

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER LA SOCIETÀ DI DOMANI

Generare valore e cambiamento culturale

La tutela dell'ambiente e la salvaguardia dei
territori come paradigmi della sostenibilità e
della crescita

Sintesi del secondo Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti

Milano, 25 giugno 2019

Ottava edizione

INDICE

PREMESSA	3
PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DALLA RIUNIONE	4

PREMESSA

Da oltre otto anni WPP e The European House – Ambrosetti hanno avviato un percorso di sviluppo con l'obiettivo di ingaggiare i decisori e la business community in riflessioni di alto livello sui principali trend e cambiamenti che interessano il Paese, al fine di indirizzare in modo consapevole le strategie e le decisioni di investimento degli operatori del settore della comunicazione e creare valore, occupazione e crescita

Il percorso di quest'anno è dedicato ad approfondire un tema cruciale per le imprese e le istituzioni: "Social Impact e Sviluppo Sostenibile come strumenti di crescita e priorità strategica per le Istituzioni e la business community".

La seconda riunione dell'ottava edizione dell'Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti si è focalizzata sulla **tutela dell'ambiente e la salvaguardia dei territori** come paradigmi della sostenibilità e della crescita, con l'obiettivo di analizzare le linee prioritarie di azione per favorire la transizione dell'economia italiana verso un modello circolare e sostenere la creazione di valore economico, sociale e ambientale per le comunità locali e per i portatori di interesse.

L'Advisory Board 2019

L'Advisory Board è un fattore distintivo dell'iniziativa WPP/The European House – Ambrosetti che garantisce validità scientifica al lavoro svolto fornendo, al tempo stesso, contributi originali per le analisi e autorevolezza concettuale relativamente ai contenuti sviluppati.

I membri dell'Advisory Board 2019 sono:

ALDO BISIO, Amministratore Delegato, Vodafone Italia

MASSIMO BEDUSCHI, Chairman & CEO, GroupM Italia

SILVIA CANDIANI, Amministratore Delegato, Microsoft Italia

FABIO CAPORIZZI, CEO, Burson Marsteller Italia

MASSIMO COSTA, Country Manager, WPP Italia

MARCO COSTAGUTA, Fast Moving Consumer Goods Expert e Presidente, LTP

VALERIO DE MOLLI, Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti

LUCA GARAVOGLIA, Presidente, Davide Campari

BARBARA LABATE, Fondatrice & CEO, ReStore e Risparmio Super

CAMILLA LUNELLI, Responsabile della Comunicazione e dei Rapporti Esterni, Cantine Ferrari

FRANCESCO PUGLIESE, Amministratore Delegato, CONAD

SARAH VARETTO, EVP News Projects Development Continental Europe del broadcaster, SKY

RICCARDA ZEZZA, CEO, Life Based Value

Relatori esterni coinvolti

L'Advisory Board ha un funzionamento a geometria variabile e beneficia del contributo, ad ogni riunione, di relatori esterni con competenze specifiche sui temi oggetto di analisi e approfondimento. Alla riunione del 25 giugno hanno partecipato:

VALERIO CAMERANO, CEO, a2a

FRANCESCO VENTURINI, CEO, Enel X

I contenuti del presente documento sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista dei membri dell'Advisory Board o di altre persone coinvolte nell'iniziativa.

PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DALLA RIUNIONE

Affrontare un tema così variegato e complesso come lo sviluppo sostenibile, significa approfondirne tutte le dimensioni che vanno a comporlo. Nella seconda metà degli anni '90 John Elkington – esperto di fama internazionale di corporate social responsibility – coniò l'espressione «triple bottom line» (TBL) per segnalare alle aziende la necessità di fornire una rendicontazione delle tre principali dimensioni della propria performance economica, sociale e ambientale. La seconda riunione dell'Advisory Board è stata dedicata ad approfondire la **dimensione ambientale** dello sviluppo sostenibile.

1. La tutela dell'ambiente e la salvaguardia dei territori come paradigmi della sostenibilità e della crescita

Quella che viviamo è un'epoca caratterizzata da grandi cambiamenti: da un lato, registriamo le sorprendenti opportunità rese possibili dall'innovazione tecnologica, con l'approfondirsi della conoscenza scientifica e il progredire a velocità accelerata dei processi di digitalizzazione.

Se da una parte si tratta di sviluppi che, se orientati correttamente, pongono le basi per la sostituzione di vecchi approcci economici con **nuovi paradigmi**, sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale, dall'altra parte i grandi processi di trasformazione a cui assistiamo ci costringono a confrontarci con le relative esternalità negative, quali ad esempio il cambiamento climatico, gli impatti negativi del degrado ambientale, l'esaurimento delle risorse naturali, gli effetti dell'inquinamento sulla catena alimentare o le emergenze sanitarie legate a stili di vita e di consumo non corretti.

Mentre la progressiva presa di coscienza delle problematiche ambientali legate al modello di produzione e consumo contemporaneo si può far risalire agli anni '70 del secolo scorso, è solo a partire dagli anni 2000 che l'ampio dibattito sul futuro del pianeta ha coinvolto a gran voce l'opinione pubblica, arrivando ad essere percepito come sempre più rilevante a livello globale, sia da parte della società civile che dagli attori istituzionali nazionali e internazionali.

Un importante contributo in questa direzione è stato raggiunto il 25 settembre 2015, con l'adozione dell'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, che presenta una lista di

17 Obiettivi e 169 sotto-obiettivi che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del Pianeta. Questi danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, estendendo l'orizzonte temporale di conseguimento di tali obiettivi comuni fino al 2030. Tutti i Paesi, tutti i settori e tutti gli attori sociali ed economici – governi, imprese, società civile – sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero di sostenibilità: per questo l'Agenda 2030 richiede di disegnare processi decisionali e attuativi aperti e partecipati.

Anche l'Unione Europea ha adottato una strategia per lo sviluppo sostenibile con una roadmap al 2050. Nel 2018, la Commissione ha presentato la visione strategica di lungo termine per raggiungere un'economia prospera, moderna, competitiva e neutrale al clima entro il 2050. È integrata in tutte le policy economiche europee, ed è in linea con gli obiettivi degli accordi di Parigi, di mantenere l'aumento di temperatura globale sotto i 2 °C, intensificando gli sforzi per mantenerla sotto 1,5 °C.

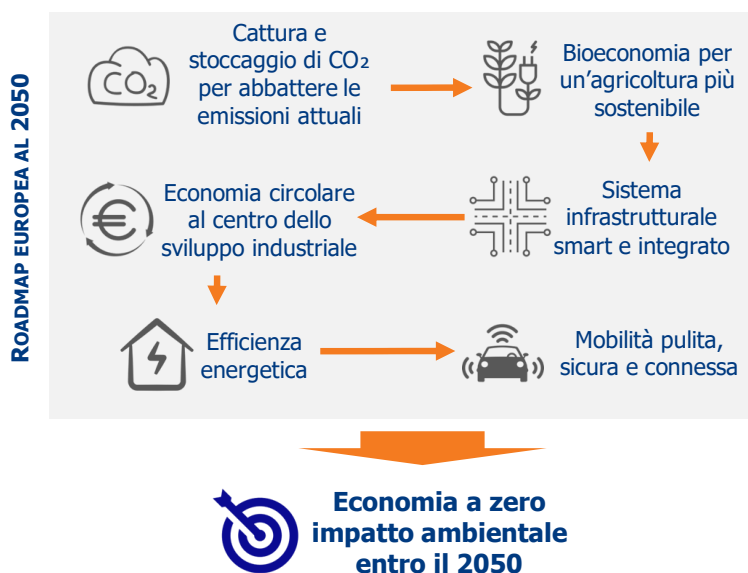


Figura 1. Roadmap europea al 2050. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2019

Le risorse naturali del nostro Pianeta sono sottoposte a profondo **stress e sfruttamento** da parte dell'uomo. Il Global Footprint Network, organizzazione internazionale che si occupa di monitorare l'impatto delle attività umane sul Pianeta, attraverso il calcolo dell'impronta ecologica, segnala ogni anno il cosiddetto "Overshoot Day", ovvero il giorno ufficiale che indica l'esaurimento delle risorse rinnovabili che la Terra è in grado di rigenerare nell'arco dell'anno. Questo muta a ogni nuovo calcolo a seconda della rapidità con cui tali risorse vengono sfruttate. Se negli anni '70 del secolo scorso tale data si raggiungeva a fine dicembre, nel 2018 abbiamo esaurito le risorse rinnovabili a disposizione già il 1° agosto. Attualmente, secondo il Global Footprint Network, la popolazione mondiale sta consumando l'equivalente di 1,7 pianeti all'anno e, in base alle tendenze attuali, questa cifra dovrebbe salire a due pianeti entro il 2030.

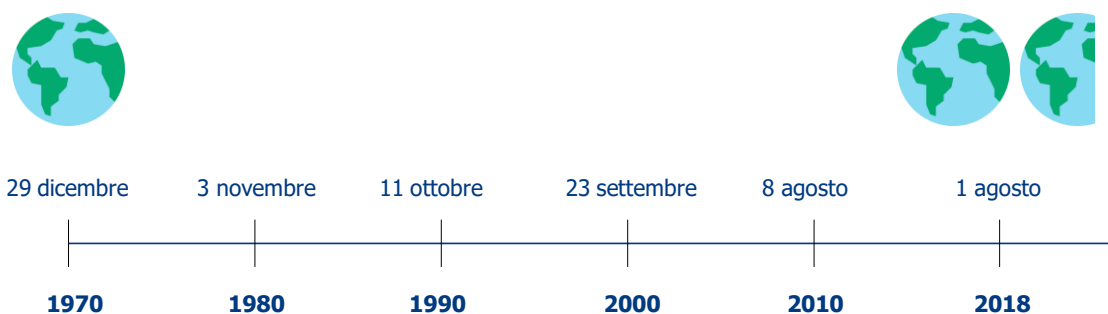


Figura 2. Earth Overshoot Day, 1970-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Global Footprint Network, 2019

Il mondo contemporaneo è attraversato da notevoli **paradossi**, che richiedono una profonda riflessione sugli attuali modelli di estrazione e consumo delle materie prime globali. Nel mondo si contano 795 milioni di persone denutrite (a cui corrispondono 36 milioni di decessi all'anno) e due miliardi di persone sovrappeso/obese (29,2 milioni di decessi all'anno), che rappresentano un fardello anche in termini di costi sanitari: l'obesità assorbe infatti tra il 2 e l'8% dei costi sanitari totali nel mondo. In Italia, mentre i dati relativi a sovrappeso e obesità per gli adulti risultano tra i più bassi in Europa (9,8%), la percentuale di giovani in sovrappeso, pari al 16%, ha superato la media europea (14,7%).

L'**inefficienza nell'utilizzo delle risorse** è osservabile anche a valle della filiera agroalimentare: a livello globale si stima che circa il 30% del cibo sia perso o scartato lungo tutta la filiera, pari a circa 1,3 miliardi di tonnellate all'anno. Entro il 2030 saliremo a circa 2,1 miliardi di tonnellate (+61,5% rispetto a oggi), con ulteriori danni a livello sociale, economico e ambientale.

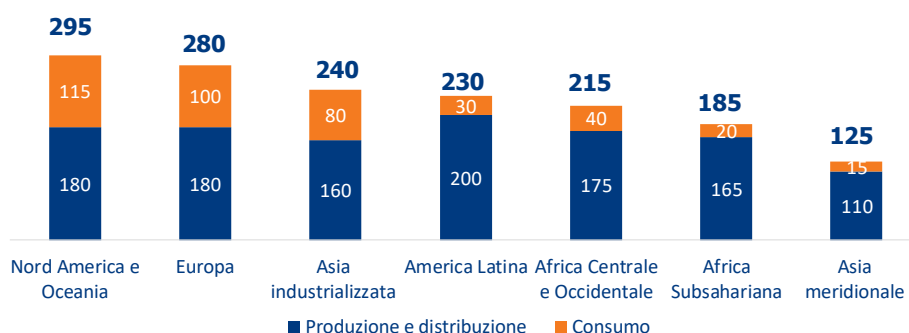


Figura 3. Food losses e food waste lungo le fasi della filiera produttiva nelle diverse geografie, kg/pro-capite annuo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati FAO, 2019

Mentre l'Europa, il Nord America e l'Asia industrializzata registrano quote di food losses e food waste associate al consumo molto elevate (tra 115 e gli 80 kg/pro-capite annui), i Paesi emergenti o in via di sviluppo, come l'Africa, l'Asia meridionale e l'America Latina registrano quote rilevanti nelle fasi di produzione e distribuzione della filiera.

Anche considerando i prelievi idrici emerge da una parte un uso eccessivo della risorsa e dall'altro un uso molto inefficiente. L'Europa, infatti, è caratterizzata da un elevato

prelievo idrico e l'Italia è tra i Paesi a medio-alta intensità di prelievo¹. In aggiunta, nel nostro Paese, un quarto dell'acqua prelevata viene perduta. I consumi rappresentano solo il 78% dei prelievi a causa delle perdite (22,3%) lungo il processo di approvvigionamento. Le principali cause delle perdite lungo la rete sono: economiche (pochi investimenti sulle reti e costi elevati degli interventi di risanamento); fisiologiche (errori di misura, difetti di costruzione e materiali e condizioni di posa) e comportamentali (allacciamenti abusivi e consumi non fatturati).

Come già detto, gli attuali modelli di estrazione e consumo delle materie prime determinano un notevole **impatto ambientale sull'ecosistema**, a cui si aggiunge l'effetto provocato dallo smaltimento dei rifiuti raccolti alla fine del ciclo di consumo. Il danno ambientale provocato dalla plastica rappresenta una delle minacce più serie alla salute dell'ecosistema globale. In tutto il mondo, dagli anni '50 ad oggi sono state prodotte circa 8,3 miliardi di tonnellate di plastica; di questi, circa il 60% è finito in discarica o abbandonato nell'ambiente naturale. Ogni anno, oltre 8 milioni di tonnellate di plastica finiscono negli oceani e, a questo ritmo, la quantità di plastica in mare supererà il numero di pesci entro il 2050.

Anche in termini di emissioni inquinanti a livello atmosferico i dati sono preoccupanti: i Paesi industrializzati sono responsabili di oltre il 70% del totale delle emissioni di CO₂ a livello globale, con un impatto significativo sulla vita degli individui: l'esposizione all'inquinamento dell'aria e dell'acqua costa 9 milioni di vite ogni anno².

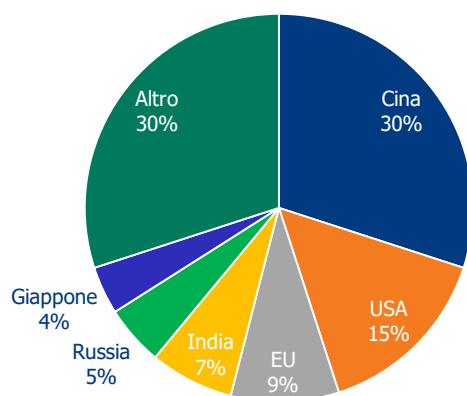


Figura 4. Emissioni di CO₂ sul totale delle emissioni globali, valori percentuali, 2015. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OMS e Boden, T.A., Marland, G., and Andres, R.J., 2017

I livelli di gas effetto serra nell'atmosfera registrano trend preoccupanti di crescita anche e soprattutto nei Paesi a più recente industrializzazione. Basti pensare che dal 1995 ad oggi le tonnellate di CO₂ sono cresciute del +201% in Cina, del +204% in India, del +171% in Arabia Saudita e del +148% in Iran, a fronte di riduzioni del -16% in Europa e del -3% in Giappone e Stati Uniti.

¹ 578,23 m³/anno pro-capite, pari a circa 1% dei prelievi d'acqua a livello globale e 11% dei prelievi di acqua a livello europeo.

² L'Onu ha stimato che l'esposizione all'inquinamento atmosferico uccide prematuramente una persona ogni 5 secondi.

Quanto appena descritto suggerisce che qualsiasi nazione, a livello globale, non può ambire a generare crescita economica senza considerare le profonde conseguenze ambientali che derivano dalle attività antropiche che si svolgono sul proprio territorio. Il cambiamento climatico, oltre a produrre sconvolgimenti sociali importanti quali ad esempio le migrazioni climatiche o i conflitti per l'utilizzo delle materie prime, produce conseguenze negative anche per le imprese, le quali basano da sempre le proprie attività su cosiddetti "vantaggi naturali gratuiti" come l'impollinazione, il ciclo dell'acqua, gli ecosistemi marini e forestali. La grande sfida del nostro secolo risiede nella possibilità di **generare crescita sostenibile**, ovvero di lungo periodo, che oltrepassi la mera dimensione economica dello sviluppo e arrivi ad includere anche quella sociale e ambientale.

2. Il punto di vista delle aziende e alcuni esempi di successo

Business e responsabilità d'impresa rappresentano ormai ambiti fortemente interconnessi che concorrono a formare il giudizio dei consumatori nei confronti del brand. Il prodotto rappresenta solo una piccola parte di quello che gli stakeholders valutano nei confronti di un'azienda, concentrandosi sempre di più sui valori espressi dalla stessa. Se nel 2014 i **valori incarnati dal brand** erano rilevanti per il 33,3% del campione, nel 2019 tale percentuale ha raggiunto il 66,7%. Il trend appena descritto deve senz'altro la sua evoluzione all'affacciarsi dei Millennials nell'arena dei consumi, ovvero i nati tra il 1985 e il 2000, i quali, insieme alla Generazione Z, si stima arriveranno a pesare per più del 70% della popolazione italiana entro il 2050³. Portatori di stili di vita e di consumo inediti, i Millennials privilegiano la condivisione al possesso e ritengono importanti i temi legati alla sostenibilità, considerando rilevanti le conseguenze dei propri consumi sull'ambiente, e alla trasparenza ed eticità dei brand con cui si relazionano⁴.

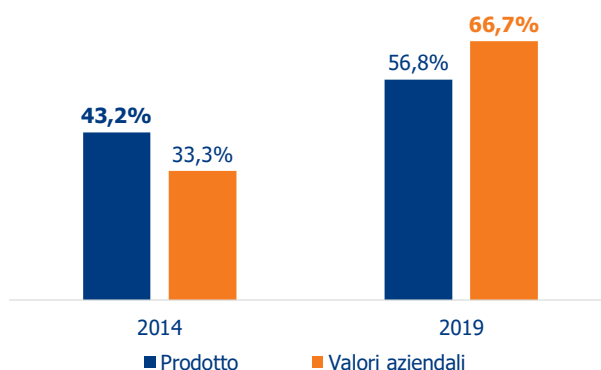


Figura 5. Risposte alla domanda "Quali fattori consideri nel valutare un'azienda?", valori percentuali, 2014 e 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Reputation Institute, 2019

La reputazione di un brand e i valori di cui si fa portatore, oltre a rappresentare un asset imprescindibile per le aziende, in termini di trust da parte dei consumatori, si

³ Già oggi, a livello globale, rappresentano il 40% della popolazione totale.

⁴ Fonte: The European House – Ambrosetti, "L'era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo", 2018.

dimostrano interconnessi al rendimento aziendale. Un'analisi recente dimostra, infatti, come l'integrazione di criteri di sostenibilità ambientale e sociale può garantire un vantaggio competitivo di medio-lungo periodo per aziende e investitori.

2.1. La città intelligente e la sostenibilità urbana: l'impegno del Gruppo a2a

Una delle definizioni più note di sviluppo sostenibile risale al 1987 e viene attribuita a Gro Harlem Brundtland, allora Presidente della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo. Per sviluppo sostenibile si intende, infatti, uno sviluppo che soddisfi i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. Implicitamente, tale definizione richiede che il processo di estrazione delle materie prime rinnovabili del Pianeta non oltrepassi la **capacità rigenerativa** delle stesse.

Il processo di **urbanizzazione** in atto a livello globale rappresenta un fenomeno che trascende i confini geopolitici e interessa tutti gli Stati. Gli agglomerati urbani assumeranno sempre di più un'importanza chiave nei prossimi anni: si stima che entro il 2050, il 10% della popolazione mondiale vivrà in appena 40 città. L'urbanizzazione rappresenta quindi sia un'opportunità che una importante sfida per i milioni di persone che si sposteranno verso i principali centri urbani alla ricerca di una qualità della vita migliore. Entro il 2025 saranno 200.000 le persone che ogni giorno si sposteranno nelle città attivando 10 trilioni di dollari di investimenti annui.

Questi ingenti flussi di persone avranno un impatto considerevole sul territorio, sia in termini di risorse necessarie al loro benessere e sopravvivenza che di rifiuti prodotti. Si prevede, infatti, che entro il 2025 la domanda d'acqua nelle città raddoppierà, mentre il volume totale di rifiuti solidi urbani raggiungerà i 2 miliardi di tonnellate l'anno. Quest'ultimo dato appare particolarmente significativo se rapportato alla percentuale di rifiuti recuperati nelle diverse città italiane: se Milano rappresenta una best-practice in questo senso, con il 65% di rifiuti recuperati, di cui carta e plastica riciclati al 100%, altre città, come Roma o Palermo, registrano una percentuale di rifiuti che finiscono in discarica intorno al 90% (vs. 0,4% del totale a Milano).

Anche in termini di qualità della vita, il processo di urbanizzazione aprirà diverse sfide che richiederanno di essere gestite, attivando una pressione significativa su infrastrutture e servizi. Ad esempio, la viabilità urbana rappresenta una criticità già oggi in diverse realtà cittadine: in media, il 9% del tempo trascorso in viaggio viene trascorso bloccati nel traffico, con punte di 254 ore a Roma (2° città al mondo dopo Bogotá) fino ad arrivare a 226 ore a Milano.

Il processo di digitalizzazione e lo sviluppo di nuove tecnologie promette di risolvere alcuni di questi problemi, sfruttando l'enorme mole di dati disponibile e in continuo aumento: il 90% dei dati a livello mondiale è stato infatti generato negli ultimi due anni ed entro il 2020 i dispositivi connessi arriveranno a 20 miliardi (oggi sono 8,4 miliardi).



Figura 6. Principali soluzioni tecnologiche che promettono di migliorare la qualità della vita in ambito urbano. *Fonte: a2a, 2019*

Il tema delle **Smart City** è ormai da alcuni anni al centro di un intenso dibattito. La necessità di ripensare gli spazi urbani focalizzando l'attenzione sui bisogni dei cittadini, razionalizzando le risorse e rendendo più efficiente l'erogazione dei servizi ha acquisito, infatti, un ruolo chiave nella definizione di possibili percorsi di sviluppo per le città.

In questo contesto, l'innovazione tecnologica permette di prefigurare scenari che solo un decennio fa apparivano inimmaginabili, ponendo con forza la questione di quale sia la via migliore per liberare il potenziale insito nelle tecnologie disponibili.

Per Smart City si intende un insieme di strategie di pianificazione urbanistica tese all'ottimizzazione e all'innovazione dei servizi pubblici così da mettere in relazione le infrastrutture materiali delle città «con il capitale umano, intellettuale e sociale di chi le abita», grazie all'impiego diffuso delle nuove tecnologie della comunicazione, della mobilità, dell'ambiente e dell'efficienza energetica, al fine di migliorare la qualità della vita e soddisfare le esigenze di cittadini, imprese e istituzioni⁵.

L'implementazione di un modello di Smart City richiede la diffusione di diverse tecnologie in ambito urbano che sono ad oggi disponibili, ad esempio il protocollo di trasmissione wireless ottimizzato per applicazioni IoT, la presenza di sensori sul territorio (resi sempre più economici dall'avanzamento tecnologico) piccoli, efficienti e durevoli, nonché lo sviluppo di piattaforme open data quali abilitatori chiave nel supportare lo sviluppo della Smart City.

Tra i **benefici** potenzialmente raggiungibili grazie alla diffusione di un modello di Smart City si possono elencare:

- riduzione dei consumi degli edifici (-15% nelle emissioni di gas serra);
- maggiore efficienza nell'utilizzo dell'acqua (40 L nei consumi individuali d'acqua al giorno);
- aumento del riciclo di rifiuti (100-150 kg rifiuti annui in meno a persona);
- riduzione della microcriminalità urbana (-25% nel tempo di risposta alle emergenze e -30% furti e crimini urbani stradali);

⁵ Fonte: Fondazione Ugo Bordoni, Ricerca e Innovazione: Città intelligenti per uno sviluppo sostenibile, FUB, 2010.

- aumento dell'efficienza nella mobilità (-15-30 minuti negli spostamenti casa-lavoro).

2.2. Enel X e la “New Power Economy”: trasformare l'energia in valore per tutti

Il settore energetico è attraversato da cinque principali trend che ne condizionano la traiettoria di sviluppo. In primo luogo, l'urbanizzazione che, come già sottolineato nel paragrafo precedente, sovraccaricherà il sistema energetico globale attraverso un sostanziale aumento della domanda di energia. Un altro trend in atto, dai profondi risvolti, è il processo di decarbonizzazione, rinforzato dall'accordo raggiunto del 2015 dalla COP21 sul clima, che ha fissato l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale al di sotto dei 2°C. Tale processo prevede che entro il 2050 il 79% dell'energia prodotta sarà rinnovabile.

Il processo di elettrificazione andrà allo stesso modo a modificare la domanda di energia elettrica a livello globale, aumentandola di circa il 60% entro il 2040. La digitalizzazione rappresenta un altro processo che investe trasversalmente tutti i settori, con un impatto notevole anche sulla vita quotidiana degli individui. Entro il 2025, si stima un aumento degli investimenti digitali pari al 40%, che investirà inevitabilmente anche il settore energetico. Infine, entro il 2050 si prevede che il mix energetico globale richiederà un elevato livello di flessibilità, pari ad almeno il 20%.

L'immensa mole di dati che oggi i sistemi digitali riescono ad immagazzinare e processare fanno sì che le piattaforme digitali siano identificabili come nuove infrastrutture, le quali permettono di adottare un approccio maggiormente incentrato sulla flessibilità. Un sistema basato sulla diffusione di piattaforme digitali facilita la transizione verso un modello di **economia circolare**. Attraverso l'attivazione di un processo di elettrificazione dei consumi si incoraggia l'efficienza energetica, liberando risorse per altri utilizzi, quali ad esempio la mobilità elettrica e i servizi di e-mobility, i quali superano il concetto di proprietà per approdare al concetto di “product as a service”. Maggiore efficienza si traduce anche in maggiore flessibilità attraverso l'adozione di piattaforme digitali, necessarie a gestire una quota sempre maggiore di energia rinnovabile e sostenibile.

Enel X, per poter applicare al meglio i principi dell'economia circolare e valutare i risultati che si ottengono ha definito un sistema di misurazione per quantificare la “circolarità” di prodotti e progetti, in base ai benefici che generano in termini di riduzione delle materie vergini utilizzate. Il modello definisce un unico indice di circolarità, calcolato a partire da due componenti: circolarità di flusso, che tiene conto di tutte le componenti di materiali e di energia nelle fasi di input (se rinnovabili, da riciclo, da riuso, ecc.) e output (a riciclo, a riuso, a discarica); circolarità di utilizzo, che tiene conto del fattore di utilizzo dei materiali, sia mediante l'estensione della vita utile sia tenendo in considerazione l'applicazione dei principi di sharing e “product as a service”.

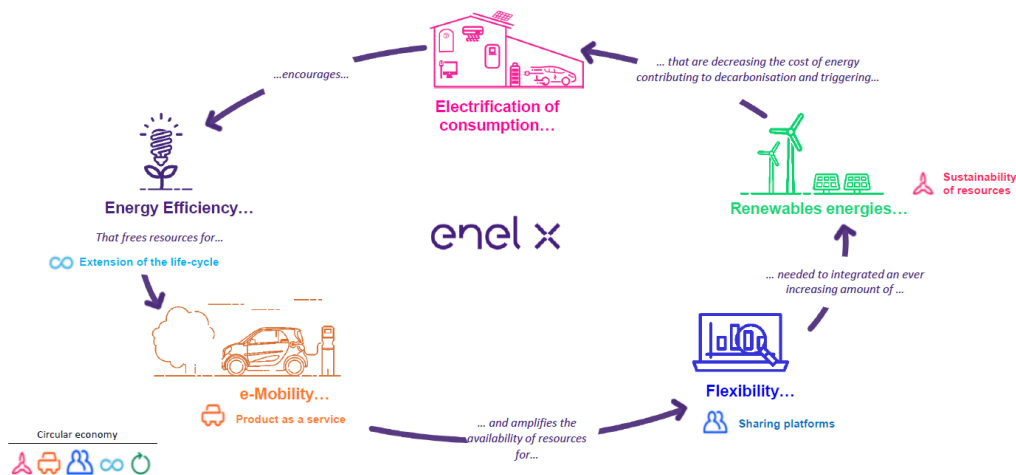


Figura 7. Il modello di economia circolare sviluppato da Enel X. Fonte: Enel X, 2019

2.3. Il ruolo delle imprese italiane nella salvaguardia, tutela e valorizzazione dei territori: il caso CONAD

Le opinioni sociali prevalenti nel contesto contemporaneo, inasprite da proclami istituzionali e precise ideologie politiche prediligono concetti quali sovranismo e protezionismo, promuovendo ideali di chiusura economica e sociale verso tutto ciò che risiede al di fuori dei propri confini, fisici o mentali.

Anche il settore agroalimentare non è esente da questo trend, il quale si declina in un auspicio alla sovranità alimentare e all'autosufficienza anche laddove la capacità produttiva del territorio italiano risulta chiaramente insufficiente a rispondere alla domanda di cibo nazionale, soprattutto per alcune categorie di prodotto.

Comprendere i comportamenti di acquisto dei consumatori rappresenta il primo passo per elaborare una strategia efficace. Il fenomeno della digitalizzazione sta cambiando in modo profondo e irreversibile le modalità in cui gli individui si informano, comunicano, interagiscono, scelgono e acquistano. Tale processo abilita la nascita di un nuovo individuo in tutte le sue sfaccettature e tutti i suoi ruoli: cittadino, lavoratore, consumatore. A fronte di questo processo di trasformazione, è necessario che anche le imprese si trasformino per tener conto delle nuove esigenze e preferenze dell'individuo. I retailers, in particolare, giocano un ruolo chiave nel ridisegnare questa relazione in quanto interfacce finali del processo di vendita.

Vi sono alcune regole da seguire per abbracciare il processo di trasformazione in atto e approcciare il nuovo **consumatore digitale**⁶:

1. Be invisible: nascondere la complessità tecnologica agli occhi del consumatore;
2. Be seamless: adottare una strategia di coordinamento e razionalizzazione dell'omnicanalità;
3. Be a destination: vendere esperienze, diventare una destinazione;
4. Be loyal: costruire e veicolare piattaforme valoriali;

⁶ Fonte: P. Kotler e G. Stigliano, "Retail 4.0", 2018.

5. Be personal: inseguire la personalizzazione di prodotti e servizi attraverso una lettura intelligente dei dati;
6. Be a curator: diventare un curatore dell'assortimento, concentrare l'attenzione sulla qualità piuttosto che la quantità;
7. Be human: essere umani in un'ottica di servizio – modalità in cui approccio il consumatore -, società – contributo al progresso sociale e comunitario attraverso la propria attività e sostenibilità – monitoraggio e riduzione degli impatti della propria attività sulla società e sull'ambiente circostanti;
8. Be boundless: uscire dai confini tradizionali del punto vendita;
9. Be exponential: aprirsi a logiche di contaminazione creativa ed open innovation;
10. Be brave: inseguire il cambiamento e l'innovazione abbracciando una certa dose di coraggio.

Sulla base di queste indicazioni strategiche, CONAD ha sviluppato negli anni una serie di driver che **guidano le sue attività di business**:

- la figura del socio-imprenditore (commerciante, imprenditore e cooperatore), rappresenta il perno del modello organizzativo cooperativo e crea un sistema integrato di valori che, partendo dall'equilibrio economico e patrimoniale delle imprese, contribuisce allo sviluppo del territorio in cui opera;
- i prodotti CONAD attivano una rete di fornitura che comprende 6.500 piccole aziende del territorio italiano (2,4 miliardi di euro di fatturato);
- diverse insegne e concept nazionali rispondono a bisogni differenti del consumatore (ad esempio “CONAD superstore”, “CONAD city”, “Sapori e Dintorni”, “Todis”);
- convenienza per le famiglie attraverso lo slogan “Bassi e fissi”, attraverso lo sviluppo di un paniere di 425 prodotti a marchio CONAD che coprono beni primari con un risparmio medio garantito del 29%;
- i prodotti offerti dalle insegne CONAD prediligono la fornitura di prodotti italiani, di grandi aziende o PMI del territorio, soprattutto per la categoria di prodotti freschi e freschissimi, portando l'insegna ad evolversi dal ruolo di “buyer” a “operatore di filiera”, sviluppando una offerta in grado di soddisfare i clienti valorizzando caratteristiche produttive e di sostenibilità;
- la quota di prodotti a marchio del distributore si attesta al 30% (media italiana: 20%; media italiana senza CONAD: 14%) e attiva 800 fornitori medio/piccoli (non sono “esclusivisti”), i quali devono sottostare ad un percorso di “qualificazione” prima di essere fornitore dell'insegna e l'impegno etico da parte di CONAD in termini di rispetto della legge sul lavoro.

2.4. La creazione di valore attraverso la sostenibilità ambientale e il legame con il territorio: il caso Cantine Ferrari

Il legame con il territorio espresso dai produttori di vino è particolarmente intenso a causa del rapporto di dipendenza che lega la qualità del prodotto alla qualità della terra e dell'ambiente circostante. Il marchio Cantine Ferrari incarna un'azienda familiare che,

per sua natura, guarda alla sostenibilità nel lungo periodo, concepita come un legame naturale che necessita di essere coltivato e promosso anche lungo la filiera.

Il Gruppo ha sviluppato nel corso degli anni diverse iniziative a forte **vocazione territoriale**. Si inserisce in questa cornice ad esempio “il percorso del bello e del buono”, un percorso che coniuga sapori, arte e storia che inizia con la possibilità di visitare le cantine Ferrari, dove riposano 20 milioni di bottiglie e la Villa Margon, complesso cinquecentesco immerso nei vigneti dove nasce la produzione del Ferrari e di fermarsi alla Locanda Margon, il ristorante di casa Ferrari, luogo di sperimentazione per innovativi abbinamenti culinari con le bollicine Trentodoc.

Nel corso del tempo si sono susseguiti diversi approcci al mondo dell'agricoltura, con conseguenze differenti in termini di impatto ambientale. L'agricoltura cosiddetta convenzionale nasce nel 1850 con V. Liebig e rappresenta una rivoluzione dal punto di vista tecnico e culturale. Tale approccio, non tiene conto della reciprocità tra gli esseri viventi e considera la terra come un substrato inerte. In questo periodo nasce il concetto di lotta ai parassiti attraverso l'utilizzo di concimi chimici e di diserbanti per perseguire la quantità come obiettivo principale. Se da un lato l'agricoltura convenzionale ha avuto il pregio di produrre grandi quantità, infatti, dall'altro l'ha fatto senza considerare gli effetti a medio e a lungo termine sull'ambiente, producendo impoverimento del suolo, elevati costi energetici, spesso a detrimento della qualità e salubrità degli alimenti.

Approccio differente rispetto all'agricoltura convenzionale è quello dell'agricoltura biodinamica, la quale nasce dall'impulso del filosofo e scienziato R. Steiner (1924). Il suo approccio considera la terra un vero e proprio essere vivente e codifica il rispetto della vita come priorità, tenendo conto della reciprocità degli esseri viventi.

Infine, l'agricoltura biologica si diffonde a partire dal 1940 e, rispetto all'agricoltura biodinamica, non considera aspetti spirituali e cosmici mentre ne condivide il rispetto per l'ambiente, il rigetto delle sostanze chimiche di sintesi e della specializzazione estrema, sposando invece uno stile di coltivazione che segue i ritmi naturali della vita e delle stagioni.

Il Gruppo Ferrari, in termini di sostenibilità ambientale, ha promosso diverse iniziative per **tutelare la biodiversità** e preservare l'ambiente da cui dipendono le proprie attività. Tutti i vigneti di proprietà del Gruppo sono certificati biologici, un risultato che corona l'impegno della famiglia Lunelli nel riportare al centro dell'attività agricola il concetto stesso di fertilità naturale del terreno, il rispetto dell'ambiente e degli agricoltori. Attraverso il Protocollo «Il Vigneto Ferrari», il Gruppo garantisce l'osservanza di un severo disciplinare, il quale garantisce un'agricoltura sostenibile e simil-biologica (come biologica ma senza certificazione).

I risultati di tale operazione di conversione verso il biologico sono rilevanti: in termini assoluti l'incremento di fornitori bio e simil-bio è costante, con un aumento significativo degli ettari convertiti al biologico entro il 2020 (attualmente la superficie coinvolta è di circa 800 ettari dei quali 215 sono certificati biologici, che si prevede raggiungeranno i 310 ettari nei prossimi due anni). Per facilitare il processo di conversione delle superfici, il Gruppo supporta i propri fornitori attraverso formazione in aula e consulenza tecnica in merito, ad esempio, alla gestione terreno, alle tecniche di potatura, alla vendemmia (rigorosamente manuale).

Anche la riduzione degli sprechi idrici rappresenta un obiettivo importante che il Gruppo persegue attraverso il monitoraggio del turgore cellulare⁷, il quale garantisce l'intervento dell'irrigazione solo quando necessario, la riduzione delle derive - causate da un utilizzo improprio dell'atomizzatore e, infine, la gestione dei lavaggi.

Nel 2010, anno internazionale della biodiversità, l'Associazione Mondiale per la Biodiversità ha introdotto la certificazione "Biodiversity friend". In questo contesto, nel 2014 è iniziato il processo di conversione al biologico di tutti i vigneti di proprietà delle Cantine Ferrari, culminato nell'ottenimento della certificazione "Biodiversity Friend", nel 2015. L'impegno del Gruppo non si è concluso con la certificazione, ma rientra in un percorso ampio, mirato alla sostenibilità, intesa come responsabilità ambientale, sociale ed economica.

Ulteriore iniziativa di cui fa parte Cantine Ferrari è il "**Bio-distretto di Trento**", il quale riunisce oltre 100 aziende agricole per un totale di 520 ettari dedicati alla coltivazione con metodi biologici. Il Bio-distretto rappresenta un ente di coordinamento per la produzione biologica nell'area attorno alla città. Il progetto ha coinvolto il 90% di chi crea economia agricola sul territorio del Comune di Trento e persegue l'obiettivo di costruire una modalità di gestione del territorio nuova e moderna, basata sul sostegno reciproco di città e campagna, sul rispetto del suolo fertile, del paesaggio, della biodiversità e della dignità degli agricoltori.

⁷ Il turgore cellulare è la pressione esercitata dal contenuto di una cellula vegetale fungina o batterica che spinge la membrana plasmatica contro la parete cellulare.