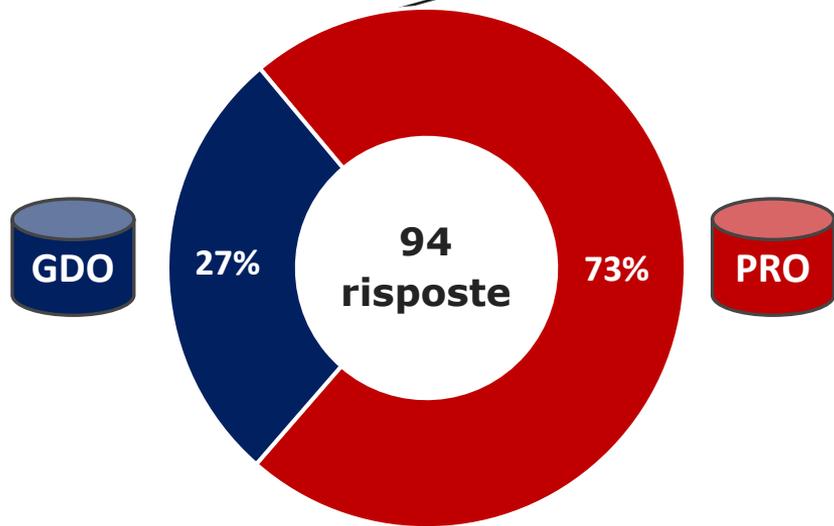
# Gli attori della filiera



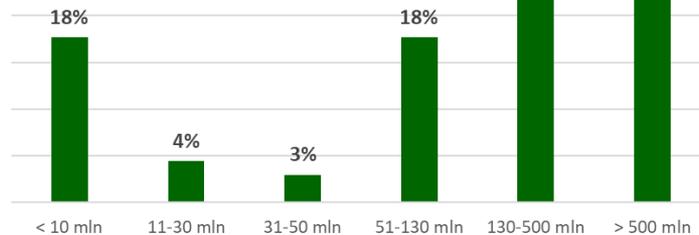
# Il campione dei rispondenti



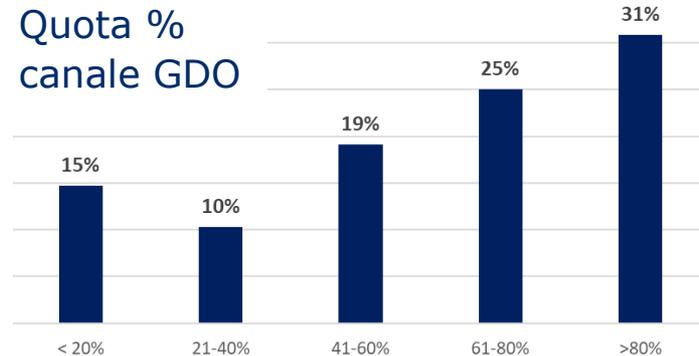
# Il campione dei rispondenti



## Classe di fatturato



## Quota % canale GDO



## 1. Impatti sulle vendite

- Durante il lockdown.
- Previsioni rispetto al Budget 2020.

## 2. Impatti a monte (acquisti-produzione)

- Dovuti a interruzione negli approvvigionamenti.
- Dovuti all'assenza di personale in stabilimento.

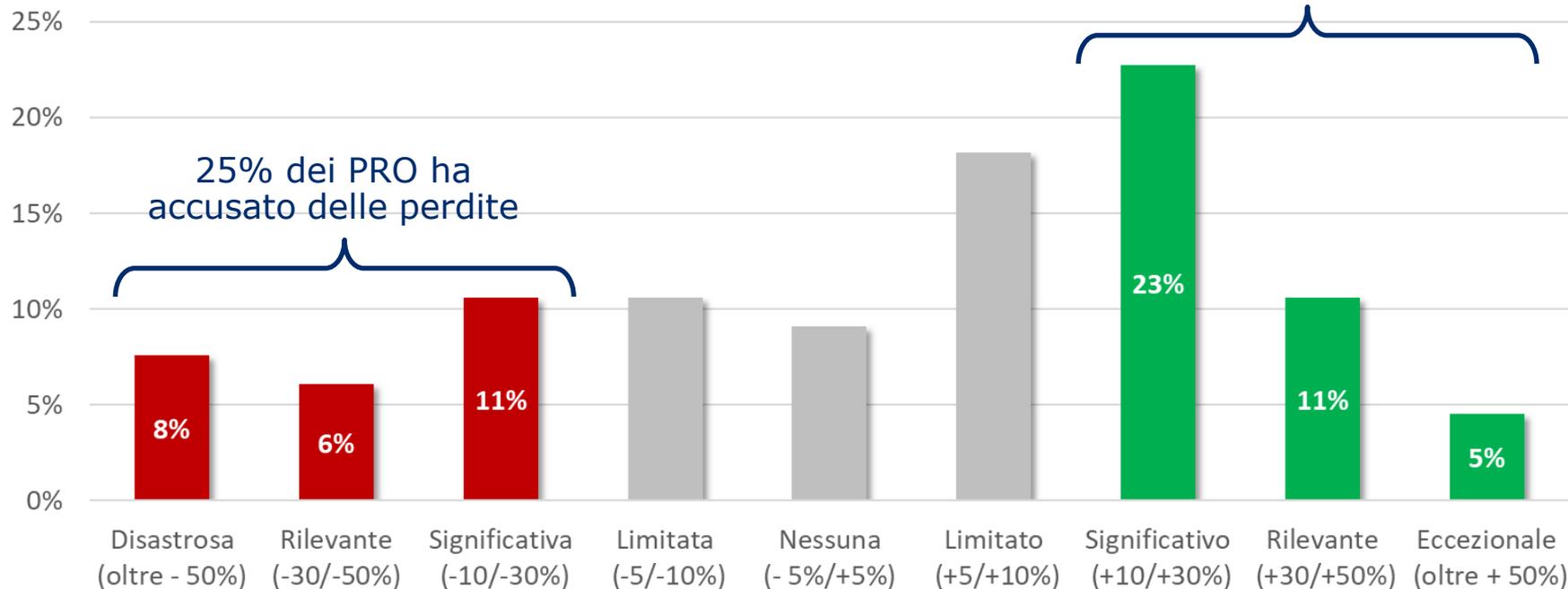
## 3. Impatti a valle (logistica-distribuzione)

- Difficoltà nel reperire autotrasportatori.
- Per mancanza di scorte nel magazzino.

## 4. Iniziative di Business Continuity

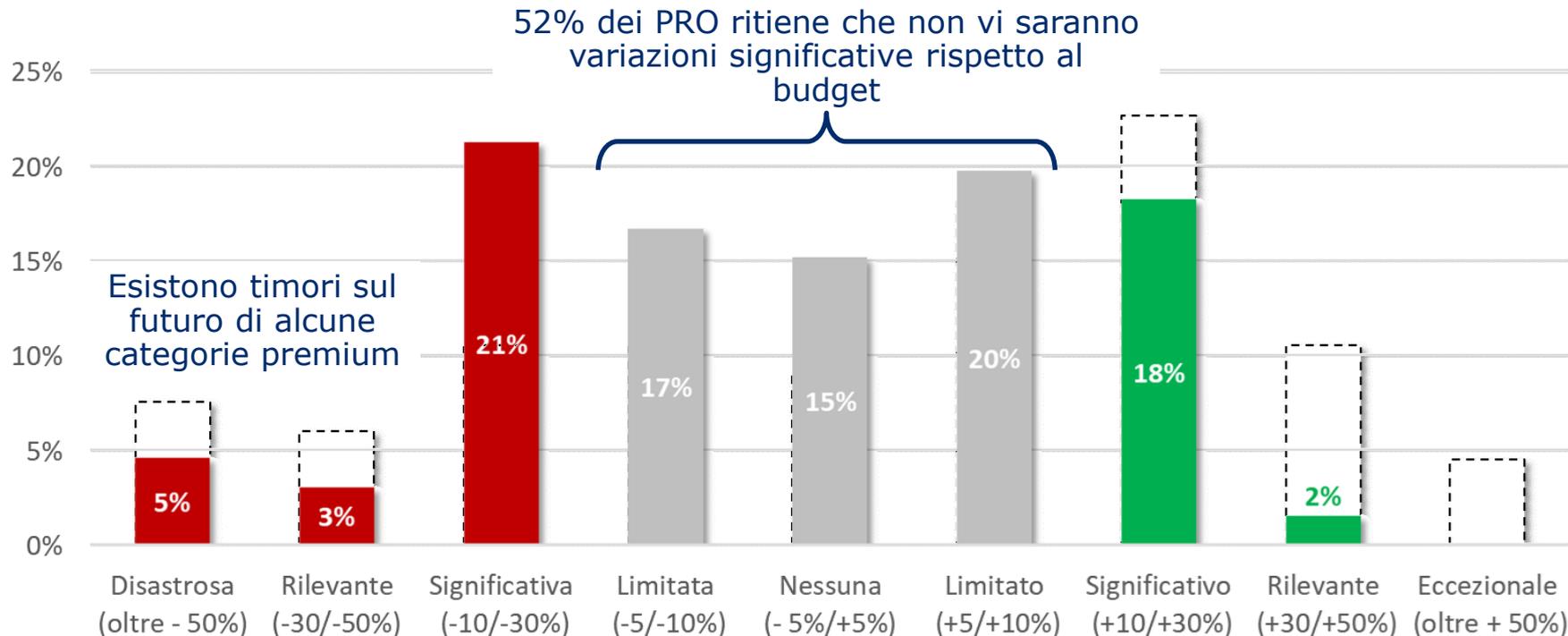
# PRO: variazione delle vendite

Durante il lockdown



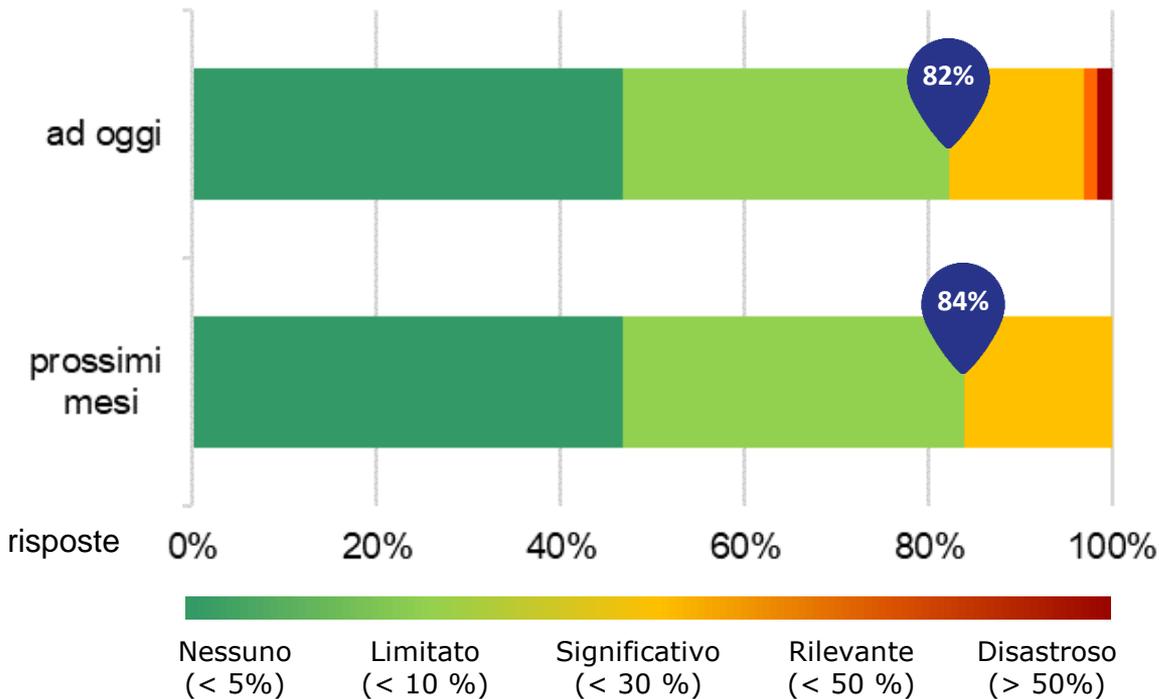
# PRO: variazione delle vendite

## Previsioni rispetto al Budget 2020



# PRO: impatti a monte (acquisti-produzione)

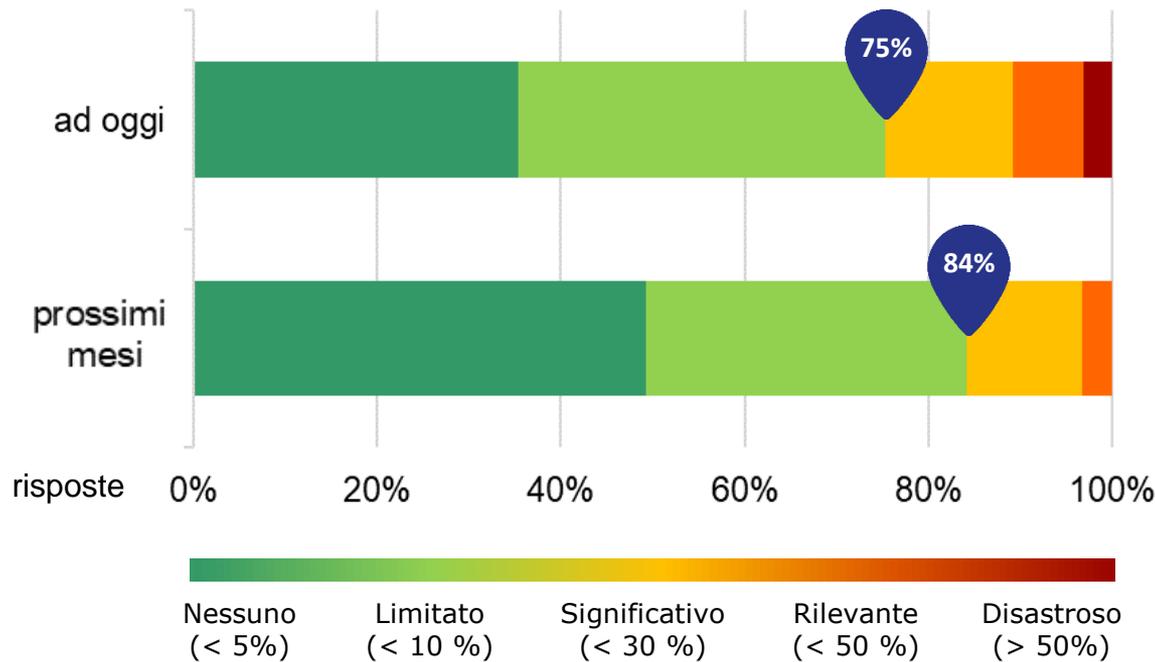
Dovuti a interruzione negli approvvigionamenti



- Contrariamente a quanto riscontrato dalla GDO, la maggior parte dei PRO (82%) non ha avuto impatti negativi significativi dovuti a interruzione del sourcing (tranne che per fornitori internazionali).
- Non vi sono state significative rotture di stock e/o ritardi nelle consegne dei fornitori di materiali o imballi dei PRO.
- Da qui alla fine dell'anno la situazione è ritenuta stabile.

# PRO: impatti a monte (acquisti-produzione)

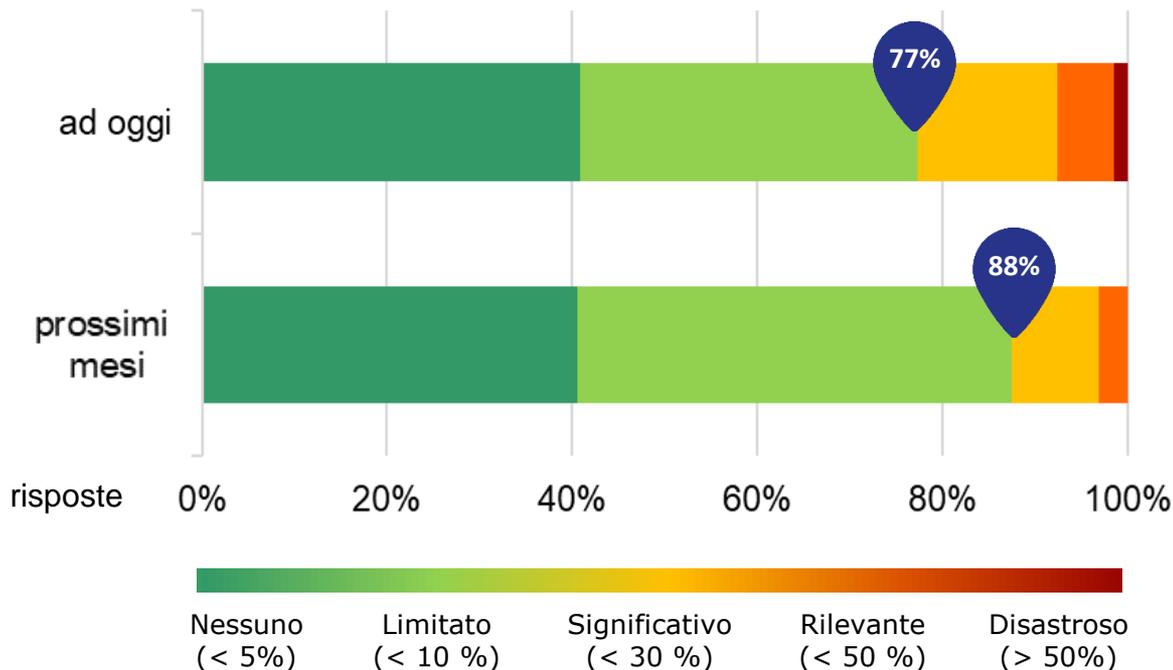
Dovuti all'assenza di personale in stabilimento



- Il 25% dei PRO dichiara di aver avuto problemi rilevanti in stabilimento a causa di assenze (fase 1) e/o distanziamento dei lavoratori (fase 2).
- Rispetto altri paesi in Italia si sono registrati minori problemi di manodopera negli stabilimenti.
- Per il futuro, la maggior parte dei PRO prevede di tornare vicino ai livelli di presenza ante Covid, compatibilmente con le norme previste dalla legge.

# PRO: impatti a valle (logistica-distribuzione)

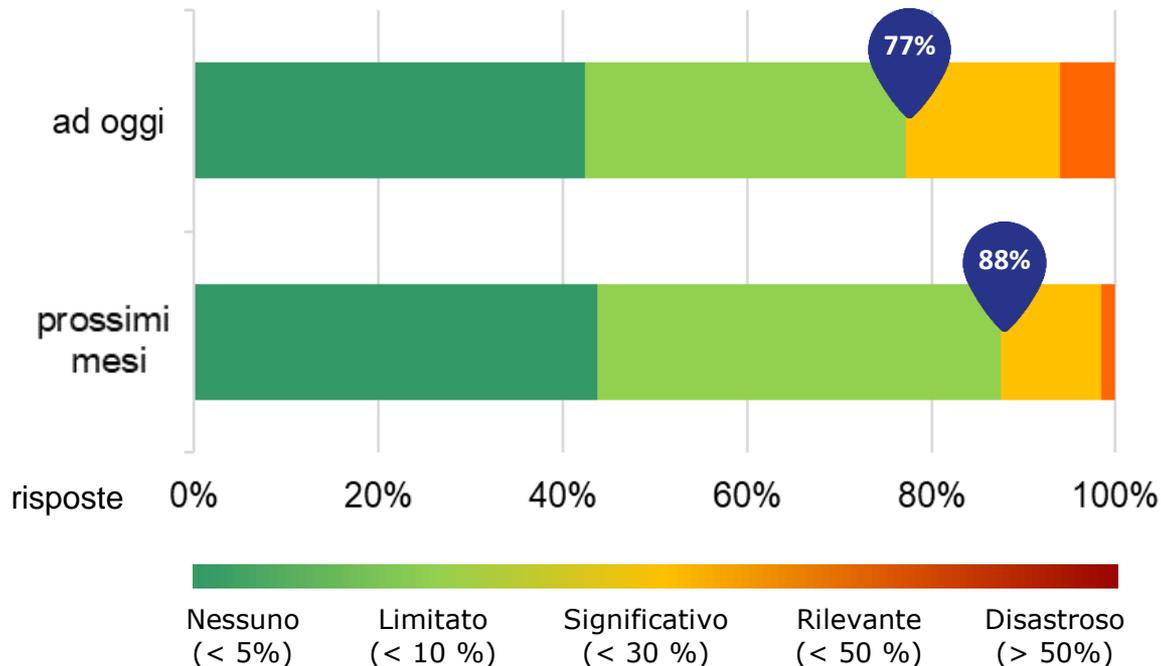
## Difficoltà nel reperire autotrasportatori



- Il 77% dei PRO dichiara di non avere avuto problemi significativi nel reperire autotrasportatori, dovuto ad un surplus temporaneo di offerta di trasporto.
- Per il futuro, la maggior parte dei PRO confida in un'offerta di trasporto pari a livelli ante Covid, nonostante la cronica carenza di autisti del recente passato (88% sono ottimisti).

# PRO: impatti a valle (logistica-distribuzione)

Per mancanza di scorte nel magazzino



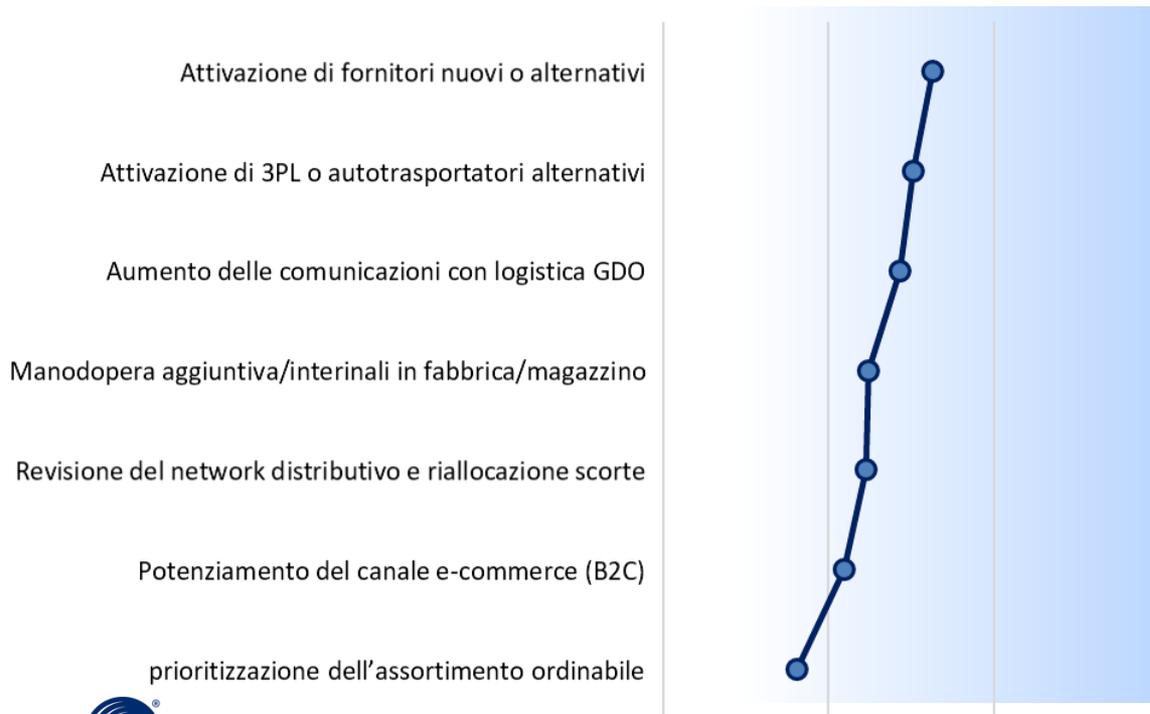
- Rispetto alle aziende GDO (44% con problemi di disponibilità) solo il 23% dei PRO ha avuto impatti significati sulle scorte di finito.
- Tuttavia, tra i PRO che hanno registrato incrementi nelle vendite, il 40% ha subito rotture di stock significative, riducendo il fill-rate al 70-80% (rispetto al 95%\*).
- Per il futuro, solo il 12% dei PRO ritiene che la disponibilità delle scorte possa rimanere critica.

(\*) GS1 Italy "Dieci anni di logistica nel largo consumo" 2020

# PRO: iniziative di Business Continuity

Quanto avevate già adottato (cosa avete fatto in passato)

Per nulla    Poco    Abbastanza    Molto



Tra le soluzioni adottabili dai PRO per garantire la Business Continuity, erano già consolidate:

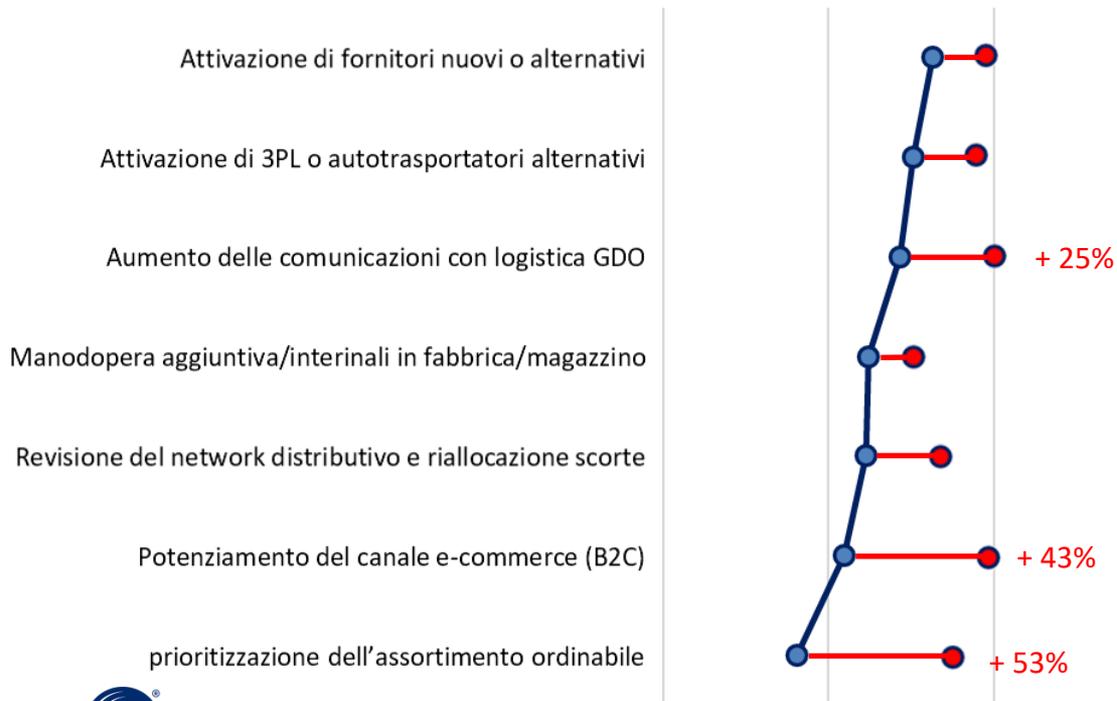
1. Il ricorso a fornitori alternativi anche per i servizi di trasporto
2. Il miglioramento delle comunicazioni tra logistica GDO e operations PRO

Anche per i PRO la strategia di riduzione dell'assortimento è stata una strada poco esplorata in passato.

# PRO: iniziative di Business Continuity

Quanto sono diventate rilevanti (che cosa fareste domani)

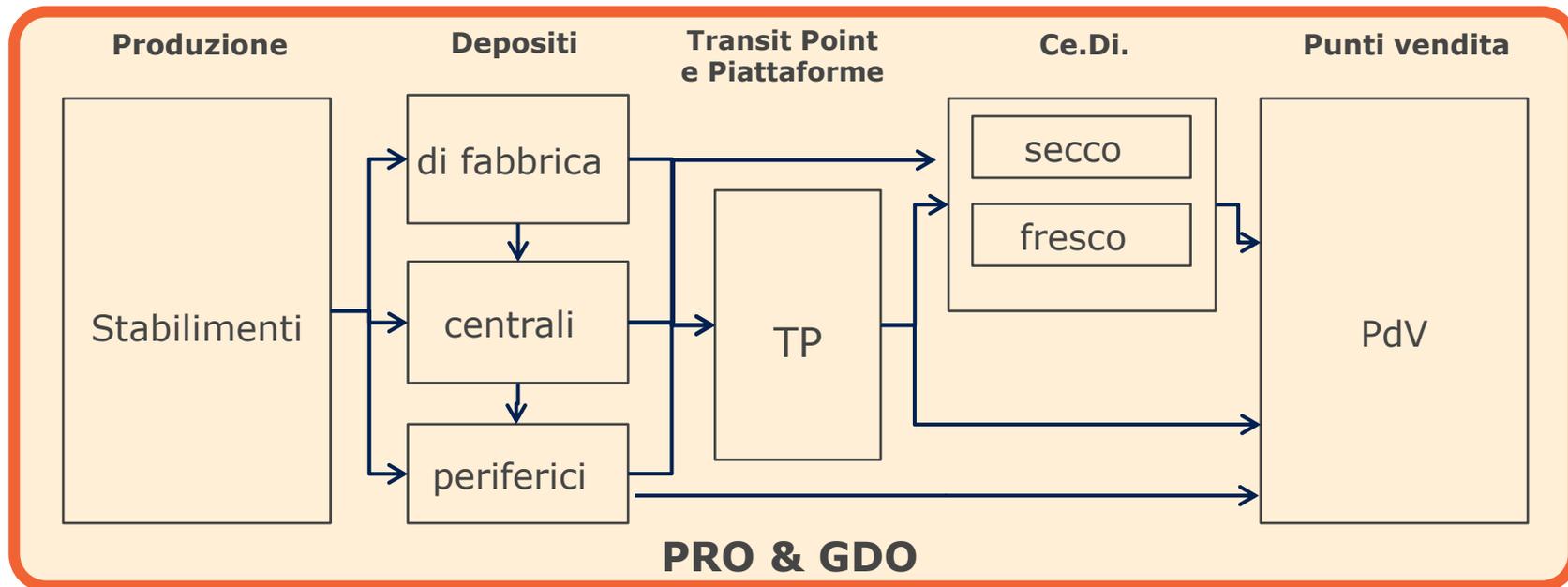
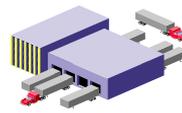
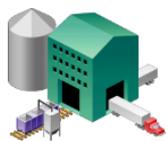
Molto bassa    Bassa    Media    Alta



Per il futuro i PRO sono inclini a modificare alcune scelte in merito ai piani di Business Continuity

- **Riduzione dell'assortimento** (+ 53%) per ridurre la complessità (similmente a quanto dichiarato dalle aziende GDO)
- Attivazione o sviluppo **di canali alternativi** *direct-to-consumer* (+ 43%)
- **Aumento della collaborazione di filiera** (+ 25%) per aumentare l'efficienza dei processi di consegna

# Gli attori della filiera



## RE-ROUTE TO MARKET

- Accelerazione/sviluppo canali on line.
- Togliere ristoranti dentro i punti vendita.
- Riconvertire produzioni e formati.
- Ripensare alle aree di business per compensare il rischio perdite.

- GDO
- PRO

## MIGLIORAMENTO DEL RIORDINO

- Sistemi di forecasting più evoluti.
- Centralizzare il riordino dei prodotti strategici.
- Collaborazione con GDO per rivedere gamma, date di consegna.
- Prioritizzare gli ordini per servire in maniera equa il mercato.

## AUTOMAZIONE/ DIGITALIZZAZIONE

- Investimenti nell'automazione di magazzino.
- Ulteriore aumento della digitalizzazione.

- GDO
- PRO

## AUMENTO FLESSIBILITÀ

- Sviluppare capacità di switch fra canali di vendita.
- Incrementare la flessibilità organizzativa.
- Network e condivisione 3PL con altri PRO non competitor.

## RISK MANAGEMENT

- Identificare dei contingency plan.
- Dotarsi di DPI (obbligatorie) per tutti.
- KPI anche con misurazione di resilienza e business continuity.
- Distribuzione delle funzioni strategiche in più location.
- Implementazione di un piano strutturale di recovery.

## MODALITÀ DI LAVORO SMART

- Focus su attività essenziali e migliore gestione delle priorità.
- Riduzione riunioni superflue.
- Snellimento iter approvazione e riduzione tempi decisionali.
- Digitalizzazione di quasi tutti i documenti interni e velocità delle comunicazioni tra reparti.
- Riduzione degli spostamenti fisici per attività di coordinamento.

## COORDINAMENTO SC (interna e esterna)

- Maggiore comunicazione fra funzioni (logistica-vendite).
- Collaborazione reale con clienti/fornitori (non solo negoziazione).
- Razionalizzazione calendari consegna dei generi vari.
- Nuovi modelli operativi per gestire i picchi (es. finestre consegna).

- **È andata «bene ma non benissimo»:** nonostante sia passato uno tsunami, la filiera del largo consumo sembra aver retto il colpo.
- **Stock-out & social distancing:** la scarsa disponibilità per alcune categorie e la manodopera sono i problemi con maggior impatto registrati dalla ricerca.
- **«La resilienza costa»:** le soluzioni implementate per far fronte all'elevata variazione dei volumi nel tempo e tra i canali non sono state a costo zero.
- **Consolidare i processi collaborativi:** migliore coordinamento tra logistica GDO e operations PRO e riduzione conflitti superflui dovrebbero essere mantenuti anche oltre l'emergenza (per ridurre l'aumento dei costi).

- **Grazie al settore del trasporto e della logistica:** ha retto la crisi e ha dimostrato ottima flessibilità (a parte le interruzioni da sourcing internazionale) → ma in futuro occorre considerare la ripartenza delle altre filiere.
- **Rilascio virtuoso di alcuni vincoli:** l'estensione delle finestre di scarico al pomeriggio e l'aumento del numero di slot hanno consentito di mitigare l'effetto dirompente sulla domanda e le conseguenze sui rifornimenti ai Ce.Di..
- **«L'automazione paga»:** chi dispone di un magazzino automatico non ha evidenziato problemi di produttività.
- **«What-if»:** gli attori della filiera sono consapevoli di ciò che li attende nei prossimi mesi e stanno rivedendo la priorità delle azioni di business continuity.

**GS1 Italy ringrazia le aziende** che hanno partecipato all'indagine compilando il survey online e **il team di ricerca** che ha condotto l'analisi:

- **Fabrizio Dallari**, direttore del Centro sulla logistica e supply chain management LIUC Università Cattaneo
- **Marco Melacini**, professore di logistics management e direttore scientifico dell'Osservatorio contract logistics "Gino Marchet" Politecnico di Milano
- **Alessandro Creazza**, professore associato LIUC Università Cattaneo
- **Lorenzo Bruno Prativiera**, ricercatore postdoc Politecnico di Milano

I lavori sono stati coordinati da:

- **Samanta Correale**, research manager GS1 Italy
- **Valeria Franchella**, ECR project manager GS1 Italy
- **Giuseppe Luscia**, ECR project manager GS1 Italy

Contattaci per informazioni, chiarimenti o suggerimenti

## GS1 Italy

Via Paleocapa, 7  
20121 Milano

**T** +39 02 777 212 1

**E** [logistica@gs1it.org](mailto:logistica@gs1it.org)



[gs1it.org](http://gs1it.org)