

APPROVVIGIONAMENTI E LOGISTICA

La sfida della sostenibilità per le imprese parte dalla leva della supply chain

Dall'ottimizzazione dei trasporti al riciclo, fino all'auditing sui fornitori: l'innovazione può generare buone pratiche ambientali, sociali ed economiche

Le supply chain aziendali davanti alla sfida della sostenibilità. È su questo tema che sempre di più in futuro si confronteranno gli operatori economici che oggi devono fare i conti con una serie di problematiche aperte, e non del tutto risolte, generate dalla sfrenata corsa alla globalizzazione vissuta negli scorsi decenni. Se, in-

fatti, il ridisegno industriale del mondo con l'ingente spostamento delle produzioni nei Paesi a più basso costo è stato per molto tempo un paradigma indiscutibile, ora invece anche la comunità delle imprese è chiamata ad affrontare e risolvere quelle forti criticità emerse sul fronte ambientale, sociale ed economico che la globalizza-

zione ha generato. Ne è convinto il Mip, la School of management del Politecnico di Milano, che nel convegno "Costruire una supply chain sostenibile: quali esperienze di successo nel mondo degli acquisiti e della logistica" ha riunito esperti, studiosi e rappresentanti delle imprese già impegnate su questo fronte per proporre una pri-

Gucci: la forza dell'integrazione con la filiera sul territorio

Per Gucci il tema della responsabilità sociale e della sostenibilità è un principio aziendale di primaria importanza, ed è inoltre un elemento della propria strategia di business poiché l'azienda ha scelto di continuare a produrre in Italia. «Per quanto riguarda la filiera del prodotto finito del ramo pelletteria, quindi borse, valigie e altro, questa è concentrata in Toscana ed è costituita da oltre 850 piccole e medie imprese. Alcune di queste svolgono il ruolo di capicommissa e mantengono quindi un rapporto diretto con noi; a loro volta, poi, gestiscono le relazioni con i fornitori di secondo livello e con le realtà artigianali più piccole» spiega Chiara Covini, leather goods operations director.

Per l'azienda è stato quindi strategico portare anche presso la molteplicità dei suoi terzisti il messaggio della responsabilità sociale e della sostenibilità. In questo contesto Gucci ha iniziato a muoversi nel 2007, grazie alla sponsorship della direzione aziendale, attivando il processo di certificazione sociale SA 8000. Ma questo non poteva certo bastare: «Il secondo passo, lo step più importante, è stato portare la consapevolezza, la trasparenza, la condivisione su questi temi insieme alla rottura delle barriere interne, elemento essenziale per trasformare l'azienda stessa, ma soprattutto il rapporto con i fornitori. Inizialmente, infatti, c'è stata diffidenza perché in molti vedevano nella responsabilità sociale un organismo di controllo coercitivo o comunque un inibitore di business e di opportunità» ha sottolineato Covini. Così non è stato, anzi: «Attraverso il

controllo, la regolamentazione e la conoscenza abbiamo scoperto nuove opportunità di gestione del business». È stata quindi realizzata un'integrazione con i fornitori di primo e di secondo livello che ha reso possibi-

le una piena trasparenza su tutto ciò che avviene nella filiera del prodotto finito, specificamente sulle attività di assemblaggio. «Abbiamo così identificato e risolto quei punti critici che potevano ostacolare lo sviluppo, la crescita del distretto pellettiero artigiano toscano, salvaguardando il know how e il benessere generale del sistema Gucci» spiega Rossella Ravagli, corporate social and environmental responsibility manager. Oggi l'azienda può vantare il fatto che i principi di sostenibilità sono sottoscritti contrattualmente dagli stessi fornitori, che hanno realizzato un percorso di formazione ad hoc, e che il meccanismo di controllo attualmente è in grado di compiere oltre 2.000 visite all'anno, tra quelle annunciate e quelle a sorpresa.

ru.vo.



ma riflessione concreta su come si può impostare un cambiamento che coniughi conti aziendali e business con le buone pratiche della sostenibilità. Un matrimonio impossibile? «Sostenibilità significa anche continuare a fare efficienza, per esempio nei trasporti per ridurre l'impatto ambientale e anche nei costi energetici affrontati dall'impresa, oppure continuare a ridurre gli scarti nelle fasi di produzione o dare impulso al riciclo e ridurre il consumo di carta nelle attività d'ufficio - ha spiegato Helen Walker, docente di supply chain presso la Business school dell'Università di Cardiff -. Oggi però bisogna fare dei passi ulteriori e il salto di qualità sta nell'inquadrare la sostenibilità tra gli elementi fonda-

tivi dell'impresa che si pone l'obiettivo di creare un benessere diffuso che vada oltre i suoi confini, coinvolgendo i territori in cui opera». In questo senso, per esempio, il privilegiare nella filiera dei fornitori le piccole e medie imprese locali è una pratica più sostenibile rispetto a quella di spostare le lavorazioni in giro per il mondo.

L'adozione di pratiche sostenibili comporta quindi cambiamenti profondi del modo di operare all'interno delle aziende. Sul lato acquisti, per esempio, con attività di auditing sui fornitori basate su criteri di sostenibilità o nelle strategie che guidano la scelta dell'assortimento dei prodotti. Sul lato logistico, invece, con il passaggio da trasporto stradale a intermodale, con la

riduzione del consumo di energia nei depositi oppure l'utilizzo di mezzi meno inquinanti. L'adozione di pratiche sostenibili spesso richiede di rivedere i criteri decisionali, considerando nella valutazione degli investimenti e delle scelte di acquisto anche l'impatto ambientale e sociale. La supply chain è quindi l'infrastruttura aziendale dove deve agire la leva del cambiamento andando a ridisegnarne il ruolo e l'impostazione. Una perdita di tempo? Un gioco troppo costoso? Non proprio, visto che le esperienze delle imprese che hanno voluto affrontare questa sfida testimoniano il fatto che si può agire in modo innovativo pur in presenza di risorse limitate.

 **Ruggero Vota**

Leroy Merlin Italia: un'azione a 360° che coinvolge trasporti, packaging, rifiuti

Presente nel nostro Paese con 45 punti vendita che generano un fatturato di circa un miliardo di euro all'anno, l'azienda della grande distribuzione che tre anni fa ha acquisito la catena Castorama è organizzata con una supply chain che vede la presenza di circa un migliaio di fornitori, prevalentemente italiani, ma anche stranieri. La strategia del gruppo a livello internazionale - Leroy Merlin è presente in 12 Paesi - punta molto sul concetto di ecosostenibilità, tematica che è stata sviluppata quattro anni fa in tutte le business unit del gruppo, e perciò anche le attività della supply chain sono state indirizzate verso questo obiettivo. «All'epoca poteva sembrare una cosa un po' troppo ambiziosa, ma oggi posso dire che stiamo percorrendo una strada che va nella direzione di realizzare una supply chain a impatto zero» racconta Eric De Witte, direttore supply chain e responsabile dei progetti di ecosostenibilità per l'Italia. «Una delle best practice che abbiamo ereditato da Castorama e quindi implementato in tutta Italia, è stata il cross docking (operazione in cui la merce viene scaricata, smistata e ricaricata - ndr), che ci permette di intervenire sul livello di saturazione dei camion che partono dal nostro deposito; in precedenza, invece, molti camion viaggiavano con livelli di saturazione del carico troppo bassi». Grazie al cross docking e ad altre ottimizzazioni nelle fasi di trasporto, l'azienda ha inciso in modo sostanziale sulla produzione di CO₂ per bancale spedito, valore che in tre anni è passato da 15 a 6 chili, ovvero ha registrato una riduzione del 60%.

Dall'anno scorso Leroy Merlin ha inoltre iniziato a coinvolgere alcuni dei suoi piccoli fornitori in un ragionamento sul packaging: «Anche qui abbiamo un obiettivo molto ambizioso, poiché continuiamo a ripeterci

che "il miglior packaging è quello che non c'è"; cerchiamo di presentare nei nostri negozi prodotti senza packaging per permettere anche ai nostri clienti di toccarli, controllarli e provarli». Un terzo progetto per la supply chain ecosostenibile coinvolge, infine, i rifiuti: «Stiamo cercando di configurare un sistema di reverse logistics che ci permetterà di riciclare il più possibile i nostri rifiuti in nuovi prodotti - ha raccontato De Witte -. Anche in questo caso stiamo parlando con alcuni dei nostri fornitori che potrebbero essere interessati a utilizzare come materia prima una parte significativa dei nostri scarti. Sono rimasto piacevolmente sorpreso per quello che alcuni dei nostri fornitori italiani hanno fatto e stanno facendo in relazione al tema dell'ecosostenibilità».

ru.vo.

