

Prevenzione e trattamento delle eccedenze alimentari

Linee guida ECR
Febbraio 2014

Prevenzione e trattamento delle eccedenze alimentari



Indice

ECR Italia	5
Le imprese aderenti a ECR Italia	6
Il gruppo di lavoro	7
Obiettivi del documento	8
1. Premessa	9
2. Il fenomeno in Italia	12
3. La gestione delle eccedenze alimentari	18
4. Prevenire: Misurare per intervenire	21
5. Prevenire: Coinvolgere	29
6. Prevenire: Prevedere	32
7. Prevenire: Disegnare e Semplificare	42
8. Conclusioni	44
9. Allegati	46

ECR Italia

Missione

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie alla adozione di un modello collaborativo.

Obiettivi

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema industria-distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore.

L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

Strategia

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra industria e distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni.

ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

Le imprese aderenti a ECR Italia

Imprese di distribuzione

Auchan - SMA
Autogrill
Billa AG - REWE
Carrefour-GS
Conad
Coop Italia
Crai
Despar Italia
Esselunga
Interdis
Metro Italia
Selex
Sigma
SISA

Imprese di produzione

Barilla
Bauli
Beiersdorf
Bic Italia
Bolton Services
Cameo
Campari
Carapelli
Cloetta Italia
Coca-Cola HBC Italia
Colgate Palmolive
Conserve Italia
Danone
D&C
Diageo
Elah Dufour
Eridania
Fater
Ferrarelle
Ferrero
FHP
Glaxo Smithkline
Granarolo
Heineken
Henkel
Johnson & Johnson
Kellogg Italia
Kimberly-Clark
La Doria
Lavazza
L'Oréal Italia
Martini & Rossi
Mondelez Italia
Montenegro
Müller
Nestlé Italiana
Perfetti Van Melle
Parmalat
Heinz
P&G
Reckitt Benckiser
S.C. Johnson
Sanpellegrino
Star
Unilever Italia

Il Gruppo di lavoro

Aziende di produzione

Azienda	Nome
Co-chairman Mondelez Italia	<i>Renato Di Ferdinando</i>
Barilla	<i>Luca Ruini, Davide Valentini</i>
Campari	<i>Luca Saporetti</i>
Carapelli Firenze	<i>Raffaella Mangiagalli, Luca Musocco</i>
Danone	<i>Pasquale Fileccia</i>
Ferrero	<i>Emanuele Bellucci, Ermanno Bellezza</i>
Mondelez Italia	<i>Patrizia Alter, Silvia Saccani</i>
Müller	<i>Michele Silvestri</i>
Nestlé Italiana	<i>Giuseppe Cigarini, Elena Daffan, Francesca Sartore</i>
Nestlé Waters	<i>Davide Sole, Luigi Terzi</i>
Unilever	<i>Andrea Piccolo</i>

Aziende di distribuzione

Azienda	Nome
Co-chairman Sma	<i>Carlo Delmenico</i>
Autogrill	<i>Dora Dabizzi, Maximiliano Negroni</i>
Carrefour	<i>Michele Conte, Fabrizio Oricchio</i>
Coop Italia	<i>Riccardo Giuliani</i>
Conad	<i>Andrea Mantelli, Alberto Moretti, Eleonora Sala</i>
Metro	<i>Simona D'Altorio, Giovanni Melzi</i>
Sisa	<i>Daniele Ameduri</i>
Sma	<i>Carlo Ferraro</i>

I lavori sono stati coordinati e facilitati da:

Marco Eccheli e Duilio Matrullo – Bain & Company
Silvia Scalia – GS1 Italy | Indicod-Ecr

Obiettivi del documento

In un mondo in cui più di un miliardo di persone soffre la fame, lo spreco di cibo è uno dei grandi paradossi del nostro tempo.

ECR, insieme alle aziende aderenti di Industria e Distribuzione, ha costituito un tavolo di lavoro per affrontare il tema, focalizzandosi sugli aspetti che toccano i processi di interfaccia tra le imprese industriali e distributive.

Ridurre gli sprechi significa lavorare in un'ottica collaborativa in azienda e lungo tutta la filiera, dal magazzino del produttore allo scaffale del punto di vendita, intervenendo sugli assi della prevenzione, redistribuzione, riciclo, recupero ed eliminazione delle eccedenze.

Ambito di intervento prioritario è stato, in questa prima fase dei lavori, identificare azioni ed iniziative finalizzate innanzitutto alla prevenzione, per evitare che le eccedenze di cibo si trasformino in sprechi.

Partendo dagli studi esistenti e dalle esperienze di tante aziende del largo consumo concretamente impegnate su questo fronte, sia in Italia che all'estero, abbiamo misurato l'entità del fenomeno e identificato le principali cause.

Da qui, il gruppo ECR ha identificato 5 principali assi di intervento:

1. **Misurare per intervenire:** ovvero misurare l'eccedenza e sviluppare sistemi di allerta che attivino piani di intervento.
2. **Coinvolgere:** migliorare la consapevolezza, coinvolgere e motivare i dipendenti.
3. **Prevedere:** migliorare l'accuratezza delle previsioni e massimizzare la disponibilità di prodotto.
4. **Disegnare:** migliorare la progettazione del prodotto e dell'imballaggio in ottica sostenibile.
5. **Semplificare:** effettuare verifiche e revisioni di gamma alla luce dei possibili impatti in termini di creazione di eccedenze.

Tali ambiti di lavoro sono stati oggetto di approfondimento nel corso di workshop tematici, nei quali sono stati discussi i possibili interventi migliorativi attivabili e condivise le best practice per la gestione delle eccedenze.

Il presente documento mira a illustrare il lavoro e la riflessione del gruppo ECR, mostrando soluzioni e percorsi possibili e fornendo esempi pratici di strumenti di controllo e monitoraggio del processo.

1. Premessa

Il tema delle eccedenze alimentari è al centro di numerose iniziative nei paesi sviluppati ed in Italia, dove l'attenzione del consumatore e la sensibilità dei media sono in costante aumento, a seguito della maggior conoscenza del fenomeno e dei suoi impatti, che sono non solamente economici ma anche etici ed ambientali.

Nel corso del 2013, ECR Italia nella logica della progettualità di sistema, ha avviato un percorso volto a razionalizzare le iniziative esistenti e incentivare le aziende ad attivare programmi specifici, con focus sui processi di relazione tra Industria e Distribuzione, e particolare enfasi sulle attività di prevenzione.

L'obiettivo finale è quello di diffondere le best practice individuate, definire metriche e strumenti per l'identificazione, il monitoraggio e la gestione del processo complessivo, ed incentivare le aziende a attivare programmi di riduzione delle eccedenze.

Nel seguito del documento definiamo (in accordo con "Dar da mangiare agli affamati" - P.Garrone, M.Melacini, A.Perego; Politecnico di Milano, 2012):

- **Eccedenza alimentare:** la componente della disponibilità alimentare che viene prodotta/distribuita/servita ma che per varie ragioni non viene venduta o consumata.
- **Spreco alimentare:** la quota parte della eccedenza alimentare che non viene recuperata per il consumo umano o per l'alimentazione animale.

Nel mondo, la FAO stima gli sprechi alimentari in 1,3 miliardi di tonnellate all'anno, considerando l'intera filiera produttiva (dalla produzione e raccolta agricola sino al consumo finale), con circa 1 miliardo di persone che soffrono di malnutrizione, ed un numero paragonabile che soffrono delle conseguenze dell'eccesso di nutrizione (malattie metaboliche, cardio-circolatorie etc); sono numeri impressionanti, tanto più se si considera che nel mondo ogni anno si stimino 36 milioni di decessi per malnutrizione e 29 milioni di decessi causati da eccesso di cibo.

Gli sprechi alimentari hanno, oltre al valore economico del cibo sciupato, rilevanti impatti etico-sociali, che derivano dalla coesistenza di fenomeni di spreco rispetto a difficoltà di accesso al cibo, ed ambientali, quali spreco di risorse idriche ed energetiche utilizzate per la produzione (figura 1).

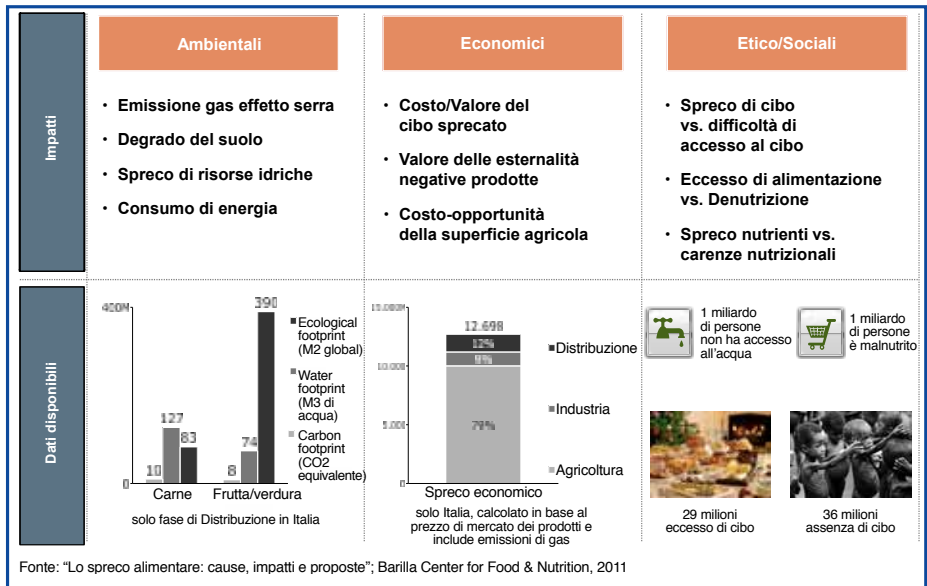


Figura 1 – Le eccedenze alimentari: gli impatti e gli sprechi

Le cause che determinano eccedenze, rimanenze o sprechi sono molteplici e peculiari delle singole fasi della filiera (figura 2), quali:

- produzione e raccolta agricola: limite nelle tecniche agricole, fattori climatici, surplus produttivi, dinamiche legate a domanda/offerta e relativo impatto sui prezzi;
- trasformazione industriale: limiti tecnici di processo, errori previsionali;
- distribuzione: difficoltà di previsione della domanda (in particolare su lanci di nuovi prodotti e campagne promozionali), danneggiamenti al prodotto e al packaging in fase di trasporto e stoccaggio, errori nelle procedure di gestione degli stock;
- consumo domestico / ristorazione: eccedenza sugli acquisti e sulle porzioni preparate, errori di conservazione e di interpretazione delle etichette.

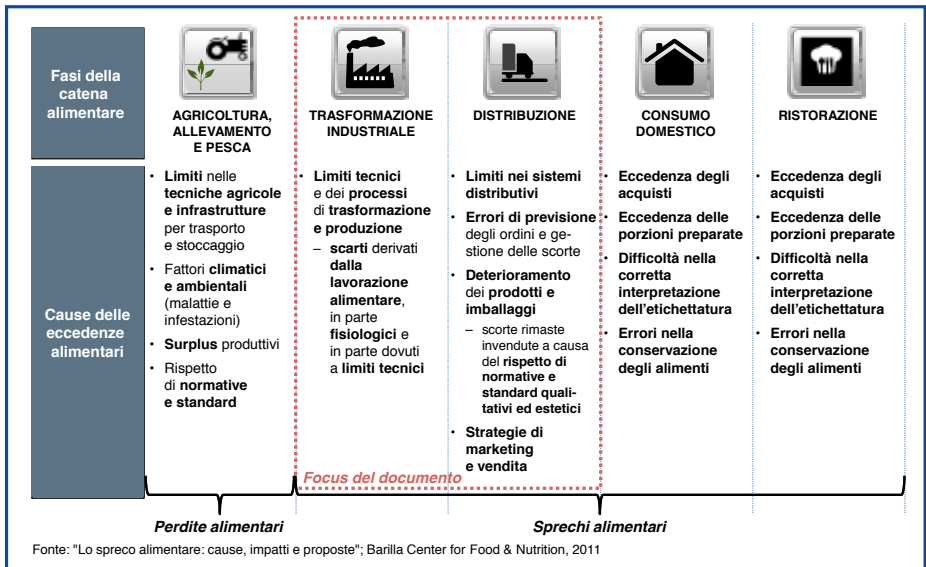


Figura 2 – Le eccedenze alimentari: le cause che determinano gli sprechi per singola fase della catena alimentare

Inoltre si riscontra come nei paesi in via di sviluppo, le perdite siano concentrate nella prima parte della filiera, a causa dei limiti nelle tecniche di coltivazione, raccolta e conservazione, e per la mancanza di adeguate infrastrutture per il trasporto e l'immagazzinamento, mentre nei paesi industrializzati una quota significativa è relativa alle fasi finali di consumo (domestico e ristorazione).

La chiave per la riduzione degli sprechi alimentari è un approccio alla gestione delle eccedenze che sia collaborativo (soluzioni e flussi informativi condivisi tra i diversi partner della filiera, con una visione "di sistema"), e strutturato (processi e metodologie specifiche, focus organizzativo dedicato).

In particolare, l'approccio collaborativo è fondamentale in quanto lo spreco spesso si genera dai processi di interfaccia tra attori lungo la filiera, ed una soluzione individuata da un singolo attore può aver l'effetto di uno "spostamento" dello spreco sulla controparte e non di una reale eliminazione dello stesso; inoltre, la lotta agli sprechi afferma la responsabilità sociale del sistema delle imprese che applicano tali politiche, al di là delle dinamiche competitive tra le stesse.

2. Il fenomeno in Italia

In Italia, gli sprechi alimentari pro-capite sono stimati in 149 kg annui, un livello inferiore rispetto alla media europea di 180 kg annui; gli sprechi alimentari domestici/ristorazione, sono pari a 108 kg annui (superiori ai 76 kg annui di media europea), mentre gli sprechi alimentari non domestici/ristorazione sono pari a 41 kg annui, in linea con Germania e Francia ed inferiori alla media europea (figura 3).

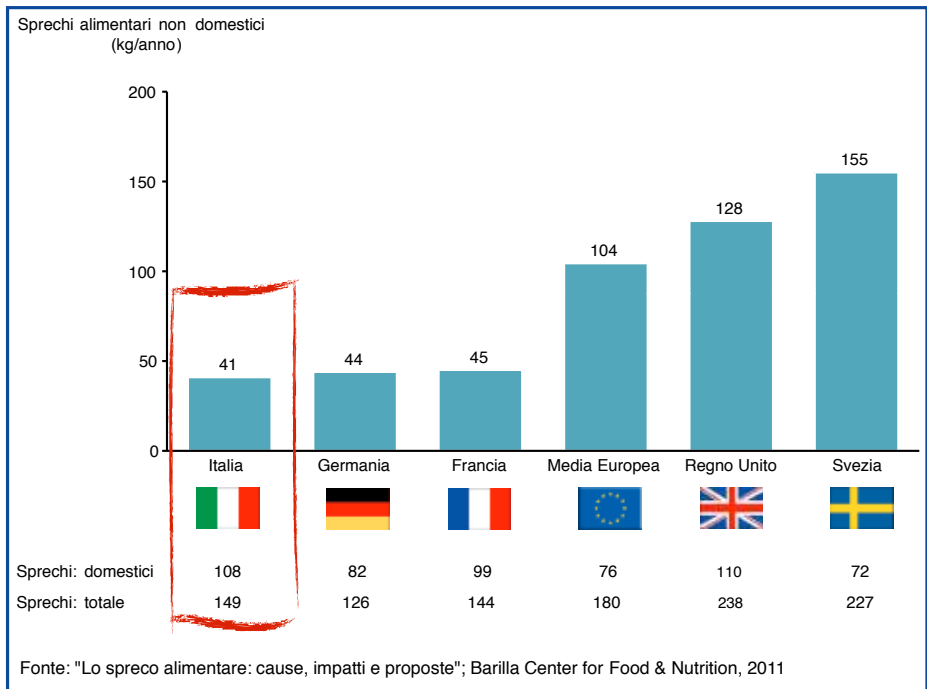


Figura 3 – Le eccedenze alimentari: gli sprechi alimentari pro-capite generati in Europa

Complessivamente, nella filiera agroalimentare italiana, la quantità di eccedenza (figura 4) è pari a 6 milioni di tonnellate annue, pari al 17,4% dei consumi finali; le attività di trasformazione e distribuzione, su cui si focalizza il documento rappresentano circa 1 milione di tonnellate annue.

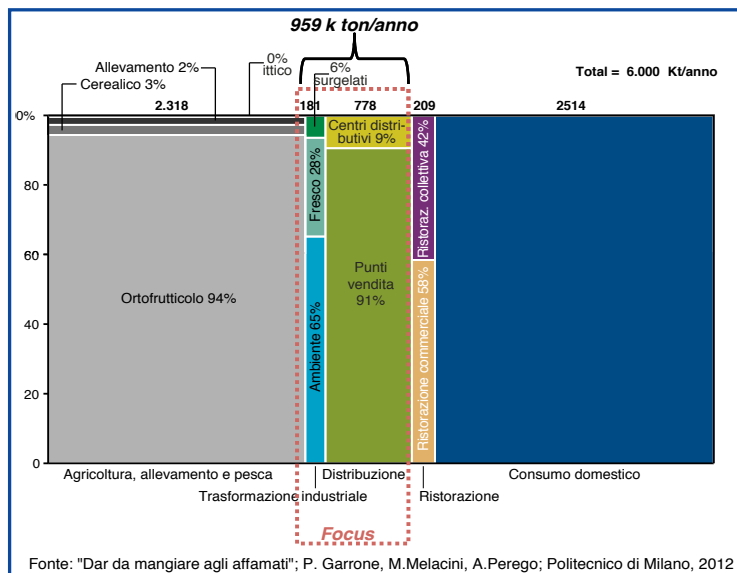


Figura 4 – Dimensione della eccedenza alimentare in Italia lungo la filiera agroalimentare

L'incidenza % dell'eccedenza rispetto ai volumi trattati varia considerevolmente tra le diverse fasi della filiera, ed è pari allo 0,4% per le attività di trasformazione ed all'1,4% per la distribuzione (figura 5); le fasi finali di consumo, sia nel canale ristorazione che domestico, si caratterizzano per incidenza dell'eccedenza molto elevate (tra il 6 e l'8%).

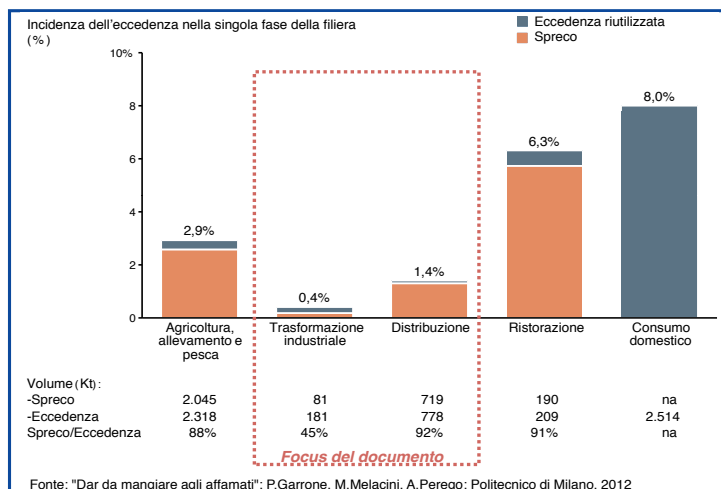


Figura 5 – Eccedenza alimentare in Italia nelle diverse fasi della filiera alimentare

È da rilevare inoltre come grandissima parte delle eccedenze alimentari, pari complessivamente al 92%, non vengano riutilizzate e costituiscano pertanto uno spreco (figura 6). Tali incidenze variano per fase: mentre nella fase di raccolta ed allevamento viene sprecato l'88% dell'eccedenza, nella fase di trasformazione industriale viene sprecato il 45% dell'eccedenza grazie ad una maggiore fungibilità (cioè la possibilità di utilizzare l'eccedenza con un livello minimo di attività aggiuntiva); nelle fasi di distribuzione e nel canale ristorazione viene sprecato circa il 91-92% dell'eccedenza alimentare; infine il consumo domestico si caratterizza per uno spreco pressoché totale.

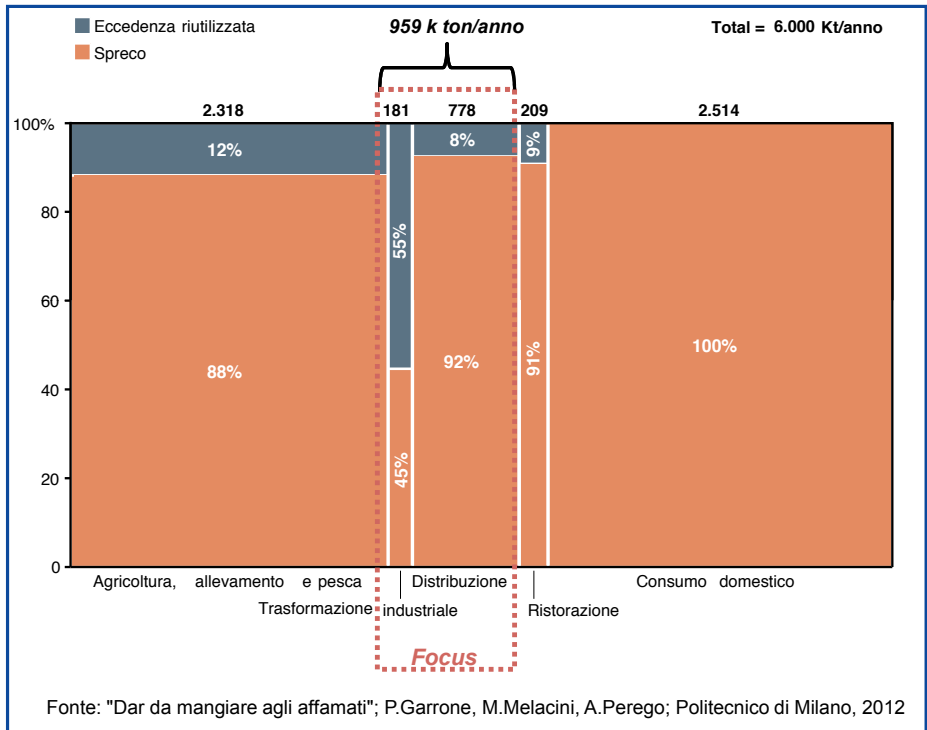


Figura 6 – Dimensione della eccedenza alimentare in Italia lungo la filiera agroalimentare

Focalizzandoci sulla fase di trasformazione industriale (figura 7), si rileva che circa 80 mila tonnellate annue, quasi esclusivamente di prodotti "Ambiente" (cioè di alimenti conservabili a temperatura ambiente), siano ridistribuite su mercati secondari e verso enti caritativi (l'eccedenza di prodotti surgelati viene invece conferita allo smaltimento).

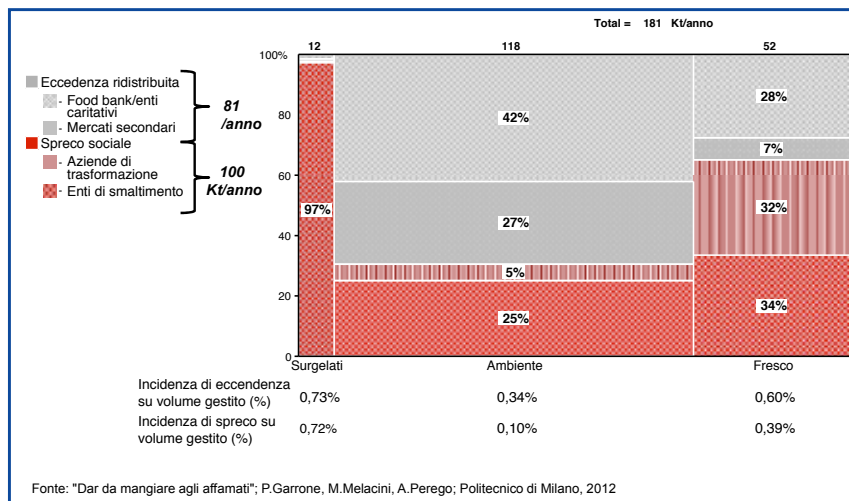


Figura 7 – Dimensione della eccedenza alimentare in Italia lungo la filiera agroalimentare - Fase di trasformazione

Tra le principali cause di spreco in fase di trasformazione (figura 8), è prevalente il raggiungimento della “sell-by date interna” (cioè dalla data – frazione della shelf life – entro cui il prodotto è accettato dal distributore) che incide mediamente per circa il 70% dello spreco (l’87% per i surgelati), mentre altre causali sono rappresentate dalla non conformità del prodotto (16% delle causali per i prodotti “ambiente”), dalle causali di reso (che rappresentano sino al 22% per il fresco) e dalla non conformità del packaging (tra il 4 ed il 7% per i prodotti non surgelati).

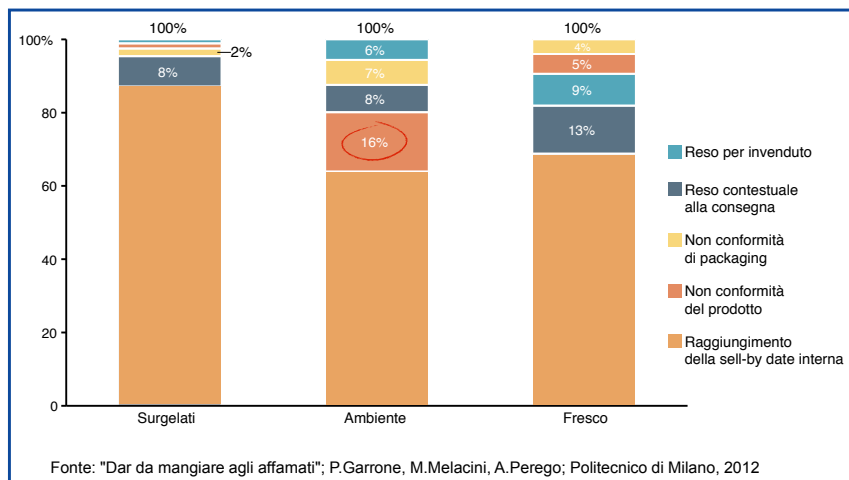


Figura 8 – Principali cause di spreco - Fase di trasformazione

Nella fase di distribuzione (figura 9), si rileva che solamente 60 mila tonnellate annue siano ridistribuite ad enti caritativi, a causa della maggior complessità di gestione della redistribuzione che caratterizza la fine della filiera distributiva (ben il 95% dell'eccedenza presso i punti vendita determina smaltimento).

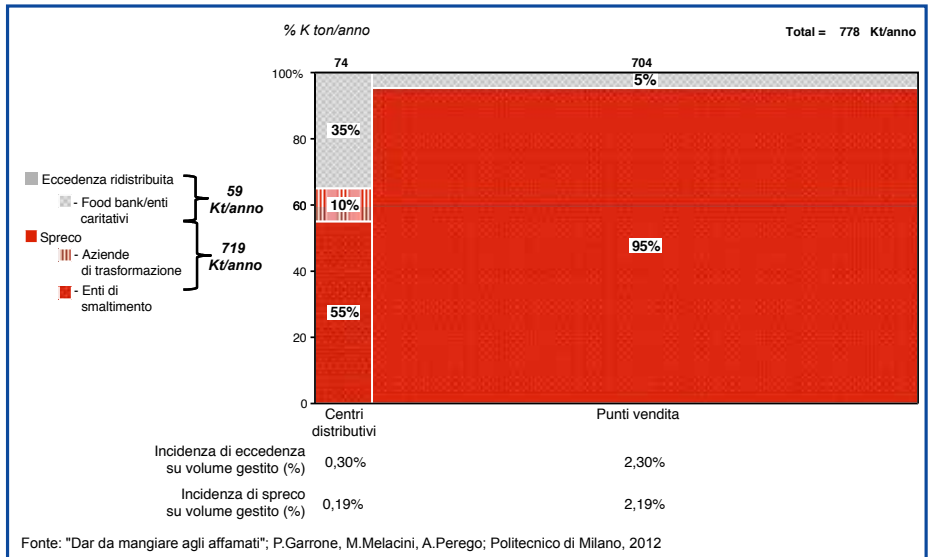


Figura 9 – Dimensione della eccedenza alimentare in Italia lungo la filiera agroalimentare - Fase di distribuzione

Durante la fase di distribuzione, oltre al raggiungimento della sell-by date, che resta la causale principale di sprechi alimentari, si rileva un'elevata incidenza dei resi contestuali alla consegna, che rappresentano quasi il 30% (figura 10).

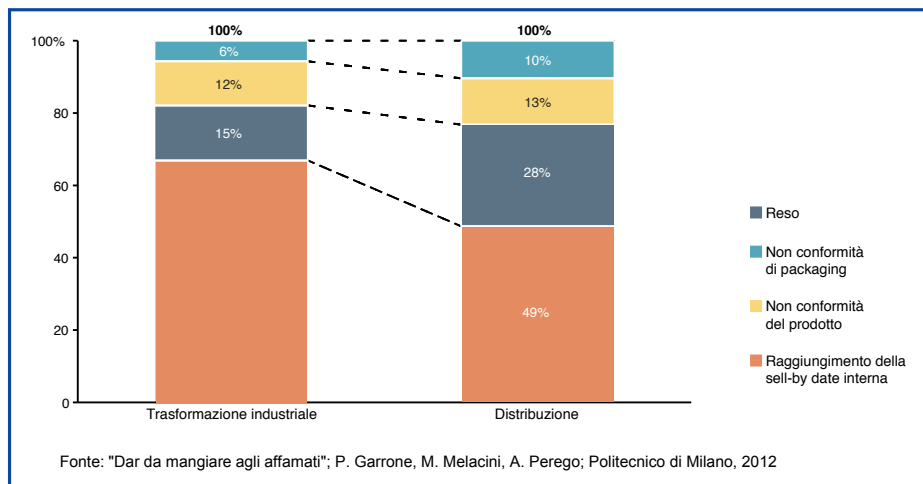


Figura 10 – Principali cause di spreco - Fase di trasformazione e distribuzione

3. La gestione delle eccedenze alimentari

La gestione delle eccedenze alimentari, finalizzata alla minimizzazione degli sprechi, si basa su una gerarchia prioritaria di interventi (figura 11):

- **Prevenire:** l'eliminazione delle cause che generano eccedenze consente di ridurre all'origine i volumi di eccedenze da dover gestire.
- **Ridistribuire:** per l'eccedenza residua, la miglior alternativa è rappresentata dalla redistribuzione dei prodotti ancora destinabili al consumo, al fine di ridurre gli step sottostanti; se la redistribuzione verso le persone non è più possibile, va considerata la redistribuzione agli animali.
- **Riciclare/Recuperare:** successivamente, ogni altro metodo per ridurre lo smaltimento in discarica, quali la digestione anaerobica, il compostaggio, ed il recupero degli olii da cucina va perseguito.

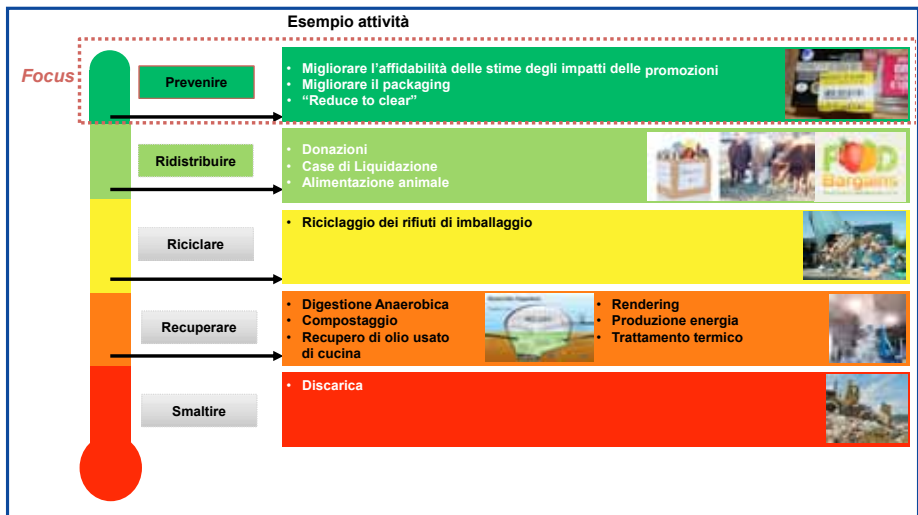


Figura 11 – La gestione delle eccedenze per ridurre gli sprechi: la gerarchia degli interventi

Appare pertanto evidente come la prevenzione dell'eccedenza costituisca la migliore opzione cui mirare ed il focus prioritario del seguito del documento. Gli assi di intervento in logica di prevenzione individuati sono 5 e sono illustrati nella figura 12.

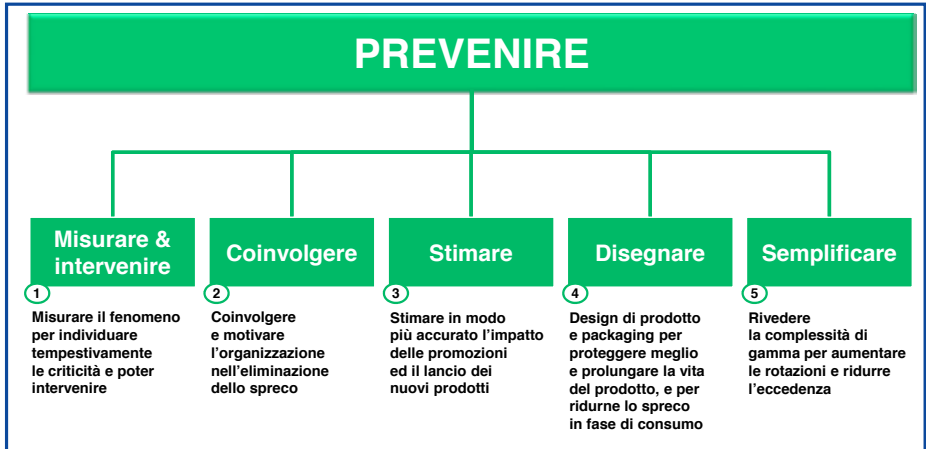


Figura 12 – Gli assi di intervento in logica di prevenzione

- **Misurare per intervenire:**
 - ▶ introdurre sistemi di misurazione degli sprechi, per quantificare i fenomeni e poter monitorare i miglioramenti raggiunti;
 - ▶ focalizzare l'attenzione sugli "hot spots", sulle cause generanti gli sprechi e sui rischi di spreco;
 - ▶ introdurre Audit e ricognizione specifiche;
 - ▶ assegnare le responsabilità e comunicare in modo adeguato e diffuso;
 - ▶ sviluppare sistemi di alert che attivino preventivamente piani di intervento specifici.
- **Coinvolgere:**
 - ▶ condividere, a tutti i livelli, le performance relative ad eccedenze e sprechi;
 - ▶ coinvolgere l'organizzazione nella generazione di idee e piani d'azione;
 - ▶ estendere il coinvolgimento a tutti gli attori presenti lungo la filiera, sviluppando un approccio collaborativo.
- **Prevedere:**
 - ▶ ridurre lo spreco attraverso il miglioramento del processo previsionale, con un approccio collaborativo lungo tutta la filiera;
 - ▶ rafforzare i metodi di stima e di gestione relativamente al lancio dei nuovi prodotti ed alle campagne promozionali.

- Disegnare:
 - ▶ migliorare il design del prodotto e dell'imballaggio per:
 - fornire una protezione adeguata in tutte le fasi di trasporto, stoccaggio e movimentazione;
 - massimizzare la vita del prodotto;
 - trovare un giusto equilibrio tra spreco del prodotto in fase di consumo e riduzione degli imballaggi;
 - ▶ coinvolgere gli specialisti di marketing e di packaging sin dall'inizio dello sviluppo del prodotto;
 - ▶ testare l'impatto di qualsiasi iniziativa con lo scopo di ridurre l'imballaggio, aumentare la shelf-life, proteggere il prodotto;
 - ▶ valutare il confezionamento in atmosfera modificata o controllata per prolungare la shelf-life;
 - ▶ monitorare le nuove soluzioni sul mercato per le diverse categorie merceologiche.
- Semplificare:
 - ▶ migliorare il modo in cui vengono condotte le revisioni della gamma per ridurre gli sprechi dei prodotti;
 - ▶ offrire gamme di prodotti coerenti, pertinenti e innovative;
 - ▶ condurre regolari focus group tra i clienti per verificare che tutta la gamma sia ancora rilevante per il consumatore;
 - ▶ assicurarsi che l'introduzione di nuovi prodotti non causi sprechi, anche eseguendo verifiche sull'andamento dei prodotti a 6 e 12 settimane dall'introduzione;
 - ▶ razionalizzare le SKUs a lenta rotazione, o con filiere rigide o con modelli di domanda difficilmente prevedibili.

Nel seguito del documento verranno dettagliati tali assi di intervento finalizzati alla prevenzione delle eccedenze alimentari, illustrandone lo stato dell'arte nelle aziende partecipanti, ed esempi di casi di successo che possano essere d'ausilio alla definizione e alla diffusione delle best practice relative.

4. Prevenire: Misurare per intervenire

L'effettiva misurazione delle eccedenze è il pre-requisito fondamentale per poter sviluppare qualunque iniziativa di miglioramento, e per comprenderne lo stato dell'arte è stata condotta una survey.

Il raggiungimento della "sell by date" è confermata da tutti come principale causa di eccedenza, risultante da rotazioni ridotte o impegni promozionali non pianificati correttamente (figura 13).

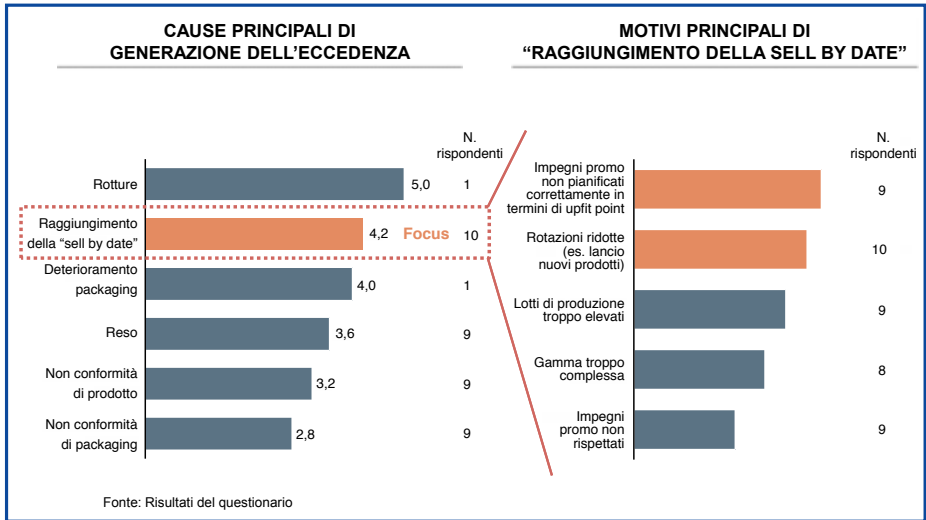


Figura 13 – Cause principali di generazione dell'eccedenza

L'eccedenza viene misurata prevalentemente a valore, sia in termini assoluti che in termini % sulle vendite, e nell'80% dei casi in modo standardizzato e frequente; l'incidenza % di eccedenza e la quota di recupero sono molto variabili sia tra i produttori (figura 14) che tra i distributori (figura 15).

Prevenzione e trattamento delle eccedenze alimentari

Domanda	Risposte				
L'eccedenza viene misurata?	Si, con frequenza standardizzata 80%	Si, con frequenza limitata 20%	Solo per progetti particolari	No	
Qual è l'incidenza % dell'eccedenza...					
• sui volumi venduti	0-0,2% 33%	0,2-0,5% 33%	0,5-1,0% 22%	1,0-1,5% 11%	>1,5% 11%
• sul valore del venduto	0-0,2% 30%	0,2-0,5% 40%	0,5-1,0% 20%	1,0-1,5% 11%	>1,5% 11%
Qual è il peso % del recupero rispetto all'eccedenza	0-10% 25%	10-15% 25%	15-20% 13%	20-25% 13%	>25% 50%
Quanta parte viene data in beneficenza dal totale recuperato	0-20% 33%	20-30% 25%	30-40% 25%	40-60% 44%	>60% 22%

Fonte: Risultati del questionario

Figura 14 – Misurazione dell'eccedenza - Trasformazione industriale

Domanda	Risposte				
L'eccedenza viene misurata?	Si, con frequenza standardizzata 75%	Si, con frequenza limitata 25%	Solo per progetti particolari	No	
Qual è l'incidenza % dell'eccedenza...					
• sui volumi venduti	0-0,2% 33%	0,2-0,5% 33%	0,5-1,0% 25%	1,0-1,5% 33%	>1,5% 25%
• sul valore del venduto	0-0,2% 50%	0,2-0,5% 25%	0,5-1,0% 25%	1,0-1,5% 25%	>1,5% 25%
Qual è il peso % del recupero rispetto all'eccedenza	0-10% 50%	10-15% 25%	15-20% 25%	20-25% 25%	>25% 25%
Quanta parte viene data in beneficenza dal totale recuperato	0-20% 50%	20-30% 25%	30-40% 25%	40-60% 50%	>60% 25%

Fonte: Risultati del questionario

Figura 15 – Misurazione dell'eccedenza - Distribuzione

Gli indicatori utilizzati per il monitoraggio e controllo dell'eccedenza sono principalmente KPI di controllo delle date di scadenza (che dovrebbe essere monitorata rispetto al forecast giornaliero di vendita lungo tutta la Supply Chain) cui sono associati una serie di indicatori specifici per la trasformazione industriale e per la distribuzione (figura 16).

Indicatori monitorati per il controllo dell'eccedenza	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente KPIs di controllo delle date di scadenza • La data di scadenza dovrebbe essere monitorata lungo tutta la supply chain confrontandola con il forecast giornaliero di vendita • Monitoraggio anche di: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Distribuzione</td> <td style="width: 50%;">Trasformazione industriale</td> </tr> <tr> <td>– Valore dell'eccedenza in %</td> <td>– Valore del prodotto distrutto</td> </tr> <tr> <td>– Progressivo valore dell'eccedenza vs budget</td> <td>– Stock per prodotto</td> </tr> <tr> <td>– N° di gg per referenza</td> <td>– Riempimento warehouse</td> </tr> <tr> <td>– N° di referenze con gg di vita residua sotto std</td> <td>– Forecast accuracy, previsioni di vendita (promo, no promo)</td> </tr> <tr> <td>– Stock di deposito e di punto vendita</td> <td>– Pianificazione produzione / approvvigionamento</td> </tr> <tr> <td>– Impegni promozionali</td> <td>– Resi in %</td> </tr> <tr> <td>– Vendite</td> <td>– Distribuzioni</td> </tr> <tr> <td>– Valorizzazione della merce critica</td> <td>– Numero di pallet e valore in salvage</td> </tr> <tr> <td>– Comitati antidemarque</td> <td>– Pre-salvage</td> </tr> <tr> <td>– Bench differenze inventariali mensili</td> <td>– Azioni smaltimento</td> </tr> <tr> <td></td> <td>– Slow moving</td> </tr> </table> 	Distribuzione	Trasformazione industriale	– Valore dell'eccedenza in %	– Valore del prodotto distrutto	– Progressivo valore dell'eccedenza vs budget	– Stock per prodotto	– N° di gg per referenza	– Riempimento warehouse	– N° di referenze con gg di vita residua sotto std	– Forecast accuracy, previsioni di vendita (promo, no promo)	– Stock di deposito e di punto vendita	– Pianificazione produzione / approvvigionamento	– Impegni promozionali	– Resi in %	– Vendite	– Distribuzioni	– Valorizzazione della merce critica	– Numero di pallet e valore in salvage	– Comitati antidemarque	– Pre-salvage	– Bench differenze inventariali mensili	– Azioni smaltimento		– Slow moving
	Distribuzione	Trasformazione industriale																							
	– Valore dell'eccedenza in %	– Valore del prodotto distrutto																							
	– Progressivo valore dell'eccedenza vs budget	– Stock per prodotto																							
	– N° di gg per referenza	– Riempimento warehouse																							
	– N° di referenze con gg di vita residua sotto std	– Forecast accuracy, previsioni di vendita (promo, no promo)																							
	– Stock di deposito e di punto vendita	– Pianificazione produzione / approvvigionamento																							
	– Impegni promozionali	– Resi in %																							
	– Vendite	– Distribuzioni																							
	– Valorizzazione della merce critica	– Numero di pallet e valore in salvage																							
– Comitati antidemarque	– Pre-salvage																								
– Bench differenze inventariali mensili	– Azioni smaltimento																								
	– Slow moving																								
Fonte: Risultati del questionario																									

Figura 16 – Numerosità e variabilità di indicatori di monitoraggio

Le dimensioni di lettura degli indicatori di controllo risultano disomogenee (figura 17):

- Il monitoraggio è sempre svolto almeno in base alla categoria prodotto o SKU:
 - ▶ 40% Dei rispondenti monitora per SKU, ma non per categoria di prodotto;
 - ▶ 40% Dei rispondenti monitora per categoria di prodotto, ma non per SKU;
 - ▶ 20% Dei rispondenti monitora tutte e due le dimensioni;
- Il 50% dei rispondenti considera almeno due dimensioni in più (location ed asse temporale).

N. dimensioni	Categoria prodotto	SKU	Geografia	Location (plant, magazzino..)	Asse temporale (mese..)	Cumulativa % di rispondenti
1	✓					100%
		✓				80%
2		✓		✓		70%
	✓				✓	60%
3		✓		✓	✓	50%
	✓	✓		✓	✓	30%
4	✓		✓	✓	✓	20%
	✓	✓	✓	✓	✓	10%

Fonte: Risultati del questionario

Figura 17 – Indicatori di monitoraggio - Numero e tipologia dimensioni di lettura utilizzate

- Il 90% delle aziende intervistate ha introdotto dei target di miglioramento:
 - ▶ tali target vengono assegnati per categoria di prodotto o SKU e sono sottoposti a revisione trimestrale;
 - ▶ inoltre il 70% dei rispondenti dichiara di organizzare annualmente in fase di budget meeting aziendali per i collaboratori responsabili della pianificazione a cui vengono assegnati target di miglioramento;
 - ▶ normalmente tali indicatori vengono monitorati costantemente in tutta la filiera con frequenza settimanale/mensile.
- La maggioranza delle aziende (80%) usa KPI per il controllo dell'eccedenza come parte del sistema di incentivazione, e tale sistema si differenzia tra tutte le aziende:
 - ▶ principalmente viene applicato a livello middle management e livello operativo, ma dipende dal ruolo ricoperto e dalla capacità di influenzare l'indicatore;
 - ▶ in alcune copre tutta la filiera della rete vendita;
 - ▶ in altre aziende diventa parte dello schema incentivante soprattutto per la Supply Chain, fino al Direttore;
 - ▶ in poche aziende è esteso ad ogni livello, in una logica di matrice di responsabilità.
- I report standard vengono preparati nel 70% dei casi e vengono diffusi (figura 18):
 - ▶ principalmente alla Supply Chain e al dipartimento Commerciale;
 - ▶ talvolta una sintesi viene presentata al Comitato di Direzione;
 - ▶ poche aziende hanno una diffusione di KPI's a tutti i livelli.

N. di livelli	AD / Top Mgt / Board	Primi riporti dell'AD	Supply Chain	Commerciale, Vendite	Finance, Controlling	Marketing	Cumulativa % di rispondenti
1		✓					10%
			✓				20%
2			✓	✓			50%
	✓		✓				60%
3	✓		✓	✓			70%
			✓	✓	✓		80%
3+	✓		✓	✓	✓	✓	90%
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%

Fonte: Risultati del questionario

Figura 18 – Diffusione del reporting all'interno dell'organizzazione

- Gli indicatori di monitoraggio a volte non si limitano ad una lettura a consuntivo, ma alimentano un sistema strutturato di “Alert” all’avvicinamento della data di scadenza:
 - ▶ solitamente a livello di magazzino, raramente a livello di Punto Vendita;
 - ▶ prodotti realmente o potenzialmente eccedenti sono conosciuti con un anticipo sufficiente per poter intraprendere azioni di contenimento;
 - ▶ tali alert non sempre generano piani di intervento codificati;
 - ▶ gli interventi sono a tutti i livelli (revisione del forecast, riduzione delle produzioni, organizzazione di promo con clienti ricettivi ed organizzati);
 - ▶ sono pianificati dei meeting mensili interfunzionali fino al livello di Direttore Supply Chain, Trade Marketing, Marketing e Finance, toccando tra gli argomenti i next step degli alert;
 - ▶ il piano d’intervento più usato è relativo alla responsabilizzazione allo smaltimento;
 - ▶ spesso la definizione dei piani di intervento richiede il coinvolgimento di funzioni dedicate (Risk & Compliance, Controllo Gestione, etc...).

La sintesi delle evidenze emerse dal questionario, con riferimento alla situazione attuale della misurazione è pertanto:

- Il fenomeno delle eccedenze è sotto controllo nella maggior parte delle aziende, ma con indicatori di controllo molto diversi, ed un numero di assi di misura limitato.
- Le incidenze percentuali del fenomeno e quelle di recupero variano tra i rispondenti anche in relazione alle diverse merceologie trattate ed alle diverse definizioni interne di eccedenza.
- Report standard vengono diffusi principalmente alla Supply Chain e al dipartimento Commerciale, solo poche aziende hanno una diffusione a tutti i livelli.
- La lettura dei dati è prevalentemente a consuntivo, solo in alcuni casi il sistema di controllo contiene meccanismi di alert.
- Raramente tali alert generano piani di intervento codificati e standardizzati, spesso la soluzione è demandata alla gestione operativa.
- Sembra mancare una lettura del fenomeno integrata tra produzione e distribuzione.

Conseguentemente, appare necessaria:

- Una standardizzazione delle modalità di misurazione dei fenomeni, introducendo più assi di rilevazione (si veda ad esempio nel seguito il Tool “Matrice dello Spreco”).
- La diffusione delle informazioni sulle eccedenze all’interno dell’organizzazione (si veda anche il paragrafo “Coinvolgere”).
- La definizione di indicatori comuni tra industria e distribuzione, per creare attenzione e condivisione “estesa” tra le parti (ad esempio un indicatore a volume (Kg) - non a valore - che può essere il frutto di un report integrato con top 10 prodotti sui top 10 clienti con visione dell’incidenza degli sprechi per il produttore e per il distributore), per attivare piani congiunti di intervento ed azioni sul processo.
- La condivisione di informazioni su SKUs con volumi di prodotto a rischio spreco per consentire di attivare azioni di recupero (variabili a seconda della categoria di prodotto).
- L’introduzione sistematica di sistemi di alert (si veda ad esempio nel seguito il Tool “Site Waste Minimisation Tracker”).
- La codifica di tipologie di piani di intervento, da attivare in base agli alert attivati.

Tools - “Matrice dello Spreco”

Identificare i prodotti a rischio, le location a rischio ed i periodi a rischio, è il primo step di rilevazione dei fenomeni per poter attivare iniziative di riduzione degli sprechi; per far ciò, occorre raccogliere sistematicamente tali dati (figura 19):

- su 4 assi di rilevazione (Categoria di prodotto, SKU, Location, Periodo);
- sia valore che a volume;
- in termini assoluti e % sulle vendite/flussi gestiti;
- suddivisi per macro causali (scadenza, danneggiamenti).

Matrice degli sprechi per Prodotto		Area		Tempo di misurazione (giornaliero, settimanale, periodico)		Valore				Volume			
						Prezzo di Vendita (€)	Danneggiato	Scaduto	% di spreco sulle vendite (€)	% di spreco TOT sulle vendite (€)	Volume di vendita	Danneggiato	Scaduto
Esempio A	€425.000	€390	€1.220	0,38 %	0,22 %	3.602	3	10	0,38 %	0,02 %			
Esempio B	€82.000	€125	€2.225	2,87 %	0,32 %	9.111	14	247	2,87 %	0,45 %			
Esempio C	€225.000	€1.110	€1.375	1,10 %	0,34 %	45.000	222	275	1,10 %	0,86 %			
Area Prodotto 4					%					%			
Area Prodotto 5					%					%			
Area Prodotto 6					%					%			
Area Prodotto 7					%					%			
Area Prodotto 8					%					%			
Area Prodotto 9					%					%			
Area Prodotto 10					%					%			
Totale	€732.000	€1.625	€4.820	0,88 %		57.713	239	533	1,34 %				

Matrice degli sprechi per (Area prodotto)		Area		Tempo di misurazione (giornaliero, settimanale, periodico)		Valore				Volume			
						Prezzo di Vendita (€)	Danneggiato	Scaduto	% di spreco sulle vendite (€)	% di spreco TOT sulle vendite (€)	Volume di vendita	Danneggiato	Scaduto
Esempio A	€100.000	€32	€287	0,32 %	0,12 %	8.333	3	24	0,32 %	0,10 %			
Esempio B	€50.000	€1	€4.754	9,51 %	1,76 %	12.500	0	1.189	9,51 %	4,32 %			
Esempio C	€120.000	€2.400	€850	2,71 %	1,20 %	6.667	133	47	2,71 %	0,66 %			
Prodotto 4					%					%			
Prodotto 5					%					%			
Prodotto 6					%					%			
Prodotto 7					%					%			
Prodotto 8					%					%			
Prodotto 9					%					%			
Prodotto 10					%					%			
Totale	€270.000	€2.433	€5.891	3,08 %		27.500	136	1.260	5,08 %				

Matrice degli sprechi per ubicazione										
Tempo di misurazione (giornaliero, settimanale, periodico)										
Ubicazione	Prezzo di Vendita (€)	Valore				Volume				
		Danneggiato	Scaduto	% di spreco sulle vendite (€)	% di spreco TOT sulle vendite (€)	Volume di vendita	Danneggiato	Scaduto	% di spreco sulle vendite (vol)	% di spreco TOT sulle vendite (Vol)
Esempio A	€500.000	€850	€1.250	0,42 %	0,09 %	41.667	71	104	0,42 %	0,09 %
Esempio B	€750.000	€525	€1.700	0,30 %	0,10 %	62.500	44	142	0,30 %	0,10 %
Esempio C	€1.000.000	€650	€1.450	0,21 %	0,09 %	83.333	54	121	0,21 %	0,09 %
Ubicazione 4					%					%
Ubicazione 5					%					%
Ubicazione 6					%					%
Ubicazione 7					%					%
Ubicazione 8					%					%
Ubicazione 9					%					%
Ubicazione 10					%					%
Totale	€2.250.000	€2.025	€4.400	0,29 %		187.500	169	367	0,29 %	

Matrice degli sprechi per periodo temporale										
Periodo temporale	Prezzo di Vendita (€)	Valore				Volume				
		Danneggiato	Scaduto	% di spreco sulle vendite (€)	% di spreco TOT sulle vendite (€)	Volume di vendita	Danneggiato	Scaduto	% di spreco sulle vendite (vol)	% di spreco TOT sulle vendite (Vol)
Settimana/periodo 1	€2.000.000	€100	€30.000	1,51 %	0,14 %	166.667	8	2.500	1,51 %	0,14 %
Settimana/periodo 2	€1.700.000	€80	€16.150	0,95 %	0,08 %	141.667	7	1.346	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 3	€1.650.000	€75	€15.675	0,95 %	0,08 %	137.500	6	1.306	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 4	€1.625.000	€70	€15.450	0,96 %	0,07 %	135.417	6	1.288	0,96 %	0,07 %
Settimana/periodo 5	€1.850.000	€85	€17.575	0,95 %	0,08 %	154.167	7	1.465	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 6	€1.690.000	€80	€16.055	0,95 %	0,08 %	140.833	7	1.338	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 7	€1.575.000	€65	€14.965	0,95 %	0,07 %	131.250	5	1.247	0,95 %	0,07 %
Settimana/periodo 8	€1.595.000	€65	€15.150	0,95 %	0,07 %	132.917	5	1.263	0,95 %	0,07 %
Settimana/periodo 9	€1.705.000	€80	€16.200	0,95 %	0,08 %	142.083	7	1.350	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 10	€1.750.000	€85	€16.625	0,95 %	0,08 %	145.833	7	1.385	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 11	€1.825.000	€85	€17.340	0,95 %	0,08 %	152.083	7	1.445	0,95 %	0,08 %
Settimana/periodo 12	€1.900.000	€95	€28.500	1,51 %	0,14 %	158.333	8	2.375	1,51 %	0,14 %
Totale	€20.865.000	€965	€219.685	1,06 %		1.738.750	80	18.307	1,06 %	

Figura 19 – Tools: Matrice dello spreco

Tools - “Site Waste Minimisation Tracker”

Determinare con anticipo il rischio di eccedenza/spreco consente di attivare tempestivamente azioni o piani di intervento per evitare tali fenomeni. Occorre pertanto (figura 20):

- Rivedere periodicamente le quantità disponibili per data di scadenza (tutti i giorni per prodotti con brevissima shelf-life, settimanale per prodotti a media shelf life e mensili per prodotti ad elevata shelf life).
- Confrontare tali quantità con le previsioni di vendita future, per evidenziare i prodotti a rischio scadenza (grado di rischio diverso in funzione dei giorni residui e della categoria merceologica di appartenenza).

- Analizzare e valutare i dati, per identificare la causa principale.
- Attivare le azioni ed i piani di intervento per ridurre lo spreco attraverso promozioni/ liquidazioni/donazioni.
- Identificare la categorie/SKU maggiormente a rischio e le causali prevalenti, per predisporre in anticipo piani di intervento ed aumentare l'efficacia degli stessi.

Site Waste Minimisation Tracker
Data: 12/10/2013

SKU	Descrizione	Sell-by date	No. di gg. di Customer life rimanente	No. di casse	Peso (Kg)	Valore (£)	Status	Causa principale	Commenti	Azione	Chi	Data target
Esempi:												
A	AAAA	05/01/2014	20	4000	80000	a	Waste risk	Cancelled promotion	Cancellata promozione per customer X	Aumentare durata di corrente promozione on-shelf in customer Y		
B	BBBB	15/04/2014	40	1000	5000	b	Blocked	Product damage	Distruzione in transito	Co-pack in nuovo imballaggio		
C	CCC	02/12/2014	0	2500	5000	c	No customer life	Seasonal forecasting		Casa di liquidazione / donazione e di beneficenza?		
C	CCC	03/12/2014	0	1500	3000	d	No customer life	NPD forecasting		Casa di liquidazione / donazione e di beneficenza?		
D	DDD	01/10/2014	0	500	1000	e	No shelf-life	Promotional under-sells	"Sotto-vendita" di 60% in customer Z	Distruggere a causa di zero shelf-life (vedere Piano Gestione Rifiuti)		

Fonte: ECR Uk

Figura 20 – Tools: “Waste Minimisation tracker”

Tools – “GS1 Databar”

Il GS1 Databar è un nuovo codice a barre più piccolo ma capace di contenere più informazioni come la data di scadenza, il peso, il numero di lotto; Può essere utilizzato anche per stampare coupon di sconto (la sua memoria, infatti, può contenere tutte quelle informazioni che possono essere lette alle casse).









Il GS1 DataBar rende possibile, a partire dalla piena visibilità delle quantità disponibili per data di scadenza, lo sviluppo di nuove iniziative mirate di gestione delle offerte, consentendo di ridurre gli sprechi in modo significativo.

Oggi circa il 70% degli scanner installati è pronto, o necessita al massimo di qualche riconfigurazione, ed a partire dal 2014 tutte le casse dei punti vendita dovranno essere in grado di leggere il GS1 DataBar.

5. Prevenire: Coinvolgere

Il coinvolgimento dell'organizzazione è indispensabile per aumentare la consapevolezza dell'eccedenza e per motivare i dipendenti nell'eliminazione dello spreco; l'identificazione degli interventi avviene con il contributo ideativo di tutti, e l'implementazione delle azioni avviene più efficacemente se le risorse sono sensibili e motivate sul tema.

La survey tra le aziende partecipanti ha evidenziato che, anche se il personale è consapevole dell'eccedenza e delle sue cause, i KPI's non sempre sono resi pubblici ed il coinvolgimento su piani di riduzione è limitato, in quanto le idee dei dipendenti non sono sufficientemente sollecitate e valorizzate, e le modalità creative per ingaggiare il personale ed i waste audits non sono diffusi (figura 21).

Fattori organizzativi abilitanti (Best Practices)	Diffusione
Il personale è consapevole dell'eccedenza e della sua dimensione	 – 
Il personale è consapevole delle cause di generazione dell'eccedenza	 – 
KPI's di monitoraggio dell'eccedenza vengono resi pubblici	<i>variabile</i>
Ci sono modalità creative (workshop, eventi live, focus groups...) per ingaggiare il personale sul tema dell'eccedenza	
Le idee dei dipendenti vengono valorizzate e collezionate con form specifici	
Il tema dell'eccedenza è al centro di meeting periodici tra colleghi (meeting settimanali o giornalieri "5min meetings")	<i>variabile</i>
Vengono svolti "waste audit" periodici con il coinvolgimento del personale	 – 

Fonte: Risultati del questionario

Figura 21 – Fattori organizzativi abilitanti e loro diffusione

Distinguendo tra distribuzione e trasformazione industriale, è possibile rilevare come nei Distributori vi sia una consapevolezza maggiore, che però genera coinvolgimento prevalentemente a livello operativo (Punti Vendita) e non di sistema, mentre nei Produttori l'eccedenza sia un tema specialistico, spesso gestito all'interno della Supply Chain (figure 22 e 23).

Prevenzione e trattamento delle eccedenze alimentari

Domanda	Risposte				
Il personale è consapevole dell'eccedenza e della sua dimensione	Tutti 30%	La maggior parte 30%	Circa la metà 20%	Una minoranza 20%	Nessuno
Il personale è consapevole delle cause di generazione dell'eccedenza	Tutti 11%	La maggior parte 33%	Circa la metà 22%	Una minoranza 33%	Nessuno
KPI's di monitoraggio dell'eccedenza vengono resi pubblici	Si 30%	Talvolta 20%	Raramente 20%	No 30%	
Ci sono modalità creative (workshop, eventi live, focus groups...) per ingaggiare il personale sul tema dell'eccedenza	Si	Talvolta 10%	Raramente 10%	No 80%	
Le idee dei dipendenti vengono valorizzate e collezionate con form specifici	Si 22%	Talvolta 20%	Raramente	No 78%	
Il tema dell'eccedenza è al centro di meeting periodici tra colleghi (meeting settimanali o giornalieri "5min meetings")	Si, regolarmente 44%	Si, ma non con regolarità 22%	Una volta ma non ripetuta	No, mai 33%	
Vengono svolti "waste audits" periodici con il coinvolgimento del personale	Si, regolarmente 22%	Si, ma non con regolarità 11%	Una volta ma non ripetuta 22%	No, mai 44%	

Fonte: Risultati del questionario

Figura 22 – Survey - Fattori organizzativi abilitanti e loro diffusione - Distributore

Domanda	Risposte				
Il personale è consapevole dell'eccedenza e della sua dimensione	Tutti 50%	La maggior parte 50%	Circa la metà	Una minoranza	Nessuno
Il personale è consapevole delle cause di generazione dell'eccedenza	Tutti 25%	La maggior parte 50%	Circa la metà	Una minoranza 25%	Nessuno
KPI's di monitoraggio dell'eccedenza vengono resi pubblici	Si 25%	Talvolta 25%	Raramente 25%	No 25%	
Ci sono modalità creative (workshop, eventi live, focus groups...) per ingaggiare il personale sul tema dell'eccedenza	Si	Talvolta	Raramente	No 100%	
Le idee dei dipendenti vengono valorizzate e collezionate con form specifici	Si 25%	Talvolta	Raramente	No 75%	
Il tema dell'eccedenza è al centro di meeting periodici tra colleghi (meeting settimanali o giornalieri "5min meetings")	Si, regolarmente 25%	Si, ma non con regolarità 25%	Una volta ma non ripetuta	No, mai 50%	
Vengono svolti "waste audits" periodici con il coinvolgimento del personale	Si, regolarmente 25%	Si, ma non con regolarità	Una volta ma non ripetuta	No, mai 75%	

Fonte: Risultati del questionario

Figura 23 – Survey - Fattori organizzativi abilitanti e loro diffusione - Trasformazione industriale

Con riferimento alla consapevolezza dell'eccedenza, della sua dimensione e delle sue causali, si rileva come le strutture aziendali maggiormente in gioco siano Supply Chain e Vendite e che, solitamente, le informazioni in ambito non siano rese pubbliche a tutta l'azienda tramite comunicazioni o riunioni, ma siano rilasciate solo ad alcune funzioni.

Sintetizzando, dal questionario emerge come:

- Il coinvolgimento sia tendenzialmente limitato a funzioni specialistiche (Supply Chain e Vendite) e al Punto Vendita.
- Raramente l'eccedenza sia trattata come un tema Corporate, e la comunicazione interna all'azienda dei risultati e delle iniziative in corso sia molto limitata.
- Non siano sollecitate e valorizzate le idee dei dipendenti e non siano diffuse modalità creative di ingaggio del personale.
- I meccanismi di coinvolgimento siano interni all'azienda e non esistano tavoli di discussione misti industria-distribuzione.

Conseguentemente, appare necessario:

- Estendere le funzioni organizzative coinvolte nella minimizzazione delle eccedenze, definendo responsabilità e KPI per ognuna di esse.
- Diffondere la comunicazione sulle tematiche a livello Corporate su KPI e risultati conseguiti;
- Lanciare iniziative creative di coinvolgimento delle risorse.
- Identificare meccanismi di coinvolgimento e tavoli di discussione industria-distribuzione.

6. Prevenire: Prevedere

Gli errori previsionali della domanda, in particolare legati ad attività promozionali e al lancio di nuovi prodotti, costituiscono una delle cause principali del raggiungimento della sell-by date e della conseguente eccedenza (figura 13).

Ad oggi, i processi previsionali della domanda, in particolare lato produttore, hanno raggiunto un livello di sofisticazione molto elevato, essendo caratterizzati da:

- Un numero elevato di ruoli organizzativi coinvolti, incluse funzioni di coordinamento (es. demand planning); il demand planning è collocato all'interno della Supply Chain o della funzione commerciale ed è responsabile dell'accuratezza del processo previsionale, spesso con responsabilità ultima nelle scelte di definizione delle stime.
- Responsabilità, input/output e timing definiti all'interno di processi strutturati; normalmente nell'ambito del processo di demand planning esistono "consensus meeting" standard cui partecipano normalmente le funzioni di Marketing, Vendite/Trade Marketing, Controllo di Gestione e Supply Chain. Si tratta tendenzialmente di processi mensili o settimanali con elaborazione a livello di singola SKU e sempre più a livello di area geografica e/o cliente (GDO), che si concludono con piani di distribution planning elaborati a livello di singolo punto di evasione.
- Sistemi di controllo delle performance basati su un elevato numero di KPI: sempre più diffuso è il calcolo dell'errore previsionale tramite gli indicatori MAPE (Mean Absolute Percentage Error) o MPE (Mean Percentage Error), che permettono di condensare la valutazione dell'accuratezza previsionale in un unico dato percentuale sintetico.
- Sistemi informativi a supporto dedicati: l'evoluzione negli ultimi anni da sistemi "excel based" a software ad hoc è stata molto forte. Tali sistemi permettono di gestire in automatico algoritmi previsionali per SKU/area, che incorporano la performance del singolo prodotto in caso di eventi promozionali (uplift rispetto al cut price medio).

L'area di ulteriore miglioramento in tale processo, è costituita da un approccio collaborativo Produttore-Distributore, con il fine di aumentare, strutturare e coordinare lo scambio di informazioni, indispensabili per ottenere un incremento dell'accuratezza previsionale.

Per comprendere lo stato dell'arte su tale tematica è stata condotta una survey, che occorre rileggere distinguendo tra il punto di vista del Produttore e quello del Distributore.

Il Produttore

Dall'analisi delle risposte sui quesiti emergono i seguenti elementi:

- Il processo di revisione è standardizzato a cadenza prevalentemente settimanale, con dettaglio soprattutto a livello di prodotto e geografia (figura 24).
- La pianificazione delle attività promozionali e del lancio di nuovi prodotti è gestita congiuntamente tra produttori e distributori anche se raramente attraverso un processo codificato ed in modo stabile (figura 25).
- Gli indicatori di accuratezza delle previsioni si basano soprattutto sulle SKU e vengono monitorati principalmente con cadenza settimanale (figura 26).

- La confidenza sull'accuratezza del processo previsionale è alta (nel 50% circa dei casi supera l'80%); agli indicatori utilizzati sono molto spesso assegnati target di performance legati al sistema di incentivazione (figura 27).
- I produttori risultano attivi nella produzione di report periodici di monitoraggio degli indicatori, che sono presenti anche a livello di AD, Top Management e Board (figura 28).
- In molti casi esiste una funzione di Demand Planning centrale, solitamente responsabile dell'accuratezza delle previsioni e che opera a stretto contatto con le altre funzioni (figura 29).
- Non risulta dominante la tendenza a definire obiettivi di miglioramento degli indicatori anche se gli intervistati sono consapevoli delle aree d'azione e suggeriscono il VMI (Vendor Managed Inventory) e lo scambio dati sull'On Shelf Availability per migliorare l'accuratezza previsionale (figura 30).

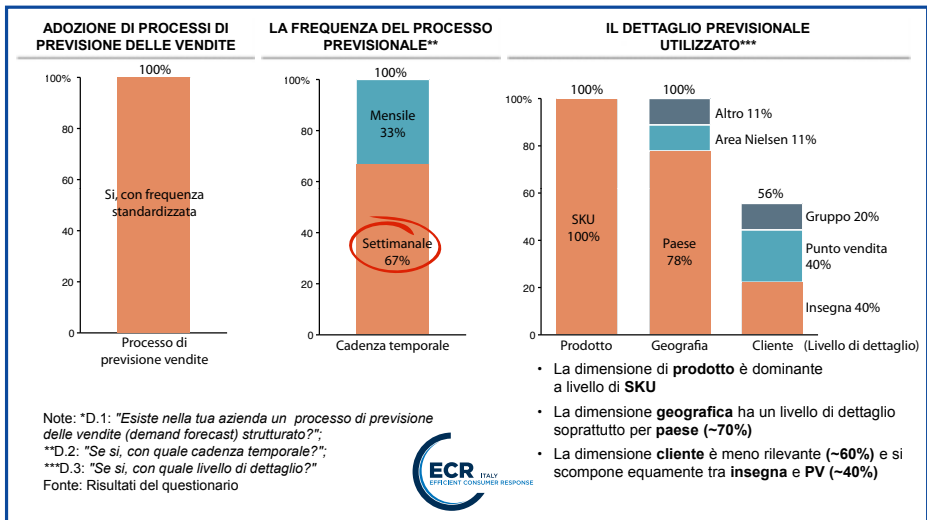


Figura 24 – I Produttori - Il processo previsionale

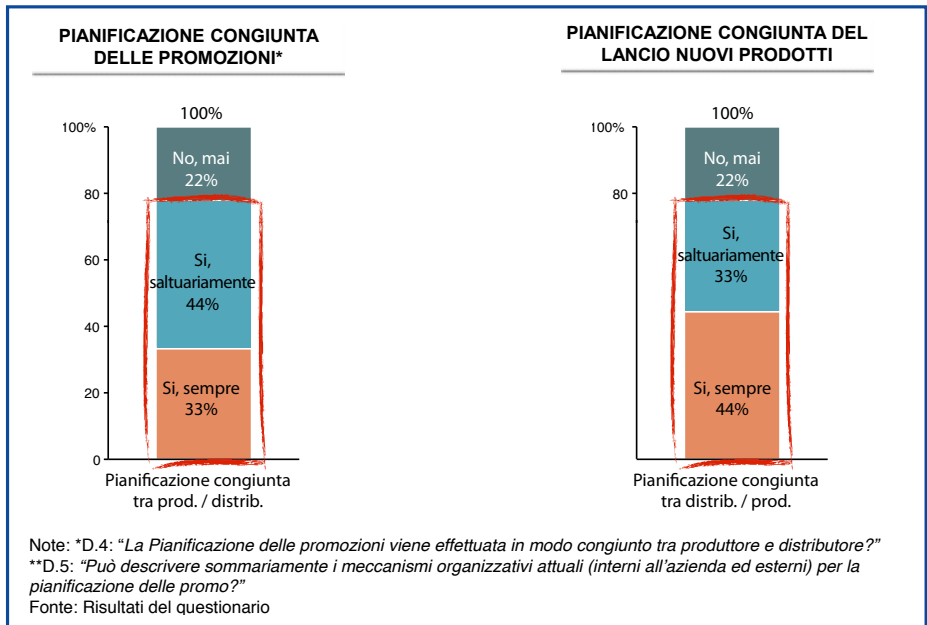


Figura 25 – I Produttori - La pianificazione congiunta su attività promozionali e lancio nuovi prodotti

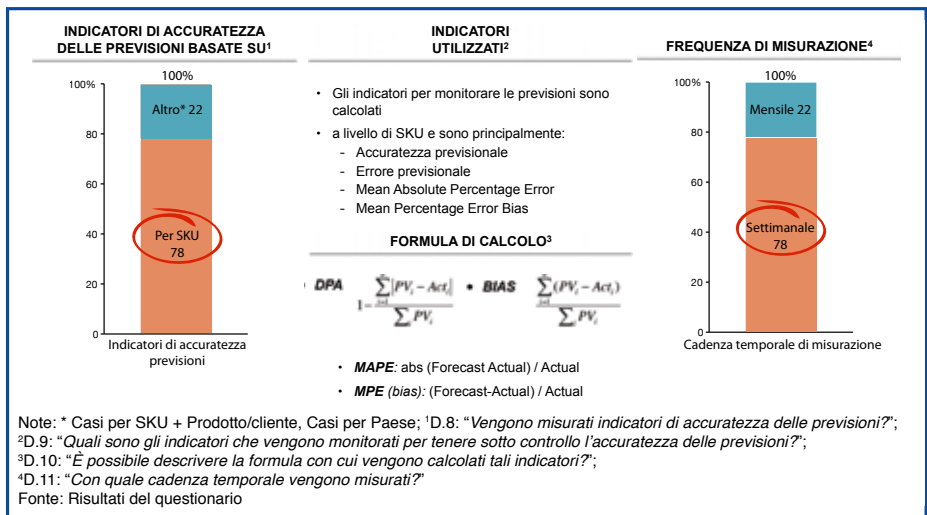


Figura 26 – I Produttori - Gli indicatori di accuratezza delle previsioni e la frequenza di misurazione

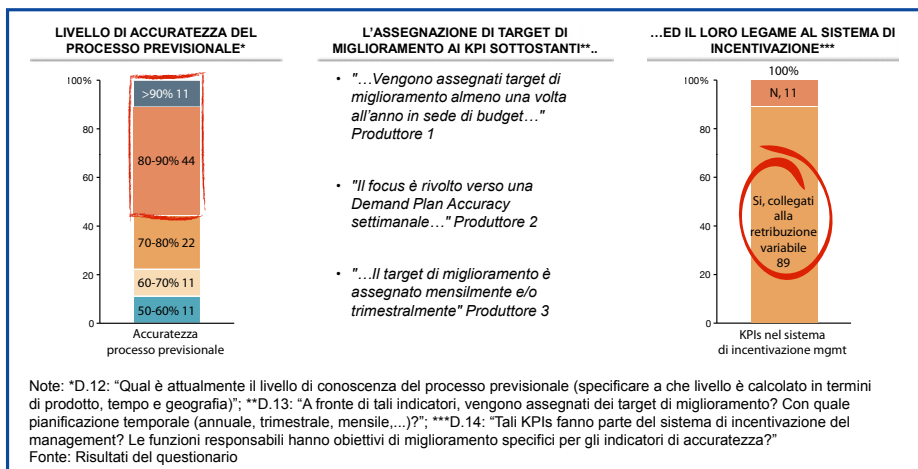


Figura 27 – I Produttori - L'accuratezza del processo previsionale ed il legame con il sistema di incentivazione

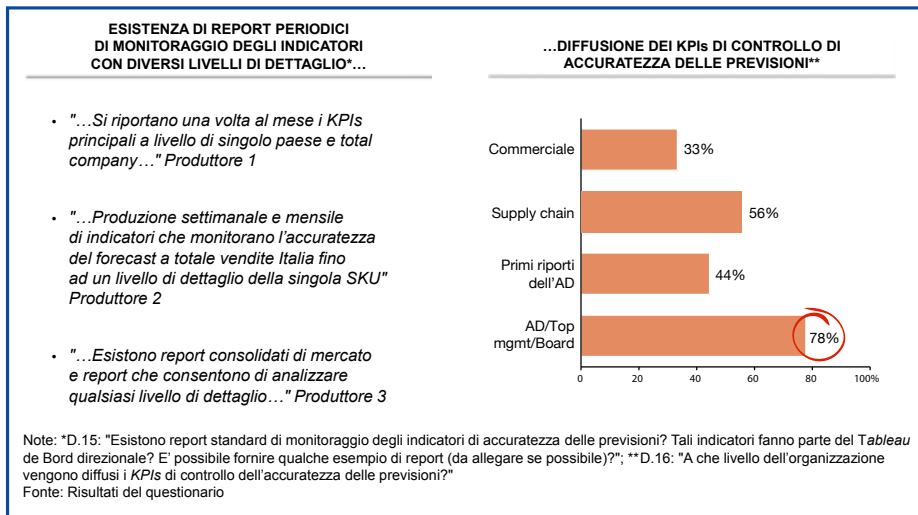


Figura 28 – I Produttori - La produzione di report periodici di monitoraggio degli indicatori

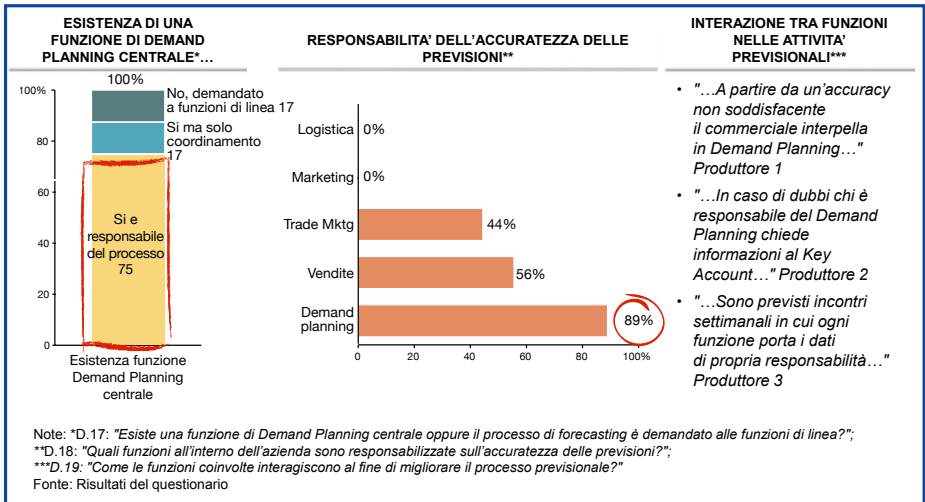


Figura 29 – I Produttori - La funzione di Demand Planning e l'interazione con le altre funzioni sulle previsioni

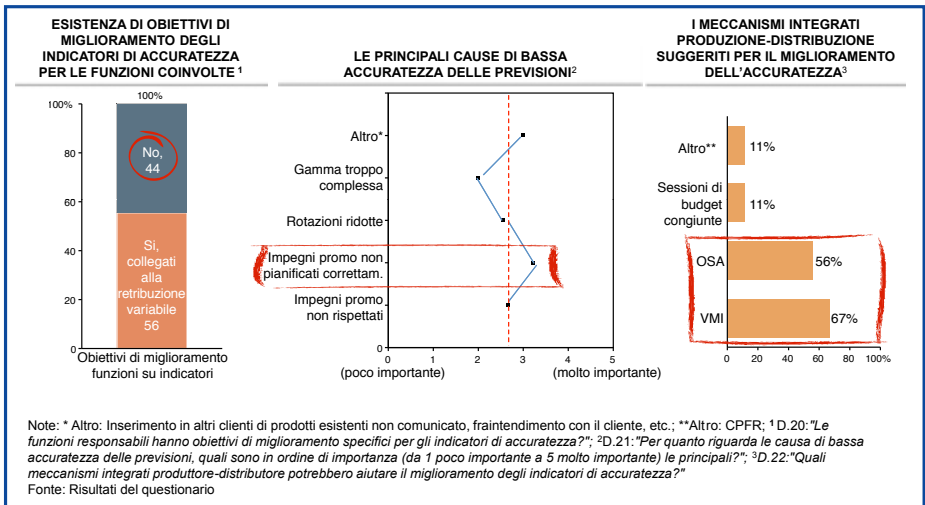


Figura 30 – I Produttori - Gli obiettivi di miglioramento dell'accuratezza e le possibili aree di intervento

Il Distributore

Dall'analisi delle risposte ai quesiti emergono i seguenti elementi:

- Il processo di revisione è quasi sempre standardizzato, a cadenza settimanale con dettaglio soprattutto a livello di prodotto e punto vendita (figura 31).
- Tutte le iniziative promozionali e di lancio nuovi prodotti risultano gestite congiuntamente tra distributori e produttori, con alcuni mesi di anticipo (figura 32).
- Gli indicatori di accuratezza delle previsioni si basano molto spesso sul singolo punto vendita e vengono monitorati con cadenza settimanale e mensile (figura 33).
- La confidenza sull'accuratezza del processo previsionale è molto alta (in quasi l'80% dei casi è superiore all'80%, in quasi il 30% è superiore al 90%); agli indicatori utilizzati sono spesso assegnati target di performance legati al sistema di incentivazione (figura 34).
- I distributori risultano attivi nella produzione di report periodici di monitoraggio degli indicatori soprattutto a livello di AD, Top Management, Board e Commerciale (figura 35).
- I distributori coinvolti dichiarano di disporre di una funzione di Demand Planning, ma sono spesso le vendite ad essere responsabili dell'accuratezza delle previsioni (figura 36).
- Spesso sono definiti degli obiettivi di miglioramento degli indicatori, talvolta collegati alla retribuzione variabile; gli intervistati sono consapevoli delle aree d'azione e suggeriscono il VMI (Vendor Managed Inventory) per migliorare l'accuratezza previsionale (figura 37).

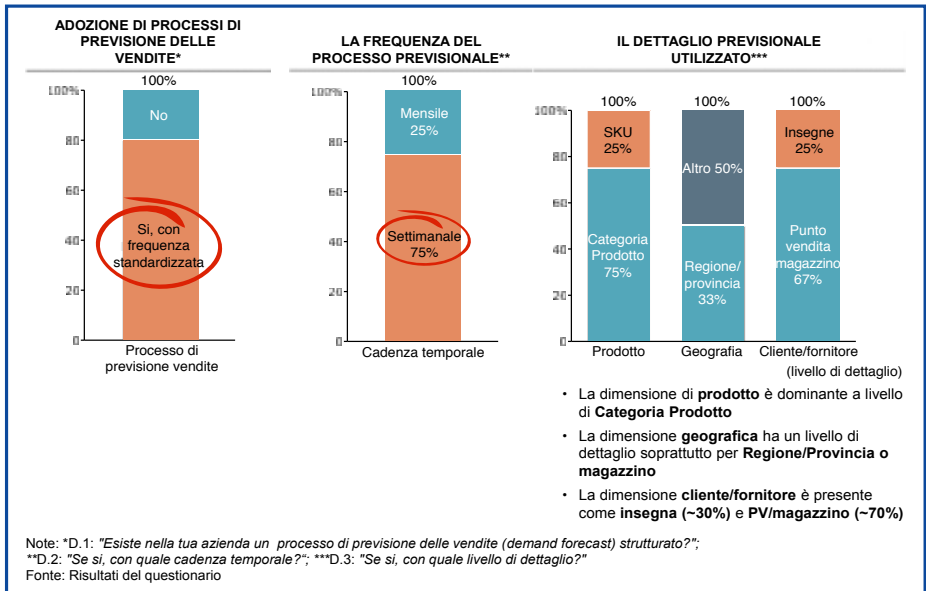


Figura 31 – I Distributori - Il processo previsionale

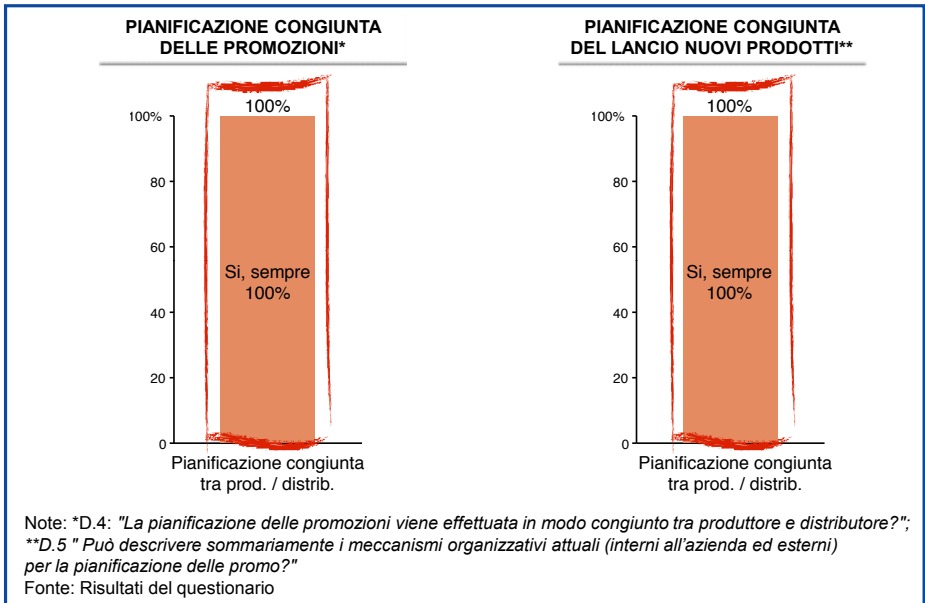


Figura 32 – I Distributori - La pianificazione congiunta su attività promozionali e lancio nuovi prodotti

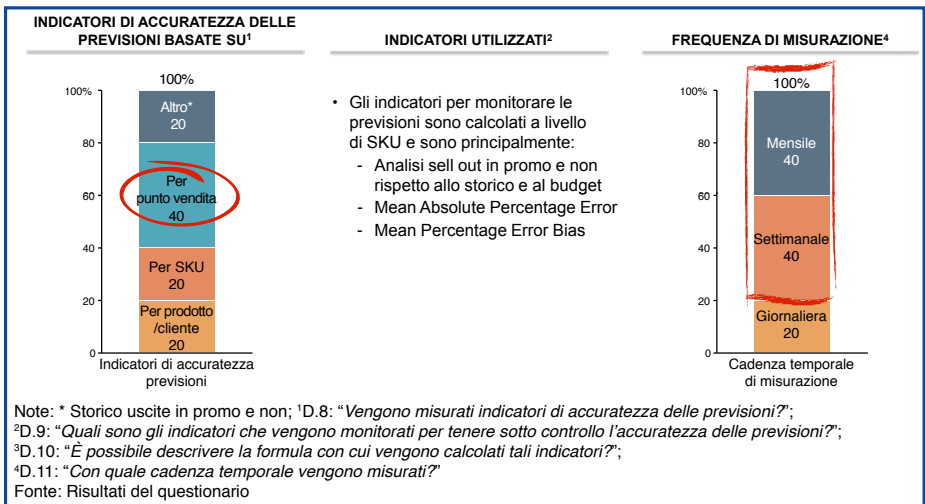


Figura 33 – I Distributori - Gli indicatori di accuratezza delle previsioni e la frequenza di misurazione

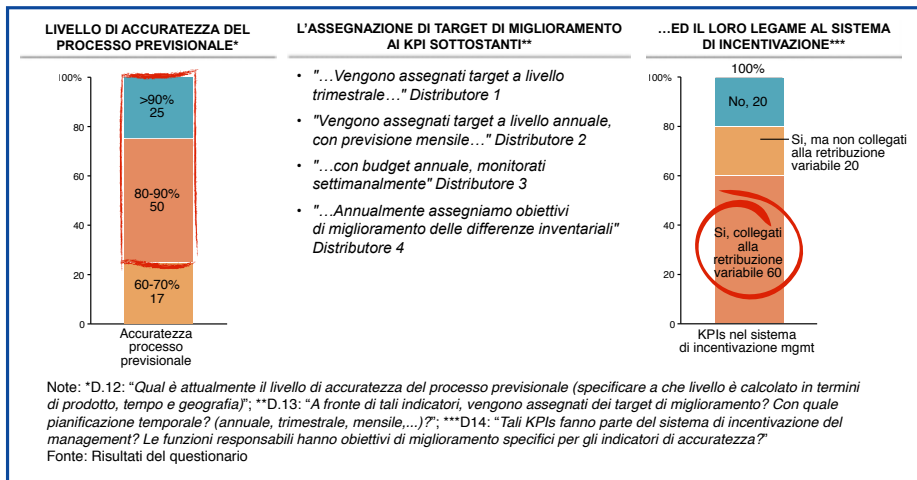


Figura 34 – I Distributori - L'accuratezza del processo previsionale ed il legame con il sistema di incentivazione

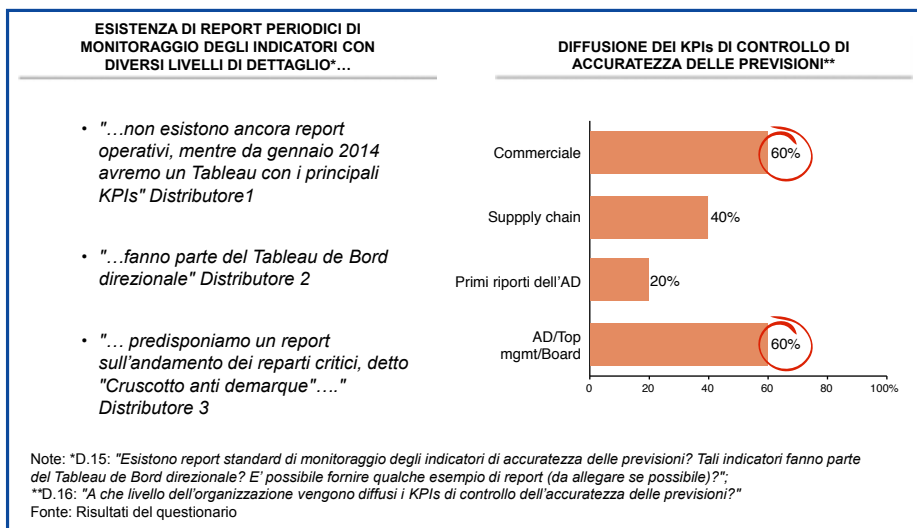


Figura 35 – I Distributori - La produzione di report periodici di monitoraggio degli indicatori

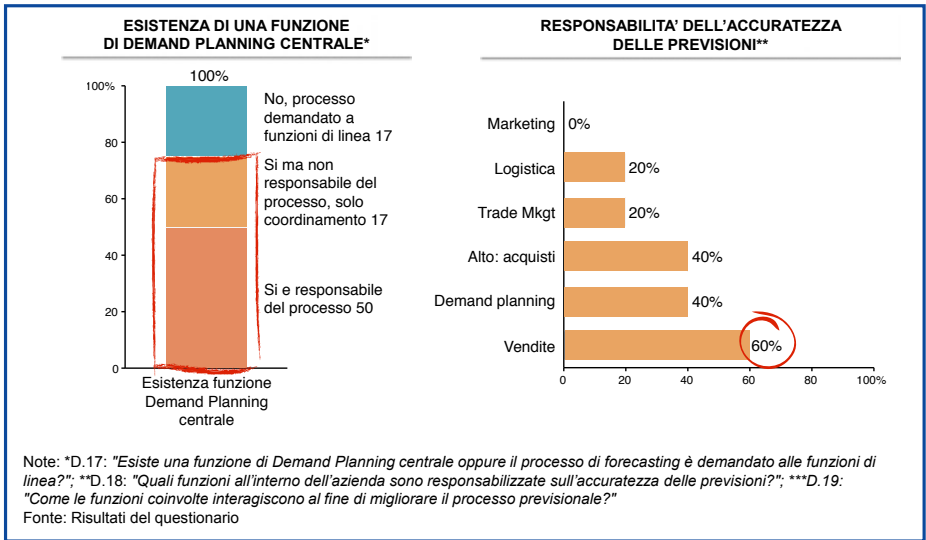


Figura 36 – I Distributori - La funzione di Demand Planning e l'interazione con le altre funzioni sulle previsioni

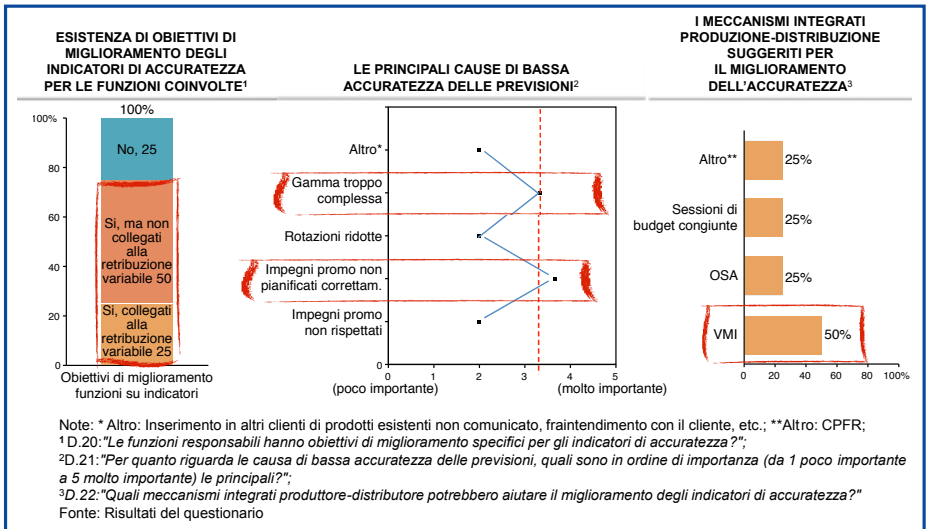


Figura 37 – I Distributori - Gli obiettivi di miglioramento dell'accuratezza e le possibili aree di intervento

È interessante rilevare come, dal confronto tra esiti della Survey tra i Produttori rispetto ai Distributori, sia diversa la percezione e l'impegno dedicate alla pianificazione congiunta delle promozioni e del lancio dei nuovi prodotti, che viene condivisa "sempre" secondo i Distributori, ma solo "spesso" secondo i Produttori.

A partire da questi spunti, il gruppo di lavoro ha condiviso le seguenti evidenze, finalizzate ad incrementare l'efficacia del processo previsionale su base condivisa:

- Alla luce della frequenza e numerosità delle attività promozionali non è possibile ipotizzare meeting fisici periodici per ciascuna promozione; è necessario identificare le promozioni più rilevanti su cui eventualmente confrontarsi di persona e stabilire per tutte le altre delle attività chiave da seguire e delle modalità di confronto differenti.
- È importante stabilire momenti di confronto prefissati; può tuttavia risultare difficile definire tempistiche standard del processo di previsione congiunta in quanto caratteristiche di ciascuna relazione e dei processi delle singole aziende in questione.
- È fondamentale che sia l'Industria che la Distribuzione svolgano un forecast promozionale accurato ciascuno al proprio interno: i buyer e i responsabili vendite devono avere al centro della loro relazione la condivisione di elementi anche numerici attinenti ai volumi promozionali attesi da entrambe le parti.
- Il dato previsionale non è vincolante ma è indicativo per contribuire all'ottimizzazione del processo.
- È necessario improntare il confronto sul dato previsionale su un piano collaborativo che escluda l'ottica negoziale: si tratta di stabilire tra le parti una relazione win-win focalizzata a massimizzare le vendite e prevenire le eccedenze.
- La condivisione tempestiva del maggior numero di informazioni disponibili relativamente alla dinamica promozionale è il presupposto per una pianificazione accurata, ed il rispetto della dinamica concordata è fondamentale.
- È auspicabile che le informazioni vengano scambiate tramite una scheda excel standard;
- È utile conoscere la dinamica di riordino in fase promozionale.
- La flessibilità produttiva della parte industriale può, dal punto di vista del distributore, giocare un ruolo importante nella riuscita della promozione, consentendo in alcuni casi di intervenire tempestivamente rispetto ad un andamento positivo anche inaspettato.
- Fondamentale importanza assume la fase di valutazione ex-post, per migliorare e affinare progressivamente il processo.

7. Prevenire: Disegnare e Semplificare

Gli ultimi due assi di intervento in logica di prevenzione sono rappresentati dal **design** di prodotto (es. packaging) e dalla *semplificazione* della gamma prodotti e sono di seguito illustrati.

Il **miglioramento** del packaging del prodotto è una delle leve chiave per ridurre gli sprechi alimentari, in quanto può consentire di ridurre i danni al prodotto lungo tutta la filiera distributiva, di allungarne la shelf-life, di ridurre le cause di spreco a livello di consumatore finale, nonché di ridurre i volumi di rifiuti generati (con conseguente riduzione di costo).

Le linee guida per introdurre miglioramenti nel packaging del prodotto sono le seguenti:

- È necessario definire correttamente i requisiti funzionali dell'imballo (primario, secondario e terziario), per poter scegliere le soluzioni più corrette; tali requisiti devono essere sviluppati sin dall'inizio dello sviluppo prodotto coinvolgendo specialisti di marketing e di packaging.
- Gli imballi secondari e terziari non solo devono essere progettati in modo coerente con l'imballo primario, ma devono essere scelti considerando che non vengono utilizzati oltre i Punti Vendita (dove invece devono essere gestiti al meglio mediante riutilizzo o riciclo).
- Gli imballaggi vanno progettati e migliorati considerando il loro utilizzo lungo tutta la Supply Chain (produzione, stoccaggio, trasporto, distribuzione e movimentazione in-store); sono numerosi i miglioramenti e i vantaggi reciproci (incluso l'allungamento della durata del prodotto) che si possono introdurre da un approccio collaborativo tra i numerosi attori coinvolti.
- Occorre verificare l'impatto di qualsiasi iniziativa riduzione degli imballaggi sulla shelf-life del prodotto e sulla sua protezione; una diminuzione dell'imballaggio può non essere vantaggiosa se genera una possibile riduzione della shelf-life ed un incremento dei rifiuti alimentari, anche presso il consumatore.
- È necessario testare lungo le varie fasi della filiera le modifiche all'imballaggio, prima di estenderne il roll-out.
- L'estensione della shelf-life anche di un solo giorno può ridurre considerevolmente i volumi dei rifiuti generati lungo tutta la filiera.
- Va considerato il confezionamento in atmosfera modificata o controllata per prolungare la shelf-life.
- Occorre sempre monitorare le nuove soluzioni presenti sul mercato per le diverse categorie merceologiche, anche osservando i prodotti dei concorrenti.

È inoltre importante segnalare come un tema importante di "progettualità" del prodotto sia rappresentato dalla determinazione della sell by date interna, cioè della data entro cui è necessario conferire i prodotti ai punti vendita.

Tale data è definita, in linea generale, sulla base della categoria merceologica di appartenenza e viene concordata in fase di inserimento del prodotto in assortimento (tale data viene misurata da alcuni distributori in giorni, da altri in percentuale, considerando la vita utile complessiva del prodotto). I resi alla consegna dovuti al mancato rispetto della vita residua del prodotto possono

impattare sulla possibilità effettiva di re-indirizzamento del prodotto e sulla dimensione complessiva dello spreco, inoltre esistono casistiche di merce respinta pur con vita residua conforme all'accordo tra le parti, nel caso in cui la data di scadenza sia inferiore a quella di uno stesso prodotto consegnato precedentemente.

Le regole di comportamento sono molto diversificate e attengono a scelte e politiche commerciali delle diverse insegne, ciò nonostante appare importante evidenziare come una determinazione più mirata e puntuale delle sell by date interne possa contribuire alla riduzione degli sprechi, così come una revisione delle modalità di gestione nel caso in cui la data di scadenza sia inferiore a quella di uno stesso prodotto già consegnato in precedenza.

SKUs a bassa rotazione, o con Supply Chain rigide, o aventi modelli di domanda a minor prevedibilità, sono caratterizzati da elevato rischio di generazione di eccedenza. La semplificazione mira a rendere più efficaci le attività di introduzione dei nuovi prodotti o di eliminazione al termine del loro ciclo di vita; le linee guida per ricercare la semplificazione sono sintetizzate di seguito:

- Obiettivi massimi di spreco devono essere definiti ed inclusi alle altre metriche tipiche dello sviluppo prodotto.
- Occorre comprendere appieno il ciclo di vita dei propri prodotti e le logiche di produzione (lotti/frequenze), rispetto ai volumi di vendita previsti.
- Le attività di gestione della gamma devono essere svolte con un approccio collaborativo da team interfunzionali composti da tutte le principali funzioni aziendali (Marketing e sviluppo prodotto, Commerciale, Supply Chain, Produzione, Acquisti, ..).
- È necessario rivedere ad intervalli regolari:
 - ▶ le prestazioni della gamma rispetto agli obiettivi prefissati;
 - ▶ le performance di vendita, di mercato e di profitto, conducendo focus group tra client per verificare che tutta la gamma sia ancora rilevante per il consumatore;
 - ▶ i dati di eccedenza a livello di SKU e location.
- Occorre assicurarsi che l'introduzione di nuovi prodotti non causi sprechi, anche eseguendo verifiche sull'andamento dei prodotti a 6 e 12 settimane dall'introduzione.

8. Conclusioni

In sintesi, i workshop tematici svolti dal gruppo di lavoro ed illustrati nei paragrafi precedenti, hanno evidenziato che:

- Le eccedenze e gli scarti alimentari costituiscono una tematica rilevante non solo dal punto di vista quantitativo ed economico, ma anche in termini di responsabilità sociale delle aziende e dei consumatori.
- In Italia, trasformazione industriale e distribuzione generano quasi 1 milione di tonnellate annue di eccedenze alimentari, che per l'85% si trasformano in sprechi; la causa prevalente è costituita dal raggiungimento delle sell-by date interna, seguito da causali di reso alla consegna e di non conformità di prodotto e di packaging.
- La prevenzione è la miglior opzione per ridurre l'eccedenza, e si può articolare in 5 assi principali di intervento (Misurare, Coinvolgere, Prevedere, Disegnare, Semplificare).
- La **misurazione** dei fenomeni generanti eccedenze e sprechi, in termini di prodotti, location e causali, è il pre-requisito per poter intervenire:
 - ▶ la maggior parte delle aziende controlla tale fenomeno, ma su pochi assi di misura, mediante report con diffusione limitata, con indicatori prevalentemente a consuntivo e raramente con meccanismi di alert che generino piani di azione predefiniti;
 - ▶ sono disponibili tool specifici di rilevazione e di alert, illustrati nel documento, che consentono di rilevare e quantificare puntualmente i fenomeni, e poter agire tempestivamente;
 - ▶ le modalità di intervento si devono basare sull'attivazione di piani d'azione predefiniti;
 - ▶ la diffusione delle informazioni deve essere diffusa sia in azienda sia lungo la filiera, mediante indicatori comuni e condivisi.
- Il **coinvolgimento** dell'organizzazione è indispensabile per aumentare la consapevolezza del fenomeno, intraprendere azioni di successo e motivare i dipendenti all'eliminazione degli sprechi:
 - ▶ il coinvolgimento è tendenzialmente circoscritto a funzioni "specialistiche" (Supply Chain e Vendite) e al Punto Vendita, con comunicazione limitata;
 - ▶ è pertanto necessario aumentare la comunicazione, estendere le funzioni coinvolte, introdurre tavoli misti produttore-distributore, e lanciare iniziative creative di coinvolgimento delle risorse.
- La **previsione** della domanda ha raggiunto livelli di sofisticazione elevati, ma:
 - ▶ i residui errori previsionali, in particolare legati ad attività promozionali e al lancio di nuovi prodotti, costituiscono una delle cause principali del raggiungimento della sell-by date e della conseguente eccedenza;
 - ▶ esistono aree di ulteriore miglioramento di tale processo, mediante un approccio collaborativo Produttore-Distributore, che escluda la logica negoziale e che sia il più possibile strutturato e coordinato;
 - ▶ il focus prioritario è costituito dal forecasting promozionale, per il quale la tempestività e continuità dello scambio informativo, il coinvolgimento della parte industriale, e la fase di valutazione ex-post sono di fondamentale importanza.

- Il **disegno** del prodotto è anch'esso una delle leve per la riduzione degli sprechi:
 - ▶ il packaging e gli imballaggi devono essere progettati sin dall'inizio considerando tra gli obiettivi la riduzione degli sprechi ed il prolungamento della shelf-life;
 - ▶ anche la determinazione puntuale della sell by date interna è un elemento "progettuale" che contribuisce alla riduzione degli sprechi.
- La **semplificazione** della gamma prodotti agisce sugli SKUs caratterizzati da alta incidenza (o rischio) di sprechi:
 - ▶ occorre integrare le logiche e le metriche di riduzione degli sprechi all'interno del processo di gestione del ciclo di vita dei prodotti;
 - ▶ la gestione della gamma deve essere svolta con un approccio collaborativo da team interfunzionali, e considerando le logiche di produzione rispetto ai volumi di vendita previsti.

Alla luce di queste evidenze, il gruppo di lavoro ha evidenziato le seguenti **aree prioritarie di intervento** per consentire la prevenzione delle eccedenze alimentari:

- condivisione tra Produttore e Distributore dei volumi previsti per le promozioni rilevanti;
- attivazione di uno scambio informativo continuo sulla performance delle promozioni rilevanti;
- costruzione di indicatori di misurazione delle eccedenze che siano comuni tra Industria e Distribuzione;
- creazione di una reportistica comune tra Industria e Distribuzione (ad esempio sui 10 prodotti Top) con dettaglio su incidenza e causali di eccedenza;
- definizione di principi guida per la gestione della vita residua;
- definizione di meccanismi di alert comuni per identificare le SKUs maggiormente a rischio.
- codifica di piani di intervento congiunti in base agli alert definiti;
- Introduzione di meccanismi di condivisione.

Inoltre sono stati individuati una serie di **fattori abilitanti** per diffondere la conoscenza di linee guida e best practice sulla gestione delle eccedenze alimentari:

- diffusione del presente documento, quale sintesi delle attività svolte da ECR Italia e dal gruppo di lavoro;
- messa a disposizione, tramite il sito ECR, di strumenti e metodologie sulla prevenzione e gestione delle eccedenze;
- valorizzazione e messa a fattor comune delle best practice italiane, per testimoniare l'impegno del settore;
- attivazione di progetti congiunti "one to one" tra produttore e distributore sui temi identificati;
- creazione di un osservatorio per il monitoraggio del fenomeno delle eccedenze alimentari in Italia;
- predisposizione di corsi di formazione interfunzionali ad hoc per le aziende ECR.

9. Allegati

Nel seguito illustriamo un Case Study relativo al mercato UK, ben rappresentativo della logica progettuale e degli elementi tipici necessari per prevenire gli sprechi alimentari, quali la necessità di un diagnostico strutturato e specifico della realtà in oggetto, l'esigenza di collaborazione tra gli attori della filiera, e l'individuazione di un set di iniziative (e non di una sola) al fine di ottenere risultati rilevanti in termini di riduzione degli sprechi.

Case Study – La prevenzione degli sprechi alimentari lungo la filiera nel business Biscotti e Snack (Musgrave & United Biscuits)

Sintesi

Musgrave e United Biscuits hanno allineato le loro previsioni e la pianificazione della produzione, migliorato l'accuratezza delle previsioni e modificato gli ordini minimi, riducendo gli sprechi delle attività promozionali di 13 punti percentuali.

Contesto

La catena distributiva Musgrave lavora a stretto contatto con i punti vendita partner per offrire soluzioni per la gestione degli scarti alimentari sostenibili e convenienti, ed è riuscita a ridurre i rifiuti di almeno il 5% annuo dal 2005.

Musgrave e United Biscuits hanno aderito ad un progetto ECR UK finanziato dall'organizzazione no-profit WRAP (Waste & Resources Action Programme), identificando significative opportunità di riduzione dei propri scarti alimentari.

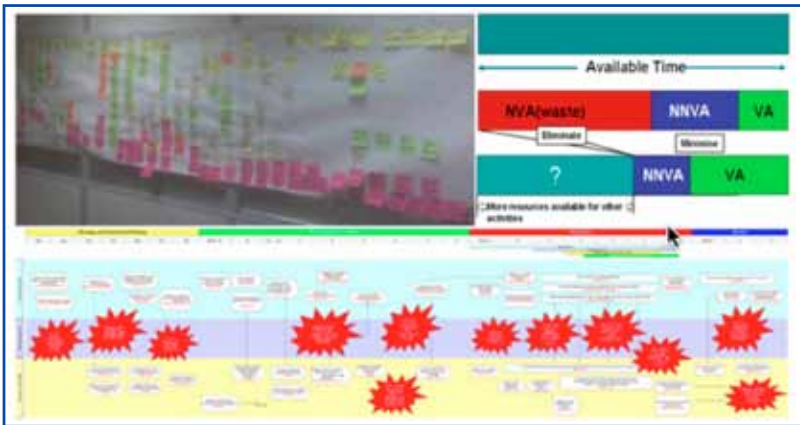
Risultati conseguiti

Il team Musgrave & United Biscuits ha stimato un equivalente di 36 tonnellate di scarti alimentari evitati nel 2010, e previsto 102 tonnellate di scarti evitati per il 2011 mediante una maggiore accuratezza delle previsioni, la revisione della gamma, la riduzione delle scorte ed una maggiore durata del prodotto.

Misurazione e diagnostico

Il team Musgrave & United Biscuits ha identificato significative opportunità attraverso un diagnostico costituito da una serie di step:

- definizione dell'ambito e prioritizzazione delle aree di analisi;
- osservazione “walk-through” attraverso tutta la Supply Chain;
- definizione dei KPI, raccolta ed analisi dei dati;
- lean methodology e mappatura di processo.



Musgrave & UB - Lean methodology e mappatura di processo

Al termine dell'analisi, sono state identificate 3 opportunità chiave:

1. Migliorare la gestione delle promozioni:
 - ▶ le linee di prodotto promozionali rappresentavano il 56% degli sprechi alimentari a valore;
 - ▶ torte e Croccanti/Snacks/Nuts erano le aree prioritarie di intervento.
2. Migliorare la gestione della gamma:
 - ▶ le linee di prodotto non promozionali rappresentavano il 44% degli sprechi;
 - ▶ il 60% dei prodotti vendevano meno di 10 cartoni a settimana e rappresentavano l'80% di tali sprechi.
3. Migliorare la rotazione della linea prodotto Torte:
 - ▶ le Torte rappresentavano il 39% degli sprechi;
 - ▶ circa 14 tonnellate all'anno di scarti potevano essere evitate riducendo i livelli di stock di tali prodotti.

Descrizione degli interventi – 1) La gestione delle promozioni

Le seguenti nuove modalità operative sono state sviluppate in modo collaborativo:

- Strategia:
 - ▶ business planning migliorato in logica collaborativa;
 - ▶ miglior visibilità di assumptions e previsioni;
 - ▶ allineamento delle timeline.
- Pianificazione:
 - ▶ modalità di lavoro allineata ad un unico processo e ad una unica timeline;
 - ▶ migliore comprensione delle responsabilità e delle dipendenze lungo la catena di approvvigionamento;
 - ▶ previsione svolta in modalità collaborativa (sia all'interno delle singole società che tra le società);
 - ▶ previsione anticipata ed in linea con la pianificazione della produzione;
 - ▶ miglioramento della comunicazione (ad esempio 1 incontro settimanale).

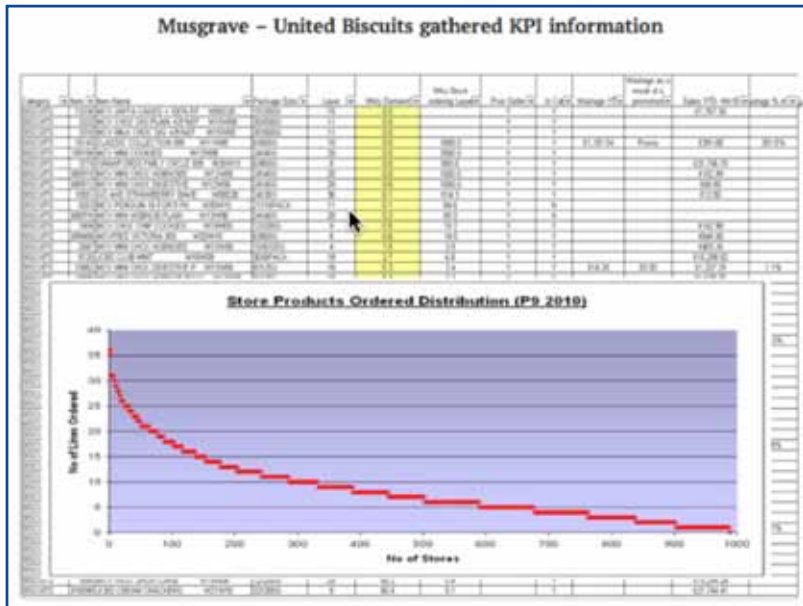
- Esecuzione:
 - ▶ maggiore focus sulla creazione iniziale degli stock presso il deposito;
 - ▶ miglioramento della comunicazione dei dati 'effettivi' rispetto a quelli 'previsti';
 - ▶ monitoraggio collaborativo ed adeguamento degli ordini;
 - ▶ focus sulla chiusura delle promozioni.
- Review:
 - ▶ revisione post-promozione da parte del Category Team (processo e KPI);
 - ▶ integrazione delle "lessons learnt" all'interno del prossimo ciclo promozionale.

La gestione delle promozioni di Musgrave & United Biscuits - Cos'è cambiato?

Risultati	Prima	Dopo
	<ul style="list-style-type: none"> • Scarti: 2,93% • Scarti promozioni: 19,5% • Accuratezza previsioni: 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarti: 1,16% • Scarti promozioni: 6,3% • Accuratezza previsioni: 76%
Comportamenti	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione collaborativa insufficiente, risultante in attività "reattive" e non a valore aggiunto • Mancanza di comunicazione bi-direzionale e flusso informativo insufficiente/ inaccurato (es. previsioni) sia tra produttore e distributore sia tra le funzioni delle singole società • Mancanza di comprensione e di allineamento tra i processi chiave (es. promozioni, gestione delle stagionalità) • Ruoli/responsabilità non chiari, con mentalità "silos" tra le funzioni • Mancanza di visibilità e di allineamento delle strategie Commerciali e della Supply Chain, con KPI in conflitto 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo di gestione delle promozioni allineato tra Musgrave e UB ed internamente tra le funzioni delle singole società • Processo integrato e sincronizzato Musgrave/UB • Ruoli e responsabilità chiari • Flussi di comunicazione chiari • Pianificazione collaborativa, con revisione per introdurre un miglioramento continuo • Allineamento tra strategie Commerciali e della Supply Chain • Approccio e KPI end-to-end • Creazione di know-how per altri processi di business (es. gestione delle stagionalità)

Descrizione degli interventi: 2) La gestione della gamma

Musgrave e UB hanno analizzato gli sprechi delle linee di prodotto a basso volume, rilevando che il 60% della gamma era “slow selling” (<10 cartoni/settimana); gli “slow sellers” rappresentavano il 25% delle vendite, il 13% dei volumi ed oltre l’80% del valore degli sprechi.



Musgrave & UB – Raccolta ed analisi dati

Le linee a basso volume generano sprechi soprattutto nelle Torte e nei Croccanti/Snacks/Nuts. Per alcune linee, le quantità di ordinativo minimo generano nei negozi più stock di quanto venga venduto in tutto il ciclo di vita del prodotto.

Come risultato dell’analisi per categoria, ci si è successivamente focalizzati sulla catena del valore complessiva, considerando:

- l’offerta ai consumatori;
- i volumi di vendita settimanali ed i margini;
- i livelli di sprechi e di stock;
- le quantità di riordino ed i volumi di vendita.

Il miglioramento del reporting ha creato visibilità sulla profittabilità netta, generando un processo decisionale più efficace per le gamme prodotto esistenti e per le nuove linee di prodotto:

- possibilità di incrementare le vendite, rivedendo la distribuzione dei negozi;
- rimuovere le linee prodotto ove questa sia la miglior decisione possibile (5 linee rimosse finora, riducendo gli sprechi di 0,7 tonnellate annue).

La modalità di lavoro “a compartimenti stagni” vengono rimosse, e le decisioni considerano un numero elevato di fattori, tra cui gli sprechi.

Descrizione degli interventi – 3) La riduzione delle scorte

Le Torte sono la categoria a spreco più elevato (39% a valore); l'opportunità è costituita dalla modifica della logica di gestione scorte di tale prodotto, abbassandone il livello passando ad una modalità “a flusso” ed evitando 14 tonnellate annue di scarti.

Tale categoria è attualmente spedita a 4 depositi 2 volte a settimana e stoccata per la successiva attività di picking; l'iniziativa ha modificato la logica di stoccaggio, passando ad una gestione “stock through”:

- nello stesso giorno, la merce è movimentata in ingresso ed in uscita dal deposito;
- sono stati rimossi del tutto gli sprechi generati dai depositi;
- negozi e consumatori ricevono prodotti più freschi;
- è possibile utilizzare al meglio la leva delle vendite promozionali;
- è aumentata la disponibilità dei prodotti ed si è ridotto lo scarto alimentare.

Link utili

ECR-UK La prevenzione delle eccedenze

<http://www.igd.com/our-expertise/Supply-chain/Waste-Prevention/>

Tools ECR-UK di prevenzione delle eccedenze

<http://www.igd.com/our-expertise/Supply-chain/Waste-Prevention/Tools/>

Case Studies nel mercato UK

<http://www.igd.com/our-expertise/Supply-chain/Waste-Prevention/Case-studies/>



INDICOD-ECR

Per informazioni:

GS1 Italy | Indicod-Ecr
Via P. Paleocapa, 7 - 20121 Milano
Tel. +39 02 7772121

info@indicod-ecr.it - www.indicod-ecr.it