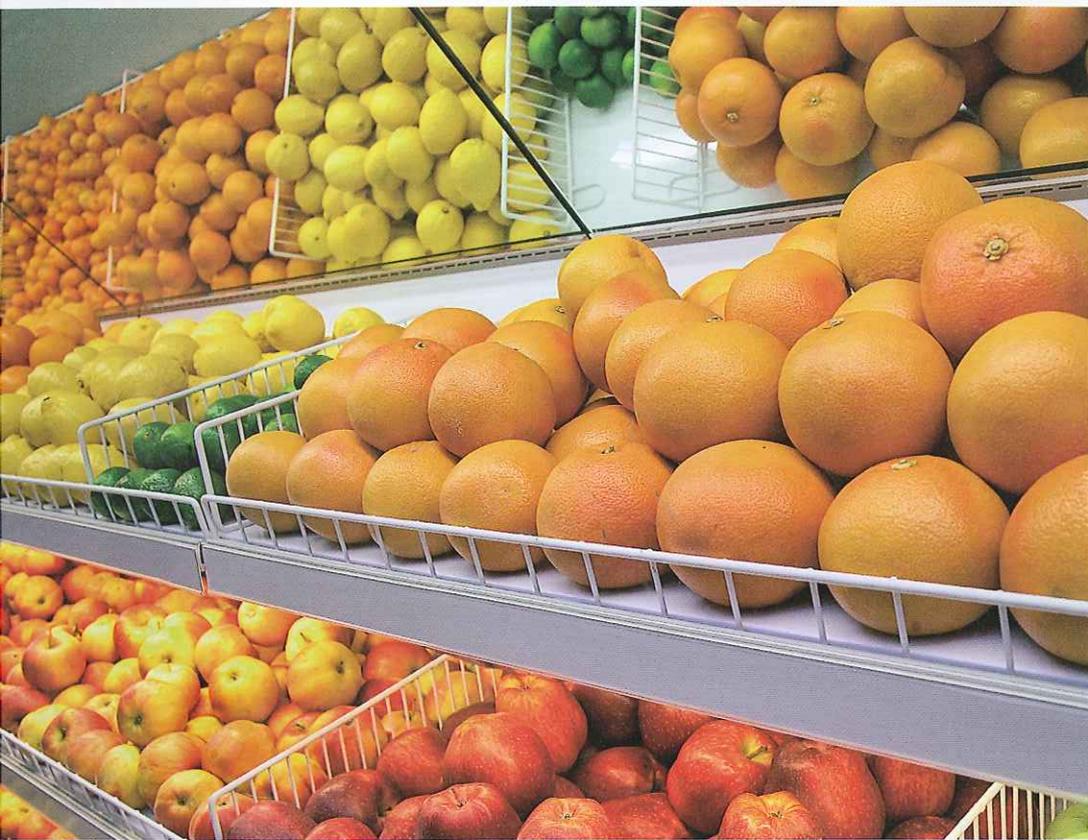


Eliminare gli sprechi



A nessuna azienda piace creare eccedenza e occorre riconoscere che anche con la più attenta delle pianificazioni non è possibile eliminarla. Si apre quindi una sfida duplice per le aziende, in primis per i direttori della logistica: ridurre il più possibile l'entità delle eccedenze e lavorare per ridurre lo spreco.

Marco Melacini, Miriam Pollo
Politecnico di Milano

Le oltre 70.000 imprese di trasformazione alimentare, con un fatturato complessivo pari a 106,8 miliardi di euro (fonte Istat, anno 2007) rappresentano un anello di grande importanza nella filiera. Come già descritto nella prima parte di questo articolo pubblicata sul numero di novembre di Logistica, l'entità dell'eccedenza è pari a 181.000 t annue, pari a circa il 0,4% della produzione complessiva, mentre il valore dello spreco è pari a 81.000 t annue, pari al 44,7% dell'eccedenza prodotta. Ai fini della riduzione dell'eccedenza e dello spreco è interessante esaminare le causali di generazione dell'eccedenza e i fattori che

spingono a utilizzare le diverse modalità di gestione per le aziende di questo stadio della filiera.

L'eccedenza alimentare si genera principalmente per il raggiungimento della *sell-by date* interna degli alimenti (il 66,9% del volume dell'eccedenza si genera per questa causale). In secondo luogo influisce la non vendibilità del prodotto per la non conformità agli standard richiesti dalla produzione o dal circuito di vendita (12,2%). Nella causale "non conformità agli standard di mercato" rientrano le non conformità di prodotto ai requisiti posti dal processo di trasformazione o dal circuito di vendita, quali ad esempio

le caratteristiche estetiche. Le non conformità di prodotto portano ad estromettere dal normale circuito di vendita prodotti perfettamente idonei al consumo dal punto di vista delle caratteristiche nutrizionali. Un'incidenza percentuale di poco minore la si riscontra a causa di resi contestuali alla consegna (9,1%). I resi da parte del cliente contestualmente alla consegna possono verificarsi sia per problemi relativi alla composizione dell'ordine sia per problemi relativi al rispetto delle fasce temporali della consegna. A fronte del rifiuto della merce da parte del cliente, se non vi è la possibilità di reindirizzare il carico verso altri clienti i prodotti resi generano

eccedenza. Il re-indirizzamento dei carichi è reso ancora più complesso dalla prassi sempre più diffusa di non ritirare un carico con una data di scadenza più ravvicinata rispetto a quella di un carico già ricevuto. Pertanto se il re-indirizzamento del carico non viene effettuato in tempi brevi, si genera eccedenza di prodotti perfettamente consumabili e con elevata shelf life residua. La necessità di re-indirizzare il carico in tempi brevi si scontra, però, con l'esigenza di svolgere un controllo qualitativo (dell'intero carico in alcuni casi, a campione in altri) sui resi. Da ultimo, l'eccedenza alimentare si genera a causa di resi per invenduto (6,1%)

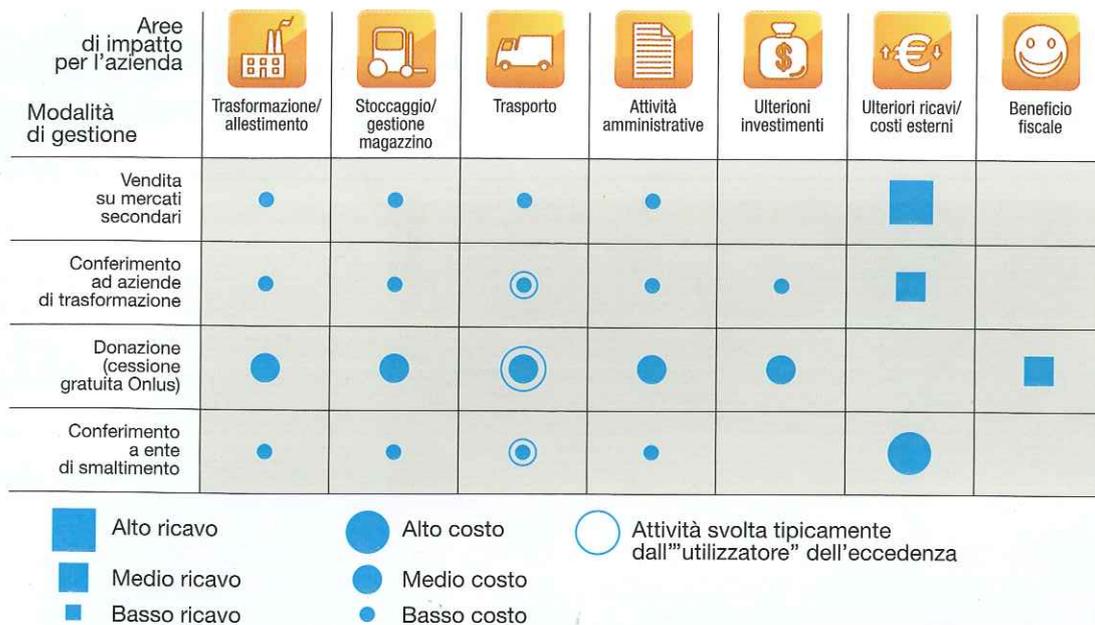


Fig. 1 - Impatto delle modalità di gestione dell'ecceденza secondo la prospettiva di un'azienda di trasformazione.

e a causa della presenza di packaging non conforme agli standard richiesti (5,7%).

A sua volta ogni singola causa di generazione dell'ecceденza è legata ad altri fattori, di più difficile quantificazione. Ad esempio, il raggiungimento della sell-by date interna è legata a errori di pianificazione della produzione, alla dimensione dei lotti minimi di produzione e a errori previsionali. A loro volta gli errori previsionali sono legati alla variabilità della domanda e all'incidenza delle promozioni.

Bisogna sottolineare che le causali evidenziate non sempre comportano la creazione di ecceденza alimentare. Infatti, in taluni casi è ancora possibile immettere i prodotti nel circuito commerciale, in seguito a particolari accorgimenti. Ad esempio, nel caso in cui alcuni prodotti abbiano subito un danneggiamento nell'imballo secondario, alcune aziende prevedono la sostituzione dell'imballo (sostenendo il relativo costo di manodopera

e materiale) e la successiva vendita del prodotto.

Polarizzazione su due alternative

Passando alla modalità di gestione dell'ecceденza i risultati evidenziano una polarizzazione su due alternative: donazione ad enti caritativi (35,3%) e conferimento ad enti di smaltimento (32,2%). Le aziende dimostrano inoltre una buona capacità di vendita sui mercati secondari (20%), in quanto tipicamente la sell-by date su questi mercati è meno stringente rispetto ai canali di vendita principali. Risulta non trascurabile il ricorso al conferimento ad aziende di trasformazione (12,5%), in quanto molto spesso non si tratta di conferimento gratuito, ma di vendita del prodotto. La donazione a food bank o enti caritativi è più frequentemente utilizzata nelle aziende appartenenti al segmento ambiente (42,1%), ha una buona diffusione anche nel segmento freschi (27,6%), mentre è poco adottata nel

segmento dei surgelati (1,5%), a causa soprattutto dell'alta intensità di gestione richiesta agli enti che se ne dovrebbero fare carico (sia per il trasporto sia per la conservazione di grandi quantità di prodotto). Soffermandosi sulle implicazioni economiche delle diverse modalità di gestione, ciascuna modalità di gestione comporta lo svolgimento di alcune attività: la trasformazione o l'allestimento del prodotto, lo stoccaggio e la gestione a magazzino, il trasporto e lo svolgimento delle pratiche amministrative. Esaminando le attività richieste dalle diverse modalità di gestione alle aziende di trasformazione, evidenziate nella Fig. 1, si possono trarre alcune considerazioni di carattere generale. La vendita nei mercati secondari presenta spesso fonti di ricavo che permettono di coprire i costi di gestione dell'ecceденza e in parte anche i costi di produzione. Anche il conferimento ad aziende di trasformazione, in alcuni casi, può costituire una fonte di

ricavo (seppur inferiore rispetto a quanto ottenibile dalla vendita nei mercati secondari) che permette di coprire i costi di gestione. In questo secondo caso, inoltre, il costo di trasporto è spesso sostenuto dalle aziende a cui è conferito il prodotto. Potrebbe, però, essere richiesto un investimento in contenitori per l'accumulo delle ecceденze generate.

Analizzando la donazione a enti caritativi o food bank si osserva da una parte l'assenza di ricavi, dall'altra un incremento nei costi di gestione. È necessario, infatti, effettuare un'accurata cernita della merce e mantenere accuratamente l'ecceденza al fine di conservare le caratteristiche qualitative idonee al consumo (il costo di stoccaggio è più significativo nel segmento freschi e surgelati). Inoltre, dal punto di vista amministrativo è necessario, per ogni donazione, contattare l'ente caritativo o la food bank interessata, compilare pratiche specifiche (tra cui il documento di trasporto e l'eventuale raccomandata con avviso di ritorno all'Ufficio delle Entrate) e archiviare i documenti che l'ente caritativo o la food bank farà pervenire a seguito del prelievo della merce. Qualora l'ente caritativo o la food bank sia una onlus è previsto un beneficio fiscale relativamente all'IVA sul costo di acquisto delle materie prime, la cui entità è funzione della tipologia di merce donata e del luogo di produzione. Da ultimo, questa modalità di gestione - perché possa garantire una buona efficacia - richiede di investire nell'implementazione di un processo strutturato di identificazione e conferimento dell'ecceденza. Tale costo varia in funzione del contesto aziendale considerato e

risulta ad esempio minore nei casi in cui l'azienda che conferisce ha già in piedi un processo strutturato di gestione dell'eccedenza anche prima di considerare il canale della donazione. Il conferimento dell'eccedenza ad enti di smaltimento presenta un elevato costo "esterno", funzione della tariffa di smaltimento e dei volumi generati. Risultano, invece, minimali i costi relativi all'allestimento, allo stoccaggio e all'adempimento delle pratiche amministrative. Bisogna evidenziare che nei casi in cui l'eccedenza venga conferita ad aziende di trasformazione mediante il pagamento di una tariffa, lo schema dei costi è simile a quello relativo a quest'ultima alternativa, ma il costo di smaltimento risulta, tipicamente, inferiore. Lo schema presentato evidenzia che il conferimento ad enti di smaltimento rappresenta in genere la modalità di gestione più onerosa. Pertanto anche dal punto di vista economico, oltre

che sociale e ambientale, è utile ricorrere a quest'alternativa solo quando le altre non sono percorribili.

Implicazioni della ricerca per gli attori economici

La ricerca apre una serie di strade/soluzioni per gli attori della filiera ai fini di incrementare la sostenibilità della stessa.

Trascurando in questa analisi gli attori istituzionali e gli intermediari, le implicazioni per gli attori economici della filiera (in primis aziende di trasformazione, distributori e catene di ristorazione) sono molteplici.

Affinché una quota sempre maggiore di eccedenza alimentare possa essere utilizzata per alimentazione umana, occorre lavorare nell'impostazione dei processi di gestione dell'eccedenza, sia dal punto di vista delle aziende operanti nella filiera agro-alimentare, sia dal punto di vista degli enti beneficiari. Dall'analisi degli studi di caso è emerso che molte

volte la donazione è frutto dell'iniziativa o della buona volontà di alcune specifiche persone che, quando si genera eccedenza (una promozione non andata a buon fine o un reso importante da parte di un cliente che non è possibile re-indirizzare), si adopera per trovare possibili enti caritativi o food bank cui donarla. Spesso è sufficiente che la persona direttamente coinvolta nell'attività di donazione cambi lavoro o mansione perché questa pratica virtuosa venga interrotta. In altre parole, la donazione spesso non è il frutto di un processo strutturato e sistematico.

La definizione di un processo strutturato di gestione dell'eccedenza, chiaro e pre-definito, potrebbe invece aiutare a recuperare maggiori quantitativi con minori risorse (tempo e persone dedicate) e maggiore prevedibilità. Tale processo deve tenere conto della fungibilità dell'eccedenza generata e delle esigenze degli enti coinvolti nella gestione dell'eccedenza. La

strutturazione di questo processo per aziende di grandi dimensioni potrebbe essere incluso in programmi di CSR (Corporate Social Responsibility) di più ampio respiro. Per definire un processo strutturato di gestione dell'eccedenza è necessario comprendere il fenomeno, definire una gerarchia di gestione, decidere il numero e la tipologia di enti da coinvolgere e, da ultimo, definire le specifiche della collaborazione con questi ultimi.

Nella definizione di un processo strutturato un passaggio chiave è la definizione di una gerarchia delle modalità di gestione a cui si intende ricorrere.

Nella Fig. 2, che troverete nella pagina successiva, viene proposta, a titolo esemplificativo, una gerarchia di gestione dell'eccedenza alimentare rielaborata a partire dallo schema proposto da United States Environmental and Protection Agency (EPA, 2012). Tale gerarchia risponde ad obiettivi di sostenibilità

Un esempio di gestione delle eccedenze nel segmento "freschi"

L'azienda è una realtà operante nel settore lattiero-caseario. Il fatturato annuo in Italia è superiore ai 50 milioni di Euro. I prodotti commercializzati sono circa un centinaio. Il canale commerciale è costituito prevalentemente da aziende della distribuzione moderna, mentre il canale logistico si avvale di un network logistico su un livello. I prodotti sono caratterizzati da una shelf life bassa (la vita utile è di circa 30 giorni) e sono affetti da stagionalità della domanda. La sell-by date interna del prodotto è circa 10 giorni.

L'azienda genera un quantitativo annuo di eccedenza pari al 0,6% dei prodotti venduti. La principale causa di generazione del fenomeno è il raggiungimento della sell-by date interna degli alimenti, dovuta a errori di previsione della domanda,



quindi di pianificazione della produzione. Un elemento che influisce notevolmente sull'errata previsione della domanda è la presenza di numerose promozioni e lo scarso

preavviso con cui vengono ricevuti gli ordini da parte della distribuzione moderna (gli ordini vengono ricevuti un giorno per il successivo), che comporta la necessità di tenere un

livello di scorte elevato. Un'ulteriore causa di generazione delle eccedenze è il danneggiamento dell'imballo (il packaging può arrivare danneggiato europeo dagli stabilimenti oppure al ricevimento dal cliente, a causa della sovrapposizione di più bancali durante il trasporto). L'azienda da alcuni anni ha avviato una relazione con un ente caritativo per destinare l'eccedenza alimentare agli indigenti (questa decisione è stata presa prevalentemente per un aspetto etico), coinvolgendo attivamente l'operatore logistico che gestisce il magazzino. Nel caso si generino picchi di eccedenza il ritiro massivo da parte dell'ente caritativo risulta difficile. In tali casi se l'ente non riesca a ritirare e re-distribuire l'eccedenza, questa viene conferita ad aziende specializzate nella produzione di mangimi.



Fig. 2 - Gerarchia di utilizzo dell'eccedenza in accordo a una prospettiva di sostenibilità sociale e ambientale (fonte: elaborazione propria su base EPA, 2012).

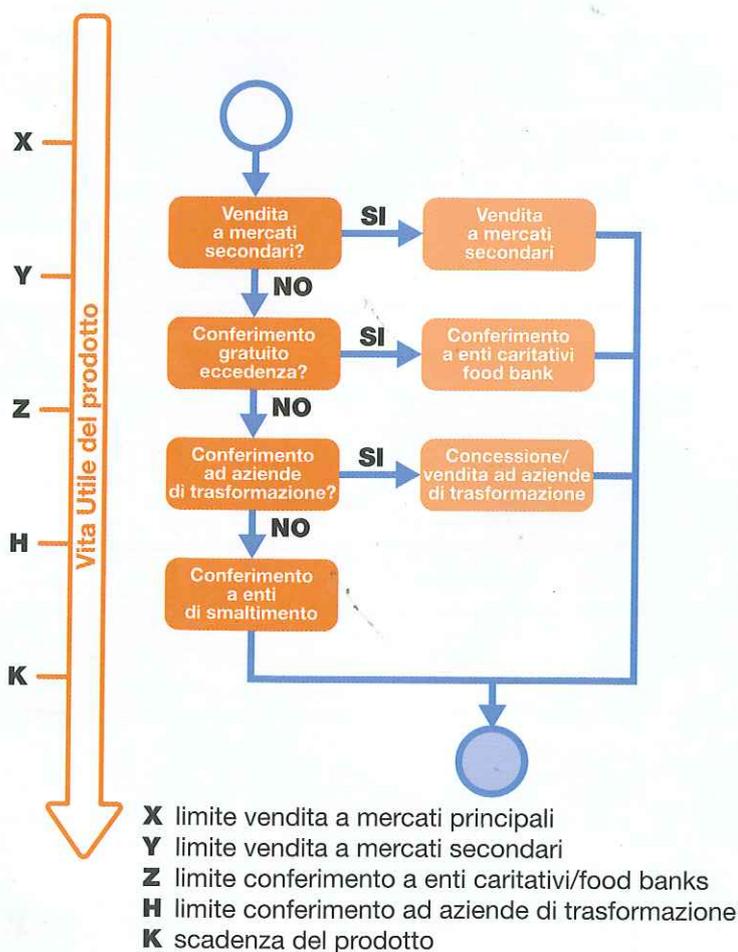


Fig. 3 - Gestione strutturata dell'eccedenza alimentare causata dal raggiungimento della sell-by date interna.

sia dal punto di vista sociale che ambientale. La priorità viene data al recupero per alimentazione umana. Qualora vi siano vincoli in questo senso l'eccedenza può essere utilizzata per l'alimentazione animale, per usi industriali e per il compostaggio. Lo smaltimento come rifiuto in discariche o inceneritori è l'ultima "spiaggia".

Assumendo la prospettiva di una azienda di trasformazione un esempio di processo strutturato di gestione dell'eccedenza (in particolare quella che si origina per il raggiungimento della sell-by date interna dei prodotti), è quello rappresentato nella Fig. 3. Monitorando la vita residua dei prodotti, identificando la prossimità temporale delle diverse date limite e attivando procedure predefinite è possibile evitare che si generi eccedenza alimentare. Le date limite in cui attivare le diverse modalità di gestione possono essere inserite nel sistema informativo aziendale. In questo modo il sistema informativo potrà proattivamente sollecitare l'utilizzo del prodotto secondo la modalità prescelta. È evidente che tanto più le diverse soluzioni vengono intraprese in prossimità delle date limite relative, tanto minore sarà la possibilità di gestire efficacemente l'eccedenza.

Conclusioni

I risultati della ricerca hanno evidenziato l'entità dell'eccedenza e dello spreco in Italia. Premesso che a nessuna azienda piace creare eccedenza (costano quando sono create; costano quando devono essere smaltite; costano perché non soddisfano al fabbisogno per cui sono state prodotte) occorre riconoscere che anche con la

più attenta delle pianificazioni non è possibile eliminarle completamente.

Si apre quindi una sfida duplice per le aziende, e in primis per i direttori delle operations, della logistica e della supply chain. Da una parte ridurre il più possibile l'entità delle eccedenze (durante l'analisi sono state trovate alcune realtà con percentuali di eccedenza superiori ad aziende comparabili) dall'altra lavorare per ridurre lo spreco. La riduzione dello spreco richiede in primis una modifica dei processi dei singoli attori della filiera, con una formalizzazione condivisa in azienda degli stati del prodotto in funzione dei quali attivare le diverse procedure di gestione. In alcuni stadi o segmenti della filiera, dove lo sforzo di gestione non è elevato, la riduzione dello spreco dipende fortemente dalla volontà degli attori della filiera. Si tratta quindi per le aziende che oggi hanno basse percentuali di donazione delle eccedenze di seguire le best practice presenti nella filiera (vedi box). Per la maggior parte dei segmenti della filiera - distribuzione e ristorazione ad esempio - l'intensità di gestione dell'eccedenza può risultare significativa e si rende quindi necessario identificare nuovi modelli o sistemi di incentivazione per aumentare il recupero dell'eccedenza e quindi ridurre lo spreco alimentare. La ricerca ha evidenziato che la riduzione dello spreco è possibile. L'augurio è che tra qualche anno sia possibile documentare una riduzione dello spreco, grazie alle nuove iniziative messe in atto in tal senso. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numerosi riferimenti bibliografici sono disponibili su richiesta alla redazione.