
Report Workshop

Marketing e procurement:
strategie e tecnologie innovative per
collaborare nel segno della
sostenibilità

A CURA DI
Carlo Alberto Pratesi
Alessio Di Leo

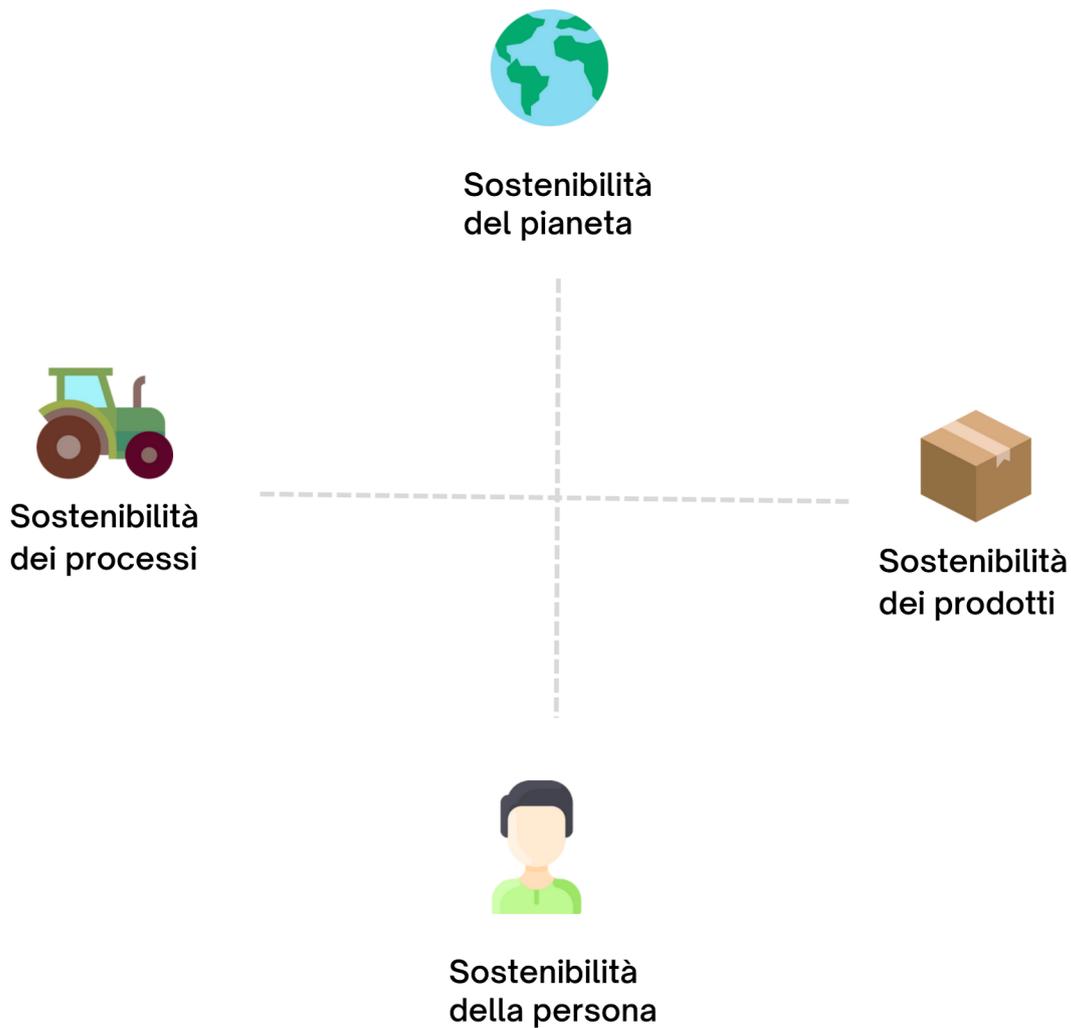


Sostenibilità: un investimento per il pianeta che avvantaggia l'azienda

Per comprendere come attuare un percorso integrato verso la sostenibilità che abbracci l'ottica di lungo periodo e coinvolga l'azienda nel suo complesso, può essere utile costruire una mappa dove sull'asse orizzontale si contrappongono (a sinistra) il "processo", ossia tutto ciò che serve per realizzare l'offerta (dalle materie prime, fino alla distribuzione passando per la produzione) e (a destra) ciò che arriva sul mercato e viene comprato dal consumatore, ossia il prodotto finito.

Nell'asse verticale c'è invece la distinzione tra le azioni orientate alla sostenibilità della persona (in basso) e quelle che puntano alla sostenibilità del pianeta (in alto). In questo modo, nel quadrante in basso a destra si collocano le azioni che hanno una ricaduta positiva sul cliente (per esempio in termini di salute, gusto, risparmio) determinando la possibilità per l'azienda di conquistare un premium price o una preferenza rispetto ai concorrenti.

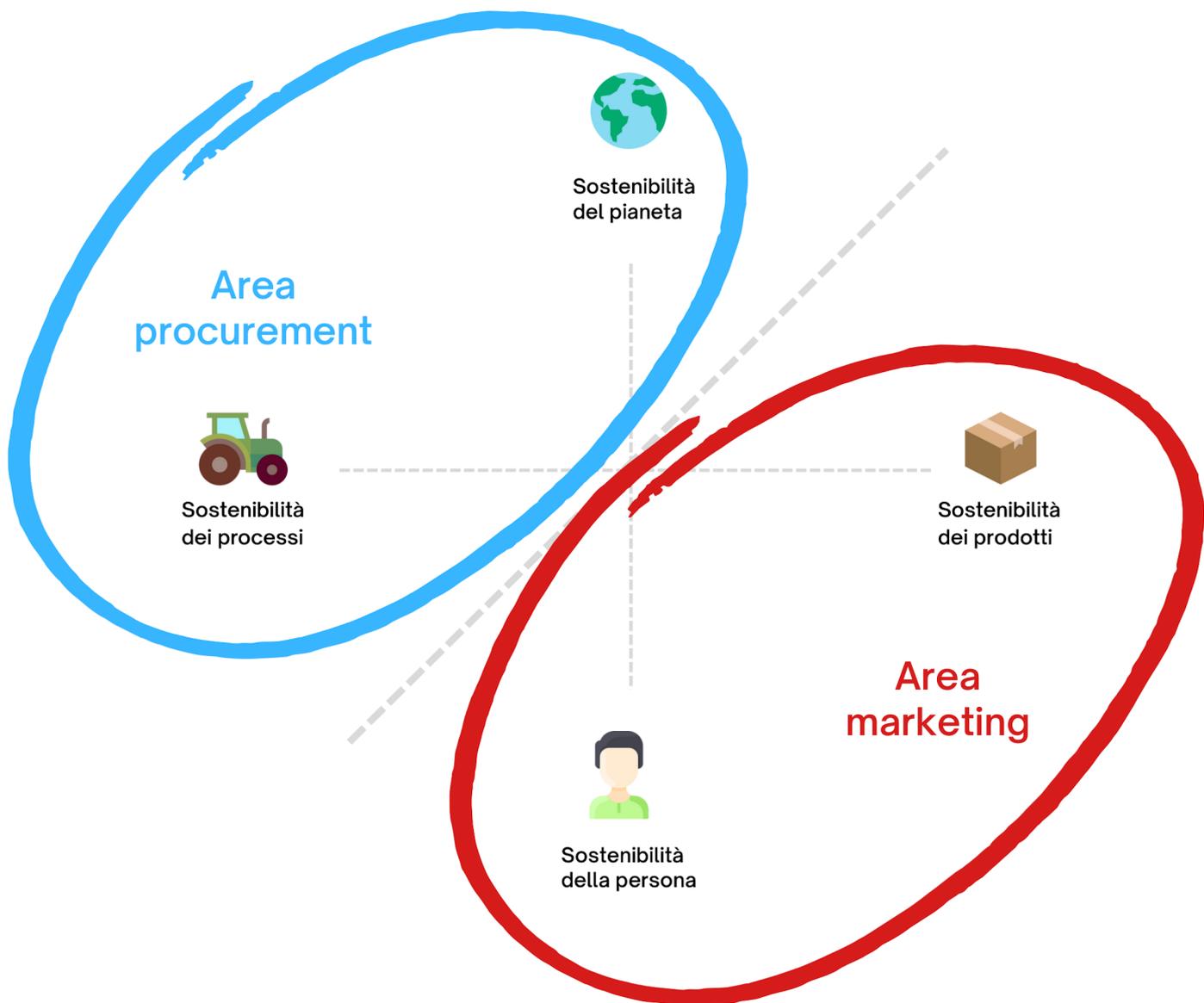
In alto a sinistra, nell'area del processo/sostenibilità del pianeta, vengono ricomprese le azioni e i comportamenti orientati al vantaggio "comune" che non offrono un valore o benefici direttamente riconducibili a chi acquista.



Il quadrante in alto a destra ricomprende le azioni che pur essendo indirizzate verso un benessere collettivo, sono facilmente visibili sul prodotto (per esempio un packaging fatto in materiale eco-compatibile). Nel quadrante in basso a sinistra si collocano le azione che riguardano il processo produttivo che in qualche modo interessano il cliente perchè ne percepisce il valore anche se non incidono necessariamente sulla qualità del prodotto. (per esempio Km.zero).

Per rendere "appetibili" dal mercato, e quindi profittevoli in termini di marketing, le attività che si collocano in alto nella mappa, contano moltissimo le certificazioni ambientali, le etichette e tutto ciò che può rendere visibile e appetibile la maggiore sostenibilità ottenuta dall'azienda, anche stimolando quei bisogni "alti" dei consumatori che Maslow classifica come "sociali" e "del sé" (autostima, rispetto reciproco, moralità, ecc.).





Rileggendo la mappa alla luce del rapporto tra marketing e procurement, si può notare le due diverse aree di influenza, dalle quali si desume la necessità, sempre più urgente, di fissare obiettivi comuni e utilizzare strumenti (soprattutto digitali) di condivisione e coordinamento.

La costellazione degli stakeholder

Se nel marketing la relazione viene generalmente concepita come un rapporto tra impresa e cliente, che metaforicamente potrebbe essere rappresentata dal tiro con l'arco (non a caso si parla di "target", ossia bersaglio), quando si opera nell'ottica della sostenibilità, non è sufficiente considerare un solo destinatario. Per ottenere un qualche risultato quasi sempre occorre coinvolgere interlocutori diversi, più o meno rilevanti, più o meno collaborativi. Ragionare in questi termini presuppone la definizione di una mappa e selezionare gli stakeholder dai quali partire.

Ed è bene sottolineare che se anche uno solo degli stakeholder rilevanti si ponesse con atteggiamento ostile, le possibilità di successo per l'azienda si ridurrebbero drammaticamente. E a poco servirebbe avere l'appoggio incondizionato di tutti gli altri.

Quindi, quelli che sono sia "rilevanti" che "ostili" vanno considerati come prioritari



Difficoltà

Nell'azienda dove lavoro non esistono due dipartimenti diversi quindi a priori cerco di fare delle scelte in partenza giustificate

Differente visione tra esigenze di mercato vs gestione economica

Ricerca dei fornitori-qualità-prezzo

sostenibilità economica- interesse marketing

Collaborazione positiva

Gara sulla realizzazione di uno spot pubblicitario ben riuscita in virtù della positiva collaborazione con fornitore specializzato che ha supportato marketing e procurement nella scelta delle agenzie e nella correttezza valutazione tecnica ed economica

Approccio su materiali promo

Selezione di un fornitore che poteva realizzare un lavoro con materiali Green ad un prezzo ritenuto in linea con l'obiettivo di saving del procurement

Negli ultimi due anni abbiamo investito su un team cross funzionale di platforming e portfolio con persone di procurement marketing e qualità. Tutte le iniziative riguardo al packaging sono valutate e guidate da questo team. Esempio positivo tra tanti il "neck through".

Modalità di collaborazione

Coinvolgimento multi-stakeholder

Il coinvolgimento multi-stakeholder è un approccio che mira a includere attivamente e coinvolgere diverse parti interessate o stakeholder in un processo decisionale o in un progetto. Gli stakeholder possono essere individui, gruppi, organizzazioni o comunità che sono direttamente o indirettamente interessati da una determinata iniziativa o hanno un impatto significativo su di essa.

Nell'esempio del World Pasta Day lo strumento è stato un workshop al quale hanno partecipato diversi soggetti della filiera, oltre ad altri stakeholder (associazioni, ricercatori, ecc.) con il pretesto di definire insieme uno scenario comune da raggiungere attraverso una fattiva collaborazione.



ECCO LE 6 TENDENZE
CHE CI AIUTANO A CAPIRE
COME SARA' LA PASTA NEL 2050

UNION FOOD 2019

Coinvolgimento dei fornitori

Coinvolgendo i fornitori nelle fasi iniziali di progettazione e sviluppo di prodotti o servizi, si ha accesso alle loro competenze e conoscenze specifiche. I fornitori possono offrire informazioni preziose sulle tecnologie più recenti, sulle tendenze del settore e sulla fattibilità delle soluzioni proposte. Questa collaborazione consente un'innovazione congiunta e può portare a prodotti o servizi di alta qualità

Molino Bianco con il progetto "Carta del Mulino" ha coinvolto tutti i suoi fornitori lungo la filiera per promuovere l'adozione di soluzioni innovative e sostenibili e costruire relazioni di fiducia con le parti interessate. Il tutto con la supervisione scientifica del WWF.

Buongrano e la Carta del Mulino

Molino Bianco e la farina di grano tenero

- Ogni anno ne acquista **240.000 TONNELLATE**
- Molino Bianco è il **PRIMO ACQUIRENTE** di farina di grano tenero **IN ITALIA**

Buongrano è il primo biscotto del Molino Bianco realizzato con farina di grano tenero da agricoltura sostenibile

Alcune regole della Carta del Mulino

- **Alterniamo le colture** per preservare il suolo
- **Dedichiamo il 3% dei campi alla coltivazione dei fiori**
- **Favoriamo metodi fisici** per la conservazione del grano

AGRICOLTORI COINVOLTI

2018 =	73
2019 =	500
2022 =	5.000

Sostenibilità, qualità e sicurezza

Molino Bianco realizza:

- **4 ANALISI AL MINUTO** su materie prime, prodotti e imballaggi.
- **120 ANALISI AL GIORNO** solo per la farina
- **100 MILA PROVE** di laboratorio all'anno.

Coinvolgimento della GDO

Il coinvolgimento della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) si riferisce all'inclusione attiva dei rivenditori o delle catene di distribuzione all'interno di un processo decisionale o di collaborazione con altre parti interessate.

Nel caso dell'alleanza Barilla, Coop e Danone (aBCD) il pretesto è stato lo sviluppo congiunto di un programma (ViviSmart) di educazione alimentare nelle scuole. Il successo dell'iniziativa (testimoniato dai risultati di una ricerca scientifica) ha consentito di cementare i rapporti (anche informali) tra i produttori (in questo caso Barilla e Danone) e i distributori (Coop Italia).



Coinvolgimento dei clienti

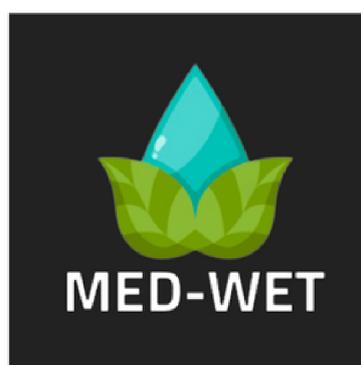
Per fidelizzare la clientela molto frammentata degli allevatori, Skretting (leader nella produzione di mangimi) si è proposto come coordinatore e patrocinatore di una campagna di sensibilizzazione sul tema del pesce allevato. Agire insieme per arginare i pregiudizi del pubblico è stata la formula vincente.



Coinvolgimento delle amministrazioni locali

Le amministrazioni locali svolgono un ruolo chiave nella gestione e nello sviluppo delle comunità, pertanto il loro coinvolgimento è fondamentale per affrontare le sfide legate al cambiamento climatico, alla gestione delle risorse, alla riduzione dell'inquinamento e alla promozione di uno sviluppo sostenibile.

Nel caso MedWet (campagna europea per la difesa delle zone umide) il coinvolgimento è avvenuto grazie all'organizzazione di eventi di edutainment che hanno dimostrato la capacità di raccogliere un pubblico vasto di potenziale interesse per l'amministrazione cittadina.



Alleanza con ONG

Finanziare progetti educativi è un modo efficace per coinvolgere le ONG. In questo caso P&G ha creato con il WWF "aule natura" in alcune scuole italiane, per avvicinare i bambini delle città ai valori della biodiversità.

COME È FATTA UN'AULA NATURA

Superficie area verde: 80 mq Gruppo classe: 25 studenti Distanziamento: 3,5 m²/studente



Qual è il problema?

Convincere che il farmaco generico è efficace come il brand

Come svincolarsi dal fornitore storico

Come coinvolgere i fornitori e renderli sostenibili

Difficoltà a coinvolgere le persone all'interno dell'azienda

Voler anticipare un'attività

Nuova partnership ostica con una terza parte

Qual è la possibile soluzione?

Educazione verso il consumatore e verso i farmacisti attraverso corsi e controllo del prodotto

Far capire al marketing che il processo di gara per i fornitori è utile per trovare altri benefici

Criteri di valutazione e graduatoria = piccola quota che l'azienda è disposta a pagare

Colazioni con roundtable
Gadget charity sostenibile

Partnership con il fornitore e condivisione di obiettivo

Coinvolgere un fornitore esterni al tavolo per fare da mediatore

Collaborare: il nuovo imperativo per raggiungere la sostenibilità

L'obiettivo della sostenibilità per le aziende non è più un'opzione: è la condizione per la loro sopravvivenza. Se fino a qualche tempo fa aver fatto qualcosa in questo ambito poteva essere un vanto, oggi non poter dimostrare un proprio impegno concreto sulla riduzione degli impatti negativi è invece un elemento di grave debolezza, anche in termini finanziari.

Ma allora, perché molte aziende non hanno ancora avviato un percorso strutturato verso la sostenibilità?

Il motivo è che - a differenza di altre importanti sfide manageriali del passato (pensiamo alla qualità totale, alla centralità del cliente o alla digitalizzazione) - in questo ambito per passare dalle buone intenzioni ai fatti servono alcune condizioni, la prima delle quali è la capacità di collaborare. Perché la sostenibilità, è bene ricordarlo sempre, non si può fare da soli.



La collaborazione per la sostenibilità deve avvenire su più fronti, in particolare:

- a. dentro l'azienda**, ossia tra le diverse funzioni: acquisti, procurement, marketing, vendite, finanza, legale, ecc. dato che le aziende devono affrontare sfide che hanno sempre implicazioni molto diverse, non riconducibili a una unica area dell'organizzazione;
- b. lungo la filiera**: sia a monte verso i fornitori che a valle verso la distribuzione e i consumatori. Sappiamo infatti che la sostenibilità non può esistere se non basata su un approccio di filiera. Prova ne è che il concetto stesso di "life cycle assessment" sul quale si basano le valutazioni (come anche gli "scope 1, 2 e 3") presuppongono una visione d'insieme che va ben oltre i confini e le responsabilità di una singola azienda;
- c. tra filiere**. Per favorire l'economia circolare (che è uno dei pilastri della sostenibilità, come è stato ben illustrato nei capitoli precedenti) è necessario trovare tutti i punti di contatto tra industrie che, anche se distanti tra loro dal punto di vista merceologico, possono fruire reciprocamente delle loro materie prime seconde o scarti;
- d. tra settori, privato pubblico e terzo**. La gran parte dei progetti di sostenibilità implicano qualche forma di collaborazione con le istituzioni, siano esse amministrazioni (che devono legiferare e rilasciare autorizzazioni) o istituti di ricerca ed educazione (università e scuola). In molti casi questa collaborazione, che può generare delle notevoli complessità, viene facilitata dall'incontro con associazioni e ONG che hanno la capacità di conciliare le istanze dei cittadini e dei consumatori con le evidenze scientifiche e la normativa. Non da ultimo, anche il settore dei media può dare visibilità, rallentare o accelerare significativamente qualunque processo trasformativo che coinvolga l'opinione pubblica.

Come evolve il rapporto marketing-procurement? (risponde Chat GPT)



Il rapporto tra marketing e procurement sta evolvendo in modo significativo negli ultimi anni. Tradizionalmente, queste due funzioni aziendali erano considerate separate e spesso operavano in modo indipendente l'una dall'altra. Tuttavia, con l'avvento delle nuove tecnologie e l'evoluzione del panorama aziendale, si è verificata una maggiore convergenza tra marketing e procurement per ottenere risultati migliori e raggiungere gli obiettivi aziendali in modo più efficiente.

Una delle principali tendenze che sta influenzando il rapporto tra marketing e procurement è l'enfasi sulla collaborazione e sulla condivisione delle informazioni. Le aziende si rendono conto che una migliore comunicazione e collaborazione tra queste due funzioni può portare a una maggiore coerenza nella gestione dei fornitori, una migliore comprensione delle esigenze dei clienti e un processo decisionale più informato. Inoltre, il coinvolgimento del procurement fin dalle prime fasi del processo di marketing consente di considerare gli aspetti di approvvigionamento e di gestione dei fornitori sin dall'inizio, consentendo una pianificazione più accurata e una maggiore efficienza operativa.

Un altro fattore che sta influenzando l'evoluzione del rapporto tra marketing e procurement è l'adozione di tecnologie digitali avanzate. L'automazione dei processi di approvvigionamento e l'utilizzo di strumenti di analisi dei dati consentono al procurement di avere una visione più approfondita dei fornitori e delle loro performance, aiutando il marketing a prendere decisioni informate sulla selezione dei fornitori e sull'ottimizzazione delle spese. Allo stesso tempo, il marketing può fornire informazioni e dati sulle esigenze dei clienti che possono essere utili al procurement per identificare i fornitori più adatti a soddisfare tali esigenze.

Infine, c'è una crescente consapevolezza del valore strategico del procurement nel contesto del marketing. Le aziende si rendono conto che la gestione efficace dei fornitori e delle risorse può avere un impatto significativo sulla qualità dei prodotti o servizi offerti, sulla reputazione del marchio e sull'esperienza complessiva del cliente. Pertanto, il marketing e il procurement stanno lavorando sempre più insieme per sviluppare strategie integrate che ottimizzino l'efficacia del marketing, la qualità dei fornitori e il controllo dei costi.

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

