



# La Logistica, un motore per il settore Agro-Alimentare

Ing. Damiano Frosi  
Direttore Osservatorio Contract Logistics «Gino Marchet»  
Politecnico di Milano

27 settembre 2017

[www.contractlogistics.it](http://www.contractlogistics.it)

IN COLLABORAZIONE CON	PARTNER	SPONSOR

## L'Osservatorio Contract Logistics

- Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend
- Il settore Alimentare Secco
- Il settore Alimentare Fresco
- Il settore Beverage Alcolico
- Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- I servizi logistici avanzati



### Mission



Rappresentare un tavolo permanente di **analisi critica e discussione** sul ruolo di **innovazione** che l'ecosistema della **Contract Logistics** può costituire per la diffusione di pratiche di **eccellenza** nella gestione della logistica e della supply chain in Italia



# L'Osservatorio Contract Logistics

## Il concept

Il gruppo di lavoro è costituito dalle aziende **Partner&Sponsor** dell'Osservatorio, da un gruppo qualificato di manager delle **aziende utenti** e da **associazioni/enti** con l'obiettivo di supportare il team del **Politecnico** nell'impostazione e conduzione della Ricerca e nella "lettura" dei principali risultati

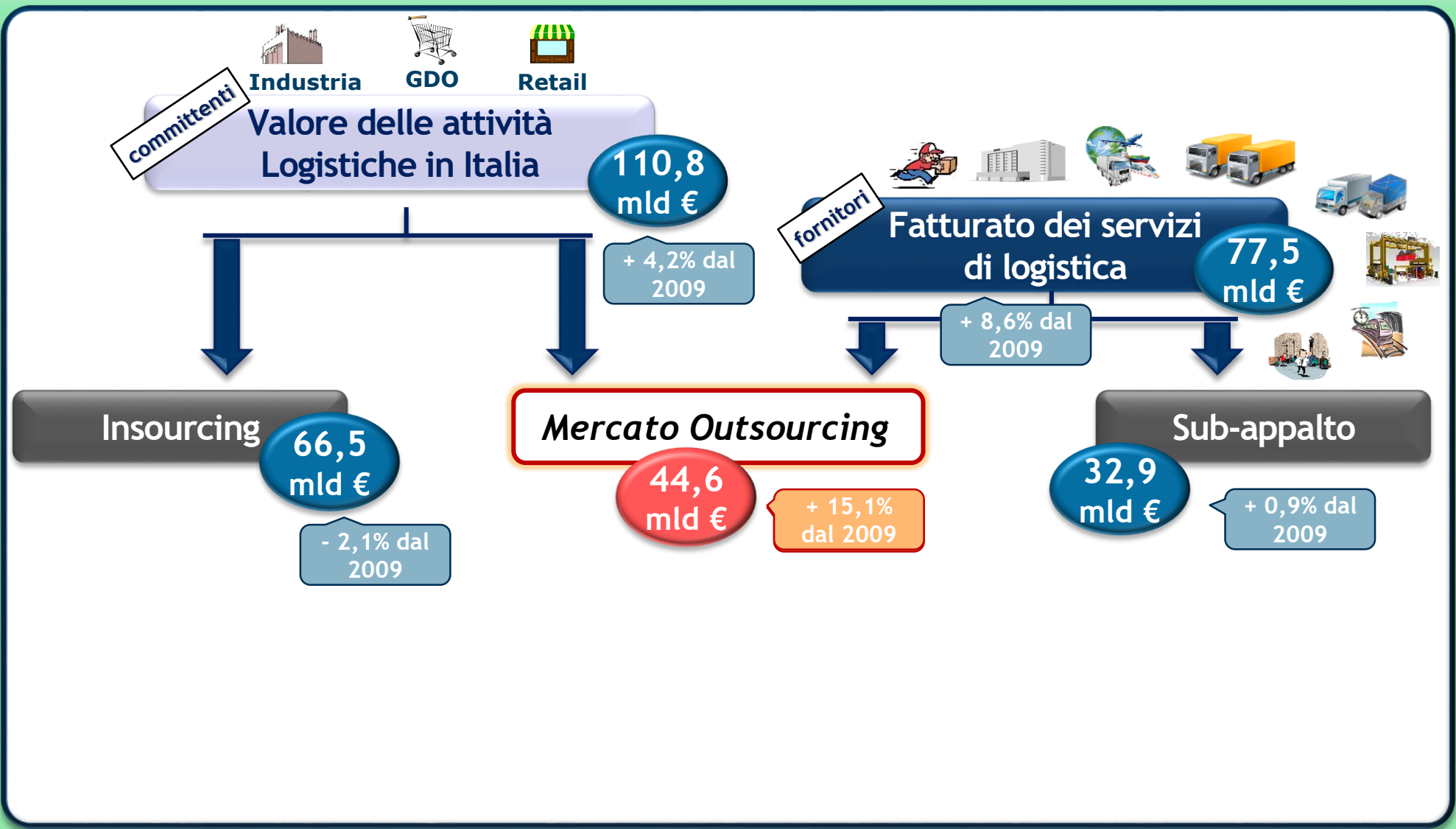




- ❑ L'Osservatorio Contract Logistics
- ❑ **Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend**
- ❑ Il settore Alimentare Secco
- ❑ Il settore Alimentare Fresco
- ❑ Il settore Beverage Alcolico
- ❑ Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- ❑ I servizi logistici avanzati

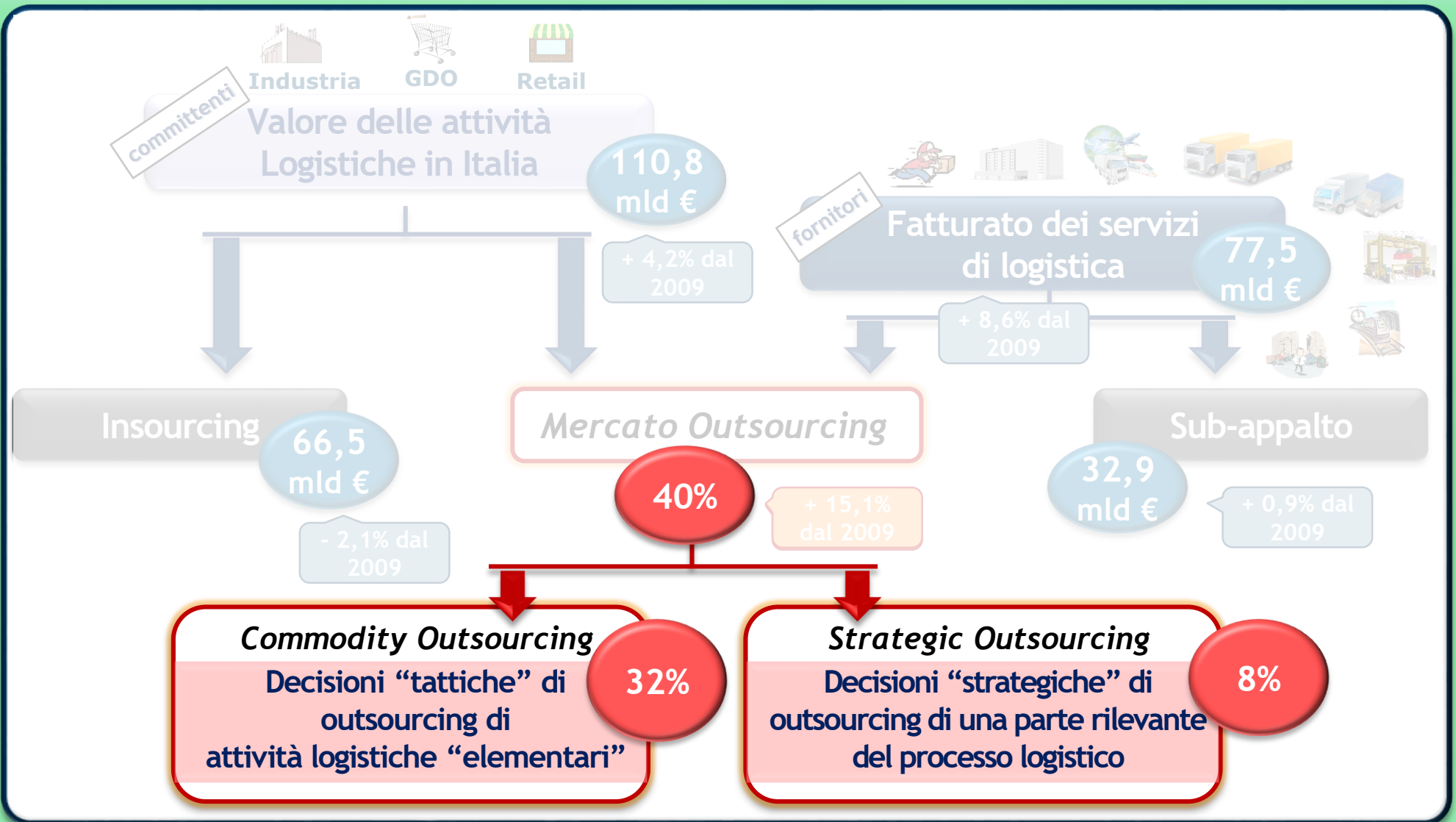
# Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend

## Il valore del mercato



# Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend

## Il valore del mercato





### *Commodity Outsourcing*

**Decisioni “tattiche”  
di outsourcing di  
attività logistiche “elementari”**

**Reversibilità nel breve-medio termine  
Opportunità di ottimizzazione “locale”  
(nello spazio e nel tempo)  
... ma mantenimento interno da parte  
del committente delle “leve” di  
innovazione del processo logistico**

*Affidamento del trasporto a molti  
autotrasportatori diversi*

*Utilizzo di cooperative per  
l’handling in magazzino di  
stabilimento e presso i depositi  
con scorta. Contratti di breve  
durata*

*S  
Decis  
di u  
logistico completo, ossia comprensivo  
alm  
delle attività di trasporto  
outsou  
... ma irreversibilità nel breve-medio  
termine (e quindi rilevanza strategica  
della scelta)*



*Affidamento di tutte le attività di logistica, trasporto e distribuzione ad un unico operatore logistico operante su tutto il territorio nazionale*

*Selezione di pochi operatori «best in class», specializzati per area geografica e/o per canale distributivo*

### **Strategic Outsourcing**

**Decisioni “strategiche” di outsourcing di una parte rilevante del processo logistico completo, ossia comprensivo almeno delle attività di trasporto e stoccaggio**

**Co-gestione (fra committente e outsourcer) delle “leve” di innovazione del processo logistico  
... ma irreversibilità nel breve-medio termine (e quindi rilevanza strategica della scelta)**



### ***Commodity Outsourcing***

**Decisioni “tattiche”  
di outsourcing di  
attività logistiche “elementari”**

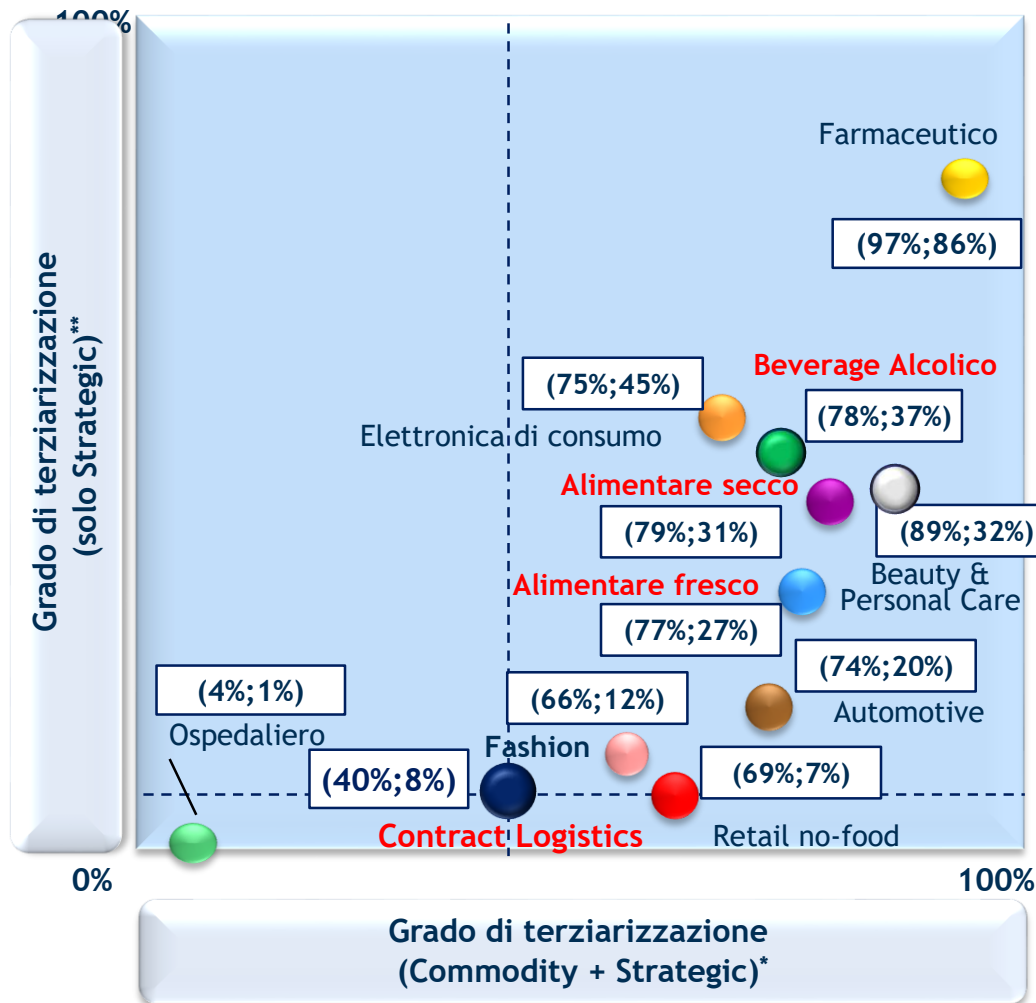
**Reversibilità nel breve-medio termine  
Opportunità di ottimizzazione “locale”  
(nello spazio e nel tempo)  
... ma mantenimento interno da parte  
del committente delle “leve” di  
innovazione del processo logistico**

### ***Strategic Outsourcing***

**Decisioni “strategiche” di outsourcing  
di una parte rilevante del processo  
logistico completo, ossia comprensivo  
almeno delle attività di trasporto e  
stoccaggio**

**Co-gestione (fra committente e  
outsourcer) delle “leve” di innovazione  
del processo logistico  
... ma irreversibilità nel breve-medio  
termine (e quindi rilevanza strategica  
della scelta)**

# Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend I diversi settori merceologici



La rilevanza della Contract Logistics cambia in base al settore considerato

(\*) Rapporto tra il Mercato attuale di Contract Logistics e il Mercato potenziale

(\*\*) Rapporto tra il Mercato attuale di Strategic Contract Logistics e il Mercato potenziale

- ❑ L'Osservatorio Contract Logistics
- ❑ Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend
- ❑ **Il settore Alimentare Secco**
- ❑ Il settore Alimentare Fresco
- ❑ Il settore Beverage Alcolico
- ❑ Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- ❑ I servizi logistici avanzati



# Il settore Alimentare Secco

## Comparti analizzati

- ❑ L'analisi della terziarizzazione della logistica nel settore è stata svolta con focus sulle principali aziende appartenenti a 3 comparti:
  - Drogheria Alimentare - Dolciario
  - Drogheria Alimentare - Altro
  - Beverage
- ❑ Nel comparto drogheria alimentare-altro sono compresi i produttori di pasta, riso, caffè e ingredienti base (zucchero, sale, ...)
- ❑ Sono escluse dall'analisi le categorie pet-food, olio/aceto e vino

Comparto	Numerosità*	Fatturato2016 [mln €]	Fatturato medio per azienda [mln €]	Quota di fatturato dei primi 5
Drogheria Alimentare - Dolciario	30	9.379	313	63%
Drogheria Alimentare - Altro	33	8.611	261	55%
Beverage	35	7.431	212	49%
<b>TOTALE</b>	<b>98</b>	<b>25.421</b>	<b>259</b>	<b>34%</b>

\* Sono state considerate le principali aziende, ossia quelle con fatturato pari o superiore a 50 milioni di €



# Il settore Alimentare Secco

## Stima dei costi logistici medi

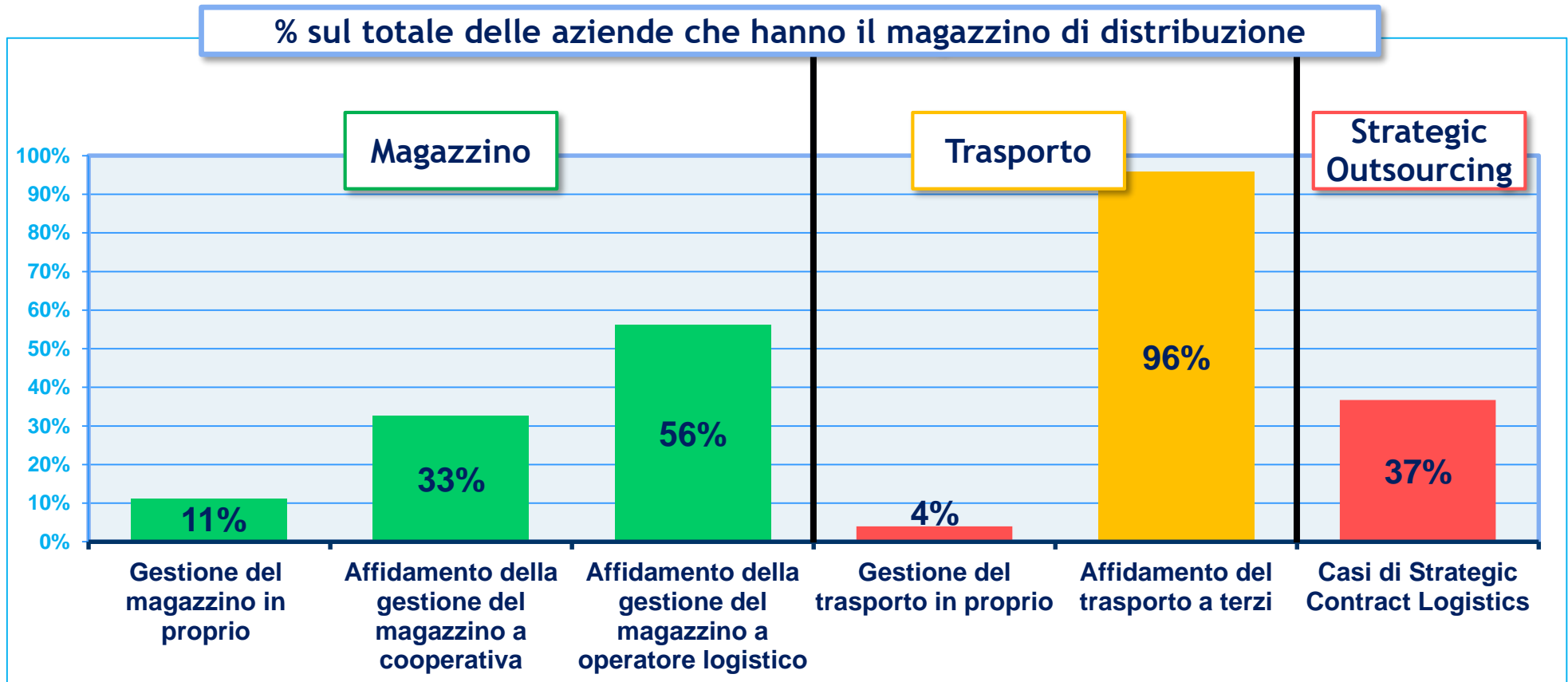
- ❑ Sulla base delle interviste svolte è stata stimata l'incidenza dei costi logistici sul fatturato per i tre comparti considerati
- ❑ Risulta una forte variabilità legata da un lato alla quantità di volumi movimentati e dall'altro alla diversità della densità di valore dei prodotti, anche all'interno dello stesso comparto

		Valore minimo	Valore medio*	Valore massimo
Attività	Magazzino	0,8%	2,1%	3,2%
	Trasporto	1,5%	3,2%	4,8%
	Pianificazione	0,2%	0,5%	0,7%
Costo logistico complessivo (esclusa pianificazione)		2,3%	5,3%	8,0%
Costo logistico complessivo		<b>2,5%</b>	<b>5,8%</b>	<b>8,7%</b>

(\*) Media pesata tra i diversi comparti considerati

# Il settore Alimentare Secco

## Scelte di terziarizzazione - vista sul settore



- ❑ Prevale l'approccio Commodity Outsourcing
- ❑ Esistono casi di gestione del trasporto in proprio principalmente nel settore beverage



# Il settore Alimentare Secco

## Grado di terziarizzazione del settore

- ❑ Il grado di terziarizzazione della logistica nel settore Secco è pari al 79%
- ❑ L'incidenza dello Strategic Outsourcing (ossia della scelta di affidare ad un solo fornitore di servizi logistici l'intero processo logistico-distributivo) è pari al 31%

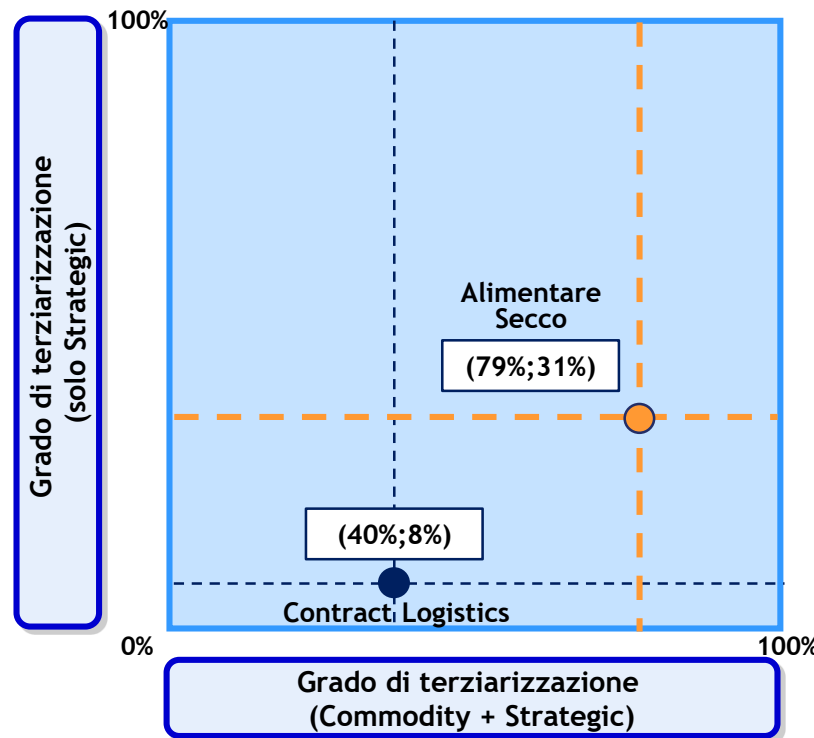
### Definizioni:

#### ➤ "Commodity Outsourcing"

Decisioni "tattiche" di outsourcing di attività logistiche "elementari"

#### ➤ "Strategic Outsourcing"

Decisioni "strategiche" di outsourcing di una parte rilevante del processo logistico completo, ossia comprensivo almeno delle attività di trasporto e stoccaggio







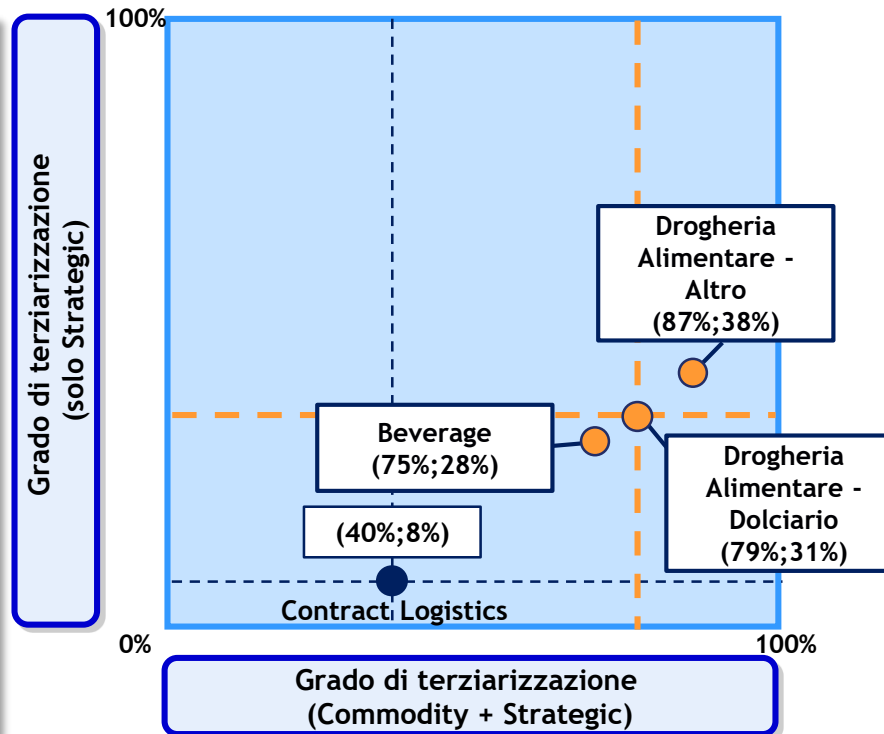
# Il settore Alimentare Secco

## Grado di terziarizzazione per comparto

- ❑ Nel comparto Drogheria alimentare - Altro il più elevato ricorso allo Strategic Outsourcing è legato alla maggiore diffusione di magazzini multi-produttore che permettono di ottenere forti economie di scala
- ❑ Nel comparto Beverage la prevalenza dell'approccio Commodity è spiegata dalla presenza di flussi logistici "dedicati" e significativi in termini di volumi (soprattutto per le acque)
- ❑ Nel comparto Drogheria alimentare - Dolciario la prevalenza dell'approccio Commodity è spiegata dall'esigenza di presidiare le singole aree geografiche

### Definizioni:

- **"Commodity Outsourcing"**  
Decisioni "tattiche" di outsourcing di attività logistiche "elementari"
- **"Strategic Outsourcing"**  
Decisioni "strategiche" di outsourcing di una parte rilevante del processo logistico completo, ossia comprensivo almeno delle attività di trasporto e stoccaggio





- ❑ L'Osservatorio Contract Logistics
- ❑ Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend
- ❑ Il settore Alimentare Secco
- ❑ **Il settore Alimentare Fresco**
- ❑ Il settore Beverage Alcolico
- ❑ Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- ❑ I servizi logistici avanzati



# Il settore Alimentare Fresco

## Comparti analizzati

- ❑ L'analisi della terziarizzazione della logistica nel settore è stata svolta con focus sulle principali aziende appartenenti a 4 comparti:
  - Lattiero-Caseario
  - Salumi
  - Pasta fresca

Comparto	Numerosità*	Fatturato 2016 [mln €]	Fatturato medio per azienda [mln €]	Quota di fatturato dei primi 5
Lattiero-Caseario	51	9.790	192	43%
Pasta fresca	6	541	90	56%
Salumi	30	4.257	142	45%
<b>TOTALE</b>	<b>87</b>	<b>14.588</b>	<b>168</b>	<b>31%</b>

\* Sono state considerate le principali aziende, ossia quelle con fatturato pari o superiore a 50 milioni di €



# Il settore Alimentare Fresco

## Stima dei costi logistici medi

- ❑ Sulla base delle indagini svolte è stata stimata l'incidenza media dei costi logistici sul fatturato, come media su tutti i comparti considerati (Lattiero Caseario, Salumi, Pasta fresca)
- ❑ Per le aziende che utilizzano la modalità di distribuzione della Tentata Vendita devono essere considerati dei costi aggiuntivi pari al 3% del fatturato

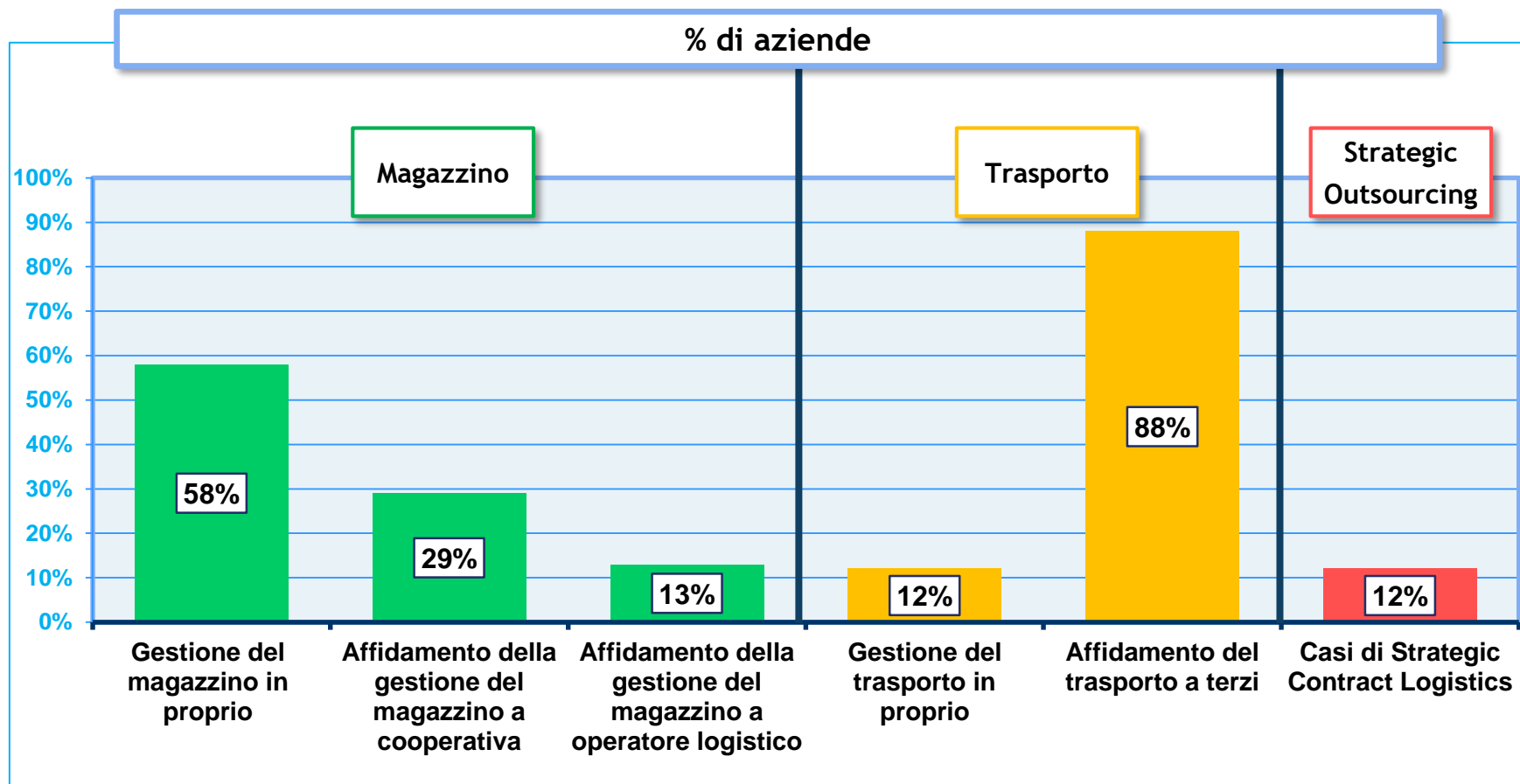
		Valore minimo	Valore medio	Valore massimo
Attività	Magazzino	0,9%	1,7%	2,0%
	Trasporto	2,0%	4,5%	5,0%
	Pianificazione	0,3%	0,4%	0,5%
Costo logistico complessivo (esclusa pianificazione)		2,9%	6,2%	7,0%
Costo logistico complessivo		3,2%	6,6%	7,5%



# Il settore Alimentare Fresco

## Scelte di terziarizzazione - vista sul settore

- Per le aziende operanti nel settore Fresco con fatturato maggiore di 50 milioni di € sono state studiate le scelte di terziarizzazione



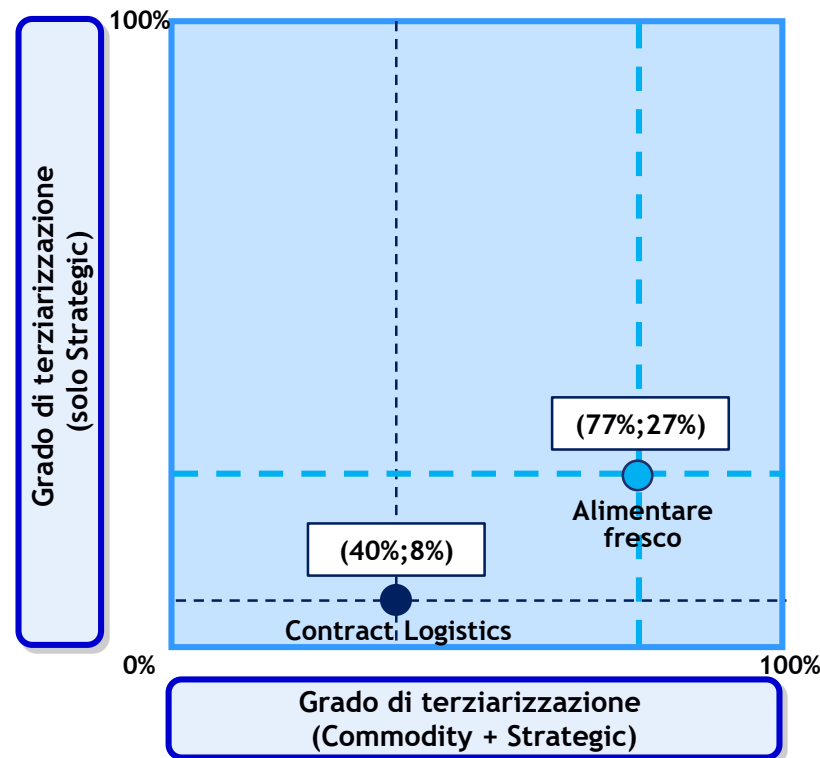
Dati relativi al 2014



# Il settore Alimentare Fresco

## Grado di terziarizzazione del settore

- ❑ Il grado di terziarizzazione della logistica nel settore Fresco è pari al 77%
- ❑ L'incidenza dello Strategic Outsourcing (ossia della scelta di affidare ad un solo fornitore di servizi logistici l'intero processo logistico-distributivo) è pari al 27%

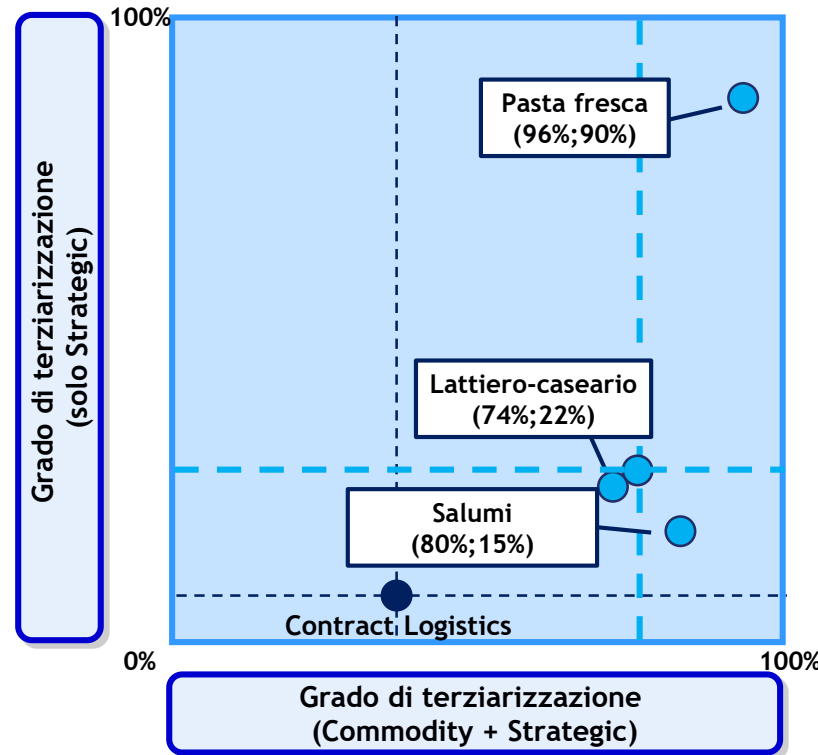




# Il settore Alimentare Fresco

## Grado di terziarizzazione per comparto

- ❑ Prevale la gestione interna soprattutto nei casi in cui esiste una forte specificità del prodotto (ad esempio nei Salumi, legata alla stagionatura) o uno stretto legame con la produzione
- ❑ L'incidenza dello Strategic Outsourcing è maggiore fra le filiali italiane di aziende multinazionali, mentre le aziende italiane ricorrono maggiormente al Commodity Outsourcing





- ❑ L'Osservatorio Contract Logistics
- ❑ Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend
- ❑ Il settore Alimentare Secco
- ❑ Il settore Alimentare Fresco
- ❑ Il settore Beverage Alcolico
- ❑ Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- ❑ I servizi logistici avanzati





# Il settore Beverage Alcolico I confini dell'analisi

ALL'INTERNO DEL MONDO BEVERAGE ESISTONO DUE MACRO-COMPARTI

## ANALCOLICO

WATER

Alti volumi  
Poche referenze

SOFT DRINKS



## ALCOLICO

Medi volumi  
Referenze in crescita  
Complessità fiscale

WINE



SPIRITS



BEER



### FOCUS SUL SETTORE WINE, SPIRITS & BEER





# Il settore Beverage Alcolico

## I numeri del settore

Comparti	N° aziende	Fatturato totale [Mln €]	% fatturato per comparto	Fatturato medio per comparto [Mln €]	Quota di fatturato dei primi 3
Wine	35	4.023	53 %	118	26%
Spirits	10	1.719	23 %	172	60%
Beer	8	1.835	24 %	229	76%
<b>TOTALE</b>	<b>53</b>	<b>7.577</b>	<b>100 %</b>	<b>143</b>	<b>25%</b>



# Il settore Beverage Alcolico

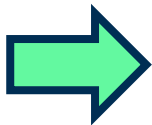
## La filiera del Beverage Alcolico

Sebbene presentati separatamente, si è osservata la presenza di **magazzini multi-produttore** che gestiscono il **beverage alcolico** per sfruttare **sinergie** nella **distribuzione** (in primis sull'Ho.Re.Ca.)

Produttori Wine  
(Cantine)

Produttori Beer

Produttori Spirits



Magazzino PF



Grossisti



Mercato Italia



- GDO



- Canale tradizionale
- Ho.Re.Ca
- Locali / Pub / Club



# Il settore Beverage Alcolico

## La stima dei costi logistici

L'incidenza dei **costi logistici** sul fatturato dipende fortemente dalla **densità di valore dei prodotti**

		Valore minimo	Valore medio	Valore massimo
Attività	Magazzino (stoccaggio, handling e attività a valore aggiunto)	0,6 %	1,2%	3,0%
	Distribuzione (pianificazione + esecuzione)	1,6 %	3,0%	6,0%
	Pianificazione delle attività di magazzino e gestione ordini	0,1 %	0,2%	0,3 %



# Il settore Beverage Alcolico

## Le scelte di terziarizzazione

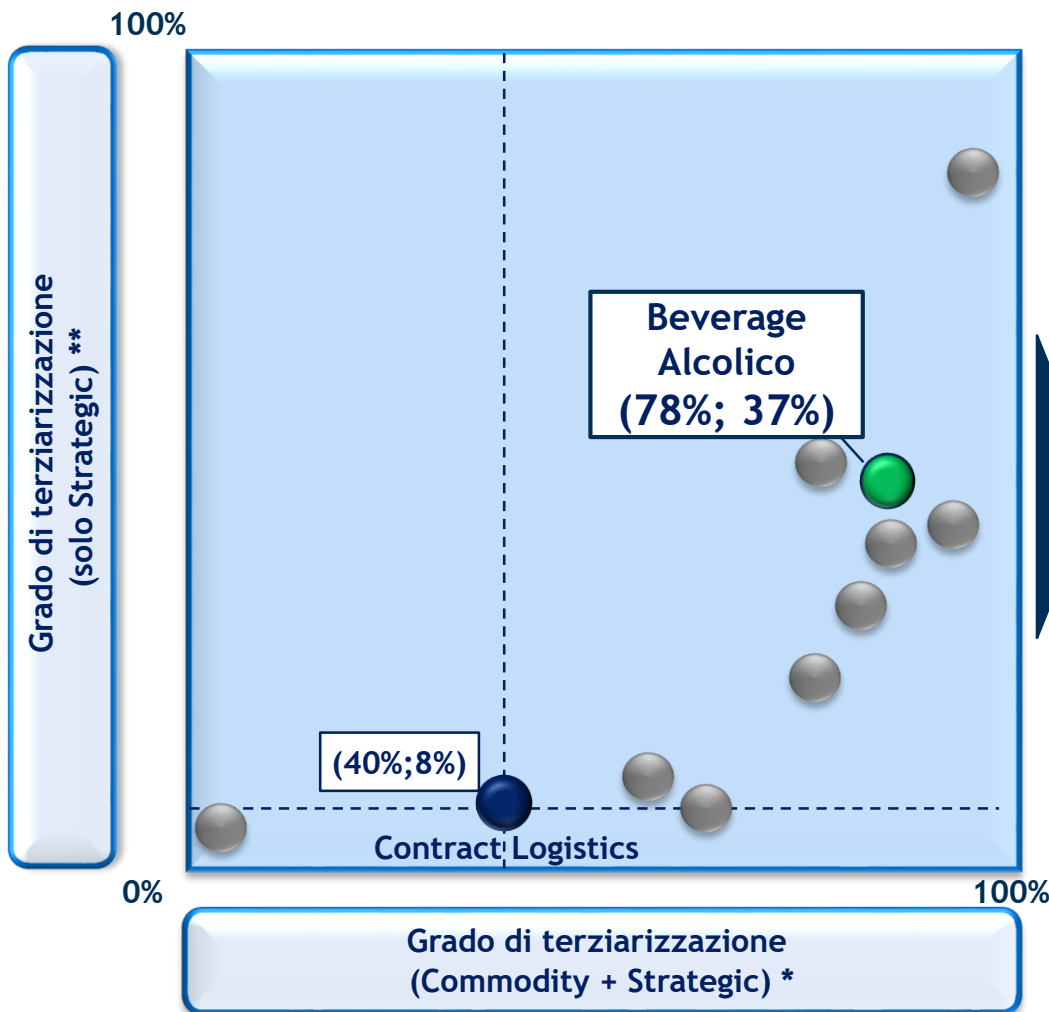
% sul totale delle aziende

Classificazione	Magazzino			Trasporto	
	Gestione in proprio	Affidamento a cooperativa	Affidamento a op. logistico	Gestione in proprio	Affidamento a terzi
Beer	0%	43%	57%	0%	100%
Spirits	0%	20%	80%	0%	100%
Wine	61%	17%	22%	0%	100%
TOTALE	41%	21%	38%	0%	100%

- La **gestione in proprio** del magazzino risulta tipica del comparto **Wine**
- L'**affidamento** del magazzino a **cooperativa** è più frequente nel comparto **Beer**
- Negli **Spirits** si osserva il maggior ricorso agli **Operatori logistici**

# Il settore Beverage Alcolico

## Il grado di terziarizzazione



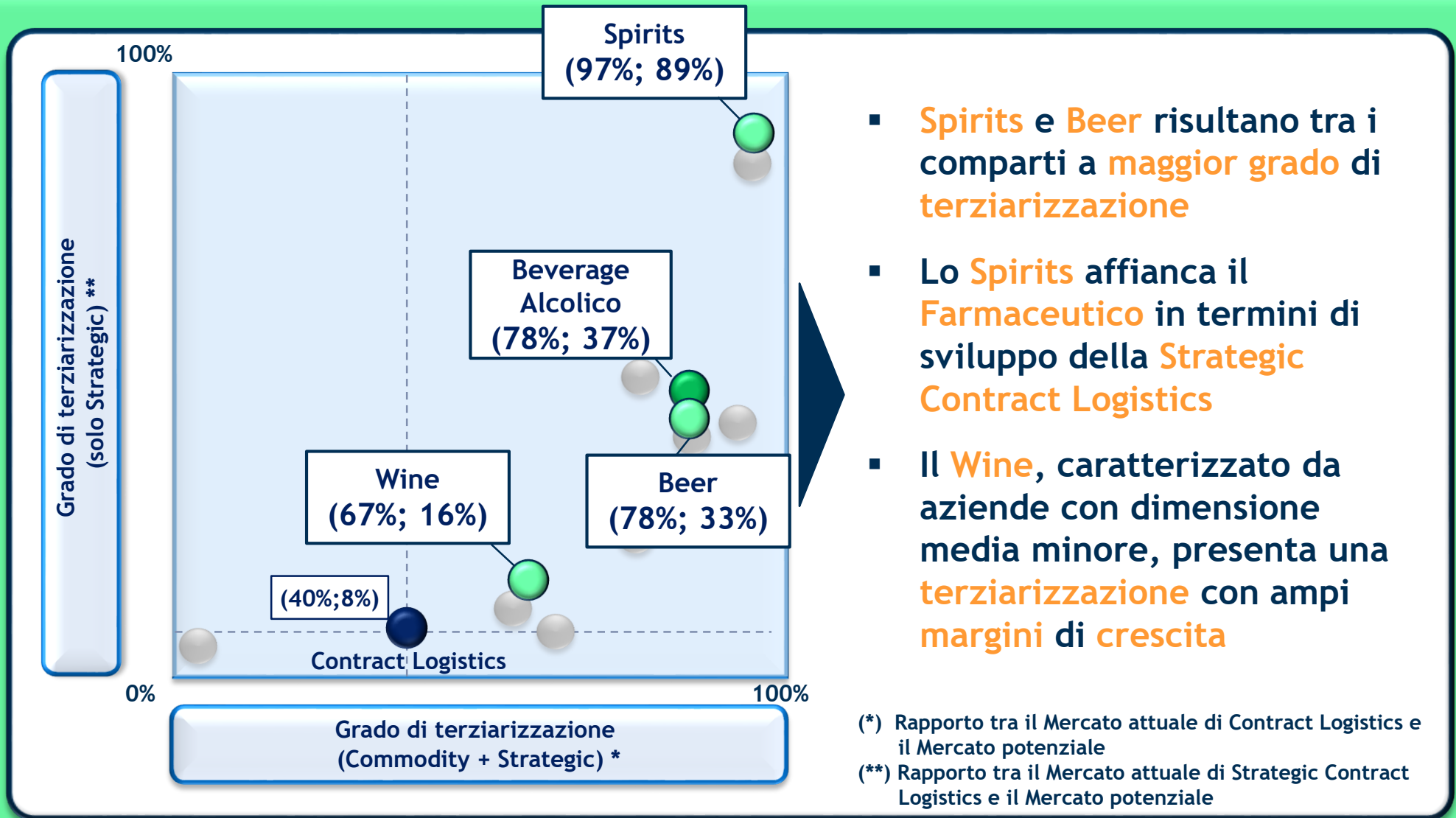
La rilevanza della Contract Logistics cambia in base al settore considerato

(\*) Rapporto tra il Mercato attuale di Contract Logistics e il Mercato potenziale

(\*\*) Rapporto tra il Mercato attuale di Strategic Contract Logistics e il Mercato potenziale

# Il settore Beverage Alcolico

## Il grado di terziarizzazione







- ❑ L'Osservatorio Contract Logistics
- ❑ Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend
- ❑ Il settore Alimentare Secco
- ❑ Il settore Alimentare Fresco
- ❑ Il settore Beverage Alcolico
- ❑ Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- ❑ I servizi logistici avanzati

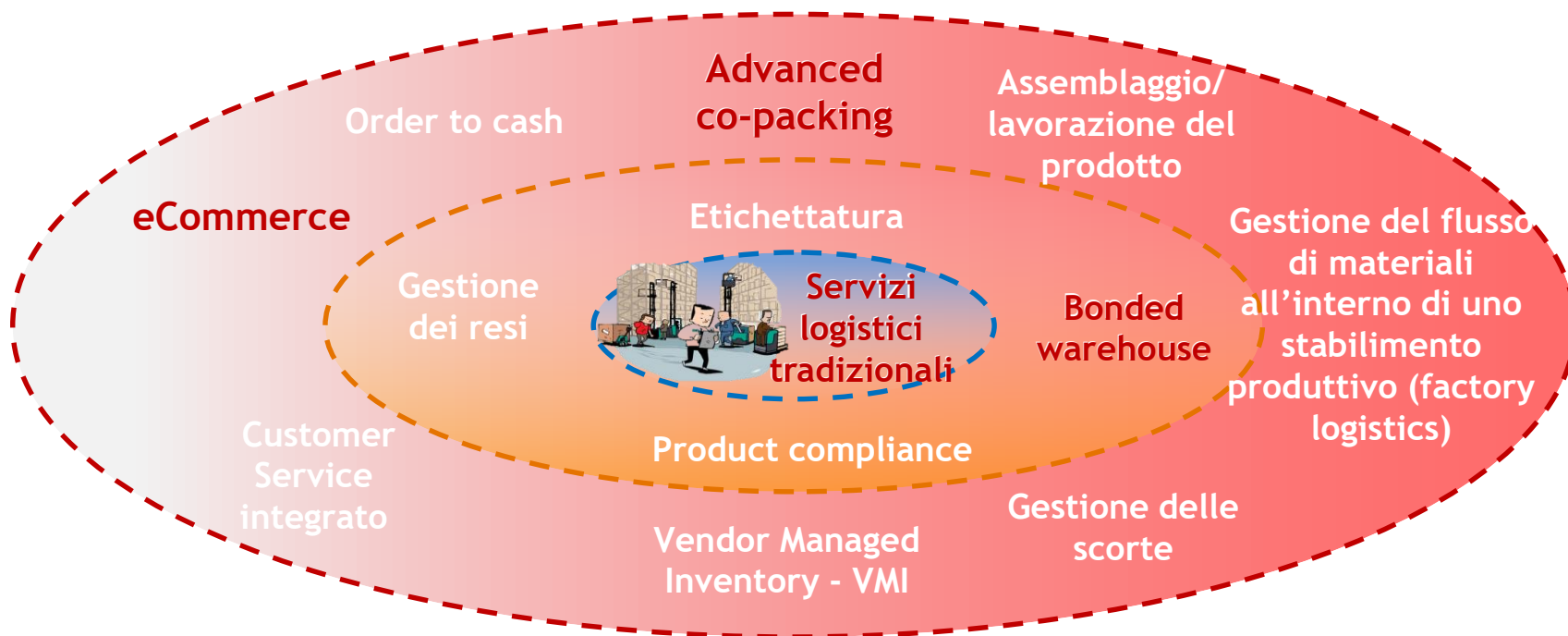


- ❑ L'Osservatorio Contract Logistics
- ❑ Le scelte di outsourcing della logistica: numeri e trend
- ❑ Il settore Alimentare Secco
- ❑ Il settore Alimentare Fresco
- ❑ Il settore Beverage Alcolico
- ❑ Un focus sui comparti Olio e Ortofrutta
- ❑ I servizi logistici avanzati



# Le potenzialità di sviluppo della Contract Logistics Le direttrici di sviluppo per l'AgriFood

- Il settore AgriFood presenta in generale un **ricorso alla terziarizzazione** per i **servizi di base**, a cui si aggiunge la gestione doganale delle importazioni
- I servizi di **co-packing** e il supporto nell'iniziativa **eCommerce** sono tra le direzioni di lavoro più interessanti





# La Logistica, un motore per il settore Agro-Alimentare

Ing. Damiano Frosi  
Direttore Osservatorio Contract Logistics «Gino Marchet»  
Politecnico di Milano

27 settembre 2017

[www.contractlogistics.it](http://www.contractlogistics.it)

IN COLLABORAZIONE CON	PARTNER	SPONSOR
	 Making business flow	
	 SERVIZI LOGISTICI	
	 RELIABILITY. SMART. SUSTAINABLE.	
	 Logistics. Transport. Energy.	 SERVIZI LOGISTICI
	 Machines. Ideas. Solutions.	
	 ONLY THE BEST	 LOGISTICS. INTEGRITY.
		 YOUR GLOBAL FORWARDING PARTNER
	 Il tuo 1° business partner	 a LOMBARDI company
	 Supply Chain Innovation	 SERVIZI LOGISTICI
	 THE GLOBAL LOGISTICS COMPANY	 corriere espresso
	 SCHOOL OF MANAGEMENT	
		 YOUR LOGISTICS
		 Integrated Logistics & Freight Forwarders
		 OPTIMIZE YOUR WORLD
		 the mind of movement
		 SERVIZI LOGISTICI