



**ASTĀREA**  
SOLUTIONS FOR MANAGEMENT

## **Green Retail Forum**

Ricerca Astarea-Plef

**Marche industriali e Distribuzione: una relazione sostenibile?**

Risultati

9.10.2018

## Premessa

In occasione del Green Retail Forum 2018 organizzato da Planet Life Economy Foundation e giunto alla sua ottava edizione, Astarea ha intervistato 10 grandi Imprese industriali del largo consumo, selezionate in base alla sensibilità verso (e pratica della) sostenibilità: Amaro Lucano, Barilla, Cremonini, Cuki, Ferrarelle, L'Oreal, Mare Blu, P&G, Philips, Sofidel. Si tratta di uno studio qualitativo di casi, che però assume significatività per la rilevanza dimensionale di queste Imprese e il loro stretto rapporto con la GD.

In quanto le imprese intervistate sono state scelte in base alla sensibilità ai temi della Sostenibilità, è tautologico che se ne occupino.

In questo contesto si sta sviluppando un approccio molto avanzato alla Sostenibilità, in quanto connotato da due valenze: primo, la visione a 360° della Sostenibilità, e cioè a livello sociale, economico e ambientale; secondo, l'assunzione della Sostenibilità come logica di Impresa con un approccio che sta specificamente assumendo l'economia circolare come guida regolativa. Sovente si tratta di programmi di ampio respiro, a medio-lungo termine, propri o esterni a cui si aderisce, con obiettivi circostanziati e scanditi temporalmente. In alcuni (non molti) casi, vengono utilizzati come benchmark per le strategie di Sostenibilità obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Le innovazioni diffuse riguardano un ampio spettro di attività: la salvaguardia degli ambienti fisici: con la riduzione delle emissioni, innanzitutto, in alcuni casi giunta al livello 0 grazie all'utilizzo di fonti rinnovabili combinate, o con piani atti a proteggere l'ambiente di riferimento (il mare, ad esempio); la riduzione del consumo di risorse: con la implementazione di nuove tecnologie per la trasformazione di prodotti usati in materia prima e per l'ottimizzazione di materie prime riciclate (es: in presenza di cattivi odori), con l'utilizzo di materiali riciclabili al 100%, biodegradabili, compostabili e riciclati, con la diminuzione del consumo di materie prime (come l'acqua) ed energia nel ciclo produttivo, così come di energia nell'utilizzo del prodotto finale; il recupero degli scarti e dei sottoprodotti: con la re-immissione degli scarti del ciclo produttivo in un nuovo processo, o l'immissione di scarti rinvenuti all'esterno nel ciclo produttivo (ad esempio, le bottiglie di plastica nelle spiagge), o la raccolta delle eccedenze (in primo luogo alimentari) e la redistribuzione nel sociale; interventi sul packaging: con l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili e con la trasparenza delle informazioni sulla etichetta anche per facilitarne la lettura ai consumatori; certificazioni: con l'utilizzo di materia prima certificata o di fornitori certificati e responsabili, di fonti ecosostenibili e rinnovabili, con il rispetto di canoni minimi di approvvigionamento sostenibile; filiera: con la progettazione delle filiere per favorire un approvvigionamento di materie prime più qualificato e lo sviluppo della economia locale, o con la creazione di piattaforme e premi per adeguare i fornitori agli standard di Sostenibilità; costruzione del prodotto: con l'utilizzo di ingredienti sempre più naturali e la coltivazione di prodotti organici; logistica: con studi per il riempimento volumetrico dei camion ed il recupero degli imballaggi; la chiusura del ciclo

produttivo: con l'attribuzione di una nuova vita a prodotti durevoli quando concludono il primo ciclo; interventi nel sociale: con la salvaguardia della sicurezza dei lavoratori e della legalità nella specifica industry, con l'impegno per incoraggiare stili di vita salutari e il miglioramento della salute e dell'alimentazione collettiva.

## L'atteggiamento della GD

Il motore di queste attività sono nella stragrande maggioranza le Imprese industriali, eccezion fatta per le certificazioni che a volte vengono espressamente richieste dalla GD.

Cionostante, il Retailer – per lo meno quelli con cui sono in contatto queste Imprese, cioè le grandi catene - esprime in maniera quasi generalizzata una risposta positiva ai processi innovativi in tema di Sostenibilità.

I motivi: si coglie il valore in sé di queste pratiche come fattore qualificante dell'attività imprenditoriale che si sta a poco a poco radicando e diffondendo nel sociale; inoltre, la Sostenibilità consente relazioni di partnership con imprese che in quanto leader sono in grado di incidere sulla categoria e quindi anche sui comportamenti dei consumatori; ed anche per l'adesione – per quanto ambivalente – dei consumatori a questi valori. Infatti è vero che il consumatore appare sempre più sensibile alla Sostenibilità che tende a inglobare nella reputazione di una marca, e quindi più propenso a scegliere una marca sostenibile; tuttavia le sue scelte appaiono sempre guidate dai criteri della qualità del prodotto, della funzionalità, del prezzo. Nel caso della Sostenibilità, il consumatore si attende che sia incorporata nel prodotto, e la "compra", ma in genere a parità di prezzo. E questo atteggiamento non favorisce la valorizzazione del costo economico dell'innovazione in Sostenibilità. D'altra parte, secondo alcuni, un prodotto virtuoso può essere anche meno costoso di un altro, dati i risparmi possibili: e comunque i produttori si stanno orientando a sviluppare proposte sostenibili senza costi aggiunti. Un orientamento fondamentale per risolvere l'ambivalenza.

Di là da questo, i due tavoli – quello della Sostenibilità e quello della trattativa commerciale – nella maggior parte dei casi sono separati: la negoziazione segue altre logiche rispetto alla offerta di Sostenibilità, compresa quella competitiva con le Private Label.

L'atteggiamento del Retailer appare più proattivo in alcuni casi: quando l'offerta di Sostenibilità delle Imprese si traduce in soluzioni o prodotti particolarmente innovativi, accompagnati da una forte connotazione green, immediatamente visibile e consumer friendly, o particolarmente rispondenti ai bisogni dei consumatori, oppure quando sia particolarmente vicina al DNA del Brand; quando sussistano particolari requisiti di posizionamento (es la presenza di famiglie di prodotti piuttosto che di prodotti singoli); o quando l'impresa industriale abbia acquisito una particolare credibilità in tema di Sostenibilità. In questi casi il goodwill della Distribuzione si esprime soprattutto

nell'offerta di visibilità a scaffale o disponibilità di spazi ed eventi per la promozione delle iniziative in comune.

La situazione all'estero appare un po' diversa.

Anche se non sembra facile parlare di un mondo estero, date le differenze tra i diversi Paesi, tuttavia tendenzialmente si avverte all'estero una maggiore capacità di valorizzare l'impegno in Sostenibilità, che costituisce a volte una precondizione per entrare nello scaffale.

Emerge comunque un diffuso ottimismo sulle prospettive: sia perché si intuisce un cambiamento di atteggiamento del Retail che già si dimostra già molto più sensibile rispetto ad anni orsono, sia perché si ipotizza una progressiva consapevolezza dei consumatori, sempre più attenti alle questioni degli ingredienti, della sicurezza alimentare, dell'origine della materia prima ed ella filiera.

Da parte di alcuni si auspica, a rafforzamento di questi processi, un maggiore ruolo informativo e formativo dei media (tuttora focalizzati sulla Sostenibilità solo in caso dei grandi eventi soprattutto ambientali) e del mondo politico (completamente assente la Sostenibilità dalle agende elettorali). La Commissione Europea appare al momento l'unico organismo effettivamente attivo al riguardo.

## Le Best Practice comuni

In questo contesto si stanno diffondendo pratiche congiunte sulla Sostenibilità tra Imprese industriali e Retailer. Tutte le Imprese intervistate interagiscono con il Retail sul tema, con iniziative di diversa portata.

In una minoranza dei casi si tratta di attività ad ampissimo respiro strategico, che puntano ad impattare la stessa configurazione della categoria, come il rilancio della produzione di materie prime in territori a rischio di sviluppo socio-economico, oppure la salvaguardia degli ecosistemi e in particolare di alcune specie animali.

Sono progetti che trascendono il processo produttivo per collocarsi in un'area di valore sociale ed ambientale in senso lato.

Nella maggioranza dei casi le best practice riguardano il processo produttivo, dell'Impresa industriale ma anche interno alla Distribuzione: sviluppo di nuovi prodotti – su misura, con certificazioni ad hoc-; uso di materiali a scarso impatto, costruzione di prodotti con materiali riciclati, riutilizzo dei materiali nel processo produttivo; riduzione dell'impatto ambientale di alcuni materiali, redistribuzione nel sociale del non venduto alimentare della Ristorazione o della Distribuzione.

In alcuni, più rari casi, si tratta di progetti di CSR.

Le attività comuni con la Distribuzione coinvolgono direttamente il Consumatore-cittadino per realizzare azioni di carattere ambientale o sociale, anche con connotazioni educative.

Alcune di queste attività, che sono state attivate da molti anni implicano una donazione (prima richiesta al Consumatore, ora offerta dall'Impresa) ad una Causa che poi si occupa di implementare le buone pratiche, a volte anche sulla base di una selezione effettuata dai consumatori. In questo caso il ruolo della Distribuzione è di offrire visibilità alla iniziativa e spazi agli esponenti della Causa con lo scopo di sensibilizzare i clienti finali.

Le iniziative comuni con la Distribuzione sono funzionali all'Impresa per veicolare i suoi messaggi ai consumatori e per fluidificare la relazione con la Distribuzione: si passa da un' interazione "muscolare" -come ci ha detto qualcuno- ad un innalzamento dello scambio valoriale.

## Le relazioni

Questi progetti in comune vengono gestiti prevalentemente dai responsabili della CSR, a volte anche dal top management, a volte da figure trasversali.

Infatti la maggior parte delle Imprese che abbiamo intervistato hanno inserito ruoli dedicati alla CSR, in alcuni casi con figure espressamente dedicate alla relazione con la Distribuzione.

Chi non prevede ruoli dedicati contempla figure con particolari skill sulla Sostenibilità nell'ambito di altre funzioni aziendali come il marketing strategico o la comunicazione.

Da notare che l'attivazione di unità dedicate non è necessariamente correlata alla dimensione dell'Impresa: sembra invece che incidano piuttosto la specifica filosofia aziendale o l'input della casa madre ove si tratti di Gruppi multinazionali.

Il Retail appare meno organizzato con ruoli ad hoc. Il panorama, a detta delle Imprese, sembra infatti molto variegato, comunque con un minor numero di risorse dedicate. La gestione di questi temi sembra largamente attribuita ai buyer o al reparto qualità, e di fatto alcuni lamentano l'impossibilità di interloquire con i vertici aziendali del Retail.

Al momento sembra quindi che l'impresa produttrice si avvalga di competenze sulla Sostenibilità più affilate e rotonde di quelle della Distribuzione.

Probabilmente questo implica un vantaggio competitivo per l'Impresa industriale, perché aumenta la sua reputazione e credibilità presso l'interlocutore del Retail.

D'altra parte si può dedurre che la minore competenza del Retail in tema di Sostenibilità si traduca in una sensibilità e capacità di azione meno sistematica, sovente lasciata alla buona volontà e motivazione di singoli manager.

## Le informazioni e le certificazioni

La trasparenza dell'informazione è un dato di fatto nella relazione tra Imprese industriali e Distribuzione, per quanto riguarda sia i prodotti Branded sia quelli in conto terzi (anzi, sembra su questi ultimi l'informazione sia anche più dettagliata e dedicata rispetto a quella per i Branded).

Il tipo di informazione varia leggermente da Impresa a Impresa: per una minoranza si tratta solo delle informazioni richieste dal Retailer, oltre che di quelle obbligatorie, che in genere riguardano lo stabilimento di provenienza e la sicurezza dei prodotti.

Nella maggioranza dei casi alle schede tecniche si accompagnano informazioni relative alle verifiche dell'impatto ambientale, alla tracciabilità del lotto e dei singoli ingredienti, alla tipologia di materia prima utilizzata, al luogo di provenienza, alle modalità di trattamento – soprattutto importanti nei casi delle categorie che utilizzano gli animali, a volte con siti espressamente dedicati alle performance di Sostenibilità.

Anche rispetto alle certificazioni si nota qualche differenza tra le Imprese che presentano prevalentemente quelle di sistema (es Iso), sulla sicurezza alimentare e ambientali, e quelle che sviluppano certificazioni volontarie sovente specifiche della categoria, ad esempio attinenti al raggiungimento di standard di qualità nella specifica industry, o con un approccio onnicomprensivo, salute dei lavoratori compresa. L'impegno nella certificazione volontaria è particolarmente sensibile nelle aziende leader o in quelle che fanno parte di Gruppi multinazionali particolarmente impegnati sugli obiettivi di Sostenibilità.

L'LCA è abbastanza diffuso, anche se non su tutti i prodotti: e comunque si esprime una estrema disponibilità ad adottarla, così come anche altre certificazioni, sulla base di richieste specifiche della Distribuzione.

In ogni caso, a parte quelle obbligatorie per legge, raramente vengono considerate dalla Distribuzione un must-have per la presenza a scaffale, situazione invece più frequente all'estero.

## La stakeholdership

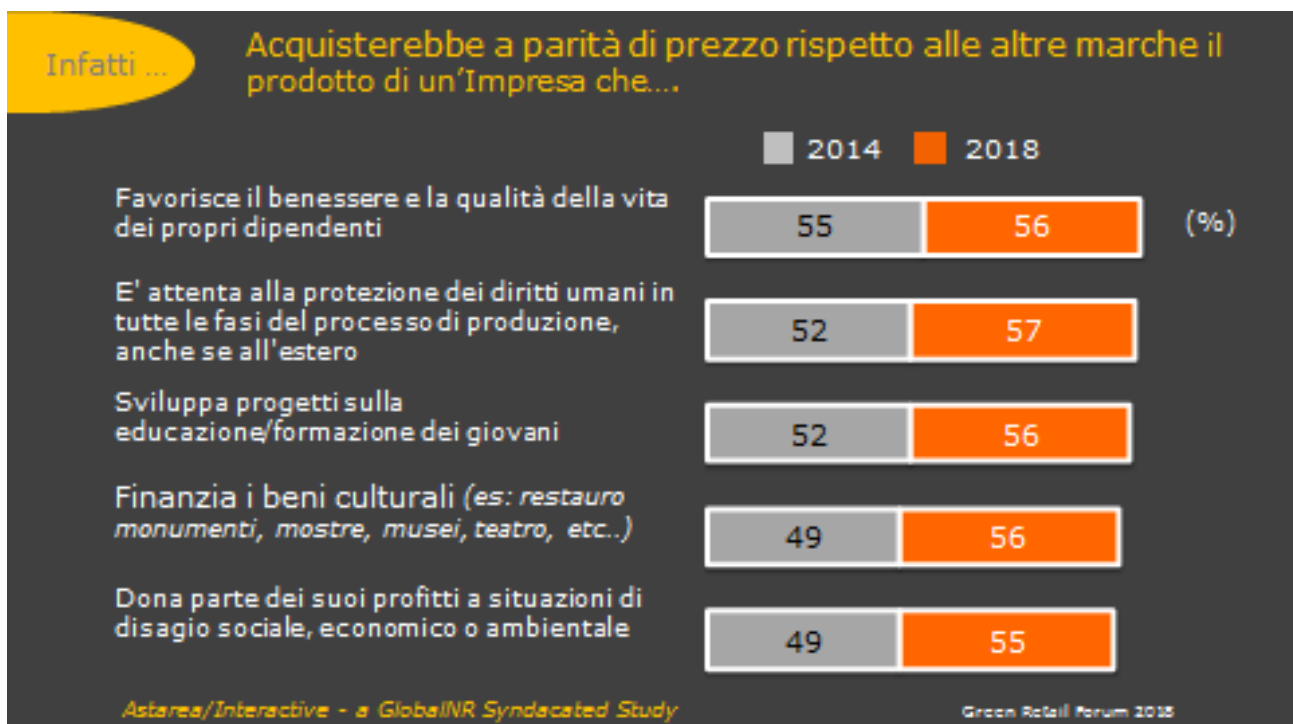
Quasi tutti (tranne eccezioni) convengono che si stia sviluppando la percezione di una reciproca stakeholdership tra Impresa e Distribuzione.

Le nuove sfide del mercato (la crisi, il cambiamento degli stili di acquisto) sembrano contribuire a "compattare" le forze di questi due soggetti, e a far loro trovare terreni di incontro, di là dalla negoziazione commerciale.

In questo contesto la Sostenibilità svolge un ruolo molto rilevante: la presenza di progetti comuni, ma anche le stesse attività autonome dell'Impresa industriale contribuiscono a fluidificare la relazione e ad attivare prospettive di collaborazione a lungo termine, ove svolge un ruolo non indifferente l'upgrading reputazionale dell'Impresa industriale, anche per le sue competenze e pratiche di Sostenibilità.

Questo risulta più facile per le Industrie leader o per quelle che più contribuiscono allo sviluppo della categoria e alla generazione di valore per il mercato, che quindi assumono nei confronti della Distribuzione un maggiore potere negoziale; tuttavia sembra che la trasformazione del rapporto da Cliente a Fornitore a portatori, entrambi, di interessi comuni che contano si stia ampliando in senso più lato.

## A proposito dell' atteggiamento ambivalente del consumatore in materia di Sostenibilità: i nostri dati



Infatti ...

Acquisterebbe ad un prezzo superiore (max 15%) il prodotto di un'Impresa che...

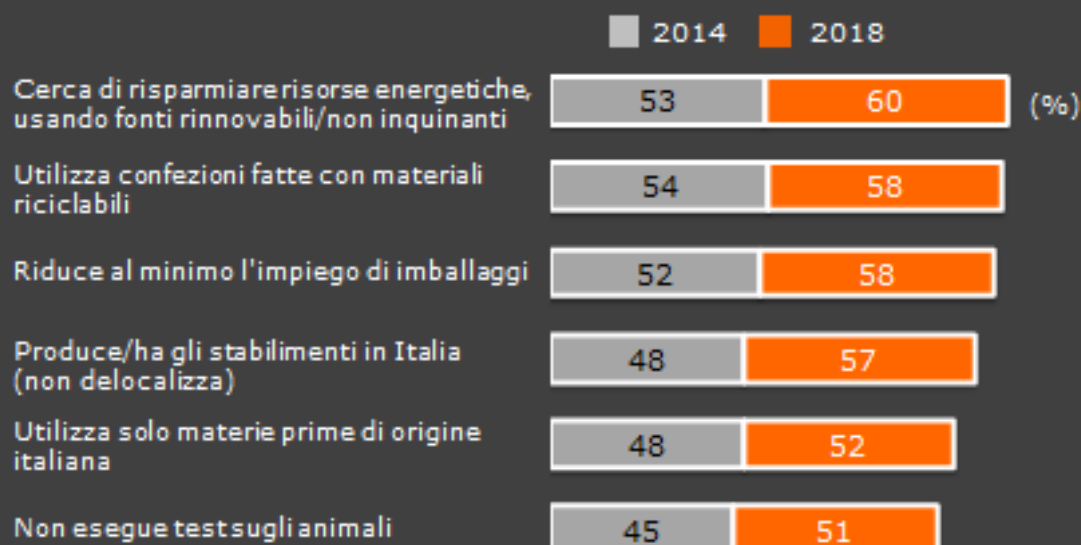


Astarea/Interactive - a GlobalNR Syndacated Study

Green Retail Forum 2018

Infatti ...

Acquisterebbe a parità di prezzo rispetto alle altre marche il prodotto di un'Impresa che...



Astarea/Interactive - a GlobalNR Syndacated Study

Green Retail Forum 2018



Infatti ...

Acquisterebbe ad un prezzo superiore (max 15%) il prodotto di un'Impresa che...



Astarea/Interactive - a GlobalNR Syndicated Study

Green Retail Forum 2018

Metodo: interviste CAWI – Campione rappresentativo della popolazione italiana per sesso, età, aree geografiche, centro demografico, 1000 casi

Astarea è una società indipendente di ricerche di mercato, sociali e di opinione che lavora sia a livello diagnostico sia in funzione dell'innovazione sulle tematiche che riguardano il prodotto, la marca, la comunicazione, la corporate. I ricercatori di Astarea si occupano di CSR e di Sostenibilità dal 1998.

### **Astarea srl**

via Pietro Custodi 8  
20136 Milano  
t. +39 02 89423927  
f. +39 02 83390294  
infoastarea@astarea.it  
www.astarea.it

### **Contatto**

Laura Cantoni  
Amministratore Unico  
333-6227223  
l.cantoni@astarea.it

