Harvard Business Review
ITALIA

CREARE VALORE CON IL CATEGORY MANAGEMENT SOSTENIBILE

Un nuovo approccio proposto da Procter & Gamble, EIIS, SDA Bocconi, Scuola Superiore Sant'Anna e WWF

Strategies EDIZIONI

COLLANA
HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

diretta da Enrico Sassoon

Harvard Business Review
ITALIA

AUTORI VARI

CREARE VALORE CON IL CATEGORY MANAGEMENT SOSTENIBILE

Un nuovo approccio proposto da Procter&Gamble, EIIS, SDA Bocconi, Scuola Superiore Sant'Anna e WWF

Strategics EDIZIONI

© 2021 StrategiQs Srl
Corso Italia 47 - 20122 Milano
www.hbritalia.it
Facebook: HarvardBusinessReviewItalia
Linkedin: HarvardBusinessReviewItalia
Twitter: HarvardBusinessReviewItalia

Graphic design: Marco Agnisetta
Infografica: Elisabetta Resconi

Finito di stampare nel mese di dicembre 2020
presso Industria Grafica-GraphicScalve,
Loc. Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG)

INDICE

CAPITOLO 1
UN NUOVO STRUMENTO PER LA SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI GROCERY
di Carlo Alberto Pratesi 7

CAPITOLO 2
CONSERVAZIONE DELLA NATURA E CMS
di Eva Alessi e Fabrizio Bertolelli 15
COMMENTO **Le quattro regole dell'ecologia**
di Isabella Pratesi 17

CAPITOLO 3
LA ROADMAP DEL PROGETTO CATEGORY MANAGEMENT SOSTENIBILE
di Marco Bassan 23

CAPITOLO 4
CMS: UN NUOVO MODELLO DI CATEGORY MANAGEMENT
di Karin Zaghi 31

CAPITOLO 5
ANALISI COMPARATIVA SU PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ A SUPPORTO DEL CMS: DALL'ANALISI DI LETTERATURA ALLA VALUTAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO
di Fabio Iraldo, Francesca Albano e Camilla Facheris 55

CAPITOLO 6
UNA POSSIBILE ESECUZIONE DI SUCCESSO
di Lavinia Albanesi, Sonia Anelli, Riccardo Calvi, Daniela Cappello, Francesca De Palma, Mario Galietti, Domenico Maggi, Anja Nachtwey, Simona Palomba, Maria Teresa Sorrentino 95

CAPITOLO 1

UN NUOVO STRUMENTO PER LA SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI GROCERY

di Carlo Alberto Pratesi

Quando si decide di passare dalle buone intenzioni ai risultati, la sostenibilità diventa una sfida davvero complessa, per tutti. Sia perché presuppone molti dati affidabili a supporto delle decisioni operative (che spesso sono controverse), sia perché implica una forte collaborazione tra attori complementari: chi legifera, chi produce, chi distribuisce e chi consuma.

Per non affrontare il dibattito della sostenibilità solamente sul piano dei principi generali, è importante fare qualche distinguo. Prima di tutto per quanto riguarda il tipo di decisione da prendere, che può avere diversa natura a seconda dell'ambito nel quale essa si colloca. Sono tre i possibili livelli decisionali.

1) I valori universali. Il primo è quello delle politiche nazionali o globali. È l'ambito dove si decide quali sono gli obiettivi prioritari e i relativi indicatori da considerare (l'esempio più alto è quello dei 17 "goal" ONU dell'agenda 2030). In questi casi si stabilisce (o comunque lo si dovrebbe fare) quali sono i grandi traguardi da raggiungere, le industrie o i settori industriali da favorire e quelli da penalizzare con incentivi o tasse, e in quale direzione indirizzare i consumi, educando le famiglie.

È un ambito che può essere molto controverso, anche perché non sempre i diversi obiettivi possono essere raggiunti simultaneamente, anzi esistono molte situazioni in cui occorre scegliere tra alternative altrettanto ragionevoli ma contrapposte. Pensiamo per esempio alla tutela dei lavoratori in settori industriali a elevato impatto ambientale (per esempio, è corretto disincentivare il trasporto aereo per ridurre le emissioni di CO_2 sapendo che

questa decisione potrebbe lasciare senza stipendio tantissime famiglie?). È corretto ridurre il consumo di carne, o addirittura eliminarlo del tutto? Incentivare le auto elettriche o il trasporto pubblico? Vanno preferiti i prodotti a chilometro zero o quelli che favoriscono un tipo di consumo "equo e solidale", il benessere animale è davvero un valore per il quale dobbiamo essere tutti disposti a rinunciare a qualcosa? E così via. Sono tutti dilemmi ai quali è difficile che la scienza possa dare risposta, tutt'al più può fornire delle misurazioni sulle quali avviare il dibattito politico.

2) Vinca il migliore. Il secondo è il livello relativo alla singola impresa: quelle virtuose cercano di andare oltre le norme di legge, impegnandosi in modo volontario su ciò che consente di migliorare la sostenibilità, nella speranza di ottenere vantaggi relazionali, di reputazione ed economici. Un'azienda che voglia distinguersi in tema di sostenibilità non può certo limitarsi a seguire quanto è previsto dai regolamenti, serve qualcosa di più. Quel di più può essere comunicato attraverso i bilanci di sostenibilità, può essere certificato e rendicontato, ma tutto a livello volontario. Lo scopo è quello di anticipare ciò che presto potrebbe diventare legge, acquisendo una reputazione spendibile al tavolo della discussione con i vari stakeholder.

3) Ognun per sé. 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. Si è molto discusso sul ruolo del "consumatore responsabile" partendo dal presupposto che se ognuno di noi migliorasse il proprio stile di vita, anche solo di poco, il risultato sarebbe davvero notevole. Anche in questo caso ci possono essere regole più o meno imposte o comportamenti volontari che nel tempo determinano dei veri e propri trend (pensiamo a quello che è successo per l'olio di palma o per la plastica).

Quello che finora non è stato preso in considerazione è un quarto livello, ulteriore, relativo alle "categorie" di prodotto.

E a ben vedere potrebbe essere l'elemento mancante, in grado di indirizzare in modo corretto, e non solo ideologico, 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 rendono 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 richiedono molta energia o generano alte emissioni). O ancora, la criticità può essere 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 (carbonfootprint, waterfootprint, 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 una analisi attenta, basata su dati e letteratura scientifica, può guidare le strategie di industria e distribuzione dando indicazioni su quali

sono le priorità (appunto hotspot) in una specifica categoria. In assenza di queste informazioni, il rischio è che istituzioni, aziende o gli stessi consumatori decidano in tema di sostenibilità in modo autoreferenziale, misurandosi e agendo su ambiti che, dati alla mano, potrebbero non rappresentare il vero punto critico di quella specifica 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.

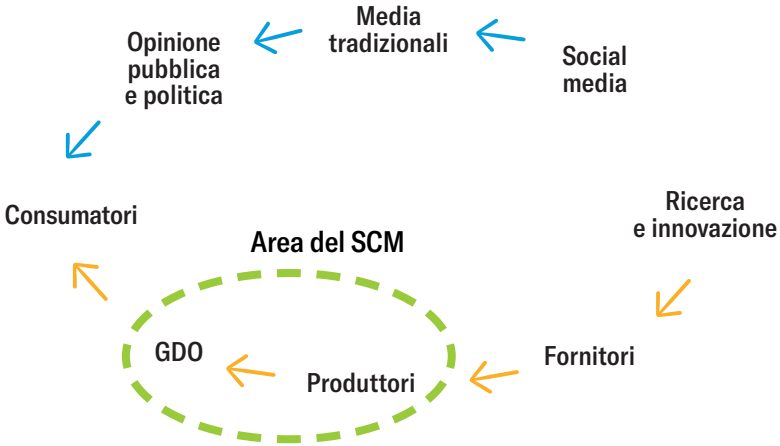
Sulla base di queste considerazioni e su iniziativa di Procter & Gamble Italia, nella primavera del 2020 si è costituito un team di ricerca composto dalla Scuola Superiore Sant'Anna, SDA Bocconi, WWF ed EIIS – European Institute for Innovation and Sustainability – allo scopo di definire il concetto e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

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: "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 ai fini dell'impatto ambientale – sono state ipotizzate diverse azioni di miglioramento, la cui scala di priorità può dipendere dai diversi livelli di efficacia, dalla complessità del network chiamato ad abilitarle, 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?".

Il CMS verrà poi declinato nelle relative dinamiche commerciali, facendo attenzione a favorire quelle in grado di raggiungere una maggiore sostenibilità nel medio lungo periodo, senza rinunciare alla massimizzazione del profitto di breve periodo e alla soddisfazione del cliente. Questa fase richiederà il coinvolgimento di ulteriori stakeholder, a partire dagli altri produttori (presumibilmente leader nelle loro rispettive categorie) potenzialmente interessati ad adottare il CMS per scoprire gli hotspot della filiera e declinare un 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, si cercherà di 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 il primo motore del cambiamento. Questo network, che deve attivare lo sviluppo di buone pratiche di sostenibilità, può essere rappresentato da un diagramma (vedi figura) nel quale le singole componenti (che operano con obiettivi e a velocità diverse) devono trovare una sintonia.



Il punto da cui parte il processo descritto dalla figura non è sempre lo stesso. Esistono situazioni in cui è la domanda 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 innescare 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 *Category Management Sostenibile* ha proprio l'obiettivo di creare la corretta sintonia tra i diversi stakeholder (consumatori compresi), partendo da uno snodo essenziale: il rapporto tra produttore (in questo caso Procter & Gamble) e i retai-

ler. Infatti, il ruolo centrale per l'implementazione operativa del Category Management Sostenibile è il trade. Saranno 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.

È opinione condivisa dal gruppo di lavoro che miglioramenti sostanziali sul fronte ambientale e sociale, in sinergia con risultati di business sempre più soddisfacenti, siano perseguibili solo in un quadro di formazione del personale commerciale di industria e distribuzione sulla sostenibilità. Così sarà più facile per loro effettuare le scelte di business coerenti con i loro target, ma sempre più intelligenti e consapevoli in termini di impatto complessivo. Nelle applicazioni proposte sarà inclusa la possibilità di collaborare con il sustainability manager dell'insegna per formare i team commerciali sugli specifici hotspot di categoria.

Il CMS, certamente ancora perfettibile (del resto è solo il punto di partenza di percorso molto più ambizioso), può offrire:

a) alle aziende interessate ad adottare questo nuovo approccio, una sorta di menù di azioni la cui *reason why* sia ben argomentata, da scegliere anche sulla base della propria strategia e secondo una progressività per essere più idonea;
b) ai distributori, una base di discussione con i propri 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 siano i comportamenti davvero rilevanti per la sostenibilità, evitando di farsi condizionare da "*fake news*" o luoghi comuni;
d) al legislatore che si appresta a normare molti aspetti della sostenibilità all'interno del *Green Deal*, una modalità di dialogo e di coinvolgimento di tutti gli stakeholder in una logica di network per progredire velocemente sul fronte ambientale, sociale ed economico.

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 CMS possa dimostrare, in modo scientifico, che la sostenibilità sociale e ambientale può essere già oggi un elemento cardine del vantaggio competitivo.

CARLO ALBERTO PRATESI, Ordinario di Marketing, Innovazione e Sostenibilità e presidente EIIS – European Institute for Innovation and Sustainability.

CAPITOLO 2

CONSERVAZIONE DELLA NATURA E CMS

di Eva Alessi e Fabrizio Bertolelli

Frenare le dinamiche espansive umane e riorientare società in senso favorevole alla conservazione della natura sono azioni sempre più urgenti. La crescita della popolazione, accoppiata a quella dei sistemi economici, all'inarrestabile aumento dell'utilizzo, trasformazione e distruzione dei sistemi naturali, alla continua crescita dei rifiuti e scarti prodotti, hanno creato una società umana sempre più insostenibile rispetto alle capacità ricettive e rigenerative dei sistemi naturali che ci sostengono.

Come conseguenza, i sistemi naturali stanno profondamente soffrendo: abbiamo modificato la composizione chimica dell'atmosfera e la dinamica energetica del sistema climatico; alterato i cicli biogeochimici del carbonio, dell'azoto e del fosforo; acidificato gli oceani; prodotto sostanze che non sono metabolizzate dai cicli della natura e provocano inquinamento; mobilizzato imponenti masse di materia per realizzare città, industrie, infrastrutture, etc.

Dal 1970, il 75% della superficie terrestre priva di ghiaccio è stato significativamente alterato, la maggior parte degli oceani inquinata e oltre l'85% dell'area delle zone umide persa, a causa in gran parte del raddoppio della popolazione mondiale, un aumento dell'economia globale di quattro volte e l'aumento di dieci volte del commercio. Negli ultimi 50 anni, abbiamo assistito ad un calo medio del 68% nelle popolazioni di specie di vertebrati globali – mammiferi, uccelli, anfibi, rettili e pesci – indice che la natura si sta degradando e che il nostro Pianeta sta lanciando segnali di allarme rosso rispetto alla rottura di alcuni sistemi. Il

Rapporto 2020 Living Planet di WWF sottolinea come la crescente distruzione della natura da parte dell'umanità stia avendo impatti catastrofici non solo sulle popolazioni di fauna selvatica, ma anche sulla salute umana e su tutti gli aspetti della nostra vita. Malattie come Covid-19 sono una delle tante connessioni tra la salute delle persone e il Pianeta. La continua perdita di biodiversità peraltro minerà il raggiungimento della maggior parte degli SDGs (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite), compresa la riduzione della povertà e la sicurezza alimentare, idrica ed energetica.

Questo profondo intervento umano sui sistemi naturali, i cui effetti sono ritenuti equivalenti a quelli prodotti dalle grandi forze geofisiche che hanno modellato e plasmato il nostro Pianeta nei suoi 4,6 miliardi di anni di vita, ha determinato che l'attuale periodo geologico sia stato chiamato l'Era dell'uomo, l'Antropocene. L'azione distruttiva dell'umanità sulla natura, l'attuale tasso di perdita della biodiversità mondiale, è stata definita nel 2019 "*unprecedented*", ovvero senza precedenti, dall'IPBES (Intergovernamental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services dell'ONU) e quindi la chiamata all'azione deve essere altrettanto senza precedenti, immediata e concreta.

Il Global Risks Report 2020 – l'indagine annuale realizzata dal World Economic Forum (WEF) – offre una panoramica sui principali rischi percepiti a livello globale nel 2020 e nel decennio successivo. Per la prima volta nella storia del Report, tutte le prime cinque posizioni della classifica sui rischi sono occupate da temi ambientali: il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, condizioni meteorologiche estreme, disastri naturali e altri disastri ambientali causati dall'uomo.

COMMENTO
LE QUATTRO REGOLE DELL'ECOLOGIA

Un accadimento casuale, forse unico nel suo genere, ha generato sul nostro Pianeta quello che possiamo considerare il più incredibile degli eventi nella storia dell'universo: la vita.
Una miscela di polvere stellare, gas ed energia ha permesso – in 3,8 miliardi di anni – la lenta tessitura di un sistema straordinariamente complesso e perfettamente ingegnerizzato che stupisce per la sua genialità. Meccanismi elementari, replicati su scale illimitatamente piccole e a dimensioni straordinariamente grandi, infinite relazioni e connessioni, avvolgono la nostra esistenza come quella di milioni di altre specie e organismi che vivono all'interno della biosfera.
Di questa rete di specie, processi, ecosistemi, relazioni, che caratterizzano la vita, abbiamo ancora una conoscenza limitata.
Nonostante l'intenso sviluppo di discipline vecchie e nuove, esistono ancora sul pianeta meccanismi biologici, chimici, fisici che non conosciamo, ma che sono pertinenti alla nostra vita e al nostro essere sulla terra. Sappiamo ancora troppo poco delle relazioni tra il clima e la litosfera, delle temperature degli oceani con la biomassa marina, della superficie delle foreste con il regime delle piogge. Sappiamo però, proprio oggi, in piena pandemia, che tutto su questo pianeta è connesso. Sono connessi gli oceani con l'atmosfera, le foreste con la nostra salute, il suolo con il nostro cibo, le piante con il nostro futuro.
Non esiste nel grande organismo in cui viviamo – che qualcuno ha chiamato Gaia – uno specifico sistema, un singolo flusso, un particolare luogo, che ci sia indifferente e che non sia, in qualche dimensione, connesso con la nostra esistenza.
Eppure, ignorando tutto questo, negli ultimi 50 anni la portata dell'azione umana ha operato in un crescendo esponenziale di impatti e di distruzione. Abbiamo aumentato del 190% la nostra impronta sugli ecosistemi, abbiamo determinato un declino del 68% delle popolazioni di vertebrati, abbiamo impattato seriamente il 75% delle terre emerse non ricoperte dai ghiacci e sovrasfruttato un terzo degli stock ittici del Pianeta. E tutto questo è avvenuto senza che la crisi climatica abbia ancora avuto il tempo di determinare le catastrofiche conseguenze che tutti stiamo temendo. Ecco quindi che la sostenibilità non è più una questione di visione e di ecologia, di sensibilità e di scelte. È una mera questione di sopravvivenza.
Abbiamo poco tempo e non tutte le conoscenze, ma se vogliamo uscire da questa drammatica condizione – di cui la pandemia è solo una delle tante sfaccettature – dobbiamo ripartire dall'ecologia. Dalla comprensione del tutto e dalla gestione del tutto come un unicum. È un unicum la nostra salute e quella del pianeta, è un unicum il nostro respiro e quello degli oceani, è un unicum il nostro benessere e quello degli ecosistemi.

Per farlo, basta semplicemente ripartire dalle quattro leggi che il famoso ecologo Barry Commoner (1917-2012) delineò negli anni '70. Sono quattro principi basilari, che dovremmo insegnare nelle scuole, che dovremmo integrare in tutto quello che facciamo e ricordare a chi governa e regola le nostre società, a chi produce e a chi consuma. Sono le quattro regole magiche dell'ecologia che conosciamo ma non pratichiamo da almeno 50 anni: 1) ogni cosa è connessa con le altre; 2) ogni cosa deve finire da qualche parte; 3) la natura sa come fare; 4) niente è a costo zero.

È tutto quello che abbiamo bisogno di sapere, di rispettare e praticare per salvare il Pianeta.

ISABELLA PRATESI, Direttore Conservazione WWF Italia

Oggi non si può più dubitare di come i modelli di sviluppo socioeconomici dominanti siano insostenibili rispetto alle capacità del Pianeta di supportarci e sopportarci e che, quindi, sia necessario un urgente cambiamento di rotta. È indispensabile pensare seriamente a percorsi molto diversi da quelli sin qui perseguiti e a modalità per attuarli concretamente. L'intero sistema economico ha bisogno di un nuovo modello, che non privatizzi i profitti ed esternalizzi i costi, che dia il giusto valore al capitale naturale senza il quale non esiste possibilità di sviluppo umano. Il valore degli ecosistemi e della biodiversità è oggi paradossalmente invisibile all'economia. Ma la biodiversità ha invece un valore economico sbalorditivo, che dovrebbe essere riconosciuto nei sistemi contabili nazionali. Tutte le attività economiche dipendono direttamente o indirettamente dalla natura. Secondo il WEF[1], la gran parte delle imprese dipende essenzialmente dalla natura e dai suoi servizi ecosistemici, le cui perdite potrebbero interrompere la catena di approvvigionamento prima di quanto previsto, con rischi per l'economia e il benessere dell'umanità, considerato che **più della metà del PIL globale** (44mila miliardi di dollari USA) **dipende dalla natura**. Se la natura perdesse la sua capacità di fornire tali servizi, queste industrie potrebbero interrompere significativamente le attività.

Secondo il WWF, il Global Trade Analysis Project e il rapporto Global Futures del Natural Capital Project, gli impatti economici del declino della natura costeranno al mondo almeno 479 miliardi di dollari all'anno, raggiungendo fino a circa 10mila miliardi di dollari entro il 2050.

La risposta alla crisi ecologica non può che essere la sostenibilità. Occorre *mettere la natura al centro di una sana economia mondiale.* La sostenibilità si occupa proprio della conoscenza delle interrelazioni tra i sistemi naturali e i sistemi sociali, delle

1 World Economic Forum.

loro dinamiche cercando di capire come si possa governarle nel miglior modo possibile per ottenerne un'evoluzione attiva, ma armonica, che non comprometta le basi della sopravvivenza dei nostri sistemi sociali. In questo contesto, la sostenibilità diventa imprescindibile a tutti i livelli: dal mondo del consumo alla collettività tipicamente intesa, dalla pubblica amministrazione al sistema imprenditoriale.

Negli ultimi anni il termine "sostenibilità" è stato sempre più spesso associato anche al mondo delle imprese, ponendo l'attenzione sull'impatto delle loro attività sull'ambiente naturale e sul benessere delle persone e dei territori dove operano. Le stesse attività svolte dalle Nazioni Unite in tema di Sustainable Developments Goals, con riferimento in particolare al Goal 12 (Garantire modelli sostenibili di produzione e consumo) dell'Agenda 2030 e le iniziative dell'Oecd (Organisation for Economic Co-operation and Development) sulla ricognizione dei sistemi internazionali disponibili per la valutazione della responsabilità sociale dell'impresa, rappresentano esempi importanti di attenzione crescente al fenomeno.

Un'economia più sostenibile e più equa richiede sia un forte miglioramento delle politiche pubbliche, sia un nuovo approccio dell'impresa privata. L'approccio con cui innescare un processo virtuoso, che veda convergere le esigenze di sviluppo e quelle di conservazione, può partire dall'"alto", con decisioni dei Governi centrali che possono creare le condizioni abilitanti costruendo l'opportuno quadro giuridico per sostenere l'implementazione di innovazioni sociali e tecnologiche sostenibili. Oppure dal "basso", nel momento in cui le realtà produttive e il mondo della ricerca decidono di andare oltre i vincoli e gli impegni stabiliti dal legislatore e sviluppano soluzioni innovative, efficienti ed efficaci dal punto di vista della sostenibilità.

È tempo che le aziende si impegnino per la conservazione della natura e colgano questo momento unico di disgregazione

globale per operare cambiamenti. Con i Governi che si trovano ad affrontare gravi impatti del Covid-19, è fondamentale che le imprese assumano un atteggiamento proattivo. La sostenibilità – nella fase post-Covid – sarà l'elemento discriminante per impostare e costruire un futuro, uno sviluppo diverso. Occorrono strategie che proteggano, prevengano, promuovano e trasformino le attuali prassi. Il tempo è un fattore cruciale. Solo una ripresa all'insegna della transizione ecologica potrà fare la differenza.

La sostenibilità non rappresenta quindi per le aziende una moda o un trend passeggero, ma una direttrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo sempre più stringente. Una scelta necessaria che coinvolge tutte le imprese e che va compiuta qui e ora, non restando di fatto appannaggio solo delle grandi corporation o dei settori per vocazione più 'green'. In questo contesto si valorizzano ancora di più azioni come quelle del progetto di Category Management Sostenibile, progetto nato su proposta di P&G Italia e che ha messo insieme un team di ricerca composto dalla Scuola Superiore Sant'Anna, SDA Bocconi, WWF ed EIIS (European Institute for Innovation and Sustainability) lavorando con l'obiettivo di realizzare un nuovo concetto di *category management*, in grado di portare benefici all'ambiente e alla società, senza con ciò condizionare il vantaggio competitivo dell'industria e della distribuzione. Azioni come queste permetteranno ai consumatori di poter effettuare le proprie scelte di acquisto a scaffale secondo parametri definiti su metodi scientifici. In quest'ottica è fondamentale la capacità di documentare le performance. Occorrono indicatori di sostenibilità condivisi, efficaci, confrontabili e rendicontabili da applicare alle imprese, ai vari settori industriali, al mondo della finanza.

In questa prospettiva, il WWF è convinto che il mondo delle imprese svolga un ruolo chiave per trovare soluzioni sostenibili e praticabili alle attuali sfide ambientali. Il pilastro della sostenibilità ambientale deve, infatti, essere fortemente integrato con gli

altri due pilastri dello sviluppo sostenibile: la sostenibilità economica e sociale. Al centro di tutto ci sono sostenibilità ambientale, economia circolare e un impegno alla ricerca del benessere collettivo nel lungo periodo.

Oggi il settore privato ha una chiara idea del valore della Natura e dell'enorme impatto che l'intensificarsi dei processi produttivi ha causato. L'attuale mondo delle imprese è però anche l'ultimo in grado di agire per invertire questo trend. Siamo in un momento decisivo della storia.

EVA ALESSI e **FABRIZIO BERTOLELLI**, WWF Italia.

CAPITOLO 3

LA ROADMAP DEL PROGETTO CATEGORY MANAGEMENT SOSTENIBILE

di Marco Bassan

Sin dall'inizio degli anni '90, il Category Management è parte integrante delle strategie di vendita al dettaglio, sia negli Stati Uniti che in Europa[2]. Questo tipo di studi è stato caratterizzato da un processo interattivo tra industria e distribuzione che parte della definizione e implementazione di categorie di prodotto, intese come unità strategiche di business, ed è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso la creazione di un'offerta in linea con le aspettative del consumatore[3].

Il Category Management ha due obiettivi principali[4]: (i) definire l'unità aziendale di base come categoria, anziché come marchi o linee di prodotti specifici, e (ii) personalizzare il marketing il più vicino possibile ai modelli di acquisto locali, inserendo variabili e leve di marketing in linea con le caratteristiche del microsistema economico e sociale.

Al centro del processo di Category Management c'è senza dubbio il consumatore. Come evidenziato anche dal report "*Category Management*" di GS1 Italy, la gestione delle categorie nasce dalla consapevolezza che solo adottando strategie congiunte tra produttore e distributore è possibile soddisfare in maniera efficace le complesse e diverse esigenze dei consumatori moderni, e riuscire allo stesso tempo a ottimizzare i margini di profitto.

---

2 Subramanian et al. (2010).

3 Gennari F. (2004).

4 Dussart C. (1998).

Questa disciplina, che adotta un approccio olistico e sistemico per permettere ai distributori di uscire dalle strette logiche competitive tra i produttori sugli scaffali, fino ad oggi non ha mai allargato i suoi confini alle tematiche di sostenibilità. Farsi carico delle sfide legate all'ambiente e alla società rappresenta la frontiera per ampliare la collaborazione e la cooperazione tra i vari attori del sistema e per favorire lo sviluppo duraturo.

Finora, le poche volte in cui si è parlato di Category Management Sostenibile lo si è fatto accostando in maniera poco più che formale la parola "sostenibilità" al concetto di "category management", mai ripensando il concetto nell'ottica della riduzione degli impatti ambientali o della massimizzazione dei benefici sociali.

D'altra parte, secondo quanto emerso dal nuovo report del Capgemini Research Institute[5] la sostenibilità è sempre più influente sulle scelte dei consumatori. Il 79% degli intervistati sta modificando le proprie preferenze di acquisto in base a criteri come responsabilità sociale, inclusività e impatto ambientale. Di questi, il 42% ha già cambiato le proprie abitudini di acquisto mentre il 37% è intenzionato a farlo. Le tematiche di sostenibilità stanno dunque avendo un forte impatto sui modelli d'acquisto dei consumatori.

Seppur nella letteratura scientifica non si trovino studi sul Category Management Sostenibile, esistono alcuni contributi all'interno di siti web aziendali, che sottolineano la necessità di aggiornare il modello del category management, limitandosi a suggerire l'integrazione della sostenibilità nei suoi obiettivi strategici.

L'agenzia di consulenza Bridgethorne nel 2017[6] ha pubblicato un articolo in cui propone una visione aziendale più strutturata ed efficace in merito alla gestione delle categorie, suggerendo di adottare una comunicazione orientata a uno scopo etico e/o socialmente responsabile, affinché i consumatori cambino la percezione che hanno del brand.

---

5 *Capgemini Research Institute* (2020).

6 Gillian C. (2017).

Tara Norton, ex managing director dell'organizzazione non-profit BSR[7], si chiede quale importanza stia acquisendo la sostenibilità in ambito aziendale, ipotizzando che gli stessi category manager debbano impegnarsi affinché questa possa conferire un maggiore valore al loro lavoro.

Un discorso più orientato ai principi di funzionamento del Category Management viene fatto dalla rivista online Supply Management[8] che rimarca quali siano i princìpi base della gestione delle categorie: costi ridotti, organizzazione, team working, importanza del cliente e dei servizi offerti, innovazione e tecnologia, relazioni con i venditori e, infine, iniziative "green". Si afferma che oggi la gestione dell'ambiente, i rifiuti e lo sfruttamento delle risorse sono fondamentali per il successo di un'organizzazione: tramite la gestione per categorie è possibile verificare la sostenibilità delle fonti, ridurre le emissioni al minimo e incoraggiare il riciclo dei rifiuti.

Anche il network online Procurious[9] ha pubblicato un articolo in cui si affronta il tema dell'evoluzione del Category Management. Rilevando come le tematiche sulla sostenibilità e la Corporate Social Responsibility stiano diventando sempre più rilevanti quando si parla di categorie.

Tra i pochi esempi di applicazioni pratiche c'è quella di Coop Svezia, che ha recentemente adottato le soluzioni di category management di Blue Yonder (ex JDA software)[10], enfatizzando la riduzione degli sprechi e la sostenibilità come obiettivo strategico, in aggiunta al miglioramento continuo della disponibilità di prodotti nei negozi. La personalizzazione dell'assortimento nei punti vendita Coop Svezia porterà alla riduzione dei residui: una priorità per l'azienda, che punta alla sostenibilità in tutti i suoi campi d'azione.

---

7 Nell'articolo *Norton T.* (2015).

8 Nell'articolo *Jackson P.* (2018).

9 Porteous E. (2014).

10 Blue Yonder è uno dei principali specialisti mondiali di software di supply chain management e retail management: https://blueyonder.com/.

La società di marketing Taiga Company è la prima a parlare di un vero e proprio percorso di Sustainable Category Management[11] senza però testarlo sul campo. In passato, spiega Taiga, le aziende di consulenza si focalizzavano su una gestione della supply chain che fosse "economicamente" sostenibile, sviluppando iniziative volte soprattutto a ridurre i costi. Oggi il focus va spostato sul concetto di sostenibilità ambientale e sociale, per cogliere nuove opportunità di sviluppo: la mancata considerazione della sostenibilità da parte del management di categoria oggi rappresenta un rischio per ogni azienda. Taiga Company ha individuato gli elementi fondamentali di un programma di Category Management Sostenibile:

1. Stabilire i fondamenti della categoria;
2. Determinare la strategia necessaria;
3. Pensare fuori dagli schemi e sviluppare nuove idee di progetto;
4. Sviluppare strategie di categoria;
5. Integrare tecniche avanzate di Category Management nelle strategie di categoria;
6. Implementare la strategia di categoria, assegnando ruoli e responsabilità, e lavorando con partner per aumentare la partecipazione e il successo.

Nell'articolo si suggerisce che per implementare un piano aziendale completo è necessario integrare il concetto di sostenibilità nella supply chain. Spesso un category plan prevede un'analisi ampia che include diverse componenti principali: strategia commerciale, gestione fornitori/contratti, gestione della domanda, comunicazione, processo di miglioramento continuo. Includere la sostenibilità in questa analisi può rappresentare un grande sforzo per le aziende e i punti di cui sopra sono un valido strumento di partenza.

---

11 Starr J. (2014).

Da questa breve rassegna si evince come, se da un lato da parte del mondo accademico, almeno fino a oggi, non si trovano contributi, negli ultimi cinque anni l'idea di abbinare il tema della sostenibilità alla disciplina del Category Management ha iniziato a circolare in ambito aziendale, seppur in maniera destrutturata. Fino a oggi, però, è mancato un progetto complessivo che non solo accostasse gli obiettivi di sostenibilità al Category Management, ma che permettesse di ripensare il modello e la disciplina nella sua complessità, a partire dagli obiettivi, dalle tattiche da implementare nel punto vendita, fino alla fase di test del modello.

L'obiettivo principale del progetto di Category Management Sostenibile, avviato da Procter & Gamble insieme alla Scuola Superiore Sant'Anna, SDA Bocconi, WWF ed EIIS, è proprio quello di colmare questa lacuna e creare un nuovo modello che possa fare da congiunzione tra i temi di sostenibilità, molto alti, e le scelte che i consumatori e i retailer possono fare nel quotidiano.

Il percorso si è sviluppato lungo una serie di fasi chiave: un primo kick off meeting (21 maggio 2020), un secondo workshop (8 luglio), e infine un terzo workshop (10 settembre). Questi incontri virtuali hanno rappresentato dei momenti di condivisione dei lavori prodotti dai singoli gruppi per arrivare a un documento unico.

Il progetto è stato ripartito in alcune aree focus:
– analisi scientifica del ciclo di vita delle categorie coinvolte;
– definizione del modello di Category Management Sostenibile;
– approfondimento delle opportunità di categoria;
– progettazione ed esecuzione del CMS nel retail;
– collegamento tra le diverse aree di focus.

I ruoli legati alla fase di ricerca scientifica sono stati così suddivisi:

1. SDA Bocconi ha sviluppato le linee guida per il modello di CMS partendo dal modello di category management del GS1 e attualizzandolo sui temi della sostenibilità. Per aggiornare il modello si è partiti dalla definizione di CMS, sono stati inclusi nuovi obiettivi e nuovi princìpi di lavoro: alla soddisfazione e fidelizzazione del consumatore e alla redditività e valore per la filiera è stato aggiunto l'obiettivo di sostenibilità ambientale e sociale, così come ai princìpi cardine del category management è stato aggiunto il focus sulla sostenibilità. Così facendo a cascata, si è potuto integrare nel modello tutte le varie fasi.

2. La Scuola Superiore Sant'Anna, partendo dalle due categorie identificate, ha costruito una "mappa di sostenibilità" con i punti di attenzione (hotspot) nei quali gli impatti sono maggiormente critici, suggerendo una lista di azioni prioritarie da implementare per ridurli.
3. Il WWF ha condiviso le proprie linee guida di sostenibilità specificando quali sono gli standard per loro rilevanti. Il tema principale è quello della volontarietà della scelta aziendale: chi fa (solo) ciò che è obbligatorio per legge viene considerato sotto la sufficienza. Il WWF appoggia progetti e industrie che invece fanno proposte che alzano l'asticella in termini di standard di sostenibilità.

La progettazione del CMS seguirà un processo progressivo di stakeholder engagement. Se nella prima fase sono stati coinvolti industria, istituzioni e accademia, successivamente il perimetro verrà allargato alla distribuzione e ad altre imprese. Infine verranno coinvolti i cittadini, attraverso un processo di educazione nei punti vendita. L'obiettivo del progetto è quello di non fermarsi solamente alle categorie "cura capello" e "cura e detergenza bucato" o a singole aziende come P&G, ma di includere anche aziende di altri settori, facendo sì che diventi un progetto diffuso e che possa rappresentare in futuro un modello applicabile da chiunque.

Il lavoro preliminare è confluito nella pubblicazione di un articolo e nella produzione di questo libro, nella speranza che possano essere buone occasioni per avviare ulteriori discussioni e raccontare il progetto alla distribuzione, e ad altri produttori in altre categorie.

MARCO BASSAN, EIIS – European Institute for Innovation and Sustainability.

BIBLIOGRAFIA

Capgemini Research Institute, *Consumer Products and Retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences*, 2020, https://www.capgemini.com/news/sustainability-in-cpr/.

Dussart C., *Category Management: Strenght, Limits and Developments*, European Management Journal Vol. 16, No. 1, pp. 50-62, Elsevier Science Ltd., 1998.

ECR Italia, *Category Management: il modello operativo per il Sistema Italia*, GS1 Italy, https://gs1it.org/migliorare-processi/relazione-industria-distribuzione-best-practice-ecr/category-management/.

Gennari F., *Category Management e Vantaggio Competitivo*, Torino, G. Giappichelli, 2004.

Gillian C., *Increase In Ethical Category Visions Helping To Win Hearts & Minds As Well As Deliver Growth*, Bridgethorne, 2017, https://www.bridgethorne.com/increasing-trend-towards-ethical-category-visions-helping-win-hearts-minds-well-deliver-growth/.

Jackson P., *Get The Best Out of Category Management*, Supply Management, 2018, https://www.cips.org/supply-management/analysis/2018/february/how-to-get-the-best-out-of-category-management/.

Norton T., *Category Managers: Do You Know What Your Business Really Needs?*, Procurement Leaders, 2015, https://www.procurementleaders.com/blog/guest/do-category-managers-know-what-your-business-really-needs1-671848.

Porteous E., *Is Category Management Still a Career Choice?*, Procurious, 2014, https://www.procurious.com/procurement-news/category-management-still-career-choice.

Starr J., *Six Step Process to Sustainable Category Management Planning*, Taiga Company, 2014, https://taigacompany.com/six-step-process-to-sustainable-category-management-planning/.

Subramanian et al., *Competitive Consequences of Using a Category Captain*, Management Science 56(10), pp. 1739-1765, INFORMS, 2010, https://www.jstor.org/stable/40864737.

Top Trade, *Coop Svezia si affida a JDA*, 2019, https://www.toptrade.it/news/68157/coop-svezia-si-affida-a-jda/.

CAPITOLO 4

CMS: UN NUOVO MODELLO DI CATEGORY MANAGEMENT

di Karin Zaghi

Il Category Management Sostenibile (CMS) si basa sui principi fondanti del Category Management[12], confermandosi come un processo collaborativo che coinvolge produttore e distributore, nel quale le categorie vengono gestite come Unità Strategiche di Business.

L'aggiunta dell'orientamento alla sostenibilità amplia, di fatto, l'obiettivo: non più solo la massimizzazione della redditività, ma anche il miglioramento dell'impatto ambientale e sociale attraverso la ricerca di una soddisfazione che non riguarda solo il singolo consumatore, ma tutta la collettività, non solo nel momento del consumo, ma anche nel lungo periodo.

Il Category Management Sostenibile (CMS) si pone l'obiettivo di educare a un uso più consapevole del prodotto (in tutte le fasi del suo ciclo di vita) e, più in generale, delle risorse (acqua, energia, ecc.). In quest'ottica, il punto vendita può essere interpretato come un ambiente vocato al dialogo costruttivo con i consumatori. Più in generale, il CMS si focalizza su:

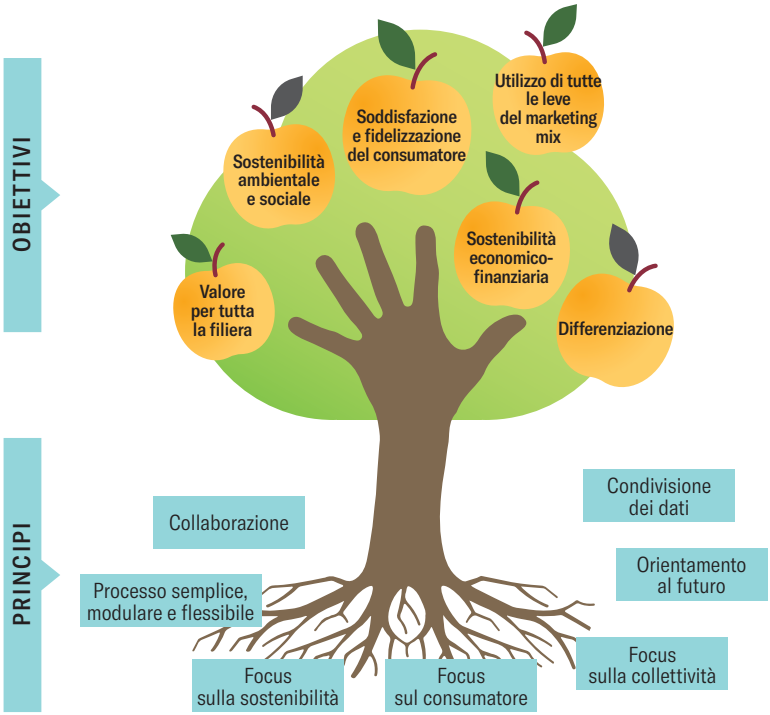
– soddisfazione del consumatore;
– gestione di un insieme di prodotti (categoria) come risposta a una specifica esigenza;
– condivisione del know-how (sul consumatore) da parte del produttore e (sull'acquirente) da parte del distributore;
– impegno nell'educazione del consumatore, ancora troppo poco competente in tema di sostenibilità;

12 Il modello operativo di partenza è quello di Brian Harris (1993), divulgato in Italia da ECR Italy cui l'intero capitolo fa costante riferimento.

– introduzione a un processo che prevede la massima sintonia possibile tra sostenibilità economica, ambientale e sociale;
– ricerca del beneficio nel lungo periodo per l'intera collettività, e non solo per i singoli operatori nel breve periodo (come, invece, accade per il Category Management).

In sintesi, il CMS conferma i principi base del Category Management – focus sul consumatore, collaborazione industria-distribuzione, condivisione dei dati, orientamento al futuro e processo semplice, modulare e flessibile – ma questi aggiunge le variabili della sostenibilità (ambientale e sociale) e l'attenzione agli interessi della collettività. L'insieme di tali principi deve incrementare il valore per tutta la filiera mediante un marketing mix fondato su una strategia di differenziazione (Fig.1).

Figura 1 **Principi e obiettivi del Category Management Sostenibile**



Le regole che valgono per il Category Management sono facilmente trasferibili anche al CMS: produttore e distributore operano insieme in modo paritetico, integrando i rispettivi know-how e condividendo obiettivi e benefici.

UN PROCESSO A 8 FASI

Il **CMS** pur fondandosi sul medesimo processo a otto fasi del modello tradizionale di Category Management, prevede la modifica in alcuni passaggi.

FASE 0: ALLINEAMENTO STRATEGICO

Nella fase di allineamento, produttore e distributore devono condividere gli elementi chiave della strategia aziendale e la loro visione del mercato. Alcune informazioni vengono (almeno in parte) comunicate durante la fase di selezione iniziale delle aziende coinvolte; tra quelle essenziali ci sono la scelta del consumatore target, le strategie di relazioni commerciali e, nell'ambito delle strategie di marketing, quelle relative alle scelte assortimentali, così da meglio comprendere i criteri di selezione delle griglie prodotto e le relative scelte di politica commerciale. Non essenziale (anche se utile) per un processo di Category Management in generale, così come per il CMS, è la condivisione delle scelte strategiche in termini di promozione, prezzo, comunicazione, visual merchandising e servizio al cliente. La stessa cosa vale per le decisioni relative alla logistica. Nemmeno la visione aziendale rappresenta un aspetto cruciale ai fini della pianificazione del processo, così come non è necessario condividere gli obiettivi aziendali più quantitativi.

Nel CMS assume, invece, grande rilevanza la condivisione della strategia della sostenibilità, in particolare in termini di impegno ambientale ed educazione al consumo responsabile. Importante, anche se non altrettanto fondamentale, è la condivisione dei temi di cittadinanza d'impresa. In particolare, ciò che più conta è che il confronto reciproco sugli impegni ambientali che vengono presi dai partner sia misurabile in base al raggiungimento di specifici target, quali per esempio: la riduzione dei consumi energetici, la riduzione degli acquisti di risorse scarse e la riduzione delle emissioni nella fase di produzione del servizio.

Ambiti delle rispettive strategie aziendali	Da comunicare	
	Fondamentale	Importante
Visione aziendale		X
Obiettivi aziendali (quantitativi)		X
Consumatore target	X	
Strategia di relazioni commerciali	X	
Strategia di marketing		
Assortimento	X	
Promozioni		X
Prezzo[13]		X
Comunicazione		X
Visual Merchandising		X
Servizio al cliente		X
Strategia logistica		X
Strategia di sostenibilità		
Impegno ambientale	X	
Cittadinanza d'impresa		X
Educazione al consumo responsabile	X	

FASE 1: DEFINIZIONE DELLA CATEGORIA

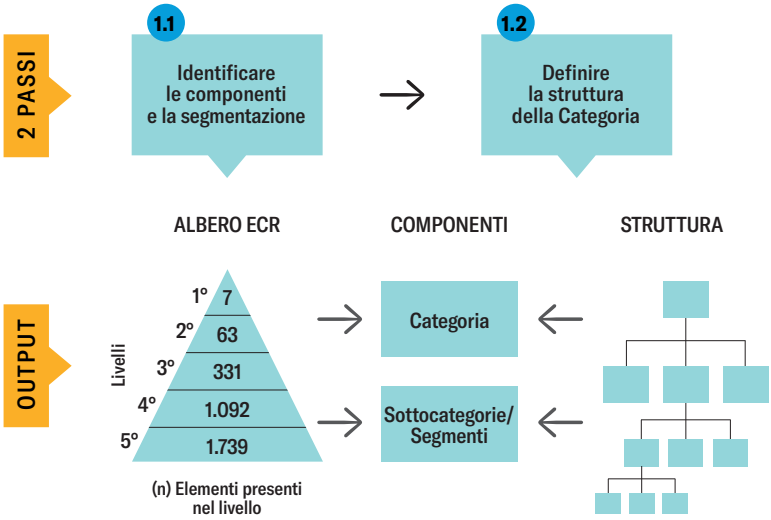
Sebbene ogni azienda possa decidere di identificare un proprio albero della categoria o delle categorie con cui opera, ECR ha stabilito in modo universale i criteri per associare ogni referenza a uno specifico sottosegmento, segmento, sottocategoria e categoria opportunamente denominata.

In questo modo, propone una categorizzazione standard che offre alle aziende i seguenti vantaggi:

– evita di effettuare analisi ad hoc sul consumatore;
– riduce significativamente i tempi;
– utilizza dati e analisi resi disponibili da IRI, Nielsen, ecc.;
– favorisce la confrontabilità dei casi pilota in Italia e la trasferibilità delle esperienze ("cross fertilization").

13 A livello di segmento.

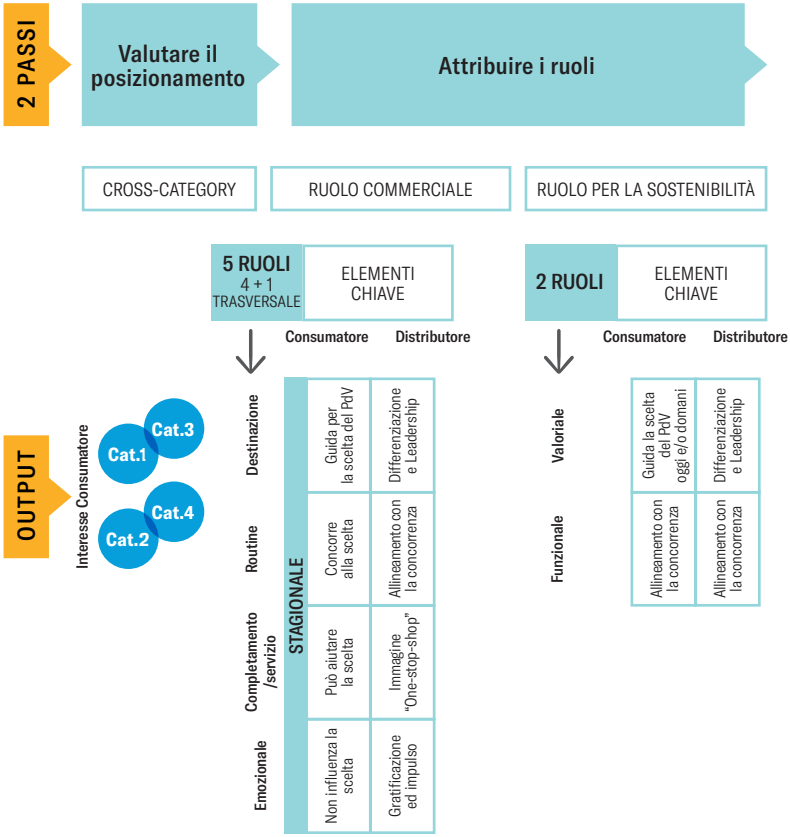
In particolare, la sua adozione consente di ridurre significativamente i tempi, potendo al contempo sia utilizzare dati e analisi dei principali centri studi, sia favorire la confrontabilità dei casi pilota e la trasferibilità delle esperienze. In questo senso, malgrado convenga sempre convergere verso le componenti dell'albero ECR, l'ultima parola spetta comunque al distributore che, una volta identificate le categorie, le sottocategorie e i segmenti, li collega in una struttura ad albero.



Fonte: "Category Management: Il sistema Operativo Italia", ECR Italia.

FASE 2: ATTRIBUZIONE DEI RUOLI

A differenza del processo di Category Management tradizionale, che si fonda esclusivamente sulla funzione commerciale, il CMS considera insieme ai ruoli tradizionali (destinazione, routine, completamento e servizio, emozionale) anche la rilevanza che la sostenibilità riveste nella categoria, o deve rivestire, all'interno del punto vendita e in relazione dell'insegna. In pratica quindi identifica altri due ruoli: f) valoriale e g) funzionale[14].



14 L'identificazione dei ruoli considera la valutazione della rilevanza che la categoria assume per il distributore in relazione all'importanza che la stessa assume per il consumatore, secondo specifici indicatori.

L'identificazione del ruolo commerciale e del ruolo per la sostenibilità si basa sull'analisi comparata delle performance della categoria (contribuzione alla sostenibilità economica, ambientale, sociale e attrattività per il cliente target). Pertanto l'identificazione dei ruoli viene effettuata attraverso un'analisi cross category. In particolare, l'analisi della specifica categoria è quali-quantitativa e, innanzitutto, misura l'importanza della categoria per il distributore in termini di dimensione in valore e quota sul giro d'affari, trend di crescita, margine, indicatori di assortimento e indicatori promozionali.

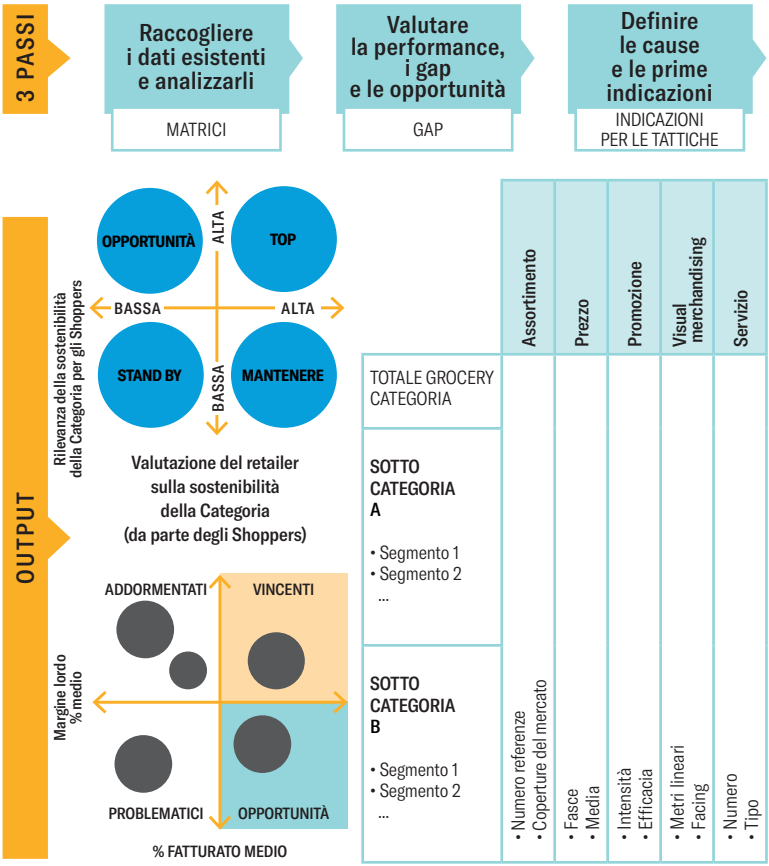
L'attribuzione dei ruoli considera anche l'attrattività della categoria per il cliente target. Questa naturalmente è legata al suo comportamento di acquisto relativamente a frequenza, coinvolgimento nel processo decisionale in termini di rischio percepito e richiesta di informazioni in relazione al livello di conoscenza e complessità del prodotto.

La decisione sui ruoli è una prerogativa quasi esclusiva del Distributore. Tuttavia, il Produttore può essere un valido supporto nella realizzazione delle analisi così come può fornire le sue indicazioni prima della condivisione.

FASE 3: VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

In questa fase di check-up della categoria vengono razionalizzate e valutate le informazioni disponibili rispetto al mercato di riferimento (area geografica, distributori concorrenti), in modo da identificare il divario tra le performance attuali della categoria e quelle desiderate, e quantificare le opportunità di sviluppo offerte dalla situazione competitiva. In questa fase possono già emergere le prime indicazioni sulle tattiche da porre in essere in termini di marketing mix.

Per le performance commerciali, l'analisi si concentra sul consumatore/acquirente e sul distributore e il suo mercato di riferimento, selezionando le variabili fondamentali delle modalità


3 PASSI
Raccogliere i dati esistenti e analizzarli
MATRICI
Valutare la performance, i gap e le opportunità
GAP
Definire le cause e le prime indicazioni
INDICAZIONI PER LE TATTICHE
OUTPUT
Rilevanza della sostenibilità della Categoria per gli Shoppers
OPPORTUNITÀ
TOP
STAND BY
MANTENERE
ALTA
BASSA
BASSA
ALTA
Valutazione del retailer sulla sostenibilità della Categoria (da parte degli Shoppers)
Margine lordo % medio
ADDORMENTATI
VINCENTI
PROBLEMATICI
OPPORTUNITÀ
% FATTURATO MEDIO
TOTALE GROCERY CATEGORIA
SOTTO CATEGORIA A
• Segmento 1
• Segmento 2
...
SOTTO CATEGORIA B
• Segmento 1
• Segmento 2
...
Assortimento
• Numero referenze
• Coperture del mercato
Prezzo
• Fasce
• Media
Promozione
• Intensità
• Efficacia
Visual merchandising
• Metri lineari
• Facing
Servizio
• Numero
• Tipo

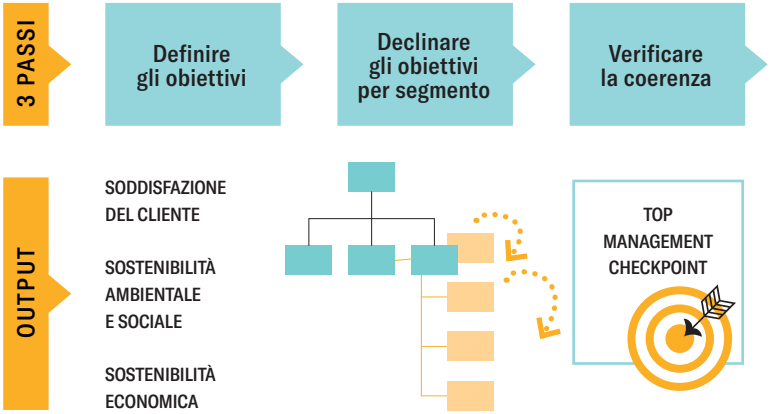
d'acquisto (frequenza, acquisto medio, penetrazione, fedeltà) e dei risultati (vendite, profittabilità, quota). Il dettaglio massimo dell'analisi è il segmento.

Per le performance di sostenibilità, l'analisi si concentra sulla rilevanza della sostenibilità per il consumatore/acquirente e sulla valutazione del distributore in merito alla stessa, selezionando le variabili fondamentali per il consumatore (frequenza di acquisto/uso, richiesta di informazioni/conoscenza riguardo ai vettori di sostenibilità, coinvolgimento/rischio percepito durante l'atto di acquisto) e per il distributore (impegno ambientale, cittadinanza d'impresa, educazione al consumo responsabile).

FASE 4: OBIETTIVI

Questa è la fase più operativa in cui si identificano gli obiettivi a livello di categoria, sottocategoria e segmento e si verifica la coerenza in termini di raggiungimento di questi obiettivi.

In termini di output, alla tradizionale soddisfazione del cliente e alla sostenibilità economico-finanziaria si aggiunge l'obiettivo di sostenibilità ambientale e sociale.



La soddisfazione del cliente, considerando anche la sostenibilità ambientale e sociale, è sempre il primo obiettivo. Tale soddisfazione dipende anche dalla percezione in merito alle scelte di sostenibilità del distributore, quali:
– educazione e trasparenza;
– assortimento;
– promozioni;
– visibilità e comunicazione a scaffale e fuori scaffale;
– servizio di recupero e riciclo imballaggi o di articoli di difficile smaltimento;
– campagne di impegno ambientale e sociale.
L'impatto ambientale può essere misurato con alcuni indicatori che vanno a stimare per esempio:
– riduzione di plastica vergine;
– riutilizzo del packaging;
– riduzione del peso del packaging
– aumento dell'utilizzo di dispenser in alluminio riciclato ricaricabile;
– differenza degli impatti ambientali impiegando energia elettrica rinnovabile in quota crescente;
– impatto ambientale legato alla formula degli ingredienti;
– riduzione di emissione di gas serra;
– aumento dell'incidenza delle materie prime da fonti certificate (es. FSC);
– riduzione di rifiuti diretti agli inceneritori;
– risparmio di acqua potabile.
Come già evidenziato, gli obiettivi vengono declinati per sottocategorie e per segmenti, fissando anche tempi e tolleranze da rispettare.

Una volta definiti gli obiettivi, è necessario verificare la coerenza con le motivazioni di scelta della categoria del partner e con la fase zero di allineamento strategico e di ricerca dell'obiettivo di sostenibilità.

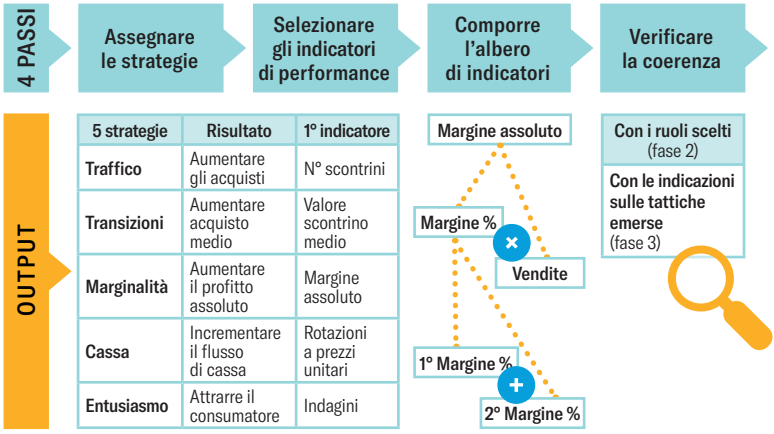
Nei casi più significativi, si può prevedere una verifica con l'alta direzione delle due aziende per l'approvazione degli obiettivi quantificati e tempificati (check point fondamentale).

FASE 5: STRATEGIE DI MARKETING

In base ai ruoli scelti e agli obiettivi stabiliti, si determina per ogni singolo segmento una delle cinque strategie di marketing (traffico, transazione, marginalità, cassa, entusiasmo). Per segmenti importanti si possono anche combinare due strategie.

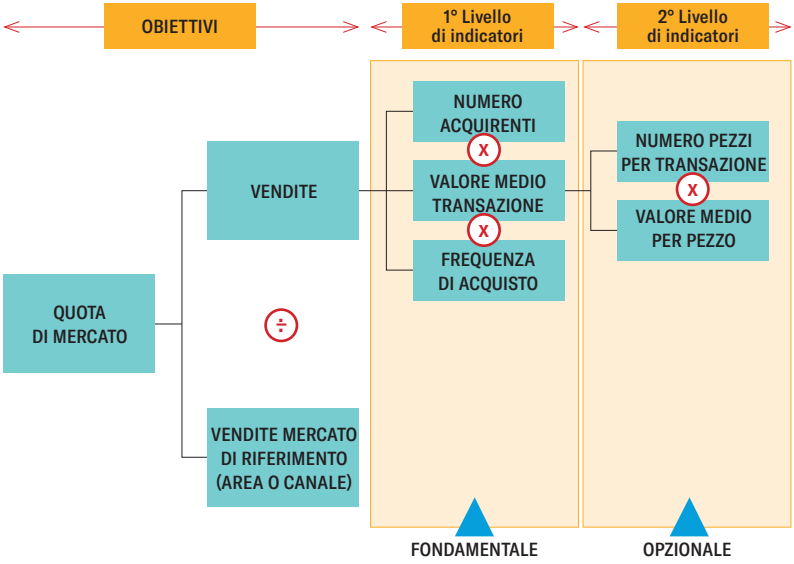
Per misurare il risultato e l'efficacia della strategia, si selezionano degli indicatori chiave di performance, quali per esempio: numero di scontrini, scontrino medio, incidenza sullo scontrino, margine assoluto, costi di gestione, rotazione, indagini sul comportamento di acquisto in termini di incidenza sulla spesa delle famiglie, di programmazione e di frequenza di acquisto.

In altri termini, l'indicatore principale, utilizzato per valutare la performance, è scomposto in sotto-indicatori misurabili indipendentemente. Dopodiché viene verificata la coerenza dei valori dei sotto-indicatori con i ruoli discussi in Fase 2, e vengono misurati rispetto all'obiettivo così da poter evidenziare eventuali



Fonte: "Category Management: il sistema operativo Italia", ECR Italia.

gap da colmare. Si verifica anche la coerenza con le indicazioni sulle tattiche, già eventualmente emerse in Fase 3.



Fonte: "Category Management: il sistema operativo Italia", ECR Italia.

FASE 6: DEFINIZIONE DELLE TATTICHE

In questa fase si definiscono le azioni per raggiungere gli obiettivi e sviluppare le strategie di marketing assegnate alla categoria, utilizzando le leve del marketing mix.

Sulla base della valutazione delle performance di Fase 3 e delle strategie di marketing definite in Fase 5, si approfondiscono le analisi a livello di SKU (ove necessario) e si derivano le linee guida per le scelte sulle tattiche: assortimento, promozioni, visual merchandising, prezzo, servizi alle vendite.

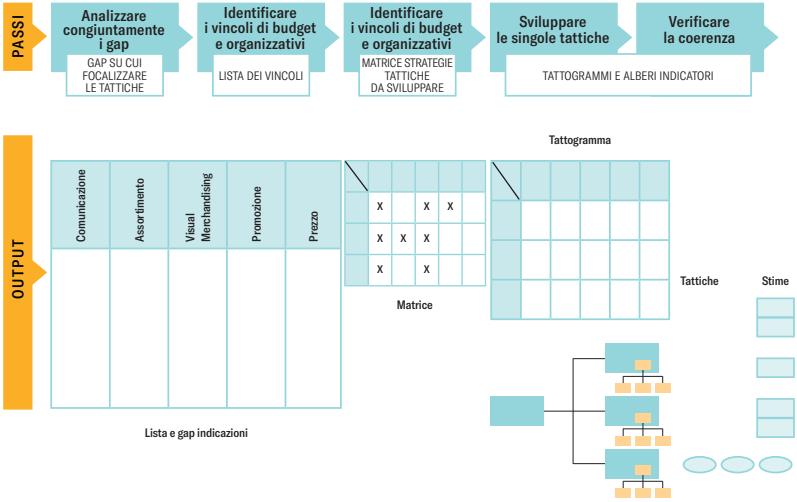
I vincoli di budget (posizionamento insegna, politiche promozionali e di prezzo, contributi) e organizzativi (modifica layout, disponibilità Sistemi Informatici, rapporti commerciali) già delineati in Fase 0, devono essere confermati e precisati prima di sviluppare qualsiasi tattica.

In funzione delle strategie di marketing e degli obiettivi, si identificano le linee guida per ciascuna tattica, verificando la coerenza con i ruoli attribuiti in FASE 2.

Il CMS considera naturalmente anche il ruolo per la sostenibilità rispetto alle strategie di marketing, volte a massimizzare il valore offerto piuttosto che a garantire un obiettivo di funzionalità.

In questo caso, emerge con forza il ruolo del punto vendita come strumento di comunicazione ed educazione. Non più da intendersi semplicemente come una macchina per vendere, bensì come un vero e proprio ambiente relazionale con cui fidelizzare il cliente secondo un orientamento di lungo periodo con una proposta valoriale che rivolge anche alla collettività.

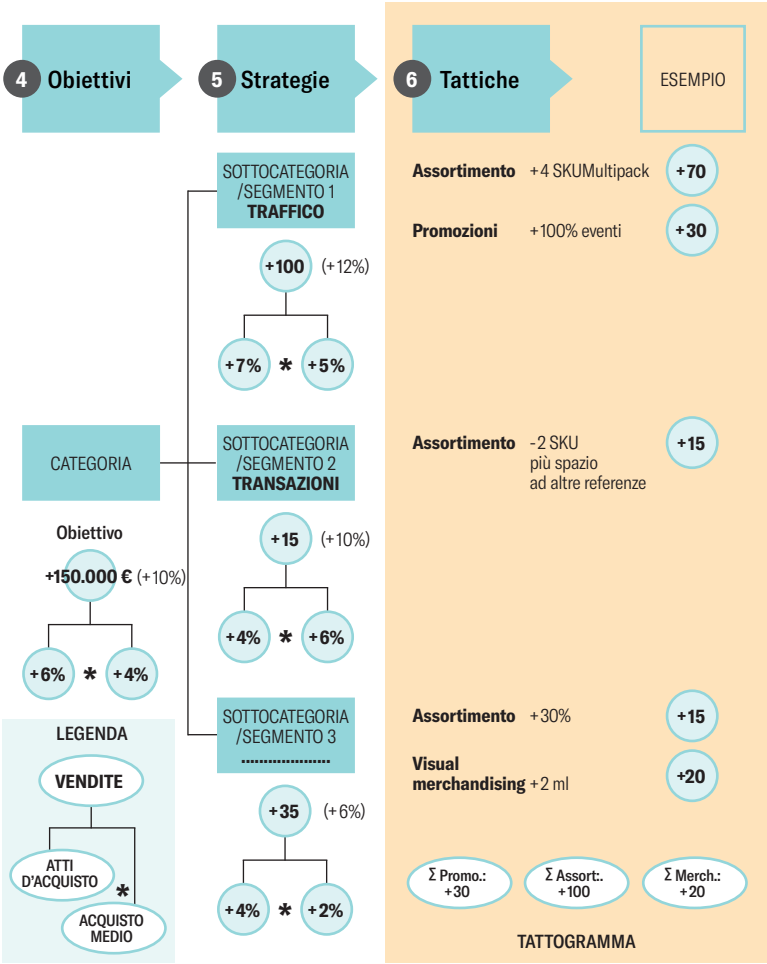
Ecco, dunque, che in funzione della strategia assunta (valoriale vs funzionale) vengono diversamente declinate le scelte in termini di comunicazione, assortimento, visual merchandising in termini di scaffale e fuori scaffale e promozioni.



Tattiche	Ruolo commerciale			
	Destinazione	**Routine**	**Completamento/ Servizio**	**Emozionale**
Assortimento	- Ampio - Profondo	- Profondo - Selettivo	- In media	- Basso
Promozioni	- Aggressive	- In media - Di prezzo	- Inesistenti	- Solo extra display
Visual Merchandising	- Differenziato - Posizione primaria	- Efficienza - Posizione media	- Posizione secondaria	- Posizione primaria - Doppia esposizione - Extra display
Prezzo	- Basso	- Media di riferimento	- Alto	- Premium
Servizi alla Vendita	- Elevati	- Vari in funzione della merceologia	- Bassi se intesa come "Convenience"	- Medi

Tattiche	Ruolo per la sostenibilità	
	Valoriale	**Funzionale**
Comunicazione allo shopper	- Veicolare comunicazioni a scaffale e fuori scaffale che possano educare il consumatore e/o informarlo sulle campagne ambientali e sociali - Focalizzare l'attenzione sulle priorità di sostenibilità identificate	- Promuovere una informativa volta a evidenziare le iniziative dell'insegna nell'area della sostenibilità
Assortimento	- Premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore	- Inserire i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore
Scaffale e fuori scaffale	- Premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore - Utilizzare anche le testate per evidenziazione/educazione allo shopper	- Evidenziare a scaffale i segmenti/lanci a minor impatto ambientale (link con scelte assortimentali)
Promozioni	- Premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore (frequenza ed educazione) - Creare evidenziazioni in-store eco-friendly e con l'utilizzo di display riciclabili	- Realizzare volantini dedicati e/o area del volantino dedicata ai segmenti/lanci con minor impatto ambientale

Da un punto di vista più operativo, per entrambi i ruoli (commerciale e ambientale) e seguendo la scomposizione degli indicatori per sottocategorie e per segmenti, si sviluppano in parallelo le diverse tattiche, determinando il contributo di ogni segmento/SKU[15] all'obiettivo della categoria.



Fonte: "Category Management: Il sistema Operativo Italia", ECR Italia.

15 Stock Keeping Unit (specifico articolo gestito a magazzino).

Si verifica, quindi, la coerenza tra le tattiche e le strategie decise in Fase 5.

Si giunge così a compilare il tattogramma, cioè la matrice di contribuzione all'obiettivo che incrocia le cinque tattiche e le sottocategorie/segmenti in modo da definire il contributo all'obiettivo per tattica e per segmento. Il totale per colonna/tattica riassume i contributi della tattica sui diversi segmenti. Il totale per riga/segmento riassume il contributo delle diverse tattiche sul segmento.

Strategie/ Tattiche	**Assortimenti**	**Promozioni**	**Visual merchandising**	**Prezzo**	**Servizi alla vendita**
Traffico	Ampio e profondo	Eventi, promo frequenti e aggressive	Posizionamento centrale, ampio spazio, facile lettura, evidenziazione segmenti	Basso su sku chiave, medio su altre	Da declinarsi per ciascuna categoria
Transazioni	Ampio e profondo, focus su premium e pacchi multipli	Doppia esposizione e acquisti multipli	Evidenziazione segmenti e SKU premium	Medio su sku chiave, alto su altre	
Marginalità	Focus su novità e marca privata	Forme alternative a taglio prezzo	Evidenziazione segmenti alto margine	Alto	
Cassa	Focus su alto rotanti	Frequenti e aggressive	Posizionamento primario per gli alto rotanti	Basso	
Entusiasmo	Ampio e profondo, focus su novità	Eventi	Centrale nel lay-out evidenziazione segmenti, didascalie	Medio/Alto	

FASE 7: PIANO DI IMPLEMENTAZIONE

Seguendo il tradizionale approccio di Category Management, il processo di allargamento dell'esperienza del CMS all'intera gamma dei prodotti e dei segmenti così come alle categorie correlate è subordinato all'ottenimento di risultati soddisfacenti nelle fasi precedenti.

Pertanto, nel piano di implementazione è necessario assicurare che le strategie e le tattiche siano realizzate concretamente e correttamente attraverso un piano approvato dal management in termini di tempi, modalità di implementazione sui punti vendita e responsabilità.

L'Executive Summary è un documento di sintesi delle decisioni e delle iniziative assunte nelle fasi precedenti. Costituisce la base per la stesura del piano e descrive in sintesi i risultati di ogni fase: la categoria e il suo albero, i ruoli, le principali valutazioni e i gap individuati, gli obiettivi e gli indicatori chiave, le strategie di marketing per segmento, le principali scelte per ogni tattica e, infine, il tattogramma.

Vengono scelti dal distributore almeno due punti vendita pilota per testare le innovazioni più significative e vengono scelti anche due punti vendita contro-campione. I punti vendita devono appartenere a cluster coerenti con i ruoli scelti e le performance attese rispetto al progetto, nonché avere disponibilità di personale e di informazioni puntuali per il monitoraggio delle azioni e dei risultati.

Si programmano le azioni operative per le iniziative individuate per le tattiche (assortimento, promozioni, visual merchandising, ecc.); si stabiliscono le responsabilità di attuazione al centro e in periferia, la durata prevista, le date di riferimento durante la realizzazione.

Parte integrante del piano di implementazione è la definizione del sistema di monitoraggio concordato tra industria e distribuzione. Esso pianifica il controllo dell'avanzamento delle attività, la frequenza di verifica, la responsabilità, le modalità di elaborazione dei dati e destinazione delle informazioni, gli eventuali scostamenti e le azioni correttive.

Durata, scadenza e monitoraggio sono estremamente importanti. Normalmente nella fase di monitoraggio industria e distribuzione si confrontano, lavorano e definiscono insieme i calendari di incontri.

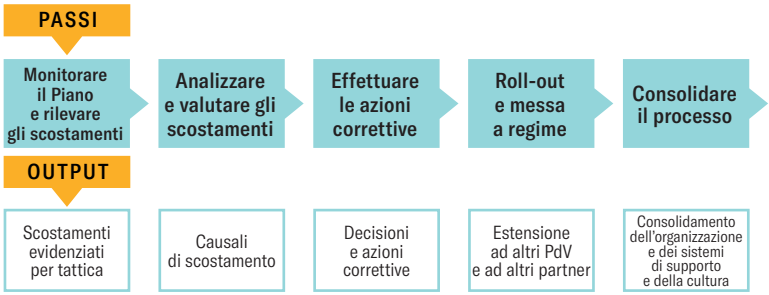
Per il miglior successo del progetto occorre sensibilizzare, anche informalmente, i direttori dei punti vendita (pilota e contro-campione) e formare in modo strutturato i responsabili dei reparti interessati nei soli punti vendita pilota.

FASE 8: REVISIONE

Durante la fase di revisione viene verificato lo stato di avanzamento del piano con periodicità e responsabilità predefinite, intervenendo eventualmente nelle specifiche fasi del processo per risolverne le criticità. Anche questa fase non si discosta dal Category Management tradizionale.

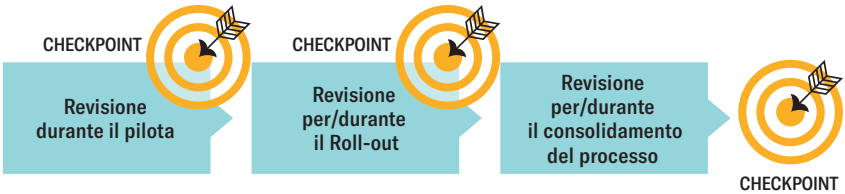
Una volta evidenziato uno scostamento, occorre individuare la causale, il suo grado di eccezionalità/sistematicità, le azioni di recupero. Le causali possono essere interne alle due aziende (al produttore, al distributore), esterne (nuovi comportamenti del consumatore, nuovi concorrenti) o nei sistemi abilitanti[16].

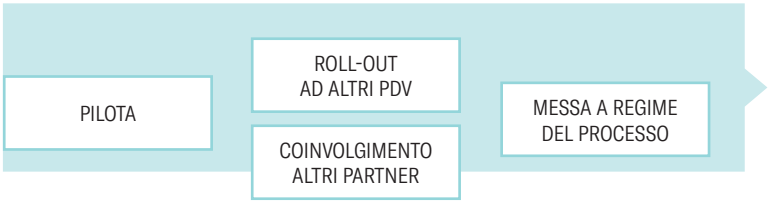
16 Sono tutti quegli aspetti che possono entrare in gioco nell'influenzare i risultati, come ad esempio l'efficienza dell'operato delle piattaforme logistiche. In sostanza, considera l'attività di altri soggetti e/o strutture (come un sistema informatico di supporto) che possono influenzare l'efficienza e l'efficacia di tutto il processo e da qui i risultati stessi.



Se lo scostamento è temporale, si rivede il piano secondo la gravità e le priorità. Se lo scostamento è nei risultati rispetto agli obiettivi, si analizzano le singole tattiche e le iniziative, concordando le azioni correttive.

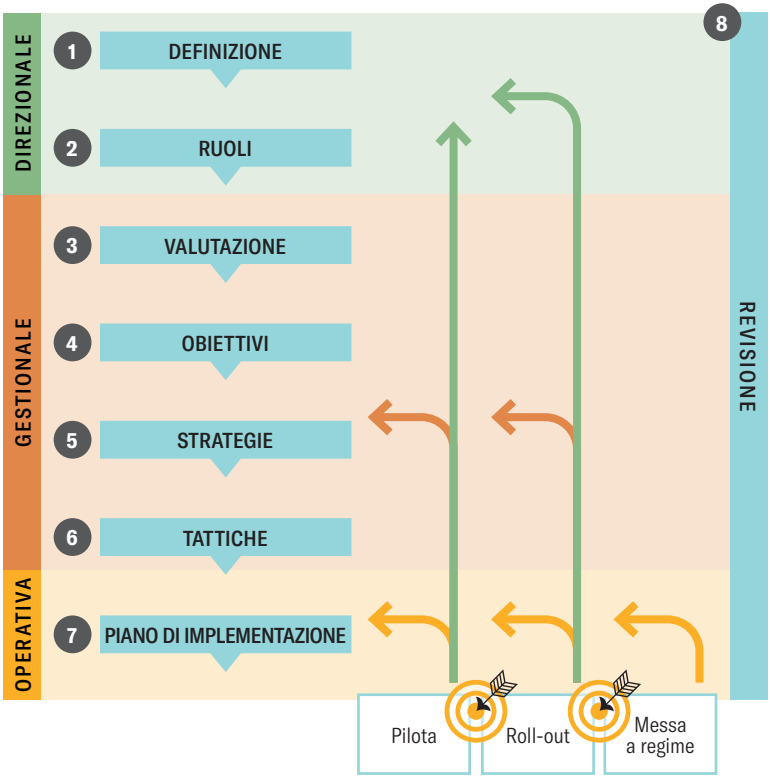
Per consolidare il progetto pilota occorre estendere il nuovo processo di gestione della categoria a tutti gli altri punti vendita, verificandone la compatibilità e le eventuali differenziazioni.





L'attivazione di progetti su altre categorie e la messa a regime del processo consentono di consolidare il CMS a livello aziendale.

Per l'estensione della collaborazione ad altri partner occorre sempre ripartire dalla Fase 0 e ripercorrere tutto il processo a otto fasi.



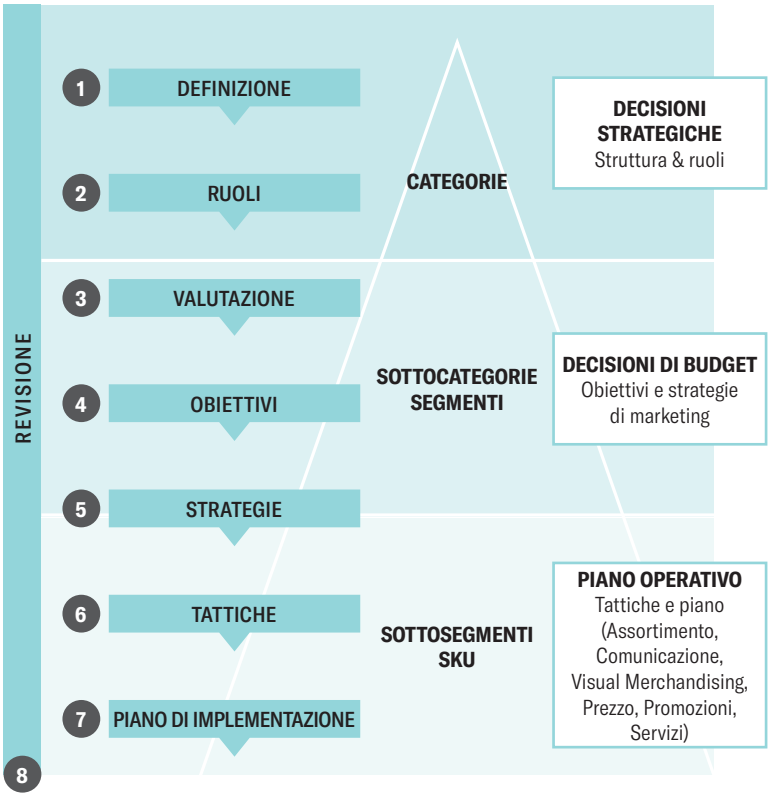
SINTESI E CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'APPROCCIO SELETTIVO PER FASE

Il modello operativo del CMS non è pervasivo (su tutte le referenze, con tutti i dati sistematici), bensì selettivo, lo scopo infatti è quello di applicarlo non come "progetto didattico", ma come "processo pratico" di riferimento standard per la gestione quotidiana del business.

Le otto fasi sono, infatti, caratterizzate da:

– approfondimento graduale e progressivo in funzione delle reali esigenze di comprensione e decisione nelle diverse fasi;
– semplificazioni delle analisi su 3 o 4 indicatori per ciascuna variabile;

– focalizzazione e motivazione del team;
– chiara definizione di input, output, passi chiave, report e matrici di supporto, verifiche di coerenza;
– contrazione dei tempi di sviluppo di tutte le fasi e, in particolare, di quelle iniziali.



KARIN ZAGHI, SDA Bocconi.

BIBLIOGRAFIA

Altavilla A. (2018), *Category Management Omni-Channel*, GS1 Italy.

Bertozzi P. (2000), "Il processo di category management: dalla strategia d'insegna al piano di categoria", in Castaldo S., Bertozzi P. (a cura di), *Category management, Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, pp. 109-153.

Blattberg R.C. (1995), "Category Management", *Washington DC: Food Marketing Institute* Guides 1 – 5.

Busacca B., Castaldo S. (2000), "L'analisi del consumatore per il category management", in Castaldo S., Bertozzi P. (a cura di), *Category management, Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, pp. 33-75.

Castaldo S., Bertozzi P., (2000), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGrae-Hill, Milano.

Cstaldo S. (2010), *Go to Market*, Il Mulino, Bologna.

Corsten D. and Kumar N. (2005), "Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption", *Journal of Marketing*, vol. 69 (3), pp. 80-94.

Dapiran G. and Hogarth-Scott S. (2003), "Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31 (5), pp. 256-267.

Desrochers D.M., Gundlach G.T. and Foer A.A. (2003), "Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements", *Journal of Public Policy & Marketing* vol. 2 (2), pp. 201-215.

Dewsnap B. and Hart C. (2004), "Category management: a new approach for fashion marketing?", *European Journal of Marketing* vol. 38 (7), pp. 809–834.

Dussart C. (1998), "Category management: Strengths, limits and developments", *European Management Journal* vol. 16 (1), pp. 50-62.

Grewal D., Roggeveen A. and Nordfält J. (2017), "The Future of Retailing", *Journal of Retailing* vol. 93 (1), pp. 1-6.

Gruen T.W. and Shah R.H. (2000), "Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships", *Journal of Retailing* vol. 76 (4), pp. 483-510.

Harris B. (1993), *Category Management: The Concept and Its Implementation*, Cies Seminary, Retail Direction Inc.

Huré E., Picot-Coupey K. and Ackermann C.L. (2017), "Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study", *Journal of Retailing and Consumer Services* vol. 39 (August), pp. 314–330.

Kurnia S. and Johnson R.B. (2001), "Adoption of efficient consumer

response: the issue of mutuality", *Supply Chain Management: An International Journal* vol. 6 (5), pp. 230-241.

Kurt Salmon Associates (1993), "Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry", *Research Department, Food Marketing Institute.*

Mauri C. (1995), "Category management. Dal concetto alla realizzazione", *Economia & Management*, maggio.

Mauri C., Zaghi K. (2020), "Il coinvolgimento dell'industria di marca nelle tecnologie digitali in-store", *Micro & Macro Marketing*, vol. XXIC (2), pp. 353-376.

Needler S.P. (1998), "Understanding Consumer Response to Category Management Through Virtual Reality", *Journal of Advertising Research* vol. 30, pp. 61-67.

Neslin S. and Shankar V. (2009), "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Interactive Marketing* vol. 23 (1), pp. 70-81.

Neslin S., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M., Thomas J. and Verhoef P. (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management", *Journal of Service Research,* vol. 9 (2), pp. 95-112.

Tyrväinen O. and Karjaluoto H. (2019), "Omnichannel experience: Towards successful channel integration in retail", *Journal of Customer Behaviour* vol. 18 (1), pp. 17-34

Verhoef P., Kannan P.K. and Inman J. (2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing", *Journal of Retailing* vol. 91 (2), pp. 174-181.

Zaghi K. (2013), *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, Franco Angeli, Milano.

Zaghi K. (2018), *Visual merchandising. La comunicazione del punto vendita per dare valore all'esperienza del cliente*, Franco Angeli, Milano.

CAPITOLO 5

ANALISI COMPARATIVA SU PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ A SUPPORTO DEL CMS: DALL'ANALISI DI LETTERATURA ALLA VALUTAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

di Fabio Iraldo, Francesca Albano e Camilla Facheris

GLI OBIETTIVI DEL LAVORO

Il nostro ruolo è stato quello di supportare il gruppo di lavoro con un approfondimento relativo alle due categorie di prodotto prese in esame per il Category Management Sostenibile:
– cosmetici da risciacquo per la cura dei capelli;
– detergenti per lavatrice.
Abbiamo individuato gli aspetti ambientali e, più in generale, di sostenibilità considerati prioritari per lo specifico settore, con lo scopo di definire le possibili azioni di miglioramento che consentirebbero ai prodotti di ottenere prestazioni superiori.

Per individuare gli aspetti di sostenibilità più significativi è stata condotta un'analisi della letteratura scientifica che ha consentito di raccogliere e sistematizzare tutte le evidenze riguardanti il profilo ambientale delle due categorie di prodotto. La successiva interpretazione dei dati raccolti è la base del Category Management Sostenibile.

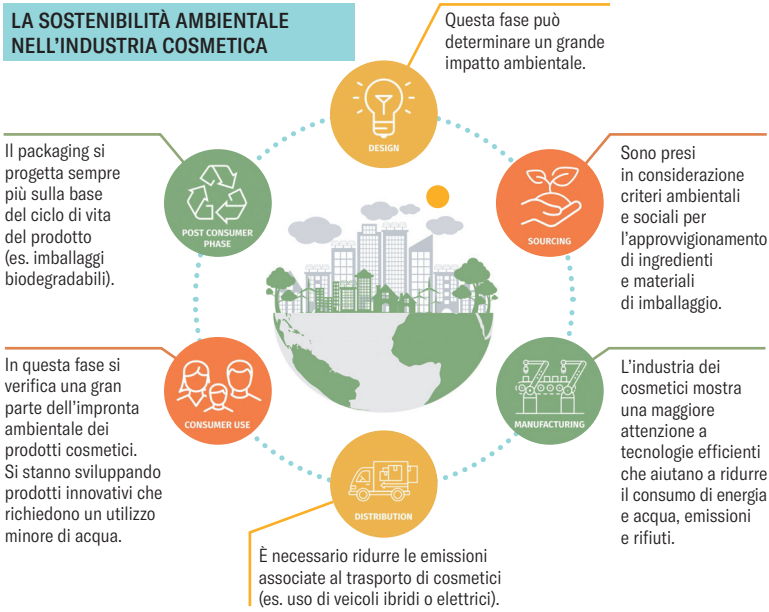
METODOLOGIA DI ANALISI

La prima verifica della rilevanza degli aspetti ambientali e dei relativi indicatori di impatto sotto il profilo scientifico è stata condotta attraverso l'analisi di studi settoriali, dataset disponibili, progetti di ricerca già condotti dal nostro centro di ricerca o da altre istituzioni e organizzazioni pubbliche e private.

La rilevanza scientifica degli aspetti e degli indicatori ambientali, individuati per le due categorie di prodotto, è garantita dal tipo

di approccio adottato dalle fonti da noi selezionate: il Life Cycle Thinking, che considera tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto: design, approvvigionamenti e filiera, formulazione, packaging, processo produttivo, logistica in e out, fase d'uso, fine vita. L'approccio del ciclo di vita (LCT) ricomprende inoltre i diversi indicatori di impatto ambientale, relativi a sistemi naturali e problematiche ambientali globali e regionali ben distinte (es.: effetto serra, impronta idrica, risorse non rinnovabili, etc.). Sull'importanza di adottare tale approccio per il settore cosmetico, si è espressa anche Cosmetics Europe, con un importante approfondimento in materia presente nel suo report: "Socio-economic development & environmental sustainability: the European cosmetics industry's contribution", del 2017 e riassunto nella seguente rappresentazione grafica.

Figura 1 **Cosmetics Europe, Environmental Sustainability Key Facts (2017)**



La procedura operativa basata sul LCT è il *Life Cycle Assessment* (LCA) è una metodologia analitica e sistematica che valuta l'impronta ambientale di un prodotto o un servizio, lungo il suo intero ciclo di vita. I risultati dell'analisi sono restituiti in termini di valori di impatto ambientale, organizzati secondo diverse categorie (ad esempio: climate change, ozone depletion, eutrophication, acidification, water use, ecc.), associati a ogni fase della vita del prodotto e all'intero processo. A livello internazionale tale metodologia è regolamentata dalle norme ISO della serie 14040, che stabiliscono le fasi attraverso cui si struttura il lavoro di indagine: definizione degli obiettivi e campo di applicazione; compilazione dell'inventario dei dati in ingresso (risorse) e in uscita (emissioni) dal sistema; valutazione degli impatti e interpretazione dei risultati. A livello europeo, l'importanza strategica della sua adozione come strumento scientifico alla base dell'identificazione degli impatti ambientali è espressa all'interno del Libro Verde COM 2001/68/CE e della COM 2003/302/CE sulla Politica Integrata dei Prodotti, ed è suggerita anche all'interno dei Regolamenti Europei EMAS (Reg. 1221/2009) ed Ecolabel (Reg. 61/2010). L'LCA è il principale strumento di supporto allo sviluppo di schemi di etichettatura ambientale, come quelli di tipo I (Ecolabel) o di tipo III (EPD – Environmental Product Declaration). Inoltre, anche la metodologia PEF (Product Environmental Footprint) sviluppata dalla Comunità Europea per armonizzare, a livello europeo, il metodo di misurazione e comunicazione dell'impatto ambientale di prodotti e servizi, si rifà ai principi e alle modalità operative dell'LCA.

Le tipologie di documenti raccolti nell'analisi condotta possono ascriversi a quattro macrocategorie, di seguito meglio specificate.

La prima categoria è costituita da studi commissionati dalla Commissione Europea, come lo sviluppo di regole di categoria di prodotto (PCR – Product Category Rules) necessarie per la conduzione di analisi sull'impronta ambientale (Product Environmental Footprint – PEF), come quella relativa ai detergenti

per lavatrice, sviluppata dall'A.I.S.E. (International Association for Soaps, Detergents and Maintenance Products). Altri studi analizzati sono quelli necessari per stabilire i criteri ecologici per l'assegnazione del marchio Ecolabel, che hanno portato, per la categoria dei cosmetici da risciacquo, alla Decisione della Commissione Europea del 9 dicembre 2014.

La seconda categoria di studi è costituita da report e analisi svolte o commissionate da organizzazioni commerciali che riuniscono e rappresentano i principali attori del settore, come Cosmetics Europe e Cosmetica Italia per i cosmetici da risciacquo o l'A.I.S.E. per i detergenti per lavatrice. Uno studio molto approfondito condotto da Cosmetics Europe, con il supporto di Risk Policy Analysts Ltd, ha portato alla redazione, nel 2017, del report intitolato "*Socio-economic development & environmental sustainability: the European cosmetics industry's contribution*". Nel report, come accennato in precedenza, si guarda all'intera filiera dei prodotti cosmetici, dall'estrazione delle materie prime fino al fine vita e alle implicazioni di natura sociale, economica e ambientale del comparto, in una visione unitaria. Per quanto riguarda i detergenti per lavatrice, tra i diversi contributi di A.I.S.E., ne citiamo uno in particolare, redatto nel 2013, intitolato: "*The Case For The 'A.I.S.E. Low Temperature Washing' Initiative. Substantiation Dossier*". Lo studio approfondisce il tema della riduzione della temperatura di lavaggio e di come questo possa, a parità di prestazioni di lavaggio, consentire una notevole diminuzione degli impatti ambientali legati al ciclo di vita di questa categoria di prodotti.

La terza tipologia di studi comprende ricerche e analisi svolte da aziende private, in proprio o con l'ausilio di esperti del settore, come ricercatori e studi di consulenza ambientale, per la valutazione dell'impatto dei propri prodotti, anche al fine dell'ottenimento di una certificazione nell'ambito degli schemi europei di etichettatura ambientale. Un esempio importante è costituto dalle dichiarazioni ambientali di prodotto (EPD).

Infine, sono state raccolte pubblicazioni, articoli e tesi di ricercatori e di studenti universitari, che si sono avvalsi dello strumento dell'LCA per approfondire determinati aspetti legati alla sostenibilità dei prodotti oggetto del nostro studio. Le fonti raccolte e analizzate sono state in totale 27, 12 per la prima categoria e 15 per la seconda e hanno così costituito una solida base conoscitiva di partenza.

A seguito dell'analisi di letteratura ci si è particolarmente soffermati sugli aspetti critici – chiamati hotspot – che sono emersi lungo il ciclo di vita per le due categorie di prodotti. Questi aspetti ambientali critici sono stati classificati sia in base alle fasi del ciclo di vita che alle diverse categorie di impatto ambientale prese in esame dalla metodologia LCA.

L'IDENTIFICAZIONE DEGLI HOTSPOT

Le evidenze raccolte con l'analisi di letteratura si sono dimostrate tra loro coerenti, per entrambe le categorie di prodotto, e hanno consentito di fornire delle chiare indicazioni circa le azioni da intraprendere nell'ambito del Category Management Sostenibile.

Per entrambi i prodotti, la fase del ciclo di vita responsabile dei maggiori impatti ambientali è quella legata all'uso del prodotto da parte dei consumatori, seguita dalla produzione degli ingredienti, lo smaltimento del cosmetico o del detergente e la produzione del packaging. L'attività di produzione vera e propria del prodotto e la distribuzione risultano invece le meno impattanti.

Le categorie di impatto maggiormente coinvolte come "contributori" all'impronta ambientale complessiva sono il cambiamento climatico, il depauperamento delle risorse (minerali, metalliche e fossili) e la formazione di polveri sottili. Sono importanti anche le ricadute sull'inquinamento dell'acqua (eutrofizzazione e ecotossicità) e sul suo consumo.

Per i cosmetici da risciacquo per la cura dei capelli, gli studi concordano nell'evidenziare che gli impatti legati alla fase d'uso

sono dovuti, in particolare, al consumo di acqua e al suo riscaldamento che causa consumo di energia. Questo genera impatti nelle categorie del cambiamento climatico, del consumo delle risorse, dell'uso di acqua, della formazione di polveri sottili, dell'eutrofizzazione, dell'acidificazione e della riduzione dello strato di ozono. Gli studi esaminati indicano anche le possibili azioni per ridurre tali impatti: sviluppo di prodotti più facili da risciacquare; introduzione di shampoo in formulazione "a secco"; uso di dispenser che limitano il dosaggio; sviluppo di campagne di sensibilizzazione verso i consumatori (principali responsabili di questa fase) al fine di limitare il consumo dei prodotti e la durata delle operazioni di lavaggio.

L'impatto degli ingredienti, e in particolare dei tensioattivi, si ripercuote sulle categorie: "uso del suolo", "cambiamento climatico", "consumo delle risorse", "formazione di polveri sottili", "acidificazione delle acque" e "riduzione dello strato di ozono". Su questi si potrebbe intervenire, oltre che cambiando formulazione, sempre nel rispetto delle caratteristiche prestazionali del prodotto, prediligendo una filiera di approvvigionamento delle materie prime più sostenibile come indicato da Cosmetics Europe. Nel suo report, infatti, si legge che molte aziende del settore stanno utilizzando la piattaforma EcoVadis per valutare le prestazioni ambientali e sociali dei propri fornitori globali, migliorando in questo modo la sostenibilità dell'intera catena di approvvigionamento. Per quanto riguarda l'olio di palma, responsabile della degradazione del suolo, della deforestazione e conseguente perdita di habitat cruciali per alcune specie autoctone in via di estinzione, è possibile approvvigionarsi da fornitori certificati RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), che seguono severi criteri ambientali e sociali. Lo stesso report illustra l'esempio virtuoso di un'importante azienda cosmetica europea che, in partnership con uno dei suoi fornitori, ha introdotto il modello del co-cropping (la coltivazione simultanea di due o più specie sullo stesso

terreno) per il patchouli e la cannella. Questo sistema aiuta a ottimizzare l'uso del suolo agricolo e riduce il bisogno di espansione agricola mediante deforestazione.

La fase di smaltimento del prodotto cosmetico, in particolare per quanto attiene al trattamento delle acque di scarico, influisce sul cambiamento climatico, sulla formazione delle polveri sottili, sull'uso d'acqua, sull'eutrofizzazione, l'eco-tossicità e l'acidificazione delle acque. In questo caso, se ci si sofferma solo sul prodotto cosmetico in sé, senza valutare il suo packaging, la soluzione proposta dagli studi potrebbe essere la formulazione di prodotti a secco (dry shampoo), che non necessitano di acqua per il lavaggio.

Il packaging, in particolare quando realizzato in PET vergine, impatta sulle categorie: "cambiamento climatico", "consumo di risorse", "formazione di polveri sottili", "eutrofizzazione dell'acqua", "uso di acqua" e "acidificazione". Le soluzioni proposte sono: la sostituzione della plastica vergine con plastica riciclata post-consumo, la progettazione di imballaggi ricaricabili (dunque riutilizzabili per più cicli di vita) o che possano essere riciclati.

La fase di produzione, in particolare il consumo di energia e la produzione di rifiuti presso gli stabilimenti, genera impatti sul cambiamento climatico, sul consumo di risorse e di acqua. Le possibili azioni di intervento riguardano la riduzione dell'energia impiegata e il suo approvvigionamento da fonti rinnovabili, la riduzione dei rifiuti, il recupero dell'acqua piovana e dell'acqua di scarico trattata presso gli stessi stabilimenti. Per quanto riguarda la riduzione dei rifiuti, Cosmetics Europe anche in questo caso offre un suggerimento: l'uso di contenitori riutilizzabili per il trasporto degli ingredienti.

In ultimo, per quanto attiene la fase della distribuzione, si fa riferimento all'uso dei camion, dimostrando come questo provochi impatti nelle categorie del consumo delle risorse e nella formazione di polveri sottili.

Figura 2 **Fasi del ciclo di vita dei cosmetici per capelli da risciacquo, ordinate per rilevanza dell'impatto ambientale e relative categorie di impatto coinvolte**

COSMETICI Fasi del ciclo di vita		**Categorie di impatto ambientale**						
#1	**USO Riscaldamento e consumo d'acqua**	Cambiamento climatico	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Consumo d'acqua	Polveri sottili	Eutrofizzazione (acqua dolce)	Acidificazione	Riduzione dello strato dell'ozono
#2	**INGREDIENTI Tensioattivi**	Uso del suolo	Cambiamento climatico	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Polveri sottili	Acidificazione	Riduzione dello strato dell'ozono	
#3	**FINE VITA PRODOTTO Trattamento acque di scarico**	Cambiamento climatico	Polveri sottili	Consumo d'acqua	Eutrofizzazione	Ecotossicità	Acidificazione	
#4	**PACKAGING PET vergine**	Cambiamento climatico	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Polveri sottili	Eutrofizzazione (acqua dolce)	Consumo d'acqua	Acidificazione	
#5	**PRODUZIONE Energia e rifiuti**	Cambiamento climatico	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Consumo d'acqua				
#6	**DISTRIBUZIONE Camion**	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Polveri sottili					

Anche per la categoria dei detergenti per lavatrice, dall'analisi della letteratura emerge che la fase del ciclo di vita responsabile dei maggiori impatti ambientali è quella d'uso. La causa è da ricercarsi nei consumi energetici necessari per riscaldare l'acqua di lavaggio, ma in parte anche nel sovraddosaggio del prodotto. Le categorie di impatto maggiormente coinvolte sono il cambiamento climatico, il consumo delle risorse, la formazione di polveri sottili, il depauperamento della risorsa idrica, l'acidificazione e l'eutrofizzazione dell'acqua dolce. Gli studi concordano sulle azioni implementabili per poter ridurre tali impatti, come la riduzione della temperatura di lavaggio e del quantitativo di prodotto uti-

lizzato per ciclo. La fattibilità ed efficacia di questi interventi dipendono da una corretta riformulazione del detergente, che deve essere in grado di garantire le medesime prestazioni di lavaggio a temperature più basse e minori quantitativi di prodotto. Un ruolo importante lo gioca anche la comunicazione al cliente finale, che deve essere sensibilizzato rispetto a questi temi senza però mettere in discussione le sue aspettative circa l'efficacia del detergente.

Gli ingredienti, in particolare i tensioattivi e i *builder* (sequestranti di durezza, che hanno la funzione di favorire le prestazioni dei tensioattivi, diminuendo la durezza dell'acqua e aiutando a trattenere lo sporco in soluzione), nonché l'olio di palmisti sono tra le cause principali degli impatti ambientali legati alla formulazione del prodotto. Il loro impiego si ripercuote sulle categorie dell'uso del suolo, del cambiamento climatico, del consumo delle risorse, dell'ecotossicità (terrestre, del mare e dell'acqua dolce) e dell'eutrofizzazione. Per poter ridimensionare tali impatti, le soluzioni sono legate all'approvvigionamento di ingredienti realizzati secondo i principi della sostenibilità, scegliendo, ad esempio, fornitori che aderiscono a sistemi di certificazione della loro filiera come la RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Altri interventi riguardano la riformulazione del detergente che, sempre a parità di prestazioni, possa consentire un dosaggio ridotto, ridurre gli agenti chimici per dose e sostituire gli elementi più dannosi con altri che lo sono meno o per nulla.

Anche lo smaltimento del detergente, in particolare per quel che riguarda il trattamento delle acque di scarico, ha delle rilevanti ripercussioni sull'ambiente. Questa fase influisce sul cambiamento climatico, sulla formazione delle polveri sottili, sull'eco-tossicità, sull'eutrofizzazione e sull'uso delle risorse. Uno studio condotto sugli impatti delle lavanderie industriali ha dimostrato come l'integrazione di un sistema di recupero dei tensioattivi nel sistema di trattamento delle acque di scarico possa notevolmente ridurre gli impatti degli attuali cicli di lavaggio industriale.

Per quanto riguarda il packaging, anche in questo caso, sarebbe meglio evitare di utilizzare il PET vergine, che si è visto essere tra i materiali più impattanti, a cui si aggiunge il film in PVC impiegato per l'etichetta. Gli impatti si concentrano nella categoria del cambiamento climatico e le possibili soluzioni atte a una loro riduzione sono l'utilizzo di imballaggi costituiti da meno materia prima, da materiale riciclato e riciclabile.

Gli impatti della distribuzione si ripercuotono sul cambiamento climatico e sulla formazione di polveri sottili, mentre la fase di produzione è responsabile del consumo di risorse e dell'acidificazione, per via del consumo energetico e della produzione di rifiuti. In questo caso si potrebbe intervenire riducendo il consumo di energia e sostituendo le fonti energetiche non rinnovabili con quelle rinnovabili.

Figura 3 **Fasi del ciclo di vita dei detergenti per lavatrice, ordinate per rilevanza dell'impatto ambientale e relative categorie di impatto coinvolte**

DETERGENTI Fasi del ciclo di vita		**Categorie di impatto ambientale**					
#1	**USO Temperatura acqua e sovradosaggio**	Cambiamento climatico	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Polveri sottili	Consumo d'acqua	Acidificazione	Eutrofizzazione (acqua dolce)
#2	**INGREDIENTI Tensioattivi e builder**	Uso del suolo	Cambiamento climatico	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Ecotossicità	Acidificazione	
#3	**FINE VITA PRODOTTO Trattamento acque di scarico**	Cambiamento climatico	Polveri sottili	Ecotossicità	Acidificazione	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	
#4	**PACKAGING PET vergine e film PVC**	Cambiamento climatico					
#5	**DISTRIBUZIONE Camion**	Cambiamento climatico	Polveri sottili				
#6	**PRODUZIONE Energia e rifiuti**	Deplezione risorse (minerali, metalli, fossili)	Acidificazione				

I risultati ottenuti sono stati rielaborati al fine di guidare le scelte strategiche delle aziende verso una gestione più sostenibile delle categorie di prodotto oggetto di studio.

Le fasi del ciclo di vita di ogni categoria sono state messe in relazione con la loro rilevanza, in termini di importanza dell'impatto ambientale generato e con la loro complessità, in termini di ampiezza del network coinvolto dalle attività legate a quella fase e di pluralità di soggetti (stakeholders) con cui l'azienda si deve confrontare per potervi intervenire. Ne sono risultate due matrici denominate "*Network complexity – Relevance*", di seguito illustrate.

Figura 4 **Matrice "Network complexity - Relevance" per la categoria di prodotto dei cosmetici da risciacquo per la cura dei capelli**

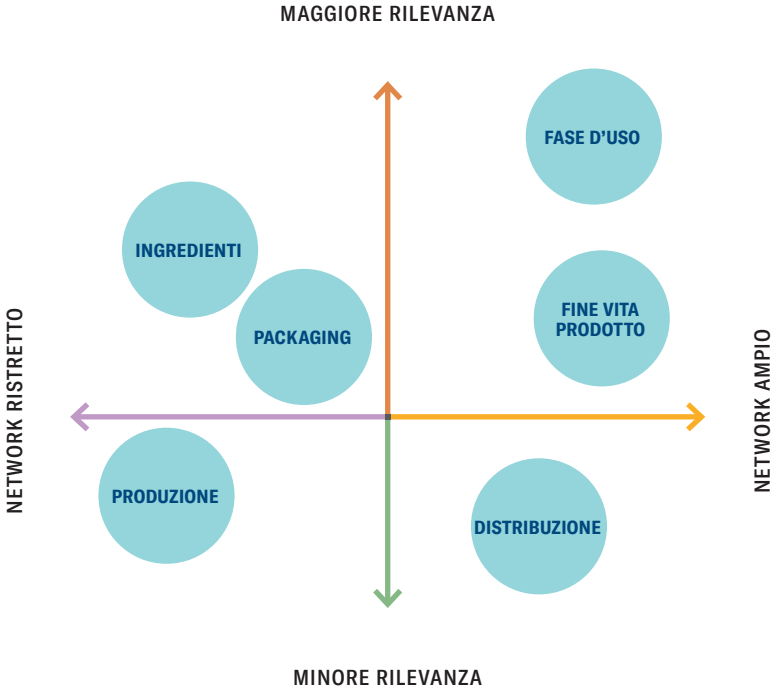
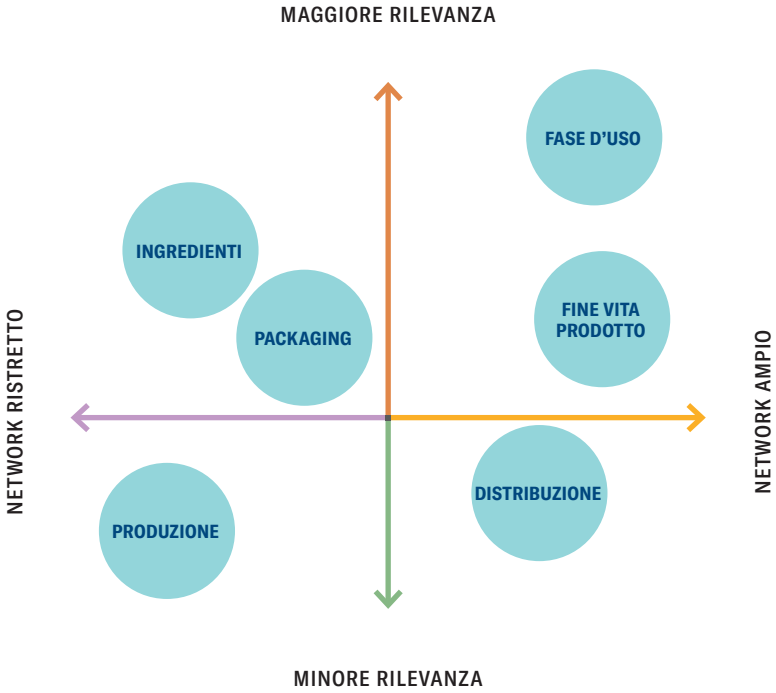


Figura 5 **Matrice "Network complexity – Relevance" per la categoria di prodotto dei detergenti per lavatrice**



Le matrici evidenziano come tra le fasi del ciclo di vita a maggiore rilevanza, dunque con i maggiori impatti, ce ne siano due nel primo quadrante (alto a destra) e due nel quarto (in alto a sinistra). Nel primo si collocano quelle fasi che necessariamente devono coinvolgere un network di stakeholder più ampio e complesso, mentre nel quarto le fasi più direttamente controllabili da parte delle singole aziende.

La fase d'uso prevede necessariamente il coinvolgimento del consumatore, attraverso messaggi di sensibilizzazione e informazione che possono essere diffusi su più livelli e in diverse circostanze. Per esempio con indicazioni sullo stesso prodotto, messaggi informativi presso i punti vendita o attraverso i canali

pubblicitari o i social network. Lo smaltimento del prodotto è più strettamente collegato ai sistemi di trattamento delle acque di scarico, che dipendono dall'evoluzione tecnologica e dalle scelte delle amministrazioni locali. La formulazione del prodotto, quindi la scelta degli ingredienti, attengono principalmente a scelte aziendali, sui cui il margine di intervento è diretto anche se non sempre facilmente attuabile. Le aziende devono riuscire, infatti, a bilanciare l'efficacia della formula (che non peggiori le prestazioni del prodotto) con la sua sostenibilità e compatibilità ambientale dal momento dell'approvvigionamento delle materie prime fino al suo smaltimento. Infine, il packaging, la cui scelta è sicuramente in capo alle aziende produttrici, ma che coinvolge anche chi realizza gli imballaggi, la compatibilità tra prodotto e confezione, nonché le possibilità e le modalità di smaltimento o recupero dello stesso da parte dei sistemi di gestione dei rifiuti a livello locale.

L'IDENTIFICAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO E LA QUANTIFICAZIONE DEI LORO BENEFICI

A seguito dell'individuazione delle evidenze precedentemente illustrate, il lavoro è proseguito con una più puntuale e analitica identificazione delle possibili azioni di miglioramento, che consentirebbero di ridurre gli impatti ambientali, che si generano lungo il ciclo di vita delle due categorie di prodotto.

Le azioni sono state ordinate secondo una scala di importanza, in funzione dei fattori individuati in precedenza, ovvero l'entità dell'impatto ambientale e la diversa complessità del network da coinvolgere per mettere in atto il cambiamento.

Queste costituiscono le attività che occorre testare nell'ambito del Category Management Sostenibile.

Di seguito le azioni valide per la categoria dei cosmetici per capelli da risciacquo:

– formulazione di prodotti più semplici da risciacquare;
– riformulazione del prodotto con ingredienti meno impattanti,

che garantiscano le stesse o migliori performance del prodotto di partenza;
– limitazione del dosaggio del prodotto, attraverso la progettazione di dispenser ad hoc e la comunicazione circa il corretto dosaggio alla clientela;
– predilezione di una filiera di approvvigionamento più sostenibile, da fornitori certificati e controllati;
– sostituzione dello shampoo liquido con prodotti in formulazione "a secco" o shampoo solido in saponetta;
– utilizzo di imballaggi (flaconi) ricaricabili;
– utilizzo di imballaggi in materiale riciclato e riciclabile;
– riduzione della quantità di materiale per imballaggio;
– sfruttamento dell'acqua piovana e recupero dell'acqua di scarico in produzione;
– utilizzo di energia da fonti rinnovabili presso lo stabilimento produttivo;
– comunicazione e sensibilizzazione del consumatore per ridurre sprechi di prodotto e consumo di energia e acqua.

Per la categoria dei detergenti per lavatrice, alcune possibili azioni di miglioramento sono:
– formulazione di detergenti che siano efficaci in cicli di lavaggio eseguiti a temperature più basse (≤ 30°C);
– predilezione di una filiera di approvvigionamento più sostenibile, da fornitori certificati e controllati;
– riduzione della quantità di chimici nel prodotto;
– riformulazione del prodotto con ingredienti meno impattanti, che garantiscano le stesse o migliori performance del prodotto di partenza;
– garanzia di un corretto dosaggio, attraverso un formato di prodotto appositamente studiato e informazione alla clientela;
– riduzione della quantità di packaging;
– utilizzo di imballaggi in materiale riciclato e riciclabile;
– comunicazione e sensibilizzazione del consumatore per ridurre

sprechi di prodotto e consumo di energia e acqua;
– utilizzo di energia da fonti rinnovabili presso lo stabilimento produttivo.

Gli ambiti di intervento sono molteplici, e nasce quindi la necessità di capire quali siano le azioni fattibili e in quale misura possano essere efficaci per ridurre gli impatti ambientali.

A tal fine, sono state condotte delle analisi di sensibilità che consentono di valutare la variazione degli impatti al variare di determinati parametri, scelti sulla base degli scenari di miglioramento descritti in precedenza. Si è deciso di condurle per la categoria dei prodotti cosmetici da risciacquo, rappresentata in questo caso da uno shampoo. Le stesse possono essere replicate su un modello costruito per un prodotto detergente per lavatrice.

In particolare, si è costruito un modello LCA di un prodotto generico baseline, sulla base dei modelli LCA di shampoo specifici. Su questa base, si sono simulati diversi scenari di implementazione delle azioni di miglioramento, modificando alcuni parametri del modello e valutando le conseguenti variazioni degli impatti ambientali.

Lo scenario relativo al prodotto baseline è stato confrontato con gli scenari alternativi, con ricadute di diversa entità sia nelle fasi del ciclo di vita che nelle diverse categorie di impatto ambientale. I risultati normalizzati e pesati hanno consentito di individuare le categorie di impatto più rilevanti, ossia quelle che cumulativamente contribuiscono almeno all'80% dell'impatto totale. A queste categorie si sono aggiunte quelle individuate nell'analisi di letteratura (*vedi Figura 2*), quando sono risultate significative, o comunque le categorie in cui la variazione degli impatti si è dimostrata importante (variazione percentuale tra baseline e confronto pari o sopra la media, per la specifica simulazione).

I confini del sistema del modello dello shampoo sono illustrati qui di seguito:

Figura 6 **Confini del sistema del modello LCA dello shampoo generico (prodotto baseline)**

PRODUZIONE INGREDIENTI	• Estrazione delle risorse • Pre-produzione di tutti gli ingredienti in input • Trasporti fino all'impianto produttivo shampoo
PRODUZIONE PACKAGING	• Produzione delle materie prime di packaging • Processo di produzione del packaging • Trasporti fino all'impianto produttivo shampoo
PRODUZIONE SHAMPOO	• Energia e acqua di produzione dello shampoo • Confezionamento dello shampoo • Trattamento rifiuti e acque di scarico
DISTRIBUZIONE	• Trasporti dall'impianto produttivo ai vari Paesi di destinazione
FASE D'USO	• Energia utilizzata per scaldare l'acqua necessaria a un risciacquo • Acqua necessaria per un risciacquo
FINE VITA PACKAGING	• Trasporto del packaging agli impianti di trattamento • Processi di riciclo, incenerimento, smaltimento
FINE VITA PRODOTTO	• Trattamento delle acque di scarico nel depuratore civile

Per quanto riguarda gli ingredienti, il prodotto baseline presenta la seguente formulazione:

Tabella 1 **Ingredienti della formula dello shampoo generico (prodotto baseline)**

Materia Prima	% in formula
Acqua	55
Tensioattivo anionico con	30
Ammonium Lauryl Sulfate	< 5
Agente detergente	< 5
Tensioattivo derivato da acidi grassi di cocco	~1
Agente solubilizzante	~1
Conservante	< 1
Olio di oliva	< 1
Agente condizionante	< 1
Estratti vegetali	< 0,5
Agente chelante	< 0,5
Regolatore del pH (Acido Citrico)	< 0,1
Antiossidante	0,1
Kem Bs	0,5
Fenossietanolo	0,5
Acido Citrico	0,1

Il packaging del prodotto baseline in formato da 250 ml è così costituito:

Tabella 2 **Packaging primario e secondario dello shampoo generico (prodotto baseline)**

Packaging	Quantità	Unità di misura	Materiale
Flacone	1,11	kg	Polietilene (PET) 100% vergine
Tappo	0,19	kg	Polipropilene (PP)
Scatola pack secondario	0,52	kg	Cartone

L'impianto produttivo ipotizzato per lo studio è ubicato in Italia e utilizza energia elettrica, gas naturale e acqua approvvigionandosi da rete. In fase d'uso, sono stati considerati i consumi indicati in uno studio redatto da Cosmetics Europe [4] il quale considera 15 litri di acqua per singolo risciacquo, durante la doccia, e 0,44 kWh di energia per portare quella quantità d'acqua dalla temperatura di 15°C a 38°C. Le fonti di energia per scaldare l'acqua sono state modellate secondo quanto indicato per l'Italia negli studi di Eurostat[17], ovvero:

Tabella 3 **Mix energetico per scaldare l'acqua (prodotto baseline)**

Fonte energetica	Utilizzo percentuale (%)
Gas naturale	68,7
Elettricità	13,6
Petrolio e derivati	8,1
Energia rinnovabile e rifiuti	9,6

17 https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Energy_consumption_in_households#Energy_consumption_in_households_by_type_of_end-use.

Per la gestione del fine vita del packaging, il modello baseline[18] considera le percentuali di riciclo, recupero energetico e smaltimento per le varie tipologie di materiali di packaging, definite dalla Commissione Europea[19].

Di seguito si presentano i risultati relativi agli scenari di simulazione, distinti per fase del ciclo di vita.

GLI SCENARI RELATIVI AGLI INGREDIENTI

Per stimare la sensibilità degli impatti ambientali del prodotto shampoo alla variazione degli ingredienti e quindi al cambio della sua formulazione, si sono ipotizzati e valutati due scenari.

Avendo individuato l'ingrediente più impattante il cui principale componente è l'Ammonium Lauryl Sulphate (ALS), lo si è sostituito con un suo succedaneo: il Sodium cocoamphoacetate, un tensioattivo meno aggressivo e inquinante. In seconda analisi, si è costruito il modello LCA di uno shampoo in formulazione solida[20] che è stato confrontato con il modello baseline (nella figura i risultati).

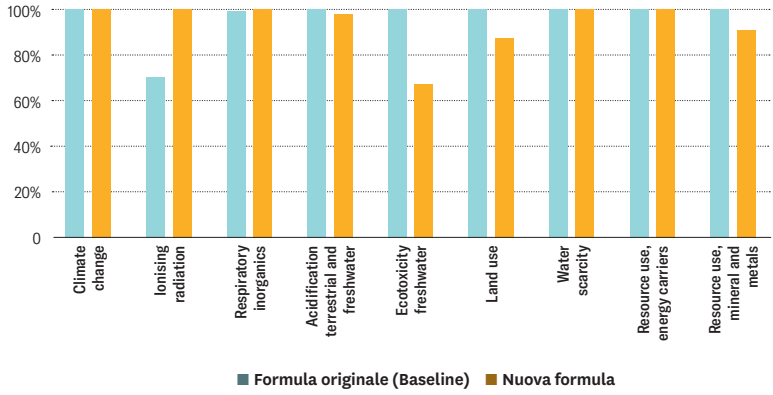
---

18 Il modello è stato costruito utilizzando dati primari raccolti presso le aziende coinvolte nel progetto, dati secondari ricavati da studi di letteratura e selezionati dal database Ecoinvent 3. La valutazione degli impatti è stata effettuata applicando il metodo EF Method 2.0, sviluppato dalla Commissione Europea nell'ambito dell'iniziativa Environmental Footprint.

19 Nell'allegato C della versione 6.1 della "Guida alla Stesura delle Regole Settoriali per il Calcolo dell'Impronta Ambientale di un Prodotto" (Product Environmental Footprint Category Rules Guidance – Version 6.1).

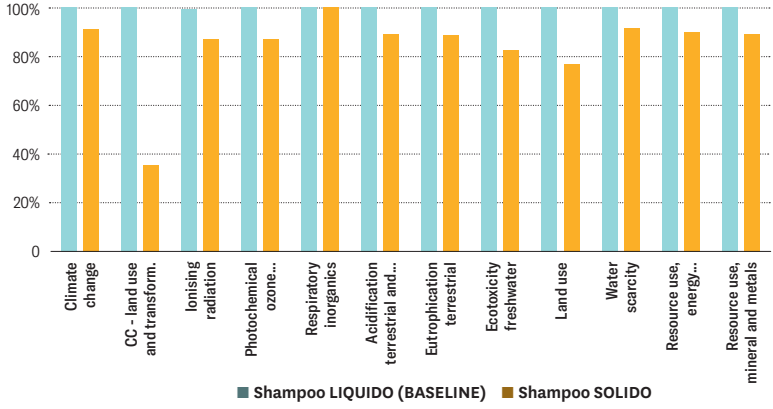
20 (*PROVITAL solid shampoo*, reperibile su: https://blog.weareprovital.com/solid-shampoo-formulation/).

Differenza degli impatti ambientali tra la formula originale e quella modificata, con sostituzione dell'ingrediente più impattante



Dal confronto emerge che la nuova formulazione permette una riduzione degli impatti in tutte le categorie, fatta eccezione per la *Ionising radiation* (radiazioni ionizzanti: misura degli effetti negativi sulla salute umana causati dalle emissioni radioattive). Nella categoria *Ecotoxicity freshwater* (Ecotossicità delle acque dolci) il vantaggio è superiore al 30%; seguono le categorie *Land use* (Consumo del suolo) e *Resource use, mineral and metals* (Consumo di risorse minerali e metalliche) in cui il miglioramento è nell'ordine del 10% circa.

Differenza degli impatti ambientali tra la formula originale (shampoo liquido) e uno shampoo solido



In questo caso in tutte le categorie di impatto, lo shampoo solido permette una riduzione dei carichi ambientali lungo l'intero ciclo di vita, con particolare riferimento alla quota di "cambiamento climatico" derivante dall'uso e trasformazione del suolo, seguito dalla categoria "consumo del suolo". Per questa specifica simulazione, data la complessità dei due modelli e le differenze non solo in termini di formulazione, ma anche di packaging e unità funzionale (quantità di prodotto necessaria per singolo lavaggio), si è deciso di indagare il loro impatto nelle diverse fasi del ciclo di vita.

Benefici dello shampoo solido	Ingredienti	Pack	Produzione	Distribuzione	Uso	Fine vita pack	Fine vita prodotto
Climate change	-36%	-99%	-91%	-92%	0%	-103%	0%
Climate change – land use and transformation	-65%	-98%	-91%	-92%	0%	-92%	0%
Ionising radiation	-42%	-98%	-91%	-92%	0%	-94%	0%
Photochemical ozone formation	-33%	-99%	-91%	-92%	0%	-97%	0%
Respiratory inorganics	**46%***	-98%	-91%	-92%	0%	-93%	0%
Acidification terrestrial and freshwater	-30%	-98%	-91%	-92%	0%	-97%	0%
Eutrophication terrestrial	-31%	-98%	-91%	-92%	0%	-97%	0%
Ecotoxicity freshwater	-29%	-98%	-91%	-92%	0%	-101%	0%
Land use	-31%	-93%	-91%	-92%	0%	-91%	0%
Water scarcity	-37%	-99%	-91%	-92%	0%	-97%	0%
Resource use, energy carriers	-31%	-99%	-91%	-92%	0%	-99%	0%
Resource use, mineral and metals	**17%***	-99%	-91%	-92%	0%	-98%	0%

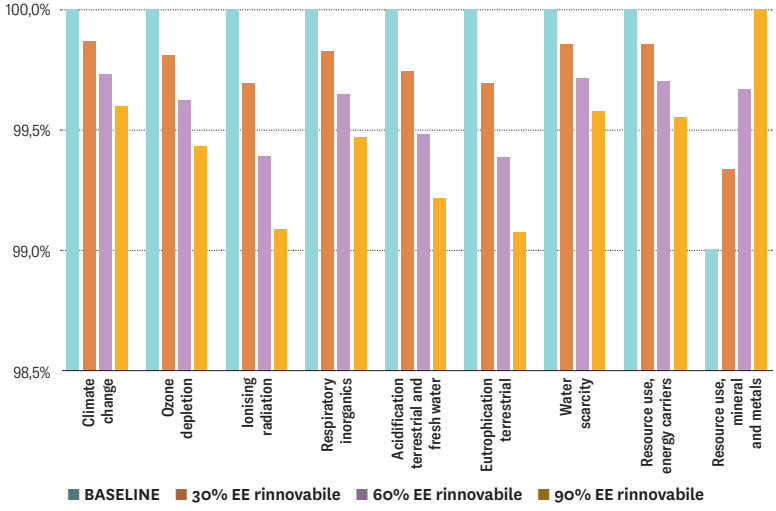
*** valori positivi che rappresentano una diminuzione dei benefici.**

Dai risultati emerge come la fase che racchiude i processi legati alla produzione degli ingredienti, seppur meno impattante per la formulazione solida, non è quella con i benefici maggiori. Molto rilevanti sono i vantaggi nei processi legati alla produzione e smaltimento del packaging, nonché nella distribuzione, dovuti principalmente all'impiego di una confezione costituita da una scatola in cartoncino riciclabile da 12 g e la completa assenza di imballaggi in plastica. I vantaggi in fase di produzione sono da ricondursi alla riduzione dell'unità funzionale, pari a 0,96 g, circa un decimo di quella dello shampoo liquido, rimanendo invariati gli input immessi nel dataset della specifica fase.

GLI SCENARI RELATIVI ALLA FASE DI PRODUZIONE DELLO SHAMPOO

Come riscontrato dall'analisi di letteratura, gli impatti ambientali della fase di produzione sono da ricondursi principalmente al consumo energetico e alla generazione di rifiuti. Siamo riusciti a valutare il primo aspetto, aumentando progressivamente nel mix energetico di approvvigionamento, la quota derivante da fonte rinnovabile (un mix di idroelettrico, eolico e fotovoltaico).

Differenza degli impatti ambientali impiegando energia elettrica rinnovabile in quota crescente



Per tutte le categorie di impatto più rilevanti, a parte l'"Uso di risorse minerali e metalliche", si riscontra una riduzione dei contributi. Tuttavia, l'entità della stessa non supera l'1% (a conferma di quanto emerge dall'analisi di letteratura), ovvero la minore rilevanza di questa fase rispetto agli impatti ambientali generati lungo il ciclo di vita del prodotto oggetto di studio. Se si considera la sola fase di produzione, il range di riduzione dei principali impatti è mostrato nella tabella seguente.

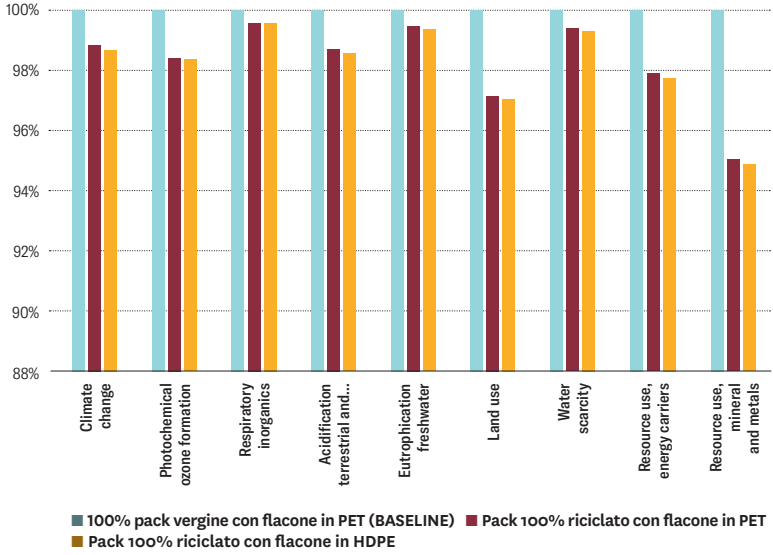
Variazione dell'impatto della fase di produzione	Mix energetico nazionale (BASELINE)	30% EE rinnovabile	90% EE rinnovabile
Climate change	100%	-7,0%	-21%
Ozone depletion	100%	-8,5%	-25,5%
Ionising radiation	100%	-21%	-64%
Respiratory inorganics	100%	-33%	-98%
Acidification terrestrial and freshwater	100%	-19%	-58%
Eutrophication terrestrial	100%	-99%	-62%
Water scarcity	100%	-28%	-84%
Resource use, energy carriers	100%	-7,5%	-22,5%
Resource use, mineral and metals	100%	**38%***	**114%***

*** valori positivi che rappresentano una diminuzione dei benefici.**

GLI SCENARI RELATIVI ALLA FASE DI PRODUZIONE DEL PACKAGING

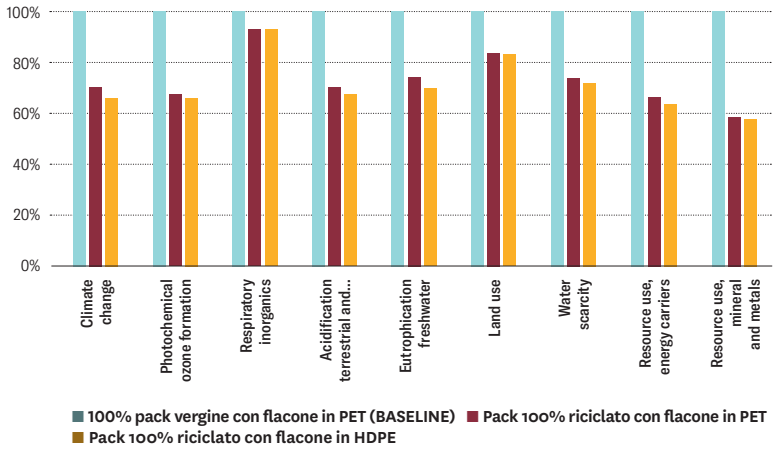
Per stimare la sensibilità degli impatti del ciclo di vita dello shampoo alla variazione delle caratteristiche del packaging, si sono condotte tre diverse simulazioni, a cui si aggiunge quella relativa all'impiego dello shampoo solido, che come abbiamo visto, apporta benefici anche in questa fase. Una prima simulazione ha riguardato il materiale con cui viene prodotto l'imballo, confrontando quello 100% di origine vergine del prodotto baseline con uno 100% in materia prima riciclata; nella seconda si è intervenuti sul peso, simulando una riduzione progressiva dal 2 al 10% della quantità di materia prima impiegata; con la terza si sono valutati gli effetti del riutilizzo dello stesso flacone con il suo tappo (pack primario) riempito da 2 a 10 volte grazie a distributori di shampoo alla spina ubicati presso i punti vendita (senza tuttavia considerare il contributo, alla generazione di impatti ambientali, di questi ultimi).

Differenza degli impatti ambientali al variare del materiale di packaging

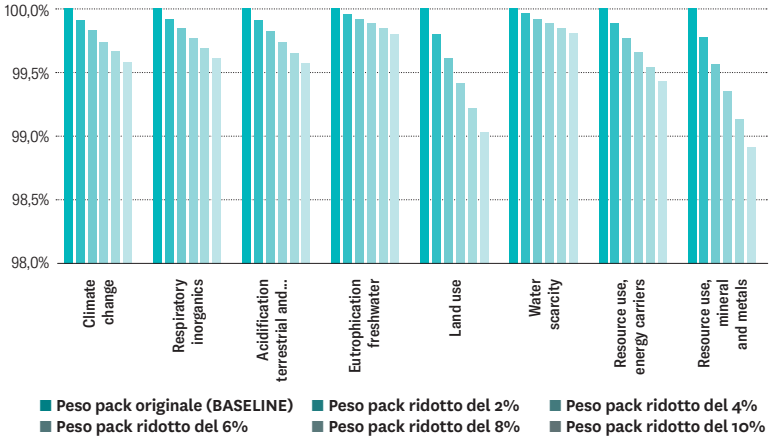


Le riduzioni degli impatti dell'intero ciclo di vita dovuti all'impiego di materia prima riciclata, che si utilizzi PET o HDPE per il flacone, sono nell'ordine dell'1-2%, a eccezione delle categorie "Uso del suolo" e "Consumo delle risorse minerali e metalliche" dove si arriva a superare il 5% di riduzione. Se invece si guarda alla sola fase di produzione del packaging, i benefici sono più consistenti, come si legge nel seguente grafico.

Variazione degli impatti principali relativi alla fase di produzione del packaging



Differenza degli impatti ambientali al variare del peso del packaging



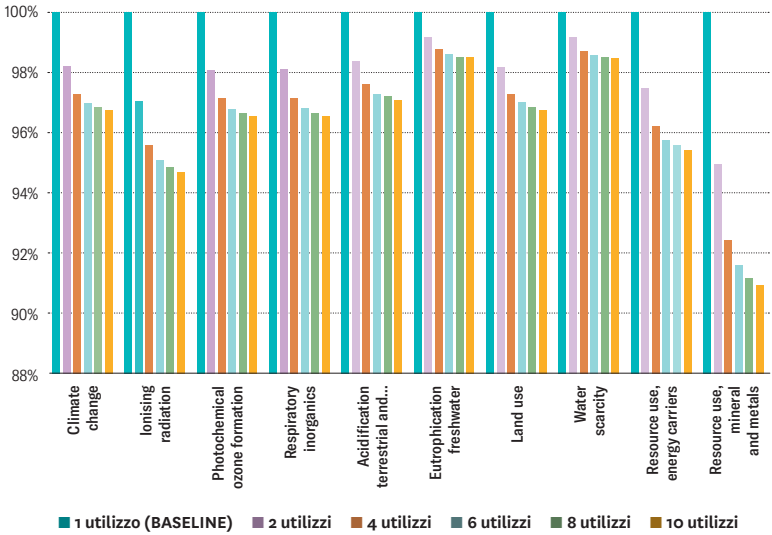
Anche in questa seconda simulazione, le riduzioni più consistenti, in riferimento all'intero ciclo di vita, si verificano nelle categorie "Uso del suolo" e "Consumo di risorse minerali e metalliche" (anche se non superano l'1%). Questo scenario, tuttavia, si ripercuote non solo sull'impatto della fase della produzione e smaltimento del packaging, ma anche sulla distribuzione, essendo il peso una variabile che incide anche sui contributi di quest'ultima. Di seguito si mostrano i range di variazione degli impatti principali nelle fasi interessate.

	Peso pack originale (BASELINE)		Peso pack ridotto del 2%		Peso pack ridotto del 10%	
	Pack / EoL Pack	Distribu-zione	Pack / EoL Pack	Distribu-zione	Pack / EoL Pack	Distribu-zione
Climate change	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%
Respiratory inorganics	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%
Acidification terrestrial and freshwater	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%
Eutrophication freshwater	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%

Land use	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%
Water scarcity	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%
Resource use, energy carriers	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%
Resource use, mineral and metals	100%	100%	-2%	- 0,3%	-10%	- 1,5%

Infine, qui sotto i risultati della variazione degli impatti lungo il ciclo di vita conseguenti il riutilizzo del packaging primario.

Differenza degli impatti ambientali al variare del numero di riutilizzi del pack primario



In questo caso l'entità delle riduzioni lungo il ciclo di vita è più importante, andando da un minimo dell'1% fino a un massimo del 9%. Oltre alla categoria "Consumo di risorse minerali e metalliche", in questa simulazione spicca la riduzione nella categoria "radiazioni ionizzanti". Le fasi del ciclo di vita che influiscono maggiormente sugli impatti sono quelle strettamente legate alla gestione del packaging, per cui se ne sono valutate le variazioni in funzione del numero di riutilizzi, come di seguito riportato.

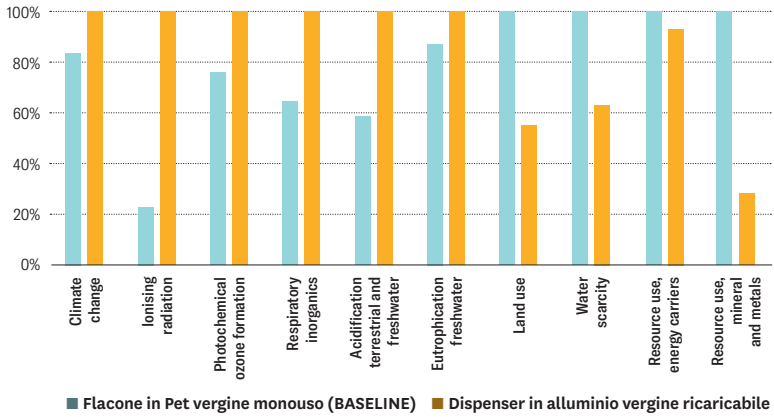
	1 utilizzo pack primario (BASELINE)		2 riutilizzi pack primario		10 riutilizzi pack primario	
	Pack	**EoL Pack**	**Pack**	**EoL Pack**	**Pack**	**EoL Pack**
Climate change	100%	100%	**-44%**	**-64%**	**-79%**	**- 116%**
Ionising radiation	100%	100%	-42%	-20%	-76%	-36%
Photochemical ozone formation	100%	100%	**-44%**	**-32%**	**-79%**	**-58%**
Respiratory inorganics	100%	100%	-39%	-11%	-71%	-20%
Acidification terrestrial and freshwater	100%	100%	**-42%**	**-34%**	**-76%**	**-61%**
Eutrophication freshwater	100%	100%	**-43%**	**-30%**	**-78%**	**-53%**
Land use	100%	100%	-11%	-0,4%	-19%	-0,7%
Water scarcity	100%	100%	-44%	-32%	-79%	-57%
Resource use, energy carriers	100%	100%	**-46%**	**-43%**	**-82%**	**-77%**
Resource use, mineral and metals	100%	100%	**-47%**	**-42%**	**-84%**	**-75%**

Una simulazione a parte è stata fatta per valutare gli eventuali benefici derivanti dall'impiego di dispenser ricaricabili, nel caso specifico realizzati in alluminio, riempiti attraverso shampoo confezionato in sacchetti in LDPE (polietilene – PE – a bassa densità). Non è stato possibile simulare tale scenario attraverso il modello LCA a nostra disposizione, per mancanza di dati sufficienti a ricostruire i nuovi elementi del sistema, ma è stato impiegato uno strumento di calcolo alternativo, messo a punto dal nostro gruppo di ricerca, che fa sempre riferimento alla metodologia l'LCA.

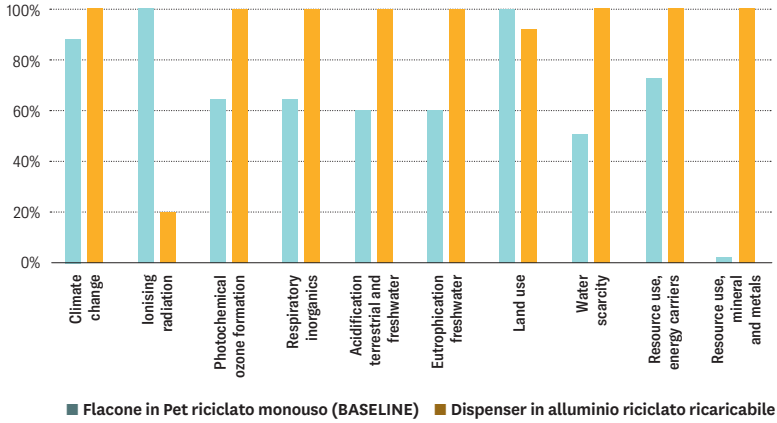
Sono stati ipotizzati tre scenari di confronto: uno che contrappone l'impiego di un pack primario costituito da un flacone in PET vergine (più etichetta in LDPE e tappo in PP vergine) utilizzabile una sola volta, con un dispenser in alluminio vergine (più tappo in PP vergine ed etichetta in LDPE), ricaricabile 10 volte; un secondo in cui il dispenser viene considerato costituito

da alluminio riciclato; un terzo in cui entrambi i flaconi sono in materia prima riciclata, PET per il primo e alluminio per il secondo. Di seguito si mostrano i risultati ottenuti, che considerano le sole fasi di produzione e fine vita degli imballaggi e quindi trascurano i contributi che potrebbero derivare dalla riduzione del peso della merce trasportata in fase di distribuzione, che si verifica per in caso di utilizzo di un packaging ricaricabile.

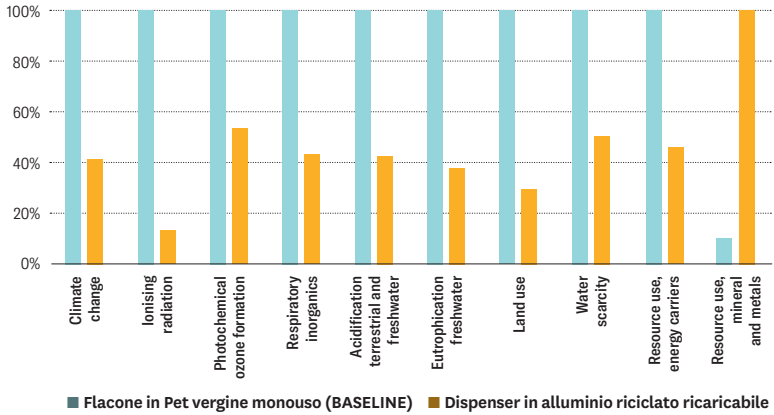
Confronto impatti tra due tipologie di packaging (fasi di produzione e fine vita pack)



Confronto impatti tra due tipologie di packaging (fasi di produzione e fine vita pack)



Confronto impatti tra due tipologie di packaging (fasi di produzione e fine vita pack)

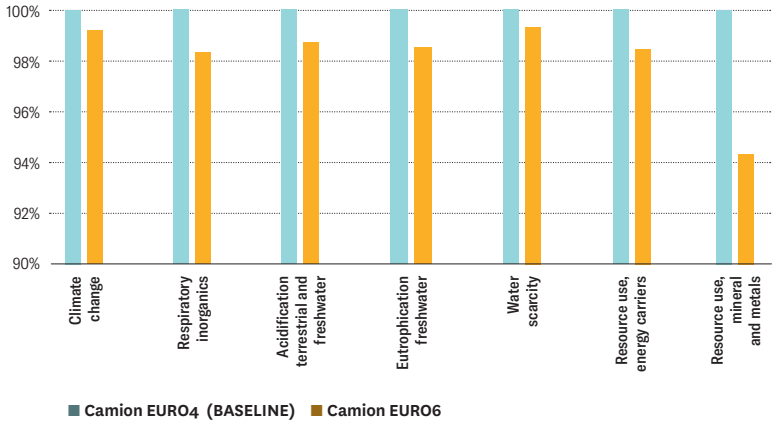


Dai risultati di questa analisi parziale, si evince che l'alluminio vergine, seppur impiegato per la realizzazione di un dispenser ricaricabile, è più impattante del PET di origine vergine, impiegato per il flacone monouso. Nel confronto tra PET riciclato e alluminio riciclato, i vantaggi sono appannaggio del primo, a parte che per la categoria "Consumo del suolo" e "Radiazioni ionizzanti". In ultimo, dal confronto tra l'impiego di un flacone monouso in PET vergine e un dispenser ricaricabile in alluminio riciclato, si evidenziano i vantaggi della seconda soluzione (a parte che per la categoria "Consumo di risorse minerali e metalliche", per cui occorrerebbero ulteriori approfondimenti). In tutte le simulazioni, le differenze percentuali degli impatti sono importanti, superando nella maggior parte dei confronti la decina di punti percentuali.

LO SCENARIO RELATIVO ALLA FASE DI DISTRIBUZIONE

Per valutare la variazione degli impatti ambientali intervenendo sulla fase di distribuzione, si è cambiata la classe ambientale di appartenenza dei mezzi su gomma (camion) da EURO4 a EURO6, come rappresentato nel grafico seguente.

Differenza dei principali impatti al variare della classe del mezzo di trasporto

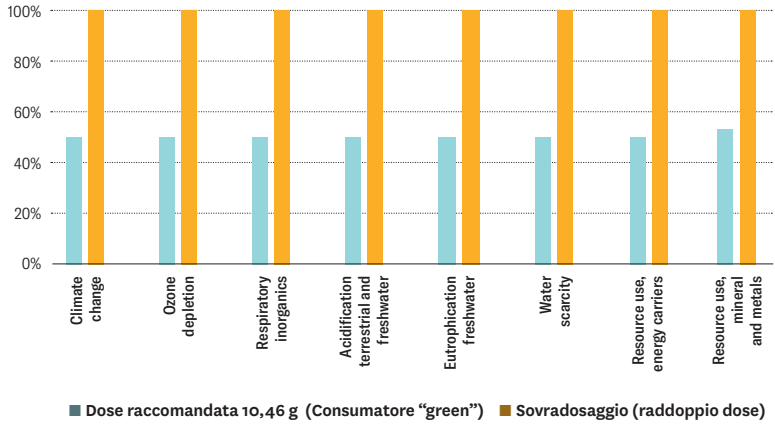


La categoria che gode dei maggiori benefici è il "Consumo di risorse minerali e metalliche", con una riduzione degli impatti derivanti dall'impiego di mezzi di trasporto EURO6 del 5,6%, seguita dalla categoria *Respiratory inorganics* (Formazione di particolato fine) che si riduce del'1,7%. Per le altre categorie più rilevanti, il beneficio è pari o inferiore all'1,5%, che se confrontato con altri scenari, non va comunque sottovalutato.

GLI SCENARI RELATIVI ALLA FASE D'USO

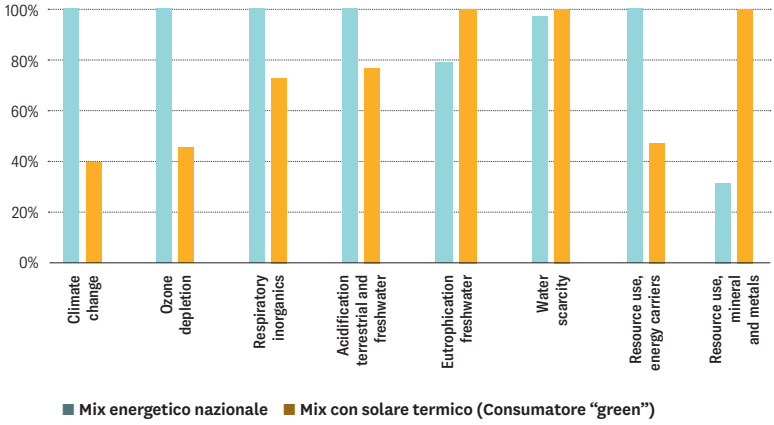
Come si è dimostrato nell'analisi di letteratura, la fase d'uso è il momento in cui la categoria di prodotti cosmetici da risciacquo genera i maggiori impatti ambientali. La rilevanza di questa fase ci ha portato a sviluppare diverse simulazioni con cui si sono indagati gli effetti sul ciclo di vita derivanti da un uso più consapevole e responsabile del prodotto da parte di un ipotetico consumatore "green". Di seguito si descrivono i risultati ottenuti.

Differenza dei principali impatti ambientali tra dose raccomandata e sovradosaggio



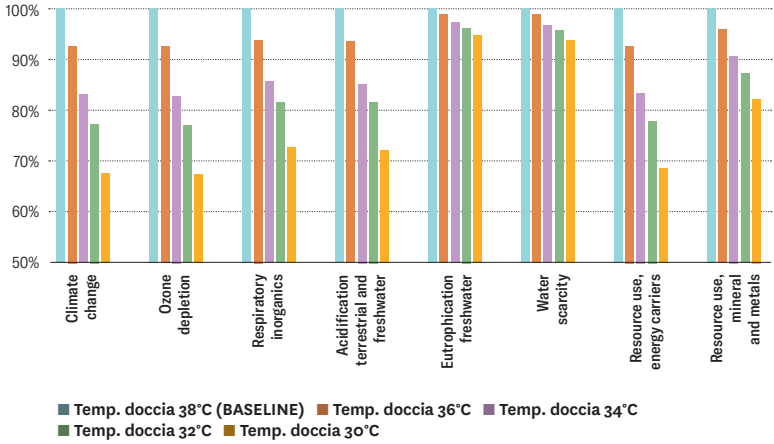
Una prima valutazione è stata fatta sull'incidenza del raddoppio della quantità di shampoo utilizzata per il lavaggio. In questo caso il modello è strutturato in funzione di un'unità funzionale il cui flusso di riferimento è la quantità di shampoo raccomandata per un lavaggio (10,46 g), per cui il raddoppio dell'unità funzionale provoca un raddoppio in tutte le categorie di impatto.

Differenza dei principali impatti ambientali impiegando energia rinnovabile (solare termico) per scaldare l'acqua



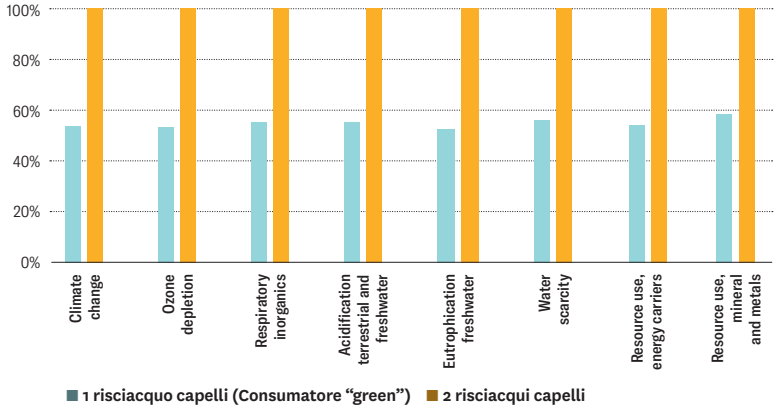
La seconda simulazione ha indagato gli effetti della variazione del mix energetico con cui si scalda l'acqua, in cui la quota di energia non elettrica è stata sostituita da energia termica prodotta con un sistema domestico a pannelli solari. In linea generale l'impiego dei pannelli solari porta importanti benefici in termini di impatti ambientali, come ad esempio la riduzione del 60% delle emissioni clima alteranti o la riduzione del potenziale di assottigliamento dell'ozono del 55%. Nella categoria che misura l'eutrofizzazione delle acque dolci e, soprattutto, in quella relativa al consumo di risorse minerali e metalliche, la situazione si ribalta, ed è il mix energetico impiegato dal consumatore "green" a causare i maggiori impatti. Indagando il modello, si è constatato che ciò è dovuto all'impiego del rame, proveniente dallo sfruttamento dalle miniere di nichel, con cui si producono parti degli impianti di riscaldamento a pannelli solari.

Variazione dei principali impatti ambientali alla diminuizione della T dell'acqua in doccia



Con un'altra simulazione, si è valutata la riduzione degli impatti ambientali principali, diminuendo progressivamente la temperatura dell'acqua della doccia, dai 38°C impostati nello scenario baseline fino ai 30°C del consumatore più "green", rimanendo in un range che garantisce il comfort termico. In questo caso i benefici sono sostanziali, pari a una riduzione media che va dal 5% se si raggiungono i 36°C, fino al 23% per l'acqua scaldata a 30°C.

Differenza dei principali impatti ambientali singolo e doppio risciacquo



Anche nel caso di quest'ultima simulazione sulla fase d'uso, che valuta i benefici derivanti da un minor consumo d'acqua in doccia, i risultati sono evidenti e per ogni categoria di poco inferiori al 50%.

LE CONCLUSIONI

Il lavoro di supporto al gruppo su *Category Management Sostenibile*, al fine di delineare un nuovo percorso verso una maggiore sostenibilità, con particolare riferimento alle due categorie di prodotti selezionati (cosmetici da risciacquo e detergenti per lavatrice) ha portato alla definizione di alcuni elementi chiave per la transizione "sostenibile" di questo processo di gestione aziendale.

Dall'analisi di letteratura si è evinto che le fasi del ciclo di vita dei due prodotti a cui prestare maggiore attenzione, sono la fase d'uso, legata al fine vita del prodotto, la produzione degli ingredienti e la produzione del packaging. Le categorie di impatto ambientale maggiormente coinvolte da questi processi sono il Cambiamento climatico, il Consumo delle risorse (fossili, minerali e metalliche, suolo e acqua), la Formazione di particolato (PM), seguite dall'Acidificazione e dall'Eutrofizzazione di suolo e acque. La capacità di intervento nelle diverse fasi del ciclo di vita non è uniforme, poiché ci sono ambiti, come la fase d'uso o il fine vita, in cui si chiede uno sforzo maggiore da parte delle aziende nel coinvolgimento del network di soggetti portatori di interesse. Al contrario, gli interventi sugli ingredienti e in parte anche sul packaging possono essere più facilmente implementabili dalle aziende stesse.

Per comprendere in quale misura gli interventi volti al miglioramento delle performance ambientali dei prodotti oggetto di studio permettano una riduzione degli impatti, ci si è avvalsi della metodologia LCA e nel caso particolare della prima categoria (cosmetici per capelli da risciacquo) si sono sviluppati diversi scenari di simulazione variando un set di parametri, legati alle diverse fasi del ciclo di vita, a partire da un modello di shampoo già costruito dai ricercatori del nostro istituto. I risultati delle simulazioni hanno confermato quanto riscontrato nell'analisi di letteratura e hanno permesso di quantificare i benefici derivanti dall'implementazione di determinate azioni di miglioramento, sull'intero ciclo di vita del prodotto. Gli interventi con l'efficacia maggiore, ai fini della riduzione degli impatti ambientali, si sono dimostrati quelli che incidono sulla fase d'uso (riduzione del quantitativo di shampoo per lavaggio, riduzione del tempo di risciacquo e della temperatura dell'acqua, impiego del solare termico per riscaldare l'acqua). A seguire, hanno mostrato un'ottima capacità di incidere positiva-

mente sugli impatti ambientali le azioni che hanno coinvolto la produzione degli ingredienti e quindi la formulazione del prodotto (sostituzione del tensioattivo anionico più inquinante con un suo succedaneo e shampoo in formulazione solida). Le azioni di miglioramento del packaging (utilizzo di materia prima riciclata, riutilizzo del pack primario e riduzione del peso) hanno mostrato una buona capacità di riduzione degli impatti ambientali. Piccoli miglioramenti si possono infine ottenere intervenendo sulla fase di distribuzione e sulla produzione.

FABIO IRALDO, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. **FRANCESCA ALBANO**, Scuola Superiore Sant'Anna e **CAMILLA FACHERIS** di Ergo srl - Spinoff della Scuola Sant'Anna.

BIBLIOGRAFIA

JRC, IPTS, LEITAT (2012). *Revision of European Ecolabel Criteria for Soaps, Shampoos and Hair Conditioners. Preliminary results from the technical analysis,* available at: https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/products-groups-and-criteria.html.

JRC, IPTS, LEITAT (2014). *Revision of European Ecolabel Criteria for Soaps, Shampoos and Hair Conditioners. Technical report including revised draft criteria proposal for the product group of rinse-off cosmetic products,* available at: https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/products-groups-and-criteria.html.

European Commission (2014). *Decision of 9 December 2014 establishing the ecological criteria for the award of the EU Ecolabel for rinse-off cosmetic products (2014/893/EU),* available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014D0893.

Cosmetics Europe & Quantis (2016). *Study into the development of Product Environmental Footprint Category Rules for shampoo.*

Golsteijn l. et al (2018). *Developing Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCR) for Shampoos: The Basis for Comparable Life Cycle Assessments,* available at: https://setac.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ieam.4064.

JRC (2016). *Revision of six EU Ecolabel Criteria for detergents and cleaning products. Final technical report,* available at: https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/documents/JRC104463_detergents_without%20watermark.pdf.

A.I.S.E. PEF Technical Secretariat (2019*). Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCR): Household Heavy Duty Liquid Laundry Detergents (HDLLD) for machine wash,* available at: https://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/documents/2019_09_16_AISE_PEFCR_Detergents_v1.2.pdf.

European Commission. *The EU Ecolabel for household detergents factsheet,* available at: https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/documents/HH%20file.pdf.

Cosmetics Europe & Risk Policy Analysts (2017). *Socio-economic development & environmental sustainability: the European cosmetics industry's contribution*, available at: https://www.cosmeticseurope.eu/files/8614/9738/2777/CE_Socio-economic_development_and_environmental_sustainability_report_2017.pdf.

Accordo T.R.A.C.C.I.A. tra Regione Lombardia e Scuola Superiore Sant'Anna. Cluster: Cosmetica Italia (2019). *Risultati del progetto di analisi e comunicazione dell'impronta ambientale con metodo PEF (Product Environmental Footprint).*

Accordo T.R.A.C.C.I.A. tra Regione Lombardia e Scuola Superiore Sant'Anna. Cluster: Cosmetica Italia (2019). Product Environmental Footprint Reports (4 diversi prodotti).

A.I.S.E. (2013). *THE CASE FOR THE "A.I.S.E. LOW TEMPERATURE WASHING" INITIATIVE. Substantiation Dossier,* available at: https://www.iprefer30.eu/.

Golsteijn et al. (2015). *A compilation of life cycle studies for six household detergent product categories in Europe: the basis for product-specific A.I.S.E. Charter Advanced Sustainability Profiles*, available at: https://enveurope.springeropen.com/articles/10.1186/s12302-015-0055-4.

A.I.S.E., APPLiA, GINETEX (2018). *A.I.S.E. consumer tips,* available at: https://www.aise.eu/our-activities/sustainable-cleaning-78/engaging-with-consumers/common-tips-for-sustainable-laundering.aspx.

A.I.S.E. (2020). *The sector's path towards the Sustainable Developmet Goals – Charter 2020+.*

Unifarco s.p.a. (2019). *EPD of a rinse-off cosmetic product: Shower Shampoo Grapefruit seeds and related PCR,* available at: https://www.environdec.com/Detail/?Epd=11652.

P&G (2006*). Comparative Life Cycle Assessment (LCA) of Ariel "Actif à froid" (2006), a laundry detergent that allows to wash at colder wash temperatures, with previous Ariel laundry detergents (1998, 2001)*, available at: http://seeds4green.org/sites/default/files/Ariel%20Actif%20a%20Froid%20LCA%20report%20Nov%202006_0.pdf.

Gert Van Hoof & Mark Stalmans (2017). *Laundry Detergent Sustainability Profiles and Opportunities.*

Stalmans et al. (2018). *Driving business innovation and growth at Procter & Gamble by using Corporate Footprints as the scientific foundation for P&G's sustainability vision and strategy.*

P&G (2018). *Life Cycle Assessment comparing the environmental profile of Soluble Unit Dose (SUD)vs. HDL and HDG (Powder) detergents in US and EU.*

È COSÌ (2020). *EPD of cleaning and hygiene products*, available at: https://www.environdec.com/Detail/?Epd=8315.

Stalmans M. (2020). *A Fast Moving Consumer Goods perspective on chemicals safety, sustainable innovation, LifeCycle Analysis, Certification* (PPTX presentation).

Wu You (2017). *Enhancing Product Sustainability with Life Cycle Assessment and Relevant Technologies (PHD Thesis at Nottingham Trent University,* available at: http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/33117/1/You%20Wu%202017_.pdf.

D. Civancik-Uslua et al. (2019). *Improving the production chain with LCA and eco-design: application to cosmetic packaging*, available at: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104475.

M. Vargas-Gonzaleza et al. (2019). *Operational Life Cycle Impact Assessment weighting factors based on Planetary Boundaries: Applied to cosmetic products,* available at: https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2019.105498.

M. Giagnorio et al. (2017). *Environmental impacts of detergents and benefits of their recovery in the laundering industry,* available at: http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.012.

Saewhan K. et al. (2020). *Comparative Life Cycle Assessment of Multiple Liquid Laundry Detergent Packaging Formats*, available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4669.

CAPITOLO 6

UNA POSSIBILE ESECUZIONE DI SUCCESSO

di Lavinia Albanesi, Sonia Anelli, Riccardo Calvi, Daniela Cappello, Francesca De Palma, Mario Galietti, Domenico Maggi, Anja Nachtwey, Simona Palomba, Maria Teresa Sorrentino

PERCHÉ P&G?

Prima di addentrarci a illustrare un possibile esempio pratico di costruzione di un progetto di Category Management Sostenibile, vorremmo rispondere alla prima domanda che il gruppo di lavoro ci ha posto quando ci siamo ritrovati tutti attorno a un tavolo (virtuale nel mezzo del primo lockdown) e che immaginiamo anche il lettore si stia ponendo: perché P&G si è fatta promotrice di questa iniziativa, che già nella sua concezione va ben oltre i propri confini e quelli delle categorie in cui opera?

Nel DNA dell'azienda sono fortemente rappresentati due elementi alla base di questa iniziativa: (i) la centralità del consumatore e (ii) l'innovazione quale costante per continuare a migliorare i nostri prodotti e l'azienda stessa. In questo quadro è evidente che la sostenibilità rappresenta una chiave straordinaria per mettere al centro il consumatore in un approccio di "cittadinanza d'impresa": un modo di operare che include non soltanto la sostenibilità ambientale, ma anche la responsabilità sociale e tematiche quali etica e responsabilità d'impresa, uguaglianza e inclusione.

Dal 2010, anno in cui enunciammo la nostra "Ambition 2020", P&G ha ridotto le proprie emissioni di CO_2 a livello globale di oltre il 25% e recentemente ha annunciato di voler raggiungere zero emissioni (*scope* 1 e 2) entro il 2030. In Italia P&G ha fatto ancora meglio: nei siti produttivi italiani di Gattatico e Pomezia ha ridotto le emissioni rispettivamente dell'88% e del 60% e ovunque utilizza elettricità che proviene da fonti rinnovabili.

Sempre dal 2010, P&G ha ridotto globalmente l'uso di energia del 21% e l'utilizzo di acqua durante la fase di produzione del 27%. Gli stabilimenti produttivi P&G non inviano scarti di produzione in discarica.

Utilizzando la ricerca e l'innovazione ha sviluppato "P&G Purifier of Water" un potabilizzatore di acqua sotto forma di bustina in polvere grazie al quale dal 2004 ha distribuito oltre 15 miliardi di litri di acqua potabile nei Paesi in via di sviluppo riducendo la mortalità infantile causata dalla dissenteria.

Head & Shoulders, il marchio di shampoo numero uno al mondo, ha collaborato con TerraCycle e SUEZ per realizzare la prima bottiglia di shampoo al mondo riciclabile e realizzata con la plastica raccolta sulle spiagge. P&G utilizza plastica riciclata nei propri imballaggi dalla fine anni '80 e quest'anno verranno riciclate oltre 45000 tonnellate di plastiche da riciclo post-consumo (PCR) per i propri imballaggi. Uno scienziato di P&G ha inventato PureCycle: la tecnologia per rimuovere il colore, l'odore e gli agenti contaminanti nel polipropilene riciclato (PP), aumentando il ritorno economico del sistema di riciclo di questo materiale e quindi l'opportunità di un maggior recupero a livello industriale.

I Marchi dell'azienda sono utilizzati per dare un aiuto concreto a chi ha più bisogno e, anche attraverso la pubblicità, per aprire discussioni su temi socialmente rilevanti, quali l'uguaglianza di genere, la lotta ai pregiudizi, la valorizzazione delle diversità.

Da oltre 20 anni P&G è accanto ad Abio (associazione per il bambino in ospedale) con la quale ha aperto più di 60 sale giochi per bambini negli ospedali italiani. Con Dash insieme a Banco Alimentare ha donato cinque milioni di pasti a famiglie in difficoltà. In occasione del recente terremoto nel centro Italia insieme a Whirlpool Corporation, P&G ha realizzato a Norcia e nei paesi circostanti 10 container lavanderia. Con la comunità di Sant'Egidio ha creato la prima "Lavanderia di Papa Francesco" per i senza fissa dimora di Roma e ne ha aperta una seconda a Genova.

P&G è stata al fianco degli atleti di Special Olympics, ragazzi con disabilità intellettive, in occasione dei Giochi Mondiali di Abu Dhabi: uno splendido esempio di inclusione attraverso lo sport. Dal 2006 sostiene Unicef nella lotta contro il tetano materno e neonatale, una patologia che genera ancora morte tra i bambini e le mamme e che grazie a P&G è stata sconfitta in 21 Paesi salvando oltre 100 milioni di persone. Inoltre sostiene il Pride e l'associazione Parks Liberi e Uguali, testimoniando l'impegno per un ambiente di lavoro inclusivo, in cui ciascun dipendente possa sentirsi valorizzato e incoraggiato a esprimere se stesso pienamente, a prescindere dal proprio orientamento sessuale, di genere, etnia, cultura o religione.

Il CMS rappresenta oggi un'ulteriore frontiera per dare uno stimolo a servire sempre meglio i nostri consumatori e la comunità in cui operiamo.

IL CMS APPLICATO ALLE CATEGORIE: CURA CAPELLO & DETERGENZA BUCATO

In questo capitolo proveremo a raccontare come costruire una possibile esecuzione di successo del Category Management Sostenibile. Per rendere più concreti i ragionamenti e le soluzioni, li racconteremo come potrebbero essere portati in vita da un partner della Distribuzione e uno dell'Industria in una specifica categoria.

In una recentissima ricerca da noi condotta su 1200 consumatori[21] che copre tutte le categorie del Largo Consumo, è emerso che 5 delle prime 15 categorie rilevanti per il consumatore in ottica di sostenibilità appartengono al mondo della Chimica (ovvero il Cura Casa e Cura Persona). La Detergenza Bucato è la prima tra queste e quindi la utilizzeremo per questo esercizio. Invitiamo fin d'ora il lettore a ragionare su come poter adattare e declinare

21 Studio interno P&G condotto su 1200 consumatori del panel Toluna – Giugno 2020.

queste linee guida nell'ambito delle caratteristiche attinenti ad altre categorie merceologiche.

P&G è una realtà che crede molto nel Category Management, un metodo che, se ben applicato, può ottimizzare la soddisfazione degli shopper e di conseguenza far crescere la "torta", il valore totale della categoria e rafforzare la fiducia tra partner. Facciamo quindi del nostro meglio per utilizzare le tecniche e gli strumenti più avanzati: oltre a investire costantemente in ricerche sul consumatore, integriamo le nostre raccomandazioni con indicazioni che emergano dagli ultimi studi nell'area delle Scienze Comportamentali; applichiamo metodi di analitica avanzata con l'ausilio dei nostri data scientist e data analyst; sfruttiamo un network interno globale per capire cosa accade al di fuori dei nostri confini e per cogliere nuovi stimoli e idee; abbiamo alcuni Centri di Innovazione (uno a Milano) nei quali facciamo leva sulla tecnologia, sul supporto di startup e di network per trovare assieme ai nostri partner delle soluzioni innovative ed efficaci in un mondo che cambia velocemente.

Siamo ritenuti dai distributori un potenziale partner nel CM e negli ultimi anni abbiamo portato a termine alcune migliaia di progetti in Europa. Tutte le aziende dell'Industria comunque, grandi e piccole, possono proporsi come *Category Captain* di successo a un distributore, tanto nel CM quanto nel CMS. Gli elementi davvero essenziali per portare in vita un progetto soddisfacente sono una relazione di fiducia con il retailer; una conoscenza approfondita dei consumatori e dei trend di categoria che possano portare ad una rilevante accelerazione dei risultati; una chiara strategia in termini di sostenibilità per il CMS.

È importante ricordare che, come in tutti i progetti di CM, anche nel CMS il produttore si limita a redigere una raccomandazione non vincolante e a offrirla alla decisione finale del distributore che decide a propria esclusiva discrezione quali suggerimenti e raccomandazioni emersi dalla collaborazione

portare in vita nei propri negozi, e in quale misura. Il ruolo del partner dell'Industria è dunque quello di fornire degli stimoli basati su dati oggettivi relativi a mercato, consumatore e shopper (colei o colui che materialmente effettua l'atto di acquisto) affinché il distributore possa prendere le proprie decisioni.

Anche se faremo costantemente riferimento all'importanza della sostenibilità su tutti e tre i suoi vettori (economico, ambientale e sociale), il lettore noterà che negli esempi ci focalizzeremo maggiormente sulle componenti economiche e ambientali. Questo non perché riteniamo che l'aspetto sociale sia meno rilevante, ma perché una volta comprese le dinamiche sinergiche e virtuose del CMS tra il vettore ambientale e quello economico, sarà molto più semplice integrare quello sociale per completare un quadro che va necessariamente approcciato con una logica di insieme.

LE PRIME FASI DEL CMS

Come per il Category Management, anche nel CMS nelle prime fasi si gettano le basi per una partnership e quindi per un progetto di successo.

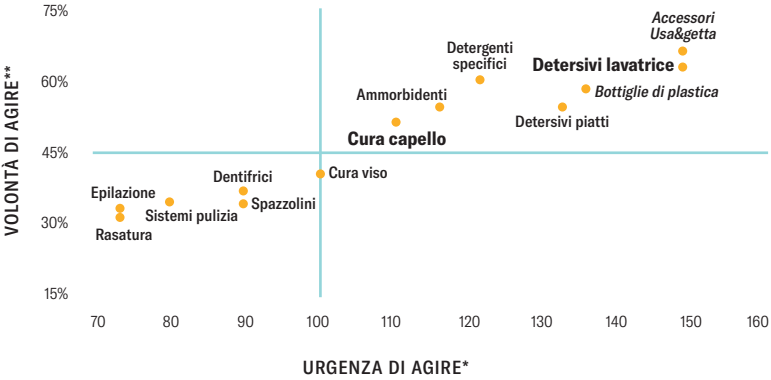
Fase "0": l'allineamento strategico. Poiché Distribuzione e Industria sono tipicamente "nel mercato", l'affinità strategica tra due partner in ottica di business in un determinato momento è normale. Si osserva un crescente interesse da parte dei Distributori su quali possono essere i giusti partner dell'Industria coi quali affrontare le sfide offerte dalla sostenibilità nel lungo periodo. Il CMS offre quindi a Industria e Distribuzione un'ulteriore opportunità di avvicinamento o rafforzamento delle partnership.

Fase 1: la definizione della categoria. Nel CM, questa fase è in assoluto la più semplice. Si tratta infatti di decidere quali categorie o segmenti sono da considerare nel progetto e quali no. Vorremmo far presente che, in un contesto di CMS, i partner potrebbero concordare di far partire un progetto a più ampio raggio sul CM e di applicare il CMS solo a una specifica categoria particolarmente rilevante. Ad esempio, la collaborazione potrebbe riguardare la Cura e Detergenza Bucato (quindi includendo Ammorbidenti e Additivi), ma focalizzarsi per il CMS solo nella Detergenza Bucato, in quanto categoria principale. Questo approccio potrebbe semplificare il portafoglio di interventi per un distributore e aumentare focus ed efficacia degli stessi.

Fase 2: attribuzione dei ruoli. Nella nostra esperienza, i Distributori hanno una notevole chiarezza sul ruolo che assegnano alle categorie in una logica di CM. Questi ruoli tendono a perdurare nel tempo e vengono riconsiderati solo in caso di innovazione che cambi significativamente le prospettive di una categoria (ad esempio l'arrivo delle capsule per la categoria del caffè macinato o lo sviluppo degli spazzolini elettrici per l'igiene orale) o di eventi esterni (ad esempio l'impatto della pandemia sulla Cura Casa). Nel grocery, ad esempio, la categoria Detergenza Bucato viene normalmente considerata tra le più grandi e importanti di *routine*, mentre nel canale specializzato è più frequentemente gestita come categoria di *destinazione*. Nel modello proposto dalla SDA Bocconi, aggiungendo il vettore sostenibilità ambientale e

sociale, lo scenario offre ai Distributori un'ulteriore opportunità di differenziazione: una considerazione *valoriale*, ovvero una proposizione di categoria nella quale l'Insegna persegue la leadership, o *funzionale* con l'intento di essere in linea con il mercato. A mero fine esplicativo, assumeremo che in un ipotetico progetto di CMS in ottica di sostenibilità ambientale o sociale, la categoria Detergenza Bucato venga considerata *valoriale*.

Mappa di sostenibilità percepita dal consumatore

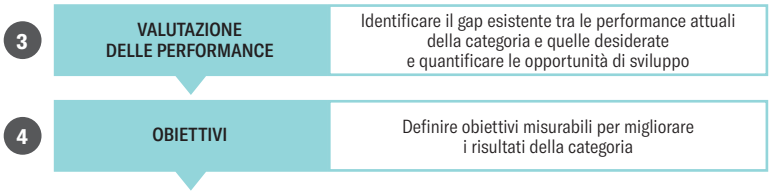


* Indice dell'importanza della sostenibilità per la categoria in esame rispetto alla media delle categorie analizzate
** % consumatori che considerano la categoria tra le 5 su cui possono avere il contributo maggiore nella riduzione dell'impatto ambientale

Fonte: Studio interno P&G condotto su 1200 consumatori del panel Toluna Giugno 2020.

Fasi 3 e 4: la valutazione delle performance e la definizione degli obiettivi

In queste fasi i partner devono dimostrare la capacità di visione e approfondimento dell'analisi necessaria a un progetto di CM e, a maggior ragione, a un progetto di CMS. In questa fase si trovano e si definiscono i pilastri che potrebbero portare a un risultato straordinario.



Fase 3: la valutazione delle performance. In questa fase è determinante identificare le aree più critiche in termini di sostenibilità ambientale e sociale, gli *hotspot*, e incrociarli con le aree di opportunità di sviluppo della categoria in ottica di business e con la strategia d'insegna del retailer. È fondamentale ricordare che il CMS mira ad amplificare i risultati di sostenibilità di business e ambientale/sociale. Va benissimo articolare alcune azioni che incidano solo su un vettore, ma alla fine conta solo che l'orchestrazione delle strategie e delle tattiche permetta di raggiungere o superare i risultati prefissi dai partner in tutte e tre le definizioni di sostenibilità.

Nel quinto capitolo di questo testo, la Scuola Superiore Sant'Anna ha evidenziato gli hotspot ambientali della categoria ed è su questi che nel CMS bisogna focalizzarsi, definendo l'intensità e la progressione degli interventi nel tempo.

In questo testo sorvoleremo sulle analisi dei diversi profili di consumatore (di mercato e del retailer) e dei trend di consumo che sono già prassi nel CM. Ci soffermeremo esclusivamente su alcune delle opportunità di business che possano essere sinergiche a interventi attinenti agli hotspot.

Tra i molti possibili stimoli, ne vorremmo sottolineare tre che sono funzionali a evidenziare l'opportunità del CMS:

1) Questa categoria è tra le più grandi nel grocery, ma non è in buona salute sul fronte del business. Negli ultimi 10 anni ha perso l'11% del proprio valore a fronte di un numero di lavaggi che si è mantenuto essenzialmente stabile[22]. L'erosione

22 Elaborazione P&G da dati 2010-2020.

del valore per lavaggio è stata generata da un incremento della pressione promozionale e da un'attenzione quasi esclusiva alla competitività del prezzo per misurino. Di conseguenza, anche sul fronte assortimentale e dello spazio a scaffale l'allocazione segue principalmente dei criteri di efficienza e non di sviluppo del fatturato.

Segmento	Quota a volume*	Quota a valore*	Quota a scaffale*	Quota di referenze*
Premium	33%	43%	29%	30%
Convenienza	67%	57%	71%	70%

***Elaborazione P&G su dati Nielsen Trade Panel, ultimi 6 mesi terminanti a Settembre '20.**

A parità di performance, il minor costo per misurino è un'ottima notizia per il consumatore. Ma nell'ipotesi in cui il minor costo per misurino comportasse una minore performance, allora il risultato potrebbe essere anche per lui meno appetibile. Infatti, per contrastare un'efficacia non soddisfacente del detersivo, il consumatore normalmente interviene aumentando la quantità di detersivo per lavaggio (vedremo a breve quanto il problema del sovraddosaggio sia rilevante in questa categoria); utilizzando degli additivi; aumentando la temperatura di lavaggio; rilavando i capi che eventualmente non risultassero sufficientemente puliti dopo il ciclo di lavaggio. Tutti questi comportamenti compensativi hanno un effetto negativo per il consumatore proprio nell'area della convenienza. In Italia, in media una famiglia spende in un anno 34€ per acquistare detersivi per lavatrice[23]. In uno studio europeo[24] si è evidenziato che il risparmio ottenibile da un abbassamento della temperatura di lavaggio da 40° a 20°C permetterebbe una riduzione

23 Dati GFK TSSP (Total Single Source Panel).

24 Joseph Barbara: Cold wash – the cool and modern way to launder.

del consumo di energia pari al 60%, quantificabile in circa 14€ l'anno per ogni famiglia italiana, oltre a risparmiare a livello europeo l'equivalente di 11TWh di energia (quanto prodotto da una centrale nucleare in un anno). L'ipotesi diventa ulteriormente più negativa in termini di esborso del consumatore nel caso in cui i capi vengano rilavati, aumentando il numero dei cicli di lavaggio.

Questi rimedi messi in campo dal consumatore per contrastare una minore performance del prodotto diventano inoltre delle criticità in prospettiva ambientale:

– l'innalzamento della temperatura di lavaggio è il principale hotspot di categoria;
– il sovraddosaggio è un altro dei più rilevanti hotspot di categoria;
– il rilavare i capi aggiunge all'evidente impatto di cicli non necessari, la problematica di ulteriore rilascio di microplastiche contenute in alcuni capi di origine sintetica che si verifica a ogni lavaggio.

In questo scenario, appare evidente che l'elemento di performance del prodotto, in particolare a basse temperature, possa rappresentare un fattore indispensabile per ottenere un vero risparmio per il consumatore e per ridurre l'impatto sull'ambiente. Ampliare i criteri di valutazione da considerare nell'acquisto può rappresentare un'opportunità per la sostenibilità a tutto tondo.

2) In un panorama di erosione del valore, c'è stata una grandissima innovazione che ha permesso di mitigare la perdita di valore: il detersivo per lavatrice monodose. Questa nuova forma di prodotto introdotta da P&G in Italia nel 2010, univa l'efficacia della marca leader a una praticità e semplicità di dosaggio senza pari. Questo prodotto veniva lanciato nel mercato con una proposizione decisamente premium. Anche altri produttori hanno successivamente deciso di entrare nel segmento,

accelerandone la crescita grazie a una maggiore possibilità di scelta per il consumatore e a una maggiore visibilità dentro e fuori i punti vendita. Le continue innovazioni di prodotto e di comunicazione stanno portando il segmento a uno sviluppo importante per le prospettive future della categoria.

Basti pensare che nel Regno Unito il detersivo monodose ha raggiunto una quota di mercato del 35% (rispetto a una quota del 13% in Italia[25]) e che il posizionamento di prezzo per lavaggio consente una profittabilità del segmento superiore alla media di categoria.

Anche in ottica di CMS, il detersivo per lavatrice monodose rappresenta una grande opportunità. In uno studio europeo pubblicato da AISE[26], su 4500 intervistati, emerge che solo il 44% dei consumatori usi un misurino. Questo genera un problema di sovraddosaggio, particolarmente rilevante per i detergenti liquidi. In uno studio europeo commissionato da P&G[27] e che copre Regno Unito, Francia, Germania e Russia, emerge i consumatori superano la dose raccomandata dei detergenti liquidi del 20%. Nella gestione di una qualsiasi categoria, il sovradosaggio è un problema articolato, anche perché educare i consumatori in quest'area non è facile, considerato che occorre cambiare abitudini acquisite nel tempo.

25 Dati di mercato IRI.

26 AISE pan-European survey 2020.

27 European P&G In-home disguised dosing study (FR, GE, UK, RU) in collaborazione con IPSOS 2019.

AISE ha lavorato molto in quest'area ottenendo dei risultati importanti, soprattutto nel momento in cui lo sforzo di comunicazione era più necessario: in occasione delle fasi di compattazione dei detergenti per lavatrice (in 20 anni la quantità di detergente per misurino si è dimezzata[28]).

L'intervento di AISE testimonia il senso di responsabilità da parte dei produttori di Detergente, considerato che educare il consumatore a un dosaggio corretto ha un potenziale impatto negativo sul volume e quindi sul valore delle categorie.

3) Anche se il packaging risulta raramente tra i primi hotspot, tuttavia questo ha una notevole rilevanza percepita per i consumatori. Un obiettivo che andrebbe sempre considerato nel CMS è quello della valorizzazione dei prodotti improntati alla logica del "reduce, reuse, recycle": che riducano il packaging non essenziale, la quantità di plastica vergine o che siano riutilizzabili o riciclabili. Lo stesso vale per i prodotti con derivati dalla cellulosa provenienti da foreste gestite in modo responsabile. Questo approccio intenzionale dovrebbe allargarsi dal packaging ai materiali di merchandising utilizzati in negozio. Vedremo nel paragrafo dedicato alle tattiche alcuni suggerimenti a riguardo.

Sulla base di quanto appena espresso, tra le molte opzioni disponibili in base allo studio della Scuola Superiore Sant'Anna, i due partner potrebbero quindi articolare un piano di sostenibilità orientato attorno agli hotspot di: a) temperatura di lavaggio; b) quantità di prodotto per lavaggio; c) packaging.

I trend di business, qui descritti in modo molto basico, evidenziano: 1) l'opportunità di sviluppare una campagna di educazione che possa creare fidelizzazione e valore all'insegna, sottolineando al consumatore l'importanza della performance a basse temperature; 2) una strategia che miri a sviluppare il detersivo monodose; 3) una strategia che incentivi i fornitori ad adottare

28 AISE compaction of household laundry detergents 1997-2017 – published in January 2019.

un packaging sempre più sostenibile, valorizzando queste caratteristiche a scaffale o in comunicazione.

Fase 4: gli obiettivi. Questa è una fase che nel CMS assume un'importanza superiore rispetto alla consueta pratica del Category Management. In quest'ultimo, non sempre si esprimono in modo esplicito dei target numerici che rappresentino la definizione di progetto di successo a valle del processo. Nella pratica la valutazione si fa a volte *ex post*, confrontando l'andamento della categoria rispetto all'Insegna e alla categoria nel mercato.

Nel CMS sarà invece particolarmente importante esprimere degli obiettivi numerici chiari, per lo meno in ambito ambientale e sociale. Questo per tre motivi, oltre a quello ovvio del dotarsi degli strumenti di valutazione finale del progetto: 1) un obiettivo ambizioso potrebbe anche essere comunicato ai consumatori in chiave proattiva, per coinvolgerli nel progetto, creando quel circolo virtuoso tra obiettivi ambientali/sociali ed economici che sono l'essenza del CMS; 2) un distributore potrebbe aggregare alcuni risultati ottenuti nei diversi progetti di CMS e dare una visione d'insieme dell'impatto ottenuto dell'insegna da integrare nel proprio bilancio non finanziario o nelle proprie comunicazioni esterne sul tema; 3) il dimensionare la portata dei risultati può rappresentare la miglior sintesi sull'impegno dei partner a conseguire risultati importanti in ambito ambientale e sociale.

Rimanendo sulle misure in campo ambientale/sociale, alcuni obiettivi del CMS sono più semplici da calcolare e il lavoro fatto dalla Scuola Superiore Sant'Anna si dimostra preziosissimo. Ad esempio, si possono calcolare la riduzione nell'uso della plastica vergine e stimare quindi l'impatto a livello di CO_2 risparmiata. Si possono dare delle percentuali di materiali derivanti da polpa di cellulosa di provenienza da fonti certificate. I partner potrebbero darsi degli obiettivi di compensazione, quali la numerica di alberi da piantumare e stimare quindi la CO_2 eliminata rispetto a coefficienti standard.

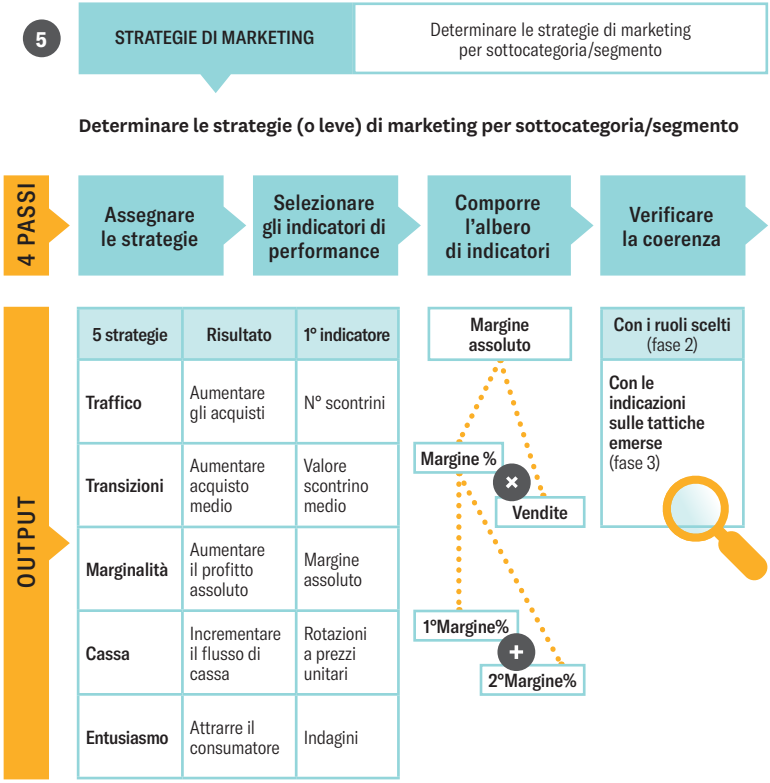
Facciamo presente che ci sono misure che è difficile stimare. Ad esempio, è molto articolato il calcolo dell'impatto di un piano volto ad educare i consumatori a fare il bucato a basse temperature. Ma la difficoltà di misurare in modo preciso il risultato ottenuto su un importante hotspot, non è una giustificazione per non cimentarsi nella sfida. In questo caso, i partner dovranno definire un obiettivo che possa fungere da indicatore del successo del piano. Questo potrebbe concretizzarsi ad esempio nel numero di persone che dichiarassero di aderire a un'iniziativa strettamente collegata al piano di educazione. Oppure nel numero di consumatori che decidessero di acquistare una lavatrice ad alta efficienza energetica in virtù di un piano di shopper marketing appositamente creato.

Nel nostro esempio, i partner potrebbero definire i seguenti obiettivi:

Business	**Ambientale**	**Sociale**
Fatturato +x%	Plastica vergine: -y%	
Crescita margine >crescita fatturato	Volume di prodotto: -zt	Numero di clienti coinvolti in una (ipotetica) campagna di educazione
	Quota % di prodotti con packaging riciclabile e/o cellulosa legnosa certificata FSC	
	Numero di alberi ripiantati attraverso campagne di marketing e conseguente CO_2 risparmiata	

Come chiarito nella premessa dello studio, anche per la scelta finale degli obiettivi è sempre il Distributore che guida, prendendo la decisione finale come sintesi delle proposte che emergono dallo studio e dalle sue raccomandazioni non vincolanti.

Fase 5: le strategie di Marketing. Nella terza fase, la valutazione della performance, si sono identificate le basi di un piano di successo del CMS e nella fase 4 si sono definiti gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Nella fase 5 si modulano le strategie che permetteranno al distributore di raggiungere tali obiettivi.



Solo a scopo esemplificativo, sulla base di quanto introdotto durante la terza fase, la sintesi delle strategie potrebbe essere raccolta nella tabella successiva:

Segmento	**Ruolo strategico**	**Opportunità per la sostenibilità economica**	**Opportunità per la sostenibilità ambientale/sociale**
Liquidi	Traffico Cassa	Aumentare gli acquisti Incrementare la quota dei premium	Valorizzazione della performance a basse temperature Packaging più sostenibili
Polveri	Servizio	Ottimizzare	Valorizzazione della performance a basse temperature Packaging più sostenibili
Monodose	Transazioni marginalità, cassa, entusiasmo	Esplodere	Corretto dosaggio Valorizzazione della performance a basse temperature Packaging più sostenibili

Fase 6: la definizione delle tattiche. Diversamente dal CM, tipicamente focalizzato a fornire raccomandazioni sulle sole variabili del retail mix, il CMS richiede necessariamente un approccio più olistico. Sicuramente il retail mix muove alcune delle leve più potenti per ottenere risultati di business, tuttavia nel CMS questo deve essere orchestrato armonicamente con una strategia di comunicazione che stimoli un circolo virtuoso di educazione alla scelta e all'uso dei prodotti di categoria. Se nella chimica (Cura Casa e Cura Persona), più dell'80% dell'impatto ambientale si sviluppa nella fase di utilizzo dei prodotti, è evidente che un piano integrato di comunicazione-retail mix sia assolutamente indispensabile.

Tattiche	Ruolo per la sostenibilità	
	Valoriale	Funzionale
Comunicazione allo shopper	- Comunicazione a scaffale e fuori scaffale che possa educare il consumatore e/o informarlo sulle campagne ambientali e sociali - Focalizzare l'attenzione sulle priorità di sostenibilità identificate	- Comunicazione informativa volta a evidenziare le iniziative dell'insegna nell'area della sostenibilità
Assortimento	- Premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore	- Inserire i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore
Scaffale e fuori scaffale	- Premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore - Utilizzo anche delle testate per evidenziazione/educazione allo shopper	- Evidenziazione a scaffale dei segmenti/lanci a minor impatto ambientale (link con scelte assortimentali)
Promozioni	- Premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al Life Cycle Assessment e/o rilevanti per il consumatore (frequenza ed educazione) - Creare evidenziazioni in store eco-friendly e con l'utilizzo di display riciclabili	- Volantini dedicati e/o area del volantino dedicata ai segmenti/lanci con minor impatto ambientale

Tattiche	Ruolo commerciale			
	Destinazione	Routine	Completamento/ Servizio	Emozionale
Assortimento	- Ampio - Profondo	- Profondo - Selettivo	- In media	- Basso
Promozioni	- Aggressive	- In media - Di prezzo	- Inesistenti	- Solo extra display
Merchandising	- Differenziate - Posizione primaria	- Efficienza - Posizione media	- Posizione secondaria	- Posizione primaria - Doppia esposizione - Extra display
Prezzo	- Basso	- Media di riferimento	- Alto	- Premium
Servizi alla Vendita	- Elevati	- Vari in funzione della merceologia	- Bassi se intesa come "Convenience"	- Medi

Nella pratica nel CM, l'area del "prezzo" non è mai neanche discussa. Riteniamo che questo sia un bene per evitare interferenze indebite e raccomandiamo che questo approccio sia confermato nel CMS.

Comparando le tabelle approntate dalla SDA Bocconi, è evidente che il ruolo commerciale attribuisca una priorità alla singola categoria in una logica di portafoglio, mentre il ruolo per la sostenibilità fornisca una chiave di interpretazione delle scelte di retail mix e di comunicazione.

CMS: UN APPROCCIO OLISTICO

Nella nostra esperienza, il passaggio a un approccio olistico integrato può rappresentare una grande novità del CMS. Questo perché richiede la collaborazione tra funzioni aziendali che non sempre agiscono in modo orchestrato. Un approccio sinergico tra Marketing, Category, Acquisti e Rete Vendita online e offline potrà di per sé rappresentare una garanzia di performance rispetto a tutti gli obiettivi prefissati.

Ricordiamo che stiamo ipotizzando che nel progetto di CMS l'Insegna scelga di assegnare alla categoria Detergenza Bucato un ruolo di "*routine*" in ambito commerciale e "*valoriale*" nell'area della sostenibilità; l'obiettivo dell'insegna in ambito commerciale è quello di far crescere il valore della Categoria in modo profittevole; gli hotspot selezionati come prioritari nella prima fase della partnership fanno riferimento alla riduzione della temperatura di lavaggio, a un corretto dosaggio e alla riduzione dell'impatto del packaging.

Per soddisfare il consumatore, è importante riuscire a identificare un messaggio accattivante e di facile comprensione che sia in grado di educarlo a un consumo responsabile, focalizzandolo al tempo stesso sulle performance dei prodotti e rimarcando anche l'impatto reale che egli può dare in termini di sostenibilità grazie a un corretto utilizzo degli stessi.

Una volta definito il giusto messaggio, si deve stabilire poi la modalità migliore per trasmetterlo tenendo a mente le cinque strategie di marketing identificate nei capitoli precedenti e che possiamo riassumere in due macro classificazioni:

– *Tattiche da porre in essere all'esterno del punto di vendita* (es. comunicazione social, influencer marketing, CRM): l'obiettivo è di attrarre il consumatore cogliendo la sua attenzione e trasmettendogli consapevolezza sulla corretta scelta di prodotto da fare per assicurarsi un consumo responsabile nella fase di utilizzo;
– *Tattiche da porre in essere all'interno del punto di vendita* (es. scaffale, extra visibilità, promozioni, assortimento): strategie volte a creare discontinuità e visibilità all'interno del punto di vendita per indirizzare il consumatore su una scelta più consapevole.

Daniel Kahneman[29] ha dimostrato che, nel 95%[30] dei casi, le scelte che facciamo sono fortemente influenzate dall'abitudine. Questo vale anche per le decisioni che prendiamo durante la "spesa". L'informazione può rappresentare un importante catalizzatore per un cambiamento di comportamento e per l'adozione di pratiche più sostenibili.

Sia che lo shopping avvenga online, tramite lo smartphone o altro dispositivo, sia che avvenga in un punto di vendita tradizionale, l'esperienza per il consumatore deve essere sempre la stessa, senza soluzione di continuità e immediata. In questo senso, è sempre più importante riuscire a veicolare il messaggio secondo i meccanismi della cosiddetta "omnicanalità": oltre i 2/3[31] dei consumatori effettua acquisti tramite canali diversi.

---

29 Punto di riferimento delle Scienze Comportamentali e primo psicologo a vincere il Nobel per l'Economia.

30 Daniel Kahneman, *Pensieri Lenti e Pensieri Veloci*.

31 Studio P&G.

L'omnicanalità è un approccio integrato che unifica i punti di contatto tra i diversi canali durante lo shopping per permettere un'esperienza coerente (tra i vari canali) e comoda.

Al giorno d'oggi i consumatori digitali si aspettano che la shopping experience scorra senza intoppi da un device a un altro e da un luogo (location) a un altro. Lo shopping del consumatore è dinamico, accessibile e ininterrotto, e l'omnicanalità è il sentiero per costruire un percorso orchestrato. Diventa quindi assolutamente prioritario definire delle strategie di marketing e comunicazione che possano funzionare sia sui canali online sia sui canali fisici dei retailer tradizionali.
La modalità con cui si decide di raggiungere il consumatore è una componente essenziale – sfruttando l'omnicanalità, attraverso le diverse leve del marketing mix è necessario catturare la sua attenzione nei momenti in cui è maggiormente ricettivo, così da massimizzare l'efficacia del messaggio.

LA COMUNICAZIONE

Il messaggio deve essere coerente, semplice e omogeneo tra i vari canali in cui si articola, e svilupparsi da un unico concetto comunicativo di fondo, che abbracci e si adatti a tutti gli hotspot di sostenibilità per dimostrarsi di immediata comprensione agli shopper.

Poiché l'insegna dovrebbe mirare ad applicare il CMS a un portafoglio di categorie importanti in ottica di sostenibilità, la struttura narrativa della comunicazione dovrebbe fare riferimento alla comunicazione corporate del distributore. Questo renderà coerente e quindi più semplice il messaggio per il consumatore e al tempo stesso rafforzerà l'equity dell'insegna in ambito sostenibilità. Per fare un esempio, la campagna di Coop "Una buona spesa

può cambiare il mondo" è un ottimo esempio di una comunicazione coerente e versatile. Con l'obiettivo di raccontare temi urgenti e cruciali del nostro presente, che sono peraltro al centro dell'impegno sociale promosso dall'insegna, Coop vuole lanciare una vera e propria sfida ai propri consumatori convincendoli che sono le aspirazioni più alte che spingono le persone al cambiamento.

La campagna ha l'obiettivo di coprire diverse tematiche sociali e ambientali in modo tale da premiare prodotti che non solo siano sicuri per noi, ma che tutelino i diritti dei lavoratori, che garantiscano il benessere degli animali e del pianeta – piccoli gesti che, nel momento in cui diventano comuni, possono spingere verso il cambiamento anche chi produce e chi vende.

Infatti, la campagna racconta di un carrello della spesa che si libera delle catene e porta il cambiamento fuori dal supermercato. Lo fa contribuendo a limitare l'uso della plastica non riciclabile, preferendo le filiere sostenibili, non alimentando lo sfruttamento, intervenendo a difesa del mare e dei pesci e riducendo gli effetti del cambiamento climatico.

Coop non si limita a parlare delle performance dei propri prodotti, ma vuole mostrare il suo impegno nei confronti della comunità.

Da un punto di vista operativo, la campagna si concretizza in:

- **Strategia out-of-the store**: la messa in onda di uno spot diffuso sulle principali reti televisive in versioni da 60, 30, 15 secondi e in un formato lungo esclusivo per circuito cinema e web;
- **Strategia in-store:** sono state realizzate numerose iniziative di sensibilizzazione rivolte alle comunità e ai cittadini per l'adozione di comportamenti più sostenibili – prima fra tutti lo stop alla vendita di plastica monouso grazie al quale sono state risparmiate 433 tonnellate di plastica.

L'iniziativa ha avuto un successo comunicativo straordinario: con 3,7 mln di visualizzazioni, lo spot è risultato il video commerciale più popolare su YouTube in Italia nel periodo otto-

bre-dicembre 2019. L'esempio di Coop dimostra che lo sviluppo di un'iniziativa che caratterizzi l'equity dell'azienda permette di rendere una campagna profondamente efficace, iconica e fortemente riconoscibile in tutte le possibili declinazioni.

È nostra convinzione che la quasi totalità delle comunicazioni "corporate" della distribuzione si possano declinare perfettamente all'area della sostenibilità a partire da "Ripartiamo insieme" o da "Noi scegliamo i prodotti migliori. Tu scegli di aggiungerli alla spesa" o da "Più la conosci, più ti innamori" per menzionare le campagne di posizionamento dei più grandi distributori in ambito grocery. Tutte queste campagne hanno o possono trovare una declinazione anche nell'area della sostenibilità e possono quindi creare quel legame sinergico con il CMS.

Questo principio è altrettanto valido per il modello operativo del CMS: anche in questo caso, infatti, lo sviluppo di un unico concetto educativo che copra tutti i possibili hotspot di sostenibilità nelle categorie merceologiche di riferimento rende più semplice e immediata l'implementazione del CMS da parte del distributore nei punti di vendita.

Volendo usare come riferimento sempre la categoria della Detergenza Bucato, immaginiamo di voler educare lo shopper a un consumo responsabile dando priorità a tre principali azioni che possono essere compiute dal consumatore, ottenendo un grande impatto a livello ambientale: 1) lavaggio a basse temperature 2) corretto dosaggio del prodotto e 3) corretto riciclo della confezione.

L'obiettivo potrebbe essere perseguito mediante l'implementazione di una campagna unica, che abbracci i tre hotspot di sostenibilità da porre in essere. Il messaggio comunicato è facilmente comprensibile e invita in maniera chiara lo shopper a porre in essere le azioni desiderate (c.d. "call to action"), sensibilizzandolo sul perché farlo.

Per portare in vita una campagna olistica, è fondamentale attivare le leve del marketing mix in modo coerente rispetto al concetto principale della campagna, tenendo a mente l'obiettivo e il ruolo specifico di ognuna delle leve:

STRATEGIA OUT-OF-THE-STORE

– *Piano digital/social*: l'obiettivo è quello di creare consapevolezza e rendere popolare un comportamento sostenibile.
  - *Viral plan:* dare vita a una campagna educativa sfruttando gli influencer locali/ambasciatori locali del marchio leader per comunicare un messaggio e una call to action che diventi virale.
  - *CRM targettizzato:* modulazione e invio di una comunicazione differenziata in base alla sensibilità al tema della sostenibilità del target.

STRATEGIA IN-STORE

– *Comunicazione in-store:* secondo studi di settore condotti da P&G, esiste una significativa distanza tra la volontà del consumatore di acquistare un prodotto sostenibile e l'effettivo acquisto di un prodotto sostenibile. Per colmare questo gap, è fondamentale:
  - Discontinuità: creare degli elementi di discontinuità all'inter-

no del punto vendita per aiutare il consumatore a identificare le scelte più sostenibili;
- Performance: rassicurare lo shopper comunicando le ottime performance dei prodotti realmente sostenibili o sollecitarlo a valutare i prodotti in uso dallo stesso consumatore su nuovi parametri (ad es. lavaggio a basse temperature);
- Impatto: visualizzare l'impatto sull'ambiente del singolo consumatore nel portare avanti delle scelte sostenibili.

LE PROMOZIONI

La categoria Detergenza Bucato è fortemente promozionata. La qualità dell'esecuzione della promozione è un elemento essenziale per massimizzare le vendite della categoria promozionata. L'esito della promozione dipende da alcuni fattori principali:
1. L'attrattività dei prodotti posti in promozione;
2. Il prezzo degli articoli in promozione;
3. La visibilità della promozione fuori dal negozio;
4. La visibilità della promozione nel negozio.

Nel CMS si possono offrire delle opportunità in più per differenziare le promozioni e per fornire potenziali benefici incrementali al consumatore nella valutazione dell'acquisto.

Ad esempio, l'attrattività dei prodotti selezionati per la promozione di detersivi per lavatrice monodose potrebbe aumentare spiegando che permettono un più corretto dosaggio, e che pertanto possono essere un mezzo per ridurre l'impatto ambientale. Inoltre il Distributore potrebbe creare più spazi a volanti-

no per i prodotti con un packaging particolarmente sostenibile. L'evidenziazione di benefici rilevanti in ottica di sostenibilità non può che dare maggior valore agli acquisti per i consumatori.

L'Insegna può incrementare lo spazio o il numero delle attività promozionali dedicate a tematiche ancorate alla sostenibilità e va comunque approfondito il tema di un corretto mix promozionale tra volantino, CRM e attività espositive fuori scaffale in negozio.

La teatralizzazione all'interno del punto vendita può essere un importante catalizzatore di un cambiamento di abitudine e dovrebbe massimizzare l'extra visibilità della categoria con materiali 100% riciclabili, con massime percentuali di materia riciclata e con soluzioni più eco-compatibili (quali la stampa ad acqua), l'assenza di plastificazione del cartone e l'assenza di componenti multimateriali di difficile disassemblaggio, che rendono più complicato il corretto smaltimento del materiale di visibilità alla fine dell'attività promozionale.

Volantino	Teatralizzazione

Infine, ogni progetto e partnership di CMS dovrebbe ambire a utilizzare materiali con un impatto ambientale significativamente ridotto. Questo obiettivo potrebbe realizzarsi anche attraverso l'utilizzo di materiali nuovi e maggiormente sostenibili. Ad esempio, il *grass paper* sembra a oggi molto promettente in quanto permette di sostituire una quota importante di polpa di cellulosa con fibre estratte da erba.

Altre soluzioni possono ambire al riutilizzo delle strutture espositive "permanenti" o all'uso di schermi digitali per sostituire una comunicazione stampata. Questi strumenti vanno assolutamente considerati, valutandone però l'impatto in una *logica* di LCA in quanto possono ridurre l'impatto ambientale, ma solo se vengono utilizzati per numerosi cicli promozionali.

L'ASSORTIMENTO E LO SCAFFALE

Tra le tattiche dei negozi fisici, la definizione dell'assortimento è tra le più importanti in quanto lo spazio disponibile impone una numerica ideale di referenze da proporre agli shopper.

L'esplosione dell'e-commerce sta portando un significativo ripensamento delle strategie assortimentali. Attraverso i Market Place, l'assortimento può diventare virtualmente infinito, rendendo lo "scaffale" (la navigazione del sito e l'organizzazione del suo contenuto) una variabile ancora più determinante.

Nel CMS la sfera della sostenibilità ambientale e sociale deve essere sinergica con quella economica. Diversamente da insegne come NaturaSì che fanno del proprio posizionamento naturale-salutistico l'elemento assolutamente caratterizzante della propria equity, un'insegna generalista deve ambire a soddisfare una base estremamente ampia di consumatori e non solo coloro che sono sensibili a tematiche ambientali e sociali.

La logica che sottende al successo quindi non cambia: è fondamentale mettere al centro il consumatore e le sue necessità. Bisogna conoscere i propri consumatori (attuali e potenziali) e, con la loro autorizzazione, profilarli in modo da poterli soddisfare meglio dei propri concorrenti.

Saranno quindi le normali tecniche di analisi, studio e di ricerca del CM a guidare anche l'orchestrazione dell'assortimento e dello scaffale. Non ci soffermeremo quindi a evidenziare gli strumenti per formulare una raccomandazione assortimentale o di scaffale vincente, a cominciare da un albero decisionale con

solide radici. Queste le diamo per assunte: sono indispensabili. Ci focalizzeremo invece sempre più sulle considerazioni che il CMS comporta.

Sempre più consumatori sono sensibili al tema della sostenibilità e vogliono (o vorrebbero) fare delle scelte a minore impatto quando aggiungono un prodotto nel carrello della spesa. Sembra esserci anche consenso sul fatto che questa variabile diventerà sempre più determinante in futuro. Quindi, coloro che prendono le decisioni assortimentali devono essere sempre più preparati sul tema in modo da poter effettuare le giuste scelte in modo equilibrato e prospettico.

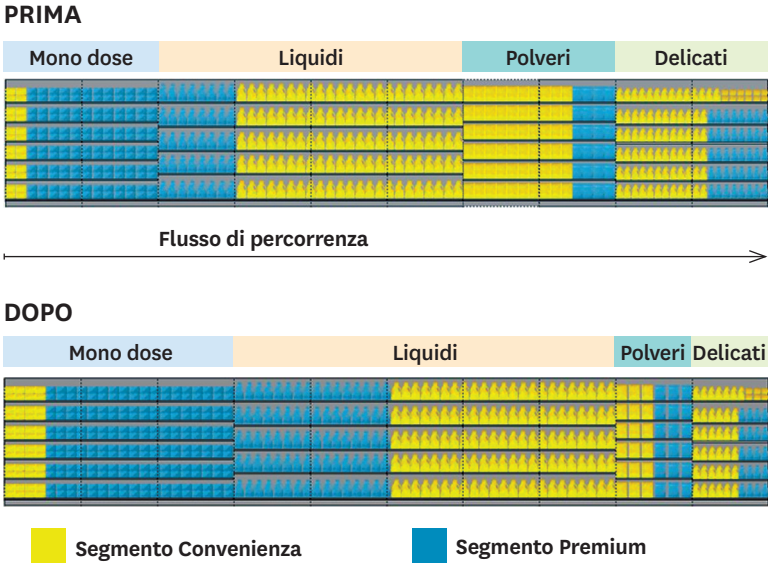
L'analisi degli hotspot di categoria e la formulazione delle aree su cui soffermarsi fornisce quindi la chiave scientifica per aggiungere ulteriori variabili in una valutazione assortimentale sempre più intelligente e ben coordinata con una comunicazione mirata.

Nel caso della Detergenza Bucato che abbiamo descritto, le soluzioni potrebbero suggerire di:

a) Coniugare la scelta assortimentale, privilegiando i prodotti che abbiano caratteristiche e posizionamento nell'area della performance in particolare nell'area del pulito a basse temperature. Questa scelta sarebbe coerente con la campagna di comunicazione e sensibilizzazione messa in atto dall'Insegna e con potenziali campagne di coinvolgimento/fidelizzazione del consumatore come già descritto.
b) Un assortimento più ampio e più profondo nel segmento dei detersivi per lavatrici monodose da posizionare con la significativa visibilità a scaffale risponderebbe perfettamente all'opportunità di un dosaggio più corretto, riducendo l'impatto ambientale del detersivo usato in eccesso, ma portando valore e profittabilità alla categoria. Se opportunamente comunicata, questa leva ambientale può costituire un ulteriore acceleratore della considerazione dei consumatori. Inoltre molti dei prodotti che ricadono in questo segmento hanno una proposizio-

ne già efficace per il lavaggio a basse temperature, apportando un potenziale impatto positivo su entrambi gli hotspot.

c) Una maggiore visibilità offerta ai prodotti con un packaging sostenibile unita al consiglio agli shopper di considerare questa informazione al momento della scelta può creare quella tensione positiva che stimoli le aziende ad accelerare verso soluzioni più sostenibili.



Esempio di una possibile riallocazione degli spazi in base alle opportunità discusse in un progetto di CMS, senza modificare la sequenza dei segmenti: fatta salva la tenuta a scaffale delle rotazioni, vengono privilegiati i segmenti più potenziali in ottica di business e di impatto ambientale.

Le stazioni di ricarica

Nella valutazione assortimentale, si potrebbe considerare l'uso di "stazioni di ricarica"di detersivi da bucato. Si tratta di una soluzione per la quale il consumatore acquista una bottiglia di plastica vuota e la riempie all'interno del punto vendita con del detergente sfuso. L'intento è ovviamente quello di riutilizzare più volte la bottiglia.

La valutazione della soluzione va considerata dal Distributore sia in un'ottica ambientale che economica.

Dal punto di vista ambientale, uno studio LCA commissionato da Assocasa[32] nel 2008 ha stimato in 5-10 cicli di riutilizzo da parte del consumatore il break-even ambientale della soluzione, anche in base alla tipologia di bottiglia utilizzata e alla distanza dell'impianto di produzione dal negozio. Questo equivale a un riutilizzo della bottiglia che duri tra i 9 e i 17 mesi per una famiglia, nell'ipotesi che tale famiglia acquisti esclusivamente il detergente sfuso e che non si faccia quindi tentare da qualche promozione "imperdibile". Per le insegne che hanno già implementato questa soluzione, la lettura dei dati delle carte fedeltà potrà indicare il numero di ricariche medio effettuato dai propri consumatori e confermare o meno un impatto positivo per l'ambiente.

Dal punto di vista di business, il ragionamento è molto semplice: l'insegna valuterà la produttività dello spazio allocato alla *refill station* in termini di fatturato e profitto rispetto alla media della categoria o alla performance attesa da quello spazio se reinvestito altrimenti. Ulteriori analisi sul profilo dell'acquirente a livello di totale Insegna potranno completare il quadro dell'opportunità.

Online

All'interno dei negozi virtuali, valgono gli stessi principi, ma ovviamente con un'esecuzione specifica e orchestrata. Come anticipato, lo shopper si aspetta che la shopping experience scorra in modo totalmente fluido tra lo spazio fisico del punto vendita e quello virtuale; quindi la coerenza degli ambienti è fondamentale per facilitare gli acquisti e garantire maggiore fedeltà dello shopper all'insegna. È evidente però che, pur se coerenti, le diverse modalità di acquisto hanno delle peculiarità e quindi utilizzandole al meglio si può agire in modo sinergico.

---

32 Assocasa, 2008: Le prime esperienze di Life Cycle Analysis nel mondo della detergenza.

Relativamente al CMS nel mondo online, le aree su cui ci soffermeremo sono: l'assortimento e la navigabilità; i contenuti del sito e delle schede prodotto; la comunicazione.

a) **ASSORTIMENTO** e **NAVIGABILITÀ**: l'Assortimento racconta in modo semplice ed efficace l'ampiezza degli articoli disponibili per rassicurare lo shopper che quel rivenditore dispone di ciò che cerca. Gli shopper quando fanno acquisti online, si aspettano di trovare l'intero assortimento che troverebbero in negozio ed eventualmente di più, mai meno. Allo stesso tempo vogliono avere un'esperienza d'acquisto semplice: sappiamo infatti che se la ricerca del prodotto online necessità di più di 8/10 secondi, la probabilità che venga abbandonato l'acquisto è molto alta. Pertanto l'Insegna dovrà organizzare con attenzione tutto il sito per facilitarne la navigazione, curando le adiacenze tra categorie e, all'interno della categoria, raggruppare insieme i prodotti destinati allo stesso tipo di utilizzo. Le modalità di presentazione e ordine di visualizzazione dei prodotti, spesso come risultato di una search all'interno della categoria, oggi seguono diverse logiche:
   – ordine in base alla popolarità-ordinato cioè in base al venduto dell'insegna in ambito onmicanale;
   – ordini alfabetici o di scala prezzo;
   – ordini che seguono logiche di produttività per il rivenditore.

Solo il primo tipo risponde ai criteri rilevanti per lo shopper, e quindi semplifica la navigabilità e la ricerca dei prodotti.

La novità del CMS è quella di poter organizzare la categoria secondo le logiche aggiuntive di sostenibilità che lo shopper potrebbe voler seguire (prodotti che meglio rispondono agli hotspot identificati, come il detersivo per lavatrice monodose, per un più corretto dosaggio), comunicando allo shopper i principi dell'ordinamento al fine di sensibilizzarlo (educazione) a espandere il proprio set di considerazione verso delle scelte più consapevoli. Il retailer potrebbe infine modificare l'algoritmo di Search per privilegiare le alternative più sostenibili.

Quindi, come risultato, potrà trovare nella parte superiore della pagina i prodotti che meglio rispondono ai requisiti di minor impatto ambientale. Questa presentazione dei prodotti, in linea con le aspettative dello shopper, faciliterà la conclusione dell'acquisto, e farà crescere il valore di tutta la categoria.

Gli Shopper apprezzano di essere indirizzati all'acquisto di certe referenze da parte del retailer, quando le scelte suggerite semplificano la loro esperienza d'acquisto e/o sono personalizzate sulle loro preferenze

PRIMA SCHERMATA
64% dei click

PARTE "NASCOSTA" DELLA PRIMA PAGINA
17% dei click

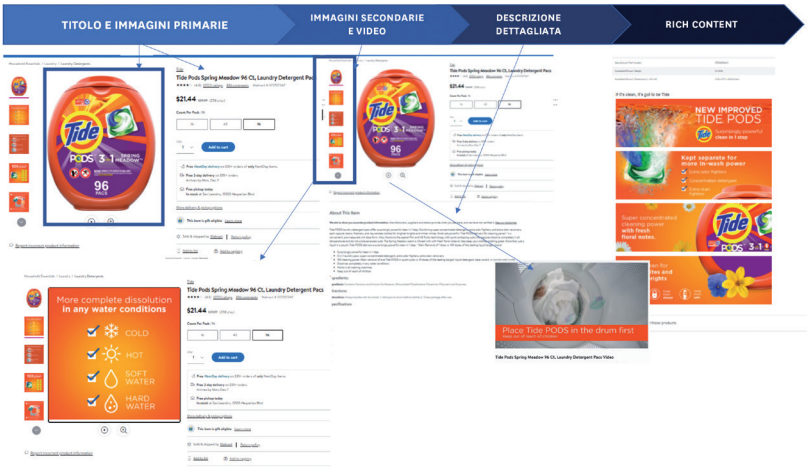
PARTE SUCCESSIVA ALLA PRIMA
Solo il 19% dei click nelle pagine successive alla prima

Modalità di navigazione rilevata (studio P&G 2016).

Un'ulteriore facilitazione alla navigazione del sito potrebbe essere quella di sfruttare i sign-post brand; i sign-post brand sono quei Marchi che per la loro popolarità e rilevanza per la maggior parte degli shopper sono riconosciuti quali simboli identificativi della categoria di riferimento. Posizionare le immagini di questi brand nel sito come identificativi della categoria aiuta a 'orientarsi' nel sito.

b) **CONTENUTI**: il Contenuto è l'informazione necessaria per: comunicare in modo efficacie che cos'è un prodotto; risolvere le barriere all'acquisto e consentire una decisione d'acquisto informata. Ogni prodotto in vendita sul sito, dovrà avere il giusto contenuto per ovviare all'impossibilità dello shopper di toccare il prodotto e di leggere le etichette per confrontarlo, come accadrebbe nell'ambiente fisico.

Oltre ai contenuti basici (Basic Content), e cioè immagini primarie e descrizione del prodotto, è fondamentale, per portare in vita il CMS, dare al prodotto dei contenuti più dettagliati (Rich Content), dove oltre alle modalità d'uso e alle immagini contestualizzate, il sito offre informazioni sull'impatto ambientale relativamente agli hotspot identificati per la categoria in esame (tornando all'esempio nella categoria Cura Bucato, si potrebbe suggerire la temperatura dell'acqua da utilizzare; la durata del ciclo di lavaggio; quantità di prodotto da utilizzare;



ecc...). Questi stessi aspetti saranno poi utilizzati anche come variabili attive negli algoritmi della Search, e potranno essere anche definiti come Filtri di ricerca, rendendo questi ultimi rilevanti per la categoria e veicolo di educazione alla sostenibilità. I filtri infatti consentono allo shopper di restringere rapidamente l'assortimento a quanto è per loro rilevante senza dover scorrere tutto l'assortimento per trovare ciò che cercano.

c) **COMUNICAZIONE**: l'ambiente online è utilizzato per raccogliere informazioni ancor prima che per effettuare un acquisto, pertanto è importante utilizzare questo ambiente per fornire informazioni ed è perfetto per educare sui temi della sostenibilità in modo più approfondito rispetto a quanto possibile nei negozi fisici. L'obiettivo è quello di avvicinare il consumatore a un uso attento delle risorse, dando allo spazio di vendita un ruolo di condivisione/educazione; ridefinendo il modo di dialogare dell'industria e del retailer con i consumatori.

   È importante quindi creare consapevolezza sul fatto che la fase di maggiore impatto sulla sostenibilità è nella fase d'uso da parte dei consumatori. Anche online si offrirà una comunicazione rilevante, coinvolgente, mai colpevolizzante verso lo shopper e sempre coerente con quanto presente nel punto vendita fisico. Si potranno usare nel sito durante l'acquisto online: banner, shop in shop, pop up e sicuramente i contenuti delle schede prodotto.

   Anche online gli shopper utilizzano schemi comportamentali ripetuti per prendere decisioni e semplificare le attività di acquisto. Pertanto queste abitudini hanno bisogno di un catalizzatore per evolversi: fornire informazioni pertinenti al momento giusto può aiutare gli acquirenti a considerare opzioni alternative e in questo caso a muoversi verso scelte più sostenibili.

IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE

Il processo di CMS, come quello del CM tradizionale, può portare i risultati auspicati se ciò che lo shopper vedrà nel punto vendita e fuori da questo sarà pienamente coerente con il processo fin qui sviluppato.

Ogni Insegna ha la propria modalità per portare le modifiche definite in sede nei punti vendita. Questo è vero sia all'interno delle proprie normali operazioni di aggiornamento assortimentale o dello scaffale, sia all'interno di un progetto di CM.

Nel CMS il Distributore potrebbe considerare l'opportunità di formare in modo più intenzionale anche parte del personale della rete Vendita ai temi della sostenibilità generali e/o di categoria. Questo potenziale investimento di tempo in formazione va attentamente valutato da parte del retailer, ma potrebbe rappresentare la svolta per un'esecuzione di qualità che duri nel tempo, per attivare ancora di più un percorso culturale di crescita di tutta l'organizzazione.

CONCLUSIONI

In sintesi il CMS ha l'ambizione di rappresentare una svolta per la sostenibilità nel mondo del Retail. Questo perché: a) coniugare la sfera del business con quella ambientale e sociale può determinare una forte accelerazione degli investimenti e generare un circolo virtuoso che si oppone a una visione della sostenibilità quale "costo necessario"; b) fondare la valutazione ambientale sull'LCA da integrare con ulteriori studi è garanzia di ottenere risultati impattanti nelle aree maggiormente rilevanti per la singola categoria e permette di concentrare gli interventi sulle aree a maggior impatto; c) la versatilità del CMS con un portafoglio di hotspot, organizzati per area di priorità, fornisce a tutte le aziende l'opportunità di integrarlo nei piani di business: il successo o meno dipenderà dalla qualità delle strategie e delle tattiche; d) la visione olistica delle leve del Marketing e Retail Mix e l'espressio-

ne quantitativa degli obiettivi possono permettere di abbattere molti dei silos interni che ancora appesantiscono la performance sia di Industria che della Distribuzione per generare una crescita a maggior potenziale; e) il percorso di formazione culturale che il CMS sottende in ambito di business e di consumatore potrebbe rappresentare un vantaggio competitivo per le aziende che lo adottassero o per l'intero sistema-Paese in un settore che per l'Unione Europea rappresenterà la maggior fonte di sviluppo economico per i prossimi decenni, lasciando al contempo alle prossime generazioni un mondo migliore.

LAVINIA ALBANESI, SONIA ANELLI, RICCARDO CALVI, DANIELA CAPPELLO, FRANCESCA DE PALMA, MARIO GALIETTI, DOMENICO MAGGI, ANJA NACHTWEY, SIMONA PALOMBA, MARIA TERESA SORRENTINO, Procter & Gamble.

CREARE VALORE CON IL CATEGORY MANAGEMENT SOSTENIBILE

Quando si decide di passare dalle buone intenzioni ai risultati, la sostenibilità diventa una sfida davvero complessa. Gli indicatori generali (carbon-footprint, water-footprint, ecological-footprint, ecc.) e le tipologie di impatto (climate change, inquinamento, perdita di biodiversità, benessere animale ecc.) sono chiari e riguardano quasi tutti i prodotti. Ma solo una analisi attenta, basata su dati e letteratura scientifica, può guidare le strategie di industria e distribuzione su quali sono le vere priorità in una specifica categoria. Sulla base di queste considerazioni e su iniziativa di Procter & Gamble Italia, nel 2020 si è costituito un team di ricerca composto da EIIS (European Institute for Innovation and Sustainability), Scuola Superiore Sant'Anna, SDA Bocconi e WWF Italia allo scopo di definire il concetto e le linee guida del CMS - Category Management Sostenibile: uno strumento utilizzabile in qualunque ambito merceologico, in grado di portare benefici all'ambiente e alla società, senza con ciò condizionare il vantaggio competitivo delle aziende.