

La GDO non ha un problema di dati.

Ha un problema di decisioni.

*Cost-to-serve, assortimento e supply chain: dove si distrugge valore senza vederlo.*

by Vedrai Observatory

Vedrai Research AI, Vedrai S.p.A.

Marzo 2026

**N**ella grande distribuzione i margini non perdonano. Un punto percentuale in più sui costi logistici non è un problema operativo: è un problema di EBITDA. Per molte insegne, uno scostamento dello 0,3% vale decine di milioni di euro. Eppure la maggior parte delle aziende del settore non sa quanto costa davvero servire ogni singolo SKU. Non perché manchino i dati. Perché quei dati non vengono mai letti tutti insieme, nel momento in cui le decisioni vengono prese.

Il category manager decide l'assortimento. La supply chain cerca di farlo funzionare. Il finance misura cosa è successo. Tre funzioni, tre ottimizzazioni locali. Nessuna decisione davvero integrata. Il sistema regge finché i margini coprono gli errori. Quando smettono di farlo, il problema è già dentro i numeri e spesso non ha più un'origine chiara.

Questa non è una critica organizzativa. È la descrizione di come funziona il settore. E finché funzionava, nessuno aveva motivo di cambiarlo.

#### **L'IDEA IN SINTESI**

##### **IL PROBLEMA**

Le aziende GDO gestiscono assortimento e supply chain come funzioni separate. Il cost-to-serve reale per SKU è invisibile al momento della decisione.

##### **LA RICERCA**

Analisi di oltre 50 pubblicazioni accademiche e report di settore su logistica, ottimizzazione dell'assortimento e sistemi di supporto alle decisioni nella GDO.

##### **IL RISULTATO**

Oltre il 60% dei costi logistici è influenzato da scelte di assortimento e riordino. I sistemi di AI sono oggi la prima tecnologia in grado di quantificare e simulare questo impatto prima della decisione.

## **MARGINI SOTTILI, COSTI FUORI CONTROLLO**

I costi logistici nella GDO valgono tra il 4 e l'8% del fatturato netto. Su margini operativi che raramente superano il 3-4%, non è una voce secondaria: è spesso quello che separa un'insegna redditizia da una che erode capitale.

Le aziende misurano i costi logistici. Li misurano in molti modi. Ma li misurano quasi sempre in aggregato: come percentuale del fatturato, come costo medio per consegna, come benchmark rispetto al settore. Non li misurano dove servirebbe, cioè per SKU, per canale, per punto vendita. Il motivo è semplice: farlo è difficile, richiede dati integrati che di solito non lo sono, e nessuna funzione ne ha la responsabilità diretta.

Il risultato è un numero che rassicura il CFO ma non dice nulla di utile a chi deve decidere cosa tenere a scaffale. Si sa che la logistica costa il 6,2% delle vendite. Non si sa che il 20% degli SKU genera probabilmente il 60% di quel costo. Non si sa quali prodotti valgono quello che costano da servire, e quali no. Nessuno ha davvero quel numero, e in assenza di quel numero si decide comunque.

*Non tutti gli SKU che vendono creano valore. Alcuni lo distruggono, e i report tradizionali non lo mostrano.*

La ricerca è chiara: assortimenti troppo ampi generano complessità operativa che si traduce in costi reali e misurabili. Ogni SKU aggiuntivo porta con sé gestione delle scorte, logistica dedicata, spazio fisico, attenzione dei buyer. Oltre una certa soglia, la varietà smette di aggiungere valore per il cliente. Continua ad aggiungere costi per l'azienda. La soglia varia per categoria, per canale, per dimensione della rete. Ma esiste sempre.

### I KPI CI SONO. IL PROBLEMA È CHE NON SI PARLANO.

Nella GDO i KPI non mancano. Cost-to-serve per SKU, margine netto dopo i costi logistici, logistics cost in percentuale sulle vendite: sono indicatori economici che molte aziende calcolano o potrebbero calcolare con i sistemi che già hanno. Sul versante operativo ci sono fill rate, OTIF, inventory turnover. Anche questi vengono misurati, spesso con attenzione.

Il problema non è la qualità degli indicatori. È che li misura qualcun altro, con un'altra metrica, per un'altra riunione. Non manca nessun numero. Manca il momento in cui quei numeri entrano nella stessa decisione.

KPI	Tipo	Problema reale
Cost-to-serve per SKU	Economico	Calcolato ex post, se calcolato
Margine netto post-logistica	Economico	Non visibile per singolo prodotto
Logistics cost % sales	Economico	Misurato in aggregato, non per SKU
Fill rate	Operativo	Ottimizzato in isolamento dalla SC
OTIF	Operativo	Non collegato alle scelte di assortimento
Inventory turnover	Operativo	Non confrontato con i costi di gestione

La ricerca ISM stima che oltre il **60% dei costi logistici** sia direttamente influenzato da scelte di assortimento e pianificazione del riordino. Sessanta per cento. Eppure queste scelte

vengono prese da chi non ha visibilità sui costi di supply chain nel momento in cui decide. Si lavora per approssimazioni, non per decisioni.

Category massimizza il sell-through. Supply chain minimizza il costo di trasporto. Finance chiude il mese. Nessuna di queste ottimizzazioni è sbagliata in sé. Il problema è che nessuna tiene conto delle altre due, e l'impatto complessivo non lo vede nessuno finché non è già nel conto economico.

## COME FUNZIONA DAVVERO IL PROCESSO DECISIONALE

Chi lavora nella GDO sa che il processo è sequenziale per forza, non per scelta. Il category manager decide cosa entra a scaffale basandosi su sell-out, trattative con i fornitori, benchmark di categoria. Questa è la sua metrica, il suo mandato, il suo orizzonte temporale. Il responsabile supply chain riceve quella lista e costruisce i flussi logistici nel modo più efficiente che riesce a costruire, con i vincoli che ha. Il finance misura cosa è successo e produce report che arrivano quando quelle decisioni sono già operative da settimane.

Non è una disfunzione. È come il settore ha sempre funzionato, e per lungo tempo ha tenuto. I margini erano più ampi, le inefficienze venivano assorbite nel volume, i fornitori coprivano parte del rischio con i listini. Oggi non è più così. L'inflazione dei costi energetici, la pressione delle private label, il cambiamento delle abitudini di acquisto e la frammentazione dei canali hanno ridotto gli spazi di errore. Il sistema che prima assorbiva ora amplifica. E la tensione tra category e supply chain, che esisteva già, è diventata più costosa da ignorare.

---

*La perdita di valore non viene da decisioni sbagliate. Viene da decisioni prese senza visibilità sull'impatto complessivo.*

---

La ricerca sui sistemi di supply chain retail lo documenta: all'aumentare della varietà di prodotto, i costi operativi crescono in modo non lineare. Un'azienda con 30.000 SKU attivi non ha il doppio dei problemi di una con 15.000. Le interazioni tra prodotti, fornitori, canali e punti vendita si moltiplicano a ogni codice aggiunto, e ogni nuova complessità ha un costo che non compare in nessun report di categoria e non ha un responsabile designato.

## DOVE SI PERDE IL MARGINE, GIORNO DOPO GIORNO

Ci sono tre meccanismi attraverso cui la GDO erode valore in modo sistematico e invisibile. Il primo è l'SKU con margine lordo accettabile ma costo logistico fuori controllo: consegne

frequenti, difficoltà di integrazione nei carichi, costi di handling elevati. Il margine netto, una volta sottratti i costi di servizio effettivi, è negativo. Da nessun KPI di categoria risulta questo. Il prodotto "va bene" finché qualcuno non fa i conti completi, cosa che raramente accade prima che il danno sia già fatto.

In un assortimento tipico di 25.000-30.000 SKU, una quota non trascurabile di codici rientra in questa categoria. Non sono prodotti che non vendono. Vendono. Ma costano più di quanto rendono, una volta che si somma tutto: logistica, gestione delle scorte, resi, handling, rotture. Il numero esatto varia per azienda e per categoria, ma il fenomeno è strutturale.

Il secondo meccanismo è la domanda irregolare che forza rifornimenti non pianificati. Un camion che parte con il 70% di saturazione invece dell'85% non sembra un problema grave in sé. Moltiplicato per centinaia di consegne settimanali, su base annua, diventa una voce di costo concreta, spesso invisibile nei budget perché distribuita su molte voci diverse.

Il terzo è il più controintuitivo: **l'assortimento che peggiora la saturazione dell'intera rete**. Un prodotto voluminoso e leggero, o con packaging non impilabile, riduce la densità di carico di ogni spedizione che lo include. Il suo cost-to-serve non è solo il costo diretto che genera. È anche il costo che trasferisce sugli altri prodotti, peggiorando l'efficienza distributiva dell'intera operazione. Non compare in nessun report. Non ha un responsabile. Esiste comunque.

Nessuno di questi problemi emerge da un'analisi di categoria standard. Emergono solo quando si incrocia il dato di vendita con il dato logistico, per SKU, in modo sistematico. Nella maggior parte delle aziende questo incrocio non avviene, non perché nessuno lo voglia, ma perché nessuno ha gli strumenti per farlo a quella scala.

## PERCHÉ IL PROBLEMA RESISTE

I limiti che bloccano la GDO su questo fronte non sono principalmente tecnologici. Sono organizzativi e strutturali, e si rinforzano a vicenda in modo che rende difficile anche solo sapere da dove cominciare.

Il primo è la complessità della simulazione. Rimuovere 200 SKU dall'assortimento ha effetti a cascata su frequenza di consegna, saturazione dei camion, sell-through delle categorie adiacenti, comportamento del cliente. Non si stima con un foglio di calcolo. Nessun team ha il tempo per farlo manualmente su scala, e anche quando ci prova, lavora su semplificazioni che possono generare conclusioni fuorvianti tanto quanto l'assenza di analisi.

Il secondo è la dimensione bruta. Una GDO medio-grande gestisce tra 20.000 e 50.000 SKU attivi. Calcolare il cost-to-serve reale per ognuno di essi, disaggregato per canale e punto vendita, è fuori portata per qualsiasi processo manuale, indipendentemente da quanto sia competente il team.

Il terzo è la frammentazione dei dati. POS, WMS e TMS raramente dialogano in tempo reale. Le informazioni esistono, ma vivono in sistemi con logiche diverse, aggiornati con frequenze diverse, gestiti da funzioni diverse. Nessuno le ha mai integrate in una vista unica che sia disponibile nel momento della decisione, non solo a consuntivo.

Il quarto, forse il più sottovalutato: l'assenza di un numero condiviso. Dire che un prodotto "è costoso da gestire" non basta per rimuoverlo dall'assortimento, specie quando il fornitore ha un contratto e la categoria ha obiettivi di referenziazione. Serve sapere esattamente quanto. Quanto vale tenerlo rispetto a toglierlo? Qual è il breakeven tra complessità logistica e contribuzione di categoria? Senza quella quantificazione, la decisione resta guidata dall'istinto, dalla storia, o dal rapporto di forza con il fornitore.

#### DECISIONI IN SILOS: IL COSTO NASCOSTO

##### Category Management

Decide l'assortimento sulla base di sell-out e trattative fornitori. Nessuna visibilità sul cost-to-serve logistico al momento della decisione.

##### Supply Chain

Ottimizza trasporti e scorte ereditando le scelte di assortimento come vincoli fissi. Non come variabili su cui agire.

##### Finance

Misura la marginalità ex post. Quando le inefficienze sono già nei numeri e le decisioni già operative.

#### COSA CAMBIA CON I SISTEMI DI AI: TRE COSE CONCRETE

I sistemi di AI non risolvono questo problema perché sono nuovi o perché "trasformano i processi". Lo risolvono per un motivo preciso: sono la prima tecnologia in grado di elaborare simultaneamente la quantità di dati necessaria per stimare il cost-to-serve per SKU in modo abbastanza rapido da essere utile prima che la decisione venga presa. Non dopo.

La prima capacità è la **visibilità ex ante**. Modelli allenati sui dati storici di vendita, logistica e distribuzione possono stimare quanto costa davvero servire ogni SKU, disaggregato per canale, punto vendita, stagione. Non è una stima perfetta, e chi lavora in questo settore sa che nessuna stima lo è. È però un numero disponibile nel momento in cui

serve, invece che tre mesi dopo. La differenza non è nella precisione della previsione. È nel fatto che si può decidere prima che il costo esista, non dopo averlo subito.

La seconda è la **simulazione di scenari**. Cosa succede alla saturazione dei camion se si rimuovono i 200 SKU a cost-to-serve negativo? Come cambia il fill rate nelle prime settimane? Quale impatto sulle categorie adiacenti? Oggi questi scenari richiedono settimane di analisi manuale e producono risultati che arrivano troppo tardi per influenzare le decisioni in corso. Con sistemi adeguati, si eseguono in minuti, con output che un category manager e un responsabile logistico possono discutere insieme, nello stesso momento, prima di decidere.

La terza capacità è quella che incide di più sull'organizzazione: **l'integrazione decisionale**. Non si tratta di sostituire il giudizio di chi conosce il mercato o la rete distributiva. Si tratta di creare le condizioni perché funzioni che oggi parlano lingue diverse arrivino alla stessa decisione con le stesse informazioni. Il category manager vede il costo logistico prima di finalizzare l'assortimento. Il supply chain manager vede l'impatto delle sue scelte di rete sulle categorie. Il finance ha i numeri prima che il mese si chiuda. Non è una promessa tecnologica. È un cambio nel flusso decisionale.

La ricerca ISM documenta che sistemi di AI applicati al forecasting e all'allocazione riducono le inefficienze operative in modo misurabile. Non è una prospettiva futura. È una capacità disponibile adesso, per chi sceglie di applicarla con metodo, con dati puliti, e senza aspettarsi che il sistema risolva problemi organizzativi che esistevano prima di lui.

## QUANTO VALE: I NUMERI CHE CONTANO

Le stime McKinsey su retail analytics indicano che miglioramenti integrati nella supply chain possono generare fino a 0,5 punti percentuali di margine aggiuntivo. Su 2 miliardi di fatturato, sono 10 milioni di euro di EBITDA. Il numero è credibile, ma è l'aggregato. La domanda più utile è capire da dove viene quella cifra.

Una parte viene dall'ottimizzazione della frequenza delle consegne. Una parte dalla saturazione dei camion. La componente spesso più rilevante, però, viene dalla rimozione o riposizionamento degli SKU a cost-to-serve negativo: quelli che nessuno stava misurando, perché il loro costo era distribuito su voci diverse e non compariva in modo diretto in nessun report di categoria. Rimuoverli non è semplice, perché spesso ci sono contratti, relazioni commerciali, logiche di assortimento complessive. Ma sapere quali sono cambia già il quadro negoziale.

Leva di ottimizzazione	Impatto stimato	Visibilità attuale
Rimozione SKU a cost-to-serve negativo	+0,1 / +0,2 p.p. margine	Quasi nessuna
Ottimizzazione frequenza consegne	+0,1 p.p. margine	Parziale
Migliore saturazione camion	+0,05 / +0,1 p.p. margine	Limitata
Riduzione rotture di stock su A-brand	+0,1 p.p. margine	Alta

Nella GDO i volumi trasformano frazioni di punto percentuale in decine di milioni di euro. Uno 0,2% di riduzione sui costi logistici, su 5 miliardi di fatturato, vale 10 milioni. Non richiede di aumentare le vendite. Non richiede di rinegoziare i contratti con i fornitori principali. Richiede di smettere di decidere alla cieca su una parte del portafoglio che nessuno ha mai misurato davvero.

## LA TESI

La GDO ha investito molto in tecnologia negli ultimi vent'anni. Ha CRM, WMS, TMS, sistemi di demand forecasting, strumenti di revenue management. Ha più dati di quanti riesca a usare. Il problema non è mai stata la mancanza di informazioni.

Il problema è che queste informazioni non sono mai arrivate insieme, al momento giusto, alla persona che doveva decidere. Le decisioni più costose, quelle su quali prodotti tenere a scaffale, con quale frequenza rifornirli e attraverso quali nodi della rete, continuano a essere prese funzione per funzione, con metriche diverse, su orizzonti temporali diversi, senza mai costruire una vista comune sull'impatto reale.

**Il vantaggio competitivo non sarà avere più prodotti. Sarà sapere quali togliere.**

Le aziende che riusciranno a misurare il cost-to-serve reale per SKU e a integrarlo nelle decisioni di category e supply chain avranno un vantaggio concreto e difficile da colmare. Non perché abbiano più dati degli altri. Perché avranno finalmente smesso di ignorarne il valore.

---

## NOTA METODOLOGICA

*Questa analisi integra evidenze da oltre 50 pubblicazioni accademiche e report di settore su logistica della distribuzione, ottimizzazione dell'assortimento e sistemi di supporto alle decisioni*

*nella grande distribuzione organizzata. Le stime di impatto economico si basano su benchmark McKinsey Retail Analytics e su studi di ottimizzazione operativa applicata alla GDO europea e nordamericana.*

*Vedrai Observatory è il centro studi e ricerche di Vedrai S.p.A. Analizza dati macroeconomici, trade flow e scenari di mercato per produrre insight azionabili a supporto delle decisioni aziendali.*