



STRATEGIA

UNO STRUMENTO NUOVO PER LA SOSTENIBILITÀ NEI PRODOTTI GROCERY

Il Sustainable Category Management, ovvero quando industria e distribuzione decidono di non limitarsi a far leva sulla maggiore soddisfazione del consumatore nel breve periodo, ma si impegnano per il benessere di tutta la collettività, non solo nel momento del consumo, ma anche nel lungo termine.

di Carlo Alberto Pratesi

Quando si decide di passare dalle buone intenzioni ai risultati, la sostenibilità diventa una sfida davvero complessa per le imprese. Sia perché presuppone molti dati a supporto delle decisioni operative (che spesso sono controverse), sia perché implica una forte collaborazione tra attori diversi: chi legifera, chi produce, chi distribuisce e chi consuma. In genere, le iniziative tese a migliorare l'impatto sociale o ambientale delle organizzazioni vengono concepite su tre livelli diversi.

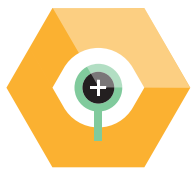
Il primo è quello, molto alto, delle politiche nazionali o addirittura globali. È l'ambito dove si decide quali sono gli obiettivi prioritari e i relativi indicatori da considerare (vedi i 17 obiettivi dell'agenda 2030 dell'ONU); si stabilisce (o lo si dovrebbe fare) quali industrie favorire e quali penalizzare con incentivi o tasse, e in quale direzione indirizzare i consumi educando le famiglie.

Il secondo è il livello della singola impresa: quelle virtuose cercano di andare oltre le norme di legge, impegnandosi in modo volontario su ciò che consente di migliorare la sostenibilità, cercando di guidare il cambiamento nel proprio mercato con un'ottica che vada oltre il breve periodo.

Il terzo, infine, è relativo ai singoli consumatori, che possono migliorare le proprie scelte di consumo e lo stile di vita, attivando dal basso e in maniera capillare le buone pratiche di sostenibilità.

Quello che finora non è stato preso in considerazione è un livello trasversale, relativo alle "categorie" di prodotto. E, a ben vedere, potrebbe essere proprio l'anello mancante, in grado di indirizzare in modo corretto e non solo teorico la riprogettazione dei prodotti, la ridefinizione dei processi aziendali e l'educazione dei consumatori verso comportamenti sostenibili. Senza la visione verticale che nasce dall'approccio per categorie, il sistema complessivo della sostenibilità ha difficoltà a evolvere efficacemente.

Al di là dei principi generali, ogni categoria, infatti, rappresenta un universo a sé, caratterizzato da elementi specifici che ne determinano non solo la redditività, ma anche l'impatto ambientale e sociale. Esistono, in altre parole, delle variabili (o "hotspot") lungo la catena del valore che possono rendere più o meno sostenibili tutti i prodotti di una specifica merceologia, a prescindere dalle diverse marche che in essa competono. Per alcune categorie gli hotspot sono prevalentemente a monte del ciclo di vita, per esempio negli ingredienti utilizzati che incidono negativamente sull'ambiente (come avviene per il litio nella produzione delle pile elettriche o per i fertilizzanti in agricoltura). In altri casi sono i processi industriali (è il caso per esempio dei prodotti chimici, che richiedo-



STRATEGIA

no molta energia o generano alte emissioni). Oppure, la criticità è insita nel benessere dei lavoratori (pensiamo al caporalato) o degli animali. In altre è la logistica (magazzini e trasporto), o la fase di consumo (per esempio per gli sprechi dovuti a errati o eccessivi utilizzi del prodotto). Per molte può essere la gestione del fine-vita (pensiamo al problema dei rifiuti da packaging). E così via.

Gli indicatori generali della sostenibilità (carbon-footprint, water-footprint, ecological-footprint, eccetera) e le tipologie di impatto (climate change, inquinamento, perdita di biodiversità, benessere animale, ecc.) non sono difficili da elencare e, in qualche misura, riguardano quasi tutti i prodotti. Ma solo un'analisi attenta, basata su dati e letteratura scientifica, può guidare le strategie di industria e distribuzione dando indicazioni su quali sono le priorità in una specifica categoria. In assenza di queste informazioni, il rischio è che le singole aziende o gli stessi consumatori tendano a decidere in modo autoreferenziale, misurandosi e agendo su ambiti che, dati alla mano, potrebbero non rappresentare il vero punto critico della filiera. Oltretutto, operando sui singoli prodotti senza adottare la visione d'insieme tipica del category management, gli sforzi fatti su una singola marca rischiano di essere vanificati quando calati all'interno del punto vendita.

L'ipotesi è che in un contesto di maggiore sensibilità ai temi della sostenibilità da parte di tutti gli stakeholder, concertare le diverse variabili in fase di pianificazione, possa portare risultati significativamente migliori, e più rapidi, nelle tre aree: economica, ambientale e sociale.

Sulla base di queste considerazioni e su iniziativa di Procter & Gamble Italia, nella primavera del 2020 si è costituito un team di ricerca composto dalla Scuola Superiore Sant'Anna, SDA Bocconi, WWF ed EIIIS (European Institute for Innovation and Sustainability) allo scopo di definire il concetto e le linee guida di un nuovo strumento manageriale: il "Sustainable Category Management" (SCM).

Prendendo le mosse dalle indicazioni fornite dal WWF, relativamente ai criteri generali di sostenibilità considerati a livello internazionale, di cui tenere conto per identificare le iniziative volontarie, il team ha lavorato per descrivere nel modo più accurato possibile un processo che, partendo dal classico modello ECR di category management, lo integra introducendo le principali variabili della sostenibilità secondo l'impostazione dell'LCA-Life Cycle Assessment. L'obiettivo era quello di sviluppare uno strumento utilizzabile in qualunque ambito merceologico, in grado di portare benefici all'ambiente

e alla società, senza con ciò condizionare il vantaggio competitivo dell'industria e della distribuzione.

Per testare la robustezza delle ipotesi di partenza, sono state prese in esame due specifiche categorie merceologiche: "cura dei capelli" e "detersivi per lavatrice". Su di esse è stata fatta una meticolosa disamina della letteratura scientifica per individuarne i principali hotspot e ipotizzare le azioni prioritarie capaci di migliorarne le performance.

Una volta individuati gli hotspot - intesi come processi o componenti più importanti che causano danni ambientali - sono state ipotizzate molte diverse azioni di miglioramento, la cui scala di priorità può dipendere dai diversi livelli di efficacia, dalla complessità del network chiamato ad abitarle, dalla concreta fattibilità e costo dell'azione, dall'importanza del cambiamento o dell'impatto generato. Quest'ultimo aspetto è stato valutato dal gruppo di lavoro grazie a una serie di simulazioni condotte con l'approccio "what if?".

I punti critici

Tutti gli studi concordano sul fatto che in molte categorie (tra le quali quelle prese in esame dallo studio) la fase di maggior impatto ambientale è quando si utilizzano i prodotti. Per ridurre l'impronta, le aziende possono, per esempio, migliorare le prestazioni dei prodotti, limitando il dosaggio e il fabbisogno di acqua per i prodotti cosmetici da risciacquare (shampoo e balsamo) o la temperatura dell'acqua per i detersivi da bucato. Ma possono anche diffondere messaggi di comunicazione e sensibilizzazione agli utenti. L'approvvigionamento di materie prime e la produzione di ingredienti sono un altro punto critico: al riguardo le aziende possono cambiare le formule, utilizzando ingredienti a minore impatto ambientale e scegliere un approvvigionamento più sostenibile di alcuni ingredienti naturali.

Altri hotspot rilevanti riguardano il packaging dei prodotti e le fasi di logistica distributiva dei prodotti al mercato, a valle dei processi produttivi, e di approvvigionamento degli input necessari alla produzione, a monte.

Il dettaglio del lavoro, sia per quanto riguarda l'impostazione metodologica che le applicazioni sulle due categorie pilota, verrà presentato nel libro "SCM", che sarà allegato al numero di gennaio-febbraio 2021 di Harvard Business Review Italia.

Il SCM verrà poi declinato nelle relative tattiche commerciali, facendo attenzione a favorire quelle in grado di raggiun-



Per passare dalle buone intenzioni ai fatti occorre che le filiere e i comparti decidano velocemente su cosa è realmente importante investire.



gere una maggiore sostenibilità nel medio lungo periodo, senza rinunciare alla massimizzazione del profitto di breve e alla soddisfazione del cliente. Questa ulteriore fase richiederà il coinvolgimento di ulteriori stakeholder, a partire dagli altri produttori (che conferiscano alla partnership anche un know how di category management, di comprensione delle dinamiche di shopper e di LCA) potenzialmente interessati ad adottare il SCM per scoprire gli hotspot della filiera e declinare un proprio piano di intervento. E soprattutto i distributori, che per il loro ruolo di raccordo tra offerta e consumo rimangono i principali “attuatori” del category management. Più in generale, sarà necessario coinvolgere tutti gli attori chiamati a cooperare per generare risultati apprezzabili all’interno del sistema complessivo della sostenibilità. A partire da chi è impegnato nella ricerca di base, fino ai singoli consumatori il cui comportamento di acquisto è essenziale. Questo network, che deve attivare lo sviluppo di buone pratiche di sostenibilità, può essere descritto con un diagramma (vedi la figura) nel quale le singole componenti (che operano con obiettivi e a velocità diverse) devono trovare una sintonia.

Il punto di partenza del processo non è sempre lo stesso. Esistono situazioni in cui è la domanda da parte dei consumatori, spesso condizionata dai media (o ancor di più dai social media) a fare pressioni per ottenere dei cambiamenti. Le loro richieste tendono a essere veloci e volatili, mentre il tempo di

adeguamento da parte degli altri elementi della filiera è molto più lento. In altri casi, è chi si occupa di ricerca e sviluppo a innestare il processo, scoprendo modi nuovi di fare le cose (pensiamo a quanto è avvenuto per le bioplastiche) per poi impegnarsi nel promuoverli lungo la catena. A monte di tutto c’è la politica, spesso lenta nel prendere decisioni, ma che talvolta accelera quando la pressione dell’opinione pubblica si fa forte.

In tutti i casi il rischio maggiore è quello che il sistema complessivo operi in modo disordinato e inefficace.

Il progetto di Sustainable Category Management ha proprio l’obiettivo di creare la corretta sintonia tra i diversi stakeholder, partendo da uno snodo essenziale: il rapporto tra produttore e il trade, entrambi orientati ai risultati di business e sostenibilità. Con la prospettiva di coinvolgere rapidamente tutti gli altri anelli della catena, consumatori in primis.

Di certo, il ruolo centrale per l’implementazione operativa del Sustainable Category Management rimane il trade. Saranno infatti le imprese di distribuzione, grazie ai dati forniti dai produttori, a decidere in che misura utilizzare questo approccio per consentire a tutto il mercato, consumatori compresi, di migliorare la sostenibilità.

L’auspicio del gruppo di lavoro è che il SCM, certamente ancora perfezionabile (del resto è solo il punto di partenza di percorso molto più ambizioso), possa offrire:



STRATEGIA

Cosa si intende per Category Management Sostenibile

Si considera “categoria” l’insieme di prodotti nati per soddisfare una medesima esigenza, percepiti del consumatore come tra di loro correlati o fungibili. Il Category Management è il processo che nasce quando produttori e distributore condividono il know-how sul consumatore e sui prodotti e decidono, insieme, di considerare una determinata categoria come una business unit, gestendola in modo da aumentarne la redditività nel tempo. L’idea centrale alla base del Category Management è quella di accrescere il valore della categoria sia per il consumatore che per tutta la filiera, rimuovendo inefficienze e accelerando opportunità di sviluppo della stessa sulla base di insight di mercato o di shopper. Nella fase decisionale, il distributore valuta a propria esclusiva discrezione cosa e come eseguire nei propri negozi.

Il category management può definirsi sostenibile (SCM - Sustainable Category Management) quando industria e distribuzione decidono di non limitarsi a far leva sulla maggiore soddisfazione del consumatore nel breve periodo, ma si impegnano per il benessere di tutta la collettività, non solo nel momento del consumo, ma anche nel lungo periodo. In pratica sono tre i passi del SCM che si aggiungono al processo di category management tradizionale:

- Identificare gli hotspot più rilevanti della categoria attraverso un’analisi della letteratura;
- Identificare le azioni (tecniche e gestionali) in grado ridurre gli impatti ambientali e/o sociali e di far crescere il business;
- Misurare le azioni a partire da dati empirici, dei modelli LCA e dai dati dei database usati per le simulazioni, in aggiunta alle tradizionali misure di performance di business.

Rispetto al Category Management tradizionale, aumentano le responsabilità di industria e distribuzione, in quanto vengono chiamati non solo a riprogettare i propri prodotti e i punti vendita, ma anche a educare i consumatori nel fare scelte di acquisto e consumo più sostenibili. Se eseguito correttamente, il SCM attrarrà e fidelizzerà in modo più completo e distintivo i consumatori, generando un ritorno sull’investimento sempre maggiore nell’area della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.




Category Management Sostenibile

a) alle aziende, una sorta di menù di azioni (la cui *reason why* è ben argomentata) da scegliere anche sulla base della propria strategia aziendale e secondo una progressività per essere più idonea;

b) ai distributori, una base di discussione coi loro fornitori, che conduca a una relazione collaborativa finalizzata a rendere più sostenibili le leve del marketing mix;

c) ai consumatori, una informazione *science based*, che li aiuti a capire, nelle situazioni più controverse, quali sono i comportamenti davvero rilevanti per la sostenibilità, evitando di farsi condizionare da fake news o luoghi comuni.

LE SFIDE COLLETTIVE DELLA SOSTENIBILITÀ sono ogni anno più impegnative e per passare dalle buone intenzioni ai fatti occorre che le filiere e i comparti decidano velocemente su cosa è realmente importante investire, e come collaborare per ottenere risultati apprezzabili. La speranza del gruppo di lavoro è che il SCM possa dimostrare – in modo scientifico – che la sostenibilità sociale e ambientale può essere già oggi un elemento cardine del vantaggio competitivo. ©

 **CARLO ALBERTO PRATESI** è Professore ordinario di Marketing, Innovazione e Sostenibilità e delegato del Rettore per le start-up all’Università Roma Tre. È consulente sui temi della sostenibilità per primarie aziende tra cui Barilla, Coop Italia, Danone, Procter & Gamble e Medtronic. È presidente dell’European Institute for Innovation and Sustainability (EiIS). È stato tra i fondatori della Società Italiana Marketing. È iscritto all’Ordine dei Giornalisti ed è editorialista del Corriere della Sera - Roma.