

La Strategia delle 4R per la gestione della Supply Chain:

RE-DUCE, RE-USE, RE-CYCLE, RE-THINK
PER UNA SOSTENIBILITÀ INDUSTRIALE, CONSAPEVOLE E SICURA.

a cura di Francesco Calì



L'articolo illustra la strategia del Gruppo Alfaparf Milano di prodotto e di supply chain votata alla sostenibilità a 360° per tutti i progetti di sviluppo, innovazione ed evoluzione.

Alfaparf Milano ha scelto di perseguire un concetto di sostenibilità a 360°: evoluta, effettiva, concreta, misurabile, ma soprattutto sicura per la supply chain, adottando un approccio creativo delle 4R: Re-duce, Re-use, Re-cycle, Re-think a priorità variabili, intercambiabili, "sostenibili" in primo luogo per il business.

L'intervista al team dell'Ufficio Acquisti di Alfaparf Milano, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del Progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Alfaparf Milano è una multinazionale italiana votata al B2B, che opera nella cura del capello e del corpo, con l'obiettivo di creare prodotti e servizi che anticipino le tendenze internazionali esprimendo sempre la creatività tipica del nostro paese.

Nasce nel 1980 a Vaprio D'Adda (Milano) grazie ad un'idea di Roberto Franchina che, affiancato da una decina di collaboratori, inizia ad ideare prodotti per il canale professionale degli acconciatori, creando il brand Alfaparf Milano.



Francesco Calì

Managing
director
Valeo-in



Ufficio Acquisti

Alfaparf
Milano

ALFAPARF
MILANO

Gli highlights del Gruppo (Dati 2021):

- Turnover 2021: 273 milioni di euro con EBITDA del 20%;
- Più di 120 milioni di euro di spesa annua direttamente gestita dal Global Procurement, di cui più del 60% destinata a fornitori locali;
- Circa 2.800 addetti in tutto il mondo, con oltre il 50% di donne;
- 5 stabilimenti produttivi (in Italia, Messico, Brasile, Argentina e Venezuela) con l'aggiunta, da agosto 2022, di 2 recenti acquisizioni sul territorio Italiano: IV San Bernard e Tricobiotos (entrambe in Toscana);
- Distribuzione in oltre 100 paesi attraverso 25 filiali commerciali proprie ed un'ulteriore fitta rete di distributori;
- Prodotti formulati con almeno il 40% di ingredienti di origine naturale;
- Il gruppo è presente dal 2021 (e anche nel 2022) nella lista delle Aziende Italiane "Leader della sostenibilità" stilata da Il Sole 24 Ore;
- Il Gruppo è proprietario di 13 marchi impegnati nella cura della pelle e dei capelli: Alfaparf Milano, Yellow, Altamoda è..., Il Salone Milano, Dibi Milano, Becos, TenScience, Olos, Decoderm, Solarium, Accademia, APG Tech, APG Medical.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

Coinvolgendo e mai stravolgendo l'anima di Alfaparf Milano e delle varie funzioni esogene ed endogene al gruppo, abbiamo deciso di adottare un approccio votato alla sostenibilità a 360° per tutti i nostri progetti di sviluppo, innovazione ed evoluzione:

A. Sostenibilità Ambientale: attuare modifiche e accorgimenti per migliorare l'impatto ambientale dei nostri prodotti;

B. Sostenibilità Estetica: i nostri prodotti si prendono cura della bellezza, devono quindi essere "belli";

C. Sostenibilità Operativa: mantenere o migliorare l'efficienza produttiva delle nostre Linee;

D. Sostenibilità Logistica: garantire la disponibilità dei componenti d'acquisto in tempi e modi in linea con le esigenze della supply chain (MOQ e lead-time sostenibili);

E. Sostenibilità Economica: attuare strutturalmente i punti precedenti evitando impatti negativi di costo o, anzi, migliorandoli con ottenimento di importanti saving sui prezzi d'acquisto.

Alfaparf Milano ha scelto di perseguire un concetto di sostenibilità a 360°: evoluta, effettiva, concreta, misurabile, ma soprattutto sicura per la supply chain, adottando un approccio creativo delle 4R: Re-duce, Re-use, Re-cycle, Re-think a priorità variabili, intercambiabili, "sostenibili" in primo luogo per il Business. Queste strategie sono



da considerarsi strumenti per l'attuazione realistica di una sostenibilità più consapevole ed effettiva, in linea con la realtà cosmetica internazionale e al passo con i tempi.

RE-DUCE - Eliminazione del packaging non indispensabile ai fini di regulatory e servizio al cliente come:

- Sostituzione dei foglietti illustrativi del 100% delle tinture in tutto il mondo con un QRcode;

- Eliminazione di tutto l'overpackaging a fini estetici, come ad esempio termoretrazioni, cellofanature, etichette, nastri decorativi (a meno che non fossero propedeutici per una corretta movimentazione dei prodotti);

- Eliminazione delle nobilitazioni non indispensabili ma ad alto impatto sul lead-time di fornitura;

- Riduzione della grammatura di flaconi, vasi e tappi in plastica.

BEST PRACTICE

RE-USE - Utilizzo di materie prime riciclate per la realizzazione di packaging primario e secondario come:

- Tubetti realizzati in alluminio 100% riciclato;
- Astucci in cartoncino riciclato fino al 100% e certificato FSC;
- Flacons, vasi, tappi in plastica riciclata dal 50 al 100% in base alle linee di prodotto e soprattutto alla disponibilità delle materie prime;
- Flacons e vasi di alta cosmetica dal 25 al 90% di vetro riciclato.

RE-CYCLE - Nella sua accezione più concreta e in quella più idealista:

- La gran parte dei packaging utilizzati sono riciclabili al 100%;
- Riciclo di idee: progetti o iniziative performanti, dettate da obiettivi strategici o da limiti tecnologici nelle varie filiali del Gruppo nel mondo, valutate e adottate a livello Global se performanti.

RE-THINK - Rielaborazione delle precedenti "R" per priorità, opportunità, necessità.

Dal 2017 al 2020, la tendenza al "sostenibile" nella cosmetica non rappresentava un trend. In questo scenario, Alfaparf Milano ha sfruttato la bassa domanda per assicurare la fornitura a medio-lungo termine di soluzioni di pack alternativo, a costi più convenienti e a reperibilità blindata.

Dal 2021, la "corsa al green" dell'Industria cosmetica mondiale ha contribuito, insieme alle conseguenze post-Co-vid e all'attuale drammaticità della situazione geopolitica, a rendere ormai strutturali shortage di alcune categorie di materiali, componenti e materie prime legate al packaging e ritenute "più sostenibili", spesso a discapito della sicurezza della filiera di fornitura.



Nel corso del 2022 e prevediamo nel prossimo futuro, capiterà quindi di sviluppare e acquistare packaging privilegiandone la qualità e la disponibilità, e non l'eventuale percentuale di materia prima riciclata.

In un'ottica quindi di Re-think, abbiamo riscritto la Top list delle priorità aziendali, privilegiando la continuità produttiva e la sostenibilità economica, pur conservando gli obiettivi etico-sostenibili attraverso azioni collaterali:

- Etichettatura ambientale dettagliata, al di là della obbligatorietà per i regolamenti, per informare adeguatamente i clienti finali circa la corretta gestione dello smaltimento del packaging;
- Compensazione delle emissioni di CO2, per alcune Linee specifiche di prodotto;
- Formazione degli stakeholder interni ed esterni circa Bilancio di sostenibilità e Codice etico;
- Pubblicazione volontaria del Bilancio di sostenibilità.

In questo scenario, un esempio importante di questo approccio **può essere rappresentato dal progetto Evolution of the Green, ideato nel 2017 ed implementato nel 2019.**

LE FASI DEL PROGETTO

Si trattava dell'evoluzione sostenibile del Packaging System del nostro prodotto più importante, la tintura per capelli professionale.

Partendo dal Plant Italiano nel 2019, Alfaparf Milano è diventata la prima azienda nel settore cosmetico ad utilizzare packaging primario e secondario realizzato con

materie prime 100% riciclate, riciclabili e ottimizzabili.

Abbiamo infatti introdotto alcune innovazioni nel 2019 in Italia, poi in parte esportate negli altri Plant nel mondo, ed attuate ancora oggi ad alcune condizioni:

- Eliminato il foglietto illustrativo sostituendolo con un QRcode. Una modifica strutturale applicata worldwide per tutte le tinture a marchio Alfaparf Milano e affiliati, oltre che per molti clienti Private Label;

- Utilizzato tubetti in alluminio 100% riciclato. Attualmente applicato in Italia per il 90% dei tubetti prodotti, il 100% di quelli Alfaparf Milano a meno di rischi di fornitura che abbiamo scongiurato e scongiureremo utilizzando senza riserve materiale vergine;

- Utilizzato tappi per tubetti in alluminio in plastica 100% riciclata. Utilizzo sospeso nel secondo semestre del 2022 per indisponibilità della materia prima prodotta in Est Europa; i brand e i clienti hanno compreso l'importanza di assicurare la supply chain, tollerando quindi l'utilizzo indistinto di materiale vergine in sostituzione;

- Utilizzato astucci realizzati con cartoncino riciclato dal 90 al 100%. Attualmente ancora in uso per il 100% dei Brand Alfaparf Milano e molti Private Label che hanno deciso di seguire il nostro esempio.

Il team dell'Ufficio Acquisti di Alfaparf Milano, risponde alle domande sull'implementazione del Progetto e i risultati ottenuti:

QUALI SONO STATE LE MOTIVAZIONI CHE HANNO PORTATO AD IMPLEMENTARE IL PROGETTO?

Ciò che ci ha spinto inizialmente è stata un'intuizione semplice quanto inesorabile: perché cambiare ciò che funziona e che si sa fare meglio, quando per mantenersi al passo con il mercato e anticipare i desideri dei clienti ciò che serve davvero è evolversi? Abbiamo quindi deciso di studiare progetti di evoluzione che promuovessero lo scouting di nuove soluzioni di sviluppo

e fornitura del packaging supportando l'aggiornamento tecnologico dei nostri prodotti, pur rispettandone l'identità ed evidenziandone i punti di forza.

CHE RISULTATI AVETE OTTENUTO DAL PROGETTO?

Nello specifico di Evolution of The Green, ogni anno di piena attuazione, i saving in termini economici e di sostenibilità sono notevoli: per i risultati globali sul resto dei nostri processi e prodotti, si può consultare il Bilancio di sostenibilità 2021:

[Clicca qui per rivedere il progetto presentato ai The Procurement Awards '22](#)

QUALI SONO STATI I PRINCIPALI IMPATTI DEL PROGETTO?

Cambio di visione e di priorità sullo sviluppo del packaging, con un'attenzione sempre crescente alle ottimizzazioni di prodotto e processo, con l'obiettivo di ridurre i costi e l'impatto socio-ambientale ma, soprattutto negli ultimi mesi, garantire un più velo-

WHAT LIES BEHIND A TUBE OF COLOR? BY ALFAPARF MILANO

ALFAPARF
MILANO

- 100% recycled aluminium tubes
- 100% recycled plastic caps
- 90% recycled paper folding boxes

- QR code replaced paper leaflets



ALFAPARF MILANO - 40MIO Tubes/year				
Year KG	TUBE	CAP	FOLDING BOX	LEAFLET
	Recycled Aluminium	Recycled Plastic	Recycled Paper	Paper Avoidance
	705.882	117.647	1.000.000	411.765
CO2e KG	3.122.353	36.706	148.000	151.529
GHG %	-60%	-25%	-40%	-100%
WATER (LT)	42.352.941	8.000.000	9.360.000	3.854.118
Also traduced in Shampoo services at your hair-stylist	3.388.235	640.000	748.800	308.329
ENERGY KW	39.529.412	271.718	160.000	658.824
Also traduced in Hair-Styles	5.989.306	411.694	2.424.242	998.216
OIL LT	1.795.765	178.118	572.400	235.694
Saving EUR	-505.882 €	- €	- €	-329.412 €

BEST PRACTICE

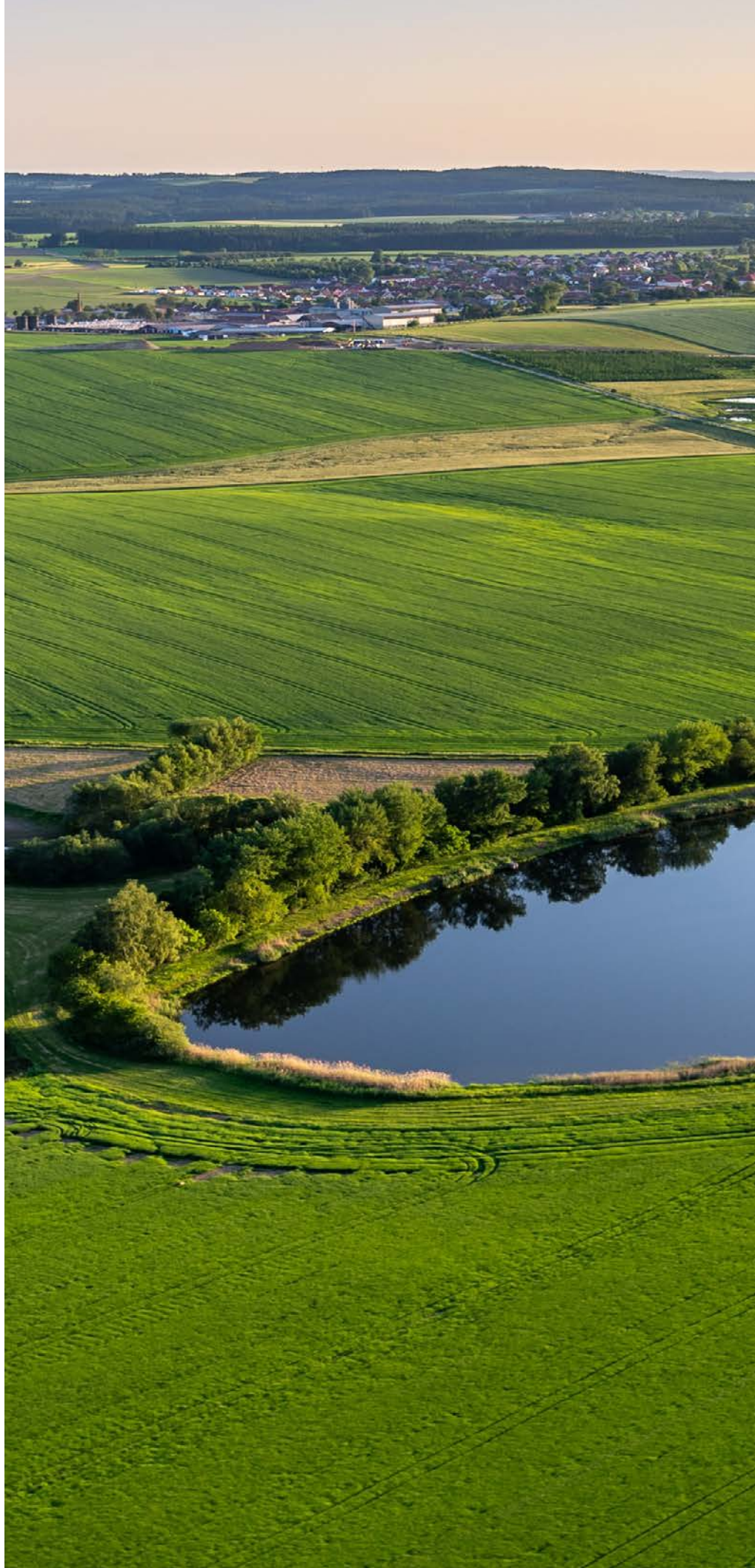
ce e migliore servizio ai clienti, che in termini pratici si traduce con l'assicurazione della continuità di fornitura.

Un out-of-stock per i nostri clienti, cioè in primis professionisti del settore cosmetico come parrucchieri ed estetiste, avrebbe impatti davvero infelici, a maggior ragione dopo un biennio sfidante come quello 2020 e post-pandemia.

Uscire dalla crisi post-covid ha significato una forte e promettente spinta al rialzo, tuttavia messa ulteriormente in difficoltà oggi dalla crisi energetica e delle materie prime. È per questo che il ruolo del Procurement è più che mai fondamentale per attuare politiche tali da permettere il contenimento dei costi d'acquisto, attraverso sinergie con i fornitori strategici, e la garanzia della continuità costante della supply chain, con accordi di fornitura a medio-lungo termine con tutti gli attori della catena.

CHE INSEGNAMENTI CHIAVE AVETE TRATTO DAL PROGETTO?

C'è differenza tra essere industrialmente sostenibili e "fare della sostenibilità". Per renderla strutturale per l'industria occorre che venga coordinata in modo tale da equilibrare la dimensione ambientale con quella sociale, volta a garantire condizioni di vita adeguate per tutti gli stakeholder (si pensi ad esempio ad un eventuale shortage di alluminio riciclato: sarebbe meglio non produrre, lasciando quindi i clienti senza prodotto e conseguentemente l'azienda con una perdita di fatturato, oppure garantire la sussistenza switchando su materie prime reperibili però sempre di massima qualità?), quindi e naturalmente con quella economico-finanziaria, che si traduce semplicemente ma inesorabilmente nella creazione di valore per l'azienda come fine primario.



**PROBLEMATICHE
WORST PRACTICES**

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi.

Principali problematiche	Soluzione implementata
Engagement del Marketing in progetti di riduzione costo potenzialmente impattanti sul lato estetico	Implementazione di soluzioni di Saving attuate nel rispetto della Brand Identity Alfaparf e accompagnate sempre da "incentivi" per il Marketing attraverso azioni o migliorie di prodotto claimizzabili
Assicurazione della reperibilità del packaging in tutte le sedi produttive del Gruppo e per il tempo necessario a coprire il Ciclo di vita del prodotto	Per assicurare la sostenibilità logistica ed economica, abbiamo posto in essere Contratti a lungo termine che garantiscono la piena copertura dei nostri fabbisogni (e di una giusta percentuale di crescita annua) di tutte le materie prime sia vergini che riciclate.
Assicurazione della replicabilità del Packaging in tutte le sedi produttive del Gruppo per il mondo	Early involvement dei dipartimenti locali (Procurement, R&D, Innovation) rispetto al Piano Lanci di ogni filiale, in modo da attuare lo scouting di soluzioni simili o succedanee a quelle definite dalla Corporate

**IDEE DI MIGLIORAMENTO
BEST PRACTICES**

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti.

Idee di miglioramento - Best practice	Risultato ottenuto
Attuazione di obiettivi di Sostenibilità sempre intesa a 360°: ambientale, estetica ma soprattutto operativa, logistica ed economica per garantire e supportare la Crescita Aziendale	Ponendo come priorità imprescindibili la Qualità del prodotto e del servizio offerto ai propri clienti, la continuità della Supply chain ha un ruolo fondamentale negli obiettivi a breve, medio e lungo termine per tutte le funzioni aziendali. Ogni improvement non legato alla gestione caratteristica deve essere attuato senza mai pregiudicare il risultato Aziendale.
Potenziamento delle competenze multidisciplinari del Dipartimento Acquisti	Evoluzione del ruolo da Buyer a Category Manager grazie alla collaborazione con fornitori e tecnici su argomenti specifici di sviluppo prodotto e ottimizzazioni di processo
Integrazione, coordinamento e cooperazione interfunzionale indispensabile per implementazione di qualsiasi progetto strategico	Miglioramento delle relazioni tra le varie Funzioni aziendali coinvolte (Acquisti, R&D, Packaging Engineering, Operations, Regulatory, Marketing) e fidelizzazione dei fornitori coinvolti nello sviluppo strategico di nuovi prodotti o progetti
Sponsorship della Direzione Aziendale	Progetti sfidanti in ambito economico e strategico, per essere attuati, impattano fortemente sui prodotti, processi o immagine Aziendale; per questo motivo, ogni decisione deve essere appoggiata dal Board per essere veramente efficace