

POLITECNICO DI MILANO

**Facoltà di Ingegneria dei Sistemi
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**



**“L’INTEGRAZIONE TRA MARKETING E SUPPLY CHAIN A SUPPORTO
DELLE STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ: UNA RICERCA ESPLORATIVA”**

Relatore: Prof.ssa Margherita Pero

Correlatore: Prof. Lucio Lamberti

Tesi di Laurea di:

Maria Federica Borda

Matricola: 784012

Eleonora Gaia Boriani

Matricola: 783362

Anno Accademico 2013/2014

Sommario

1	Introduzione.....	1
2	Richiami Teorici.....	6
2.1	Sostenibilità.....	6
2.1.1	Equità sociale e coesione	7
2.1.2	Impatti ambientali.....	8
2.1.3	Sostenibilità come cultura organizzativa.....	9
2.1.4	Sostenibilità ed Operations.....	10
2.1.5	Sostenibilità e Marketing	11
2.2	Supply Chain Management.....	12
2.2.1	Processi di Supply Chain	13
2.2.2	Caratteristiche chiave del Supply Chain Management	14
2.2.3	Supply Chain Integration	15
2.2.4	Supply Chain Collaboration	16
2.3	Marketing.....	17
2.3.1	Dall'orientamento al Marketing all'orientamento al mercato	18
2.3.2	Marketing come cultura aziendale	18
2.3.3	Marketing come processo aziendale	19
2.3.4	Marketing Integration	21
3	Analisi della Letteratura	22
3.1	Introduzione.....	22
3.2	Metodo di Ricerca.....	23
3.2.1	Anni di Pubblicazione	26
3.2.2	Pubblicazione Considerate.....	27
3.2.3	Metodologia degli Articoli	28
3.3	Ricerca nella Letteratura.....	29
3.3.1	Analisi della letteratura: il Sustainable Supply Chain Management	38
3.3.2	Analisi della letteratura: il Green Marketing	48
3.3.3	Analisi della letteratura: integrazione tra Marketing e Supply Chain Management 62	
3.3.4	Analisi della letteratura: l'integrazione nell'ambito della Sostenibilità	77
3.4	Implicazioni manageriali e limiti della ricerca	88
3.4.1	Scelta del gap letterario: l'influenza della sostenibilità sugli aspetti di integrazione.....	91
3.4.2	Processo Sviluppo Nuovo Prodotto	91
3.4.3	Stadi di sviluppo e gate di valutazione nel processo di Sviluppo Nuovo Prodotto 92	
3.4.4	Ruolo del Marketing nel New Product Development.....	95
3.4.5	Ruolo del Supply Chain Management nel New Product Development	95
4	Modello di studio.....	97
4.1	Introduzione.....	97
4.2	Premessa al Modello.....	98
4.2.1	Limiti del Modello.....	101
4.3	Individuazione degli orientamenti strategici.....	101
4.3.1	Sustainable Alignment 1.....	102
4.3.2	Sustainable Alignment 2.....	103
4.3.3	Sustainable Alignment 3.....	104
4.3.4	Sustainable Alignment 4.....	105

4.4	Individuazione delle pratiche di sostenibilità.....	106
4.4.1	Descrizione delle pratiche di sostenibilità	107
4.4.2	Pratiche di sostenibilità: esempi reali	118
4.5	L'integrazione Marketing-Supply Chain	127
4.5.1	Strumenti di coordinamento e interfaccia.....	128
4.5.2	Processi di interfaccia Marketing-Supply Chain.....	130
4.5.3	Controllo esercitato dal <i>top management</i>	131
4.6	Conclusioni.....	132
4.6.1	Variabili di contesto.....	132
5	Metodologia	134
5.1	Costruzione del modello	134
5.2	Modalità operativa	134
5.3	Struttura dei casi di studio	136
6	Casi di studio	138
6.1	Bonduelle.....	138
6.1.1	Descrizione dell'Azienda.....	138
6.1.2	La sostenibilità per Bonduelle.....	139
6.1.3	Pratiche di sostenibilità.....	141
6.1.4	L'interfaccia Marketing – Supply Chain per Bonduelle	146
6.1.5	Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	151
6.1.6	Considerazioni finali	154
6.2	Saponificio Gianasso.....	155
6.2.1	Descrizione dell'Azienda.....	155
6.2.2	La sostenibilità per Saponificio Gianasso.....	156
6.2.3	Pratiche di sostenibilità.....	157
6.2.4	L'interfaccia Marketing – Supply Chain per Saponificio Gianasso	161
6.2.5	Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	166
6.2.6	Considerazioni finali	169
6.3	Artsana.....	170
6.3.1	Descrizione dell'Azienda.....	170
6.3.2	La sostenibilità per Artsana.....	172
6.3.3	Pratiche di sostenibilità.....	173
6.3.4	L'interfaccia Marketing – Supply Chain per Artsana	177
6.3.5	Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	181
6.3.6	Considerazioni finali	183
6.4	Danone	183
6.4.1	Descrizione dell'Azienda.....	183
6.4.2	La sostenibilità per Danone	184
6.4.3	Pratiche di sostenibilità.....	186
6.4.4	L'interfaccia Marketing-Supply Chain per Danone	190
6.4.5	Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	194
6.4.6	Considerazioni finali	195
6.5	Avon.....	196
6.5.1	Descrizione dell'azienda.....	196
6.5.2	La sostenibilità per Avon	197
6.5.3	Pratiche di sostenibilità.....	198
6.5.4	L'interfaccia Marketing-Supply Chain in Avon	203
6.5.5	Il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	206

6.5.6	Considerazioni finali	208
6.6	Enervit.....	209
6.6.1	Descrizione dell'Azienda.....	209
6.6.2	La sostenibilità per Enervit.....	210
6.6.3	Pratiche di sostenibilità.....	210
6.6.4	L'interfaccia Marketing-Supply Chain per Enervit.....	213
6.6.5	Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	215
6.6.6	Considerazioni finali	217
6.7	Gruppo Preziosi	218
6.7.1	Descrizione dell'Azienda.....	218
6.7.2	La sostenibilità per Gruppo Preziosi	220
6.7.3	Pratiche di sostenibilità.....	221
6.7.4	L'interfaccia Marketing-Supply Chain per Gruppo Preziosi	223
6.7.5	Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	227
6.7.6	Considerazioni finali	229
7	Analisi comparativa	230
7.1	Introduzione.....	230
7.2	Confronto tra le pratiche di sostenibilità	230
7.2.1	Green Marketing.....	231
7.2.2	Sustainable Supply Chain Management.....	237
7.3	Confronto sulla matrice <i>Sustainable Alignment</i>	243
7.4	Confronto sull'integrazione Marketing e Supply Chain.....	247
7.4.1	Strumenti di collaborazione	247
7.4.2	Processi di integrazione	249
7.4.3	Il controllo a supporto della strategia	258
7.5	Variabili contingenti	261
8	Conclusioni.....	266
8.1	Valutazione del modello teorico	266
8.2	Valutazione dei risultati empirici.....	267
8.3	Limiti della ricerca e sviluppi futuri	273

Indice figure

Figura 1 - Matrice Sustainable Supply Chain Management - Green Marketing.....	3
Figura 2 - Focus d'indagine	4
Figura 3 - Triple Bottom Line	7
Figura 4 - Rappresentazione del modello SCOR.....	14
Figura 5 - Logica push e logica pull.....	16
Figura 6 - Spettro della Supply Chain Collaboration	17
Figura 7 - Processo di Marketing.....	20
Figura 8 - Intersezione delle tematiche affrontate.....	22
Figura 9 - Distribuzione temporale degli articoli	26
Figura 10 - Percentuale di utilizzo delle tipologie di articoli	29
Figura 11 - Framework di integrazione della sostenibilità.....	54
Figura 12 - Paradigma Environment Strategy Structure Performance	55
Figura 13 - Strategic Marketing planning model	57
Figura 14 - Green Marketing mix.....	60
Figura 15 - Framework Pero e Lamberti (2013)	71
Figura 16 - Rappresentazione Modello Hub & Spoke	81
Figura 17 - Market-focused sustainability	84
Figura 18 - Modello concettuale del Demand Chain Management.....	87
Figura 19 - Fasi del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto e imbuto delle idee	91
Figura 20 - Stadi di sviluppo e gate di valutazione del Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto .	94
Figura 21 - Passi del modello.....	97
Figura 22 - Interdipendenza reciproca Marketing-Supply Chain	100
Figura 23 - Elementi fondamentali del modello.....	101
Figura 24 - Livelli di coinvolgimento degli Stakeholder	117
Figura 25 - Posizionamento dei casi di studio nella matrice Sustainable Alignment.....	243
Figura 27 - Strumenti di collaborazione	247
Figura 28 - Strumenti di integrazione per caso di studio	249
Figura 29 - Matrice Sustainable Alignment	267
Figura 30 - Modello relazionale.....	268
Figura 31 - Market-Focused Sustainability.....	271
Figura 32 - Correlazione Interdependence archetype - Market orientation.....	271
Figura 33 - Matrice Sustainable Alignment - Market Orientation Plus	272
Figura 34 - Modello relazionale conclusivo.....	272

Indice tabelle

Tabella 1 - La sostenibilità come cultura corporate delle organizzazioni - Elkington (1998)...	10
Tabella 2 - Tabella riassuntiva dei benefici derivanti dalla collaborazione nella Supply Chain	16
Tabella 3 - Numero di articoli per rivista scientifica.....	27
Tabella 4 - Suddivisione degli articoli tra riviste specializzate di Supply Chain Management e di Marketing.....	27
Tabella 5 - Performance focus	35
Tabella 6 - Pratiche fondamentali	36
Tabella 7 - Approcci di sostenibilità.....	37
Tabella 8 - Classificazione paper Sustainable SCM	38
Tabella 9 - Flussi informativi in un value cycle business model	45
Tabella 10 - Classificazione paper Green Marketing.....	48
Tabella 11 - Attributi per un prodotto green.....	52
Tabella 12 - Modello interazione - collaborazione inter-funzionale	63
Tabella 13 - Sistemi di controllo Simons (1995).....	76
Tabella 14 - Tabelle delle dimensioni di integrazione - modello Hub & Spoke.....	82
Tabella 15 - Criteri valutativi nel Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto	93
Tabella 16 - Orientamenti alla sostenibilità	98
Tabella 17 - Manager aziendali intervistati.....	136
Tabella 18 - Bonduelle - Pratiche di Green Marketing	142
Tabella 19 - Bonduelle - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management	146
Tabella 20 - Bonduelle - Strumenti di integrazione.....	150
Tabella 21 - Saponificio Gianasso - Pratiche di Green Marketing.....	159
Tabella 22 - Saponificio Gianasso - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management	161
Tabella 23 - Saponificio Gianasso - Strumenti di integrazione	166
Tabella 24 - Artsana - Pratiche di Green Marketing	174
Tabella 25 - Artsana - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management	177
Tabella 26 - Artsana - Strumenti di integrazione.....	181
Tabella 27 - Danone - Pratiche di Green Marketing	186
Tabella 28 - Danone - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management.....	190
Tabella 29 - Danone - Strumenti di Integrazione.....	194
Tabella 30 - Avon's Key Environmental Goals	198
Tabella 31 - Avon - Pratiche di Green Marketing.....	200
Tabella 32 - Avon - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management.....	203
Tabella 33 - Avon - Strumenti di Integrazione	206
Tabella 34 - Enervit - Pratiche di green Marketing.....	211
Tabella 35 - Enervit - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management.....	212
Tabella 36 - Enervit - Strumenti di Integrazione	215
Tabella 37 - Gruppo Preziosi - Pratiche di Green Marketing	222
Tabella 38 - Gruppo Preziosi - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management.....	223
Tabella 39 - Gruppo Preziosi - Strumenti di integrazione.....	227
Tabella 40 - Confronto pratiche Green Marketing di Prodotto.....	231
Tabella 41 - Commenti al confronto Green Marketing di Prodotto	232
Tabella 42 - Confronto pratiche Green Marketing Corporate.....	233
Tabella 43 - Commenti al confronto Green Marketing Corporate.....	235
Tabella 44 - Confronto pratiche Green Marketing Interno	236
Tabella 45 - Commenti al confronto Green Marketing Interno	236
Tabella 46 - Confronto pratiche Environmental SSCM	237

Tabella 47 - Commenti al confronto Environmental SSCM.....	238
Tabella 48 - Confronto pratiche Social SSCM.....	239
Tabella 49 - Commenti al confronto Social SSCM	240
Tabella 50 - Confronto pratiche Internal SSCM	241
Tabella 51 - Commenti al confronto Internal SSCM	242
Tabella 52 - Valutazione del grado di interdipendenza Marketing-Supply Chain.....	250
Tabella 53 - Confronto rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.....	257
Tabella 54 - Confronto rispetto ai Modelli di Simons	260
Tabella 55 - Appendice 1 - Pratiche di Sustainable SCM	277
Tabella 56 - Appendice 2 - Strumenti di interfaccia.....	282

Abstract

Il presente lavoro analizza le possibili correlazioni esistenti tra la *sostenibilità* e l'integrazione delle funzioni aziendali di *Supply Chain Management* e di *Green Marketing*.

La sostenibilità è qui intesa nella sua generale accezione di “giusto equilibrio tra lo svolgimento delle attività produttive umane e l'effetto che esse producono sull'ambiente che le ospita, tale da non compromettere la possibilità alle generazioni future di sopravvivere”.

Il Supply Chain ed il Marketing sono due ambiti cruciali nelle attività aziendali che presentano approcci diversi alla sostenibilità, ciascuno definito con chiare pratiche esecutive. L'integrazione di queste funzioni è qui stata studiata sia dall'analisi della letteratura che con l'ausilio di sette casi di studio realizzati con il metodo dell'intervista in altrettante aziende.

Con riferimento ai due casi estremi di puro rispetto delle normative e di virtuosa attenzione alle tematiche di sostenibilità è stata redatta una tabella comportamentale che tiene conto delle pratiche che le imprese adottano per raggiungere gli obiettivi di bilancio e di sostenibilità e le modalità con le quali le aziende comunicano il proprio impegno in sostenibilità sul mercato. Inoltre, sono stati analizzati i processi di interfaccia e il controllo del top management nella relazione Green Marketing e Sustainable Supply Chain.

La valutazione dell'interfaccia Marketing – Supply Chain è stata focalizzata sul processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, che risulta essere particolarmente adatto sia per il carattere di multidisciplinarietà che lo contraddistingue sia per le considerazioni emerse dall'Analisi della letteratura.

I risultati di questo lavoro evidenziano una correlazione tra l'orientamento alla sostenibilità dell'impresa e il grado di interdipendenza reciproco Marketing – Supply Chain rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, e come questo legame sia mediato dal *market orientation* in ambito sostenibile.

Abstract

The purpose of this work is to analyze any relationships that can be established between the *Sustainability* and the *Supply Chain Management* and *Green marketing* integration.

Sustainability is here defined, according to its general meaning, as the “right balance between the human activities achievement and the effects that it produces on the host environment, in such a way that life of next generations is not compromised”.

Supply Chain and Marketing are the two crucial areas of the company activities that show different approaches with respect to the sustainability, each one defined according to its welldefined operative practices.

Both, through the literature analysis and by means of seven “case studies” carried out on as many firms by the interview method, the integration of these two functions has been studied.

With reference to the two extreme cases of bare law rules submission and virtuous attention to the sustainability issues a behavioral table has been prepared. This table takes into account of the practices followed by the enterprises in order to achieve their balance and sustainability goals and the way the firms show their sustainability achievements to the market.

Besides, the interface processes and top management control have been analyzed with reference to the Green Marketing and Sustainable Supply Chain.

The evaluation of Marketing and Supply Chain interface has been focused on the New Product Development process, which is well suitable to this purpose both because of its multidisciplinary character and due to the considerations arouse from literature analysis.

The results of this work highlight a correlation between the sustainability proneness of the enterprise and the reciprocal interdependency degree of the Marketing – Supply Chain against the New Product Development process. This relationship is mediate by the *market orientation* in the field of sustainability.

1 Introduzione

Il presente lavoro di tesi si è posto l'obiettivo di analizzare le possibili correlazioni esistenti tra il concetto di sostenibilità, che interessa ogni giorno di più le imprese, e la realizzazione dell'integrazione tra le funzioni aziendali Supply Chain e Marketing.

Il lavoro è stato compiuto combinando una rilevante analisi bibliografica con casi di studio reali effettuati direttamente in aziende di portata internazionale. Il modello costruito sulla base dell'analisi della letteratura è stato quindi rielaborato in funzione dell'analisi comparativa dei casi di studio analizzati.

La sostenibilità, intesa come il giusto equilibrio tra lo svolgimento delle attività produttive umane e l'effetto che esse producono sull'ambiente che le ospita, tale da non compromettere la possibilità delle generazioni future di non compromettere i propri bisogni (World Commission on Environment and Development – 1987), svolge un ruolo ogni giorno più importante nella vita delle imprese a seguito della maggiore sensibilità ambientale che la cultura moderna impone e data la necessità di ridurre il consumo di risorse naturali, molte delle quali in via di esaurimento. Nel tempo, sono andati consolidandosi due approcci tipici alternativi alla gestione aziendale delle tematiche ambientali: il primo è rappresentato dallo sviluppo aziendale sostenibile come obbligo normativo, l'altro consiste nel migliorare la propria posizione competitiva sfruttando la tematica ambientale.

In ogni modo, come asserito da G. Azzone *et al.* (1997), quale che sia l'approccio aziendale al tema ecologico oggi, ciò che porta le aziende a perfezionare le proprie prestazioni ambientali è il fatto che la sostenibilità ricopra sempre di più la funzione di vera e propria leva competitiva per la creazione di valore nel lungo termine. Per ottenere tale obiettivo è opportuno che l'impresa si doti di un piano strategico sostenibile che sia integrato e coerente con la strategia complessiva della stessa, e che apporti i cambiamenti e le debite modifiche a livello organizzativo. È necessario, inoltre, che i concetti e i principi guida della sostenibilità vengano diffusi nell'organizzazione a tutte le aree e a tutti i livelli, diventando in qualche modo parte integrante dei processi decisionali di impresa.

Da questa affermazione, si deduce come il tema della sostenibilità sia di importanza fondamentale nella pianificazione strategica delle aziende moderne, ed è su questa base che è stato impostato il presente lavoro di ricerca e analisi. Tramite il metodo dell'intervista alle principali funzioni aziendali, sono stati rilevati gli elementi di valutazione della correlazione sostenibilità-integrazione funzionale, anche in funzione delle specificità dei singoli casi.

Il punto di partenza è stato quello di ottenere una visione generale rispetto al modo in cui le imprese approcciano al tema della sostenibilità e attraverso quali strumenti e quali attività adoperano di conseguenza. L'interesse si è poi focalizzato, su due funzioni centrali per il sostentamento di un'organizzazione: il *Marketing* e il *Supply Chain Management*. Se da un lato, si è cercato di comprendere quali siano le pratiche che le imprese decidono di adottare per

raggiungere gli obiettivi sia di bilancio che di sostenibilità, dall'altro sono state analizzate le modalità con le quali le aziende comunicano il proprio impegno in sostenibilità sul mercato. Per poter approfondire questi due macro elementi e capire quali siano le possibili relazioni, è stato necessario conoscere il modo in cui le due funzioni si integrano e parlano tra di loro e identificare i processi fondamentali e gli obiettivi comuni.

Il modello di analisi, basato sul metodo dell'intervista, ha consentito di ottenere una "fotografia" del comportamento aziendale, in riferimento ai temi citati, di un campione di imprese operanti con successo nel mercato globale mondiale. Tale modello ha consentito l'analisi comparativa dalla quale sono scaturite le conclusioni che verranno man mano descritte. Le domande di ricerca poste alle funzioni aziendali, insieme alla analisi della letteratura sull'argomento, sono state il punto centrale dell'azione di indagine: *quali sono le modalità operative adottate da Marketing e Supply Chain nell'affrontare il tema della sostenibilità? Come cambiano le loro modalità di interazione prendendo in considerazione questo aspetto? Quali sono i principali processi di interfaccia? Come interviene il top management nel definire le linee guida di questa interazione?*

Si è trattato di un'indagine trasversale che ha richiesto lo studio dei diversi campi della letteratura che riportano alle tematiche di organizzazione aziendale e di sostenibilità. Tramite un percorso "step by step", sono state dedotte le principali ricorrenze di fattori significativi di ogni ambito analizzato; si è poi proceduto nel cercare le correlazioni esistenti tra questi fattori. Con lo scopo di inquadrare i comportamenti tipici aziendali rispetto al tema della sostenibilità è stata definita una matrice a quattro elementi. Come mostrato in Figura 1, ciascuna area della stessa, evidenzia una specifica condizione in cui un'organizzazione può trovarsi.

La condizione estrema rappresentata dalle aziende che operano in regime di massimo impegno sostenibile, sia lato Marketing sia lato Supply Chain, è rappresentata dal quadrante in alto a destra. All'opposto, le imprese in cui le due funzioni sono poco attive in termini di sostenibilità ambientale e sociale sono collocate nel quadrante in basso a sinistra. È evidente che le organizzazioni possono essere collocate in una determinata posizione a seconda di come queste agiscono sui propri processi interni, quali principalmente: logistica, operations, progettazione e sviluppo di nuovi prodotti. A questi va aggiunto il processo di marketing strategico e operativo che gioca un ruolo di primaria importanza in quanto trasmette all'esterno dell'azienda l'immagine del proprio operare.

Le due situazioni intermedie esprimono la condizione in cui solo una delle due aree aziendali è più efficace rispetto al tema della sostenibilità: in particolare, nel quadrante in alto a sinistra della matrice in Figura 1 il Marketing effettua una spinta comunicazione green pur non avendo una struttura di Supply Chain a supporto; in basso a destra invece, la Supply Chain è concretamente impegnata in termini di sostenibilità, tuttavia non si allinea con il Marketing per un'efficace presentazione al mercato, il che risulta limitativo e non permette all'organizzazione di essere realmente efficiente nella sostenibilità.

Per consentire che l'azienda operi globalmente al meglio dei propri obiettivi sostenibili, è quindi auspicabile un forte allineamento tra le funzioni di Supply Chain e Marketing. Il presente lavoro di tesi ha principalmente indagato rispetto a questo ambito fino a ricercare una serie di strumenti di integrazione per supportare ciascun processo comune.



Figura 1 - Matrice Sustainable Supply Chain Management - Green Marketing

Indagine sulla sostenibilità

In primo luogo è stato necessario condurre l'analisi della letteratura, così da comprendere quali siano i punti cardine e come le imprese si muovono nell'ambito della sostenibilità.

Tale studio ha permesso di individuare le pratiche di sostenibilità più utilizzate dalle aziende, sulle quali sono poi state svolte le considerazioni successive. Il tema della sostenibilità viene affrontato in maniera molto diversa da caso a caso, e le organizzazioni approssiano le sue diverse sfaccettature in funzione della propria strategia e degli obiettivi di profittabilità che si sono poste. Sulla base di queste considerazioni sono stati identificati quattro orientamenti principali relativi alla sostenibilità, che descrivono in maniera sintetica il punto di vista da parte del Marketing e del Supply Chain rispetto alla matrice utilizzata. Tali orientamenti si distinguono tra di loro sulla base dell'organicità di approccio al tema, quindi sulla base della varietà di aspetti delle pratiche adottate.

Studio dell'interfaccia Marketing - Supply Chain Management

Una volta individuate, dall'analisi della letteratura, le pratiche di sostenibilità più diffuse è stato necessario indentificare i principali punti di contatto tra di esse, gli strumenti aziendali più utilizzati per realizzare tali pratiche e i processi coinvolti.

Nello specifico, sono stati analizzati i possibili punti di contatto tra le pratiche che caratterizzano il Marketing e il Supply Chain. È stato verificato in seguito, per ognuna di esse, lo scopo della collaborazione tra le due funzioni come fatto da Liu *et al.* (2012), gli strumenti messi in gioco per ottenere i risultati desiderati e i processi coinvolti, fornendone anche una valutazione del grado di integrazione secondo il criterio utilizzato da Thompson (1967).

Attraverso lo studio dell'interfaccia così condotto, è stato infine possibile identificare i processi principalmente coinvolti nell'interfaccia Marketing e Supply Chain Management in accordo con l'analisi di Y. Wind (1981).

Sia dall'analisi della letteratura sia dalle interviste svolte, è stato evidenziato come uno dei processi maggiormente coinvolti rispetto all'interfaccia Marketing-Supply Chain, e allo stesso tempo di maggior impatto riguardo le tematiche di sostenibilità, sia lo Sviluppo di Nuovo Prodotto. Tale tema è stato quindi scelto come focus di indagine in base alle seguenti considerazioni:

- La mancanza di prodotti che siano in grado di supportare un business sostenibile, sia in termini di apprezzamento del mercato che rispetto alla sostenibilità dei processi produttivi è oggi un elemento centrale del business aziendale;
- Per quanto riguarda il tema dell'integrazione funzionale, emerge una forte comunanza di intenti e obiettivi tra Marketing e Supply Chain Management, che trovano il loro punto di incontro proprio rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto (M. Pero, L. Lamberti – 2013).

La scelta di questo particolare processo ha permesso di superare la difficoltà di indagine sul tema dell'integrazione nei casi di studio reali, poiché esso costituisce un argomento concreto e facilmente indagabile. Al contrario, nel corso delle interviste alle aziende si è riscontrato come l'indagine dettagliata e simultanea di più processi non potesse essere effettuata in maniera esaustiva.

Con lo scopo di implementare un metodo reiterativo di validazione del modello, sono infine state rianalizzate le integrazioni tra Marketing e Supply Chain Management alla luce dell'approccio alla sostenibilità rilevato dall'analisi comparativa.

Lo schema in **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** rappresenta una sintesi di quanto descritto e mostra le principali aree di lavoro e le loro intersezioni.

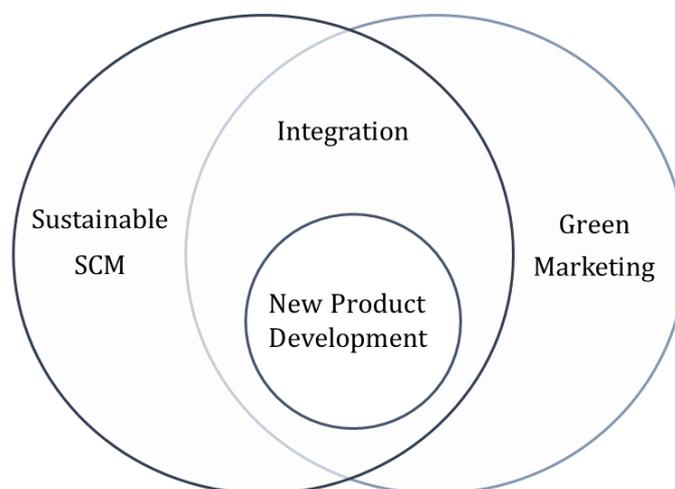


Figura 2 - Focus d'indagine

Struttura del lavoro

Dopo la presente introduzione, al Capitolo 2 vengono riportati i richiami teorici su sostenibilità, Supply Chain e Marketing.

Il Capitolo 3 riporta l'analisi della letteratura riferita principalmente ad articoli accademici relativi agli ambiti di indagine. Tale studio è stato effettuato secondo la metodologia, descritta all'inizio del capitolo stesso, che consente di analizzare una grossa mole di articoli ricavandone informazioni sintetiche.

Il Capitolo 4 riporta l'interpretazione dei dati della letteratura e il modello di studio compreso degli aggiustamenti compiuti a fronte dell'analisi comparativa dei casi di studio realizzati.

Nel Capitolo 5 è riportata la metodologia utilizzata per la realizzazione dei sette casi di studio svolti tramite interviste direttamente in aziende internazionali e descritti in dettaglio al Capitolo 6.

Il Capitolo 7 riporta l'analisi comparativa tra i casi di studio, i risultati della quale sono descritti al Capitolo 8.

2 Richiami Teorici

In questo capitolo vengono introdotte le nozioni teoriche relative a: Sostenibilità (2.1), Supply Chain Management (2.2) e Marketing (2.3) allo scopo di darne la definizione e identificare gli elementi più rilevanti per comprendere al meglio gli sviluppi successivi della ricerca.

2.1 Sostenibilità

Più di venticinque anni fa, il report Brundtland, chiamato anche *Our Common Future*, enfatizzò l'importanza della **sostenibilità** per lo sviluppo futuro definendola nel modo seguente: *uno sviluppo che incontra i bisogni di oggi senza compromettere l'abilità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni* (World Commission on Environment and Development – 1987).

Da allora, si è andato creando un interesse crescente da parte delle aziende nei confronti della sostenibilità e tutto ciò che ne deriva. Tale coinvolgimento ha portato alla formazione di un gran numero di organizzazioni che hanno il compito di gestire iniziative ed informazioni relative alla sostenibilità, quali, ad esempio, *il Sustainability Consortium* e *il Global Reporting Initiative*; quest'ultimo supporta le imprese nel creare resoconti sulle proprie attività eco-friendly ed archivia i report nel *Sustainable Disclosure Database*.

Da una analisi della situazione attuale si comprende che la scelta dell'impresa di agire, ma anche quella di non agire, a favore di una politica sostenibile impatta in modo forte sulle prospettive future e sulla competitività della stessa.

La teoria del **Triple Bottom Line** (TBL), introdotta da Elkington nel 1998, aggiunge alle componenti tradizionali, ossia società e ambiente, un focus aggiuntivo sull'economia per sottolineare i benefici finanziari che derivano dalla sostenibilità (Figura 3). Secondo l'autore, le organizzazioni dovrebbero sviluppare business che rispettino ambiente e società e, nello stesso tempo, non perdano di vista l'obiettivo principale delle imprese: creazione di valore e profittabilità.

La Triple Bottom Line può essere vista come un mero strumento di reporting o come un approccio per migliorare il *decision-making* e le funzioni fondamentali delle organizzazioni. Il modello TBL fornisce un *framework* per misurare e riportare performance di livello corporate attraverso benchmark economici, sociali ed ambientali. Questo strumento di reporting rende trasparenti le decisioni dell'organizzazione che prendono esplicitamente in considerazione gli impatti sull'ambiente, le persone e i capitali finanziari; consente inoltre, con la creazione di un output migliore per i dipendenti, gli *shareholder*, i clienti e i consumatori, di contribuire all'incremento della reputazione positiva dell'azienda.

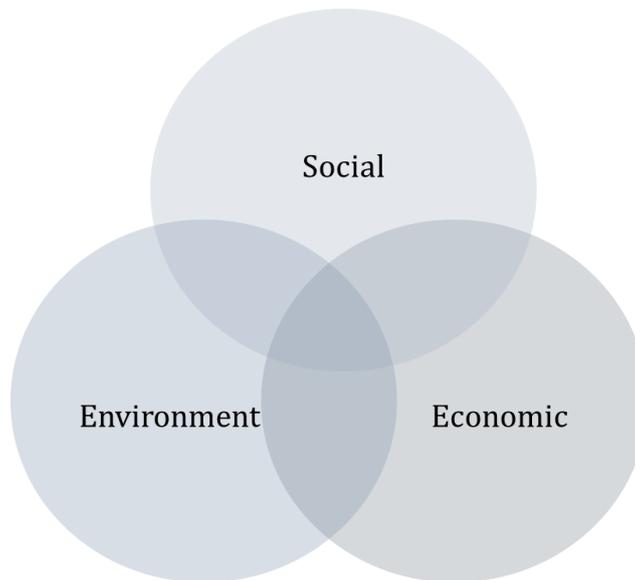


Figura 3 - Triple Bottom Line

In risposta alle esigenze di pratiche sostenibili avvertite dalle organizzazioni, l'International Organization for Standardization, nel 2004, ha sviluppato alcuni standard denominati ISO 14000, che forniscono una guida alla gestione ecologica. Uno sviluppo ulteriore di questi standard è stato proposto nel 2010, tramite l'introduzione degli standard ISO 26000, con lo scopo di dare un supporto alle aziende che vogliono implementare iniziative socialmente responsabili.

Kumar e Christodouloupoulou (2013) sostengono che accettare di adottare una condotta responsabile verso società e ambiente, oltre che verso gli *shareholder*, vuol dire entrare nel cuore della sostenibilità. Le aziende dovrebbero avere l'obiettivo di contribuire al valore della società, e quindi, passare da un capitalismo esclusivamente rivolto agli azionisti ad un capitalismo responsabile.

Gli aspetti di sostenibilità ritenuti più rilevanti per gli sviluppi successivi del lavoro sono l'equità sociale, gli impatti ambientali e il rapporto con le Operations ed il Marketing; nei paragrafi a seguire vengono dettagliatamente descritti questi aspetti.

2.1.1 Equità sociale e coesione

Le ricerche nel campo dell'equità sociale e della coesione fanno riferimento al *principio di equità* secondo il quale ogni persona, in una ideale corretta distribuzione delle risorse, ha diritto allo stesso *spazio ambientale*, cioè la stessa disponibilità di risorse naturali globali, o, se non nella stessa quantità, un medesimo livello di soddisfazione che ne deriva. Quando la sostenibilità si affaccia a temi socio-etici, lo spettro delle implicazioni e delle responsabilità si estende a numerose tematiche, quali i principi e le regole della democrazia, i diritti umani e la libertà, il raggiungimento della pace e della sicurezza, la riduzione della povertà e dell'ingiustizia, l'ampio accesso all'informazione, all'istruzione e all'occupazione, il rispetto della diversità culturale, dell'identità locale e della biodiversità naturale.

La *Sustainable Development Strategy* dell'Unione Europea ha fornito nel 2006 una definizione formale di questo concetto di **social equity and cohesion**: *una democratica, socialmente inclusiva, coesiva, sana, affidabile e giusta società che rispetta i diritti fondamentali e la diversità culturale e che crea pari opportunità e combatte la discriminazione in tutte le sue forme.*

È necessario precisare che l'equità e la coesione sociale non si riferiscono solamente all'eliminazione della povertà, ma, più in generale, alla facilitazione e al miglioramento della qualità della vita. Queste delicate questioni non sono riservate esclusivamente ai paesi in via di sviluppo, ma, dal momento che gli stakeholder fanno parte della Supply Chain di ogni impresa, sono connesse anche alle società che operano in economie industrializzate. Nel seguito del lavoro si farà più volte riferimento al tema dell'equità sociale, per questo è stato necessario fornire una definizione unica e formale.

2.1.2 Impatti ambientali

Negli anni '60 del secolo scorso, in concomitanza a uno sviluppo dei sistemi di consumo e produzione estremamente rapido che ha interessato i paesi industrializzati, sono emerse una serie di questioni che hanno evidenziato anche gli svantaggi connessi a questa tipologia di sistemi. In particolare dalla seconda metà del XX secolo, la produzione ed il consumo hanno attinto in maniera sconsiderata dal bacino di risorse a disposizione dell'umanità, producendo una quantità di emissioni superiore rispetto all'abilità della geosfera di assorbirle, e provocando quindi danni destinati a diventare sempre più evidenti nel corso del tempo.

Gli effetti ambientali prodotti sono ravvisabili nello scambio di sostanze tra la natura, l'ambiente, ed il sistema di produzione e consumo. Questi scambi possono avvenire in due direzioni: come *input*, dall'estrazione di sostanze dall'ambiente, e come *output*, emettendo sostanze nell'ambiente. Ovviamente non tutti gli impatti sono ugualmente nocivi, quando si parla di *input* ci si riferisce all'effetto dannoso causato dall'esaurimento delle risorse, che crea problemi sociali ed economici poiché sottrae risorse alle generazioni future. Ugualmente lo stesso tema si ripropone nell'alterazione dell'equilibrio dell'ecosistema, e con effetti più pericolosi in connessione ai processi di estrazione. Entrando nel dettaglio, i maggiori **impatti ambientali** dovuti alle emissioni registrati nel tempo sono:

- Riscaldamento globale;
- Riduzione dello strato di ozono;
- Eutrofizzazione;
- Acidificazione;
- Smog;
- Emissioni tossiche;
- Sprechi.

Osservando l'interazione tra il mondo antropico e la natura, gli effetti negativi appena visti dovrebbero essere limitati principalmente attraverso:

- Uso cosciente delle risorse: prendendo in considerazione gli *input* dalla natura, le aziende dovrebbero prevenire il consumo di risorse affidandosi principalmente a fonti rinnovabili, tralasciando invece quelle non rinnovabili;
- Attenzione al livello di emissioni: l'azienda deve impedire l'inquinamento dei territori in cui si inserisce, riducendo le emissioni e aumentando la propria bio-compatibilità.

2.1.3 Sostenibilità come cultura organizzativa

Elkington (1998) utilizza la teoria della Triple Bottom Line per proporre la sostenibilità come rivoluzione culturale per le organizzazioni, basandosi sulle sette iniziative seguenti:

1. I mercati devono essere guidati dalla competizione;
2. I manager devono cambiare la loro considerazione di valore aziendale e considerare anche le variabili soft, come ad esempio i valori umani;
3. Le aziende devono diventare più trasparenti nelle proprie operations per dimostrare il loro pensiero, le priorità e il commitment tramite le attività;
4. Il ciclo di vita tecnologico deve essere connesso all'efficienza della funzione che svolge;
5. Le partnership di business devono essere viste come simbiotiche e i competitor devono collaborare tra loro per raggiungere un obiettivo comune;
6. La finestra di business deve essere piuttosto lunga da poter allungare l'orizzonte di riferimento ed incoraggiare la creatività;
7. La corporate business deve essere inclusa nel disegno della value chain se l'azienda vuole cambiare la cultura corporate attraverso l'adozione di pratiche di sostenibilità per convertire le sue azioni sostenibili in pratiche green (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**).

Dimensione di sostenibilità	Triple bottom line	Iniziative green	Opportunità per il management	Opportunità per il Marketing	Opportunità per le operations	Prestazioni superiori
Economica	Planet	Riduzione emissioni CO2	Aumento dei profitti per il punto di distribuzione	Aumento dell'interesse del retailer	Riduzione dei punti di distribuzione	Uso efficiente delle risorse ed efficace SCM
	People	Riduzione della richiesta di energia	Gestione efficiente della domanda e dell'offerta	Riduzione dei costi del consumatore	Gestione delle scorte lean	Efficace SCM
	Profit	Efficienza carburante	Ottimizzare l'efficienza	Relazioni reciprocamente vantaggiose	Riduzione dei costi di Supply Chain	Aumento della profittabilità

						ità
Sociale	Planet	Crescita organica	Migliorare la posizione di mercato	Profonda copertura del mercato	Accessibilità al consumatore	Marketing efficiente
	People	Azioni socialmente responsabili	Pratiche di carico efficienti	Immagine favorevole	Pianificazione del percorso ottimizzata	Pianificazione delle risorse efficiente
	Profit	Efficiente riciclaggio del prodotto	Pianificazione strategica	Promuovere i prodotti in differenti fasi del ciclo di vita	Ottimizzazione del network	Gestione del prodotto efficiente
Ambientale	Planet	Azioni trasparenti	Aumentare gli standard di qualità	Aumentare il livello di servizio	Adesione agli standard richiesti	Riscontro positivo dai consumatori
	People	Tracce ecologiche efficienti	Efficienti possibilità probabilistiche	Iniziative di modellazione dei dati di mercato	e-Logistics	Uso efficiente delle informazioni
	Profit	Integrazione delle manovre upstream e downstream	Aumentare la diffusione	Aumentare la consapevolezza a dei consumatori	Valutazione del consumo	Aumento della valutazione e del mercato

Tabella 1 - La sostenibilità come cultura corporate delle organizzazioni - Elkington (1998)

2.1.4 Sostenibilità ed Operations

La sostenibilità si muove in ambito operations inserendo pratiche ecologiche come parte integrante della propria strategia complessiva al fine di affrontare meglio tematiche come il controllo dell'inquinamento, l'eliminazione degli sprechi, il riutilizzo e il riciclaggio. Da alcune ricerche (Angell & Klassen – 1999) risulta che l'implementazione di pratiche sostenibili (riciclaggio, riduzione dei rifiuti, il ricondizionamento, progettazione ambientale e il controllo dei mercati) impatta positivamente sulle performance dell'azienda, principalmente con l'aumento degli indicatori d'innovazione di prodotto e di processo.

I concetti di *Sostenibilità* e di *Supply Chain Management* sono concetti indipendenti, tuttavia la crescente integrazione della sostenibilità nel SCM dimostra un'area di evoluzione dove si presenta una esplicita applicazione dell'una sull'altra. La sostenibilità, in un contesto di

Supply Chain Management, viene definita come **Green Supply Chain Management (GSCM)** e **Sustainable Supply Chain Management (SSCM)**. Studi recenti (Kumar et al. – 2012) mostrano come le pratiche di GSCM abbiano impatti positivi sulle performance, sia ambientali che economiche, dell'azienda. Inoltre, si manifesta una relazione positiva tra Green Supply Chain e competitività-performance economiche. Gli effetti sulle performance sono guidati dall'orientamento ambientale, esterno ed interno, che sottolinea il ruolo del supporto manageriale nell'incoraggiare una cultura corporate eco-friendly.

Nell'analisi della letteratura sono state trovate le caratteristiche di sostenibilità di business e di SCM: ciò ha fornito la base per poter proporre una definizione sia per il GSCM che per il SSCM. Il Sustainable Supply Chain Management è definito come (Ahi – 2013): *la creazione di una Supply Chain coordinata attraverso l'integrazione di considerazioni economiche, ambientali e sociali con sistemi di business inter-organizzativi progettati per gestire, efficientemente ed efficacemente, informazioni e flussi di capitali associati all'approvvigionamento, alla produzione e alla distribuzione di prodotti o servizi, per incontrare i requisiti degli stakeholder e aumentare la profittabilità, la competitività, e la resilienza dell'organizzazione in un orizzonte temporale di breve e lungo periodo.* La definizione di Green Supply Chain Management è molto simile a quella sopra fornita di SSCM, ma esclude l'integrazione di considerazioni economiche e sociali. La novità introdotta da Ahi è l'inserimento congiunto all'interno della definizione della maggior parte delle caratteristiche di Supply Chain Management e di Business Sustainability, ciò non era presente in nessuna definizione antecedente. Nonostante la precisazione, nel seguito le definizioni GSCM e SSCM saranno usate indistintamente.

2.1.5 Sostenibilità e Marketing

Le ricerche di Marketing in ambito di sostenibilità sono per la maggior parte connesse agli aspetti ecologici e sociali della sostenibilità, che sono rivolti rispettivamente al Green Marketing ed al Social o Cause Related Marketing. Inoltre, le pratiche sostenibili in generale sono basate sulla coscienza sociale e sui prodotti sostenibili, i quali includono prodotti green, environmentally friendly ed etici. L'aspetto sociale incoraggia le aziende a considerare il proprio impatto sulla società e sulle comunità locali al fine di creare valore per i consumatori e aumentare le proprie performance finanziarie.

Green Marketing è definito come: *l'insieme di attività destinate a generare e facilitare ogni scambio volto a soddisfare bisogni o desideri delle persone, così che questa soddisfazione avvenga con il minimo impatto nocivo per l'ambiente naturale.* Il Green Marketing è strettamente legato ai temi di ecologia industriale e sostenibilità ambientale, come l'estensione di responsabilità ai fornitori, l'analisi del ciclo di vita, l'utilizzo dei materiali, l'ottimizzazione dei flussi di risorse e l'eco-efficienza. Giocano un ruolo importante in questo contesto i consumatori, le aziende e la legislazione; tuttavia esistono dei vincoli nell'implementazione che derivano dalla mancanza di consapevolezza del consumatore, dai vincoli finanziari, dalla limitata conoscenza scientifica, dalla mancanza di regole stringenti e dalla pressione competitiva.

Nei business attuali i termini “green product” e “environmental product” sono usati comunemente per descrivere ciò che combatte per proteggere l’ambiente naturale conservando energia o risorse, e riducendo o eliminando l’uso di agenti tossici, inquinamento e sprechi. Questi prodotti green possono essere ottenuti tramite una “progettazione per l’ambiente” o la creazione di un nuovo processo produttivo che riduca l’impatto ambientale dei prodotti usando sistemi di sviluppo che rimpiazzino i modelli tradizionali.

I motivi per cui l’attenzione delle aziende è sempre più rivolta al Green Marketing sono i seguenti:

- Il Green Marketing viene considerato un’opportunità, che deve essere sfruttata per poter raggiungere i propri obiettivi corporate;
- Essere socialmente responsabili è un obbligo morale, infatti le aziende definiscono i propri obiettivi ecologici al pari con quelli corporate e di profitto. In alcuni casi i temi ambientali sono integrati nella cultura aziendale, e ciò gode di un riconoscimento importante da parte dei consumatori e degli altri collaboratori dell’impresa;
- La legislazione sta spingendo le aziende ad essere più sostenibili, i governi proteggono i consumatori spingendo le società a minimizzare l’impatto del business sull’ambiente;
- Le attività ecologiche dei competitori spingono le aziende a cambiare le proprie attività di Marketing. Ad esempio, in alcuni settori, le aziende che hanno sottoscritto iniziative green hanno aumentato i propri rendimenti di mercato; i competitor, riconoscendo il valore dei fattori green, si sono impegnati anch’essi nell’introduzione di una versione di prodotto eco-friendly;
- I fattori di costo associati allo spreco di risorse e la tendenza verso la riduzione di uso delle materie prime forzano le organizzazioni a cambiare il proprio comportamento; è necessario considerare ogni aspetto legato al prodotto: i materiali, l’energia e il lavoro usati nella produzione, le risorse che il prodotto consuma lungo la sua vita, lo scopo etico e non che lo stesso può assumere e inoltre pensare alla disposizione del prodotto alla fine della sua vita.

I consumatori, oggi, sono sempre più attenti alle attività di protezione dell’ambiente e all’impatto delle attività industriali sull’ambiente, pertanto le aziende dovrebbero utilizzare strategie di Green Marketing per identificare i bisogni verdi dei clienti, segmentare il mercato potenziale di nicchia e formulare strategie di posizionamento ecologico e attuare un programma di green marketing-mix.

2.2 Supply Chain Management

Il concetto di Supply Chain Management (SCM) è stato coniato nei primi anni ’80, da consulenti logistici (Oliver and Webber – 1982). Gli autori enfatizzavano la Supply Chain come una *singola entità* e sostenevano che *per gestire la catena erano necessarie decisioni strategiche prese a livelli top*.

Il Supply Chain Management col tempo ha acquisito sempre più rilevanza, fino a diventare uno dei concetti più diffusi nel management generale. La sua evoluzione, dagli anni '90 in avanti, è continuata anche a seguito dell'intensificazione della competizione globale. Nella letteratura connessa ai temi di gestione si nota un cambio di paradigma: il business individuale non può più competere come una sola entità autonoma, ma piuttosto come Supply Chain. Il business management è entrato nell'era della "competizione tra reti" e il successo finale di un business dipende dall'abilità del management di integrare l'azienda in un intricato network di relazioni. Il concetto di Supply Chain è stato sviluppato per fornire un nuovo modo di esaminare ed analizzare le organizzazioni per avere una visione completa sui principali processi longitudinali, superando la tradizionale concezione funzionale.

Scott e Westbrook (1991) e, più tardi, New e Payne (1995) definiscono **Supply Chain Management** come *la catena che collega ogni elemento dei processi di produzione e approvvigionamento, dalle materie prime fino alla consegna al cliente finale, passando attraverso diversi confini organizzativi e considerando tutte le organizzazioni all'interno della catena come un'unica entità di business virtualmente unificata.*

Si può dedurre che è possibile definire il Supply Chain Management come l'integrazione delle pratiche di supply con quelle di gestione della domanda.

Il termine Supply Chain Management è stato usato per descrivere questa nuova *filosofia di management*, che si focalizza su come le imprese possano utilizzare i processi, le tecnologie e le capacità dei propri fornitori di migliorare i vantaggi competitivi e il coordinamento tra le funzioni di produzione, logistica, distribuzione e trasporto all'interno dell'organizzazione. Gli aspetti chiave di questa nuova filosofia di management sono: l'integrazione dei fornitori, la costruzione di rapporti di partnership, la gestione della base di fornitori e le alleanze con essi, oltre che la sincronizzazione della stessa Supply Chain.

Idealmente l'SCM enfatizza la totale integrazione di tutte le entità di business all'interno della Supply Chain, ovvero di tutti gli stakeholder coinvolti, mentre un approccio pratico consiste nel considerare solo i fornitori e clienti strategici, dato che molte Supply Chain sono troppo complesse per raggiungere la piena integrazione di tutti i membri che partecipano al loro interno (Tan et al. - 1998).

2.2.1 Processi di Supply Chain

Il Supply Chain Council sviluppa, nel 1996, il modello **Supply Chain Operations Reference (SCOR model)**, che si focalizza sulle funzioni del Supply Chain Management da una prospettiva di processo operativa e include l'interazione coi clienti, le transazioni fisiche e le interazioni di mercato. Seppur semplice, il modello SCOR dimostra di essere uno strumento potente e robusto per descrivere, analizzare e migliorare la Supply Chain.

I cinque processi gestionali presenti nel modello sono rappresentati nel grafico in Figura 4.

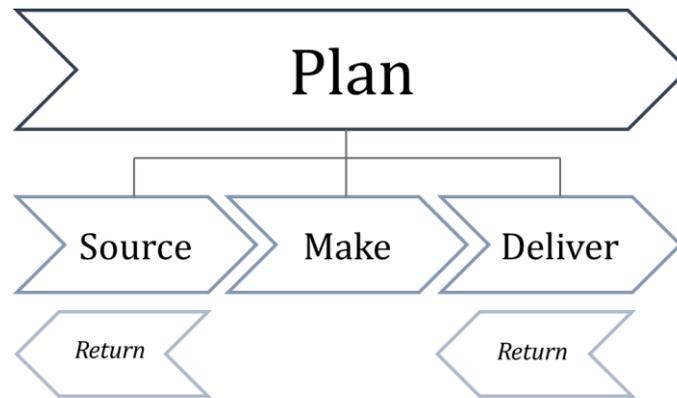


Figura 4 - Rappresentazione del modello SCOR

Il *processo di Pianificazione* ha un impatto significativo sugli altri processi; sviluppa, con riferimento ad un dato orizzonte temporale, linee di azione volte all'acquisizione delle risorse necessarie. Accanto al processo di *Plan* esistono i *processi di Execution*: *Source*, *Make*, *Deliver* e *Return* (*Source Return* e *Deliver Return*). Il processo di *Approvvigionamento* si occupa della negoziazione e gestione dei materiali con conseguenze sulla realizzazione dei prodotti; il *Make* fornisce input al processo di *Deliver* che consegna i prodotti finiti e sul *Return* che gestisce la resa di materiali; tutti i processi di *execution* sono innescati dal processo di *Plan* o dagli ordini cliente. A supporto dei processi strategici ed operativi ci sono i *processi* di tipo *Enable*, ossia volti alla preparazione, archiviazione, gestione delle informazioni necessarie ai processi di *planning* e di *execution*.

Concretamente, il modello rappresenta i processi in tre livelli gerarchici; il primo livello, chiamato *top level*, definisce le finalità e il contenuto dello SCOR. Il secondo livello, il *configuration level*, identifica le categorie di processi che configurano la Supply Chain; infine, il *terzo livello* individua gli elementi del processo, le informazioni, le metriche, le best practice e i tool di supporto. Il modello permette di descrivere una Supply Chain, che sia molto semplice o particolarmente complessa, attraverso i cinque processi principali e riunisce in un unico schema l'analisi degli elementi del processo, le metriche, le best practice ed gli aspetti esecutivi. I processi di Supply Chain Management sono caratterizzati da complessità e da prevedibilità e, per gestire al meglio i processi, nasce la necessità di una semplificazione atta a rendere le informazioni e le conoscenze di più agevole trattazione.

2.2.2 Caratteristiche chiave del Supply Chain Management

Dalla sua introduzione, circa all'inizio degli anni '80, il SCM è stato usato per descrivere la pianificazione e il controllo dei materiali, dei flussi informativi, e le attività logistiche interne all'azienda, oltre che quelle esterne tra imprese. Inizialmente, il focus del SCM era sui flussi dei materiali, più recentemente ad esso si associano aspetti addizionali come il rischio, le performance e l'integrazione; rimane fondamentale e sempre crescente l'attenzione ai flussi di informazioni, alla rete di relazioni interna ed esterna e alla gestione della rete di approvvigionamento. Da un'analisi delle definizioni di SCM derivano le caratteristiche chiave: (1) focus sul flusso, (2) focus sulla coordinazione, (3) focus sugli stakeholder, (4) focus sulle

relazioni, (5) focus sul valore, (6) focus sull'efficienza e (7) focus sulle performance. Il risultato dell'analisi delle definizioni è coerente con i temi cardinali sul Supply Chain Management (Burgess et al. – 2006): leadership, relazione intra- e inter-organizzativa, logistica, orientamento al miglioramento dei processi, sistema informativo e risultati e output di business.

2.2.3 Supply Chain Integration

Si possono distinguere due logiche fondamentali di gestione dei flussi di filiera: logica push e logica pull (Figura 5).

- **Strategie Push:** implica l'avviamento delle attività di un determinato stadio della filiera in anticipo, sulla base delle previsioni dei fabbisogni dello stadio successivo. Sono strategie principalmente sfruttate nel mondo manifatturiero, le caratteristiche distintive sono: previsioni fatte ad ampio raggio, lungo tempo di reazione ad eventuali cambiamenti del mercato di riferimento (ne consegue che le scorte lungo la Supply Chain potrebbero diventare obsolete e la domanda di certi prodotti scomparire), la variabilità data dal *Bullwhip effect*¹ è sempre in aumento e spesso ci si trova in casi dove le attrezzature produttive dell'azienda sono usate in maniera inefficiente;
- **Strategie Pull:** implica l'avviamento delle attività di un determinato stadio della filiera solo nel momento in cui lo stadio a valle manifesta una richiesta. La produzione e la distribuzione sono demand-driven e sono coordinate dalla vera domanda derivante dai clienti, non si possiede nessun magazzino ma si risponde ad ogni ordine specifico. I flussi informativi sono molto rapidi. Inoltre, diminuiscono i lead time e le scorte del retailer e del produttore oltre che la variabilità nella Supply Chain, si usano le risorse più efficientemente. Tuttavia, si deve rinunciare alla possibilità di ottenere delle economie di scala.

In sintesi, adottando una logica push le decisioni vengono prese sulla base del profilo della domanda, al contrario con un approccio di tipo pull, le decisioni vengono prese sulla base dello stato del sistema. In realtà, le due logiche spesso coesistono all'interno della stessa Supply Chain: negli stadi a monte di una filiera viene adottata una logica push, mentre negli stadi a valle in prossimità del mercato viene adottata una logica di tipo pull.

¹ La variabilità della domanda aumenta man mano che ci si allontana dal mercato finale e si risale la catena di fornitura, piccoli cambiamenti nella domanda del cliente possono portare a grandi variazioni negli ordini a monte: questo fenomeno è conosciuto come Bullwhip Effect.

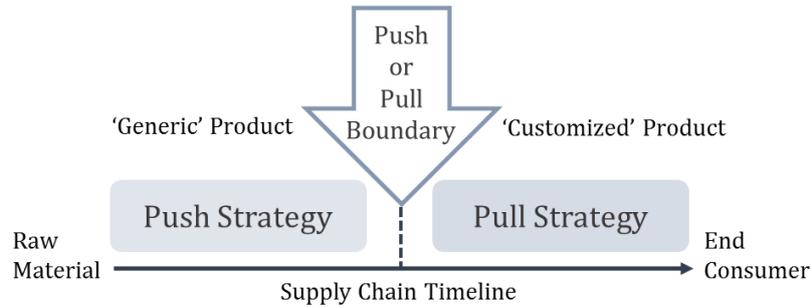


Figura 5 - Logica push e logica pull

2.2.4 Supply Chain Collaboration

Le aziende che lavorano insieme nella Supply Chain sono orientate agli stessi obiettivi e condividono idee, informazioni, processi, conoscenza, rischi e ricavi. I drivers che portano alla collaborazione sono solitamente l'entrata in nuovi mercati, i cambiamenti nella relazione tra costi, valore e profitti. Le iniziative di SCM si focalizzano sul tema della collaborazione, grazie anche alla sua capacità di eliminare o minimizzare l'effetto *Bullwhip*. I Benefici derivanti dalla collaborazione sono molteplici e riguardano diversi ambiti (Tabella 2):

<i>Clienti</i>	<i>Fornitori di materiale</i>	<i>Fornitori di servizi</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione magazzini - Aumento ricavi - Bassi costi di gestione degli ordini - Maggiori margini - Migliore accuratezza di previsione - Migliore allocazione dei budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione magazzini - Più bassi costi di stoccaggio - Più bassi costi di acquisto di materiali - Minori condizioni di stock out 	<ul style="list-style-type: none"> - Più bassi costi di trasporto - Consegne più veloci e affidabili - Minori costi in capitale - Ridotta svalutazione - Minori costi fissi
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del customer service - Uso più efficiente delle risorse umane 		

Tabella 2 - Tabella riassuntiva dei benefici derivanti dalla collaborazione nella Supply Chain

Lo schema sotto riportato (Figura 6) mostra, attraverso la freccia colorata, l'aumento di complessità e sofisticatezza del sistema informativo, dell'infrastruttura nel sistema di supporto delle decisioni, del meccanismo di pianificazione, dello scambio informativo e del processo di comprensione. Alti livelli di collaborazione implicano la necessità per entrambi i partner di avere uguale livello di maturità della Supply Chain molto simile.

Una collaborazione sincronizzata richiede pianificazione congiunta, R&D collaborativa e condivisione delle informazioni e dei modelli di processo.

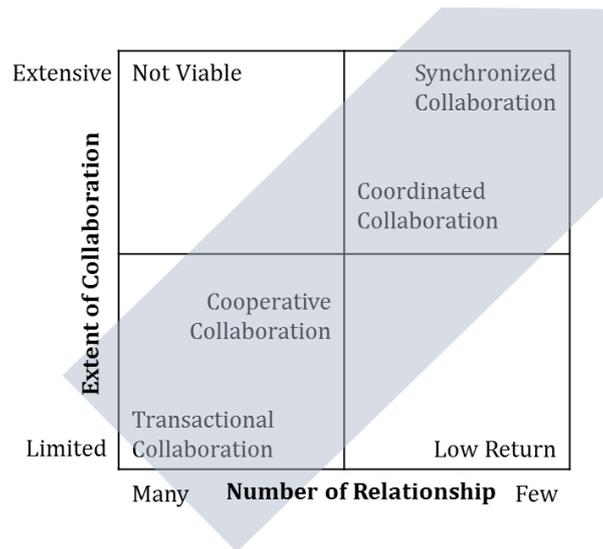


Figura 6 - Spettro della Supply Chain Collaboration

2.3 Marketing

Nel 1972, Kotler esprime l'essenza del Marketing nella *transazione*, cioè lo scambio² di valori effettivamente realizzati dalle parti, perciò il Marketing risulta specificamente connesso a come le transazioni sono create, incentivate, agevolate e valutate. Una transazione prende luogo quando è raggiunto un accordo tra le parti; Churchill e Peter (1995) sostengono che ci siano vari soggetti coinvolti in questo sforzo di Marketing: le aziende che producono beni o servizi, i rivenditori di beni e servizi ed i consumatori o clienti.

La più recente definizione di **Marketing** (2007), fornita dall'American Marketing Association (AMA), è la seguente: *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*

Kohli e Jaworski (1990) definiscono i tre pilastri base del concetto di Marketing: Customer Focus, Coordinated Marketing e Profitability.

L'implementazione del concetto di Marketing, cioè la **Market Orientation**, comporta le seguenti attività: la generazione di marketing intelligence a proposito dei bisogni, attuali e futuri, dei clienti; la diffusione dell'intelligence nei vari dipartimenti e la reattività alla market intelligence. La definizione di market orientation fornita da Narver and Slater (1990) fornisce la seguente indicazione: *the organization culture that most effectively and efficient creates the necessary behaviours for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.*

² Lo scambio è il processo che produce un accordo che permette di ottenere ciò che è desiderato offrendo qualcosa in cambio. Questo scambio avviene in un *mercato*, che è un insieme di compratori e venditori che interagiscono.

Il concetto di Marketing ha forti influenze sulla gestione di un'impresa, sulle relazioni inter-aziendali e sulla Supply Chain; può essere considerato quindi come una *filosofia di business*, che guida l'azienda a guardare alla soddisfazione dei clienti ed ai profitti in maniera coordinata. Anche la market orientation spinge verso una coordinazione inter-funzionale che si riflette sullo sforzo organizzativo di ciascuna azienda, coinvolgendo più funzioni Marketing, a creare maggiore valore per gli acquirenti. Questo perché la **Customer Satisfaction**, ovvero l'obiettivo finale della market orientation, insieme alla valutazione del valore creato per il cliente dall'azienda dipendono da molte variabili che si trovano sia all'interno che all'esterno della funzione Marketing.

Lo scopo finale del concetto di Marketing è quello di aiutare le aziende a raggiungere i propri obiettivi. Nel caso di aziende private e alcune pubbliche, l'obiettivo principale è la redditività a lungo termine; nel caso delle organizzazioni no-profit ed altre pubbliche, l'obiettivo è sopravvivere e attrarre fondi sufficienti per svolgere un lavoro utile. Le aziende non dovrebbero puntare ai profitti in quanto tali, ma piuttosto trarre profitti come conseguenza della creazione del valore per il cliente; un'azienda consegue dei guadagni se soddisfa le esigenze dei clienti in modo migliore rispetto ai concorrenti. Le imprese che implementano il concetto di Marketing, ovvero mettono in pratica un orientamento proattivo al mercato, ottengono prestazioni più elevate e rendono possibile un'innovazione di alto livello.

2.3.1 Dall'orientamento al Marketing all'orientamento al mercato

L'ambiente in cui operano le imprese, ed il Marketing, ha subito profondi cambiamenti, tra questi si evidenzia l'accelerazione e la diffusione del progresso tecnologico, che accorcia il ciclo di vita del prodotto e obbliga le imprese a rinnovare le proprie attività in modo rapido. Anche l'internazionalizzazione dell'economia mondiale, la creazione di un mercato unico europeo e l'apertura ai mercati orientali sono fattori che hanno contribuito a richiedere una revisione all'interno dell'impresa, oltre che intensificare la competizione nel quale esse operano. Le attese del mercato, oggi, vanno verso un marketing "su misura", superando le tecniche di marketing di massa, come conseguenza del fatto che i consumatori sono sempre più informati ed esigenti. Le imprese oggi rispondono al mercato con il *Green Marketing*, che promuove lo sviluppo di concetti di prodotto ecologici, e con il *Marketing Responsabile*, che si basa sui comportamenti etici da parte dell'impresa. Non solo, per restare competitivi è richiesto alle imprese di sviluppare una strategia di Marketing globale, data la crescente interdipendenza tra i mercati. L'orientamento al mercato, come cultura e filosofia di gestione, deve essere diffuso a tutti i livelli e in tutte le funzioni dell'organizzazione.

2.3.2 Marketing come cultura aziendale

La cultura aziendale è un complesso di *valori, atteggiamenti, convinzioni* che caratterizza un'organizzazione; la distingue dalle altre, con un carattere di permanenza nel tempo e influenza il comportamento delle persone ad essa appartenenti.

Si sono manifestate quattro diverse *culture aziendali* nel tempo: *di produzione aziendale*, che pone enfasi sulla capacità operativa di produrre e distribuire prodotti e servizi in grande

quantità; *di prodotto*, che si concentra sulle caratteristiche del prodotto, talvolta perdendo di vista le esigenze del cliente o le evoluzioni del settore; *di vendita*, è un approccio piuttosto limitativo che focalizza le attenzioni sugli strumenti di vendita, poiché sostiene che le quantità acquistate dai clienti variano in base agli stimoli che essi ricevono; ed infine *l'orientamento al Marketing* che si indirizza sulla soddisfazione dei clienti e all'esatta comprensione dei suoi bisogni. In particolare quest'ultima cultura vede il Marketing come un processo chiave dell'azienda, che permette di integrare le funzioni, sia tra loro che con il cliente e che si concentra sulla comprensione dei bisogni, presenti o emergenti, e sulla capacità di soddisfarli, il tutto ovviamente conseguendo ricavi e profitti soddisfacenti per l'azienda.

2.3.3 Marketing come processo aziendale

La teoria del Marketing è osservata secondo tre livelli di applicazione: il Marketing passivo, il Marketing operativo (o organizzativo) e il Marketing strategico (o attivo). Se il *Marketing* assume un ruolo *passivo* le sue attenzioni sono semplicemente rivolte al prodotto; l'orientamento nel caso di *Marketing operativo* è allo stesso marketing (si evidenzia in questo caso il ruolo funzionale del Marketing nel coordinamento per rendere l'impresa più attenta ai consumatori) e l'ottica perseguita è quella della vendita. Infine, il *Marketing strategico* è orientato al mercato, dove tutte le funzioni d'impresa tengono conto di tutti i soggetti che influenzano in modo diretto e indiretto la decisione d'acquisto. Il passaggio all'orientamento al mercato è reso necessario dai cambiamenti nel contesto: la progressiva saturazione dei bisogni nel nucleo centrale del mercato, il progresso tecnologico e l'internazionalizzazione dei mercati.

In questo nuovo contesto, il Marketing strategico assume un ruolo di estrema importanza, il Marketing non deve più essere visto come una funzione separata, ma come un *processo di integrazione* delle varie funzioni. Lo schema sotto riportato (Figura 7) rappresenta una visione grafica del processo di Marketing, scomposto nelle sue due componenti principali: il Marketing strategico e il Marketing operativo.



Figura 7 - Processo di Marketing

La prima fase riguarda l'**analisi della domanda** che può essere effettuata in due livelli. L'analisi della domanda a **livello macro** che a sua volta può essere scomposta in due fasi, la *descrizione del mercato*, che lo qualifica e lo definisce, e la *misura del mercato* di riferimento, che stima e fa previsioni sulla domanda di mercato. L'analisi della domanda a **livello micro** invece analizza i *bisogni e desideri* dei clienti attuali e potenziali, e analizza il *comportamento d'acquisto* dei clienti. L'analisi del cliente a livello macro, lo considera come una media statistica e ne descrive il comportamento in modo aggregato; al contrario il livello micro considera il cliente come un individuo con le proprie caratteristiche, distinguendo il cliente consumatore (B2C) dal cliente industriale (B2B).

La *comprensione dell'ambiente esterno* comprende al suo interno le seguenti attività:

- Definizione dell'ampiezza, della struttura e delle tendenze del mercato;
- Segmentazione del mercato, in primis occorre effettuare una macro-segmentazione e identificare l'area di business di riferimento, successivamente, dato che non tutti i clienti sono uguali, occorre identificare dei segmenti di mercato basandosi su variabili a livello di cliente, per coglierne tutte le diversità di comportamento, d'uso e le esigenze;
- Analisi della concorrenza;
- Esigenze e attese dei clienti;
- Capire l'influenza causata dai fattori esterni.

La *comprensione della propria posizione di mercato* riguarda:

- Confronto tra le prestazioni di mercato dell'impresa e dei concorrenti;

- Diagnosi delle cause della diversità di prestazioni.

A seguito dell'analisi esplorativa iniziale e della definizione degli **obiettivi strategici**, si passa alla fase di **targeting**, cioè la selezione di alcuni segmenti di mercato da approcciare con azioni di Marketing. Alcuni criteri per la valutazione dell'attrattività di un segmento sono: la dimensione, la potenzialità di crescita, la profittabilità attesa, la presenza di economie di scala e di scopo ed il basso profilo di rischio. Inoltre, nella scelta del segmento si possono seguire diversi approcci che considerano alternativamente il mercato come composto da un unico segmento, sfruttando un approccio d'azione indifferenziato, oppure esso diviso in diversi segmenti, approcciandosi a ciascuno in modo differenziato. In quest'ultimo caso l'impresa deve scegliere se aggredire uno, molti o l'intero insieme di segmenti individuati e spesso quale di queste strategie di Marketing adottare coincide con la strategia di business perseguita dall'azienda, rispettivamente di focalizzazione, di differenziazione e di leadership di costo.

Conseguentemente alla fase di targeting il Marketing si dedica al **positioning**, ossia stabilisce il modo in cui una determinata offerta dovrebbe essere percepita dal mercato. La definizione di posizionamento data da Kotler è la seguente: *l'atto di disegnare l'offerta e l'immagine di un'azienda in modo da farle occupare una ben definita posizione nella mente del mercato obiettivo*. Il posizionamento dunque agisce sulle percezioni del cliente, che mette in relazione l'offerta dell'impresa con quella dei concorrenti, e sceglie quella che ritiene più attrattiva, per questo è obiettivo dell'azienda far percepire al cliente che la propria offerta è migliore delle altre, ossia ottenere una *differenziazione* della propria offerta.

Una volta stabilito il posizionamento dell'offerta, la **value proposition**, cioè la definizione dei benefit e del valore da consegnare al cliente, dell'impresa deve essere trasmessa al mercato, per fare ciò si passa alla componente operativa del Marketing. Si sfruttano, con fondamentale coerenza interna ed esterna, le **leve operative di Marketing**: prodotto, prezzo, punto vendita e canale, promozione, people, process e physical evidence.

2.3.4 Marketing Integration

Ci si trova in una situazione di **Marketing integrato** quando tutti i dipartimenti dell'azienda collaborano per esaudire gli interessi del cliente. Il Marketing integrato si svolge su due livelli. Innanzitutto, le varie funzioni di Marketing (forza vendita, pubblicità, servizio al cliente, gestione del prodotto, ricerca di Marketing) devono collaborare, e devono essere tutte coordinate dal punto di vista del cliente. In secondo luogo, il Marketing deve essere recepito dagli altri dipartimenti, anch'essi devono concentrarsi sul cliente. Il Marketing non è tanto un dipartimento, quanto un orientamento che deve essere seguito dall'intera azienda. A questo proposito è bene citare la famosa frase di David Packard: *il Marketing è troppo importante per essere lasciato solo al dipartimento di Marketing!*

Per incoraggiare il lavoro di gruppo fra i vari dipartimenti è essenziale che si svolga del Marketing interno oltre che Marketing esterno, cioè assumere, addestrare e motivare i dipendenti.

3 Analisi della Letteratura

3.1 Introduzione

In questo capitolo viene affrontata l'analisi della letteratura attinente alle due tematiche già discusse precedentemente dal punto di vista della teoria consolidata, ossia le pratiche di Supply Chain Management e di Marketing con particolare focus ai temi della sostenibilità e della loro integrazione.

La fase di revisione della letteratura è estremamente importante per poter identificare lo stato dell'arte delle tematiche che si vanno ad affrontare; nel presente caso la vastità del tema trattato richiede una ricerca approfondita negli ambiti identificati, con lo scopo di affinare in maniera sempre più precisa l'obiettivo di indagine e, soprattutto, identificarne i punti saldi; lo scopo è anche quello di individuare le pratiche più comuni e consolidate di gestione sostenibile della filiera e di Green Marketing, ma anche delle possibilità in termini di integrazione tra di esse.

Poiché i *core theme* di questa trattazione fanno riferimento a temi estremamente vasti, la ricerca si affronta in maniera inizialmente separata, studiando da un lato il tema del Sustainable Supply Chain e dall'altro quello del Green Marketing; solo in un secondo momento si introduce, come filtro agli elementi individuati, l'integrazione di queste due diverse funzioni, così da poter approfondire in maniera più puntuale e precisa la questione. La ricerca di dati prosegue in modo più specifico, andando a ricercare, all'interno dello stesso tema di integrazione, ciò che pone in maniera più o meno esplicita i processi come ponte di collegamento tra il Marketing ed il Supply Chain Management (Figura 8).

Successivamente viene presentato il risultato delle analisi condotte sui diversi temi, ponendo in luce come le variabili rilevanti in ciascuno di essi vengano a intersecarsi in relazione alla tematica centrale, sulla quale si sviluppa il resto della trattazione.

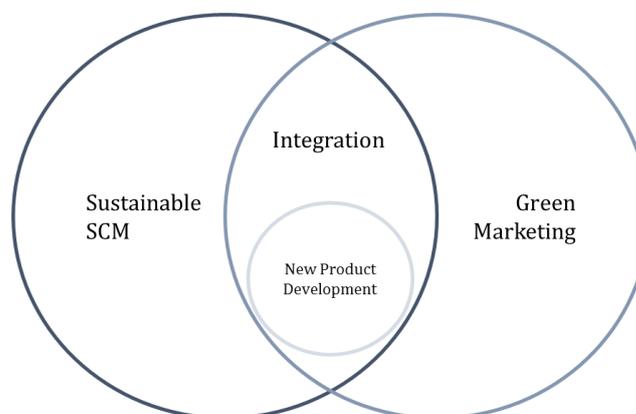


Figura 8 - Intersezione delle tematiche affrontate

Il capitolo è strutturato come segue: nel paragrafo (3.2) si introduce il Metodo di Ricerca in relazione alle fonti di dati e alla loro strutturazione; nel paragrafo (3.3) si conduce la vera e propria Analisi della Letteratura, con esplicito riferimento agli articoli scientifici e all'estrazione delle variabili fondamentali, dalle cui implicazioni deriva la presentazione delle evidenze empiriche, quindi il gap scientifico che si vuole colmare. Infine, nel paragrafo 3.4 si presentano i limiti della ricerca e la scelta del gap letterario da colmare.

3.2 Metodo di Ricerca

Per poter approfondire la conoscenza a riguardo degli argomenti di base per il presente lavoro di tesi, è stato necessario svolgere una ricerca nella letteratura che si è basata su una serie di passaggi, schematicamente rappresentabili come segue:

1. *Ricerca degli articoli*: il primo approccio ai temi affrontati, è stato quello di effettuare la ricerca di articoli e testi scientifici che potessero essere di interesse per la successiva analisi. Questa attività è stata condotta prevalentemente sulla piattaforma *biblio.polimi.it*, sfruttando l'accesso alle banche dati che la *proxy* del Politecnico di Milano fornisce ai propri collaboratori. Si è fatto riferimento principalmente alle seguenti banche dati:

- ISI Web of Knowledge
- Scopus

In alcune occasioni è stata condotta una ricerca generica attraverso la barra di ricerca della stessa piattaforma, così da avere accesso a fonti più ampie di dati.

Come anticipato nel paragrafo precedente, i due macro-ambiti sono stati indagati inizialmente in maniera separata, per cui le parole chiave utilizzate nelle ricerche sono state:

- Supply Chain
- Supply Chain Management
- Green Supply Chain
- Sustainable Supply Chain Management
- Marketing
- Green Marketing
- Sustainable Marketing

Una volta introdotti sufficienti elementi in questi due argomenti, si è deciso di procedere con l'inserimento del tema di integrazione, per cui le parole chiave utilizzate sono state:

- Integration Marketing Supply Chain Management
- Coordination Supply Chain Marketing
- Supply Chain Marketing interface
- Activity sustainable integration

Infine, per ottenere sufficienti informazioni sulla sostenibilità, sono state effettuate delle ulteriori ricerche con le presenti parole chiave:

- Sustainability
- Sustainable development
- Environmental sustainability
- Social sustainability
- New product development
- Environmental new product development
- Sustainable innovation
- Green innovation product

Come risulta evidente, la ricerca dei dati di letteratura necessari a costruire le fondamenta di questa ricerca è avvenuta in maniera ricorsiva, tornando spesso a interrogare le fonti per poter raccogliere il materiale in maniera completa e coerente.

2. *Lettura degli abstract*: durante la ricerca di materiale bibliografico e scientifico, è stata effettuata una prima scrematura degli articoli sulla base degli *abstract* in capo agli stessi, che ha portato a distinguere i testi connessi allo scopo della ricerca da quelli considerati non attinenti.
3. *Classificazione tematica degli articoli*: è stata effettuata una classificazione degli articoli sulla base delle tematiche interessate, distinguendoli quindi nelle seguenti categorie:
 - Green Marketing
 - Green Supply Chain Management
 - Sustainability
 - SCM-Marketing Interface
 - Green Product

Uno strumento di lavoro estremamente utile, che ci ha permesso inoltre di tenere traccia del materiale a disposizione, è stato il programma *Mendeley Desktop*, che permette di organizzare gli articoli sulla base dei seguenti elementi:

- Titolo
- Autore
- Anno
- Giornale

Gli stessi elementi che saranno poi successivamente utilizzati nelle fasi di Archiviazione e Analisi degli articoli.

4. *Archiviazione*: per ottenere un'efficace conservazione dei dati individuati nei diversi articoli, alla lettura di ognuno di essi è seguita la stesura di una sintesi organizzata nel modo seguente:

- Titolo
- Autore
- Anno
- Giornale
- Obiettivo
- Metodo

Usando *Microsoft Excel* si è creato un file di riferimento in cui sono stati indicati per ogni articolo, oltre ai dati anagrafici identificativi, anche le parole chiave ricorrenti all'interno dello stesso; tenere traccia di questi elementi ha permesso di individuare un filo conduttore che ha permesso di individuare, ad esempio, il processo di Sviluppo di Nuovo Prodotto come elemento rilevante nell'interfaccia tra le attività di Supply Chain e Marketing, nell'ambito delle tematiche di sostenibilità ambientale.

5. *Analisi degli articoli*: l'ultima fase ha visto la costituzione di un *framework*, per cui sono stati scelti degli elementi ricorrenti che permettessero di tenere traccia di quali fossero le variabili fondamentali e i temi principali trattati negli articoli selezionati. La presentazione di tale analisi verrà effettuata nel paragrafo 3.3 attraverso la vera e propria Analisi della Letteratura.

Data la vastità del tema considerato, nel seguito del paragrafo verrà condotta una presentazione relativa a tutti gli strumenti che hanno concorso alla formazione della base teorica per la costituzione del presente lavoro di tesi, così da avere un quadro di insieme completo ed esauriente in relazione a fonti, argomenti e andamento temporale degli studi.

In particolare prima di affrontare la vera e propria analisi dei contenuti scientifici e letterari, si ritiene necessario fornire una presentazione dettagliata di tutti gli strumenti che hanno concorso all'identificazione del quadro concettuale di partenza. Nel seguito del paragrafo vengono presentate alcune considerazioni in merito a:

- *Anni di pubblicazione*: permette di visualizzare l'andamento degli studi nel tempo e come sono cambiati i temi di rilevanza nel corso degli anni;
- *Giornali di riferimento*: coerentemente con il punto precedente, determinare la presenza di determinate tematiche all'interno di uno stesso giornale consente di tracciare il loro andamento nel tempo;
- *Metodologia degli articoli*: evidenzia la distinzione tra le varie tipologie di articoli presenti in letteratura, così da individuare gli apporti specifici che ogni categoria ha portato all'analisi della letteratura condotta in questa sede.

3.2.1 Anni di Pubblicazione

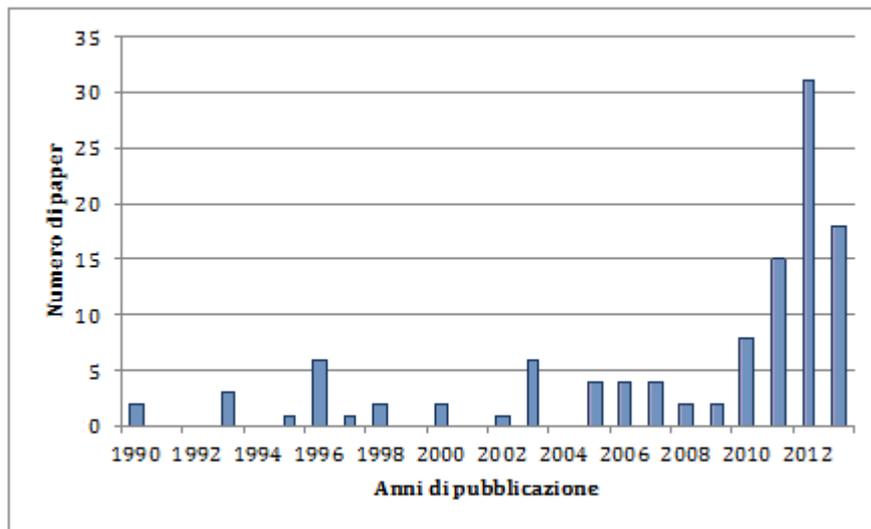


Figura 9 - Distribuzione temporale degli articoli

Come mostrato dal grafico (Figura 9) la maggior parte degli articoli presi in considerazione fa riferimento ad anni piuttosto recenti. È possibile affermare che ciò sia dovuto a due cause principali: innanzitutto, parte di tale andamento deve sicuramente essere imputato alle scelte effettuate in fase di ricerca sulle banche dati sopra citate, infatti, una volta iniziata è risultato subito evidente che molti studi effettuati in anni più distanti nel tempo, venivano ripresi e superati dalle ricerche di stampa più recente, perciò soprattutto in determinati ambiti si è deciso di fare riferimento quasi esclusivamente ad articoli temporalmente più vicini. Facendo una distinzione in ambiti, si fa preciso riferimento a una differenza sostanziale che si è ravvisata nei tre campi di ricerca. L'ambito Supply Chain Management, è risultato essere sicuramente ricco di contributi, il cui andamento temporale è però più concentrato temporalmente negli ultimi dieci anni, trattandosi di un tema di nascita relativamente recente, ed è stato soprattutto in questo caso che si è deciso di fare affidamento alla letteratura più attuale, che riprendeva invece quella più datata come base per l'elaborazione delle proprie teorie. Passando invece all'ambito Marketing, la questione risultava essere più complicata, soprattutto in relazione al tema della sostenibilità; in questo caso è stato necessario prendere in considerazione contributi letterari che fossero più dispersi nel tempo, e in particolare l'orizzonte di ricerca è stato ampliato fino ai primi anni '90, con lo scopo di raccogliere tutti i contributi sul tema del Green Marketing e le sue evoluzioni nel tempo. La seconda motivazione per cui si è fatto riferimento ad articoli recenti è connessa al tema dell'integrazione tra queste due funzioni, poiché tratta una problematica che sta assumendo rilevanza sempre più attuale negli ultimi anni, alla luce di una serie di fattori quali le nuove dinamiche competitive e le evoluzioni nell'ambito della gestione delle filiere, che verranno trattate nel seguito in merito all'analisi della letteratura.

3.2.2 Pubblicazione Considerate

L'approfondimento delle diverse tematiche ha richiesto la consultazione di varie fonti editoriali; nel seguito del paragrafo esse verranno presentate, evidenziando per ognuna il contributo in termini di numero di articoli.

In Tabella 3 sono stati indicati i giornali presi in considerazione, con indicazione del numero di articoli utilizzati; come si può osservare le fonti sono molto numerose, e si ritiene che ciò possa essere imputato non solo alla necessità di fare riferimento ad ambiti distinti contemporaneamente, ma in buona parte anche alla multidisciplinarietà delle dottrine che vengono trattate nel presente lavoro di tesi. Un ulteriore spunto di osservazione potrebbe essere quello di individuare quante testate specificatamente dedicate all'ambito Marketing e all'ambito Supply Chain Management siano state sfruttate (Tabella 4).

Journal Title	# paper	Journal Title	# paper
A Journal of Management	1	Journal of Cleaner Production	6
Annals New York Academy of Sciences	1	Journal of Consumer Marketing	4
Applied Mathematical Modelling	1	Journal of Ecology and the Natural Environment	1
Australasian Marketing Journal	1	Journal of Engineering Design	1
British Journal of Management	1	Journal of environmental management	1
Business Horizon	2	Journal of Manufacturing Technology Management	1
Business Strategy and the Environment	1	Journal of Marketing Management	2
Computers and Chemical Engineering	2	Journal of Product & Brand Management	1
Economia e Ambiente	1	Journal of Strategic Management	1
Environmental Management	1	Journal of Strategic Marketing	1
Environmental Pollution	1	Journal of Technology Management Innovation	1
European Journal of Innovation	1	Journal of the Academy of Marketing Science	1
European Journal of Marketing	1	Journal of the Operational Research Society	1
IEEE Transactions on Engineering Management	1	Journal of Transport Geography	1
Industrial Management & Data Systems	2	Journal of World Business	1
Industrial Marketing Management	12	KSCE Journal of Civil Engineering	1
International Journal of Consumer	1	Long Range Planning	1
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2	Management Decision	3
International Journal of Production Economics	2	Management Research Review	2
International Journal of Production Research	4	Marketing Intelligence & Planning	3
International Journal of Social Economics	1	Marketing Letters	1
International Marketing Review	2	Pacific Rim Property Research Journal	1
Journal of Academy of Marketing Science	1	Production Planning & Control: The Management of Operations	3
Journal of Accounting & Organizational Change	1	Qualitative Market Research: An International Journal	1
Journal of Brand Management	1	Strategic Direction	1
Journal of Business & Industrial Marketing	2	Supply Chain Management: An International Journal	1
Journal of Business Ethics	1	The International Journal of Logistics Management	5
Journal of Business Research	15		

Tabella 3 - Numero di articoli per rivista scientifica

SCM & Operations field: Journal Title	# paper	Marketing field: Journal Title	# paper
A Journal of Management	1	Australasian Marketing Journal	1
British Journal of Management	1	European Journal of Marketing	1
Industrial Management & Data Systems	2	Industrial Marketing Management	12
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2	International Marketing Review	2
International Journal of Production Economics	2	Journal of Academy of Marketing Science	1
International Journal of Production Research	4	Journal of Business & Industrial Marketing	2
Journal of Manufacturing Technology Management	1	Journal of Consumer Marketing	4
Journal of Strategic Management	1	Journal of Marketing Management	2
Management Decision	3	Journal of Strategic Marketing	1
Management Research Review	2	Marketing Intelligence & Planning	3
Production Planning & Control: The Management of Operations	3	Marketing Letters	1
Supply Chain Management: An International Journal	1	Qualitative Market Research: An International Journal	1
The International Journal of Logistics Management	5		

Tabella 4 - Suddivisione degli articoli tra riviste specializzate di Supply Chain Management e di Marketing

La restante parte dei giornali, che non sono presenti in questa ultima tabella, fanno riferimento ad ambiti più specialistici, oppure rientrano nell'ambito dello studio delle scienze economiche a livello generale o sociale. Le testate riportate invece riflettono l'interesse che le

riviste di settore hanno nutrito, negli ultimi anni, nei confronti dei temi rilevanti per il presente lavoro di tesi, ossia la sostenibilità nei suddetti settori e l'integrazione delle rispettive pratiche di gestione.

3.2.3 Metodologia degli Articoli

Gli articoli letti sono stati suddivisi e classificati sulla base della metodologia di studio adottata al loro interno, cosa che ha permesso di selezionare i contributi letterari e teorici ai diversi argomenti sulla base delle esigenze informative.

In particolare sono state individuate due macro-categorie di articoli, *concettuale* e *teorico*, che si distinguono sulla base del tipo di studio che conducono. I primi effettuano un'analisi della letteratura per individuare lo *status quo* dei contributi scientifici in merito, per poi approfondire il tema anche attraverso il supporto di dati empirici; per quanto riguarda i *paper* di stampo teorico invece, questi effettuano un'analisi della letteratura estremamente approfondita, con lo scopo di presentare i diversi contributi letterari e scientifici a un particolare tema e metterli insieme per creare una forma di integrazione più concreta.

Gli articoli di stampo concettuale possono essere ulteriormente declinati nelle seguenti tre tipologie:

- *Survey*: si fa riferimento agli articoli che partendo dall'analisi della letteratura, elaborano una tesi e proseguono con la sua dimostrazione facendo affidamento a dati raccolti attraverso interviste rivolte agli attori rilevanti di quel particolare ambito (dati di imprese, figure manageriali o consumatori);
- *Casi di studio esplicativi*: si prende spunto dall'analisi della letteratura precedentemente svolta, o in alternativa da casi di studio reali, allo scopo di scegliere un tema specifico sul quale focalizzarsi. Si prosegue con la formulazione di ipotesi di ricerca e di un modello che viene successivamente testato con dati raccolti presso imprese reali;
- *Casi di studio esplorativi*: parte da uno spunto della letteratura e si focalizza su un tema specifico su cui viene raccolta una base di conoscenza. Su queste informazioni viene elaborato un modello analitico che rappresenti la realtà da descrivere. Il modello viene talvolta accompagnato da esempi numerici di spiegazione.

Il grafico sottostante (Figura 10) mostra l'incidenza delle diverse tipologie di articolo sull'analisi svolta in termini percentuali.

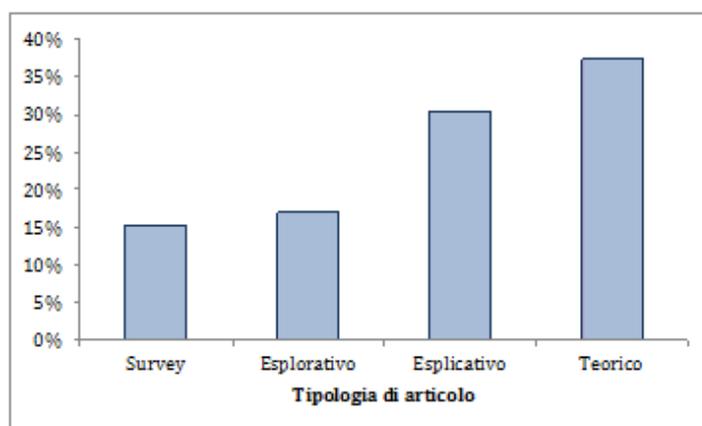


Figura 10 - Percentuale di utilizzo delle tipologie di articoli

Il 62,5% degli articoli presi in considerazione sono di stampo concettuale. Come già accennato, in questa categoria si ritrovano diverse tipologie di studio, in alcuni casi gli autori formulano ipotesi di ricerca che vanno a testare attraverso analisi statistiche di dati ricavati da interviste a manager di azienda - le cosiddette survey - in altri invece, i presupposti dello studio sono basati sulla letteratura, per poi ricercare eventuale conferma nell'analisi di casi di studio esemplificativi - i casi di studio. Tra i casi di studio esplorativi, che sono circa il 17% del totale, sono ritrovati modelli matematici che indicassero le modalità di integrazione delle funzioni Marketing e Supply Chain Management, soprattutto alla luce del fatto che tale tema punta ad ottenere un ottimo equamente distribuito su tutti i partner coinvolti, e quindi i modelli di ottimizzazione matematica si prestano bene a questo tipo di studio. Tale tipologia di articolo si trova per lo più applicata a settori di mercato ben definiti, per questo motivo il loro contributo, per quanto interessante, è risultato essere di difficile applicazione nell'ambito di questa ricerca. Inoltre, sono risultati significativi gli articoli meramente teorici, che rappresentano il 37,5% del totale, i quali affiancano revisioni della letteratura a formulazioni di ipotesi di ricerca. Questi *paper* mirano a fare chiarezza nella letteratura e a classificare i diversi filoni creati per scoprire nuove opportunità di avanzamento della ricerca. Nonostante gli articoli empirici siano più completi, gli articoli teorici sono fondamentali per poter proseguire con nuovi studi concettuali. In particolare sul tema dell'integrazione è stato necessario studiare in maniera approfondita i contributi letterari, così da poter costruire un *framework* di riferimento che potesse costituire la base di partenza per il tema di questo lavoro.

3.3 Ricerca nella Letteratura

Con lo scopo di individuare i punti cardine degli ambiti di indagine già presentati, nel capitolo viene presentata l'analisi della letteratura effettuata, descritta per tematiche. Tale ricerca sarà strutturata in due componenti fondamentali:

- *Presentazione del framework di analisi:* alla lettura degli articoli è seguita la loro classificazione sulla base di alcuni elementi ricorrenti nella letteratura di ciascun ambito;
- *Analisi dei risultati ottenuti:* alla luce dei risultati ottenuti dallo studio dei *paper*, vengono approfonditi alcuni spunti di interesse, con lo scopo di individuare le pratiche più comuni e costruire quindi un quadro di riferimento chiaro da cui partire per gli sviluppi successivi.

Prima di entrare nel dettaglio delle singole tematiche, e quindi delle variabili rilevanti al loro interno, è opportuno definire quale sia stata la struttura di analisi prescelta, in termini generali.

Come anticipato nei precedenti paragrafi, ogni articolo è stato registrato innanzitutto sulla base della pubblicazione, anno di riferimento e tipologia di articolo; lo scopo di questa primaria classificazione è già stato approfondito nelle precedenti sezioni, quindi si proseguirà con la presentazione delle ulteriori macro-variabili individuate per evitare ridondanze nella trattazione:

- **Attori:** il primo impatto con tutti i *paper* è stato quello di identificare quale categoria di *stakeholder* venisse presa in considerazione; alcune tipologie di attori sono risultati comuni a tutti gli ambiti di indagine, altri invece sono stati particolareggiati per cogliere al meglio il punto di vista considerato. In particolare le figure di influenza individuate sono state:
 - *Management:* nell'ambito SCM si è preferito mantenere un livello generale, poiché varie sono le tipologie di *manager* presi in considerazione, anche in relazione alla funzione aziendale considerata nell'articolo di riferimento (procurement, logistica, etc); per quanto riguarda l'ambito Marketing invece si è preferito focalizzarsi sulla figura del Marketer, proprio perché tali *paper* facevano riferimento ad essa in maniera precisa, con lo scopo di esemplificare al meglio le implicazioni che l'oggetto di studio avrebbe avuto sul lavoro di gestione e analisi del mercato.
Si tratta di una prospettiva sicuramente interessante, di cui verrà ampiamente tenuto conto nelle discussioni successive, poiché il punto di vista di coloro che lavorano all'interno delle imprese è fondamentale per identificare un quadro di riferimento per le aziende che vogliono implementare soluzioni di gestione innovative;
 - *Shareholder:* la trattazione di qualsiasi tematica connessa alla gestione della vita di un'impresa, non può prescindere dal punto di vista di questa particolare categoria, poiché alla base del funzionamento di qualsiasi organizzazione vi è la creazione del valore per gli azionisti e i clienti. In questo caso dall'analisi della letteratura non è emerso nessun contributo di particolare valore o interesse,

proprio perché si è andato a rimarcare l'ormai consolidato principio di creazione del valore per gli *shareholder*; uno spunto interessante potrebbe essere la necessità di individuare modalità di implementazione delle pratiche di sostenibilità, che non ispirino sfiducia negli azionisti, perché il loro supporto risulta essere di fondamentale importanza per il successo di queste attività (T. Laosirihongthong, D. Adebajo e K. Choon Tan – 2013);

- *Istituzioni*: una delle primarie spinte all'adozione di pratiche di sostenibilità è arrivata dal mondo delle istituzioni, preoccupate dal deterioramento della dimensione ambientale dei loro territori e dal sostenimento di quella sociale. Nonostante molti *paper* sostenessero di voler presentare un nuovo *framework* che prendesse in considerazione il punto di vista di questa categoria di attori, nella realtà dei fatti essi sono quasi sempre risultati delle comparse, volendo rimanere all'interno di una metafora cinematografica, non rientrando in maniera attiva nell'applicazione di nessuna pratica, ma essendo semplicemente un elemento di spinta per interessarsi al mondo della *sustainability*;
- *Partner*: all'interno di questa categoria rientrano tutti i partner della filiera, ossia quell'insieme di attori che cooperano con l'impresa focale per raggiungere il funzionamento ottimale dell'intera filiera; soprattutto nell'ambito del Supply Chain Management il contributo di questa categoria è risultato essere di fondamentale importanza, proprio a causa di una serie di elementi che verranno ripresi nel seguito, tra cui il cambiamento delle dinamiche competitive, per cui non sono più le imprese ma gli interi sistemi a fronteggiarsi tra di loro. Se è vero che la sostenibilità può costituire un'ottima opportunità per raggiungere nuovi vantaggi competitivi, per essere implementata vi deve essere un convincimento diffuso a tutti i livelli della filiera;
- *Retailer*: tra i partner potrebbero rientrare anche i *rivenditori e/o distributori*, le cui attività hanno un impatto talmente rilevante sul business dell'impresa non solo in termini di efficacia, permettendo la consegna dei prodotti al mercato finale, ma anche in termini di sostenibilità, per cui si è ritenuto rilevante studiare il loro comportamento in maniera distinta; in realtà la letteratura esaurisce in maniera pressoché completa lo studio delle attività di questa categoria, che esula anche dallo scopo di analisi dichiarato per il presente lavoro di tesi;
- *Customer*: il punto di vista di questa categoria di attori risulta essere fondamentale per il successo delle attività di Marketing, Supply Chain e New Product Development. Esattamente come detto per le *Istituzioni*, anche questa categoria applica alle imprese pressioni ad interessarsi e impegnarsi maggiormente alle tematiche ambientali; il ruolo di questi attori non è però semplicemente di spinta verso la sostenibilità, ma è anche uno scopo, in quanto la creazione di valore per i clienti finali e la loro soddisfazione determinano il

successo delle attività dell'impresa. Nell'ambito dello Sviluppo di Nuovo Prodotto questo tema è particolarmente delicato, poiché il tasso di successo delle innovazioni di prodotto è tendenzialmente basso; a maggior ragione nell'ambito della sostenibilità è necessario condurre studi accurati per individuare i bisogni dei consumatori, e trovare il modo più efficiente per soddisfarli.

- **Cause:** a partire dall'introduzione di un qualsiasi articolo, è possibile identificare quali siano le cause di interesse della tematica affrontata; queste infatti vengono presentate dapprima in maniera qualitativa nel paragrafo iniziale, per poi essere approfondite ulteriormente attraverso l'analisi della letteratura che costituisce la base di partenza per gli sviluppi successivi del *paper*. Anche in questo caso è possibile identificare delle categorie comuni:
 - *Legislazione:* come già accennato a proposito delle *Istituzioni*, una delle principali cause di avvicinamento delle imprese alle tematiche di sostenibilità è appunto la necessità di dover rispondere a norme ambientali e sociali più o meno stringenti, che le obbligano ad adottare una serie di accorgimenti pena l'incorrere in sanzioni di tipo pecuniario, ma anche in danni di immagine non indifferenti;
 - *Consumatori:* nel corso degli anni sono stati gli stessi consumatori a divenire non solo l'obiettivo finale delle organizzazioni, ma dei veri e propri motori che smuovono le dinamiche economiche, in un processo di interazione che vede i clienti finali sempre più coinvolti e interessati alle attività delle imprese. In particolare è l'interesse verso i prodotti green che ha spinto molte organizzazioni ad intraprendere questa nuova strada, con lo scopo di entrare in nuovi mercati ricchi di opportunità diverse;
 - *Inquinamento ambientale:* alla base delle tematiche ambientali vi è sicuramente la preoccupazione che le attività umane stiano avendo un impatto sempre più forte sull'ambiente, e che questo possa un giorno o l'altro compromettere il benessere generale; molte delle pratiche legate alla sostenibilità sono rivolte proprio a questo particolare aspetto, cercando di tracciare il grado di inquinamento generato dalle attività aziendali, così da identificare possibili soluzioni alla sua riduzione;
 - *Esaurimento delle fonti non rinnovabili:* un ulteriore problema di estrema importanza che le imprese devono affrontare è l'esaurimento delle materie prime a disposizione dell'uomo per l'ottenimento dei beni di consumo cui tutti sono abituati;
 - *Pressioni della società:* connesso al tema delle Istituzioni e delle Legislazioni, vi è anche quello delle pressioni esercitate dalle società, intese anche comunità territoriali, le quali impongono ulteriori norme e restrizioni alle imprese

operanti nel loro ambiente. Questo *driver* è però legato soprattutto alle questioni sociali, poiché lo sviluppo del territorio richiede che vi sia, innanzitutto, benessere sociale, il quale può essere ottenuto solo attraverso un opportuno sostentamento delle economie locali;

- *Spinte dei partner*: dato il cambiamento delle dinamiche competitive, la spinta dei partner verso i temi della sostenibilità costituisce sicuramente un *driver* di importanza fondamentale. Si può inoltre affermare che l'applicazione dei principi della sostenibilità richieda un coinvolgimento diffuso a tutti i livelli della Supply Chain, ed è interesse di tutte le imprese controllare accuratamente che le attività dei propri partner rispondano a determinati principi ambientali, poiché il rischio è quello di incorrere in un danno di immagine determinato da attività esterne alla propria organizzazione, ma comunque ad essa connesse; un esempio eclatante in questo ambito è stato sicuramente quello di Adidas, marchio estremamente conosciuto, che si è trovato nell'occhio del ciclone a causa di un'inchiesta sullo sfruttamento del lavoro minorile che ha visto coinvolto uno dei suoi principali fornitori per la produzione di palloni e altri prodotti di cuoio. Il danno di immagine che ne è derivato ha avuto una portata dirimpente, e ad oggi questo caso costituisce il principale monito per tutte le imprese a controllare e presidiare la veridicità delle dichiarazioni dei propri partner;
- *Management commitment*: ampiamente diffusa in letteratura è la trattazione dell'impegno delle sfere manageriali più elevate nei confronti dei temi della sostenibilità; come si può ben immaginare l'impegno del *top management* nei confronti di qualsiasi tematica costituisce una spinta di importanza fondamentale perché tale convinzione si diffonda a tutti i livelli dell'organizzazione.

Oltre alle categorie comuni appena descritte, sono stati inseriti alcuni *driver* specifici per i diversi ambiti, in particolare per il Sustainable Supply Chain Management questi sono:

- *Dinamiche competitive*: è un concetto ricorrente, che pervade gli ultimi anni e influenza in maniera sostanziale l'andamento delle economie; come già anticipato si tratta di cambiamenti che influenzano non solo la modalità di gestione delle imprese, che non possono più fare affidamento solo sulle loro forze, ma devono appoggiarsi alla collaborazione con i propri partner;
- *Vantaggi economici*: è la ricerca di efficienze economiche che spinge le imprese a individuare sempre nuove strade per perseguire nuovi vantaggi competitivi, duraturi nel tempo e che creino un netto distacco rispetto ai propri competitors.

Per quanto riguarda invece l'ambito Marketing:

- *Identificazione di nuove strategie*: per vincere la sfida con le imprese rivali, è necessario reinventarsi e inventare nuovi modi per raggiungere il mercato, questo può avvenire attraverso l'identificazione di nuove strategie di Marketing, che si declinano in nuove combinazioni delle leve del Marketing mix.

Quelle viste fino ad ora, sono le macro-tipologie di variabili comuni a tutti gli ambiti di indagine; nel seguito verranno presentate invece quelle che sono state declinate caso per caso, a seconda della specificità della trattazione. Sono mostrate delle tabelle per fornire un quadro di insieme delle variabili considerate, così da aver definito in maniera chiara tutti i punti chiave necessari per entrare nel merito della ricerca nella letteratura.

- **Performance Focus**: l'individuazione delle performance su cui i *paper* si focalizzano ha reso tracciabile l'andamento nel tempo dell'importanza delle performance per le imprese, ma soprattutto ha messo in evidenza quali siano le prestazioni su cui le organizzazioni dovrebbero concentrarsi in questi ambiti (Tabella 5).

Marketing	Supply Chain Management
<p>Corporate Image: si fa riferimento a quei <i>paper</i> che analizzano l'impatto che determinate attività di Marketing possono avere sull'immagine <i>corporate</i>; soprattutto in relazione al tema della sostenibilità vi deve essere estrema coerenza tra immagine aziendale e prodotti offerti, per non creare sfiducia nei consumatori</p>	<p>Flow Management: la gestione dei flussi informativi e materiali costituisce da sempre una delle tematiche più rilevanti nell'ambito del SCM; molti sono stati i contributi individuati in relazione a questo tema, che risponde in maniera duplice alle necessità di visibilità lungo la filiera, e a quella di controllare le informazioni rilevanti per una gestione improntata alla sostenibilità.</p>
<p>Product Image: allo stesso modo è necessario che vi sia coerenza tra i prodotti messi sul mercato dalle imprese e la filosofia che esse trasmettono, per non creare discrepanze; si studiano quindi le performance connesse ai prodotti e alla loro immagine.</p>	<p>Coordination and Integration: anche il coordinamento e l'integrazione delle attività tra le diverse funzioni è da sempre un tema centrale per il SCM. Poiché questo è anche uno dei temi centrali del presente lavoro di tesi, l'individuazione dello stato dell'arte della letteratura su questo argomento è estremamente importante per il prosieguo della trattazione.</p>
<p>Trust & Satisfaction: una delle questioni più forti in tema di sostenibilità, riguarda la fiducia che i consumatori possono avere nei confronti dei prodotti <i>green</i>, poiché molto spesso sul mercato si trovano beni che reclamizzano benefici e concetti legati all'ambito della sostenibilità, ma che in realtà non hanno le caratteristiche necessarie per essere considerati <i>green</i>.</p>	<p>Stakeholder Management: la vita di un'impresa dipende dalle relazioni che essa riesce a intessere non solo con i partner più stretti, quali fornitori, clienti e azionisti, ma anche di tutte le altre categorie di stakeholder.</p> <p>Come visto in precedenza, si è tenuto traccia per ogni <i>paper</i> dei punti di vista rilevanti, e contemporaneamente anche dell'occorrenza di un particolare focus sulla gestione degli <i>stakeholder</i>.</p>
<p>Risk Management: l'ingresso in un nuovo mercato richiede sempre un'opportuna gestione dei rischi connessi; allo stesso modo approcciarsi al tema della sostenibilità richiede la valutazione di tutti gli elementi di rischio, per non compromettere i business già in essere per le imprese e la loro stessa esistenza.</p>	<p>Relationship Management: la gestione delle relazioni con gli attori della filiera, si riconnette al tema del coordinamento e dell'integrazione, ampliandolo oltre i confini dell'impresa. Anche in questo caso è stato importante tenere traccia di questo elemento per gli sviluppi futuri della trattazione.</p>
<p>Value Creation: uno dei temi più rilevanti nell'ambito del Marketing è la creazione di valore</p>	<p>Value Creation: in parallelo alla creazione di valore per i clienti, ampiamente affrontata dalla letteratura sul</p>

per i clienti finali; in molti <i>paper</i> si studiano le modalità di individuazione del valore per i clienti finali, effettuando una distinzione tra <i>valore emotivo</i> e <i>valore funzionale</i> . Lo scopo di questa analisi è capire quanto è importante la comprensione del tema del valore al fine di proporre prodotti di successo sul mercato.	Marketing, si tiene traccia anche della creazione di valore per gli shareholder, che costituisce uno dei motori principali nella vita di un'impresa. In particolare ciò è risultato particolarmente interessante per le influenze che il trade-off <i>valore-sostenibilità</i> ha sulle attività delle imprese.
Brand: è comprovato che per i consumatori finali, la presenza di un <i>brand</i> costituisce un forte elemento di fiducia; poiché come si avrà modo di vedere nel seguito, uno dei problemi più forti della generazione di prodotti sostenibili è quello di ispirare fiducia, la gestione del brand costituisce una leva estremamente importante.	Efficiency: tutte le attività di Supply Chain Management sono volte all'ottenimento di maggiori livelli di efficienza; molti <i>paper</i> hanno presentato soluzioni legate all'ottenimento di maggiori livelli di efficienza attraverso lo sfruttamento di pratiche di sostenibilità.
Consumer Awareness: connesso al tema della fiducia, vi è anche quello della mancanza d'informazione per i consumatori, che non hanno un'idea chiara e ben definita di quali siano gli elementi chiave del mercato della sostenibilità. Le imprese devono quindi lavorare per aumentare la <i>consumer awareness</i> , coinvolgendo i consumatori così da costruire le basi per lo sviluppo di un nuovo business.	LCA: tra le performance più studiate connesse al prodotto, vi sono quelle connesse alla valutazione dell'impatto ambientale in ogni fase del suo ciclo di vita. Varie sono le tecniche suggerite per la determinazione dell'impronta ambientale dei prodotti.
Trade off: una problematica estremamente rilevante è quella legata alla presenza di trade-off nelle caratteristiche dei prodotti; spesso i consumatori si trovano a prediligere prodotti <i>brown</i> rispetto a quelli <i>green</i> , poiché questi ultimi fanno eccessivamente leva sull'aspetto della sostenibilità, mettendo in secondo piano quelle che sono le altre caratteristiche dei prodotti, che però rimangono comunque molto rilevanti per i clienti.	

Tabella 5 - Performance focus

- **Pratiche fondamentali:** un contributo di fondamentale importanza per costruire il quadro di riferimento che sarà il punto di partenza per gli sviluppi futuri, è dato dall'individuazione delle pratiche, più o meno diffuse nella realtà, per entrambi gli ambiti di studio. All'interno di ogni ambito sono stati individuati i principali campi di azione, così da verificare quali fossero i più esplorati e dove invece la letteratura mancasse di riferimenti (Tabella 6).

Marketing	Supply Chain Management
Product: si studiano le pratiche di generazione e gestione del prodotto nell'ambito della sostenibilità, per rispondere contemporaneamente alle esigenze del mercato e alle necessità dell'impresa.	SC Network Design: per poter intraprendere un nuovo business, alcuni autori evidenziano la necessità di riprogettare l'intera filiera, per adattare la struttura, le relazioni e le attività alle esigenze del nuovo business.
Price: si individuano le politiche di <i>pricing</i> più diffuse; in particolare molto interessante è l'analisi della tendenza a presentare i prodotti <i>green</i> sul mercato con un premio di prezzo, che però non trova coerenza con i desideri dei consumatori, poiché è una piccola fetta di mercato quella disposta a pagare un <i>premium price</i> giustificato dalle	Procurement: si tiene traccia delle pratiche di procurement indirizzate all'ambito della sostenibilità; in relazione alla tematica affrontata nel presente lavoro di tesi questo costituisce un elemento molto importante, poiché è la base della lavorazione di materiali che siano già orientati alla sostenibilità.

caratteristiche verdi.	
Promotion: uno degli elementi più rilevanti nell'ambito dei business sostenibili è una corretta comunicazione al mercato di quali siano le caratteristiche dei prodotti e le politiche <i>green</i> delle imprese, tutto nell'ottica di creare una coerenza interna ed esterna.	Operations: all'interno di questa categoria sono state registrate tutte le pratiche di gestione delle attività produttive e progettuali rivisitate in ottica <i>green</i> .
Place: dall'analisi della letteratura non si evince un particolare focus sulla necessità di individuare canali di vendita privilegiati, e in effetti questa leva viene presa in considerazione solo laddove ci sia il tentativo di creare un nuovo <i>framework</i> di riferimento per le leve del Marketing mix.	Distribution: come anticipato precedentemente presentando il LCA, una delle tematiche più rilevanti riguarda l'impatto ambientale del prodotto. Un grado elevato di questo impatto è determinato dalle modalità distributive degli stessi.
Packaging: se nel Marketing tradizionale viene data ben poca rilevanza a questa leva, nell'ambito della sostenibilità è uno dei punti fondamentali; il tema del recupero dei materiali costituisce un punto di incontro tra il Marketing e la gestione delle operations, che ricercano maggiori livelli di efficienza.	Product Recovery Management: rispetto agli studi tradizionali nell'ambito del SCM, viene data molta rilevanza alle attività di recupero dei materiali. Nel seguito verranno presentati alcuni concetti chiave della <i>reverse chain</i> , che costituisce un forte tema di sostenibilità.
	New Product Development: poiché buona parte della letteratura che concerne la sostenibilità evidenzia la necessità di proporre sul mercato prodotti in linea con le esigenze dei consumatori, può essere sicuramente interessante cercare di tracciare quali siano le pratiche di Sviluppo di Nuovo Prodotto più diffuse secondo un'ottica <i>green</i> .

Tabella 6 - Pratiche fondamentali

- **Approccio di sostenibilità:** per completare lo studio, si è deciso di tenere traccia degli approcci di sostenibilità più trattati in letteratura (Tabella 7). I *paper* da cui sono stati selezionati gli approcci sono i seguenti: "Il Green Marketing a vantaggio dell'impresa" M. De Castoro, E. Aloy – 2007; "Sustainability to support end-to-end value chains: the role of Supply Chain Management" D.J. Closs, C. Speier, N. Meacham – 2011; "Green Supply Chain Management practices and performance" T. Laosirihongthong, D. Adebajo, K. C. Tan – 2013.

Marketing	Supply Chain Management
Approccio di Adeguamento alle Norme: come ben si può intuire, si tratta di una strategia di puro adeguamento alle norme istituzionali in vigore nel territorio di appartenenza. Non costituisce un reale approccio di Green Marketing poiché non sussiste un reale interesse nel supportare il tema della sostenibilità, ma la presenza di leggi restrittive, solitamente a tutela dell'ambiente, spinge le imprese ad adottare alcuni accorgimenti per evitare di incorrere in sanzioni di vario tipo.	Supply Chain Reattiva: l'impresa adempie ai vincoli legislativi di conformità ambientale con il fine di evitare sanzioni amministrative e pecuniarie dovute all'inadempienza di tali vincoli. Le azioni adottate dalle imprese che seguono questa strategia si concentrano sul minimizzare lo spreco senza cercare di eliminare le fonti di tale spreco; sono quindi azioni che si concentrano a fine filiera e puntano ad esempio a un miglior smaltimento o stoccaggio dei rifiuti o a una depurazione dei fumi di scarico, a seconda delle normative vigenti.
Approccio di Processo: l'approccio di Green Marketing in questo caso spinge le imprese ad agire non tanto a livello prodotto, ma soprattutto a quello di processo, con lo scopo di ridurre il proprio impatto ambientale. Se correttamente applicata è una	Supply Chain Proattiva: l'impresa vede nell'eco-sostenibilità uno dei valori principali da perseguire; le aziende che adottano questa strategia ripensano completamente i propri processi per adottare le nuove logiche ambientali e sono convinte che questo possa

<p>strategia che tende a riflettersi anche sul prodotto, ma dall'analisi della letteratura condotta, si è osservato che essa viene applicata solitamente a una sola categoria di processi per volta, solitamente in ambito logistico o produttivo, così che i risultati in realtà non abbiano una rilevanza effettiva.</p>	<p>portare un vantaggio competitivo alla propria impresa. Il perimetro di azione è sempre circoscritto ai confini aziendali per la difficoltà di promuovere contemporaneamente all'interno e all'esterno dell'impresa le logiche green. Sul mercato si inizia a legare la propria immagine a quella di un marchio green.</p>
<p>Approccio di Apparenza e Comunicazione: in maniera simile alla <i>Strategia di Adeguamento alle Norme</i>, non si tratta di una vera e propria strategia green, ma piuttosto della volontà da parte dell'impresa di cavalcare il fenomeno green, che soprattutto negli ultimi anni può essere considerato una vera e propria tendenza. Sono molti gli esempi di aziende che hanno iniziato a far leva su elementi tipici della sostenibilità nel pubblicizzare i loro prodotti, addirittura arrivando a creare linee dedicate, ma che in ultima analisi non hanno le proprietà per poter essere definite green.</p>	<p>Supply Chain Anticipativa: l'impresa cerca di superare la conformità minima richiesta dalla legge tentando di ottimizzare i processi in ottica di impatto ambientale. L'entità dei cambiamenti apportati è minima perché non si vuole cambiare radicalmente l'organizzazione delle attività interne all'impresa. Sempre per questo motivo non vengono coinvolti gli attori della filiera e si propongono al mercato solo alcune iniziative green senza esporre troppo la propria immagine ad un'attenzione ambientale</p>
<p>Approccio di Alleanza: in alcuni casi si è potuto osservare che l'applicazione di determinati principi della sostenibilità, costituisce un rischio di immagine per l'impresa, che potrebbe creare confusione nella mente dei consumatori; per questi e altri motivi in alcuni casi risulta essere opportuno per le aziende interessate ad intraprendere la sfida della sostenibilità collaborare con enti che siano già inseriti in questo ambito, così da ispirare maggiore fiducia nei consumatori, e poter fare affidamento all'esperienza del partner di appoggio.</p>	<p>Supply Chain Creativa: è la strategia più spinta di eco-sostenibilità. Viene perseguita da quelle imprese che, dopo gli sforzi interni, sono consapevoli dell'impatto che il lavoro dei partner porta al raggiungimento effettivo delle caratteristiche di sostenibilità ambientale di un prodotto o servizio. Il perimetro di azione è in questo caso l'intera filiera che deve collaborare per portare sul mercato buone prestazioni ambientali da poter sponsorizzare come differenziale competitivo.</p>
<p>Approccio di Prodotto: diversamente dalla <i>Strategia di Processo</i>, si parte da un'analisi di prodotto, cercando di identificare quali siano le caratteristiche green necessarie o eventualmente ideando nuove linee di prodotti con appunto i caratteri della sostenibilità. Tale strategia necessita però di essere supportata da una rivisitazione dei processi, poiché non si può parlare di reale sostenibilità se non si cerca di ridurre l'impatto delle proprie <i>operations</i>.</p>	
<p>Effective Green Strategy: il culmine delle strategie green è quello che vede coinvolto un mix degli elementi sopra riportati, infatti la vera sostenibilità può essere ottenuta solo coinvolgendo diverse funzioni aziendali e declinando ad esse gli obiettivi della Triple Bottom Line in maniera opportuna.</p>	

Tabella 7 - Approcci di sostenibilità

La lettura e classificazione dei *paper* riportati in Tabella 8 ha condotto all'individuazione di alcuni elementi di rilevanza nello studio del tema del **Sustainable Supply Chain Management**.

Nel seguito il tema verrà approfondito con lo scopo di capire le motivazioni che spingono le imprese ad interessarsi a tale tematica, soffermandosi sulle pratiche di gestione più diffuse e le implicazioni organizzative.

3.3.1.1 I driver fondamentali

Gli **stakeholder** diventano sempre più sensibili alle pratiche green sia nelle attività di Marketing che di Supply Chain. Le ricerche mostrano (Kirchoff J. F., Koch C. & Nichols B.S. – 2011) che le iniziative ecologiche hanno un notevole potenziale in entrambi i dipartimenti dell'azienda che porta a migliorarne le performance finanziarie. In particolare, l'integrazione tra sostenibilità e impresa risulta maggiormente utile se è in grado di influenzare con successo le percezioni degli stakeholder esterni, seguendo una visione coerente con l'obiettivo fondamentale del Supply Chain Management, ossia l'*integrazione tra domanda e offerta* (DSI).

Tra gli stakeholder, l'attenzione è posta ai consumatori, infatti, la cultura corporate strategica deve essere volta alla *customer satisfaction*. L'intero assetto dell'azienda è orientato a creare e distribuire maggiore valore per i propri clienti, seguendo la logica della *Market Orientation*. L'importanza di connettere i bisogni e i desideri dei clienti con la gestione della filiera e con il processo produttivo si manifesta tramite la massimizzazione dell'efficienza ed efficacia, oltre che delle performance aziendali. Alla creazione di valore verso il cliente contribuiscono la riduzione dei costi di servizio e il raggiungimento di più alti livelli di servizio.

A tale riguardo, assume forte rilevanza il concetto di *Demand Chain Management* (DCM), che verrà approfondito dettagliatamente in seguito nel paragrafo 3.3.3, derivante dalla connessione tra la gestione del supply con quella della domanda.

I **manager di Supply Chain** sviluppano *commitment* e senso di responsabilità verso iniziative e pratiche sostenibili in ogni area dell'organizzazione poiché controllano accuratamente ogni fase della catena di fornitura del prodotto. Le pratiche green, se sviluppate in modo proattivo, sono integrate nell'intera azienda e le danno l'opportunità di differenziarsi dai competitor e di migliorarne le performance.

L'impatto delle pratiche di Sustainable Supply Chain Management sulle prestazioni economiche ed ambientali può essere differente in base all'origine delle pressioni che spingono le imprese ad adottare questa filosofia gestionale. Tali spinte possono avere natura *esterna* o *interna*; le pratiche basate su **pressioni esterne** riguardano le valutazioni dei fornitori sulle certificazioni ISO 14000, la cooperazione con i clienti per ottenere design ecologico, *cleaner production* e *green packaging*, *l'investment recovery* sugli eccessi di scorte e materiali, ed infine la vendita di scarti e di materiali usati; le pratiche derivanti da **pressioni**

interne, invece, possono essere ricondotte al commitment verso il SSCM da parte dei senior manager, al supporto al SSCM fornito dai manager di medio livello (quindi al sostegno a tale filosofia in maniera diffusa in tutta l'impresa), ad una cooperazione cross-funzionale per miglioramenti ambientali ed al *total quality management* di tipo sostenibile.

Oltre agli effetti positivi precedentemente esposti, le pratiche di Sustainable Supply Chain Management impattano sulla flessibilità e sull'*agility* della SC; in aggiunta migliorano le abilità competitive dell'impresa per quanto riguarda l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, come conseguenza del fatto che le pratiche ambientali aiutano ad aumentare la cooperazione tra gli attori della Supply Chain.

3.3.1.2 Sustainable Operations

Un ulteriore aspetto da non sottovalutare è l'impatto della sostenibilità sulle **operations**; attraverso la riduzione del consumo di energia e di risorse materiali, oltre allo sfruttamento di alcuni particolari tipi di tecnologia quali le *end of pipe*³ si ottengono progressi nell'efficienza di processo e una riduzione dei costi, che permettono di avere ritorni di investimento relativamente rapidi. Tuttavia, in sé ciò non porta a reali modelli sostenibili, che invece si ottengono quando le attività operative sono considerate in connessione a nuove offerte di prodotti o servizi, e quando le caratteristiche di progettazione inglobano requisiti di sostenibilità.

Alla base della produzione sostenibile vi sono i concetti del *Competitive Sustainable Manufacturing*⁴, i quali introducono l'idea di produzione minima e massimo servizio entro un anello chiuso di Supply Chain. Quando i prodotti raggiungono la fine della propria vita economica, alcuni di loro contengono componenti e materiali di valore che rendono il recupero di questi prodotti un'alternativa di vantaggio economico; per effettuare tale operazione potrebbero essere necessarie terze parti – in letteratura *third parties* – le quali si occupano appunto di recuperare, riciclare o smaltire tali materiali, a meno che i loro volumi non siano tali da giustificare operazioni di recupero interno. In quest'ultimo caso, le organizzazioni devono occuparsi di strutturare processi per un disassemblaggio efficiente, volto al rinnovamento ed infine al riassetto di questi prodotti.

L'introduzione delle attività di recupero aumenta necessariamente la complessità delle operations dell'organizzazione, ad esempio la pianificazione e il controllo possono risultare più difficili a causa della variabilità che esiste nella quantità e nel tempo di ritorno; oltre a ciò anche, la varietà dei prodotti, intesa in termini di gamma e di generazioni di prodotto da processare, aumentano la complessità operativa, pesando sulle risorse dell'azienda. Anche

³ Tecnologie end of pipe: tecnologie che intervengono sul trattamento dell'inquinamento dopo che esso è stato prodotto, agendo a valle del processo produttivo.

⁴ Il Competitive Sustainable Manufacturing (CSM) si può considerare il maggiore abilitatore dello sviluppo sostenibile ed i modelli e le strategie di CSM hanno lo scopo di raggiungere la sostenibilità economica di lungo termine, attraverso l'aumento di valore e la capacità di migliorare la capacità produttiva, la reattività e la qualità, così come la sostenibilità ambientale attraverso la diminuzione del consumo di materie prime e di energia.

l'inventory management risulta più difficile da gestire a causa della variabilità dei tassi di recupero, i costi delle *facility* aumentano a causa della necessità di attrezzature volte alle attività di recupero; le competenze e le abilità della forza lavoro dell'azienda devono essere ampliate per sostenere il mix di prodotti sempre in aumento e le operazioni di disassemblaggio. È evidente che tale aspetto vada in contrasto con le affermazioni di riduzione dei costi di cui sopra; ciò è imputabile alle difficoltà di gestione associate a questa fase del ciclo di vita del prodotto: studi dimostrano che talvolta i costi connessi alla rifabbricazione di prodotto potrebbero oscurare i benefici generati in ambito di sostenibilità, perciò diventa essenziale trovare il giusto trade-off in questi termini.

Se tale processo di gestione della *reverse chain*, porti o meno al raggiungimento non solo degli obiettivi di sostenibilità ma anche al miglioramento delle performance aziendali, deve essere valutato caso per caso; ciò che si può affermare è che sicuramente anche questa pratica rientra nel discorso generale della massimizzazione del valore per gli stakeholder, che verrà rivisto da diverse prospettive anche nei paragrafi successivi.

Proseguendo nell'analisi delle operations per quanto riguarda l'ambito della sostenibilità, molte altre attività tradizionali dell'impresa devono essere prese in considerazione e rivisitate in chiave *green*; in letteratura si fa riferimento in particolar modo alle seguenti attività, che costituiscono il quadro delle operations presidiate dal Supply Chain Management nell'ottica di trovare coincidenza tra *demand* e *supply*: design, procurement, production, distribution e packaging.

Secondo Buyukozkan and Cifci (2012) l'80% degli impatti ambientali connessi al prodotto sono determinati nelle fasi di **design**, ne consegue che la scelta di integrare considerazioni ambientali nel ciclo di sviluppo della progettazione di prodotto, tramite la selezione dei materiali e la stessa progettazione, è il modo più efficace per ridurre l'impatto negativo sull'ambiente. Ad esempio, se un prodotto è ben progettato può evitare che sia necessario usare materiali pericolosi durante la fase produttiva e nello stesso processo minimizzare gli sprechi.

Connesso al tema del design molto spesso vi è quello del **packaging**, il quale è direttamente influenzato dalla concezione del prodotto, non solo in senso materiale ma anche in termini di offerta. A loro volta le caratteristiche del packaging, quali dimensione, forma e materiali, hanno un impatto sulla distribuzione a causa della loro influenza sulle modalità di trasporto che determinano; pensare al packaging in ottica di *sustainability* riduce l'uso di materiali, aumenta lo spazio di utilizzo nei magazzini e nei mezzi di trasporto e ottimizza le attività di *handling*. I sistemi che usano questo tipo di imballaggio richiedono una forte relazione tra cliente e fornitore lungo il canale logistico di tipo "reverse".

La **distribuzione** è un altro elemento fondamentale del Sustainable Supply Chain; la capacità del trasportatore, e la quantità di carburante usato, la frequenza del trasporto e la distanza rispetto al cliente sono i temi maggiormente connessi con le performance della *green*

distribution. Le scelte di localizzazione degli impianti produttivi e logistici impattano sui livelli di servizio connessi al consumatore, sui costi logistici – principalmente di handling e trasporto – e sui costi delle *facility*, cioè di magazzino e stoccaggio necessari in attesa della rifabbricazione e influenza l’impatto ambientale del trasporto.

La definizione di **reverse logistics**, da una prospettiva ambientale, si focalizza principalmente sul recupero di prodotti e materiali riciclabili e riutilizzabili lungo la Supply Chain. L’efficacia del processo di recupero dipende dall’ubicazione dei centri di raccolta, dalla configurazione degli asset e dal sistema utilizzato, non escludendo la gestione dei materiali, lo stoccaggio e la rete di trasporto. Le scelte possono essere indirizzate verso un’*integrazione verticale*, che comporta il miglioramento dei flussi di comunicazione tra progettazione e disassemblaggio, a grande vantaggio dell’azienda, oltre che la protezione della conoscenza proprietaria; alternativamente si possono preferire vantaggi di scala o strategie di cooperazione, conseguibili tramite il *ricorso a terze parti*, che nel breve periodo può portare le organizzazioni a sviluppare business model sostenibili che altrimenti sarebbero stati finanziariamente inaccessibili. La complessità dei flussi bidirezionali aumenta la difficoltà della pianificazione del trasporto, ed a differenza della logistica semplice, che è connessa alla consegna di grandi volumi in maniera efficiente, il recupero raccoglie prodotti di quantità non nota a priori, in basse quantità e da molti punti di raccolta, coinvolgendo terze parti, risulta indispensabile quindi avere ottime capacità di gestione dei flussi informativi.

Approfondendo ulteriormente l’ambito **logistico**, che occupa un ruolo di certo rilievo all’interno del filone di Supply Chain Management, è stata condotta un’analisi dei *paper* che trattano questo aspetto per individuare le pratiche più diffuse. Sono quindi state individuate le seguenti **sei best practice**:

- I. Ottimizzazione dei carichi;
- II. Scheduling e minimizzazione delle tratte;
- III. Trasporto intermodale;
- IV. Resource pooling;
- V. Utilizzo di carburanti e mezzi alternativi;
- VI. Reverse logistics.

3.3.1.3 Sviluppare business model sostenibili

Lo sviluppo di business model sostenibili oltre a richiedere una migliore comprensione della relazione tra Marketing, Design, Operations e Logistica, come appena dimostrato, può essere ottenuto seguendo strade alternative. Lo studio della letteratura ha portato all’individuazione di alcune pratiche, tra i quali il coinvolgimento dei clienti nel *Value Cycle*, sia in senso diretto per lo Sviluppo di Nuovo Prodotto, sia in senso inverso, ossia nuovamente in merito alla *Reverse Chain*. In altri casi è lo sviluppo di *partnership* con fornitori locali e globali a indirizzare le imprese verso business model sostenibili, coinvolgendoli in attività di recupero del valore e in attività di *re-design* della Supply Chain, con lo scopo di estendere il proprio

ambito di azione e ottenere maggiori vantaggi competitivi attraverso un'ottimizzazione delle performance lungo l'intera filiera.

Oggi giorno vengono sempre più adottate politiche organizzative ispirate al rispetto dell'ambiente, ma in assenza di un quadro di pianificazione chiaro e conciso i risultati sono visibili solo nel breve periodo. Dati i riferimenti diffusi al tema della *Reverse Chain*, risulta interessante esporre in maniera completa il concetto di **Ciclo del Valore**, che rappresenta un'estensione del modello di catena del valore di Porter. Secondo quest'ultimo modello, il valore viene aggiunto procedendo man mano lungo la catena fino ad arrivare al suo consumo; ciò viene superato dal modello del ciclo del valore che tiene conto delle possibilità di creazione del valore che derivano dalle attività di *recovery* e che include nel gruppo di attori presi in considerazione nel modello anche il consumatore.

L'allineamento delle funzioni interne è il punto di partenza di questo modello, successivamente risulta strettamente necessario un allineamento esterno per garantire il funzionamento del ciclo del valore, ma ciò può portare ad ulteriori conflitti tra gli attori delle diverse funzioni aziendali. Ne consegue che per riflettere i principi del ciclo del valore all'interno dell'organizzazione è necessario effettuare una riconfigurazione dell'infrastruttura informativa della stessa, in modo da sviluppare business model sostenibili. In primo luogo l'intero ciclo di vita del prodotto deve essere coinvolto nel modello, in modo da rendere evidenti le opportunità che derivano dalle relazioni esistenti tra i vari attori nel network completo. Ciò incentiva le imprese a migliorare le performance e la durata dei prodotti, tenendo in considerazione, durante le attività di progettazione, anche di ciò che avverrà del prodotto a fine vita utile, quindi il suo disassemblaggio e riuso, e cercando di elaborare processi che portino ad economie di scala sostenibili per quanto riguarda i flussi inversi. Vengono inserite quindi nuove pratiche per la creazione di valore: *recovery*, *design for sustainability* e riutilizzo.

Entrando più nel dettaglio, le cinque principali **dimensioni di attività** sfruttate dalle organizzazioni green sono: *reduce*, *reuse*, *remanufacture*, *recycle* e *disposal*. Con *riduzione* ci si riferisce principalmente alla gestione degli sprechi. Il *riuso* è l'utilizzo di un prodotto o componente nella sua stessa forma o per lo stesso uso senza una rifabbricazione; esso può riguardare un prodotto intero, una sua parte o un componente del prodotto. La pratica di *rifabbricazione* di un prodotto volge a ripristinare la qualità di un prodotto usato a livello di quella originaria. Il *riciclaggio* è il processo attraverso il quale alcuni prodotti, destinati all'eliminazione sono lavorati per recuperare materiali di base.

Per la minimizzazione dell'impatto ambientale, lo scenario ideale porterebbe ai livelli massimi possibili il riuso e lo *smaltimento* in quei campi dove non può essere sfruttato il riciclaggio. Quando è possibile il riciclaggio è più sfruttato rispetto all'eliminazione, se l'obiettivo è la minimizzazione dell'impatto ambientale e del rischio percepito, il riciclaggio degli sprechi è preferibile nonostante non sia più economico rispetto allo smaltimento. Ciò significa che quando l'obiettivo è la minimizzazione dei costi, il riuso è preferibile solo se è

economicamente più attrattivo rispetto al riciclaggio, e quest'ultimo sarà sfruttato solo se rimane economicamente più vantaggioso rispetto allo smaltimento (Buyukozkan G. & Cifci G. - 2012).

Un'ulteriore pratica estremamente diffusa negli studi scientifici, associata alle attività di design ecosostenibile è la valutazione *Life Cycle Assessment*⁵ (LCA), che studia l'impatto ambientale del prodotto in ogni singolo istante del suo ciclo di vita. Spesso questa attività è supportata da progettazioni di prodotto per cui il ciclo di vita sia il più lungo possibile, in accordo con gli obiettivi di tipo economico. È il design che influenza il riutilizzo o riuso del prodotto, influenzando in tal modo sia la logistica che le operations. In particolare si evidenziano le principali **pratiche di progettazione sostenibile**:

- Vasto uso di *design modulare* e utilizzo di interfacce standard che facilitino un disassemblaggio efficiente per il recupero dei prodotti, richiedendo il minimo livello di competenze, tecnologie e consumo di energia;
- Uso di *smart materials* che siano veloci da riconvertire nel loro pre-assemblaggio originale, l'applicazione deve abilitare i prodotti ad essere disassemblati facilmente e con il minimo spreco;
- Utilizzo di *materiali* che possano essere *riciclati* con il minimo input di energia o degradazione nella qualità del materiale, ciò massimizza il valore residuale dell'organizzazione recuperabile tramite i prodotti riutilizzati;
- Rimozione di rivestimenti secondari, così da eliminare la necessità di processi tecnologici specializzati e di ulteriore energia elettrica per il recupero del materiale di rivestimento;
- Attenzione al *packaging*, con considerazioni sul suo eventuale smaltimento: riduce i costi e gli sprechi connessi all'eliminazione e incentiva la rifabbricazione. Se il packaging è durevole esso può essere riusato per beni durante un processo di reverse logistics, e questa fase diviene una parte integrante della progettazione di prodotto;
- *Etichettatura* delle componenti e delle parti con attenzione al loro potenziale riutilizzo e alla scelta del materiale, come del tipo e degli elementi costituenti che riducono i costi del lavoro e le competenze necessarie per l'operazione di disassemblaggio;
- Il disassemblaggio è tipicamente *labour intensive*, quindi riducendo il tempo richiesto per questa lavorazione sul prodotto si contribuisce alla diffusione del processo di recupero.

Le caratteristiche di progettazione influenzano sia la pianificazione ed il controllo per la rifabbricazione, sia l'impatto sulle scorte e sui livelli di servizio. Prima di sfruttare le tecniche

⁵ Il LCA è un processo di valutazione dei carichi ambientali connesso con un prodotto, un processo o un'attività, attraverso l'identificazione e la quantificazione dell'energia e dei materiali usati e dei rifiuti rilasciati nell'ambiente, per valutare l'impatto di questi usi di energia e di materiali e dei rilasci nell'ambiente, e per valutare e realizzare le opportunità di miglioramento ambientale. La valutazione include l'intero ciclo di vita del prodotto, processo o attività, comprendendo l'estrazione e il trattamento delle materie prime, la fabbricazione, il trasporto, la distribuzione, l'uso, il riuso, il riciclo e lo smaltimento finale.

descritte per sviluppare un programma sostenibile, i designer devono tenere conto delle preferenze dei consumatori e accertarsi che ci sia accettazione da parte del mercato, per fare in modo che la progettazione arrivi alla definizione di un successo di vendita sul mercato.

Per ottenere buoni risultati è fondamentale che ci sia integrazione tra Operations, Design e Sviluppo di Nuovi Prodotto; per ottenere ciò risulta innanzitutto di fondamentale importanza la gestione ottimale dei flussi informativi, che permettono a tutte le attività di avere visibilità sui processi a monte e a valle degli stessi. In Tabella 9, riportata di seguito, vengono evidenziati i contributi informativi necessari, da parte di tutte le funzioni coinvolte, rispetto alle diverse categorie di stakeholder coinvolte nel processo (Barber, Beach & Zolkiewski – 2012).

	Marketing	Design	Operations	Logistics	Sales	Customer
Marketing		Promuovere le esigenze: PSP sostenibile Recupero di prodotti Dematerializzazione Coinvolgimento consumatore	Promuovere le esigenze: Tecnologie pulite Riduzione risorse Ri-uso/lavorazione di materiali Servizi di supporto	Promuovere le esigenze: Trasporto eco Processi eco Packaging eco	Promuovere i benefici: Servitizzazione Gestione dell'eco-brand	Promuovere i benefici: Performance di LC Utilizzo vs. proprietà Servizi eco Partecipazione
Design			PSP sostenibile: Ri-uso/lavorazione di dettaglio Design for x	Dettagli di prodotto: Informazioni per disassemblaggio Procedure di test Criteri di immagazzinamento Temi di handling		
Operations	Capacità di servizio: Competenze Gestione delle strutture Uso della capacità Efficacia	Capacità operations: Tecnologie eco Recupero di parti Impatto capacità Impatto qualità/costi		Materiali richiesti: Parti riutilizzabili Riproduzione Costruzione di piani		
Logistics	Efficacia PSP: Attività di recupero	Efficacia PSP: Disassemblaggio semplice Recupero semplice	Dettagli di recupero: Costi di recupero		Dettagli di recupero: Quantità recuperata	
Sales	Efficacia PSP: Progettazione del package Modello di servitizzazione	Efficacia PSP: Fallimenti di prodotti Servizio di anomalia Costo effettivo di LC		Dettagli di recupero: Pianificare (utilizzatore)		Dettagli di recupero: Processi di recupero Incentivi
Customer	Bisogni/desideri: Partecipazione Recupero Incentivi			Dettagli di recupero: Raccogliere (proprietario)	Dettagli PSP: Performance di prodotto Fallimenti nel ciclo di vita Incorrere in costi di LC	

Tabella 9 - Flussi informativi in un value cycle business model

Il modello di business che si avvicina maggiormente a quello del value cycle è quello del *Product Service System*, che considera la dematerializzazione del processo di consumo con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale e lo fa incorporando al suo interno pratiche a supporto di business model sostenibili quali il coinvolgimento dei clienti, il design per cicli di vita estesi, il riutilizzo di componenti e l'integrazione verticale delle attività di recupero.

Un ulteriore spunto di osservazione estremamente interessante, riguarda l'ambito **retailer**, poiché essi hanno un ruolo rilevante nel portare sul mercato i miglioramenti ambientali della Supply Chain. Nuovamente attraverso l'analisi della letteratura è stato possibile individuare i meccanismi principali da essi sfruttati: certificazioni di prodotto, criteri ambientali per la

scelta dei fornitori, diffusione di migliori pratiche manageriali tra i fornitori, promozione di marchi con qualità ecologica, progettazione sostenibile, applicazione di sovvenzioni per tecnologie “pulite”, approvvigionamento locale o regionale ed ottimizzazione della logistica. L’efficacia di ciascun meccanismo varia a seconda dei gruppi di prodotti e alle specifiche implementazioni.

Le **strategie retail** nell’ambito della sostenibilità possono essere divise in due principali categorie: secondo la prima i retailer guidano i miglioramenti di Supply Chain diffondendo standard e criteri, mentre i retailer che seguono la seconda strategia facilitano i consumatori a guidare i miglioramenti di Supply Chain promuovendo prodotti ecologici e fornendo informazioni sulle performance ambientali dei prodotti. Queste strategie coinvolgono diversi livelli di intervento dei retailer per diversi gruppi di consumatori, e tra i meccanismi importanti per il miglioramento ambientale, sfruttati da entrambe le strategie, vi sono la certificazione di prodotto e l’etichettatura.

Da un’analisi delle performance dei principali retailer europei, che si impegnano nel miglioramento ambientale delle Supply Chain di prodotto, si estrapolano otto **Best Environmental Management Practice (BEMP)**, (Styles, Schoenberger, Galvez-Martos – 2012).

Viene fornito di seguito l’elenco delle otto tecniche seguite dai retailer per migliorare la sostenibilità della Supply Chain. Le BEMP possono essere raggruppate in tre categorie di azione connesse al loro ruolo nel miglioramento di Supply Chain:

I prerequisiti per miglioramenti di Supply Chain

- I. *Integrazione dell’approvvigionamento sostenibile in strategie di business ed operations:* stabilire dei target di miglioramento ambientale lungo la Supply Chain che siano comunicabili agli stakeholder e integrati nell’organizzazione dei retailer ad un alto livello di unità con responsabilità di implementazione.
- II. *Valutazione della Supply Chain di prodotto:* confronto di informazione scientifica su tematiche ambientali per il prodotto core della Supply Chain e identificazione di opzioni di miglioramento prioritarie.
- III. *Identificazione dei punti di controllo della Supply Chain:* identificare una serie di punti di controllo e di meccanismi di influenza delle performance ecologiche di gruppi di prodotto e fornitori.

Retailer che guidano i miglioramenti di Supply Chain

- IV. *Scelta di montaggio e approvvigionamento green:* esclusione dei prodotti con scarse performance, e richiesta di certificazioni diffuse che siano allineate con gli standard ecologici.
- V. *Requisiti ambientali per prodotti e fornitori:* definire e applicare requisiti ambientali per fornitori di prodotti appartenenti a gruppi prioritari.

- VI. *Diffusione di benchmark e best practice*: implementare un sistema di scambio di dati che fornisca un benchmark per le performance ambientali dei fornitori e diffonda le best practice, o assista i fornitori a raggiungere le certificazioni di terze parti.
- VII. *Collaborazione strategica sul prodotto e sviluppo standard*: partecipare alle ricerche per raggiungere miglioramenti di Supply Chain, inclusa la collaborazione per sviluppare standard di prodotto globali e guidare l'innovazione di prodotto o in metodologie produttive.

Retailer che agevolano i consumatori a guidare i miglioramenti di Supply Chain

- VIII. *Promozione dei migliori prodotti green*: usare campagne di sensibilizzazione, orientamento, pricing e proprie gamme di prodotti, per promuovere i migliori prodotti in termini di qualità ecologica, gli "eco products".

La lettura e classificazione dei *paper* riportati in Tabella 10 ha permesso di fare le seguenti considerazioni.

Le ricerche di Marketing in ambito di sostenibilità sono per la maggior parte connesse agli aspetti ecologici e sociali della sostenibilità, cui nel seguito verrà fatto riferimento come *Green Marketing* e *Social* o *Cause Related Marketing*. Inoltre, le pratiche sostenibili in generale sono basate sui prodotti sostenibili, i quali includono prodotti green, environmentally friendly, etici e integrano al loro interno il concetto di coscienza sociale.

Per quanto riguarda le dimensioni ambientali, queste si focalizzano sulle attività aziendali che minimizzano il consumo di risorse naturali, attraverso una gestione corporate orientata all'ecologia. La dimensione sociale invece, incoraggia le aziende a considerare il proprio impatto sulla società e affronta temi affini alle relazioni con la comunità, il supporto educativo e i contributi benefici; inoltre in tale ambito rientrano elementi che riguardano la creazione del valore, e che a loro volta si ricollegano al monitoraggio delle performance finanziarie derivanti dalle attività dell'azienda. L'impresa mira a massimizzare le prestazioni competitive, e la sostenibilità costituisce al contempo un modo alternativo per migliorare i risultati delle proprie attività, e proporsi sul mercato con prodotti diversi, entrando quindi in nuovi mercati.

3.3.2.1 I drivers fondamentali

Ricollegando tale analisi a quanto già detto a riguardo della letteratura nell'ambito del Sustainable Supply Chain Management, è possibile individuare fundamentalmente le stesse tipologie di *drivers* per cui le aziende sono spinte a far diventare green i propri sistemi: le politiche e i prodotti. In particolare ciò avviene a seguito di pressioni, economiche e non economiche, derivanti dai consumatori, dai business partner, dalla regolamentazione e da altre categorie di stakeholder. Tra le pressioni verso il Green Marketing più riconosciute, sicuramente la crescente attenzione dei consumatori a questioni quali la protezione dell'ambiente e l'impatto delle attività industriali su di esso, è una delle più forti; alla luce di questa spinta la letteratura analizza il tema del Green Marketing, spingendo pertanto le aziende ad adottare nuove strategie orientate alla sostenibilità, che siano in grado di identificare i bisogni "verdi" dei clienti, di promuovere i prodotti verdi, segmentare il mercato potenziale di nicchia, formulare strategie di posizionamento verdi, ed infine attuare un programma di green marketing mix.

Il **Green Marketing** è una parte della strategia corporate, insieme alla gestione del tradizionale Marketing mix - *product, price, place* e *promotion* - per il quale è però richiesta una comprensione di ampio raggio, avendo implicazioni di una certa rilevanza sull'immagine corporate e quindi sull'andamento generale dell'impresa. Il Green Marketing è strettamente legato ai temi di ecologia industriale e sostenibilità ambientale, che si ricollegano ad alcune pratiche di gestione quali l'estensione di responsabilità ai fornitori, l'analisi del ciclo di vita e l'utilizzo razionale dei materiali e delle risorse per raggiungere l'eco-efficienza.

Le imprese possono ambire a diventare green seguendo tre strade differenti: tramite l'incremento di valore dei processi, attraverso opportuni sistemi di gestione o agendo sulle caratteristiche dei prodotti. I primi due metodi trovano applicazione a livello d'impresa, mentre il terzo a livello prodotto. I **processi** possono essere riprogettati, eliminati, modificati o aggiornati con l'introduzione di nuove tecnologie e con l'orientamento alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso lo studio delle diverse fasi produttive. Le aziende possono adottare **sistemi di gestione** che creino le condizioni per ridurre l'impatto ambientale. Per quanto riguarda la terza strategia di *greening*, si fa riferimento alla dimensione **prodotto**. Secondo Charter (1992), questo può avvenire nei seguenti modi:

- *Riparazione*: estendere la vita di un prodotto riparando le sue componenti;
- *Rigenerazione*: estendere la vita di un prodotto con una significativa revisione di esso;
- *Rifabbricazione*: il nuovo prodotto è basato su quello vecchio;
- *Riutilizzo*: progettare un prodotto così che possa essere usato più volte;
- *Riciclaggio*: prodotti che possono essere riprocessati e convertiti in materie prime per essere usati in un altro o nello stesso prodotto;
- *Riduzione*: il prodotto usa meno materie prime o genera meno spreco.

L'ottenimento di prodotti *green*, che siano quindi pensati e progettati per l'ambiente, deve però essere ottenuto agendo innanzitutto sui modelli di gestione dominanti nelle organizzazioni, poiché solo operando un cambiamento interno si potranno ottenere risultati effettivi.

Come già anticipato, il Marketing propone ai consumatori temi ambientali e sociali, con lo scopo di orientare le preferenze verso prodotti ed aziende sostenibili. Tuttavia, le ricerche suggeriscono che le percezioni dei clienti, a proposito dell'ecologia, non sono sempre positive ma rispondono ad alcuni **trade-off**.

Molti sono i consumatori che affermano di prestare attenzione ai prodotti che acquistano, le modalità in cui sono prodotti e imballati; inoltre, sostengono che sarebbero disposti a spendere di più per prodotti green (Olson – 2012). La realtà dei fatti mostra che questi stessi clienti lamentano poi prezzi di acquisto troppo alti, e continuano ad acquistare prodotti cosiddetti *brown*; questo *dismatch* può essere determinato da diversi fattori, quella che però sembra essere la spiegazione più plausibile è legata al *trade-off* di attributi che si nasconde dietro i prodotti green: i prezzi più alti dei prodotti tradizionali delle stesse categorie, spesso non sono giustificati da prestazioni a valore aggiunto per i clienti, i quali percepiscono quindi una bassa qualità, determinata da performance ridotte, a fronte di un costo di acquisto superiore giustificato esclusivamente alla luce delle caratteristiche green dei prodotti.

Nonostante il consenso verso i prodotti green sia quindi apparentemente diffuso, i consumatori continuano ad acquistare alternative non green; solo i consumatori definiti *dark green* sono disposti a pagare un prezzo aggiuntivo per essere green, anche laddove il prodotto offra caratteristiche qualitative inferiori.

Come accennato il *dismatch* tra pensiero green e comportamento effettivo d'acquisto, può essere spiegato in diversi modi: prezzo, qualità e convenienza sono le caratteristiche più importanti del prodotto, e non possono essere surclassate dall'attributo green del prodotto. Un'altra motivazione deve essere ricercata nella scarsa conoscenza che i consumatori hanno a proposito delle tematiche green; si viene quindi a creare un circolo vizioso in cui le aziende stesse non adottano strategie concrete per offrire prodotti green, a causa dello scarso successo che spesso incontrano, e la domanda di mercato in merito ad essi rischia di non trovare piena soddisfazione a causa delle evidenti lacune nell'offerta.

Discorsi analoghi possono valere per i *prodotti etici*: essi non sono acquistati laddove gli elementi differenziali che determinano l'acquisto da parte del consumatore siano le performance di prodotto, tuttavia la loro diffusione è spesso dovuta ad efficaci opere promozionali. Tali attività di comunicazione possono portare benefici in situazioni dove è coinvolta la responsabilità sociale dell'impresa.

In generale dall'analisi degli studi volti ad analizzare le motivazioni dello scarso successo di mercato dei prodotti "verdi", si evince che i **motivi del rifiuto** di tali prodotti siano dovuti a mancanza di consapevolezza e familiarità, oppure all'esistenza di particolari pregiudizi da parte dei consumatori (Moisander – 2007). Un primo spunto di riflessione riguarda la sostanziale differenza di approccio rispetto ai prodotti non verdi, la cui causa principale di rifiuto è la cattiva esperienza avuta in passato dall'utilizzo del prodotto. Le ragioni alla base della mancanza di conoscenza dei prodotti sostenibili spaziano dall'insufficienza di informazione green presente sulla confezione del prodotto, alla scarsa capacità di comprensione di questa informazione, oltre, ovviamente, ciò che riguarda il *green-washing* del brand, che porta il consumatore a credere che il prodotto sia green quando nella realtà non lo è. In particolare è possibile fare riferimento a un modello particolarmente interessante, che spiega il divario tra qualità percepita dai consumatori e prestazioni effettive, ed è il **modello Quality-Service** (Parasuraman et al. – 1985), nel seguito ServQual. Esso si fonda sul fatto che la qualità del servizio percepita dai clienti nasce dal confronto tra le loro *aspettative* e le loro *percezioni* della prestazione del prodotto. Sulla base del modello ServQual, è stato creato uno strumento di misurazione della qualità del prodotto verde e di quattro gap che si vengono a creare tra aspettative e percezione dei consumatori, e che sono spiegati nel seguito:

- *Gap 1*: rappresenta la differenza tra le aspettative dei clienti e le percezioni sulle aspettative dei clienti da parte del management. Prima di sviluppare prodotti verdi, il management di un'impresa non sempre comprende quali sono le caratteristiche di questa tipologia di prodotti che soddisfano le esigenze dei clienti;
- *Gap 2*: indica la differenza tra la percezione del management delle aspettative dei clienti e la traduzione di queste percezioni in specifiche per prodotti verdi. Una varietà di fattori, come i vincoli di risorse e le condizioni di mercato, possono portare ad una discrepanza tra le percezioni da parte del management delle aspettative dei clienti e le specifiche effettive stabilite per un prodotto verde;

- *Gap 3*: segna la differenza tra lo sviluppo di prodotti verdi e ciò che viene promesso nelle comunicazioni esterne ai clienti. I mezzi pubblicitari possono influenzare le aspettative della clientela per quanto riguarda i prodotti verdi; se le aspettative svolgono un ruolo importante nella percezione dei prodotti da parte dei clienti l'impresa deve essere certa di non promettere durante le sue attività di promozione più di quanto non possa fornire in realtà;
- *Gap 4*: illustra la differenza tra le aspettative dei clienti e le loro percezioni sui prodotti verdi. Questo Gap influenza tutti gli altri, ne consegue che la grandezza e la direzione di ogni gap avranno impatto sulla qualità percepita del prodotto verde.

Infine, per superare in maniera definitiva le criticità sopra esposte, lo stesso modello definisce gli undici **attributi necessari un prodotto verde**, i quali vengono classificati in tre dimensioni (Tabella 11):

Tangible	Assurance	Reliability
Evidenza oggettiva per misurare i prodotti verdi	Tematiche di sicurezza dei prodotti verdi	Affidabilità dei prodotti verdi
Apparenze	Impatti ambientali dei materiali	Prestazioni funzionali
Eco-etichette	Rapporti di riciclabilità	Conformità
Etichettatura degli ingredienti dei prodotti	Tassi di risparmio energetico	Durabilità
Facilità di utilizzo	Riciclaggio dei materiali di imballaggio	

Tabella 11 - Attributi per un prodotto green

Tutto ciò mette in evidenza il fatto che le aziende debbano focalizzare i propri sforzi sul far riconoscere l'impegno green dietro i propri prodotti, lavorando per costruire un'immagine di marca verde, solida e riconoscibile, così da ispirare nei consumatori la fiducia necessaria per alimentare il fenomeno dell'acquisto ecosostenibile.

La **fiducia dei consumatori** verso alternative "verdi" può essere descritta secondo le sue tre caratteristiche principali: *green quality* percepita, *green risk* percepito e *green satisfaction*.

Il rischio percepito è una valutazione soggettiva da parte dei consumatori ed è ricollegabile alle possibili conseguenze di decisioni di acquisto sbagliate. Con soddisfazione si fa riferimento al grado di felicità percepito da un cliente, derivante dalla prestazione del prodotto o dalla marca nel soddisfare le esigenze di quest'ultimo.

I risultati che derivano da studi empirici (Chen, Y. S. – 2013) mostrano come la *green quality* percepita sia positivamente associata alla *green satisfaction* e alla *green trust*. Inoltre, si è rilevato che il *green risk* percepito sia negativamente associato sia alla *green satisfaction* sia alla *green trust*. Quindi, si può affermare che investire risorse nella crescita della *green quality* percepita e nella riduzione del *green risk* percepito sia utile per aumentare la *green satisfaction* e la *green trust*. In conclusione le aziende in ambito di Marketing devono

migliorare la *green quality* percepita dai clienti, ridurre il *rischio* percepito, ed aumentare la soddisfazione al cliente finale al fine di aumentare la loro fiducia, tema molto rilevante in questa era green.

3.3.2.2 Sustainable Marketing Operations

Green Promotion

Alcuni studi hanno indagato la risposta ricevuta dai clienti in seguito alla **comunicazione ambientale** da parte dell'azienda. Si dimostra che quando una società comunica le proprie *prestazioni ambientali* ai consumatori, tale messaggio influisce positivamente sulle intenzioni d'acquisto dei consumatori, soprattutto per i consumatori con alto *coinvolgimento ambientale*. Una variabile che deve comunque essere tenuta in considerazione è il *prezzo* del prodotto, che influisce sulla relazione prestazioni ambientali-intenzioni d'acquisto, a prescindere dal livello di interesse che i consumatori dimostrano nei confronti delle tematiche ambientali.

Di conseguenza, le imprese che comunicano ai consumatori il valore aggiunto derivante dal fare acquisti ecologici sono in grado di superare l'effetto di qualsiasi costo supplementare.

Green Branding

In un ambiente dinamico un **brand** forte, quando supportato da buone operations, può guidare il successo anche in mercati estremamente competitivi. Se questo vale sicuramente nei settori di mercato che si rivolgono ai consumatori finali, può essere interessante capire quali siano le logiche di funzionamento dei settori industriali. Le ricerche svolte in questo ambito mostrano che il branding può essere meno importante per gli acquisti industriali, se confrontati con i beni di consumo, ma risulta essere più rilevante per acquirenti che sono grandi e complessi, che fanno acquisti ad alta importanza ed alto rischio. Sebbene il brand sia considerato meno essenziale rispetto agli altri attributi di prodotti, quali luogo di acquisto, prezzo e grado tecnologico, ha comunque un'importanza rilevante; la presenza di un brand forte può portare a un premio di prezzo, che colpisce positivamente l'introduzione di nuovi prodotti e spinge alla diffusione di pareri positivi tra clienti B2B.

Con lo scopo di approfondire ulteriormente il tema, si individuano le seguenti variabili che impattano positivamente sulla creazione di un **brand verde** (Mourad & Ahmed – 2012):

- *Green Brand Preference*: gli impegni verdi e le preoccupazioni della società potranno aggiungere o sottrarre valore ai prodotti e servizi offerti dal brand, questo si riflette nelle preferenze dei consumatori verso un marchio verde;
- *Green Brand Image*: insieme di percezioni e di associazioni nella mente del consumatore collegate ai propri impegni e alle proprie attitudini ambientali;
- *Green Brand Satisfaction*: la soddisfazione verde è definita come il livello di appagamento legato ad un consumo che soddisfi specifiche esigenze di responsabilità ambientale;

- *Green Brand Trust*: riguarda la dipendenza del consumatore da un prodotto o servizio di uno specifico marchio, come conseguenza della sua fiducia nella sostenibilità ambientale;
- *Green Brand Awareness*: consapevolezza come riconoscimento e ricordo delle caratteristiche green del marchio.

È necessario però prendere in considerazione alcune **variabili** che moderano gli atteggiamenti dei consumatori e influenzano la loro risposta alla preferenza del marchio verde.

1. *Income Level*: si pensa che consumatori con livelli di reddito più elevati mostrino un comportamento ambientale proattivo, dal momento che tali consumatori possono permettersi di pagare i premi di prezzo;
2. *Educational Level*: il livello di educazione del consumatore è direttamente correlato con gli aspetti ambientali dal momento che essi sono più consapevoli dei problemi ambientali e delle relative implicazioni;
3. *Age*: è stato ipotizzato che l'età del consumatore sia positivamente correlata agli aspetti ambientali;
4. *Gender*: le competenze e i ruoli assunti da entrambi i sessi hanno portato alcuni ricercatori a supporre che le femmine siano più propense a comportarsi in modo proattivo verso l'ambiente. Ottman (1998) ha osservato che i consumatori più ricettivi agli appelli di Marketing eco-orientati sono le donne, come le madri, le quali sarebbero motivate dal garantire il futuro dei loro figli.

Secondo alcuni studi (Kumar – 2013), l'introduzione di pratiche di *green branding* costituisce una spinta all'integrazione delle attività di Marketing con le operations di un'azienda, con lo scopo di avere coerenza interna ed esterna rispetto alla definizione di obiettivi di sostenibilità. Il Marketing può supportare e promuovere attività orientate alla sostenibilità nelle operations con l'associazione della sostenibilità al brand (Figura 11).

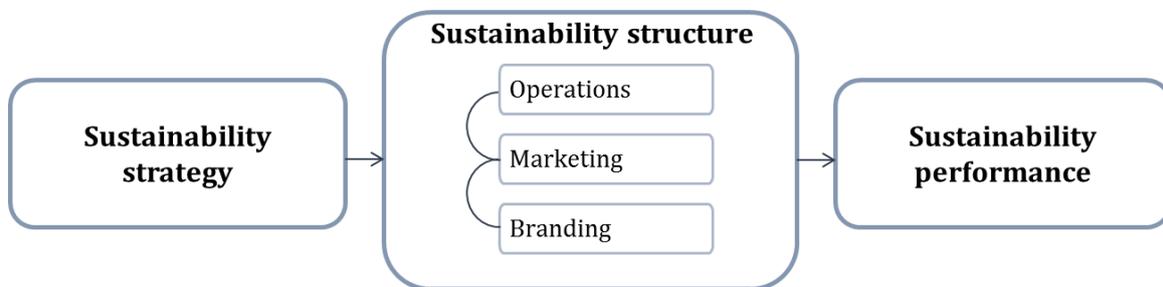


Figura 11 - Framework di integrazione della sostenibilità

Green Vision

La sostenibilità ha un'importanza strategica ed è considerata come un nuovo business in espansione. Per poter implementare efficacemente pratiche sostenibili bisogna identificare

dei piani di azione in forma di strategia sostenibile, che rispondano ai temi ecologici affrontati dall'azienda e che facciano parte dell'intera strategia corporate.

Il **modello Strategia Struttura e Performance (SSP)** mostra come la strategia possa portare all'output desiderato e quindi guidare le performance, se supportata da una struttura idonea (Figura 12). Le relazioni nel modello appartengono ad un paradigma teorico di adattamento organizzativo e sono presenti in ogni strategia di management. La strategia, la struttura e l'ambiente sono separati e distinti ma sono anche costrutti connessi che richiedono allineamento.

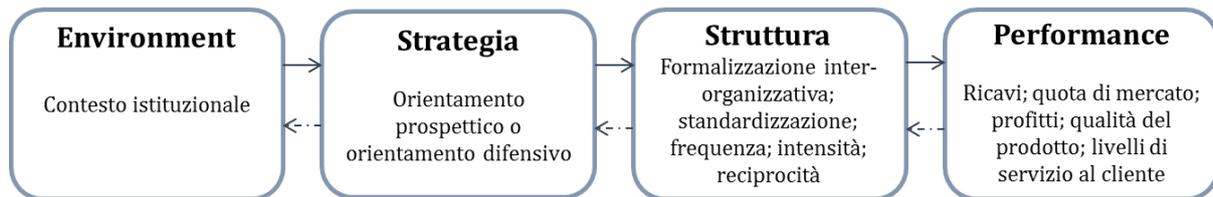


Figura 12 - Paradigma Environment Strategy Structure Performance

L'analisi della letteratura ha messo in evidenza che per poter essere effettivamente considerati un'organizzazione *green*, non ci si può semplicemente limitare a proporre prodotti che richiamino i concetti della sostenibilità, ma vi deve essere un impegno effettivo e profuso a tutti i livelli aziendali. È per tale ragione che l'integrazione tra le operations e le attività di Marketing di un'azienda abilita il business ad essere, ed essere visto, come più verde; questo porta però alla creazione di ulteriori complessità di gestione per i manager. Un modello per integrazione tra Sustainable Supply Chain Management e Green Marketing è quello di Liu, Kasturiratne e Moizer (2012), *Hub & Spoke*, che integra il Marketing e la Supply Chain attraverso sei punti che includono: prodotto, promozione, pianificazione, processo, persone e progetto; il modello verrà analizzato nel dettaglio in seguito.

3.3.2.3 Sviluppo di un Marketing Sostenibile

Per completare il quadro dello sviluppo di un Marketing Sostenibile, è necessario riprendere la struttura di quello tradizionale, andando quindi a osservare quali siano le influenze che le tematiche green hanno a livello strategico e a livello operativo.

Strategic Green Marketing

Il Green Marketing contribuisce a fronteggiare le sfide provenienti da istanze socio-ambientali orientando il sistema di gestione pro-attivo all'ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili nel medio-lungo periodo. Le **strategie di Green Marketing** possono essere raggruppate in quattro categorie:

- *Strategie di prodotto o di mercato*: le imprese puntano alla progettazione e promozione di prodotti definiti ecologici, ossia di quei prodotti la cui produzione, distribuzione, consumo ed eliminazione al termine della loro vita utile, avvenga nel rispetto

dell'ambiente. Tali strategie richiedono una forte azione di Marketing e sono tipiche delle grandi imprese che producono per il consumo finale;

- *Strategie di processo*: consistono nell'uso di tecnologie pulite le quali, attraverso modifiche dei processi tradizionali o l'introduzione di nuove tecnologie, consentono l'uso razionale ed il risparmio di materie prime e risorse ambientali, oltre alla riduzione di emissioni, scarichi e rifiuti. Si avvalgono di strumenti operativi quali il *Life Cycle Analysis* e il Sistema di Gestione Ambientale⁶;
- *Strategie di immagine e comunicazione*: con esse le imprese cercano di far conoscere il loro impegno e le loro politiche ambientali al fine di ottenere un'immagine verde presso i consumatori ed un migliore rapporto con tutti gli stakeholder;
- *Strategie di alleanza*: prevedono un impegno comune a livello settoriale nel raggiungimento di obiettivi globali di tutela e di solito sono promosse dalle associazioni di categoria.

Per raggiungere una strategia sostenibile il Marketing deve cambiare il suo ruolo ed assumere una rilevanza più critica, sia per quanto riguarda il marketing interno che per quello esterno.

Mentre l'obiettivo primario del marketing tradizionale è la gestione della domanda, cioè individuare e raggiungere i "clienti del business verde", la sostenibilità richiede un ruolo più importante per il Marketing. L'attenzione si concentra su una maggiore integrazione tra Marketing e le altre funzioni aziendali. Pertanto, al fine di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sia il Marketing e che la Supply Chain devono avere un maggiore coordinamento inter-funzionale, ed il ruolo del Marketing deve essere esteso per concentrarsi non solo sulla gestione della domanda ma anche su quella dell'offerta (Sharma - 2008). Di seguito sono elencati i principali **obiettivi e le azioni di sostenibilità ambientale del Marketing**, sia in ambito di demand management (1-6) sia di supply management (7-11):

1. Targeting dei consumatori green;
2. Prevedere la domanda per prodotti environmentally-friendly;
3. Promuovere prodotti environmentally-friendly;
4. Costruire vantaggi competitivi con focus sulle tematiche ambientali;
5. Posizionamento e simulazione di domanda per prodotti riciclati e rifabbricati;
6. Generare la domanda per prodotti build-to-order;
7. Riduzione degli acquisti attraverso un aumento di domanda di prodotti build-to-order;
8. Abilitare la reverse logistics per prodotti riciclati e rifabbricati;
9. Progettare in modo modulare e tenere conto del disassemblaggio;
10. Previsione della domanda per il controllo delle scorte;
11. Abilitare il recupero dei materiali per i consumatori finali.

⁶ Per SGA, Sistema di Gestione Ambientale, si intende comunemente un sistema adottato dalle aziende per la tutela dell'ambiente. A livello internazionale l'International Organisation for Standardization lo definisce come "parte del sistema di gestione che comprende la struttura organizzativa, le prassi, le procedure, i processi, le risorse per elaborare, mettere in atto, conseguire, riesaminare e mantenere attiva la politica ambientale".

Per raggiungere questi obiettivi sono richieste molte competenze appartenenti al marketing tradizionale. Di conseguenza il Marketing assume un ruolo più centrale e accresce la sua importanza come elemento che porta al successo delle imprese in ambito di sostenibilità.

Per affrontare le difficoltà, derivanti dall'implementazione di una strategia sostenibile, sono proposte tre **azioni di Marketing** che modificano la visione tradizionale dello stesso. Per prima si evidenzia la necessità, da parte del Marketing, di cercare nuovi modi di *calcolare e comunicare il valore* in modo che venga promossa l'importanza ambientale, allontanandosi da misure finanziarie che non hanno un reale significato in termini di sostenibilità. L'azione successiva consiste nel modificare il discorso inerente all'ambiente, mettendo in evidenza l'importanza di azione e inazione, il quale deve essere basato su una maggiore *educazione sull'interfaccia uomo-ambiente*. Infine, il Marketing ha bisogno di rimettere a fuoco l'obiettivo della *soddisfazione del cliente*, non spingendo semplicemente all'acquisto ma creando valore per il cliente. Il processo che incorpora il Green Marketing nello sviluppo della strategia di Marketing è rappresentato in Figura 13 (McDaniel, Rylander – 1993).

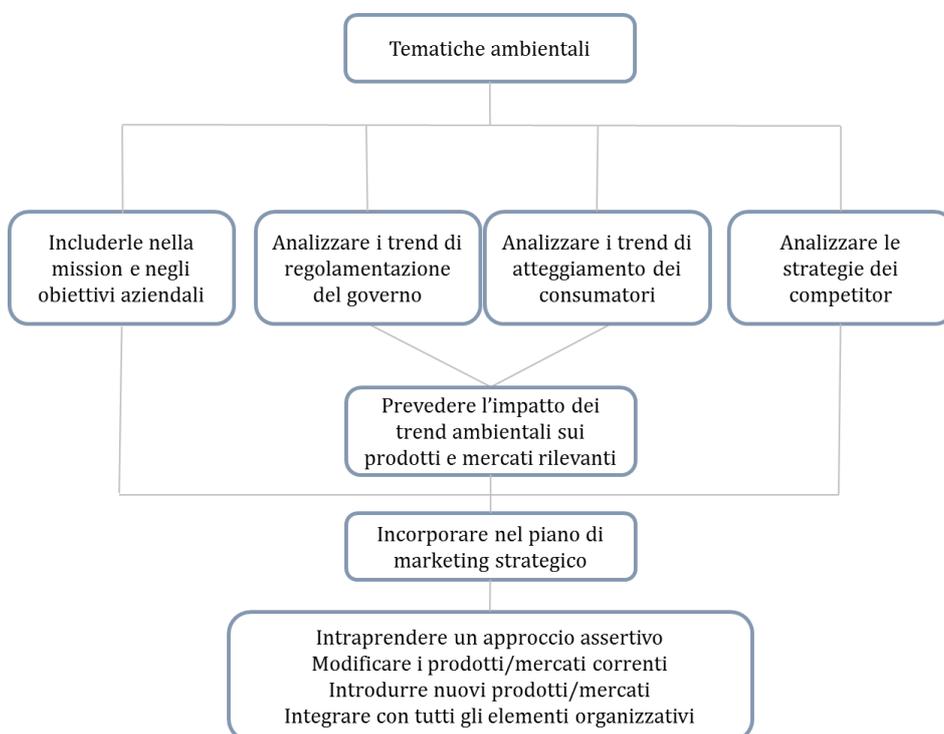


Figura 13 - Strategic Marketing planning model

L'adozione di una strategia aziendale di Green Marketing, nonché la sua efficacia nel tempo dipende inoltre dall'interazione di un insieme di fattori endogeni o esogeni rispetto all'impresa. I **fattori esogeni** possono essere identificati con le normative, il know-how tecnologico e la pubblica opinione. I **fattori endogeni** si fondano essenzialmente sulla cultura e sui valori aziendali, sulle competenze interne, sia tecniche sia manageriali e sui sistemi gestionali adottati. Risulta fondamentale che qualsiasi tipo di strategia green adottata venga sviluppata all'interno di una strategia aziendale di più ampia portata, che tenga conto di altri fattori altrettanto importanti quali gli aspetti produttivi e tecnologici, le implicazioni di

investimento, i finanziamenti, i riflessi sulla gestione del personale e sui rapporti con gli altri stakeholder dell'impresa. Tali considerazioni si inseriscono alla perfezione nel discorso che sottende tale lavoro di tesi, a riprova dell'effettiva necessità di avere un'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management nell'ambito della sostenibilità. Vari sono quindi gli elementi da tenere in considerazione dal punto di vista strategico, ed è necessario operare in maniera coerente all'interno dell'organizzazione, per presidiare il tema della sostenibilità su tutti i suoi innumerevoli aspetti.

Portando lo studio delle strategie di Green Marketing a un livello più generale, si può affermare che queste possano essere sviluppate secondo due diversi **approcci** (McDaniel, Rylander – 1993); il primo è un approccio difensivo o reazionario, il secondo è una strategia aggressiva, assertiva.

1. *Difensivo*: tale approccio consiste nell'applicarsi il minimo indispensabile per evitare conseguenze negative; ad esempio con il rispetto delle normative ambientali, imposte del governo, semplicemente per evitare tasse o sanzioni. Una mossa simile è quella di soddisfare gli standard minimi in modo da evitare un boicottaggio da parte dei consumatori. Un altro tipo di strategia difensiva è quella di reagire alle azioni ambientali dei concorrenti, cercando di fare il minimo per allinearsi ad essi. Le conseguenze negative di tale tipo di approccio si notano nella scarsa accettazione da parte del mercato, dall'immutata immagine aziendale e dal riconoscimento, da parte dei clienti, che si è impiegato uno sforzo minimo;
2. *Assertivo*: questa strategia offre la migliore opportunità per un vantaggio competitivo sostenibile. L'approccio assertivo comporta l'essere un *first mover* e proporre più azioni possibili in ambito sostenibile, andando oltre a quanto richiesto dal governo ed alle aspettative dai consumatori. Grazie al vantaggio del *first mover* l'azienda ha la possibilità di crearsi un'immagine reale di impresa attenta all'ambiente. Un approccio di Green Marketing di questo tipo risponde alle esigenze del mercato, e non semplicemente alla regolamentazione, è orientato al consumatore e porta al profitto.

È evidente che tali approcci rispecchino alla perfezione i due estremi di uno spettro con mille sfaccettature possibili, da un lato un avvicinamento al Green Marketing che si potrebbe definire quasi finto, o comunque non interiorizzato nella cultura aziendale, dall'altro invece si osserva una filosofia di pensiero che approfondisce le tematiche aziendali, cercando di sfruttarle non solo per perseguire fini ambientali, ma per godere di un possibile vantaggio rispetto ai propri competitors.

Come fatto in occasione nel paragrafo relativo al Sustainable Supply Chain Management, anche in questo caso si individuano otto punti fondamentali per un Green Marketing di successo. Mostrare al *prospect* che l'azienda sta seguendo pratiche di business green, può portare a considerevoli benefici economici grazie all'acquisizione di un maggior numero di clienti, ma solo se fatto in maniera corretta. Per avere un Green Marketing efficace bisogna fare tre cose: essere genuini, educare i propri clienti e dargli l'opportunità di partecipare.

- I. Essere genuini, ovvero essere coerenti con ciò che è stato promosso nella campagna di Marketing e fare in modo che anche le altre politiche di business siano effettivamente “environmentally friendly”;
- II. Educare il consumatore sul perché l’azienda compie determinate azioni al posto che semplicemente informarlo su ciò che si sta facendo;
- III. Dare al consumatore l’opportunità di partecipare alle azioni orientate all’ecologia, in questo modo si ampliano i benefici delle proprie azioni anche al consumatore;
- IV. Conoscere il proprio cliente, se si vuole vendere un prodotto green ai consumatori, per prima cosa bisogna assicurarsi che egli abbia consapevolezza delle tematiche ecologiche che riguardano il prodotto;
- V. Responsabilizzare i consumatori assicurandosi che essi capiscano l’importanza di porre attenzione all’ambiente e si sentano parte integrante nello sviluppo di azioni eco-sostenibili. Questo “empowerment” è ciò che spinge i consumatori ad acquistare prodotti green;
- VI. Essere trasparenti verso i consumatori che in questo modo legittimano il prodotto e le affermazioni dell’azienda;
- VII. Rassicurare l’acquirente, infatti i consumatori hanno bisogno della conferma sul fatto che il prodotto dell’azienda esegua ciò per cui è stato creato, senza perdere la qualità a causa dell’ecologia;
- VIII. Considerare il pricing, l’impresa deve valutare se i consumatori sono effettivamente disposti a pagare un premio di prezzo per prodotti ecologicamente preferibili.

I consumatori oggi sono molto più attenti, rispetto a pochi anni fa, agli impatti ambientali causati dalle imprese produttrici, per questo si aspettano più attenzione a queste tematiche, oltre che azioni concrete, da parte dei propri brand “favoriti”, in modo da poter continuare a dividerne i principi.

Operational Green Marketing

Il Green Marketing incorpora una vasta gamma di attività ed è parte di una strategia globale che ha a che fare con i tradizionali strumenti del marketing mix; tuttavia, in aggiunta il Green Marketing assume responsabilità connesse all’ambito dell’etica e della sfera sociale. Il ruolo del management che si occupa di sostenibilità è quello di selezionare il mix ottimale di strumenti, che sia conforme alle richieste di sostenibilità del mercato ed al conseguimento degli obiettivi strategici dell’impresa.



Figura 14 - Green Marketing mix

Le “quattro P” del Green Marketing (Figura 14), che coincidono con quelle del Marketing convenzionale ma seguendo un approccio innovativo, vengono ad assumere nuovi significati:

- **Prodotto:** l'intero ciclo produttivo, dall'acquisizione delle materie prime fino allo smaltimento degli scarti, di un prodotto che risponde ad esigenze ecologiche è orientato a migliorare le performance ambientali dell'impresa.

Non esistono specifici standard su ciò che esattamente rende un prodotto *green*, ma in generale esso non deve avere impatti negativi né sull'ambiente né sulle persone, deve sfruttare efficacemente le risorse a sua disposizione durante la fabbricazione, l'uso e lo smaltimento, ed inoltre, è progettato per ridurre la formazione di rifiuti sia durante l'uso che derivanti dallo smaltimento. Ogni programma di sviluppo di nuovi prodotti deve tenere in considerazione gli obiettivi ecologici per la pianificazione di prodotto: ridurre l'utilizzo delle risorse, minimizzare l'inquinamento e aumentare la conservazione delle risorse scarse, con considerazioni a riguardo dei materiali, dell'energia e del lavoro usati per produrre il prodotto; con riguardo alle risorse che il prodotto consumerà lungo la sua vita, ponendo attenzione al fatto che il prodotto possa essere usato per scopi non etici ed infine, tenere presente di come i consumatori disporranno del prodotto alla fine della sua vita. Tra i materiali connessi al ciclo di vita del prodotto, particolare enfasi viene posta sul *packaging*, che è diventato un tema di estrema rilevanza per il Green Marketing, poiché ad esso viene imputata la quota maggiore degli sprechi in risorse materiali durante la vita del prodotto, e la sua riduzione può portare ad efficienze non solo economiche ma anche ambientali, ad esempio se i fornitori minimizzassero l'eccesso di confezionamento e se i consumatori fossero orientati a mantenere delle *shopping-bag* durature. Uno studio effettuato in questo ambito (K. T. Smith & T. R. Brower – 2012) dimostra che se un package raffigura un simbolo di riciclaggio, l'85% dei soggetti percepisce il prodotto come ecologicamente migliore. Viene evidenziato inoltre come il secondo modo più importante, per comunicare le informazioni sostenibili, sia l'etichettatura sul package. La consapevolezza del consumatore è inoltre stimolata dal nome del prodotto che deve essere un nome green che permetta di distinguerlo dagli altri prodotti. La presenza di immagini raffiguranti la natura sulla confezione, il colore verde del package ed infine

l'imballaggio dal design semplice, danno anch'esse un contributo, seppur basso, alla percezione del consumatore sull'impatto ambientale del prodotto;

- *Prezzo*: il prezzo è un fattore critico e importante per il Green Marketing mix; molti consumatori sono disposti a pagare un *premium price* se percepiscono un valore addizionale, come il miglioramento delle performance, delle funzioni, del design, della presentazione o del gusto. Quando addebita un premio di prezzo il Green Marketing deve tenere in considerazione tutti questi fattori, tuttavia deve porre attenzione al fatto che i benefici ecologici da soli non giustificano i prezzi più alti. Infatti, spesso accade che i prodotti o i servizi maggiormente rispettosi dell'ambiente, si trovino in qualche modo costretti a certificare la loro qualità ambientale, ed è questo che comporta il sostenimento di costi aggiuntivi;
- *Promozione*: una corretta e ben pianificata attività di comunicazione ambientale è uno degli strumenti di primaria importanza per la buona riuscita della sfida di sostenibilità, purché essa non venga intesa riduttivamente solo come offerta di informazioni ambientali attraverso rapporti, bilanci o dichiarazioni, ma piuttosto come comunicazione concreta a tutti gli stakeholder che partecipano alla sostenibilità dell'impresa, allo scopo primario di sensibilizzarli e coinvolgerli in questo tema. È essenziale che le attività e comunicazioni dell'azienda non ingannino i consumatori, oltre che ovviamente non contrastare le leggi ed i regolamenti esistenti, ma che diano una chiara definizione dei benefici ecologici connessi al prodotto, spiegando le caratteristiche ambientali, come siano stati raggiunti i nuovi benefici e giustificando ogni richiesta in ambito di sostenibilità, usando termini e immagini esplicative. In questo ambito è stato possibile individuare tre strategie comunicative fondamentali:
 - Advertising che si dedica alla relazione tra un prodotto/servizio e l'ambiente biofisico;
 - Advertising che promuove uno stile di vita green sottolineando un prodotto/servizio;
 - Advertising che presenta una corporate image di responsabilità ecologica.Per essere di successo la comunicazione di Green Marketing deve essere credibile, come già anticipato non bisogna mai creare aspettative non realistiche e si devono usare fonti di comunicazione verso cui la gente dimostra fiducia;
- *Distribuzione*: il primo passo per la progettazione di un sistema di distribuzione consiste nell'individuazione del livello di servizio richiesto dal cliente. Le dimensioni che identificano il livello di servizio sono il tempo di consegna, l'intensità della distribuzione, la dimensione dei lotti, la varietà del prodotto ed i servizi connessi. Queste dimensioni vanno valutate in ottica di sostenibilità, oltre al fatto di integrare l'ecologia nella fase di definizione degli obiettivi e dei vincoli del canale di distribuzione. Si termina con l'identificazione e successivamente valutazione delle alternative, ed ognuna di esse può essere descritta sulla base di tre elementi: tipologia,

dimensione e responsabilità dei membri del canale distributivo prescelto. L'attenzione alla distribuzione fisica dei prodotti porta alla minimizzazione dell'impatto ambientale delle proprie operations logistiche. È necessario riprogettare, in funzione dell'eco-efficienza, tutta la rete di distribuzione partendo dalla fase iniziale di approvvigionamento, considerando la posizione dei centri di smistamento e dei magazzini nonché le direttrici, i canali sui cui viaggiano le merci. La scelta del luogo e del momento per rendere un prodotto disponibile sul mercato, può avere impatto significativo sul consumatore e sulla percezione del livello di servizio.

In conclusione, sviluppare strategie di Marketing più sostenibile può comportare nuove sfide per i manager, che devono contemplare scelte volte allo sviluppo di prodotti e processi più compatibili con l'ambiente e fornire strumenti di comunicazione a supporto della strategia. È proprio la complessità ambientale che porta a far sì che non si guardi solo al prodotto finito, ma siano coinvolti tutti i processi che lo hanno generato, fino al consumo e post consumo. Inoltre, i consumatori effettuano le proprie decisioni di acquisto sulla base di attributi ambientali che giudicano critici, si può evincere che il posizionamento competitivo dell'impresa dipende, non solo dalle caratteristiche tecniche e funzionali eco-compatibili del prodotto, ma anche dalla capacità dell'impresa di soddisfare adeguatamente i bisogni del consumatore potenziando il prodotto con un valore "verde" capace di differenziare i prodotti stessi e di essere determinante durante il processo di scelta.

3.3.3 Analisi della letteratura: integrazione tra Marketing e Supply Chain Management

3.3.3.1 Introduzione al tema dell'integrazione

Tra le definizioni del termine **integrazione** la più diffusa è la seguente: *integration is a process of interdepartmental interaction and interdepartmental collaboration that brings departments together into a cohesive organization* (Kahn & Mentzer – 1998).

Come si può dedurre, il tema tratta la necessità di connettere le attività appartenenti alle diverse parti di un'organizzazione. Dalla definizione stessa si può immediatamente comprendere che per parlare di integrazione, si deve innanzitutto capire che questa si compone di due elementi fondamentali (Tabella 12):

- *Collaborazione*: permette ai dipartimenti di comportarsi come un'organizzazione coesa e compatta, influenzando quindi le performance dell'impresa e in ultimo anche della Supply Chain;
- *Interazione*: è necessario che vi sia una maggiore interazione tra le funzioni aziendali, gestendo un flusso di informazioni più coerente con le necessità operative e garantendo una maggiore visibilità sulle attività dei vari dipartimenti.

Interazione inter-dipartimentale	Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Linee di prodotto stabili - Mercati stabili - Tempo disponibile - Bassa incertezza 	<ul style="list-style-type: none"> - Prodotti complessi - Ordini complessi - Temi critici per la mission - Relazioni con clienti critici
	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> - Attività specifiche di dipartimento - Terze parti logistiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancio di prodotti - Parametri su nuove facility - Ordini di clienti importanti - Alta incertezza - Intervallo di breve periodo
		Bassa	Alta
Collaborazione inter-dipartimentale			

Tabella 12 - Modello interazione - collaborazione inter-funzionale

Se si crea una situazione di *integrazione interna* all'impresa, si può pensare successivamente di estendere questa attitudine anche al di fuori dei confini aziendali, interagendo e collaborando con i partner della propria filiera e ricercando livelli di performance superiori.

Solitamente infatti, si considerano due livelli distinti di integrazione, interno ed esterno. L'integrazione interna osserva le dinamiche di collaborazione e interazione tra le varie parti di una singola organizzazione, mentre quella *esterna* avviene tra imprese diverse, normalmente facenti parte di una stessa filiera che compete in maniera compatta in un determinato settore.

Concentrandosi nell'ambito dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, tale focus nasce dalla necessità di avere maggiore allineamento tra domanda e offerta, dal punto di vista della gestione delle imprese, per migliorare le loro performance, ciò coincide con l'elemento centrale delle discipline di Supply Chain Management, da sempre orientate all'integrazione e coordinamento all'interno delle imprese e lungo la filiera per rispondere alle esigenze della domanda finale.

È possibile affermare che la strategia di un'impresa venga modellizzata come un processo gerarchico, in cui le diverse aree funzionali sono guidate da un obiettivo ultimo e comune a tutta l'organizzazione, ossia la creazione di valore per clienti e *shareholder*; per questo motivo si rendono necessari *piani di coordinamento* tali da concatenare il funzionamento delle diverse parti di un'azienda, così da raggiungere un ottimo che sia globale e non locale sulle singole aree di business, ma questo richiede uno sforzo e un'accettazione diffuso a tutti i livelli. Una delle sfide principali è quella di ottenere il consenso interno all'impresa stessa, perciò è necessario che il tema dell'integrazione pervada e guidi la cultura e filosofia aziendale, affinché se ne possano trarre dei benefici effettivi. Dall'analisi della letteratura condotta è emerso che tra le diverse pratiche di Marketing interno, un forte coinvolgimento da parte del top management costituisce una leva fondamentale nell'accettazione di questi principi, e che vi deve essere molta proattività nel promuovere pratiche di coordinamento e

integrazione a tutti i livelli della Supply Chain, quindi non solo all'interno della singola impresa, ma lungo tutta la filiera.

In letteratura l'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management è ricollegata soprattutto alla *creazione di valore per i consumatori*, nonostante nella realtà le imprese diano più importanza al ruolo degli *shareholder*. La *creazione di valore per gli azionisti*, si ottiene quando un'impresa è in grado di generare ritorni che compensino interamente l'investimento iniziale effettuato da questi ultimi, oltre a un premio che li ripaghi del rischio assunto per conferire capitale all'organizzazione stessa. Gli asset di un'impresa rappresentano i pilastri fondamentali della costruzione del valore per gli azionisti, poiché permettono all'impresa di pianificare e implementare strategie che creino gli opportuni vantaggi rispetto ai propri competitor. È possibile osservare che, sia il Marketing sia il Supply Chain Management, fanno riferimento agli stessi asset strategici, ossia le relazioni con i clienti e la distribuzione; mentre il SCM gestisce questi rapporti *upstream* e *downstream* rispetto all'impresa di riferimento, il Marketing è più focalizzato sul lato mercato. Entrambe le funzioni sfruttano questi elementi per ottimizzare la creazione di valore per gli azionisti, facendo leva soprattutto su tre effetti principali (Rapport - 1992):

- Accelerare i cash flow;
- Aumentare i cash flow;
- Ridurre la volatilità dei cash flow.

Ad esempio le strategie di Marketing puntano a sviluppare rapporti di lungo-periodo con i clienti, così da ridurre le tempistiche di pervasione del mercato e accelerare i ritorni sul cash flow; inoltre possono sfruttare la leva del prezzo per sensibilizzare la fedeltà dei consumatori, migliorando così la stabilità degli stessi ritorni sul cash flow. Dal punto di vista del SCM invece, lo sviluppo di rapporti più stringenti con i partner della filiera può portare a benefici sulla gestione dei flussi di cassa riducendo le tempistiche di esposizione finanziaria. Con una maggiore integrazione si ottiene un primo effetto a livello di performance economiche e finanziarie, che sono effettivamente quelle più studiate in letteratura. Si può quindi affermare che l'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, a livello corporate, richieda innanzitutto una definizione degli obiettivi condivisi da entrambe le funzioni, così da ottimizzare il raggiungimento dello scopo ultimo delle attività di un'impresa.

L'integrazione dei processi di Marketing e Supply Chain è un tema di crescente attualità e interesse per gli studiosi di entrambi i settori, e con forti implicazioni sulle possibilità di performance per le imprese. La definizione stessa di Supply Chain Management, introdotta precedentemente (Scott & Westbrook - 1991; New & Payne - 1995), come integrazione delle pratiche di supply e di gestione della domanda all'interno di una singola azienda, ma anche lungo l'intera filiera, mette in luce che tra Marketing e Supply Chain Management gli elementi in comune sono molti; tale comunanza pone però l'accento sulla difficoltà di gestione degli stessi, che devono rispondere contemporaneamente alle esigenze del SCM, tipicamente più legate alle operations, alla logistica e agli aspetti di sourcing, e a quelle del Marketing, che

discendono dalle richieste del mercato.

Questa sovrapposizione di aree, e le relative conseguenze, si manifestano molto spesso come contrapposizione tra gli obiettivi delle diverse funzioni aziendali (Eliashberg & Steinberg – 1997; Shapiro – 2000), per cui spesso si insegue un ottimo locale per la funzione, che è però debolmente connesso all'ottimo globale per l'impresa, e questo implica che non si stia effettivamente raggiungendo il massimo delle performance possibile.

In questa nuova ottica il Supply Chain Management può essere letto in una doppia accezione, ossia come filosofia manageriale integrativa e un insieme di pratiche di implementazione (Cooper & Ellram, – 1993); in base a questa nuova e sintetica definizione, è possibile declinare tre principali obiettivi dall'attuazione delle pratiche di SCM:

1. Riduzione degli investimenti in stock e gestione del magazzino lungo la filiera;
2. Aumentare il livello di servizio offerto ai clienti, identificando la giusta disponibilità di prodotto e riducendo il tempo ciclo ordine per l'erogazione della merce;
3. Aumentare i vantaggi competitivi così da rispondere in maniera più stringente alle esigenze dei clienti, creando valore per gli stessi;

A questi tre elementi è necessario trovare una corrispondenza nell'ambito del marketing; Kohli e Jaworski (1990), propongono una loro definizione di *marketing concept* che si sposa in maniera ottimale alla presente trattazione, identificando tre pilastri fondamentali:

1. Customer focus;
2. Coordinated Marketing;
3. Profittabilità.

Ognuno di essi può trovare una corrispondenza con uno o più degli obiettivi del SCM precedentemente identificati, così che risulti ancora più chiara ed evidente la necessità di identificare nuove e concrete modalità di integrazione di queste due discipline (S. Min, J.T. Mentzer – 2000).

Volendo ulteriormente approfondire la correlazione tra SCM e Marketing, è possibile portare la discussione a un livello superiore rispetto a quello delle semplici attività pratiche che caratterizzano questi due ambiti aziendali, e osservando come l'integrazione risulti necessaria anche e soprattutto dal punto di vista strategico. Per fare un esempio, in molte imprese la pianificazione concernente il *pricing* e la promozione è presidiata esclusivamente dalla funzione Marketing, senza che si tenga in considerazione gli impatti che tali decisioni possano avere sulle operations interne ed esterne all'impresa, e in ultima analisi lungo l'intera Supply Chain (J.M. Lainez, G.V Reklaitis, L. Puigjaner – 2010); ne risulta quindi che anche l'integrazione della pianificazione strategica di queste due aree funzionali possa favorire il buon andamento dell'impresa, nonostante tale obiettivo costituisca una sfida in qualsiasi *business* (Bozarth e Berry – 1997).

3.3.3.2 Gli approcci di studio al tema dell'integrazione

Nonostante il crescente grado di attenzione che sta interessando questa tematica però, la letteratura non è ancora in grado di fornire un *framework* di riferimento univoco. Questa mancanza influenza negativamente sia il lato Marketing, che risulta essere limitato nell'adozione di pratiche orientate al mercato e al cliente, a causa dei limiti imposti dalle operations, sia il lato SCM, che si ritrova a dover gestire una grande varietà di aspetti, senza avere effettivamente la possibilità di ottenere il massimo dei risultati.

A livello letterario il tema è stato appunto affrontato dal punto di vista teorico, e diversi risultano essere i contributi che sono classificabili sulla base dell'approccio di studio prescelto; nel seguito si farà un breve *excursus* dei principali punti di interesse riscontrati in letteratura, e che riguardano i seguenti ambiti:

- *Performance ottenibili*: studi che mettono a confronto le pratiche di gestione di un ampio *range* di imprese, per tracciare il livello di performance raggiungibili da quelle che mettono in atto procedure di integrazione inter-funzionale formali rispetto a quelle che non focalizzano la loro attenzione su questo aspetto (J.M. Lainez, G.V. Reklaitis, L. Puigjaner – 2010);
- *Processi di interfaccia*: in questo caso l'attenzione si concentra su quali siano i principali processi di interfaccia tra Marketing e Supply Chain Management (K.W. Green, D. Whitten, R.A. Inman – 2012; M. Pero, L. Lamberti – 2013), prendendo in considerazione la modalità di gestione degli stessi (Thompson – 1967) e come avvengano le interazioni tra le due funzioni nel relazionarsi su questi processi;
- *Approccio organizzativo*: si amplia la sfera di analisi guardando l'integrazione tra le due funzioni dal punto di vista del *top management* (Simons – 1991); ci si focalizza sulle modalità tramite cui i *top managers* sfruttano i sistemi di controllo per presidiare in primo luogo gli elementi di incertezza che affliggono le iniziative strategiche dell'impresa, inoltre questi diventano anche uno strumento strategico nel definire le linee guida per le diverse aree funzionali nel portare avanti la strategia aziendale in maniera collaborativa.

Come anticipato precedentemente, uno dei principali punti di interesse guardando al tema dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management è quello che riguarda le performance ottenibili dall'impresa alla luce di una maggiore interazione e collaborazione tra le due funzioni. Tipicamente la strategia di un'impresa è modellizzata come un processo gerarchico in cui le strategie funzionali sono guidate da un livello strategico superiore (Fine & Hax – 1985). Un elemento chiave secondo questa visione, è che le funzioni cooperino tra di loro per soddisfare la strategia globale e non si focalizzino sull'ottimo locale. Per raggiungere questo risultato è però fondamentale che l'impresa non si concentri esclusivamente sulla gestione della Supply Chain, ma tenga in considerazione anche le necessità della Demand Chain.

In questa visione il Marketing diventa una funzione di collegamento tra la struttura di vendita dell'impresa e le figure distributive e di *buying*, perché per ottenere maggiori livelli di efficienza le sue attività devono essere coordinate con quelle delle altre aree funzionali. Secondo il processo decisionale gerarchico il primo step è rappresentato proprio dalle decisioni del Marketing, le quali vengono poi trasmesse in cascata alla Supply Chain perché possa effettuare le proprie scelte negli ambiti di produzione, logistico e *sourcing*; secondo tale schema l'impresa rischia di sottostimare le proprie performance globali, perché valutate sulla base delle necessità delle singole funzioni. A questo proposito Lainez *et alia* (2010) costruiscono un modello matematico che analizza le modalità di gestione di un'impresa basandosi su quattro gruppi di variabili; il primo gruppo modella le attività del Marketing, il secondo quelle del Supply Chain, il terzo le performance finanziarie e il quarto è associato all'integrazione delle variabili decisionali dei primi due gruppi. La valutazione del modello mette in luce come si possano raggiungere livelli di performance superiori attraverso un approccio decisionale integrato, rispetto a uno di tipo sequenziale; i principali riflessi di questi benefici si riscontrano in una maggiore efficienza sui costi operativi sia di Marketing sia di Supply Chain e un aumento del valore di impresa derivante da un approccio al mercato più coerente non solo alle necessità dell'impresa ma anche a quelle dei consumatori; forme di integrazione più evolute sono solitamente associate anche all'ottenimento di migliori prestazioni per quanto riguarda i livelli di servizio. Si ricercano quindi soluzioni che permettano di ottenere collaborazione tra le varie aree aziendali che concorrono al risultato finale, ma queste devono fare i conti con alcuni elementi di difficoltà.

Un secondo spunto di analisi è quello che prende in considerazione i principali processi di interfaccia Marketing - Supply Chain Management, verificando anche come questi vengano gestiti. Lambert e Cooper (2000) evidenziano che la definizione stessa di Supply Chain management implichi integrazione e coordinamento tra i processi, non concentrando però la propria attenzione solo su quelli interni alla filiera, ma prendendo in considerazione anche ciò che varca i suoi confini, per cui diviene necessario adottare una *market orientation* (Min, Mentzer - 2000) e interfacciarsi con il Marketing. A questo proposito uno studio particolarmente interessante per i contributi forniti è quello di Green *et alia* (2012), i quali costruiscono un modello di analisi che mette in correlazione l'allineamento strategico tra le due funzioni con le performance ottenibili non solo da esse stesse, ma anche a livello finanziario. La prima valutazione è quella che riguarda i processi su cui le due funzioni debbano necessariamente interfacciarsi, ossia:

- Acquisti;
- Produzione;
- Marketing;
- Logistica.

Lo sviluppo di un modello di business richiede necessariamente il coordinamento tra la componente Marketing e le altre funzioni, ossia è necessario sviluppare un piano di Marketing che sia in grado di rispondere alle esigenze finanziarie, produttive, logistiche, di *procurement* dell'impresa, ma anche relative alla gestione del personale, alla Ricerca e Sviluppo e che sia in

grado di valutare i risultati su orizzonti di breve e lungo periodo (Y. Wind – 1979).

L'abilità di coordinare e integrare questi processi diviene un prerequisito fondamentale per soddisfare la domanda dei consumatori finali della Supply Chain (Flint – 2004); inoltre Jarratt e Fayed (2001) evidenziano che lo sviluppo di sistemi integrati spinge la competizione in una nuova fase, in cui sono i sistemi stessi a competere tra di loro per generare efficienza e valore per i clienti finali. Questi elementi mettono in luce che esistono delle vere e proprie spinte a coordinare determinati processi tra di loro, e che queste riguardano non solo le performance interne all'impresa, ma le nuove dinamiche competitive dei mercati. La collaborazione tra i rappresentanti del Marketing e quelli del Supply Chain è funzionale al raggiungimento dei seguenti obiettivi (Chen & Paulraj – 2004; Keefe – 2008):

- Pianificazione ed introduzione di nuovi prodotti e/o servizi per i consumatori finali;
- Pianificazione ed esecuzione di strategie di prezzo, promozione e distribuzione per la vendita efficace di beni e/o servizi ai consumatori finali;
- Sviluppo di processi integrati per creare valore per i consumatori finali;
- Sviluppo di processi integrare per comunicare il valore ai consumatori finali.

La definizione di questi obiettivi mette in luce che forti sono le necessità di reciproco coinvolgimento tra i processi sopra individuati, perché se da un lato la loro collaborazione concorre nel consegnare ai clienti finali prodotti di qualità, a un certo prezzo e in un preciso momento, determinando quindi il successo dell'impresa sul mercato (Chen & Paulraj – 2004; Hoyt & Faizul – 2000), dall'altro è funzionale anche alla riduzione dei costi totali che l'impresa deve affrontare in questo processo. Nel loro studio Green *et alia* (2012) evidenziano, a seguito di un'analisi statistica, che l'allineamento tra Marketing e Supply Chain permette di migliorare le performance di filiera, le quali influenzano positivamente i risultati ottenibili dal Marketing che hanno invece un impatto diretto positivo sulle performance finanziarie raggiungibili dall'impresa.

Approfondendo ulteriormente lo studio della letteratura in merito ai processi coinvolti in questo approccio integrato, si evidenziano i seguenti risultati (Y. Wind – 1979):

- *Produzione e Marketing*: il legame tra queste due funzioni è di tipo duale, perché da un lato la Produzione, con i suoi limiti in termini di capacità, determina il numero e la tipologia di prodotti che possono essere commercializzati, dall'altro un'accurata previsione della domanda per una linea di prodotto è essenziale per una gestione efficiente della produzione. Date le incertezze e fluttuazioni che caratterizzano la domanda di buona parte dei beni di largo consumo, si vengono a creare delle problematiche di gestione delle operations produttive che il *management* può pensare di risolvere attraverso due strategie: (1) intervenire sulla capacità produttiva dell'impresa e/o implementare forme di gestione efficiente del magazzino; (2) cercare di influenzare la natura, i livelli e le tempistiche della domanda perché si adegui alle esigenze operative dell'impresa. Quest'ultima strategia può essere implementata solo

tramite un uso appropriato degli strumenti del Marketing strategico quali pubblicità e campagne promozionali rivolte ai clienti, che permettano di rendere più lineare l'andamento della domanda e quindi delle attività produttive.

L'interdipendenza tra Marketing e Produzione risulta evidente soprattutto in merito allo sviluppo di nuovi prodotti: il dimensionamento delle risorse da allocare all'introduzione di nuovi prodotti è strettamente connesso alle stime che il Marketing effettua in merito alla domanda attesa, le necessità distributive e temporali cui il nuovo prodotto andrà incontro. Inoltre poiché molto spesso i nuovi prodotti costituiscono offerte complementari a quella già consolidata dall'impresa sul mercato, il rischio di cannibalizzazione porta alla necessità di una stima che permetta alla Produzione di definire in maniera opportuna la pianificazione della domanda.

Per capire la natura dell'interfaccia Marketing-Produzione, è importante però capire anche quali siano i conflitti tra queste due funzioni. La Produzione ha come macro-obiettivo quello legato a performance di efficienza, che portano questa funzione a voler implementare campagne produttive di lunga durata, bassa varietà di prodotto e obiettivi ragionevoli in merito al controllo della qualità; per contro il Marketing preferirebbe campagne produttive brevi, ampia varietà di prodotto e obiettivi di controllo qualità eccelsi.

- *Procurement e Marketing*: la funzione di *Procurement* ha assunto progressivamente un ruolo molto importante nelle organizzazioni, soprattutto in periodi di calo economico; molte imprese hanno dovuto svolgere un'opera di razionalizzazione delle materie prime cui facevano riferimento, per sostituire quelle scarse con altre disponibili in maggiori quantità, meno costose a fronte di una necessità di costo o semplicemente adattarsi a nuove normative scegliendo materiali legali rispetto a quelli ormai fuori legge⁷. Le ricerche di Marketing risultano essere quindi di fondamentale importanza per testare l'apprezzamento dei consumatori verso un nuovo componente del prodotto che andranno ad acquistare, poiché costituiscono un input essenziale per effettuare una pianificazione delle necessità di *sourcing* efficiente. Inoltre le ricerche svolte nell'ambito *Procurement* possono portare all'identificazione di nuovi materiali o fonti di rifornimento che presentano il vantaggio di avere un legame più stretto con il mercato.

Le pianificazioni del Marketing richiedono input dal *Procurement* in merito all'introduzione nella distinta base di nuove materie prime, che vanno ad influenzare anche le dinamiche produttive. Si consideri ad esempio le implicazioni di un aumento del prezzo dei chicchi di caffè per il Marketing di un'impresa operante nella produzione del caffè; risulta necessario infatti modificare la strategia di Marketing dell'impresa, che dovrà valutare un aumento dei prezzi, connesso a una nuova strategia

⁷ Un esempio potrebbe essere quello dell'*amianto*, il cui utilizzo ha subito forti limitazioni a partire dal 1986.

promozionale, o addirittura la diversificazione della propria offerta di prodotti attraverso l'introduzione di una nuova linea *coffe-free*. Un ulteriore elemento di connessione è quello che invece guarda a imprese che lavorano con prodotti fortemente stagionali; tale considerazione ha forti implicazioni sia laddove la stagionalità delle vendite sia legata alla natura del prodotto, per cui sarà necessario pianificare il *sourcing* in maniera opportuna, sia quando sono i componenti del prodotto a determinarne la stagionalità⁸.

- *Logistica e Marketing*: la necessità di un coordinamento con la Logistica si spiega facilmente in quanto questa può essere vista come l'esplicazione pratica dei dettami del Marketing in merito alla leva *place*, avendo entrambe un impatto diretto sul livello di *customer service* offerto al mercato. Il *customer value* può essere definito come la differenza tra i benefici derivanti dall'acquisto di un bene e il costo totale connesso⁹. Dietro a questa definizione si nascondono molti punti di collegamento tra Marketing e Logistica: la gestione del magazzino, imputabile alla funzione Logistica, determina il livello delle scorte di prodotto, che a sua volta hanno un impatto diretto sul livello di servizio che il Marketing è in grado di fornire al mercato, attraverso la maggiore o minore disponibilità del prodotto. Benché oggi possa sembrare scontato, l'importanza strategica e l'interdipendenza dalla Logistica è evidente in molti elementi del Marketing mix (O.B. Tek – 2013):

Value offer: elementi del Marketing Mix	Corrispondenze con la Logistica
<i>Design e packaging di prodotto</i>	Deve essere pensato per rendere efficienti le fasi di stoccaggio, trasporto e monitoraggio della merce;
<i>Varietà di gamma: colore, dimensione e stile diversi dei prodotti</i>	Devono essere dimensionate opportune strutture di stoccaggio e trasporto per poter gestire tutta la varietà di gamma offerta al mercato;
<i>Competitive pricing</i>	Può essere influenzato dalla capacità distributiva dell'impresa e dai costi connessi con la gestione logistica;
<i>Sconti a volume</i>	Le imprese che vogliono ridurre i costi inventariali possono offrire sconti a volume per incentivare gli acquisti di maggiori quantità;
<i>Campagne promozionali</i>	Devono essere coordinate con la capacità distributiva dell'impresa, in modo che i prodotti siano disponibili per gli acquirenti e che i reparti di lavorazione dell'ordine siano in grado di gestire in maniera efficiente un volume maggiore di ordini.

⁸ Con il primo caso si fa riferimento a prodotti stagionali quali panettoni e pandori, mentre nel secondo caso si intendono prodotti naturali soggetti a stagionalità produttive, che limitano quindi le possibilità di *sourcing*;

⁹ In letteratura meglio noto come *total cost of ownership*.

<i>Introduzione di nuovi prodotti</i>	È necessario un coordinamento tra le due funzioni per il dimensionamento delle opportune leve del marketing mix legate alla distribuzione, alle esigenze di stoccaggio, di packaging e trasporto. In presenza di una varietà di gamma molto elevata per le imprese sono obbligatorie considerazioni in merito al tasso di rotazione del magazzino.
---------------------------------------	--

- *R&D e Marketing*: il coordinamento tra queste due funzioni è di fondamentale importanza per le imprese che vogliono sopravvivere in un mercato sempre più competitivo, soprattutto in relazione ai prodotti che sono caratterizzati da un ciclo di vita ogni giorno più breve; il principale punto di contatto è chiaramente quello che ha il suo fondamento nel processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, perché un'idea del Marketing si baserà quasi esclusivamente su intuizioni derivanti da un'analisi di mercato, e potrebbe quindi mancare del contenuto di innovazione tecnologica che potrebbe determinarne il successo. Viceversa un'innovazione di prodotto esclusivamente presidiata dalla funzione Ricerca e Sviluppo rischia di essere eccessivamente tecnologica, e non trovare quindi il favore del mercato perché non risponde alle esigenze espresse dai consumatori.

L'analisi dei principali processi di interfaccia ha messo in luce che l'interazione tra Marketing e Supply Chain Management trova un punto di incontro significativo in merito allo *Sviluppo di Nuovo Prodotto*; questo è fondamentalmente un processo multidisciplinare (Ulrich, Eppinger – 2000) in cui sono coinvolte diverse aree funzionali sulla base dei contributi precisi che possono fornire per il raggiungimento del risultato finale. Molte ricerche nell'ambito del Supply Chain Management si concentrano sulle possibilità di collaborazione di diverse funzioni intorno al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto (Pero *et alia* – 2010; Johnsen *et alia* – 2009), e a questo proposito, è possibile fare riferimento al seguente *framework* di analisi (M. Pero, L. Lamberti – 2013):

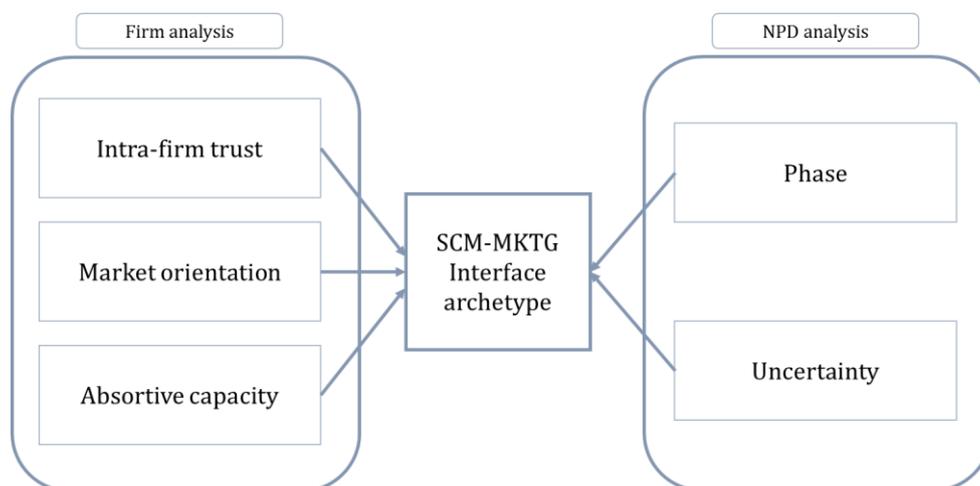


Figura 15 - Framework Pero e Lamberti (2013)

Tale modello di analisi (Figura 15) studia le modalità di interazione tra Marketing e Supply Chain sulla base di tre insiemi di variabili; in primo luogo si considerano i modelli base dell'integrazione cross-funzionale, teorizzati da Thompson (1967), basati sul grado di dipendenza reciproca tra le funzioni interessate:

- *Pooled interdependence*: è la forma di integrazione più debole tra quelle proposte; in questo tipo di interdipendenza ogni dipartimento o *business unit* dà il suo contributo verso un obiettivo di carattere globale, ma non c'è una vera e propria collaborazione diretta tra le funzioni coinvolte, che portano avanti le proprie attività in maniera indipendente. Questo modello di integrazione genera una dipendenza indiretta dalle performance delle singole funzioni, per cui il fallimento di una può portare al fallimento globale del processo.
- *Sequential interdependence*: questa forma di interdipendenza si verifica quando una delle funzioni produce un output che, rispetto al processo globale, è necessario all'esecuzione delle attività della funzione successiva; si fa riferimento quindi a rapporti inter-funzionali in serie, per cui l'output di una costituisce l'input di un'altra, come a formare una catena. Nello studio dell'interfaccia Marketing - Supply Chain Management chiaramente è possibile identificare due sottotipologie per questo modello:
 - *Sequential Marketing-SCM*;
 - *Sequential SCM-Marketing*.
- *Reciprocal interdependence*: l'ultima forma di interdipendenza, che è quella caratterizzata dal grado di dipendenza reciproca più forte, prevede che le relazioni inter-funzionali abbiano carattere di biunivocità, e non sia possibile identificare dei flussi unidirezionali; in sostanza è simile all'interdipendenza di tipo sequenziale, con la differenza che i flussi non seguono un processo lineare ma sono circolari all'interno di un'interazione stretta tra le funzioni, le quali cooperano nel raggiungere un obiettivo condiviso.

Un secondo insieme di variabili è quello che modella il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto:

- *NPD uncertainty*: la letteratura evidenzia che una delle principali spinte verso l'interdipendenza funzionale è determinata dall'incertezza (Perrow - 1970); in particolare lo stesso Thompson (1967) mette in luce che a maggiori livelli di incertezza corrispondono maggiori necessità di integrazione; poiché Pero e Lamberti (2013) analizzano l'interfaccia Marketing-Supply Chain Management sotto la luce di un processo di integrazione dialogico, vengono presi in considerazione i seguenti elementi di incertezza legati alla sfera dello Sviluppo di Nuovo Prodotto:
 - *Demand side uncertainty*: riguarda l'incertezza in merito alla definizione delle dimensioni del mercato, i bisogni e le caratteristiche della domanda;

- *Supply side uncertainty*: riguarda l'incertezza in merito alle attività *inbound* della Supply Chain per quanto concerne la tecnologia, i partner coinvolti e molto altro.

Si può quindi affermare che in funzione del livello di incertezza percepito le funzioni coinvolte tenderanno a ricercare uno stesso modello di collaborazione, laddove sia pari anche il livello di incertezza che affligge entrambe, qualora invece questo sia sbilanciato a sfavore di una delle due, può accadere che questa sia più proattiva nel ricercare forme di collaborazione con la sua controparte, oppure che tenda ad isolarsi non riuscendo a superare il problema;

- *NPD phase*: secondo Handfield *et alia* (1999), il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto attraversa cinque fasi¹⁰; Chiesa (2009) evidenzia che le prime fasi sono quelle caratterizzate da un contenuto maggiormente creativo e da livelli di incertezza superiori, perciò si può ritenere che siano proprio queste a determinare le maggiori necessità di integrazione.

Infine il terzo insieme di variabili è quello che descrive le caratteristiche dell'impresa che la portino a privilegiare uno dei modelli di interdipendenza appena presentati rispetto ad altri:

- *Grado di fiducia interna*: con questa espressione si fa riferimento alla sicurezza da parte di ogni funzione aziendale, che le altre parti dell'impresa stiano svolgendo le proprie attività in maniera conforme alle attese, così che si raggiunga il risultato finale sperato ognuna fornendo il proprio contributo precipuo.
Nella letteratura, tale variabile viene considerata fondamentale per un efficiente passaggio di conoscenza e informazione tra le diverse funzioni.
Osservando la questione dal punto di vista dell'interazione SCM-M, tale fiducia incondizionata risulta essere minata dalla differenza strutturale tra le conoscenze e il background culturale di questi due ambiti;
- *Capacità di assorbimento della conoscenza*: con l'espressione *absorptive capacity* si fa riferimento alla capacità dell'impresa di riconoscere, assimilare e mettere in pratica nuovi elementi di conoscenza esterni all'impresa (Cohen & Levinthal - 1990; Zahra & George - 2002). Quando un'impresa dimostra di essere dotata di tale capacità assorbitiva, risulta anche essere più *learning oriented*, cosa che favorisce la frequente interazione con imprese esterne, facilitando quindi anche la nascita di una filiera ben costituita; declinando tale concetto a livello di singola impresa, risulta immediato che la possibilità di interazione e integrazione cross funzionale sia maggiore proprio grazie a questa predisposizione all'apprendimento (Simons - 1991);
- *Orientamento al mercato*: questo elemento può essere definito in molti modi diversi; in

¹⁰ (I) Idea generation; (II) Business/technical assessment; (III) Product/process/service concept development; (IV) Product/process/service engineering and design; (V) Prototype build, test and pilot.

questa sede, con il termine *market orientation* si farà riferimento a un concetto a tre dimensioni, ossia:

- *Orientamento al cliente;*
- *Orientamento alla competizione;*
- *Coordinamento inter-funzionale.*

L'orientamento al mercato, in base agli elementi di cui si costituisce, viene quindi associato all'abilità dell'impresa di stabilire relazioni tra le diverse unità, con lo scopo di accrescere in maniera diffusa in tutta l'azienda, una certa *responsiveness* rispetto alle aspettative dei clienti, ma è anche quell'ingrediente che incoraggia le imprese ad adottare un atteggiamento di cooperazione a livello inter-funzionale, ossia ad aumentare i loro sforzi di coordinamento finalizzando tutte le attività aziendali alla creazione di valore per il cliente, al di là della funzione marketing. Ciò è possibile perché la soddisfazione dei clienti, come anticipato all'inizio di questo paragrafo, è uno degli obiettivi ultimi che guida tutte le attività di una impresa, essendo influenzato da diversi fattori, e costituisce il principio chiave dell'orientamento al mercato (Kotler - 1972).

L'influenza di tale filosofia non si ferma all'interno dei confini aziendali, ma li oltrepassa, rendendo possibile una maggiore coordinazione anche con le altre imprese della filiera; per far sì che esso sia applicabile però è necessario creare un ambiente di fiducia, cooperazione e impegno diffuso a tutti i livelli della Supply Chain. È infatti impensabile per una qualsiasi impresa, che si possa ottenere un vantaggio tramite la collaborazione con partner che si trovano a monte e a valle, se non si è disposti a ragionare secondo una logica comune; un prerequisito fondamentale è quindi che vi sia un orientamento al mercato per tutte le aziende della catena, poiché esso, per definizione, costituisce la base fondamentale e necessaria per lo sviluppo di forti relazioni inter-aziendali, orientate al lungo periodo. Per poter rispondere in maniera coerente alle richieste del mercato un'impresa, non deve solamente avere ben presente quali siano i suoi desideri e le sue esigenze, ma analizzare e capire come, le diverse parti della filiera, possano impattare sul raggiungimento di tali obiettivi.

Di conseguenza, l'orientamento al mercato assume un ruolo centrale nell'applicazione delle pratiche di SCM, innanzitutto poiché arricchisce l'impresa di tutte le informazioni relative al mercato necessarie ai processi di costruzione, mantenimento e sviluppo di forti relazioni lungo l'intera Supply Chain. Inoltre Cooper (1997) suggerisce che tale filosofia possa essere rilevante nell'ottenimento di una buona condivisione delle informazioni ai diversi livelli della filiera, proprio perché, come detto precedentemente, costituisce la base fondamentale per la creazione di relazioni di mercato durature. In ultima analisi, la nascita e lo sviluppo di tali relazioni, costituisce proprio l'essenza del Supply Chain Management, che vive della capacità delle imprese di creare rapporti di cooperazione e coordinamento forte con i propri partner, perseguendo la creazione di valore di mercato a livello globale e non concentrato sulla singola.

Infine l'ultimo approccio all'integrazione che è necessario valutare, al fine di rendere l'analisi della letteratura il più possibile completa degli aspetti che la riguardano, è quello che guarda

al coordinamento tra le funzioni dal punto di vista del *top management*. A questo proposito molto rilevante è il contributo di Simons (1991) che analizza le circostanze secondo cui i Manager usano i Sistemi di Controllo come fattori acceleranti per le iniziative strategiche. La definizione di Sistemi di Controllo¹¹ (Simons – 1987) è la seguente: *i sistemi di controllo di gestione sono le formali routine e procedure information-based usate per mantenere o modificare gli schemi nelle attività organizzative*. Nella definizione con il termine *routine e procedure formali* si fa riferimento ad esempio alle attività di pianificazione, di budgeting ed ai sistemi di monitoraggio delle quote di mercato. I sistemi di controllo sono considerati *information-based* e le informazioni vengono scambiate dal top management verso i livelli organizzativi minori e viceversa; le informazioni passate top down riguardano da un lato la descrizione dei piani e delle strategie che si intende intraprendere e dall'altro tutto ciò che riguarda il dominio strategico entro cui ricercare le opportunità di mercato. Al contrario, le informazioni passate dai livelli più operativi dell'organizzazione verso il top management riportano i progressi che si stanno attuando nel raggiungere determinate strategie e le informazioni a proposito delle opportunità e minacce identificate. I sistemi basati sull'informazione diventano sistemi di controllo quando vengono usati per mantenere o cambiare gli *schemi* nelle attività organizzative; infatti modelli di gestione non devono includere attività orientate solamente al raggiungimento degli obiettivi ma anche volte all'innovazione.

Simons (1995), inoltre, crea un *framework* che introduce quattro costrutti chiave che devono essere analizzati e compresi per implementare una strategia¹² di business di successo da parte del top management: valori chiave della Business Strategy, i rischi da evitare, le variabili di performance critiche e le incertezze strategiche. Ogni costrutto è controllato da differenti sistemi, rispettivamente:

- *Sistemi Beliefs*: usati per suscitare e guidare la ricerca di nuove opportunità;
- *Sistemi Boundary*: per definire i limiti nei comportamenti nella ricerca di opportunità;
- *Sistemi di Controllo Diagnostici*: usati per motivare, monitorare e premiare il raggiungimento di specifici obiettivi;
- *Sistemi di Controllo Interattivi*: usati per stimolare l'apprendimento organizzativo e la nascita di nuove idee e strategie.

L'uso dei Sistemi di Controllo ha differenti implicazioni: i *Sistemi di Controllo Interattivi* ed i *Sistemi Beliefs* creano forze positive e di motivazione, mentre gli altri due sistemi, *Diagnostici* e *Boundary*, creano vincoli e assicurano il rispetto delle direttive. Simons nel suo studio dimostra che i *senior manager* usano questi strumenti di bilanciamento per raggiungere l'effettivo controllo della strategia; per i manager è una decisione cruciale scegliere quale

¹¹ Questi sistemi includono i processi formalizzati information-based di pianificazione, budgeting, controllo dei costi, controllo ambientale, analisi competitiva, valutazione delle performance, allocazione delle risorse e di ricompensa dei dipendenti.

¹² Per strategia in questo contesto si intende una prospettiva condivisa dai membri dell'organizzazione che si manifesta attraverso le intenzioni e le azioni degli individui (Mintzberg – 1987).

livello strategico adoperare e declinarlo in modo opportuno, le scelte riflettono sia i valori personali che e le opinioni dei subordinati e influenzano la probabilità di raggiungimento degli obiettivi e l'abilità dell'organizzazione di adattarsi e crescere nel lungo termine. La tabella sotto riportata (Tabella 13) rappresenta i sistemi di controllo della Business Strategy.

<i>Sistemi Beliefs</i>	<i>Sistemi Boundaries</i>
<i>Sistemi di Controllo Interattivi</i>	<i>Sistemi di Controllo Diagnostici</i>

Tabella 13 - Sistemi di controllo Simons (1995)

I *Sistemi Beliefs* hanno l'obiettivo primario di ispirare e guidare la ricerca e la scoperta all'interno dell'organizzazione. Nel momento in cui si riscontrano problemi nell'implementazione della Strategia di Business i senior manager aiutano i livelli operativi nella scelta degli obiettivi primari da affrontare e nel trovare opportune soluzioni; in assenza di condizioni problematiche i *Sistemi Beliefs* sono orientati a motivare gli individui a cercare nuovi modi di creazione del valore.

Se i manager vogliono trasformare le abilità individuali dei membri dell'organizzazione in un output organizzativo positivo è necessario che ciascun soggetto comprenda appieno la strategia di business e qual è il proprio contributo alla sua realizzazione. Nell'organizzare un cambiamento organizzativo la definizione dei *beliefs* in modo formale che ne permetta una comprensione completa rappresenta uno strumento di cui si avvalgono i manager per aumentare il commitment dei partecipanti sia negli obiettivi specifici che nella *mission* organizzativa.

Sebbene i *Sistemi Boundary* siano essenzialmente prescrittivi, questi permettono ai manager di delegare il decision-making e quindi permettere all'organizzazione di raggiungere il massimo livello di flessibilità e creatività. In molti casi i *Sistemi Boundary* sono un prerequisito per una libertà organizzativa e per il comportamento imprenditoriale. I sistemi *Beliefs* e i relativi *Boundary* lavorano insieme, i primi forniscono gli scopi e gli impulsi per guidare e motivare verso la scoperta delle singole opportunità, operando in uno spazio di opportunità illimitato. Entro questi *Beliefs* i sistemi *Boundary* comunicano il dominio accettabile per la ricerca di attività e quindi demarcano le opportunità di dominio come un sottogruppo dell'intero spazio di opportunità entro cui i membri dell'organizzazione possono lavorare.

Nel caso in cui i sistemi di controllo rappresentino principalmente un *tool* per la gestione delle eccezioni essi sono definiti *Sistemi di Controllo Diagnostici*. La strategia adottata dal top management per operare il suo controllo è la seguente: in primo luogo avviene la definizione delle strategie di gestione e la comunicazione dei piani di business verso i livelli più bassi dell'organizzazione, il rapporto con i subordinati viene gestito attraverso sistemi formali, questi stessi sistemi sono tipicamente usati per informare il top management nel caso di scostamenti in merito alle azioni e ai risultati rispetto ai piani definiti. Dunque il processo di controllo da parte del management in primo luogo definisce gli obiettivi, secondariamente si

occupa della verifica dei risultati ottenuti e in caso di variazioni significative compiere azioni di correzione e follow-up; questo tipo di controllo opera in funzione degli obiettivi aziendali.

Tuttavia i sistemi di controllo non sono sempre usati per gestire le eccezioni in maniera formale, in certe condizioni sono sfruttati più attivamente dal top management per intervenire giorno per giorno nel processo decisionale organizzativo. Quando questi sistemi sono usati dal top management per avere un coinvolgimento regolare e personale nelle decisioni dei propri subordinati si tratta di *Sistemi di Controllo Interattivi*. Attraverso l'uso di sistemi di controllo interattivi il top management può guidare l'apprendimento organizzativo e quindi influenzare discretamente il processo di creazione della strategia nell'organizzazione.

Il top management pone una forte attenzione ai controlli di gestione, ciò rende queste figure membri attivi nell'organizzazione in grado di rispondere in maniera interattiva ai segnali che derivano dall'intera organizzazione per definire le nuove iniziative strategiche, valutare le informazioni esistenti ed i piani di azione.

La scelta di usare sistemi interattivi dipende dalle scelte dei top manager sulle *incertezze strategiche* che si riferiscono alle circostanze che possono fornire opportunità e minacce come condizioni di cambiamento. Il top management focalizza l'attenzione sulle incertezze strategiche che possono mutare la propria visione del futuro e usano sistemi interattivi selezionati per concentrare l'attenzione dell'intera organizzazione su queste incertezze.

3.3.4 Analisi della letteratura: l'integrazione nell'ambito della Sostenibilità

Come visto fino ad ora, varie sono le implicazioni che lo studio dell'integrazione tra Marketing e SCM comporta. In questa sezione verrà concentrata ulteriormente l'analisi, individuando le aree di intersezione tra il tema dell'*integrazione* e la *sostenibilità*.

Le iniziative di sostenibilità stanno trasformando il mercato e le modalità distributive, dietro la spinta di alcuni drivers che provengono dai consumatori, dalle istituzioni ma anche dalle stesse aziende, che percepiscono sempre di più la possibilità di ottenere nuove forme di vantaggi competitivi. Il tema della sostenibilità non è più quindi visto nell'ottica di rispondere alle richieste di terze parti, ma diviene spesso e volentieri parte integrante delle strategie aziendali, essendo un abilitatore per raggiungere gli obiettivi corporate e stabilire nuovi vantaggi competitivi. Nonostante il crescente numero di studi concettuali sul legame tra sostenibilità e integrazione Marketing - Supply Chain Management, la maggior parte di essi concentra ancora l'attenzione sulle questioni *manufacturing*, mentre il tema più attuale è quello che cerca di capire come rendere più *green* e sostenibili la Supply Chain, e quindi come integrare i fattori pull del Marketing con quelli push delle operations.

3.3.4.1 Driver di sostenibilità

Per poter affrontare il tema è innanzitutto necessario capire quali siano i fattori che lo rendano di interesse così attuale e importante per affrontare le dinamiche competitive odierne; parte di tali ragioni è stata individuata nella sezione precedente, attraverso la

trattazione dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management tradizionali. La ricerca di efficienza in questo ambito ha infatti molti elementi in comune con gli obiettivi che spingono imprese e interi sistemi ad approcciarsi all'ambito della sostenibilità. Entrando nello specifico, è possibile distinguere alcuni *driver* di tipo *pull* e *push*:

Fattori Pull

- *Impatto delle pratiche di greening della SC sui suoi membri*: come già anticipato, il cambiamento delle dinamiche competitive ha spinto le imprese a fronteggiarsi non più in maniera puntuale, ma come veri e propri sistemi, appoggiandosi ai propri partner e facendo divenire la struttura stessa delle relazioni il principale vantaggio competitivo cui fare affidamento;
- *Nuove norme istituzionali*: la crescente attenzione al tema della sostenibilità ha portato le istituzioni a rendere più stringenti i controlli in questo ambito, declinando norme e regolamentazioni diverse a seconda dei settori di riferimento;
- *Ricerca di vantaggi competitivi*: se inizialmente il tema della sostenibilità veniva affrontato dalle imprese in maniera totalmente reattiva, rispondendo alle richieste delle istituzioni o a quelle inizialmente deboli del mercato, oggi esso viene visto come un vero e proprio apportatore di vantaggi competitivi. Come detto, infatti, vari sono gli elementi di contatto tra la ricerca di vantaggi tramite integrazione delle attività e il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità, che sempre di più sta entrando a far parte degli obiettivi corporate delle imprese;
- *Pressioni del mercato*: è cresciuta nel tempo la fetta di consumatori interessati alle tematiche green, che ricercano queste caratteristiche nei prodotti che acquistano e diventano sempre più *choosy* nei loro comportamenti di acquisto; tale trend è divenuto nel tempo una nuova opportunità di vendita per le imprese, che hanno abbracciato il fenomeno inizialmente solo alla ricerca di vantaggi commerciali, per poi cogliere le reali opportunità che esso poteva portare anche dal punto di vista della gestione di impresa.

Fattori Push

- *Nuove modalità di funzionamento delle SC*: fenomeni di *offshoring*, *outsourcing*, la tendenza a stringere le relazioni più collaborative con i fornitori e la ricerca di maggiore trasparenza sono orientati alla ricerca di maggiori vantaggi competitivi che portino, non solo la semplice impresa a vincere la competizione, ma anche gli interi sistemi in questa direzione. Un altro atteggiamento diffuso in quest'ottica è la pratica di controllo sulle relazioni, nelle quali i partner di una stessa filiera devono lavorare in maniera compatta perseguendo un unico scopo. Questi sono gli ingredienti principali del funzionamento attuale delle filiere, che richiedono quindi nuovi strumenti di gestione, gli stessi che alimentano la crescita dell'importanza della sostenibilità.

- *Multidisciplinarietà*: insita nel tema della sostenibilità, richiede l'apporto di diverse tipologie di competenze per poter essere gestita ed affrontata; affrontare tali dinamiche competitive infatti richiede non solo impegno nel rispetto delle imposizioni istituzionali, ma un approccio integrato e diffuso a tutti i livelli dell'impresa e della Supply Chain, per far sì che il raggiungimento degli obiettivi imposti in questo senso diano vantaggi anche per il normale andamento dell'impresa.

3.3.4.2 Integrazione logistica e tecnologica

Nel tempo gli elementi visti finora hanno influenzato in maniera sempre più crescente le dinamiche della competizione, della gestione dell'impresa e delle filiere, portando a sentire sempre più la necessità di capire come potessero essere uniti in un unico *framework* di riferimento; il punto di partenza è stato la creazione di un quadro concettuale che includesse i dettami della Triple Bottom Line, adeguando ad essi le caratteristiche delle imprese; in questo senso sono stati considerati elementi chiave la stretta relazione con i consumatori e i fornitori più vicini all'impresa focale. Queste collaborazioni ristrette con i partner più prossimi all'organizzazione, possono essere distinte secondo due macro-tipologie di forme di integrazione: logistica e tecnologica. L'*integrazione logistica* riguarda il grado di condivisione delle informazioni essenziali e dei flussi di materiali lungo la Supply Chain (Frohlich & Westbrook – 2001). Con il cambiamento delle dinamiche competitive, che ha spostato l'attenzione dalle singole imprese agli interi sistemi, le pratiche di *information sharing* sono divenute importanti anche per affrontare in maniera flessibile cambiamenti economici imprevisti. Invece laddove vi sia condivisione di conoscenze tecnica e tacita in aree strategiche tra diversi partner della Supply Chain, si parla di *integrazione tecnologica*. In letteratura spesso si fa riferimento soprattutto a questa forma d'integrazione nella trattazione dell'interfaccia tra Green Marketing e SSCM, proprio perché la trattazione della sostenibilità in qualsiasi tipo di business richiede un supporto soprattutto tecnico e un'integrazione pratica delle attività al fine di ottenere i risultati migliori. Un esempio molto ricorrente è quello del *green product development*, il quale richiede l'apporto di conoscenze da parte della funzione Marketing per ridurre il time-to-market, a beneficio quindi delle performance di Supply Chain.

3.3.4.3 Integrazione puntuale

La letteratura dell'ultimo decennio sul tema dell'integrazione di Sustainable Supply Chain Management e Green Marketing, si è occupata soprattutto di studiare un'interfaccia tra queste due funzioni che fosse puntuale, che considera il Green Marketing esclusivamente all'inizio o alla fine delle SC sostenibili.

Il problema delle integrazioni *point-to-point*, è che informazioni raccolte dal Green Marketing a riguardo delle richieste dei clienti in fondo alla filiera, spesso vengono distorte e modificate risalendo la Supply Chain; l'effetto è ancora peggiore se invece il punto di contatto SSCM – GM è collocato all'inizio della filiera, poiché se la pratica operativa adottata è quella del "make and sell", le informazioni prodotte dalla funzione Marketing non sono in alcun modo valorizzate.

Come evidenziato nel grafico precedente, uno dei principali punti di contatto tra Marketing e Supply Chain Management, riguarda la *gestione della domanda*; nell'ambito della sostenibilità lo studio delle richieste del mercato risulta essere un punto estremamente critico, in relazione soprattutto alla complessa natura del mercato. Le caratteristiche dei prodotti infatti non sono omogenee tra di loro, puntano ad attributi e valori estremamente diversi, tanto che gli stessi consumatori percepiscono un certo grado di sfiducia nei confronti dei prodotti *green*, non potendo fare affidamento su un quadro di riferimento chiaro e definito. Si definisce quindi il primo tipo di integrazione *point-to-point*, ossia quella posta in fondo alla filiera, in prossimità del *mercato*; le informazioni raccolte spesso vengono distorte in funzione delle necessità di tutti gli attori collocati ai vari livelli della Supply Chain, così da non riuscire a raggiungere effettivamente il grado di integrazione desiderata e i conseguenti livelli di efficienza desiderati.

Mentre la situazione appena descritta si ritrova nel mercato tradizionale e, a maggior ragione quindi nei segmenti di mercato dedicati a prodotti sostenibili, il secondo tipo di integrazione *point-to-point*, ossia quella che interessa la *reverse chain*, apre la strada alla descrizione di un nuovo modello di business sicuramente interessante, ma non esaustivo delle possibilità offerte dal tema dell'integrazione.

Una delle discussioni più ricorrenti a riguardo della sostenibilità, è appunto la *gestione della reverse chain*, ossia dei prodotti e/o materiali di scarto alla fine del loro ciclo di vita; a questo proposito si ritiene di estremo interesse il **modello Value Cycle**, il quale cerca di superare quello della catena del valore proposto da Porter, adattandolo al contesto dei mercati sostenibili. Lo scopo di questo modello è di costruire una prospettiva olistica per rispondere alle esigenze ambientali dei business odierni. Secondo il modello della *Catena del Valore* proposto da Porter, il valore viene aggiunto procedendo lungo la catena fino ad arrivare al suo consumo; la critica principale che ad esso viene imputata è che non tiene in alcun modo conto delle possibilità di creazione del valore derivanti dalle attività di *recovery*, oltre all'esclusione dei consumatori dal novero degli attori che influenzano la definizione del valore del prodotto (Brodin & Anderson – 2008).

In un mondo caratterizzato da incertezza della fornitura di energia e materie prima, il business model della catena di Porter risulta essere sempre più insostenibile, per questo motivo un crescente numero di organizzazioni sta concentrando la propria attenzione sulle attività di recupero alla fine del ciclo di vita del prodotto. Gli studi condotti negli ultimi anni in ambito SCM, hanno evidenziato che ogni impresa ha bisogno di tessere relazioni con i propri partner per aumentare il proprio livello di efficienza operativa; dal punto di vista della sostenibilità ciò implica che i fornitori dovranno essere coinvolti non più solamente nelle pratiche di procurement, ma anche in servizi di supporto e recovery.

Per poter arrivare ad avere allineamento con i partner della propria filiera, così da avere un funzionamento ottimale della *reverse chain*, è necessario lavorare anche su un allineamento

interno, perciò nuovamente si ripropone la necessità di riconfigurare la struttura informativa dell'organizzazione.

Entrando nel merito del coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali con lo scopo di costruire un modello di sostenibilità, si affronta con particolare focus l'interazione con la funzione Marketing, la quale si occupa di soddisfare i bisogni dei clienti in maniera profittevole; nell'ambito della sustainability tale obiettivo deve essere raggiunto in maniera sostenibile e socialmente responsabile. L'individuazione delle effettive esigenze del mercato ha conseguenze di immediata comprensione sul prodotto elaborato dalle aziende, e quindi sui processi che stanno alle spalle della sua erogazione.

Ovviamente la scelta di operare secondo il modello del *Value Cycle* sopra descritto, va ad impattare sul grado di influenza delle informazioni raccolte dalla funzione Marketing, cosa che rende anche questo tipo di integrazione difficilmente gestibile.

3.3.4.4 Framework di integrazione: Hub & Spoke e Market orientation plus

Il Modello Hub&Spoke

Un *framework* integrativo estremamente interessante è quello proposto da Liu *et alia* (2012), definito **Modello Hub & Spoke**, il quale integra tutti gli elementi del Green Marketing nelle pratiche di Sustainable Supply Chain Management da più punti di vista, i quali sono appunto le sei P: *Product, Promotion, Planning, Process, People* e *Project*. Tale modello risulta essere tanto più interessante rispetto ad altri, proprio perché considera a pari livello i benefici ottenibili dall'integrazione e il perseguimento degli obiettivi della Triple Bottom Line.

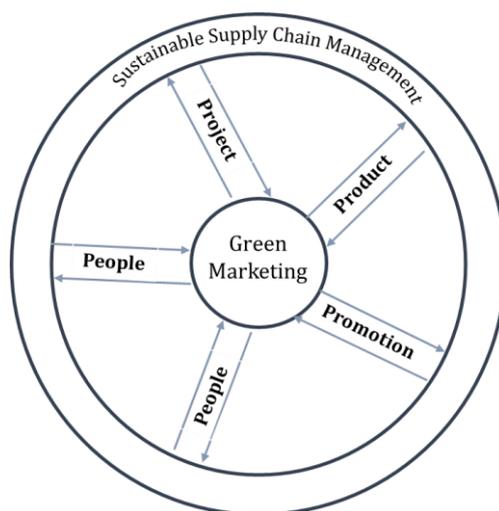


Figura 16 - Rappresentazione Modello Hub & Spoke

La figura (Figura 16) mostra il modello, il fulcro centrale rappresenta il Green Marketing, mentre i raggi delineano i flussi di informazioni, materiali ed altri elementi necessari all'integrazione. Tramite le frecce, viene rappresentata la direzione di tali flussi, così da indicare quali siano gli elementi di scambio tra le due funzioni.

Il modello riprende gli elementi del Marketing tradizionale, e li rivisita secondo l'ottica della sostenibilità. Nella tabella sottostante (Tabella 14) vengono indicati significato e motivazione di ogni elemento del Modello Hub & Spoke:

<i>Dimensione di integrazione</i>	<i>Significato</i>	<i>Motivazione</i>
Product	Conoscenza dei benefici green che interessano realmente i consumatori; innovare l'offerta di gamma per aiutare i clienti a vivere in maniera più sostenibile; implementare nuove strategie di gestione del ciclo di vita del prodotto	Rispondere in maniera puntuale alla domanda di prodotti green da parte del mercato, individuata attraverso il green marketing, con la capacità della SC di creare nuovi prodotti e gestire il loro impatto ambientale e sociale per tutta la durata del ciclo di vita
Promotion	Comunicare il messaggio dell'impresa in merito alla sostenibilità; trattare il tema green con gli stakeholder chiave della vita dell'impresa; determinare le offerte green più comuni	Assicurare che le questioni green siano state discusse e approvate da tutti gli stakeholder della SC e che i consumatori comprendano i benefici green
Planning	Incorporare target green con la strategia operativa; pianificare l'uso delle risorse in ottica green	Assicurare che la SSC abbia strategie e risorse adatte per soddisfare la domanda green
Process	Sviluppare procedure di routine per aumentare l'efficienza di utilizzo delle risorse e ridurre gli sprechi delle operations	Assicurare che gli sforzi della SC per ridurre gli effetti negativi sociali e ambientali siano ottenuti attraverso una stretta collaborazione con i clienti
People	Prendere in considerazione il punto di vista di tutti gli stakeholder, non solo l'interesse economico degli shareholder	Assicurare che le iniziative green dell'impresa non siano compromesse dal raggiungimento di altri obiettivi economici
Project	Sfruttare progetti già esistenti o idearne di nuovi per provare le combinazioni delle precedenti "cinque P" più vincenti	I progetti possono fornire i risultati più concreti per capire come soddisfare la consumer's demand e gestire le capacità della SC

Tabella 14 - Tabelle delle dimensioni di integrazione - modello Hub & Spoke

Mentre le leve *product* e *promotion* sono state riprese dal Marketing tradizionale e arricchite con un nuovo significato per adattarsi al contesto di sostenibilità, quelle di *planning* e *process* risultano essere importati fattori di successo sia a livello strategico sia a livello operativo. Per quanto riguarda la componente *people*, questa assume particolare valore in relazione a una corrente di pensiero più contemporanea interna al SCM e alle teorie operative, per cui si dovrebbero investire le figure aziendali di maggiore responsabilità e cariche, così da motivare ulteriormente il coinvolgimento delle persone nel raggiungimento degli obiettivi previsti dalla Triple Bottom Line; anche in questo caso si ritrova un elemento già visto nel paragrafo precedente, per cui molto importante è il supporto del top management nel motivare il personale, inserendo elementi di incoraggiamento anche nella cultura e filosofia aziendale. Infine la dimensione di *project*, è quella che permette di realizzare materialmente le prescrizioni di tutte le altre leve.

Le analisi empiriche condotte dagli ideatori del modello Hub & Spoke, hanno portato a verificare la coerenza tra il livello teorico e le pratiche impiegate nella realtà; è possibile distinguere i risultati della loro analisi in quattro aree distinte: dimensioni dell'integrazione, strategie di integrazione, drivers e ostacoli e conseguenze dell'integrazione.

Market Orientation Plus

Analizzando la letteratura che studia il tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain, sono stati evidenziati alcuni contributi che mettevano in luce l'importanza di una strategia caratterizzata da una forte *market orientation* per facilitare l'integrazione tra le due funzioni.

Tra i diversi contributi, molto rilevante è sicuramente quello di Narver & Slater (1994), i quali evidenziano che le componenti fondamentali della *market orientation* sono tre: *customer orientation*, *competitor orientation* e *interfunctional coordination*. Min & Mentzer (2000) riprendono il concetto, enfatizzando il tema dell'interfaccia funzionale, e mettendo in luce che solo dotandosi di una forte *market orientation* le imprese possono dare un obiettivo comune e unico alle diverse parti dell'organizzazione. Numerosi studi evidenziano un forte legame tra *market orientation* e *interfunctional coordination*, tra questi anche il già citato Pero & Lamberti (2013) costruisce un modello che mette in correlazione i due elementi guardando al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.

Un contributo estremamente interessante alla letteratura che guarda alla *market orientation* è fornito anche da G. T. M. Hunt (2010), il quale studia il legame tra questo orientamento e la sostenibilità, andando a definire un nuovo concetto: *market orientation plus*.

Secondo Hult (2010) la definizione generale di sviluppo sostenibile: "incontrare i bisogni presenti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri"¹³, non può essere verificata senza che venga definita una connessione tra strategia aziendale e *strategic marketing*. Con lo scopo di fornire una migliore concettualizzazione di sostenibilità *marketing-based*, Hult ha presentato la sua visione di "*market orientation plus*", sintetizzabile tramite la seguente considerazione: "*un'organizzazione raggiunge la sostenibilità market-based nella misura in cui essa si allinea strategicamente alle esigenze di prodotto orientate al mercato, ai desideri dei clienti e agli interessi dei diversi stakeholder interessati sui temi della responsabilità sociale che coinvolgono le dimensioni economiche, ambientali e sociali*".

Le organizzazioni stanno ponendo l'accento sulla sostenibilità *market-based*, integrando gli stakeholder, *in primis* il consumatore, nella creazione della strategia di marketing e nell'attuazione di strategie che diano l'opportunità di creare una strategia di marketing che sia unica, originale, inimitabile e difficile da sostituire. Queste organizzazioni guidate dalla sostenibilità, creano un elemento di differenziazione che influenza positivamente la propria posizione sul mercato, offre una nuova opportunità di segmentazione del mercato e di fornire nuovo valore ai clienti e agli altri stakeholder. Ad esempio, senza un tale focus agli stakeholder e quindi un forte orientamento al mercato, il CSR dell'azienda non può essere elevato a risorsa strategica e infine, non può essere connesso a vantaggi competitivi e performance.

¹³ Definizione fornita dal World Commission on Environment and Development (1987).

In conclusione, la nozione di “*market orientation plus*”, o più teoricamente “*market-focused sustainability*”, eleva gli sforzi di *market orientation* verso un approccio che va oltre alla focalizzazione sui clienti, per incorporare tutti gli stakeholder e si pone in stretta relazione con i temi della triple bottom line a livello strategico.

Lo schema sotto riportato (Figura 17) mostra la *market-focus responsibility* come intersezione della *market orientation*, focus sugli stakeholder e forze di sostenibilità; ciascuna di queste dimensioni è necessaria, ma non sufficiente singolarmente, per fare emergere tutte le risorse di sostenibilità.

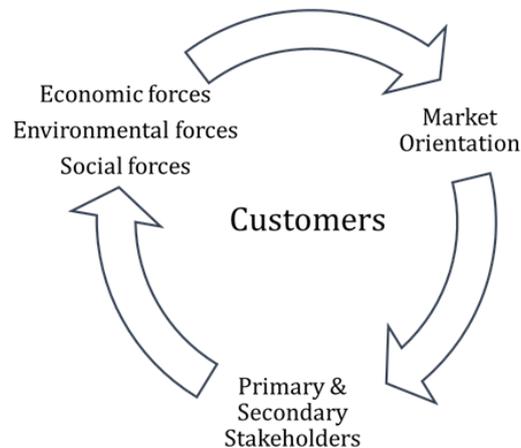


Figura 17 - *Market-focused sustainability*

3.3.4.5 Strumenti di integrazione

Si considerano infine gli elementi pratici di gestione dell'interfaccia Marketing e Supply Chain Management, evidenziando appunto quali siano i contributi della letteratura in merito agli strumenti organizzativi che supportano l'integrazione tra le due funzioni:

- *Modelli matematici per le decisioni*: come evidenziato tramite lo studio di Lainez *et alia* (2010), l'utilizzo di modelli matematici per la presa delle decisioni diviene un valido supporto per l'identificazione dei trade-off organizzativi che permettano di raggiungere un ottimo che sia globale per l'impresa e non locale per le singole funzioni; questi vengono strutturati in maniera tale da gestire contemporaneamente le variabili del Marketing e del Supply Chain Management, che rappresentano le rispettive leve operative e gli obiettivi, con lo scopo di ottenere una valutazione preventiva dei risultati complessivamente raggiungibili dall'organizzazione. All'interno di questa classe di strumenti è possibile inserire anche i modelli matematici sfruttati dal Marketing per la predizione della domanda, che costituiscono un'informazione essenziale per il *Manufacturing* (Shapiro - 1977; Y. Wind - 1979), ma anche per la Logistica, che determina il livello di servizio finale che l'impresa può offrire ai consumatori (Ellinger *et alia* - 2000); nell'osservare il collegamento Marketing-Produzione, si riscontra la necessità di utilizzare strumenti matematici volti a pianificare la produzione, data la crescente velocità di variazione dell'ambiente

mercato che impone alle imprese di saper rispondere rapidamente alle richieste dei consumatori (Crittenden *et alia* – 1993);

- *Sistemi informatici*: date le modalità odierne di gestione delle organizzazioni e delle attività che le caratterizzano, sicuramente i sistemi informatici costituiscono un elemento molto importante nel consentire di integrare e coordinare al meglio le attività di due o più funzioni aziendali; gli strumenti *IT-based* di allineamento e integrazione delle attività tra i partner di una stessa filiera o le funzioni di un'unica organizzazione rafforzano le modalità operative della stessa, consentendo di avere una maggiore tracciabilità delle informazioni e delle performance (S. H. Seggie, D. Kim, S. T. Cavusgil - 2006);
- *Sistemi di controllo*: si ricollega a quanto detto in merito allo studio di Simons (1995), perché il raggiungimento di determinati obiettivi aziendali richiede la definizione di linee guida da parte del *top management*, che possono essere presidiate solo attraverso un opportuno uso di sistemi di *accountability*, nelle diverse forme in funzione dei modelli di *business* adottati;
- *Information sharing*: in letteratura si riscontrano un gran numero di contributi che evidenziano la necessità di definire in maniera formale i punti cardine delle attività di *information sharing* (Zhou *et alia* – 2007) e *knowledge management* (Quintas *et alia* – 1997), con lo scopo di consentire una corretta ed efficace interazione tra le funzioni aziendali (C.J. Chen, J.W. Huang– 2007; Ashenbaum *et alia* – 2009);
- *Quick Response*: modello di gestione del tempo in una Supply Chain che si basa sul riconoscimento del fatto che, per poter stare più vicini ai consumatori in termini temporali è necessaria anche una vicinanza fisica (Christopher & Towell – 2002). In questo modello elemento chiave risultano essere, ancora una volta, gli scambi informativi a tutti i livelli della Supply Chain, così da poter posticipare il più possibile le decisioni di gestione determinate dalle richieste del mercato. Ciò permette al contempo di aumentare la varietà di gamma offerta dalle imprese, minimizzando il lead time, i costi e lo stock;
- *Agile SCM*: le origini di questa branca del SCM è da ricercarsi nello studio dei sistemi di manufacturing flessibili. Come rilevato da Naylor (1999), l'obiettivo primario dell'impostazione secondo questo modello di filiera è quello di sfruttare il mercato e la conoscenza derivante dagli scambi con esso per aumentare le opportunità di profitto in un'economia sempre più instabile. Tale modello stressa molto il concetto di gestione per processi, il quale richiede l'apporto di figure con competenze diverse all'interno di un'unica serie di attività, facilitando quindi le pratiche di integrazione;
- *Marketing strategy alignment*: i partner di una stessa filiera devono lavorare insieme per sviluppare ed implementare una strategia di coordinata ed integrata che soddisfi i cambiamenti di domanda dei consumatori finali, sia che queste variazioni derivino direttamente dai clienti finali, sia che siano influenzate dal livello di Supply Chain

presente nella strategia di Marketing (Green *et alia* – 2012). Un allineamento di Marketing strategico richiede che i rappresentanti del Marketing collaborino con i partner di Supply Chain per:

- Pianificare ed eseguire lo sviluppo di nuovi prodotti per i clienti finali;
 - Pianificare ed eseguire strategie di marketing operativo per la vendita dei prodotti ai clienti finali;
 - Sviluppare processi integrati che creino valore per i clienti finali;
 - Sviluppare processi integrati per comunicare il valore creato per i clienti finali.
- *Demand Chain Management*: in letteratura viene solitamente definito come un insieme di pratiche volte alla gestione e al coordinamento dell'intera Supply Chain, partendo dal consumatore finale e procedendo a ritroso sino al fornitore delle materie prime più elementari (Selen & Soliman – 2002); secondo questa definizione si potrebbe forse avere una sovrapposizione tra i concetti di Supply Chain Management e quello di Demand Chain Management, per questo molti autori preferiscono utilizzare quest'ultimo in relazione alla gestione della domanda di prodotti innovativi. Baker (2003) sottolinea che la differenza sostanziale tra DCM e SCM stia nella prospettiva cui si guarda al cliente finale, poiché per applicare le pratiche di Demand Chain Management è necessario che il consumatore venga visto come il punto di partenza della Supply Chain, e non lo scopo finale.

In generale si può quindi affermare che il concetto di DCM sottolinea il fatto che, tutto ciò che viene prodotto e/o distribuito costituisce una risposta a una precisa richiesta del mercato. Il DCM risponde alla necessità di trovare un collegamento tra le caratteristiche della filiera e quelle del mercato, ma soprattutto pone l'accento sul fatto che i mercati stiano diventando sempre più sofisticati ed esigenti e non è più pensabile affrontarli con un'unica strategia di Supply Chain, ma è necessario identificarne varie in funzione dei settori in cui si decide di operare. Anche in quei mercati dove il vantaggio competitivo per le imprese è determinato dall'efficienza della Supply Chain, *demand* e *supply* devono sempre essere collegati, integrando i processi di gestione della domanda con quelli di gestione della base supply. I primi vengono tradizionalmente affidati alla funzione Marketing, che si occupa quindi dell'interazione diretta con il mercato, con lo scopo di rispondere alle sue esigenze attraverso la creazione del valore per i clienti; i processi di supply invece comprendono tutti gli strumenti necessari per rispondere alla domanda. In questo senso, è possibile vedere il DCM come un processo di macro-livello che include tutte le attività che le imprese intraprendono per creare e consegnare ai clienti finali il valore creato.

La teoria della creazione del valore per il cliente finale viene spesso proposta come fondamento per il Demand Chain Management; essa suggerisce che è possibile ottenere performance di filiera superiori fornendo maggior valore ai propri consumatori. Le imprese dovrebbero organizzarsi per capire i bisogni dei consumatori e quale sia il reale funzionamento del processo di consegna del valore al cliente finale. In tutto questo è possibile identificare distintamente il contributo del Marketing, che,

come già anticipato, si occupa di individuare i desideri del mercato per capire come arrivare alla loro soddisfazione, mentre il SCM fornisce la prospettiva per comprendere come sia possibile fare tutto ciò secondo le logiche di competizione delle economie odierne. Per poter intraprendere l'utilizzo di pratiche di DCM, è necessario affrontare questa sfida su tre livelli distinti (Juttner *et alia* - 2007) (Figura 18).

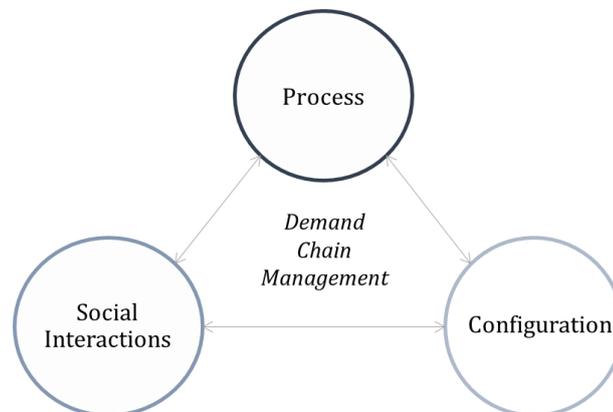


Figura 18 - Modello concettuale del Demand Chain Management

- *Processi* – saper gestire l'integrazione tra i processi di Supply e Demand: dalla letteratura emerge che un ruolo importante nella coordinazione dei processi dovrebbe essere svolto dalla funzione Marketing, ma nella realtà i marketer difficilmente riescono ad assumere questo compito di coordinatori poiché faticano a inserirsi nella prospettiva dei Supply Chain Manager, ciò costituisce un primo ostacolo per il raggiungimento di obiettivi comuni. Molto importante è il contributo che le tecnologie dell'informazione svolgono nel generare integrazione, poiché permettono di aumentare visibilità ad esempio tra le necessità del Marketing e le potenzialità di *procurement* dell'impresa. Entrando nel dettaglio dei processi, i principali punti di contatto tra Marketing e SCM in questo ambito risultano essere il CRM e lo Sviluppo di Nuovo Prodotto, che possono essere utilizzati come ponti di collegamento tra le due funzioni grazie al supporto del management, di specifiche attività organizzative e della tecnologia (Rainbird - 2004).
- *Configurazione* – gestire l'integrazione dei processi anche dal punto di vista strutturale: come anticipato precedentemente, per applicare il *Demand Chain Management* è necessario condurre una segmentazione estremamente precisa del mercato, così da individuare strategie di *supply* idonee per ogni segmento individuato. Tutto ciò va a riflettersi poi sulla struttura organizzativa dell'intera filiera e delle singole organizzazioni che ne fanno parte, e di conseguenza anche sulle modalità di integrazione dei processi di cui sopra. Se però questo è quanto suggerisce la letteratura, dal punto di vista pratico si generano non poche difficoltà di implementazione di queste linee guida. In tutto questo il ruolo del Marketing dovrebbe essere quello di collegare la

segmentazione del mercato esterna all'impresa, con quella interna relativa alla distinzione delle diverse attività e dei processi da dedicare ai cluster individuati, con lo scopo di ottenere il massimo livello di efficienza per la Supply Chain.

- *Interazioni Sociali* – gestione delle relazioni lavorative lungo la filiera: la comunicazione è uno degli elementi fondamentali per la gestione delle relazioni di una Supply Chain, ma per evitare che si crei entropia informativa, diviene molto importante anche selezionare con anticipo quali siano le informazioni da scambiare. Dall'analisi della letteratura emerge che i punti comunicativi più rilevanti riguardano:
 - Definizione della segmentazione del mercato;
 - Individuazione di nuovi clienti e prodotti;
 - Gestione della logistica;
 - Gestione del manufacturing.

3.4 Implicazioni manageriali e limiti della ricerca

L'analisi della letteratura appena condotta ha contribuito alla definizione di un *framework* di riferimento che costituirà la base di partenza per le elaborazioni successive, ma per poter procedere con lo sviluppo di una particolare tematica, è innanzitutto necessario capire quali siano i limiti della ricerca condotta fino a questo momento, in particolar modo sul tema dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management e la sua applicazione nell'ambito della sostenibilità.

Di seguito verrà condotta un'analisi dei principali limiti individuati, per poi giungere a quello che si ritiene sia la più stimolante possibilità di sviluppo.

Innanzitutto risulta evidente che lo studio dell'integrazione tra due o più funzioni, in generale, si caratterizzi per un limite strutturale determinato dalla difficoltà a rimanere in una posizione neutrale rispetto alle unità coinvolte. Entrando nel merito dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management l'impressione generale è che gli articoli letterari prendano in considerazione determinati aspetti di gestione aziendale, creando quindi un *bias* cognitivo e concettuale, poiché spesso si guarda dal punto di vista di una delle due funzioni; in questo senso è possibile affermare che i risultati di questi studi molto spesso, non sfocino in una vera e propria presentazione di un *framework* di *integrazione*, ma studino le influenze che il Marketing può avere sulla gestione della filiera, e viceversa.

Oltre a questo, un ulteriore spunto di osservazione arriva dalla mancanza di studi sull'integrazione tra le due funzioni all'esterno dell'impresa focale, ossia in maniera più diffusa lungo la Supply Chain, e non solo all'interno dell'organizzazione; vari sono i contributi che evidenziano la necessità di avere maggior allineamento strategico tra i partner di una stessa filiera, e molto spesso questo può essere ottenuto attraverso una *market orientation* diffusa a tutti i livelli della Supply Chain. Tale orientamento è risultato essere l'ingrediente

principale, per non dire il precursore, delle pratiche di integrazione. Anche in relazione a questo è possibile individuare un limite della ricerca che porta avanti solo a livello teorico gli studi sulla *market orientation*, oltre che sulla *supply orientation*, e non effettua delle valutazioni pratiche su come vengano implementati questi due orientamenti, e quali siano i limiti principali incontrati all'interno delle organizzazioni. Molti studi ritengono che questi orientamenti debbano essere il filo conduttore della strategia aziendale, ma anche in questo caso le considerazioni in merito risultano essere puramente teoriche e generiche, di difficile applicazioni in casi reali.

Dal punto di vista dei risultati ottenuti, seppure sia stato possibile costruire un *framework* che tenesse in considerazione le pratiche consolidate nella letteratura scientifica sull'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, si è potuto ravvisare che il loro studio si concentra quasi esclusivamente sull'influenza che esse hanno sulle performance aziendali, con particolare focus sulle prestazioni di tipo economico. Tale prospettiva risulta essere limitante rispetto alle possibilità di studio, che non analizzano in maniera approfondita un aspetto importante che potrebbe consentire di effettuare il passaggio dal livello puramente teorico a quello pratico, ossia l'individuazione di un approccio concreto e reale che consenta di ottenere integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, al di là di tutte le considerazioni sugli effetti benefici che tale pratica possa avere sui risultati dell'impresa. Inoltre, le conclusioni a cui molti studi conducono portano a risultati tra di loro contrastanti, soprattutto laddove vengano messi a confronto gli effetti di diversi tipi di integrazione. Un esempio potrebbe essere il confronto tra lo studio dell'interfaccia logistica-Marketing condotta da Stank *et al.* (2000) e quello di Gimenez e Ventura (2005), che analizzano anche l'integrazione logistica-produzione; le conclusioni cui giungono questi due articoli sono diametralmente opposte, infatti nel primo caso si afferma che l'interfaccia tra le due funzioni porti a livelli di performance superiori per l'impresa e all'erogazione di un maggior livello di servizio; nel secondo caso invece viene negata questa affermazione, per dare maggior risalto all'integrazione logistica-produzione, dalla quale si possono ottenere migliori performance logistiche, mentre l'interazione con il Marketing non sembrerebbe condurre a grosse variazioni nei risultati delle attività.

È possibile anche affermare che la conduzione di questi studi abbia, in qualche modo, sviato il problema dell'individuazione di pratiche concrete; infatti nonostante i numerosi suggerimenti teorici, nessuno degli articoli analizzati ha effettivamente definito quale sia la *best practice* assoluta. Per questo motivo si rende necessario definire un *framework* di riferimento, che sintetizzi diversi contributi letterari in merito agli strumenti di interfaccia a disposizione delle aziende per facilitare l'interazione tra due o più funzioni.

L'individuazione di questi elementi ha fornito la traccia per le considerazioni successive, che permetteranno la costruzione del modello di studio e l'analisi dei casi aziendali; in particolare si è ritenuto opportuno integrare alcuni *framework* di analisi rispetto al tema dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain, così da costruire un quadro di riferimento ampio e definito in grado di rispondere alla domanda di ricerca già presentata nel capitolo introduttivo e che

viene ripresentata di seguito, nei diversi punti che la caratterizzano, associata alle considerazioni di analisi che cercheranno di trovare risposta.

Quali sono le modalità operative adottate da Marketing e Supply Chain Management nell'affrontare il tema della sostenibilità? Come cambiano le loro modalità di interazione prendendo in considerazione questo aspetto? Attraverso l'analisi della letteratura è stato possibile individuare alcuni strumenti che facilitino l'interazione tra due o più funzioni, consentendo lo scambio di informazioni essenziali per lo svolgimento di determinati processi, ma anche una riorganizzazione in vista di una maggiore integrazione inter-funzionale; valutando l'interazione dal punto di vista della sostenibilità, il modello Hub & Spoke (Liu *et alia* - 2012) e il Market-focused sustainability (G.T.M. Hunt -2010) hanno fornito la traccia per l'individuazione di alcuni punti di contatto tra Marketing e Supply Chain nell'ambito della sostenibilità, che è funzionale alla valutazione della possibilità che, proprio in vista di un approccio alle tematiche sostenibili, le funzioni aziendali necessitino di un maggior supporto reciproco.

Quali sono i principali processi di interfaccia? Per poter valutare l'integrazione Marketing-Supply Chain, uno spunto significativo è stato quello fornito da Wind (1981), attraverso la valutazione delle implicazioni derivanti da una maggiore integrazione tra Marketing e i principali processi di Supply Chain. Tali considerazioni permettono di rispondere anche alla domanda che cerca di capire quali siano le motivazioni che spingono le imprese a collaborare tra di loro, identificando il differenziale determinato da nuovi obiettivi connessi al tema della sostenibilità. Per approfondire la valutazione anche rispetto a questo punto di vista, si farà riferimento al *framework* di Thompson (1967), che definisce le diverse possibilità di interdipendenza reciproca tra due o più funzioni; tali considerazioni permetteranno di verificare se effettivamente l'ingerenza delle problematiche sostenibili sulle attività aziendali determinano una maggiore necessità di integrazione tra le funzioni.

Come interviene il top management nel definire le linee guida di questa interazione? Nel valutare le modalità di interazione inter-funzionali, non è possibile prescindere dal punto di vista del *top management*, poiché è proprio attraverso la definizione di linee guida che si definiscono le basi di quelle che saranno le modalità operative dell'intera organizzazione (Simons - 1995).

L'interfaccia tra le diverse funzioni è di estrema importanza, e ancora una volta, date le caratteristiche della competizione odierna, l'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management è al centro dei riflettori. A seguito di queste considerazioni si è ritenuto interessante approfondire anche lo studio delle dinamiche di tale integrazione nell'ambito di uno dei processi principali in cui avviene il contatto tra le due funzioni: lo Sviluppo di Nuovo Prodotto (M. Pero, L. Lamberti - 2013).

3.4.1 Scelta del gap letterario: l'influenza della sostenibilità sugli aspetti di integrazione

Date le considerazioni svolte al paragrafo precedente, si è scelto di approfondire il tema dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, andando a osservare come le tematiche connesse alla sostenibilità vadano ad influenzare le modalità di interfaccia tra queste due funzioni. In particolare il tema verrà affrontato da diversi punti di vista, così da integrare in un unico *framework* i diversi contributi letterari evidenziati; si cercherà di cogliere il legame tra la sostenibilità e il modello di integrazione (Thompson - 1967), i processi coinvolti nell'interfaccia Marketing-Supply Chain Management, gli strumenti di collaborazione utilizzati e, infine, il punto di vista del *top management* rispetto ai sistemi di controllo implementati per guidare la strategia dell'impresa, che hanno quindi un'influenza anche sulle modalità operative di collaborazione tra le funzioni (Simons - 1991). Allo scopo di rendere l'indagine dei casi reali più significativa, si è inoltre deciso di focalizzare l'attenzione rispetto a uno dei processi che, già attraverso l'analisi della letteratura, è risultato essere un saldo punto di riferimento per l'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, ossia lo Sviluppo di Nuovo Prodotto, di cui vengono brevemente richiamati gli elementi principali nel seguito del paragrafo.

3.4.2 Processo Sviluppo Nuovo Prodotto

Il **processo di New Product Development** è guidato dalla strategia aziendale, che deve essere connessa e integrata con lo sviluppo di nuovi prodotti: tale allineamento rappresenta lo sforzo dell'azienda di indirizzare il suo sviluppo futuro con le sue necessità strategiche. L'allineamento garantisce che la pianificazione di nuovi prodotti supporti gli obiettivi strategici dell'impresa, e faccia il miglior uso delle sue competenze strategiche. Gli stadi del processo di NPD comprendono la generazione di idee per nuovi prodotti, lo sviluppo di un concept di prodotto, una valutazione dell'attrattività del business, il concreto sviluppo del prodotto, il testing sul mercato e l'effettivo lancio del prodotto nel mercato. Lungo ognuna di queste fasi, ha luogo una valutazione, allo scopo di determinare se il nuovo prodotto possa avanzare oltre o debba terminare il suo ciclo di vita. Così si introduce il concetto di *imbuto delle idee* con il quale si intende il principio per cui si registrerà una quantità di output, all'uscita del processo di sviluppo di prodotto, inferiore rispetto alla quantità di input iniziale introdotta. La riduzione del numero di idee lungo l'imbuto si verifica nel momento in cui parte delle suddette idee non siano in grado di soddisfare i requisiti minimi di fattibilità, posti in ogni singola fase del processo (Figura 19).

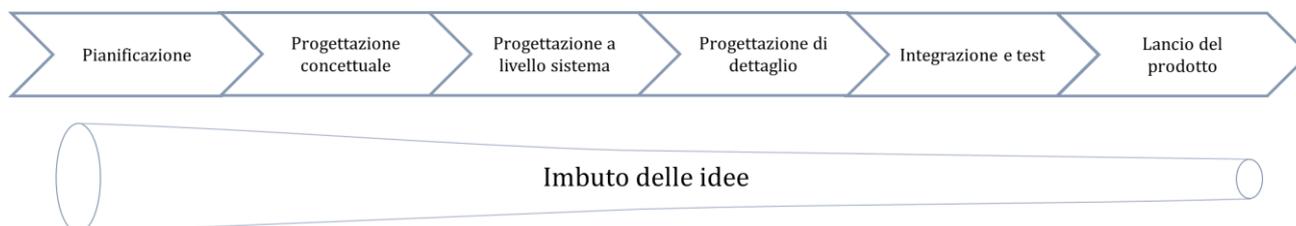


Figura 19 - Fasi del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto e imbuto delle idee

Le performance dell'azienda legate ai processi di NPD possono essere valutate lungo diverse dimensioni, incluse quelle tecniche, finanziarie e basate sul mercato; è logico assumere che i criteri valutativi usati in ciascuna fase riflettano queste dimensioni.

Alcuni aspetti della crescita di una *pianificazione corporate* e di *lungo periodo* hanno una rilevanza diretta sul processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. In letteratura si riscontra una influenza positiva da parte del management che si occupa della crescita dell'impresa. La natura di molti di questi nuovi prodotti e brand porta alcuni esperti a trovare l'esatto uso del concetto di innovazione in questo contesto. Infatti, in determinate circostanze, l'innovazione non può essere l'obiettivo dell'azienda: in accordo con queste politiche alcune aziende adottano coscientemente e cautamente la politica di non essere mai pionieristica riguardo i nuovi prodotti. Il successo di questa scelta è funzione dell'abilità dell'organizzazione di seguire per tempo e precisamente il leader. Se l'imitazione avviene troppo presto, tutti i risparmi di costo sono persi per reagire perché non si conosce ancora la reazione del mercato, se invece l'imitazione avviene troppo tardi il mercato è già avviato e si possono avere difficoltà di entrata.

Il Marketing, insieme a molte altre attività dell'azienda, gioca un ruolo importante nel programma di innovazione a livello corporate. Sappho conclude il suo progetto di ricerca in questo ambito affermando: *gli innovatori di successo comprendono meglio i bisogni degli utilizzatori*. Per ottenere successo è fondamentale che alla capacità di individuare le necessità odierne sia associata la capacità di convertirle in beni che manifestino una differenziazione di prodotto. La creatività dell'azienda è considerata una competenza chiave e può fornire una fonte per un atteggiamento innovativo diffuso nella stessa.

3.4.3 Stadi di sviluppo e gate di valutazione nel processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Per aumentare il grado di successo degli sforzi di sviluppo prodotto di un'impresa è necessario padroneggiare tecniche di pianificazione, sviluppo, distribuzione, valutazione e controllo legate al processo di SNP. Al termine di ogni fase di sviluppo del processo di New Product Development, viene necessariamente posto un *gate* di valutazione, che viene determinato identificando soglie di performance legate allo sviluppo del nuovo prodotto e alle attività aziendali (Figura 20).

Definite le fasi di valutazione risulta necessario definire dei **criteri valutativi**, secondo lo studio di Tzokas (2003), essi sono raggruppabili in cinque categorie. Le cinque dimensioni e i relativi criteri di misurazione sono riassunti nella tabella sottostante (Tabella 15).

<i>Market Based</i>	<i>Financial Based</i>	<i>Product Based</i>	<i>Process Based</i>	<i>Intuition Based</i>
Accettazione dei consumatori	Tempo di break-even	Performance di prodotto	Rispetto del budget	Opportunità di marketing
Soddisfazione dei consumatori	Obiettivi di profitto	Qualità	Puntualità di ingresso sul mercato	Valore dell'intuizione
Obiettivi di vendita	IRR/ROI	Unicità del prodotto	Time-to-market	
Quota di Mercato	Margini	Fattibilità tecnica		

Tabella 15 - Criteri valutativi nel Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

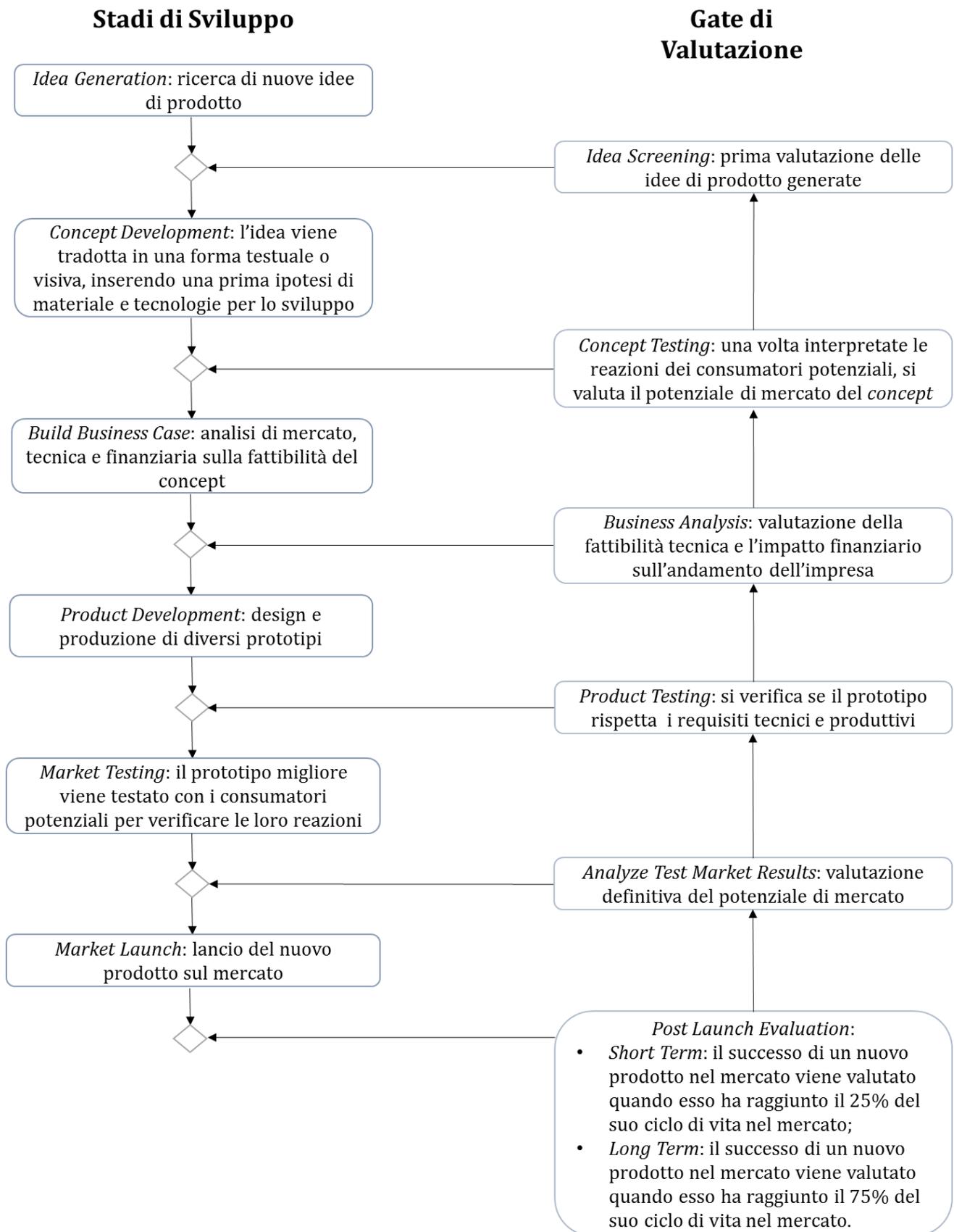


Figura 20 - Stadi di sviluppo e gate di valutazione del Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

3.4.4 Ruolo del Marketing nel New Product Development

Kotler (1976) ha definito un modello che classifica le disposizioni organizzative nell'ambito dello sviluppo di un nuovo prodotto:

- *Product Manager*: che gestiscono il brand esistente ma con responsabilità sullo sviluppo di un nuovo prodotto;
- *New Product Manager*: che non hanno una responsabilità quotidiana ma sono totalmente coinvolti nel nuovo prodotto;
- *New Product Committees*: vengono presi i manager rilevanti da tutta l'azienda per collaborare al processo di sviluppo di prodotto;
- *New Product Department*: creati appositamente per strutturare l'intero processo di sviluppo di un nuovo prodotto.

Il modello di Kotler rende evidente come sia progredita l'idea di collocare delle autorità nelle mani del Marketing. Il ruolo del Marketing è sempre più fondamentale per il successo del processo, inoltre, esso agisce mobilitando le risorse interne dell'azienda in un piano strutturato di sviluppo orientato al mercato, ottenendo così una minimizzazione dei fallimenti ed una massimizzazione dei ritorni. I due elementi chiave in questo processo sono:

- La generazione di un ambiente entro cui la creatività dell'azienda può svilupparsi. Cosicché si possano sviluppare valide e potenziali idee e proposte di prodotto;
- L'analisi, la scelta e lo sviluppo efficace di questi concetti che assicura il successo nell'introduzione di prodotti soddisfacenti.

La **creatività** è una sintesi delle capacità dell'azienda e dei bisogni dei consumatori, presenti e futuri, e porta al successo di un'innovazione. La creatività dell'azienda può portare alla diffusione di un atteggiamento innovativo globale nella stessa. Si possono identificare quattro forme base di creatività: inventiva, innovativa, adattiva e reattiva; e ciascuna di esse fornisce la base di concetti da selezionare per passare al processo di sviluppo.

Andrews (1975) identifica alcune fonti delle idee, tra queste quelle che portano il maggior successo rimangono quelle più strutturate, come la Ricerca e sviluppo e le Ricerche di mercato. Per stimolare un nuovo pensiero creativo all'intero dell'azienda si sfruttano il *Brainstorming* e l'*Attribute listing*. Tra le altre si evidenziano il *Think task*, le Idee tecnologiche, gli Studi di pianificazione a lungo raggio, l'*Activity analysis*, il *Design factor analysis*, la *Market gap analysis* e l'Apprendimento dai mercati esteri. Anche il consumatore può giocare un ruolo, in questo caso passivo, nel creare nuove idee di prodotto, e lo fa principalmente in Discussioni di gruppo.

3.4.5 Ruolo del Supply Chain Management nel New Product Development

In molte aziende il ruolo dell'ingegnere di progettazione non è semplicemente dedicato ai problemi tecnici e funzionali della progettazione e dello sviluppo, ma anche a considerazioni sulla produzione, sulle implicazioni di marketing, e sulle stime commerciali dell'economia e stime di disponibilità. È importante sottolineare che l'efficacia derivante da un anticipato

coinvolgimento dei fornitori, per tematiche sia tecniche che commerciali, sembra essere una funzione del tipo di industry coinvolta; tuttavia, mantenere e sviluppare relazioni cooperative tra essi e l'ingegneria protegge la profittabilità dell'azienda, e questo contributo è fondamentale per lo Sviluppo di un Nuovo Prodotto. Il coinvolgimento iniziale del Supply Management è un ingrediente fondamentale per il programma di massimizzare la profittabilità dell'azienda.

I vantaggi che derivano da un approccio integrato nello Sviluppo di Nuovo Prodotto non possono essere ignorati. Inoltre, quando un team cross-funzionale ha la responsabilità sullo Sviluppo di Nuovi Prodotti è necessario un approccio simultaneo di tutti i task coinvolti, dove i membri del team lavorano insieme e collaborano lungo il processo. Questo evita il tradizionale passaggio, che causa sprechi di tempo, in ogni campo che è di supporto al NPD, dallo sviluppo del concept alla Progettazione, all'Ingegneria, al Supply Management, alla Produzione fino al Marketing. Tale approccio richiederebbe più tempo e più risorse umane quando anche un minimo cambiamento viene fatto nel product design.

4 Modello di studio

4.1 Introduzione

Il precedente capitolo si è chiuso con l'individuazione di quali siano gli spunti più interessanti forniti dalla letteratura in merito alle diverse tematiche affrontate, ma anche quali siano le lacune che la stessa presenta in merito ad esse.

Come già visto, la sostenibilità è stata studiata dal punto di vista del Marketing e del Supply Chain Management, andando a individuare quali siano gli approcci fondamentali e più diffusi; a questo proposito nel seguito del capitolo si procederà con la costruzione del modello di analisi che, partendo appunto da alcuni elementi chiave, si muoverà al di là di essi per arrivare a individuare nuovi spunti di riflessione. Per capire come un'impresa possa approcciarsi al tema della sostenibilità, sono stati individuati quattro orientamenti, i quali costituiscono una sintesi dei possibili allineamenti tra Green Marketing e Sustainable Supply Chain Management.

La primaria individuazione di orientamenti di sostenibilità ha consentito di dettagliare ulteriormente il tema, cercando di cogliere le varie sfumature e inclinazioni derivanti dal coinvolgimento di diversi ambiti dell'impresa; questa scelta risulta essere anche funzionale al raggiungimento dello *step* successivo, ossia lo studio dell'interfaccia tra Marketing e Supply Chain, sulla base dei processi coinvolti; un'ipotesi da tenere in considerazione è che si ha un buon allineamento tra le due funzioni, laddove i rispettivi approcci di sostenibilità risultino essere coerenti tra di loro nell'affrontare il tema e metterlo in pratica; queste considerazioni verranno dettagliate ulteriormente nel seguito. Lo studio del grado di interdipendenza ha necessariamente richiesto l'individuazione di quali processi fossero maggiormente coinvolti nei momenti di interfaccia individuati, così da identificare delle determinanti comuni utili per le considerazioni successive. A questo proposito, come già anticipato nel paragrafo paragrafo 3.3, verrà fatto particolare riferimento al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, come momento di interfaccia tra Marketing e Supply Chain.

Il modello che verrà presentato nei prossimi paragrafi è frutto quindi di tre *step* successivi (Figura 21):

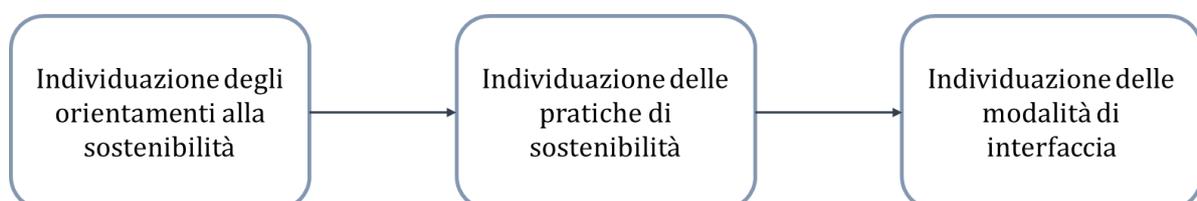


Figura 21 - Passi del modello

Nel seguito si procederà con la declinazione di questi *step* entrando nel dettaglio dei ragionamenti su cui si basano e sviluppando accuratamente anche i momenti di passaggio da una fase a quella successiva, che risultano essere particolarmente delicati data la multidisciplinarietà delle tematiche coinvolte.

Come contributo aggiuntivo, soprattutto per quanto riguarda le prime due fasi della costruzione del modello, si è ritenuto opportuno registrare le *best practice* citate dalla letteratura e dall'informazione nell'ambito della sostenibilità, così da portare esempi pratici che potessero confermare le considerazioni del modello procedendo con la sua costruzione; questa scelta è stata dettata soprattutto dal desiderio di avere una forma di riscontro rispetto alle conclusioni tratte dalla letteratura, e capire se queste potessero effettivamente rispecchiare la realtà, senza dover aspettare di giungere alla fase successiva che è quella che vedrà coinvolte alcune imprese, oggetto di casi di studio, per la validazione dei risultati ottenuti.

4.2 Premessa al Modello

Si affronta innanzitutto una pre-analisi del modello che verrà costruito nei prossimi paragrafi, così da individuare la struttura generale, le ipotesi fondamentali e i limiti imposti.

L'idea di base è quella di effettuare una classificazione degli approcci di sostenibilità individuati attraverso l'analisi della letteratura – vedi paragrafo 3.3 – per poi verificare quali siano le pratiche di Green Marketing e Sustainable Supply Chain Management adottate dalle due funzioni. L'assegnazione di un'impresa a uno degli orientamenti avverrà sulla base della valutazione complessiva raggiunta sulle pratiche di sostenibilità.

Entrando nel dettaglio, sono stati identificati quattro orientamenti alla sostenibilità (Tabella 16), che si distinguono in base al tipo di allineamento adottato da Marketing e Supply Chain rispetto alle tematiche sostenibili; tali orientamenti sono frutto dell'analisi della letteratura che ha evidenziato la definizione di alcuni approcci al tema della sostenibilità tipici del Marketing e del Supply Chain, per cui si rimanda al paragrafo 3.3.

<p>Sustainable alignment 1</p> <p><i>Approccio di apparenza e comunicazione</i></p>	<p>Sustainable alignment 4</p> <p><i>Approccio Effective Green Marketing</i> <i>Supply Chain Creativa</i></p>
<p>Sustainable alignment 2</p> <p><i>Approccio Adeguamento alle Norme</i> <i>Supply Chain Reattiva</i></p>	<p>Sustainable alignment 3</p> <p><i>Approccio al Prodotto</i> <i>Approccio ai Processi</i> <i>Approccio di Alleanza</i> <i>Supply Chain Proattiva</i> <i>Supply Chain Anticipativa</i></p>

Tabella 16 – Orientamenti alla sostenibilità

Mentre i diversi tipi di *Sustainable alignment*, descrivono in termini generali gli orientamenti che l'impresa può assumere verso il tema della sostenibilità, gli approcci in cui si declinano costituiscono le risposte che il Marketing e il Supply Chain sono in grado di dare in ogni *framework*.

Per ottenere una valutazione, e quindi un posizionamento, all'interno della matrice relativa agli orientamenti, sono state individuate pratiche di sostenibilità che caratterizzino le attività del Marketing e del Supply Chain Management. Si suppone che le pratiche modellizzino il grado di coinvolgimento dell'impresa rispetto alle tematiche green meglio di variabili standard e predefinite quali il prodotto, il processo, il prezzo *et alia*, poiché rappresentano in maniera puntuale le modalità di approccio al tema della sostenibilità. Come anticipato in precedenza, gli orientamenti, denominati *Sustainable alignment*, risultano distinti sulla base della valutazione ottenuta rispetto alle pratiche.

Riassumendo quanto detto fino ad ora, si possono individuare le prime ipotesi del modello, che fanno riferimento all'impostazione che l'azienda sceglie di dare al proprio approccio alla sostenibilità.

H1: Le pratiche sostenibili posizionate su ciascun asse sono esemplificative dei temi di sostenibilità che l'impresa sceglie come rilevanti e caratterizzanti per la propria strategia sostenibile

H2: Le pratiche poste sugli assi di Green Marketing e Sustainable Supply Chain non variano a seconda della strategia di sostenibilità adottata dall'azienda, ma costituiscono un *framework* di riferimento per la valutazione degli approcci alla sostenibilità adottati dalle aziende;

Una volta individuate e studiate le diverse pratiche di sostenibilità necessarie a descrivere gli assi Green Marketing e Sustainable Supply Chain Management, è necessario procedere verso la terza parte del modello, ossia quella che cerca di indagare come cambiano le modalità di interfaccia tra Marketing e Supply Chain Management all'interno di ogni quadrante.

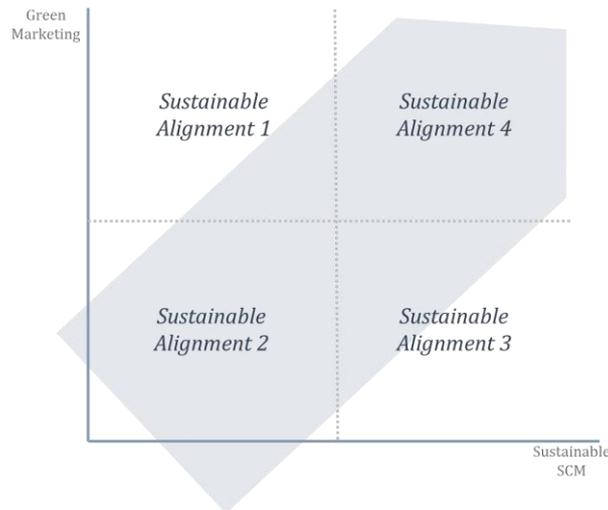


Figura 22 - Interdipendenza reciproca Marketing-Supply Chain

Si suppone che all'interno dei riquadri individuati vi sia un diverso grado di interdipendenza reciproca, proporzionale al livello di allineamento tra gli approcci di sostenibilità adottati tra le due funzioni, in termini sia qualitativi sia quantitativi (Figura 22). Passando da un orientamento strategico a quello successivo, si ritiene che non debba necessariamente esserci un aumento del grado di integrazione, determinato dallo sfruttamento di pratiche di interfaccia specifiche e più sviluppate, ma possa esserci una variazione determinata dai contenuti di informazione scambiati tra le due funzioni. È possibile quindi identificare una nuova ipotesi di base per lo sviluppo di questa parte del modello:

H4: il grado di interdipendenza reciproca è direttamente proporzionale al livello di allineamento riscontrato tra le pratiche di Supply Chain e quelle di Marketing in relazione ai temi della sostenibilità.

Questa parte del modello è quella che prende in considerazione anche i processi di interfaccia tra Marketing e Supply Chain, cercando di capire quali siano quelli maggiormente coinvolti e quali le informazioni scambiate, per poi focalizzarsi sullo Sviluppo di Nuovo Prodotto; tale scelta è determinata da diversi spunti, che si ricollegano sia al tema della sostenibilità, sia al tema dell'integrazione tra le due funzioni.

Dal punto di vista della sostenibilità, una delle lacune che viene espressa in maniera più ricorrente in letteratura è legata alla mancanza di prodotti che siano in grado di sostenere un business sostenibile, sia in termini di apprezzamento del mercato, sia rispetto all'effettiva sostenibilità dei processi tramite cui sono ottenuti. Per quanto riguarda invece il tema dell'integrazione funzionale, emerge una forte comunanza di intenti e obiettivi tra Marketing e Supply Chain Management, che trovano un buon punto di incontro nel processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.

Ora che sono stati descritti in maniera sintetica tutti i passaggi necessari alla costruzione del modello, si riporta uno schema esemplificativo di tutti gli elementi considerati e le loro connessioni (Figura 23).



Figura 23 - Elementi fondamentali del modello

4.2.1 Limiti del Modello

Per rendere più efficace e coerente la trattazione, di seguito vengono riportati alcuni limiti per il modello, così da individuare in maniera precisa l'area di indagine:

- *Focus sull'impresa focale*: si indagano principalmente le modalità di integrazione del Marketing e Supply Chain Management interni all'impresa, eventualmente individuando quali possano essere gli apporti degli stakeholder esterni ma sempre nell'ottica di coadiuvare l'allineamento interno tra queste due funzioni;
- *Azienda manifatturiera che opera nel B2C*: si scelgono come ambito di interesse primario i mercati B2C, ossia quelli rivolti al cliente finale; tale scelta è dettata in particolare dal focus finale del modello;
- *Prodotto fisico e non servizio*: per ridurre le complessità di elaborazione del modello, vengono escluse eventuali considerazioni concernenti il tema della *servitization*, se pur molto diffuso anche nell'ambito del mercato rivolto ai consumatori finali;
- *Economia industrializzata Europea*: poiché gli standard di sostenibilità cui si farà riferimento nel modello sono quelli di stampo europeo, ma soprattutto i casi di studio che verranno presi in considerazione riguardano imprese sicuramente attive in questo territorio, si limita la trattazione e le considerazioni conseguenti all'ambito dell'Unione Europea, evitando quindi ulteriori complicazioni derivanti dalla necessità di prendere in considerazione variabili che modellizzino altre tipologie di mercato.

4.3 Individuazione degli orientamenti strategici

Durante la fase di revisione della letteratura, una delle prime domande cui è stato necessario trovare risposta è stata quella volta a indagare gli approcci tramite cui Marketing e Supply Chain Management affrontano il tema della sostenibilità.

Una volta definito un quadro di approcci chiaro e preciso (paragrafo 3.3), si è deciso di procedere con la loro comparazione per replicare a quella parte di ricerca volta a studiare le forme di integrazione tra Marketing e Supply Chain; si ritiene infatti che se tra le due funzioni vi debba essere interazione e collaborazione, un prerequisito fondamentale, confermato anche dall'analisi della letteratura, sia la comunanza di obiettivi. Per ottenerla è necessario quindi che Marketing e Supply Chain siano quantomeno allineati, poiché solo guardando a uno scopo comune le due funzioni potranno essere sincronizzate nell'operatività.

Il confronto tra approcci di Green Marketing e Sustainable Supply Chain Management ha permesso di individuare gli orientamenti precedentemente presentati, che potessero descrivere come l'intera azienda si pone nei confronti delle tematiche della sostenibilità. In primo luogo, attraverso la comparazione, ci si è concentrati sul trovare quali potessero essere gli atteggiamenti in comune tra i due ambiti, astraendoli dalla loro specificità, per poi successivamente effettuare delle considerazioni che arricchissero tali elementi incorporandoli tra di loro, così da derivare caratteristiche generiche per i diversi orientamenti.

4.3.1 Sustainable Alignment 1

Questo orientamento strategico attiene al mondo della sostenibilità in maniera estremamente blanda, poiché nasce dalla volontà di rispondere ad una domanda crescente da parte dei consumatori che prestano maggiore attenzione ai propri acquisti, come conferma l'ascesa dei prodotti biologici, naturali ed eco-compatibili. È necessario capire quali siano le cause principali di questo cambiamento in atto nel comportamento dei consumatori, poiché nel caso in cui l'attenzione alle tematiche *green* riguardi prevalentemente l'ambiente e gli impatti che le attività aziendali hanno su di esso, il tema critico per i consumatori risulta piuttosto egoistico, in quanto essi tendono a guardare principalmente l'influenza che i prodotti acquistati hanno sulla propria salute e benessere, più che all'impatto sul contesto globale.

In "*The Green Marketing Manifesto*" John Grant (2009) compie uno studio sull'atteggiamento dei consumatori che sono ben disposti verso prodotti green, e li suddivide in tre gruppi:

- Circa il 8-10% delle persone seguono uno stile di vita *dark green*, ad esempio sono favorevoli al compostaggio o alla microgenerazione;
- Il 20-40% delle persone sono favorevoli a cambiamenti green intermedi, scegliendo ad esempio automobili più piccole o riducendo il numero dei propri voli;
- Il 60-80% per cento delle persone sono *no-brainers*, compiono semplici azioni quali l'abbassamento dei termostati per il risparmio energetico e, allo stesso tempo, il costo delle bollette di riscaldamento.

È da questi elementi che nascono quindi le strategie di Marketing di alcune imprese, che cercano di rispondere a questo bisogno di benessere e salute espresso dai consumatori con offerte *ad hoc*; ciò che si può osservare è però che tali offerte trovano coerenza con la domanda di mercato più che altro attraverso la leva promozione, piuttosto che quella del prodotto.

Semplicemente osservando i prodotti in un supermercato, sono notevolmente aumentate le offerte che puntano su una serie di elementi attinenti al mondo della sostenibilità seppure in maniera vaga; i *claim* pubblicitari fanno leva sulla naturalità della composizione, il minor impatto ambientale dei processi tramite cui sono ottenuti, i benefici derivanti dall'utilizzo di prodotti più vicini alla natura, e tutta una serie di espedienti affini. Effettuando però un'analisi più dettagliata di questi prodotti, si può osservare come manchino certificazioni a supporto

delle affermazioni pubblicitarie, che sfruttano sapientemente determinate terminologie per attrarre i consumatori.

La definizione dell'orientamento *Sustainable alignment 1* nasce soprattutto dall'osservazione della realtà, poiché negli ultimi anni sono notevolmente aumentate le offerte di questo tipo, tuttavia si trova un ampio riscontro nella letteratura scientifica, che analizza questo fenomeno meglio noto come *green washing*. Nello studio degli approcci al tema della sostenibilità svolto nel paragrafo 3.3, questa forma di Marketing ha preso il nome di *Approccio di Apparenza e Comunicazione*, a sottolineare che in questo caso il Marketing opera quasi esclusivamente attraverso la leva *promotion* per rispondere a una particolare domanda di mercato.

4.3.2 Sustainable Alignment 2

Il secondo orientamento vede le imprese approcciarsi al tema della sostenibilità in maniera più concreta rispetto a quello appena descritto, tralasciando l'aspetto promozionale. Per descrivere questo orientamento è necessario porre una nuova domanda: *quali sono le prime spinte che le organizzazioni affrontano nell'avvicinarsi all'ambito della sostenibilità?*

Come già ampiamente discusso in precedenza, questo è un tema che sta pervadendo sempre di più le economie contemporanee, influenzandole da diversi punti di vista. Uno studio, effettuato nel 2009 da *MIT Sloan Management Review*, ha misurato in termini percentuali l'impatto che i temi di sostenibilità hanno sull'organizzazione; l'aumento dell'attenzione ai temi sostenibili da parte dei consumatori e quindi del *mercato* è considerato molto importante per il 58% delle aziende considerate, secondo solo alle richieste dei governi. È evidente come il mercato sia una delle spinte primarie, ed esso può essere affrontato in maniera differente, a seconda del grado di attenzione che i consumatori hanno rispetto ai prodotti che acquistano¹⁴. Un'attenta analisi delle intenzioni di acquisto dei consumatori, è la premessa fondamentale per entrare nel mercato dei prodotti *green*.

Una seconda spinta può essere determinata dalla *concorrenza*: in quei mercati in cui essa è particolarmente aspra, non essere allineati con i propri competitor rispetto all'offerta di prodotti può costituire un forte danno; se un concorrente entra nel mercato con un'innovazione di prodotto che abbraccia il tema della sostenibilità, è necessario prendere in considerazione quali siano le mosse più opportune per rispondere.

Infine la forma di pressione più rilevante che un'impresa possa subire rispetto alle tematiche di attenzione all'ambiente, ma anche alla sfera sociale, arriva sicuramente dalle *istituzioni*, infatti il 67% delle aziende considera le imposizioni legislative fornite dai governi la spinta di maggiore rilevanza (*MIT Sloan Management Review* – 2009). La sostenibilità in origine nasce come attenzione all'ambiente, che viene promossa soprattutto da enti nazionali e regionali a

¹⁴ Si ritiene opportuno fare una primaria e sommaria distinzione tra quei consumatori che difficilmente vanno oltre l'apparenza, lasciandosi convincere dalle leve promozionali delle imprese che adottano la strategia di immagine descritta in precedenza, e quella fetta di clienti sempre più grande che sta sviluppando un interesse consistente verso le tematiche *green*, muovendosi proattivamente per individuare i prodotti che rispondano alle loro esigenze

tutela dei propri territori. Vengono quindi imposte una serie di norme sempre più stringenti che hanno come interlocutori primari le aziende, poiché sono proprio queste che con le loro attività determinano l'impronta più rilevante sull'ecosistema in cui si inseriscono.

È sulla base di questi elementi che si può definire l'orientamento *Sustainable Alignment 2*, tipico di quelle imprese che si avvicinano al tema della sostenibilità in maniera puramente reattiva, ossia in risposta alle diverse forme di pressione esercitate dagli attori del mercato. Tra gli approcci caratteristici del Green Marketing e del Sustainable Supply Chain Management, sono stati associati a questo orientamento strategico l'*Approccio di Adeguamento alle Norme*, estratto dall'analisi della letteratura sul Green Marketing, e la *Supply Chain Reattiva*, che si inserisce bene nella direzione di questa strategia anche sulla base delle sue caratteristiche peculiari, che vanno oltre la semplice omonimia. Nella matrice, dove entrambi gli assi presentano un basso grado di sostenibilità, si trova quindi questo orientamento, in cui entrambe le funzioni dimostrano di avere un minimo coinvolgimento rispetto alle tematiche ambientali, spesso determinato da spinte esterne all'impresa.

4.3.3 Sustainable Alignment 3

Una volta che le imprese abbiano iniziato ad avvicinarsi al tema della sostenibilità, spinte da forze differenti, ciò che accade è che all'interno di questo ambito vengano ravvisate modalità operative innovative, apportatrici di vantaggi competitivi e nuove opportunità. Inizia quindi ad avvenire il passaggio da approcci simili a quelli che caratterizzano l'orientamento tipo *Sustainable Alignment 2*, verso nuovi approcci, poiché le organizzazioni iniziano a dedicare tempo, risorse e sforzi all'applicazione dei principali dettami della sostenibilità in maniera decisamente più autonoma e indipendente, ma soprattutto volontaria, aumentando quindi anche il numero di aspetti tenuti in considerazione. In questo modo esse potranno creare una nuova coerenza interna, tra le leve di azione che hanno già subito modifiche in senso *green*, perché interessate dalle spinte del mercato o istituzionali, raggiungendo anche livelli di performance diversi e godendo quindi dei nuovi risultati ottenibili.

Con l'aumentare del numero di aspetti tenuti in considerazione, pur rimanendo entro i limiti di questo orientamento, le imprese iniziano a interiorizzare i principi della sostenibilità anche all'interno della propria cultura aziendale, si percepisce la necessità di formalizzare il proprio approccio alla sostenibilità, cristallizzandolo all'interno della *governance* aziendale attraverso formule di gestione nuove. A questo proposito è stata quindi ideata *Sustainable Alignment 3*, che al suo interno comprende un numero più alto di approcci se confrontata con le altre categorie, per diverse motivazioni. Innanzitutto, è necessario che questo orientamento strategico sia consistente con la realtà economica odierna, per poter rappresentare in maniera fedele lo *status quo* di questo tema, e di come venga affrontato dalle aziende al momento attuale. Le tematiche *green* stanno diventando sempre più importanti per le imprese, le quali vi dedicano un'attenzione crescente adottando diversi tipi di approcci; in alcuni casi questi costituiscono forse una forma di passaggio dall'orientamento *Sustainable Alignment 2*, ma che

ad oggi è più corretto inserire sotto il cappello dell'orientamento *Sustainable Alignment 3*, rappresentando una forma di approccio più complessa rispetto ai primi due.

Sul mercato le imprese si differenziano in conformità a innumerevoli fattori, di conseguenza gli approcci che si possono adottare in questo ambito sono di diverso tipo, in quanto devono essere in grado di rispecchiare l'ampio spettro di questi fattori. In prima analisi si è deciso di inserire all'interno dell'orientamento *Sustainable Alignment 3* i seguenti approcci:

- *Approccio di Alleanza*
- *Supply Chain Anticipativa*
- *Approccio al Prodotto*
- *Approccio ai Processi*
- *Supply Chain Proattiva*

4.3.4 Sustainable Alignment 4

Si definisce infine l'ultimo orientamento considerato, nel quale vengono integrati tutti gli aspetti che contribuiscono alla definizione di una strategia sostenibile, arrivando alla costruzione di un approccio al tema che sia organicamente completo. La domanda più immediata, nell'introdurre tale strategia è probabilmente la seguente: *cosa contraddistingue le imprese che adottano questo tipo di orientamento da quelle precedenti?* Anche in questo ultimo caso vengono fatti molti sforzi per raggiungere un certo grado di impegno nell'ambito della sostenibilità, ma ciò che differenzia le organizzazioni che si posizionano in questo quadrante dalle altre, è sicuramente il fatto di aver esplicitato i principi base delle dottrine *green* all'interno della propria filosofia e cultura aziendale, orientando non solo parte delle attività e dei processi in questo senso, ma l'intera organizzazione.

Un ulteriore elemento distintivo è dato dalla scelta di incentrare il proprio *core business* sulla sostenibilità, proponendosi quindi sul mercato con prodotti e/o offerte alternativi rispetto a quelli tradizionali, il cui carattere principale sia il basso impatto ambientale o l'attenzione alle tematiche tipiche della sostenibilità. Per poter portare avanti questo tipo di strategia è necessario intervenire all'interno e all'esterno dell'impresa; in questo senso si può dire che il Marketing e il Supply Chain Management seguano due percorsi speculari. Per quanto riguarda il Marketing la strategia diviene a tutti gli effetti *green* nel momento in cui l'allineamento delle variabili del *Marketing mix* ai requisiti della sostenibilità sia supportato anche da un consistente piano di Marketing interno, allo scopo appunto di interiorizzare il tema nella cultura aziendale e richiedendo il supporto di tutta l'impresa. Per il Supply Chain Management avviene invece un processo opposto, poiché se inizialmente ci si preoccupa di presidiare tutto ciò che sta all'interno dell'impresa, per raggiungere il culmine della sostenibilità è necessario estendere questo controllo sull'intera filiera. In letteratura si è potuto evidenziare che esistono contributi estremamente significativi per quanto riguarda ciò che avviene *downstream* rispetto all'impresa focale, ossia tutto ciò che concerne il mondo della distribuzione e del *retail*, e che forte attenzione deve essere riservata anche al lato *upstream*, poiché la vera sostenibilità è ottenibile non solo effettuando cambiamenti interni sui propri

processi o controllando pedissequamente l'impatto ambientale del ciclo di vita dei propri prodotti, ma anche verificando che le materie in ingresso siano in linea con gli standard ambientali adottati.

4.4 Individuazione delle pratiche di sostenibilità

Si prosegue con la costruzione del modello di analisi, procedendo con l'individuazione delle pratiche di sostenibilità che possano caratterizzare la strategia di sostenibilità di un'impresa, dal punto di vista del Marketing e del Supply Chain; la loro individuazione è funzionale alla successiva classificazione dei casi di studio all'interno dei diversi quadranti.

Prima di procedere con la presentazione delle singole pratiche, è necessario individuare le categorie generiche in cui esse andranno a inserirsi, così da rendere uniforme la trattazione di entrambi gli assi di analisi:

Green Marketing

- *Green Marketing di Prodotto*: all'interno di questa categoria rientrano tutte le pratiche di Green Marketing che si ricollegano alle leve del *marketing mix*, allo studio del prodotto e della sua domanda sul mercato;
- *Green Marketing Corporate*: all'interno di questa categoria rientrano le pratiche di Green Marketing che riguardano la comunicazione sostenibile a livello brand e corporate, la definizione di una strategia di Green Marketing orientata al lungo periodo e il confronto con i competitors;
- *Green Marketing Interno*: in questa categoria rientrano le attività di Green Marketing che supportano la diffusione dei principi di sostenibilità all'interno dell'impresa;

Sustainable Supply Chain Management

- *Environmental SSCM*: all'interno di questa categoria rientrano le pratiche di Sustainable SCM che si rivolgono in maniera esplicita alla protezione dell'ambiente, riducendo l'impatto delle attività aziendali su di esso;
- *Social SSCM*: all'interno di questa categoria rientrano le attività di Social Responsibility svolte dall'azienda, il coinvolgimento dei partner *upstream* rispetto ai principi sostenibili adottati dall'impresa e l'interesse che l'azienda rivolge al territorio in cui si inserisce;
- *Internal SSCM*: le attività di questa categoria sono quelle che guardano ai risultati della strategia di sostenibilità sulle performance dell'impresa, che spingono il coinvolgimento di tutte le categorie di stakeholder rispetto ai principi di sostenibilità adottati, sia interni (lavoratori, manager, etc) sia esterni (clienti, istituzioni, etc).

4.4.1 Descrizione delle pratiche di sostenibilità

Nel seguito verranno quindi presentate le pratiche di sostenibilità individuate in letteratura, che costruiranno il *framework* di sostenibilità per i due ambiti di indagine: Marketing e Supply Chain. Non verrà effettuato un posizionamento sugli assi di Green Marketing e Sustainable Supply Chain in quanto non è possibile determinare un ordinamento tra pratiche in funzione del grado di sostenibilità; ognuna di esse infatti può essere affrontata in maniera diversa a seconda delle specificità del caso aziendale e della sua filosofia sul tema della sostenibilità.

Poiché però risulta necessario derivare da queste pratiche una valutazione, i singoli casi di studio verranno messi a confronto con esse esprimendo i seguenti giudizi:

- *Alto*: l'attività sostenibile è differenziale per la conduzione dell'impresa e caratterizza il suo pensiero in ambito sostenibile;
- *Basso*: l'attività sostenibile non è differenziale per l'impresa e viene affrontata solo per adeguarsi a eventuali norme istituzionali o di settore;

Vi può poi essere il caso in cui l'impresa non possa essere valutata rispetto a una determinata pratica, poiché non rientra nell'insieme di attività svolte in ambito sostenibile; in questo il valore assegnato sarà quindi *nullo*.

La presentazione di ogni pratica sarà seguita da una breve descrizione; poiché ognuna di esse può essere declinata in attività concrete, queste vengono riportate nel dettaglio nelle tabelle in Appendice 1.

4.4.1.1 Green Marketing

Green Marketing di Prodotto

- *Sustainable product image*: è necessario riconoscere quali caratteristiche green permettano di identificare immediatamente un prodotto come sostenibile. Per farlo l'azienda si concentra sull'aumentare la *customer satisfaction*; fa percepire la qualità dei propri prodotti come eccellente e costruisce un legame di fiducia dei consumatori con i prodotti. L'immagine green può rivolgersi alla fattura del prodotto, ad esempio prodotto con beni riciclati, alla vita del prodotto dopo il suo utilizzo, alla presentazione visiva della confezione o a procedimenti di lavorazione sostenibili;
- *Sustainable promotion*: la promozione può avvenire a livello corporate o a livello prodotto, e può riferirsi alla relazione tra il prodotto e l'ambiente o alla presentazione di uno stile di vita in direzione green. Quando le aziende forniscono informazioni ambientali tendenzialmente forniscono dati che:
 - Definiscono chiaramente i benefici ambientali;
 - Spiegano le caratteristiche ecologiche;
 - Spiegano in quale modo vengono raggiunti i benefici;
 - Giustificano ogni azione ambientale effettuata;

- Utilizzano termini esplicativi e illustrazioni.

La comunicazione e le attività dell'impresa tuttavia possono essere ingannevoli per il consumatore e violare alcune norme o leggi connesse all'applicazione della sostenibilità; questo spesso avviene quando l'azienda si pone al mercato con una "strategia di apparenza";

- *Green Marketing Operativo*: ampliando l'approccio di sostenibilità verso nuove pratiche, inizia a crearsi un parallelo tra le attività del Marketing tradizionale e quelle dedicate al Green Marketing, per cui sempre maggiori risorse vengono dedicate a quest'ultimo. La primaria conseguenza di tutto ciò, è la definizione di un piano di Marketing sostenibile, all'interno del quale prendano corpo tutte le leve del Marketing mix: *product, place, promotion* e *price*;

Tra i compiti del Marketing Operativo vi è anche quello di occuparsi della diffusione dei principi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione a tutti i suoi livelli, per assicurare il corretto coinvolgimento dei dipendenti rispetto alle tematiche affrontate dalla strategia e filosofia aziendale;

- *Progettazione di Sistemi Prodotto Eco-efficienti*: si introduce l'espressione di *design strategico per la sostenibilità*, o *PSS* (Product Service System), che deriva dalla convergenza del design per la sostenibilità ambientale con l'area del design strategico, cioè in competenze per la progettazione partecipata e per l'identificazione di inedite forme di partnership tra tutti gli attori di una catena del valore o di diversi processi produttivi simbioticamente collegabili.

L'introduzione di un'*innovazione di sistema* nella progettazione per la sostenibilità ha portato i ricercatori a lavorare per definire skill di natura più strategica, integrando i metodi e gli strumenti del design strategico; poiché la progettazione del ciclo di vita dei prodotti incontra degli ostacoli nei tradizionali modelli dell'offerta è necessario allargare oltre il prodotto la possibilità di innovazione (C.Vezzoli e E. Manzini - 2011). In particolare questa nuova attenzione all'innovazione di sistema ha avuto due declinazioni:

- Sistemi intesi come mix integrati di prodotti e servizi che nel loro insieme soddisfano una determinata domanda di benessere, l'attenzione è data all'eco-efficienza delle possibili partnership tra gli attori socio-economici appartenenti a una certa catena del valore;
- Sistemi intesi come ecosistemi artificiali aperti miranti all'azzeramento degli scarti e delle emissioni, sistemi di simbiosi industriale dove l'attenzione è data ai flussi di risorse in entrata e uscita da processi, collegati a diversi tipi di prodotti.

La conseguenza di questa teoria è l'identificazione di fattori chiave per le pratiche di design:

- La progettazione deve sviluppare contemporaneamente prodotti e servizi sostenibili;

- Le pratiche e la cultura di progettazione devono promuovere e facilitare le interazioni e le partnership tra i differenti stakeholder, per trovare soluzioni innovative in grado di portare alla convergenza tra interessi economici ed ambientali;
- Il design deve avere l'abilità di operare e facilitare un processo di progettazione partecipativo tra gli imprenditori, gli utilizzatori e le istituzioni.

La definizione formale di *progettazione di sistemi per la sostenibilità* è la seguente (Vezzoli – 2007): *la progettazione verso l'eco-efficienza e l'equità e coesione sociale per il sistema di prodotti e servizi che insieme sono capaci di soddisfare una particolare domanda per la customer satisfaction, così come la progettazione dell'interazione tra gli stakeholder per un sistema di produzione di valore;*

- *Analisi delle Intenzioni di Acquisto Sostenibili:* si suppone che tale pratica, nasca come reazione alla richiesta del mercato di nuovi prodotti sostenibili; si misura andando a verificare come l'impresa effettua l'analisi dei trend di mercato, qualora si interessi della domanda green. L'analisi delle intenzioni è una pratica svolta correntemente anche nei business tradizionali, perciò è possibile effettuare considerazioni simili a quelle svolte per l'uso di KPI di controllo: è necessario presidiare il proprio mercato evidenziando per tempo qualsiasi tipologia di trend nei desideri dei propri consumatori;
- *Comunicazione equa degli attributi di prodotto:* è possibile identificare tre diversi tipi di trade-off che le imprese devono gestire nel presentare i loro prodotti sul mercato:
 - I. I prodotti *environmentally friendly* sono percepiti come meno efficaci in termini di performance rispetto a quelli tradizionali, quindi necessitano di maggior uso per compensare la loro percezione di mancanza di efficacia;
 - II. I prodotti etici non sono scelti quando il consumatore pone molta attenzione agli attributi caratteristici del prodotto, e quelli etici sono percepiti di minore qualità;
 - III. I consumatori percepiscono un premio di prezzo alto per i prodotti green, che può essere imposto da necessità economiche o da strategie di Marketing, e solo i consumatori realmente coinvolti nel green sono disposti ad accettarlo.

Green Marketing Corporate

- *Green branding:* lo sforzo di *branding* dell'impresa talvolta risulta superficiale, non è calato nella complessità del cambiamento culturale corrente, ma termina con l'invio di messaggi che spesso sono opposti alle reali intenzioni dell'azienda. Usare linguaggi specifici e prezzi alti allontanano i consumatori *mass-market*, lo stesso effetto si ottiene con assegnazione di un nome "Green-" o "Eco-" in maniera non coerente, o con la definizione un prezzo e di una marca green senza una corretta visione; questi

atteggiamenti rivelano un orientamento green ma piuttosto debole, poiché non ha alla base alcuna costruzione di credibilità per il prodotto.

Le modalità con cui le aziende creano *awareness* di Green Marketing sono:

- Fare pubblicità eco-friendly;
 - Certificare i prodotti con etichette;
 - Azienda corporate che crea al suo interno altri brand verdi;
 - Azienda che fa affidamento per vendere i propri prodotti green a negozi verdi;
 - Creazione di spazi eco-sostenibili;
-
- *Brand commitment*: un forte *brand commitment* e un alto grado di fedeltà alla marca portano ad un alto livello di coinvolgimento del cliente. La differenza tra il commitment e la fedeltà fa riferimento ai concetti di comportamento dell'azienda e di attitudine dei consumatori. Il *brand commitment* in questa sede si definisce quindi come l'impegno del marchio nei confronti non solo di tematiche sociali e ambientali che si astraggono dalla conduzione del *core business* dell'impresa, ma anche nei confronti dei propri clienti, con lo scopo di coinvolgerli rispetto agli stessi temi di interesse sostenibile che caratterizzano il pensiero dell'impresa;
 - *Comunicazione Global Reporting Initiative*: meglio noto come GRI, è il punto di contatto tra i temi di trasparenza, valutazione, reporting e sviluppo sostenibile. La visione del GRI afferma che i report sulle performance economiche, ambientali e sociali di tutte le organizzazioni dovrebbero essere ordinari e comparabili come i report finanziari. Il network GRI compie la sua visione di sviluppo, miglioramento continuo e costruzione di capacità attraverso il Sustainability Reporting Framework, tra cui il più importante è il *Sustainability Reporting Guidelines*¹⁵. Per assicurare il più alto grado di qualità tecnica, credibilità e rilevanza, il GRI Reporting Framework è sviluppato e continuamente elaborato attraverso il coinvolgimento intensivo di diverse categorie di stakeholder, ma anche di aziende di reporting e di ricercatori, che insieme sviluppano e rivisitano i concetti per il Reporting Framework. Il GRI è un centro di collaborazione del Programma Ambientale delle Nazioni Unite che guida le organizzazioni ad adottare report di sostenibilità che portano benefici ai lavoratori, alle organizzazioni e ai consumatori;
 - *Benchmarking ambientale*: si è sviluppato come una tecnica di miglioramento delle prassi aziendali, è un processo di continuo miglioramento delle correnti operazioni aziendali e del loro confronto con le aziende riconosciute leader del settore o nelle specifiche attività poste a confronto. Lo scopo del processo di identificazione, comprensione e adattamento delle *best practices*, proprie o di altre organizzazioni, è quello di perseguire un miglioramento delle performance.
Adattato alla gestione aziendale gli obiettivi del benchmarking mirano a:

¹⁵ Linee guida che forniscono sostegno per permettere alle organizzazioni di comunicare in modo trasparente e responsabile.

- Migliorare le prestazioni ambientali di un'impresa o di un settore e quindi le relazioni con i soggetti esterni;
 - Fissare obiettivi di nuove prestazioni;
 - Contribuire ad accelerare e gestire il cambiamento dei fattori ambientali;
 - Migliorare i processi produttivi, gestionali e delle risorse umane;
 - Favorire la competitività tra le imprese nelle aree dell'ambiente, dell'energia, della sicurezza-salute, della qualità di sistema e di prodotto;
 - Fornire alle imprese un supporto per le decisioni di investimento in varie aree;
 - Valorizzare le informazioni che le imprese già predispongono per obblighi legislativi;
 - Permettere un continuo miglioramento delle performance di un'impresa o di un settore d'impresa;
- *Comunicazione Social Accountability*: meglio nota come SA, o ancora più spesso come SA8000, indica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA¹⁶ volto ad attestare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa. Esso è basato sui principi delle tredici convenzioni internazionali sui diritti umani, ed è uno strumento per aiutare ad applicare queste norme nelle situazioni di vita-lavoro quotidiane. Il Social Accountability è sufficientemente specifico per essere utilizzato da società di revisione e imprenditori simili in diversi settori e paesi, il che implica anche una buona tracciabilità. Tale pratica rappresenta un grosso passo avanti: è il primo standard sociale verificabile e crea un processo che è realmente indipendente, non essendo patrocinato né da enti governativi né da gruppi di interesse specifici. Per certificare la conformità con gli standard SA8000, è necessario valutare ogni facility confrontandola con la certificazione; il compito dei revisori consiste nel valutare lo stato del sistema manageriale dell'azienda, visitando le industrie e misurando le pratiche corporate su di un ampio spettro di temi. Una volta che l'organizzazione abbia implementato tutti i miglioramenti necessari, essa può guadagnarsi un attestato che certifica la sua conformità alla norma SA8000. Questo certificato fornisce un report pubblico di buone pratiche comprensibile dai consumatori, acquirenti e dai propri competitors ed è considerato un punto fondamentale a tutela delle condizioni di lavoro;
 - *Green Marketing strategico*: il Marketing, sia interno che esterno, assume un ruolo di estrema rilevanza strategica che può essere riassunto in due azioni fondamentali: la prima consiste nell'orientare l'intero ciclo di gestione ad ottenere in maniera pro-attiva vantaggi competitivi sostenibili nel medio-lungo periodo; il secondo sviluppo del Marketing è volto ad accrescere sempre più il suo ruolo, fino a farlo diventare integratore di funzioni;

¹⁶ Council of Economical Priorities Accreditation Agency.

- *Environmental Management Systems*: spesso ci si riferisce a tale pratica attraverso la sigla EMS, con cui si indica uno strumento che monitora da vicino la conformità delle attività di gestione rispetto agli standard interni, decisi dall'organizzazione, ma anche rispetto agli standard internazionali ISO. Queste EMS rappresentano un cambiamento organizzativo in termini di cultura e guida il link tra produzione, decisioni ed ambiente;
- *Costruzione della corporate reputation*: molte aziende realizzano di fare parte di una comunità diffusa che deve necessariamente comportarsi responsabilmente verso l'ambiente, presa consapevolezza di questo esse prendono le decisioni in merito ai propri obiettivi ambientali ponendoli allo stesso livello di quelli corporate o di profitto. Le preoccupazioni per le questioni ambientali sono pertanto integrate nella cultura corporate dell'azienda, che si occupa di mostrare e far riconoscere i propri sforzi nell'impegno sostenibile ai consumatori come altri influenzatori. Il contributo delle aziende può espandersi anche a monte, incoraggiando i fornitori a comportarsi in maniera *environmentally-responsible*;
- *Corporate social responsibility*: con questo termine si identifica l'associazione delle tematiche di sostenibilità alla responsabilità aziendale, ciò avviene con l'aggiunta della componente sociale a quella ambientale. Carroll (1979) descrive la Corporate Social Responsibility come il dovere economico, legale, etico e discrezionale delle aziende nella società. Le pratiche CSR sono diventate molto comuni, anche nelle piccole-medie imprese, poiché nella maggior parte dei casi portano ad output positivi. Ad esempio l'impatto delle iniziative di CSR sugli stakeholder porta a costruire opinioni positive delle aziende e di conseguenza porta ad aumentare la diffusione di acquisto, lavoro e investimento presso l'azienda; si creano risultati finanziari positivi evidenti nelle capitalizzazioni di mercato. Sette best practice ambientali e sociali di CSR:
 - Definire obiettivi misurabili;
 - Coinvolgere gli stakeholder;
 - Costruire una mappa dei temi di sostenibilità;
 - Sustainability management system;
 - Redigere report sostenibilità/CSR;
 - Promuovere un brand sostenibile.

Green Marketing Interno

- *Soluzioni End-of-Pipe*: soluzioni puntuali che cercano di neutralizzare gli impatti negativi di determinate situazioni inefficienti dal punto di vista ecologico, senza però intervenire sulle cause;
- *Comunicazione Interna*: come anticipato precedentemente, compito del Marketing Operativo è quello di occuparsi anche della diffusione dei principi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione a tutti i suoi livelli, per assicurare il corretto coinvolgimento dei dipendenti rispetto alle tematiche affrontate dalla strategia e filosofia aziendale;

4.4.1.2 Sustainable Supply Chain Management

Environmental SSCM

- *Minimizzare il consumo di energia:* un'impresa che decida di rispondere in maniera consistente alle esigenze di sostenibilità espresse da soggetti terzi, opera in primo luogo per individuare aree di azione sui propri processi; questo avviene perché la spinta più forte che le organizzazioni possono percepire è sicuramente quella determinata dalle istituzioni, e dal controllo che esse fanno sulle attività aziendali. Il tema del consumo energetico è sicuramente molto rilevante e costituisce uno step molto importante per accedere al mondo della eco-sostenibilità, ma nonostante questo non può essere considerato banale o di facile comprensione, infatti tale pratica può essere a sua volta distinta in cinque aree fondamentali:
 - I. Attività di trasporto e stoccaggio;
 - II. Riprogettazione dei sistemi;
 - III. Attività di sviluppo del prodotto;
 - IV. Sistemi di consumo energetico;
- *Minimizzare il consumo di materiali:* l'intervento sui processi per ridurre il proprio impatto ambientale, prevede una particolare attenzione anche verso i consumi generati dagli stessi. Anche lo studio della modalità di minimizzazione dei consumi ha portato all'individuazione di numerose pratiche, distinguibili su più dimensioni:
 - I. Minimizzazione del materiale di imballo;
 - II. Minimizzare la generazione di sfridi e scarti;
 - III. Riduzione del consumo di risorse in input;
 - IV. Adozione di sistemi a consumo flessibile;
 - V. Minimizzare il consumo di materiali nello sviluppo di prodotto;
 - VI. Scelta di sistemi più efficienti nell'uso di materiali.
- *Minimizzare la tossicità delle risorse:* il perseguimento di tale obiettivo richiede l'implementazione di una serie di pratiche volte al controllo formale di tutto ciò che è coinvolto dalle *operations* dell'impresa. In particolare è possibile identificare due ambiti di indagine:
 - I. Scegliere risorse energetiche a nulla o minima tossicità;
 - II. Scegliere materiali a nulla o minima tossicità.

Come si può vedere, tale pratica costituisce un ampliamento rispetto a quanto visto nell'ambito della strategia di reazione, che si concentrava sulla minimizzazione dei consumi materici ed energetici; in questo caso invece si pone attenzione anche alla qualità delle fonti utilizzate, e al loro impatto ambientale. La declinazione delle pratiche concrete si trova nuovamente in Appendice 1;

- *Biocompatibilità delle risorse:* nella prospettiva della sostenibilità ambientale che miri a salvaguardare le risorse per le generazioni future, assume grande importanza il loro

grado di rinnovabilità, o grado di esauribilità. Come per altre pratiche già studiate, anche in questo caso è possibile individuare due ambiti di definizione distinti:

- I. Scegliere risorse energetiche rinnovabili e bio-compatibili;
- II. Scegliere materiali rinnovabili e bio-compatibili.

Nuovamente entra in campo il tema della scelta di materiali e fonti energetiche, questa volta presentato da un punto di vista ancora diverso, che abbraccia quello precedente integrandolo con aspetti nuovi. Le riserve di risorse per la produzione di alcuni materiali sono molto limitate, perciò è necessario capire quali siano quelli più o meno rinnovabili e fare scelte consapevoli. Molti materiali rinnovabili, peraltro, sono biodegradabili e questo può essere un vantaggio per la fase di dismissione; tali benefici sono però ottenibili laddove venga condotta una valutazione della qualità dei materiali biodegradabili entro corretti parametri ambientali: essi sono interessanti quando provengono da risorse rinnovabili e per le applicazioni in cui la biodegradabilità costituisca effettivamente un vantaggio;

- *Green Logistics*: il tema della distribuzione e della logistica è già stato approfondito nel paragrafo 3.3, in relazione alle pratiche di Sustainable Supply Chain Management individuate. Si riportano quindi solo le principali aree di azione:
 - I. Ottimizzazione dei carichi;
 - II. Scheduling e minimizzazione delle tratte;
 - III. Trasporto intermodale;
 - IV. Riduzione del trasporto/distribuzione;
 - V. Reverse chain;
 - VI. Utilizzo di carburanti e mezzi alternativi;
 - VII. Resource pooling;

Per quanto riguarda le fonti energetiche, è importante ricordare che in una prospettiva di sostenibilità la disponibilità di risorse energetiche per le generazioni future è una questione cruciale. È importante sapere quali risorse siano in via di esaurimento e quali invece siano rinnovabili;

Social SSCM

- *Extended Producer Responsibility*: l'estensione della responsabilità del produttore è una strategia mirata alla riduzione dell'impatto ambientale del prodotto, rendendo il produttore responsabile dell'intero ciclo di vita del prodotto e in particolare del recupero, del riciclo e dello smaltimento finale. L'estensione della responsabilità può essere implementata attraverso strumenti amministrativi, economici e informativi. La composizione di questi strumenti determina la forma precisa dell'estensione della responsabilità; entrando nel dettaglio:
 - La responsabilità finanziaria in genere si traduce in costi aggiuntivi per i produttori per la gestione dei trattamenti *end-of-life* dei prodotti (Atasu, Van Wassenhove – 2011). Per alcune imprese il riciclaggio dei prodotti si traduce in valore monetario se c'è la possibilità di recuperare materiali di pregio o

comunque necessari per le lavorazioni successive¹⁷. Un ulteriore spunto di riflessione è determinato dalla natura dei contratti tra riciclatori e produttori: i ricavi da materiali riciclati possono andare direttamente a monte ai produttori o rimanere ai riciclatori, ma infine tradursi comunque in commissioni più basse a carico dei produttori. Indipendentemente dalla direzione di tale flusso monetario, un ciclo di feedback finanziario per le attività di riciclaggio è stato definito, e questo determina un input per le imprese ad interessarsi a tali attività;

- La responsabilità informativa stabilisce canali di comunicazione e trasmissione delle informazioni tra riciclatori e produttori, vale a dire un ciclo di feedback informativo di gestione delle attività end-of-life per alimentare la produzione. Le imprese già impegnate nelle attività di riciclaggio sono estremamente importanti, poiché possono condividere le loro esperienze in relazione a determinate categorie di prodotto e ispirare quindi nuove idee per designer e sviluppatori di prodotti. Questo dovrebbe provocare effetti di apprendimento tra i produttori, che potrebbero integrare queste informazioni nella generazione futura di beni per favorire il riutilizzo o il riciclaggio e migliorare il materiale di bonifica;
- Con responsabilità fisica si intende che i produttori conservino la proprietà delle materie fornite, occupandosi anche di recuperare quelli che vengono riciclati al termine del ciclo di vita del prodotto. Un ciclo di feedback materiale, dalla gestione end-of-life alla produzione, si stabilisce quindi quando avviene il recupero di materiali o componenti di prodotto, i quali possono essere utilizzati per iniziare una nuova produzione o effettuare la rigenerazione dei beni.

Attraverso tali accorgimenti, le pratiche di EPR permettono di ricreare dei modelli di economia chiusa all'interno delle filiere, così da consentire una forma embrionale di autoalimentazione della Supply Chain;

- *Governance sostenibile*: l'impegno, il supporto e la supervisione della Direzione è fondamentale nella riuscita delle iniziative di sostenibilità, in particolare nella definizione dei ruoli e degli obiettivi generali. I responsabili aziendali dovrebbero:
 - Impostare e definire l'approccio verso la sostenibilità della Supply Chain e la sua integrazione nella *vision* dell'impresa;
 - Finalizzare l'allineamento e il coordinamento tra le funzioni aziendali e le professionalità legate alla gestione delle attività;
 - Impostare una corretta comunicazione degli aggiornamenti e dei progressi tra tutte le parti dell'impresa;

¹⁷ Si prevede di fornire un incentivo finanziario per i produttori che decidano di effettuare le opportune modifiche al loro design di prodotto per favorirne il riciclaggio.

La definizione di una *governance sostenibile* va a completare il quadro delle pratiche sostenibili che caratterizzano questo *framework*, svolgendo anche il ruolo di connessione tra l'orientamento di azione e la *Strategia di Eco-Leadership*;

- *Potenziamento delle risorse locali*: si fa riferimento a sistemi di promozione e progettazione che prendano in considerazione le economie locali; per comprendere, in termini qualitativi, quali siano gli effetti dell'organizzazione sul territorio in cui opera, è necessario approfondire le seguenti aree di azione:
 - I. Rispettare le caratteristiche peculiari della cultura locale;
 - II. Favorire le economie locali;
 - III. Costruire un network di imprese sul territorio;
 - IV. Adattare e promuovere sistemi che usino risorse locali generate.

Tale pratica risponde in parte a esigenze di riduzione dell'inquinamento, determinato dalla distribuzione¹⁸, ma anche alla sfera sociale che chiede di ridurre il livello di disoccupazione nel territorio di riferimento;

- *Social Equity*: per quanto riguarda la funzione Supply Chain Management, si può affermare che l'ultimo tema che manca tra quelli visti fino ad ora è quello che prende in considerazione il *social equity* e quindi l'interiorizzazione non solo delle tematiche ambientali, ma anche di quelle sociali, le quali possono essere individuate attraverso le dimensioni:
 - I. Migliorare le condizioni di impiego/lavoro;
 - II. Aumentare la coesione sociale;
 - III. Abilitare un consumo responsabile/sostenibile;
 - IV. Favorire/integrare deboli ed emarginati sociali.

Tali dimensioni si sviluppano in pratiche concrete che consentono alle imprese di sopperire a determinate lacune sociali;

Internal SSCM

- *Uso di indicatori di performance*: questa pratica non può essere considerata tipica di un tema sostenibile, ma traccia l'esigenza, per l'organizzazione che intraprenda questa strada, di monitorare i risultati ottenuti con le attività messe in gioco, che diventa quindi il bisogno di individuare indicatori di performance che leghino il tema della sostenibilità a livello concreto con le attività delle imprese, andando a misurare quali siano le influenze di tale approccio sui loro risultati. La pratica di valutare le performance dell'impresa anche in funzione del suo impegno rispetto all'ambiente, costituisce una forma embrionale di interiorizzazione, e ciò nuovamente conferma una delle ipotesi fondanti di questo modello, per cui appunto i diversi orientamenti strategici si distinguono tra loro in funzione dell'organicità delle tematiche considerate.

¹⁸ Facendo riferimento alle economie locali si riducono le necessità di trasporto

- I. Impatti economici diretti;
- II. Presenza sul mercato;
- III. Valutazione dei benefici economici;
- IV. Impatti economici indiretti;

- *Integrazione degli stakeholder*: la finalità principale del coinvolgimento degli attori della Supply Chain (fornitori, sub-contractor, distributori, ecc.) è quella di sviluppare un'ottica comune sulle tematiche e gli obiettivi di sostenibilità ambientale in funzione della realizzazione di una Green Supply Chain.

La creazione di questa consapevolezza (*Supplier Ownership*) è preliminare all'introduzione di miglioramenti strutturali nelle fasi operative del processo di creazione del valore lungo la filiera e può avere varie forme, che si differenziano per il differente livello di coinvolgimento. In particolare si individuano le seguenti forme di interazione:

- I. Creazione di una partnership;
- II. Relazioni frequenti con i fornitori;
- III. Relazioni frequenti con i clienti;
- IV. Relazioni frequenti con istituzioni e comunità.

Ogni asse prende in considerazione una particolare categoria di stakeholder, individuando pratiche specifiche di coinvolgimento per ognuno di essi. Esistono diversi livelli di coinvolgimento come rappresentato nella figura sottostante (Figura 24)



Figura 24 - Livelli di coinvolgimento degli Stakeholder

- *Sviluppare competenze*: Il concetto di costruzione delle capacità professionali o competenze (*Capacity Building*) in un'ottica di Supply Chain Management può riguardare due situazioni fondamentali: l'eliminazione delle non conformità e la creazione di partnership per obiettivi di miglioramento per la SSC. In caso di non conformità di determinati attori rispetto agli obiettivi individuati, le azioni che si possono intraprendere sono varie, ma durante e prima delle quali deve essere impostata una comunicazione efficace con i fornitori interessati:

- Definizione di un piano d'azione correttivo in collaborazione con i fornitori per raggiungere la conformità in un tempo stabilito;
- Incoraggiare l'adozione di miglioramenti attraverso periodici consigli e valutazioni;
- Definire una roadmap di miglioramento Green graduale delle performance e delle aspettative nelle procedure di fornitura;
- Interrompere la collaborazione con il fornitore in caso di elevata non-conformità o di negligenza al miglioramento.

Per quanto riguarda la volontà di andare "al di là" degli obiettivi raggiunti in un'ottica di miglioramento continuo in partnership con gli attori della Supply Chain e con le funzioni aziendali deputate, la politica del miglioramento continuo dei fornitori può essere incentivata dall'azienda attraverso diversi strumenti, che prevedono principalmente azioni di partenariato:

- Erogando formazione del personale dell'azienda fornitrice sulle principali aree di possibile miglioramento;
 - Creando piattaforme di collaborazione con uno o più fornitori per individuare possibili piste di miglioramento condiviso;
 - Fornendo strumenti di supporto al miglioramento utilizzabili in autonomia dai fornitori;
- *Coinvolgimento del top management*: anche in questo caso la revisione della letteratura ha fornito un sufficiente numero di contributi che hanno messo in evidenza l'importanza del coinvolgimento del top management per lo sviluppo di una strategia di sostenibilità efficiente ed efficace. È proprio il loro diretto impegno nella promozione delle questioni *green* e *social* a fare in modo che esse diventino importanti non solo per una questione di apparenza, o di adeguamento agli standard, ma perché vengano interiorizzate nella cultura e filosofia aziendale;

4.4.2 Pratiche di sostenibilità: esempi reali

Per rendere più chiaro il modello proposto e valutare se le pratiche individuate siano effettivamente di utilizzo comune, sono state svolte ricerche sul *web*¹⁹ allo scopo di verificare che il modello di valutazione appena proposto sia effettivamente coerente con lo *status* attuale del tema della sostenibilità.

Walmart

Walmart e Twentieth Century Fox hanno collaborato per promuovere brand eco-friendly con il lancio di "Epic" un film d'animazione centrato sul tema dell'ecologia. Lo sforzo di promozione green era volto a incoraggiare i bambini e le loro famiglie ad

Pratiche di sostenibilità - Walmart

- Green Promotion
 - Green Branding
 - Comunicazione EMS
 - Integrazione degli stakeholder
-

¹⁹ www.interbrand.com/en

acquistare prodotti domestici, alimentari, di salute e di bellezza più sostenibili. Con la speranza di trarre benefici dalla crescita dell'interesse pubblico nella sostenibilità i manager dell'impresa hanno deciso di mettere più risorse nel green advertising con lo scopo di attrarre i consumatori con la pretesa di migliorare l'impatto ambientale dei prodotti.

La popolare catena americana di centri commerciali Walmart ha avviato un ambizioso progetto volto a creare un indice di sostenibilità che consentirà ai consumatori, in modo intuitivo e sintetico, di valutare l'impatto ambientale di ciascun prodotto, considerando l'intero ciclo di vita, dalle materie prime utilizzate nei processi produttivi allo smaltimento dei rifiuti. Un secondo passo è la creazione di un consorzio universitario che collaborerà con fornitori, commercianti, ONG e Governo per realizzare un imponente database contenente informazioni sul ciclo di vita dei singoli prodotti. I fondi iniziali necessari per dar vita al Sustainability Index Consortium sono già stati messi in bilancio. Il progetto, nelle intenzioni della società americana, sarà aperto anche ad altri partner, al fine di creare un indice globale e condiviso.

Nike

L'impegno in sostenibilità di Nike passa innanzitutto attraverso la dimensione Supply Chain. Alla ricerca di maggiore efficienza crea un accordo con la società svizzera Bluedesign technologies: l'intesa prevede l'adozione dell'omonimo standard che consiste in una certificazione ambientale indipendente²⁰. La ridefinizione della Supply Chain in ottica ambientalista diventa quindi una leva competitiva per Nike che da tempo si sta muovendo in questa direzione. Già dal 2001 era stata data ai fornitori una *Restricted Substances List* con materiali tossici da non utilizzare per i prodotti Nike. È stato inoltre implementato l'*Environmental Design Tool*, sistema tramite cui viene valutato il consumo di acqua, energia, l'utilizzo di materiali tossici, oltre la produzione di rifiuti legati ai processi di fabbricazione tessile. Si tratta di un software open source realizzato per supportare le imprese che operano nel campo dell'abbigliamento per diminuire l'impiego di risorse naturali nella produzione di capi e prodotti. Il software fa parte del progetto *Considered Design* e la sua realizzazione ha comportato sette anni di lavoro e sei milioni di dollari di investimento.

Pratiche di sostenibilità - Nike

- Minimizzazione consumi e toxicity
 - Product service system
 - EPR
 - Integrazione degli stakeholder
-

The Body Shop Cosmetics

The Body Shop è un leader nel promuovere una maggiore trasparenza societaria, impegnandosi attivamente per il cambiamento sociale e ambientale positivo tramite campagne che si

Pratiche di sostenibilità - The Body Shop

- Strategic green marketing
 - Comunicazione equa degli attributi di prodotto
 - Social equity
 - Corporate social responsibility
-

²⁰ Il Bluedesign standard prevede il rispetto di una serie di requisiti per garantire la tutela ambientale oltre alla salute e sicurezza dei lavoratori durante tutta la fase della produzione. L'obiettivo finale è di mettere al bando le sostanze chimiche e pratiche dannose entro il 2020.

incentrano su cinque elementi fondamentali: supporto al commercio equo e solidale, difesa dei diritti umani, lotta alla sperimentazione animale, dare fiducia alle persone e proteggere il pianeta. I prodotti offerti di The Body Shop sono tipicamente più costosi rispetto ai tradizionali competitor o agli altri brand green, ma la sua credibilità è forte nella mente del consumatore, che continua ad acquistare a beneficio dell'ambiente. Inoltre, il campo dei detergenti biologici sono un tipico esempio del *trade-off* affrontato dai clienti che con l'acquisto di detergenti biologici accettano un minore livello di performance tecniche in cambio di migliori eco-performance.

Apple

L'impegno in sostenibilità secondo Apple deve necessariamente toccare ambiti diversi:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Riduzione e comunicazione dell'impatto ambientale: dal 2009 Apple misura e comunica il proprio impegno in questo ambito, attraverso non solo la valutazione del ciclo di vita dei prodotti, ma anche dell'impronta ambientale dei propri processi e delle proprie strutture; - Uso delle energie rinnovabili: i centri dati Apple sono alimentati al 100% da energia proveniente da fonti rinnovabili: solare, eolica, idroelettrica e geotermica. Lo stesso avviene in molti uffici dell'azienda. L'obiettivo è arrivare ad alimentare con energie rinnovabili tutte le strutture Apple; - Reportistica sui prodotti: entrando nel dettaglio dei singoli prodotti l'azienda trasmette tutte le informazioni utili per la valutazione dell'impatto ambientale dei propri prodotti. | <hr/> <p>Pratiche di sostenibilità - Apple</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizzazione consumi • Biocompatibilità delle risorse • Comunicazione EMS <hr/> |
|--|---|

Si viene a costruire quindi un quadro di estremo impegno operativo per l'azienda, che effettua comunicazioni trasparenti e continuative in questo senso.

Timberland

L'azienda ha da tempo cambiato il proprio atteggiamento relativo al rapporto con i fornitori, passando da un approccio essenzialmente basato sulla conformità e sul rispetto dei parametri imposti dall'azienda ad un atteggiamento collaborativo fondato sul miglioramento continuo e sul rapporto diretto con i fornitori. Sono stati avviati percorsi di coinvolgimento dei fornitori, programmi di formazione ed è stato redatto un *Codice di Condotta* in collaborazione con le aziende fornitrici.

- | |
|---|
| <hr/> <p>Pratiche di sostenibilità - Timberland</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrazione stakeholders • EPR • Corporate social responsibility • Sviluppo competenze <hr/> |
|---|

Hewlett Packard

L'approccio alla sostenibilità di HP si basa su tre pilastri fondamentali:

- Valutazione delle performance: innovare per ridurre l'impronta ambientale dell'impresa e guidare la crescita sostenibile;
- Gestione del portfolio prodotti e soluzioni: aiutare le persone a soddisfare le proprie esigenze riducendo gli sprechi;
- Partnership lungo la Supply Chain.

Pratiche di sostenibilità - HP

- Uso di indicatori di performance
 - Minimizzazione consumi materiali
 - Integrazione degli stakeholders
-

L'azienda ha istituito un apposito organo aziendale denominato SER²¹ - subordinato all'ufficio acquisti - che si riunisce mensilmente per rendicontare al consiglio di amministrazione gli andamenti del progetto di sostenibilità in cui l'impresa è impegnata. Lo scopo è quello di raggiungere risultati concreti per ridurre la propria impronta ambientale.

Johnson & Johnson

Ha sviluppato un piano denominato *Healthy Future 2015* che si concentra sui seguenti elementi chiave: aumentare l'efficienza operativa dell'impresa, incoraggiare l'approccio sostenibile in tutta la Supply Chain, ridurre gli sprechi e l'impatto ambientale del proprio packaging e promuovere una maggiore trasparenza e collaborazione. L'impresa coinvolge nel proprio impegno alla sostenibilità anche i fornitori, al punto da aver pubblicato nel 2012 un report in cui si mostrava che il 41% dei suoi fornitori strategici è in grado di supportarla e raggiungere due o più obiettivi tra quelli individuati dal piano sostenibile.

Pratiche di sostenibilità - J&J

- Minimizzazione consumi e toxicity
 - Integrazione degli stakeholders
 - Analisi intenzioni acquisto sostenibile
-

Sul fronte dei prodotti di consumo, il brand ha promesso di rimuovere i componenti chimici che destano maggiore preoccupazione dal suo prodotto iconico Baby Shampoo e da altre linee di prodotto (Aveeno, Neutrogena, Clean & Clear e Lubriderm) entro la fine del 2013, a dimostrazione della sua volontà di non disattendere le richieste dei consumatori, che desiderano sempre più un prodotto che sia naturale.

Danone

Danone è un esempio di impresa in grado di integrare la sostenibilità all'interno del proprio business, così da poterla sfruttare come leva per la crescita: nel 2012 ha investito 20 miliardi di USD nella crescita del gruppo, avvenuta prevalentemente attraverso acquisizioni e cessioni di rami non più profittevoli, nel tentativo di ottimizzare l'efficienza organizzativa.

Pratiche di sostenibilità - Danone

- Minimizzazione consumi
 - Usare indicatori di performance
 - Corporate social responsibility
-

²¹ Supply Chain Social & Environmental Sustainability.

Negli ultimi anni l'obiettivo primario è stato quello di ridurre di almeno il 30% le proprie emissioni di CO₂, ed è riuscito non solo a raggiungerlo ma anche a superarlo di circa il 5%, nonostante abbia aumentato le vendite e il numero di prodotti a disposizione del mercato. Grazie a un'adeguata politica di prezzo e prodotto, l'impresa ha raggiunto l'obiettivo di rendere disponibile al maggior numero di persone possibile alimenti sani ed equilibrati; l'impegno non si limita a voler portare nutrizione ai propri consumatori, ma diviene per l'impresa un tema di impegno sociale dato che l'organizzazione supporta l'organizzazione *Livelihoods Fund* a sostegno delle comunità povere rurali, attraverso programmi di educazione alimentare.

Nestlé

Entrando per la prima volta nella classifica dei *Best Global Green Brands* nel 2012, Nestlé mette in pratica il suo mantra "Good food, good life" fino in fondo, integrando le attività del suo *core business* con quelle di sostenibilità. I temi dell'alimentazione sana e della nutrizione corretta diventano quindi centrali per migliorare il benessere globale; l'impresa li porta avanti non solo aiutando le famiglie a soddisfare le proprie esigenze nutrizionali, ma anche sostenendo la ricerca tramite la divisione Nestlé Health Science. Non è solo questo impegno sostenibile a conferire nuova forza al suo brand, ma è anche una maggiore trasparenza che permette al marchio Nestlé di ottenere maggiore credito per il lavoro che fa, rafforzando il suo rapporto con il pubblico.

Pratiche di sostenibilità – Nestlé

- Costruzione corporate reputation
 - Governance sostenibile
 - Corporate social responsibility
-

Coca-Cola

Pochi marchi sono riconoscibili a livello mondiale come Coca-Cola, quindi non c'è da stupirsi che i consumatori abbiano forti percezioni favorevoli della sostenibilità del brand. Il programma *Live Positively* mette in evidenza il forte impegno della

Pratiche di sostenibilità – Coca-Cola

- Green branding
 - Green promotion
 - Minimizzazione consumi
-

società nei confronti dei tre pilastri della sostenibilità: persone, comunità e ambiente. Nel 2012 Coca-cola ha portato avanti campagne pubblicitarie che enfatizzassero l'ambito della sostenibilità che si cura del benessere delle persone, promettendo di ridurre le pubblicità rivolte ai bambini per contrastare il fenomeno dell'obesità infantile e ampliando la propria offerta di bevande sane (oggi il comparto succhi di frutta rappresenta il 38% dell'offerta complessiva di Coca-cola). L'impegno sulle tematiche ambientali non è mai venuto a mancare, dato lo sforzo continuo per ridurre gli sprechi di acqua nella attività produttive, che ha portato nel tempo a un aumento dell'efficienza idrica di circa il 20%; particolare attenzione viene posta anche ai livelli di emissione, che si esplicita tramite la graduale eliminazione di HFC grazie a programmi di riciclaggio e utilizzo di packaging sostenibile.

L'Oréal

Mantenendo il *focus* sul proprio business e agendo con coerenza l'azienda si propone di aumentare la propria efficienza operativa, sfruttando la leva della sostenibilità per effettuare innovazioni di prodotto, ma anche educando i propri *stakeholder* interni ed esterni a queste tematiche così da migliorare la

reputazione del gruppo e dei marchi connessi. Il suo scopo è quello di crescere in maniera sostenibile, perciò sta lavorando per trovare il modo più adeguato per fare comunicazioni su questi temi, intensificando i suoi sforzi nei mercati emergenti e dimezzando la produzione globale di rifiuti entro il 2015 grazie all'utilizzo di nuove tecnologie e lo sfruttamento delle energie rinnovabili. Nonostante ciò, si registrano ancora alcune lacune nell'impegno sostenibile della società, che registra *performance* meno efficienti per quanto riguarda l'intensità delle emissioni di energia, la comunicazione in merito alla costruzione di stabilimenti più *green* e all'intensità di uso dei viaggi di lavoro.

Pratiche di sostenibilità - L'Oréal

- Minimizzazione consumi
 - Product service system
 - Integrazione degli stakeholder
 - Costruzione corporate reputation
-

Pepsi

Pepsi ritiene che investire in un futuro più sano per le persone e per l'ambiente implichi un maggior successo di mercato; l'impresa è alla continua ricerca di innovative modalità per ridurre la propria impronta ambientale, per mettere al primo posto il benessere, le diversità e l'uguaglianza sul posto di

lavoro e restituire valore alle comunità in cui opera. Il suo impegno per l'ambiente si esprime attraverso una riduzione delle emissioni che diventa sempre più consistente negli anni, e un aumento di efficienza nell'utilizzo delle risorse idriche; quest'ultimo punto è stato inoltre arricchito grazie al programma di aiuto alle popolazioni di Africa, Asia e America Latina per la raccolta di acqua non contaminata. Forte impegno risulta anche nelle attività di riciclaggio volte all'ottenimento di materiale per il packaging e la conseguente riduzione dell'impatto dei propri imballaggi; nonostante l'aumento del tasso di rifiuti in discarica per il 2012, Pepsi continua sulla strada dell'impegno e dei miglioramenti per portare avanti un business sostenibile.

Pratiche di sostenibilità - Pepsi

- Governance sostenibile
 - Minimizzazione consumi
 - Green logistics
 - Corporate social responsibility
-

Starbucks

Starbucks nel corso dell'ultimo anno ha posto molta attenzione ai cambiamenti climatici, con l'acquisto di annunci sui principali quotidiani degli Stati Uniti per sensibilizzare l'opinione pubblica ed effettuando pressioni sul Congresso statunitense per agire sulla

minaccia che il cambiamento climatico pone alla produzione di caffè. L'azienda sta inoltre

Pratiche di sostenibilità - Starbucks

- Biocompatibilità delle risorse
 - Minimizzazione consumi
 - Governance sostenibile
 - Product service system
-

espandendo il proprio programma di approvvigionamento etico, investendo 70 milioni di dollari in un nuovo centro di ricerca globale sull'agronomia con base nelle piantagioni di caffè in Costa Rica. Le nuove innovazioni di prodotto sostenibili, inclusa l'edizione limitata di carte regalo in legno e il bicchiere riutilizzabile per ridurre gli sprechi, avvengono in maniera coerente con l'impegno verso il riciclaggio presso i propri magazzini. Starbucks ha inoltre fissato un obiettivo di servire il 5% delle proprie bevande in-store in bicchieri personali entro il 2015.

Kellogg's

Il marchio Kellogg's durante l'ultimo anno si è concentrato sullo sviluppo di un packaging sostenibile. Kellogg's ha aderito al programma *Label How2Recycle*, un sistema di etichettatura di riciclaggio volontario sviluppato dalla Sustainable Packaging Coalition (SPC) per fornire informazioni sul riciclaggio chiaro ai consumatori.

Pratiche di sostenibilità - Kellogg's

- Minimizzazione consumi
 - Governance sostenibile
 - Green product image
-

Avon

Gli sforzi di responsabilità sociale di Avon continuano ad avanzare volti ad una maggiore diffusione dell'uso di LCA (valutazione del ciclo di vita) nello sviluppo del prodotto e nella divulgazione dei dati quantitativi riguardo al

Pratiche di sostenibilità - Avon

- Green branding
 - Governance sostenibile
 - Corporate social responsibility
-

proprio portafoglio di prodotti verdi. Avon ha creato un blog di responsabilità aziendale nel giugno 2012 dal titolo "*Calling di Avon*", per discutere di argomenti quali la deforestazione e la conservazione dell'acqua. La società sta seguendo la sua *Green Building Promise* annunciata nel 2011 con l'apertura di edifici con certificazione LEED in tutto il mondo e con la conversione dei propri opuscoli in carta 100% riciclata. Il gigante della cosmetica continua a supportare la *Avon Foundation for Women* per combattere il cancro al seno e la violenza domestica, prodigando ogni giorno di più il suo impegno a supportare la figura femminile. Avon prevede di pubblicare un rapporto CSR ogni due anni, partendo con la relazione del 2013.

H&M

H&M ha compiuto progressi significativi nel posizionarsi come un marchio di moda sostenibile nel corso degli anni passati. Sono state raccolte le percezioni del pubblico a seguito di questo impegno sostenibile: sul fronte delle performance di sostenibilità la società ha aumentato la divulgazione dei suoi programmi di prodotto end-to-end, delle sue emissioni di gas a effetto

Pratiche di sostenibilità - H&M

- Minimizzazione consumi
 - Comunicazione EMS
 - Biocompatibilità delle risorse
 - Governance sostenibile
-

serra (GHG) e dei dati di consumo energetico, il tutto redatto nel bilancio di sostenibilità accessibile al pubblico. H&M ha firmato l'*Accord on Fire* e il *Building Safety in Bangladesh*, ed è stato l'unico marchio a partecipare ad un'iniziativa del governo sulla sicurezza nell'industria dell'abbigliamento. H&M ha ottenuto il riconoscimento per l'approvvigionamento sostenibile di cotone, il suo più grande input produttivo. Oltre alla sua *Conscious Collection Eco-Chic*, il più grande consumatore mondiale di cotone biologico certificato aspira ad avere tutto il suo approvvigionamento di cotone proveniente da fonti sostenibili entro il 2020.

McDonald's

McDonald's affronta le sfide della sostenibilità globale da tutti i fronti, come consumatore diretto di energia, acquirente di prodotti agricoli e collaboratore del flusso dei rifiuti a livello mondiale.

In questo spettro di impatto potenziale, il leader

della ristorazione Quick-Service appare più impegnato che mai a fare progressi; tuttavia la consapevolezza dei consumatori su queste iniziative ambientali rimane bassa. Con 33.500 sedi ristorante a livello globale *McDonald's Corp* ha un impatto significativo sulla sostenibilità attraverso l'efficienza energetica, le iniziative a livello ristorante sono volte a ridurre il consumo di energia di oltre il 5% per ogni ospite. Le iniziative incentrate sulla riduzione dell'impatto degli imballaggi assumono un focus locale e variano dall'adottare borse e tovaglioli grezzi ad alto profilo anti-rifiuto e pro-riciclaggio ad iniziative di sensibilizzazione verso i propri clienti. Il programma *McRecycle* sostiene di aver raggiunto un tasso di riciclaggio del 95% per i rifiuti ristorante. La Supply Chain è stata a lungo una grande sfida per l'impegno McDonald nelle pratiche sostenibili per quanto riguarda i prodotti, la sfida più grande rimane raggiungere un buon livello di sostenibilità per il proprio prodotto principale, il manzo, poiché non esiste uno standard globale in questi termini.

Pratiche di sostenibilità - McDonald's

- Minimizzazione consumi
 - Governance sostenibile
 - Costruzione corporate reputation
-

Inditex

La politica sostenibile impegna Zara a prendere posizione su questioni ambientali con l'obiettivo dichiarato di diventare noto come "negozi eco-friendly". Sta lavorando per ridurre il consumo energetico del 20% in aggiunta ad altre iniziative

quali grucce riciclabili, uso del 100% di cotone organico, creando calzature senza PVC e alimentando la propria flotta con combustibile biodiesel.

A seguito di un attacco da parte di Greenpeace circa l'uso di sostanze chimiche nella produzione, Inditex ha risposto immediatamente con la firma di un impegno di Greenpeace impegnando i suoi marchi per eliminare tutte le sostanze chimiche pericolose dalla loro catena di approvvigionamento e di prodotti entro il 2020.

Per il grande pubblico, tuttavia, Zara non è ancora ampiamente percepito come un marchio verde, ad oggi sta lavorando per rendere le sue iniziative di sostenibilità più pubbliche

Pratiche di sostenibilità - Inditex

- Minimizzazione consumi e toxicity
 - Governance sostenibile
 - Biocompatibilità delle risorse
 - Costruzione corporate reputation
-

mediante l'attuazione di politiche trasparenti, che potrebbero contribuire a rafforzare la consapevolezza del mercato.

Colgate

Colgate ha fatto della sostenibilità una priorità chiave per l'integrazione nel proprio approccio di business globale, così come nelle sue operazioni quotidiane. Nel 2010, ha lanciato un piano quinquennale denominato "*Le ragioni del mondo per sorridere*" per

guidare i suoi sforzi di sostenibilità. Le principali aree di attenzione sono l'aumento della salute della comunità, il risparmio idrico e la riduzione dell'impatto ambientale. Dal 2005 al 2012, Colgate ha ridotto l'uso di acqua per tonnellata di produzione del 31%, la linea guida seguita è vicino al suo obiettivo di riduzione del 40% entro il 2015. Colgate sta compiendo progressi nella riduzione del consumo energetico, con una riduzione di quasi il 13% rispetto al 2005. Trattandosi di un importante produttore di beni confezionati, l'azienda si è impegnata a ridurre l'impatto di prodotti e pacchetti, aumentando l'uso di materiali sostenibili e materiale riciclato. Colgate ha anche stabilito gli obiettivi più rilevanti della sua Supply Chain, tra cui l'approvvigionamento responsabile, in particolare impegnandosi ad acquistare esclusivamente olio di palma certificato sostenibile.

Pratiche di sostenibilità - Colgate

- Minimizzazione consumi e toxicity
 - EPR
 - Potenziamento delle risorse locali
 - Costruzione corporate reputation
-

Ikea

Ikea si orienta ad una strategia di sostenibilità *People & Planet Positive* e mira ad applicarla pienamente entro il 2020. Negli ultimi anni è migliorata la comunicazione a riguardo delle proprie attività sostenibili, l'innovazione di prodotto, i programmi di end-of-life, il portafoglio di prodotti

verdi ed i dati quantitativi sulla governance; in particolare ciò che riguarda gli obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale. Grazie al supporto di standard certificati per il caffè, il tè, e la produzione di cacao e la creazione di partnership tra i fornitori e gli agricoltori, per promuovere la conservazione dell'acqua attraverso pratiche come l'irrigazione a goccia, infatti Ikea ha operato un forte impegno per un'agricoltura sostenibile. Ikea possiede e gestisce 126 turbine eoliche in sei paesi, ha collocato 250.000 pannelli solari sui propri edifici ed ha prodotto il 34% del proprio consumo di energia attraverso fonti rinnovabili. L'Impresa inoltre è chiaramente impegnata per la vendita di prodotti sostenibili; a partire dal 2012, il 91% dei materiali utilizzati nei prodotti IKEA sono stati rinnovabili, riciclabili o riciclati. Ikea è impegnata a vendere solo illuminazione a LED entro il 2016, ha ridotto i prezzi dei piani cottura ad induzione di risparmio energetico per i consumatori al fine di renderli più accessibili ed ha creato tutta la propria gamma di congelatori e frigoriferi in classe A+ degli standard energetici in europei.

Pratiche di sostenibilità - Ikea

- Comunicazione equa degli attributi
 - Integrazione stakeholders
 - Governance sostenibile
 - Costruzione corporate reputation
-

4.5 L'integrazione Marketing-Supply Chain

Nel paragrafo precedente sono state definite le fondamenta del modello che supporta il presente lavoro; lo scopo di questo paragrafo è definire la direzione che le considerazioni fatte fino a questo momento dovranno prendere, quindi capire come Marketing e Supply Chain si integrano, quali siano gli elementi più ricorrenti e le variabili influenzanti.

La domanda di ricerca a cui si cerca di dare una risposta a questo punto dell'elaborazione del modello è quindi la seguente: [...] *Come cambiano le loro modalità di interazione prendendo in considerazione questo aspetto (ndr: il tema della sostenibilità)? Quali sono i principali processi di interfaccia? Come interviene il top management nel definire le linee guida di questa interazione?*

Nel corso dell'analisi della letteratura è stato studiato il tema dell'integrazione tra Marketing e Supply Chain Management, partendo dal concetto di integrazione funzionale e andando sempre più nello specifico delle modalità tramite cui queste discipline possano interagire tra di loro, prima in maniera tradizionale, e poi considerando anche il tema della sostenibilità. I risultati di tale studio hanno portato a individuare alcune soluzioni ricorrenti e definizioni utili per lo sviluppo di questa parte del modello.

Come già anticipato nel Capitolo 3, esistono diversi punti di vista per guardare al tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain, quelli scelti per portare avanti il modello sono i seguenti:

- *Strumenti organizzativi di interfaccia*: si fa riferimento agli strumenti e alle attività pratiche che consentono il passaggio delle informazioni tra Marketing e Supply Chain nelle mutue interazioni;
- *Processi di Interfaccia*: lo studio di Wind (1979), ha evidenziato la necessità di creare opportuni momenti di interfaccia tra Marketing e Supply Chain rispetto ad alcuni processi, poiché questi sono funzionali al corretto funzionamento dell'organizzazione; per capire come varia la modalità di interazione in funzione dell'orientamento sostenibile adottato dalle imprese si farà riferimento agli archetipi di interdipendenza reciproca di Thompson (1967);
- *Controllo esercitato dal top management*: sulla base della revisione letteraria condotta, il *top management* esercita sempre un ruolo molto importante nel definire le linee guida della conduzione di impresa, e ciò ha sicuramente un'influenza sulle modalità di interfaccia tra Marketing e Supply Chain. Allo scopo di verificare possibili legami tra l'orientamento strategico adottato da un'impresa e il tipo di controllo esercitato dal *top management*, si farà riferimento al Modello di Simons (1991);

4.5.1 Strumenti di coordinamento e interfaccia

Innanzitutto si riportano le pratiche organizzative tradizionali che sono state estratte dalla letteratura, ognuna seguita da una breve descrizione che identifichi i punti chiave che rendono la singola soluzione adatta a un determinato tipo di obiettivo:

- **Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici:** in questa categoria di strumenti cadono tutti i modelli di tipo analitico e matematico e gli strumenti informativi e informatici che permettono di analizzare in modo migliore le decisioni da affrontare. Di questa categoria fanno parte un'ampia gamma di alternative tra cui modelli *matematici*, modelli di *ottimizzazione*, modelli di *data mining* usati per pianificare la produzione, la distribuzione, gli acquisti e per eseguire la segmentazione dei clienti. Oltre ai modelli analitici si considerano in questo gruppo le tecnologie informatiche come ad esempio i sistemi di tracciabilità, *EPR* e tool innovativi;
- **Allineamento delle attività:** in questa categoria cadono gli strumenti che permettono un miglior allineamento tra la strategia dell'impresa e le richieste del mercato di riferimento. Più in generale sono gli strumenti che tentano di gestire la domanda, la produzione e la fornitura in modo da consegnare al cliente il valore desiderato senza sprecare risorse in attività a poco valore aggiunto; l'esempio più immediato è quello del *Demand Chain Management*: insieme di pratiche legate al coordinamento dell'intera Supply Chain, che pongono il cliente finale come punto di partenza attraverso lo studio della domanda e la sua condivisione con tutte le parti dell'organizzazione. La pratica del *Marketing Strategy Allignment*, che richiede la collaborazione tra i partner di Marketing e Supply Chain, e il *Benchmarking*, con i principali competitor, sono altri esempi di pratiche di allineamento delle attività;
- **Accountability:** in questa categoria si considerano gli strumenti volti al controllo sistematico delle attività svolte nell'impresa ed al controllo del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si guarda quindi ai diversi tipi di sistemi di incentivazione adottati nell'impresa, su quali prestazioni e KPI sono basati questi sistemi di incentivazione, e se queste prestazioni sono contenute in sistemi di reporting strutturati e periodici. È all'interno di questa categoria che rientrano i *Cruscotti direzionali* e i *Corporate report* dell'azienda, come ad esempio quelli sulla sostenibilità;
- **Collaborazione e Integrazione:** in questa categoria cadono gli strumenti riguardanti tutte le azioni e decisioni che vengono prese da due o più figure appartenenti a diverse aree funzionali. Si parla di decisioni collaborative congiuntamente all'integrazione perché quest'ultima risulta propedeutica a un modello decisionale condiviso, in cui le diverse informazioni in possesso delle varie funzioni vengono integrate prima di arrivare alla decisione vera e propria; all'interno di questa categoria vengono poste le pratiche di integrazione e collaborazione più tradizionali, che si riscontrano nella letteratura scientifica che tratta il tema della cooperazione inter-funzionale a partire dagli anni '60. In particolare si fa riferimento ai seguenti elementi:

- *Information sharing*: è sicuramente la pratica di integrazione più diffusa, poiché costituisce la base fondamentale della gestione di un'organizzazione;
 - *Pratiche di collaborazione*: nel decision making, nella pianificazione e negli obiettivi;
 - *Knowledge Management*: in questa categoria cadono gli strumenti con cui si vorrebbe gestire la conoscenza dell'impresa. L'aspetto fondamentale che accomuna tutti gli strumenti e le tecniche di questa categoria, è lo scambio informativo che costituisce un prerequisito per avere un'ottimale gestione della conoscenza. Dallo studio della letteratura si evince che questa pratica venga utilizzata soprattutto in relazione a un'integrazione che vada oltre i confini aziendali, e coinvolga anche i diversi partner della filiera;
 - *Integrating personnel*: la creazione di figure di integrazione è uno degli elementi più ricorrenti nel tema dell'integrazione inter-funzionale, ma presenta anche una serie di problematiche derivanti dal dover gestire una figura che risponde agli obiettivi di funzioni differenti;
 - *Spatial proximity*: come il punto precedente, sta diventando sempre più frequente rivedere la collocazione fisica delle diverse funzioni così che esse possano avere la possibilità di interfacciarsi in maniera diretta;
 - *Joint reward systems*: ossia sistemi di valutazione condivisa; coloro che vengono valutati attraverso il JRS sono spronati a collaborare poiché oggetto delle loro valutazioni non sarà esclusivamente il raggiungimento degli obiettivi preposti, ma anche come essi sono stati ottenuti;
- **Supply Chain Design**: all'interno di questa categoria rientrano tutte le pratiche di rivisitazione della struttura della Supply Chain e dei suoi processi, volte ad ottimizzare l'interfaccia tra le diverse aree funzionali e raggiungere maggiori livelli di efficienza; in particolare all'interno di questa classe, oltre alle pratiche di Network design, è possibile inserire altre pratiche concrete, ad esempio:
 - *Quick response*: tali pratiche consistono nel mantenere un legame diretto con i partner *upstream* e *downstream* rispetto all'impresa stessa, così da non generare ritardi nell'erogazione di servizi e sviluppo dei processi;
 - *Agile SCM*: la ridefinizione della struttura dell'intera Supply Chain può apparire come una soluzione limite, ma è in realtà suggerita in diversi testi non solo per rispondere ad eventuali necessità di integrazione, ma anche per migliorare la resa dell'intera struttura attraverso una riallocazione dei nodi²², il posizionamento del punto di disaccoppiamento e la scelta degli attori della filiera.

²² La letteratura che tratta il tema delle Agile Supply Chain definisce *nodi* tutti i punti di scambio, quindi i fornitori, magazzini, distributori, mentre con il termine *archi* indica le relazioni che intercorrono tra i diversi partner della filiera.

4.5.2 Processi di interfaccia Marketing-Supply Chain

Il secondo punto della valutazione dell'interfaccia è quello che riguarda i processi coinvolti e il grado di interdipendenza reciproca.

Si prendono in considerazione i processi caratterizzanti le funzioni Marketing e Supply Chain di un'impresa manifatturiera operante nel settore B2C (Bartezzaghi – 2010; Spina – 2012):

- *Marketing:*
 - Analisi delle opportunità di mercato: concorrenti e/o clienti;
 - Ricerca e selezione dei mercati obiettivo: misura e previsione della domanda, segmentazione e targeting;
 - Sviluppo strategia di Marketing: posizionamento, definizione delle risorse e definizione leve del Marketing mix;
 - Realizzazione e controllo del piano di Marketing;
 - Gestione della domanda;
 - Gestione della comunicazione;

- *Supply Chain:*
 - Pianificazione e controllo;
 - Gestione delle relazioni con i fornitori;
 - Gestione degli approvvigionamenti;
 - Scanning e selezione delle tecnologie;
 - Produzione e assemblaggio;
 - Gestione logistica: gestione del magazzino e distribuzione;

Come già anticipato, l'interfaccia tra questi processi viene studiata attraverso il modello degli archetipi di interdipendenza reciproca (Thompson – 1967); di seguito si riporta una sintesi del significato di ogni archetipo possibile:

- *Pooled interdependence:* rappresenta il caso in cui ogni funzione fornisce un discreto contributo per il raggiungimento dell'obiettivo globale ed è supportata da tutta l'organizzazione. Si tratta di una situazione in cui ciascuna parte non necessariamente dipende da, o supporta, ogni altra parte direttamente;
- *Sequential interdependence:* tra le due funzioni esiste una relazione seriale, l'output di una parte è l'input per l'altra ma non si genera una relazione reciproca. Si possono trovare due sottotipi di interdipendenza sequenziale, cioè dal Marketing verso il Supply Chain, e viceversa, in cui una delle due funzioni fornisce una serie di informazioni all'altra che reagisce modificando il proprio comportamento;
- *Reciprocal interdependence:* massimo grado di cooperazione e integrazione, che è determinato in primo luogo da una condivisione degli obiettivi da parte delle due funzioni, e la conoscenza generata da ogni funzione diventa input per le altre in modo che le funzioni siano molto integrate.

4.5.3 Controllo esercitato dal *top management*

L'ultimo aspetto da considerare è quello che riguarda la tipologia di controllo esercitabile dal *top management*, che secondo il Modello di Simons (1991) definisce le basi delle possibilità di interazione a disposizione delle funzioni aziendali.

La definizione di Sistemi di Controllo²³ fornita da Simons (1987) è la seguente: *i sistemi di controllo di gestione sono le formali routine e procedure information-based usate per mantenere o modificare gli schemi nelle attività organizzative*. Nella definizione con il termine *routine e procedure formali* si fa riferimento ad esempio alle attività di pianificazione, di budgeting ed ai sistemi di monitoraggio delle quote di mercato. I sistemi di controllo sono considerati *information-based* e le informazioni vengono scambiate dal top management verso i livelli organizzativi minori e viceversa; le informazioni passate top down riguardano da un lato la descrizione dei piani e delle strategie che si intende intraprendere e dall'altro tutto ciò che riguarda il dominio strategico entro cui ricercare le opportunità di mercato. Al contrario, le informazioni passate dai livelli più operativi dell'organizzazione verso il top management riportano i progressi che si stanno attuando nel raggiungere determinate strategie e le informazioni a proposito delle opportunità e minacce identificate. I sistemi basati sull'informazione diventano sistemi di controllo quando vengono usati per mantenere o cambiare gli *schemi* nelle attività organizzative; infatti modelli di gestione non devono includere attività orientate solamente al raggiungimento degli obiettivi ma anche volte all'innovazione.

Simons (1995), inoltre, crea un *framework* che introduce quattro costrutti chiave che devono essere analizzati e compresi per implementare una strategia²⁴ di business di successo da parte del top management: valori chiave della Business Strategy, i rischi da evitare, le variabili di performance critiche e le incertezze strategiche. Ogni costrutto è controllato da differenti sistemi, rispettivamente:

- *Sistemi Beliefs*: usati per suscitare e guidare la ricerca di nuove opportunità;
- *Sistemi Boundary*: per definire i limiti nei comportamenti nella ricerca di opportunità;
- *Sistemi di Controllo Diagnostici*: usati per motivare, monitorare e premiare il raggiungimento di specifici obiettivi;
- *Sistemi di Controllo Interattivi*: usati per stimolare l'apprendimento organizzativo e la nascita di nuove idee e strategie.

Per ulteriori approfondimenti rispetto alle caratteristiche dei singoli sistemi di controllo si rimanda al paragrafo 3.3.3.

²³ Questi sistemi includono i processi formalizzati information-based di pianificazione, budgeting, controllo dei costi, controllo ambientale, analisi competitiva, valutazione delle performance, allocazione delle risorse e di ricompensa dei dipendenti.

²⁴ Per strategia in questo contesto si intende una prospettiva condivisa dai membri dell'organizzazione che si manifesta attraverso le intenzioni e le azioni degli individui (Mintzberg – 1987).

L'introduzione di questi elementi è funzionale all'individuazione di una risposta alla domanda di ricerca inizialmente posta, ossia verificare che, in corrispondenza di orientamenti alla sostenibilità più sviluppati, l'interfaccia Marketing-Supply Chain sia più sviluppata e frequente. Tramite le variabili poste si potrà quindi verificare:

- Quali siano gli strumenti di coordinamento più ricorrenti, e se questi varino in funzione delle esigenze introdotte dall'orientamento sostenibile;
- Quali siano i processi di interfaccia principalmente coinvolti e con quale grado di interdipendenza reciproca si relazionano Marketing e Supply Chain rispetto ad essi;
- Eventuali corrispondenze tra la tipologia di controllo esercitato dal *top management* e l'orientamento sostenibile adottato dall'impresa.

4.6 Conclusioni

In questo capitolo si valuta la coerenza delle ipotesi introdotte nel paragrafo 4.2 con quanto riscontrato nel corso della costruzione del modello; in particolare per l'ipotesi H4 è necessario fare le seguenti considerazioni:

H4: Non si evidenzia una diretta proporzionalità tra il grado di interdipendenza tra funzioni e l'orientamento sostenibile adottato dalle imprese, in particolare:

- Non è possibile affermare che cambino gli strumenti di interfaccia all'interno dei diversi quadranti;
- È necessario inserire valutazioni di casi reali per evidenziare eventuali variazioni legate al tipo di controllo esercitato dal *top management* e l'archetipo di interfaccia tra processi.

4.6.1 Variabili di contesto

Per considerare gli aspetti del modello in maniera completa e approfondita si prendono in considerazione le variabili di contesto, che emergono non completamente da fattori di tipo decisionale, ma anche da fattori esogeni e dalle interrelazioni con il mercato, con l'ambiente tecnologico e con l'ambiente istituzionale e politico. Le variabili contingenti più significative, che influenzano il legame esistente tra una determinata strategia di sostenibilità e l'integrazione tra Marketing e Supply Chain, vengono elencate di seguito:

- *Età dell'azienda:* maggiore è l'età dell'azienda maggiore sarà la difficoltà a modificare o introdurre nuovi processi, rivolti all'intera azienda, che integrino il tema della sostenibilità o valutino nuove modalità operative laddove le due funzioni, Marketing e Supply Chain, lavorano in modo congiunto. Si riscontra difficoltà in quanto un'azienda matura avrà un comportamento più formalizzato e radicato, difficile da modificare; inoltre, l'organizzazione riflette l'epoca di costruzione del settore, ed imprese di epoche diverse avranno una flessibilità differente ad adattarsi ai nuovi requisiti sostenibili che la società richiede;

- *Dimensione dell'azienda:* più un'impresa assume grandi dimensioni, più sarà articolata la sua organizzazione, in termini di: divisione del lavoro, differenziazione delle unità e sviluppo della componente direzionale. La complessità organizzativa comporta la necessità di identificare politiche di collaborazione e la necessità di sfruttare pratiche di integrazione people-based.
Le dimensioni di integrazione planning, project e people sono più usate in imprese di grandi dimensioni che hanno la possibilità di investire più fondi. Le imprese piccole non possono permettersi alti investimenti in progetti ambientali o di dedicare parte del personale esclusivamente a queste tematiche;
- *Settore:* l'industria di appartenenza dell'impresa influenza il suo atteggiamento in quanto cambia il grado di regolamentazione per ogni settore;
- *Ambiente mercato:* ad ambienti dinamici corrispondono imprese che necessitano di un'alta integrazione, così da rispondere in maniera efficace ed efficiente alle richieste sostenibili che derivano dal mercato.

5 Metodologia

5.1 Costruzione del modello

Il modello è stato costruito in più fasi: il primo *step* tratta l'introduzione del tema della sostenibilità rispetto alle due funzioni aziendali prese in considerazione in questo studio: Marketing e Supply Chain. Sono stati individuati quattro **orientamenti sostenibili** che rappresentano l'approccio che un'azienda può adottare verso i temi della Triple Bottom Line. Per ciascun orientamento, escluso il primo poiché piuttosto superficiale, la tematica ecologica è stata affrontata attraverso la selezione di **pratiche sostenibili** per ciascuna delle due funzioni, ricavate dalla letteratura; alcune di esse sono effettivamente utilizzate dalle aziende attive in queste tematiche mentre altre, più avanzate e complesse, rappresentano un'ambizione per molte imprese e una caratteristica distintiva per le organizzazioni leader nell'ambito della sostenibilità. Lo *step* successivo considera il tema dell'**integrazione** tra il Marketing e il Supply Chain Management; sono stati analizzati tutti i punti di contatto che esistono tra le due funzioni, sia come interazione tra le singole pratiche del modello sia dal punto di vista dei processi coinvolti. Ogni processo è stato analizzato classificato in base al tipo di interfaccia che determina tra le due funzioni, definito come grado di interdipendenza reciproca (Thompson – 1967); inoltre, la valutazione dell'integrazione ha dato lo spunto per valutare le modalità concrete tramite cui avviene, perciò sono stati indagati gli strumenti organizzativi sfruttati dalle funzioni per interfacciarsi.

5.2 Modalità operativa

La fase successiva alla costruzione del modello di ricerca, basato sull'analisi della letteratura precedentemente svolta, consiste nella valutazione empirica dello stesso per affrontare le domande di ricerca attraverso lo studio di casi reali. Il processo di collezione dei dati è stato condotto tramite interviste approfondite, a cui hanno preso parte un totale di sette aziende.

Sono state selezionate imprese di diverse dimensioni, la definizione della dimensione dell'azienda, grande o media, è quella che fa riferimento alla classificazione EU, cioè sono considerate grandi aziende quelle con più di 250 lavoratori. Nonostante tutte le imprese considerate abbiano caratteri di sostenibilità, a causa delle diverse dimensioni, dell'età, dell'ambiente mercato e del settore in cui operano, le pratiche svolte da esse sono differenti e varie così da poter trovare approcci appartenenti a diverse aree della matrice di sostenibilità. Altre variabili di contesto influenzano le azioni di queste aziende, come le relazioni di potere interne all'azienda, tra funzioni e tra soggetti, ed esterne, lungo la Supply Chain; esse verranno prese in considerazione in modo specifico per ogni organizzazione analizzata.

I manager intervistati avevano tutti almeno cinque anni di esperienza. La ragione per cui sono stati scelti manager con esperienza è il fatto che i manager esperti, confrontati con quelli entrati più recentemente in azienda, hanno una migliore conoscenza della propria

organizzazione in generale, e nello specifico hanno una visione più completa sui temi della ricerca che si vuole investigare. I manager esperti sono anche meno influenzati o persuasi dagli intervistatori nel rispondere alle domande, ciò può aiutare a ridurre le fonti di errore o la faziosità dei dati ricavati dall'intervista.

Per poter svolgere al meglio l'intervista è stato necessario fornire informazioni alle figure di riferimento; per fare ciò è stata costruita una breve presentazione del lavoro di tesi, inviata tramite email una volta stabiliti i contatti iniziali. Le imprese interessate hanno quindi richiesto un ulteriore contatto, questa volta telefonico, per delineare i punti salienti dell'incontro necessario a svolgere l'intervista e chiarire eventuali dubbi sul modello di indagine. Le interviste sono state di natura semi-strutturata, con una predefinita lista di domande, ciò ha permesso agli intervistatori di fare domande liberamente ed espandere quelle iniziali. L'uso di un'intervista di dettaglio è stato ritenuto un veicolo metodologico appropriato che raggiunge l'obiettivo di ottenere una ricchezza di dati attraverso discussioni profonde con manager a proposito della propria strategia di integrazione. Tutte le interviste sono state registrate così da garantire la possibilità di riportare informazioni in maniera accurata, anche tramite citazioni che rendessero ancora più chiaro il messaggio.

Oltre le domande volte a collezionare informazioni generali sui partecipanti dell'organizzazione, le altre questioni hanno seguito una struttura basata su quattro temi: sostenibilità, interfaccia tra le funzioni Marketing e Supply Chain e dimensioni dell'integrazione, con particolare focus sul processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. Data la vastità degli argomenti trattati le aree aziendali coinvolte sono state molteplici, infatti, oltre al Supply Chain e al Marketing, in varie occasioni è stato necessario raccogliere anche i punti di vista di altre funzioni quali ad esempio Ricerca & Sviluppo, Qualità e Acquisti; in aggiunta si è fatto riferimento anche a figure preposte all'implementazione di una filosofia sostenibile, che rappresentavano il punto di riferimento per tutte le altre aree d'impresa.

Per quanto riguarda la struttura del questionario, presentato per intero in Appendice 3, esso è suddiviso in tre parti principali: la prima è volta ad indagare le pratiche sostenibili, dopo aver raccolto informazioni generali sul comportamento dell'intera organizzazione verso questo tema; questa sezione è a sua volta organizzata in due sotto-parti, che entrano nel dettaglio delle attività per ogni funzione, Marketing e Supply Chain, separatamente. La seconda parte del questionario tratta l'argomento dell'interfaccia funzionale ed infine, nella terza parte, si raccolgono informazioni per quanto riguarda lo Sviluppo di Nuovo Prodotto.

Nella tabella sottostante (Tabella 17) sono riportate le figure aziendali con cui si è entrati in contatto ed il loro ruolo nell'organizzazione, mentre la descrizione dei casi aziendali sono riportati al Capitolo 6.

Referente	Ruolo aziendale
Giovanni Brenna	<i>Supply Chain Director, Bonduelle Italia</i>
Christian Riva	<i>Product Manager Longlife Division, Bonduelle Italia</i>

Paolo Bassetti	<i>Socio Titolare e Marketing Director, Saponificio Gianasso</i>
Diana Nicolosi	<i>Responsabile Sistema Integrato, Saponificio Gianasso</i>
Stefano Costa	<i>New Business Development Manager, Saponificio Gianasso</i>
Roberta Testa	<i>Responsabile Comunicazione, Saponificio Gianasso</i>
Maurizio Bossi	<i>Supply Chain & Purchasing Director, Artsana</i>
Giacomo Vailati	<i>Quality Assurance & H.S.E. Carbon Master Manager, Danone</i>
Chiara Mauri	<i>Accounting Manager & Controller, Avon</i>
Cristina Quintini	<i>Responsabile Comunicazione, Avon</i>
Mattia Carugo	<i>Responsabile Risorse Umane, Enervit</i>
Luigi Balzarotti	<i>Responsabile di Produzione, Enervit Zelbio</i>
Maria Brancucci	<i>Product Manager linea Wellness, Enervit</i>
Fabio Perego	<i>Safety Assurance Director, Gruppo Preziosi</i>

Tabella 17 - Manager aziendali intervistati

5.3 Struttura dei casi di studio

Una volta raccolte le informazioni presso le aziende intervistate è stato necessario organizzarle in maniera organica per l'analisi successiva; è stata identificata una struttura di indagine preliminare, così da studiare in maniera puntuale le singole aree di interesse. Di seguito viene presentata la configurazione secondo cui viene strutturata l'analisi dei casi di studio svolta, organizzata in base ad alcuni *topic* fondamentali:

- I. *Descrizione dell'azienda*: lo studio del business e della struttura organizzativa risulta funzionale all'individuazione delle variabili di contesto influenti;
- II. *Approccio dell'organizzazione alla sostenibilità*: prima di focalizzare l'attenzione sulle due funzioni cui il modello fa riferimento è stato indagato l'approccio di sostenibilità dell'azienda e quali sono stati i principali driver ed ostacoli che essa ha dovuto affrontare; ciò ha permesso di definire un *background* di supporto per le considerazioni successive;
- III. *Indagine delle attività di Sustainable Supply Chain Management e Green Marketing*: si inizia lo studio del modello, andando a ricercare una corrispondenza tra le pratiche individuate con l'analisi della letteratura e quanto effettivamente fatto dalle aziende. A questo scopo si è deciso di mantenere come struttura di riferimento quella delle Appendici 1 e 2, così da poter classificare le pratiche reali sulla base della nomenclatura derivante dall'analisi della letteratura;
- IV. *Indagine dell'interfaccia Marketing-Supply Chain*: si entra a questo punto nel cuore del modello, cercando di esaminare l'effettivo legame che esiste tra le due funzioni aziendali di riferimento: il Marketing ed il Supply Chain Management. Inoltre, si verificano quali siano gli strumenti effettivamente utilizzati dall'impresa e in corrispondenza di quali pratiche e processi, facendo riferimento alle categorie di strumenti individuate con l'analisi della letteratura. Una volta effettuato questo studio

si verificano quali siano effettivamente i punti di contatto tra le due funzioni e il corrispondente grado di dipendenza reciproca;

- V. *Dettaglio sullo Sviluppo di Nuovo Prodotto*: poiché l'analisi degli strumenti di integrazione porta a individuare quali processi siano coinvolti nell'interazione tra le due funzioni, si è deciso di focalizzare l'attenzione sullo Sviluppo di Nuovo Prodotto per due motivazioni principali: *in primis*, osservando l'interfaccia Marketing-Supply Chain, è possibile verificare che essa trovi esplicazione sul processo di New Product Development; in secondo luogo si ritiene che il suo studio possa essere funzionale all'individuazione delle modalità tramite cui le imprese veicolano il proprio approccio di sostenibilità sul mercato.

A seguito dell'analisi dei casi è stato effettuato un confronto tra di essi, presentato nel Capitolo 7, così da effettuare delle valutazioni di sintesi di quanto riscontrato empiricamente in merito ai punti fondamentali della trattazione:

- Pratiche di sostenibilità adottate;
- Processi di integrazione e grado di interdipendenza tra le due funzioni;
- Controllo del top management a supporto della strategia.

6 Casi di studio

6.1 Bonduelle

6.1.1 Descrizione dell'Azienda

Bonduelle è un'azienda familiare di origine francese, nata nel 1853 come distilleria di cereali e di ginepro, che nel 1926 si trasforma in produttrice di conserve alimentari.

La **mission** attuale dell'impresa è così esplicitata: *“coltivare, lavorare e commercializzare qualsiasi tipo di verdura per soddisfare le esigenze di tutti i consumatori”*.

Il fatturato consolidato del 2012 è stato di 1.767 milioni di € ed è cresciuto nel bilancio 2013 fino a 1.896 milioni di €. Questo trend positivo di crescita, secondo i responsabili, non può prescindere dagli investimenti fatti nello **sviluppo sostenibile**, grazie al quale l'azienda ha potuto cogliere le opportunità di progresso dello scenario internazionale e vivere un forte sviluppo dell'innovazione, dell'efficienza e della produttività. Fin dal 2002 il Gruppo sta perseguendo obiettivi di sostenibilità coerenti con la *mission* aziendale, descritti da Jean-Bernard Bonduelle, rappresentante della sesta generazione della famiglia Bonduelle, nel seguente modo:

“Sono tre le sfide globali cui il gruppo ha deciso di rispondere: nutrire l'umanità salvaguardando il pianeta, mettere l'uomo al centro del progetto economico, controllare e ridurre l'impatto ambientale”.

Ad oggi Bonduelle impiega 10.000 dipendenti, è presente in 18 Paesi con 42 siti produttivi e classifica i suoi **prodotti** in quattro macro-categorie: *verdure non elaborate, conserve, surgelati, fresco di IV gamma*²⁵. Questo è un elemento che distingue Bonduelle dai suoi principali competitors, dato che questi ultimi operano tipicamente in una sola delle aree di business coperte dall'impresa: prendendo ad esempio l'azienda Del Monte, questa è specializzata unicamente nelle conserve, mentre Findus in quello dei surgelati. Nonostante il prodotto sia in generale poco differenziato, essendo concentrato prevalentemente sulle verdure, Bonduelle sfrutta una gamma di tecnologie e trattamenti ampia e completa (freschi, surgelati e conserve).

Il **mercato** servito da Bonduelle è sostanzialmente consolidato e non presenta discontinuità particolarmente rilevanti emerse negli ultimi anni o prevedibili in quelli a venire.

Il consumo di ciascun prodotto è differente a seconda del mercato in cui l'impresa lavora, in cui si propone con nomi diversi²⁶, con grossi margini di crescita in mercati emergenti come quelli dei paesi dell'Est Europa.

La *leadership* di Bonduelle in vari mercati geografici è raggiunta anche con quote

²⁵ Prodotti freschi che, previa pulitura e taglio, vengono confezionati e sigillati in sacchetti e/o vaschette

²⁶ Bonduelle, Cassegrain, Frudesa, Arctic Gardens per citare alcuni esempi

relativamente basse, dovute alla forte frammentazione del mercato in cui opera.

Lo **sviluppo sostenibile**, ha una forte rilevanza per il Gruppo Bonduelle, che infatti ha adottato molteplici azioni in materia, classificabili secondo cinque assi:

- Garantire il benessere delle *persone*, la crescita professionale e la soddisfazione dei collaboratori;
- Assicurare il più grande rispetto dell'ambiente nella *coltivazione* delle verdure;
- Produrre rispettando e conservando le *risorse* che l'ambiente offre;
- Fornire ai consumatori prodotti sicuri ed equilibrati sul piano *nutrizionale*;
- Ridurre le emissioni di CO₂ nell'atmosfera.

Di seguito una breve analisi di come sono organizzate le attività di *source, make e deliver* per l'azienda in particolare concentrandosi sul prodotto trattato nel sito italiano, il *fresco*:

L'**approvvigionamento** è locale, nel senso che i principali fornitori di Bonduelle si trovano in prossimità dei loro siti produttivi. In ottica di sostenibilità questo è già un elemento a favore, dato che in questo modo, oltre a essere garantita una maggiore qualità del prodotto, si evita il suo trasporto con conseguenti emissioni.

La **produzione** di Bonduelle si articola nel seguente modo: il 51 % dei prodotti sono a marchio proprio, il 43% *private label* e infine il 6% riguarda vendite *business to business*.

In Italia l'azienda dispone di due impianti produttivi di proprietà, localizzati a San Paolo d'Argon (BG) e a Battipaglia (SA), ognuno dei quali rifornisce una differente area del Paese²⁷. In aggiunta a questi, Bonduelle possiede un rapporto di natura esclusiva con un terzista in Sardegna, che rifornisce tutto il mercato locale. Per quanto riguarda le attività relative all'impianto di San Paolo d'Argon, va sottolineato come questo sia di recente costruzione, ed in più sia stato progettato con l'obiettivo di essere industrialmente all'avanguardia pur garantendo il rispetto per l'ambiente.

La **distribuzione** è così articolata: a partire dai *plant* di produzione si raggiungono i clienti finali direttamente o passando per piattaforme secondarie, nelle quali i colli vengono scaricati dai mezzi di trasporto primario e smistati su mezzi di trasporto secondario che raggiungono il cliente finale.

6.1.2 La sostenibilità per Bonduelle

Lo sviluppo sostenibile per il Gruppo Bonduelle rappresenta un impegno dell'intera azienda, che si integra a livello culturale, con una forte spinta determinata dal *top management*, in particolare dai membri della famiglia, che sono attivi nella gestione da sei generazioni e che considerano gli investimenti in sostenibilità come un requisito fondamentale per cogliere le opportunità di sviluppo nel mercato. L'interesse primario della famiglia Bonduelle è la perennità dell'azienda insieme alla creazione del valore per gli *stakeholder*; per farlo non si può prescindere dal porre attenzione ai temi di sostenibilità. Concludendo, tale *commitment*

²⁷ Rispettivamente il primo da Torino a Mestre fino alla Toscana e il secondo dal Lazio alla Sicilia

connaturato all'azienda si diffonde a cascata su tutte le funzioni aziendali ed ai dipendenti di tutti i livelli organizzativi.

I vantaggi che l'Azienda si aspetta di ottenere a seguito del proprio approccio attivo verso la sostenibilità, sono sia economici, grazie all'efficientamento e alla riduzione degli sprechi, sia di immagine; poiché il mercato è sempre più attento a queste tematiche Bonduelle è diventata pionieristica nello sviluppo sostenibile, incoraggiando iniziative concrete ed ambiziose focalizzandosi su cinque aree prioritarie: Produzione agricola, Persone, Risorse naturali, Nutrizione e qualità e Trasporto.

Ponendo l'accento sui punti di forza che l'azienda possiede per poter sfruttare le opportunità derivanti dal mercato, essi sono connessi alla natura stessa del prodotto trattato. Infatti l'offerta ai consumatori è composta da prodotti naturali, perciò il mercato è un comparto che favorisce molto l'azienda nel ridurre i propri impatti ambientali. Inoltre, grazie alla natura del prodotto e quindi al settore di appartenenza, risulta più fattibile, rispetto ad altri settori tipo quello delle grandi industrie siderurgiche, agire concretamente sulla riduzione dell'impatto energetico e sostenere un processo di prodotto più green.

Una sfida che Bonduelle deve affrontare quando si avvicina ai temi di sostenibilità è la gestione della percezione del mercato, poiché i consumatori si aspettano che un'azienda come Bonduelle sia necessariamente attenta e attiva tanto verso l'ambiente quanto verso la società; tuttavia questo fatto nella realtà non è in alcun modo da dare per scontato.

Bonduelle negli anni ha cambiato il proprio modo di comunicare l'impegno sostenibile del Gruppo, mostrandolo in maniera più concreta. L'Azienda pone attenzione alle questioni sostenibili da lungo tempo, pertanto un suo punto di debolezza è riscontrabile nel fatto che non abbia mai svolto azioni di comunicazione mirate. Le motivazioni a riguardo sono connesse a quanto detto in precedenza, ovvero fare comunicazione sostenibile non ha impatto diretto sulle vendite, proprio perché l'attenzione che le imprese portano nei confronti della sostenibilità ambientale viene data per scontata da parte della clientela media. Negli ultimi anni l'azienda, pur non facendo ancora una comunicazione particolarmente spinta, ha messo a disposizione alcuni canali su cui informarsi. Per quanto riguarda la comunicazione *trade* l'azienda presenta sé stessa ed il proprio sviluppo sostenibile tramite riviste specializzate, report, brochure e newsletter oltre che attraverso il sito internazionale.

Per quanto riguarda la sostenibilità nei nuovi prodotti creati dall'azienda, il processo non è *Taylor-made* in base alla sostenibilità, ma il tema è integrato e automatizzato in tutti i reparti. Il flusso, come si vedrà in seguito nel capitolo, rimane immutato rispetto ai processi di sviluppo nuovo prodotto standard, ma si fanno determinate considerazioni ecologiche che valgono da premessa, proprio perché l'approccio alla sostenibilità è ormai insito nella cultura aziendale e rientra a pieno titolo negli obiettivi di gestione dell'impresa.

6.1.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Comunicazione equa degli attributi di prodotto	Tutta la produzione è “OGM ²⁸ free” e i prodotti sono da lotta integrata ²⁹ . Bonduelle ha affermato: <i>"Non crediamo nel biologico perché riteniamo non rappresenti il futuro per il pianeta. Crediamo sia possibile un approccio virtuoso attraverso la lotta integrata, le rotazioni, l'agricoltura di precisione e, in generale, l'adozione di buone pratiche agricole. Il biologico costa tre volte più di un prodotto tradizionale e la nostra mission è di immettere sul mercato prodotti accessibili a tutti"</i> .
Environmental Management Systems	<p>Sono seguiti gli standard ISO per certificare i siti produttivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 siti sono stati certificati ISO 9001; - 31 siti sono stati certificati BRC e/o IFS e/o FSSC22000; - 10 siti producono prodotti certificati “organici”. <p>Nel 2013 l'impianto di Bordères ha ottenuto la certificazione ISO 50001 livello 1 e si sta preparando per il livello 2. Questa certificazione è un primo passo in un processo di gestione energetica per questo sito che riduce sia l'impatto ambientale ed i costi energetici. Per ottenere tale livello di certificazione, il sito di Bordères ha istituito un comitato direttivo di energia e fornito strumenti di precisione per il calcolo del consumo di energetico.</p> <p>Bonduelle redige ogni anno il proprio <i>Company Sustainability Report</i>, ovvero una review relativa ai progressi dell'impresa in ambito sostenibile; ogni anno viene effettuato un confronto rispetto ai risultati dell'anno precedente, così da dare maggior rilievo ai progressi raggiunti. Le principali variabili di interesse sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel & Safety; - Agricultural production; - Natural resources; - Quality/Nutrition; - Trasportation.
Comunicazione Global Reporting Initiative	Nel 2012, in Francia Bonduelle ha ricevuto il livello B+ nell'applicazione del framework GRI. Il gruppo ha usato le linee guida del GRI per il suo sviluppo sostenibile sin dal 2003; il livello B+ riflette l'impegno nel lavoro effettuato dai team di Bonduelle, oltre che il desiderio del Gruppo di soddisfare le aspettative dei propri stakeholder in termini di informazioni extra-finanziarie.
Analisi intenzioni d'acquisto	Il Marketing si impegna nell'analisi del mercato per individuare le nuove opportunità e le esigenze dei clienti. A seguito delle percezioni delle richieste del mercato da parte del Marketing nascono progetti di Sviluppo di un Nuovo Prodotto.
Green Marketing operativo	Le leve di marketing mix che sono influenzate dagli aspetti di sostenibilità sono la <i>comunicazione</i> ed il <i>packaging</i> . Tra le varie forme di comunicazione si evidenzia la comunicazione interna, tramite la diffusione di brochure ai dipendenti incentrate sui cinque punti cardine della sostenibilità di Bonduelle, la comunicazione trade, verso i propri partner, effettuata mediante conferenze, newsletter informative e pubblicazioni su riviste specializzate, e la comunicazione verso i consumatori che avviene attraverso il sito aziendale. Anche la leva packaging è essenziale per far entrare operativamente il tema della sostenibilità nelle attività dell'azienda. Le richieste di riprogettazione degli imballaggi derivano sia dal mondo esterno, per soddisfare le esigenze dei consumatori sempre più attenti ad evitare gli sprechi, che dal voler creare un'efficienza interna con la diminuzione di materiale usato e con l'ottimizzazione dei carichi dei mezzi di trasporto, ottenibile tramite la progettazione ad hoc degli imballaggi.

²⁸ OGM è la sigla con cui si identificano gli Organismi Geneticamente Modificati, ossia batteri, funghi, virus, piante e animali le cui caratteristiche genetiche sono state modificate in laboratorio.

²⁹ La lotta integrata è una pratica di difesa delle colture che prevede una drastica riduzione dell'uso di fitofarmaci mettendo in atto diversi accorgimenti, integrando metodi biologici con metodi chimici.

Benchmarking ambientale	L'azione di Bonduelle nei confronti di una produzione "green", che rispetti le risorse naturali, parte dalla condivisione delle <i>best practices</i> dei vari siti produttivi del Gruppo e dalla definizione di benchmark interni sempre più sfidanti.
Progettazione sistemi prodotto eco-efficienti	L'impresa ha dovuto progettare e fornire sistemi di prodotti che fossero in grado di soddisfare specifiche richieste da parte dei clienti, in particolare in merito a questioni di sostenibilità. Ne è un chiaro esempio la confezione di insalate <i>Agita & Gusta</i> che ha subito una riprogettazione volta a ridurre il materiale plastico.
Costruzione corporate reputation	Bonduelle nel settore delle conserve è leader in tutta Europa, ha una posizione di leadership anche nel settore surgelati in nel proprio paese d'origine e nel settore Fresco in Italia. Si nota come l'Azienda abbia costruito una buona corporate reputation, tuttavia abbia deciso di non promuovere in modo evidente, soprattutto verso i clienti finali, la propria politica sostenibile. I consumatori si aspettano da un'impresa come Bonduelle un atteggiamento di base sostenibile che non viene considerato distintivo, quanto piuttosto un dovere essenziale. Nondimeno, una buona pratica di sostenibilità comprende azioni volontarie e permanenti oltre gli obblighi giuridici, che contribuiscono alle performance economiche e generano benefici sociali oltre che ambientali o di governance: Bonduelle è attiva in questa direzione.
Corporate social responsibility	Il gruppo ha formalizzato, in collaborazione con il motore di ricerca Partageons ³⁰ , le proprie venti principali best practice in tutte le aree del CSR: governance, diritti umani, ambiente, buone pratiche aziendali, clienti e consumatori, relazioni e responsabilità aziendale. I dati sono consultabili sul sito aziendale; in più per coinvolgere i propri dipendenti nelle attività di CSR ha istituito dieci politiche integrate: <ul style="list-style-type: none"> - Messa a fuoco a lungo termine; - La crescita; - Sicurezza alimentare; - Responsabilità ambientale; - La redditività; - Politiche di marca; - L'innovazione; - Coinvolgimento agro-industriale; - Sviluppo internazionale; - Sviluppo individuale.

Tabella 18 - Bonduelle - Pratiche di Green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management

Usare indicatori di performance economici	La scelta di determinate attività orientate in ottica di sostenibilità non è fine a sé stessa ma è supportata da una valutazione degli impatti che queste pratiche hanno sulle performance dell'impresa.
Minimizzare consumo energia	Le azioni del Gruppo si rivolgono ad asset chiari e ben definiti quali la riduzione del consumo di energia e di acqua, la promozione di energie rinnovabili, l'efficienza produttiva, il trattamento dei fluidi di scarico e dei rifiuti, la misurazione dell'impatto delle attività e dei prodotti. Di seguito alcuni risultati chiave raggiunti negli ultimi anni: <ul style="list-style-type: none"> - Riduzione del 5% annuo di energia elettrica sul periodo 2011-2014. - Riduzione del 14% dei consumi idrici per tonnellata di prodotto lavorato. E riduzione del 3% annuo di consumo idrico nel periodo 2011-2014. - Riciclaggio a fini energetici del 73% dei rifiuti industriali non pericolosi prodotti dalle lavorazioni, con l'obiettivo di arrivare al 80% entro il 2015. Consumi 2011-2012:

³⁰ Motore di ricerca internazionale che classifica le attività di CSR Best Practices in un archivio costruito da Alliances Network - World Forum Lille, secondo la norma ISO 26000.

	<ul style="list-style-type: none"> - 12,3 m3 d'acqua per tonnellata di prodotto fabbricato (TPF). - 901 kWh di energia per TPF, di cui 91% di elettricità e gas naturale. <p>Produzione 2011-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 35,8 kg di rifiuti non pericolosi per TPF, di cui il 73% è riciclato e utilizzato per il recupero di energia; - 448 kg di rifiuti verdi per TPF, di cui il 94% è recuperato per l'alimentazione di animali e i prodotti commerciabili; - 0,24 kg di rifiuti speciali per TPF. <p>Costruzione stabilimento San Paolo D'Argon: <i>"Per la costruzione dello stabilimento di San Paolo d'Argon è stata posta particolare attenzione agli impatti energetici, utilizzando tecniche innovative sono stati isolati tutti i terreni in modo da contenere le emissioni termiche verso il basso e pariteticamente l'alto. Particolare attenzione è stata posta anche al ciclo dell'acqua, dove tutta l'acqua dello stabilimento, quindi il processo stesso, ha un idoneo impianto di trattamento e l'acqua alimenta una zona ecologica comunitaria."</i> Antonio Salvatore, Direttore Industriale e Acquisti Bonduelle Italia, ha sintetizzato con questa frase l'innovatività dello stabilimento produttivo italiano di Bonduelle orientato primariamente all'ottimizzazione dei flussi, al miglioramento delle condizioni ambientali delle aree critiche e all'efficienza energetica.</p>
Minimizzare consumo di materiali	Sul fronte dell'ottimizzazione del <i>packaging</i> , il Gruppo si sta muovendo al fine di ridurre la produzione di rifiuti da avviare a smaltimento, con risparmi pari a 155 tonnellate di cartone ottenuti nel segmento dei surgelati, un taglio del 11% nei consumi di film plastico nel Fresco confezionato e nuove soluzioni applicate alle conserve che, a regime, porteranno a risparmiare fino a 90 tonnellate annue di imballaggi.
Governance sostenibile	La governance sostenibile è diffusa a livello aziendale: il CSR viene integrato nella strategia dell'organizzazione, che mira ad avere un approccio volontario alla condivisione del valore. Si fornisce una breve sintesi della governance sostenibile di Bonduelle: <ul style="list-style-type: none"> - Aim: il comitato direttivo raccoglie e distribuisce informazioni, suggerisce gli obiettivi e le aree di miglioramento che vengono poi presentate alla gestione esecutiva del gruppo. - Reference: la raccolta di dati ambientali e sociali all'interno del gruppo serve come riferimento per iniziative di miglioramento, che si rinnovano ogni anno e permettono Bonduelle di rafforzare le sue operazioni. - Dialogo continuo: Bonduelle si impegna attivamente nel dialogo con i propri stakeholder; internamente con i dipendenti e le parti sociali ed esternamente con gli agricoltori, fornitori, istituzioni pubbliche locali e nazionali.
Minimizzare la tossicità delle risorse	Innovare e ridurre i materiali impiegati per la produzione di packaging e imballaggi, ottimizzare le distanze tra la coltivazione e la distribuzione e favorire il trasporto alternativo sono le azioni con cui Bonduelle si propone di ridurre drasticamente le emissioni di CO ₂ nell'atmosfera, con lo scopo di abbattere circa 3.000 tonnellate di emissioni nel biennio 2012-2013. Gli obiettivi di riduzione della <i>carbon footprint</i> dei prodotti sono particolarmente sfidanti, di seguito il rapporto delle emissioni 2011-2012: <ul style="list-style-type: none"> - In attività agricole a monte emissione di 17 kg di CO₂ per tonnellata trasportata; - Nella distribuzione emissione di 69 kg di CO₂ per tonnellata trasportata; - Nei flussi tra i siti emissione di 21 kg di CO₂ per tonnellata trasportata.
Green logistics	Le necessità logistiche per le tre tecnologie adottate da Bonduelle, fresco, conserve e surgelati, sono molto differenti. Si considerano da una parte il fresco e dall'altra le conserve ed i surgelati ³¹ , che vengono trattati sostanzialmente allo stesso modo,

³¹ Conserve e surgelati recentemente sono state accorpate ed ora fanno parte di un'unica divisione chiamata: Bonduelle Europe Long Life (BELL).

	<p>tranne che per quanto riguarda le esigenze specifiche, nelle operazioni di trasporto e stoccaggio, e la temperatura di conservazione.</p> <p>Si analizzano di seguito i punti del green logistics che trovano applicazione nell'area Italia dell'azienda di riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Trasporto intermodale</i>: può essere applicato al mondo BELL, conserve e surgelati, poiché in questo caso la distribuzione è di tipo indiretto: dallo stabilimento si passa alle piattaforme secondarie (ad esempio i magazzini Pegaso³²) e da queste parte la distribuzione verso i clienti finali. Nel caso appena descritto l'intermodale è sfruttato a livello di parco mezzi, mentre si possono fare esclusivamente ipotesi di utilizzo di mezzi alternativi quali navi e treni, da sfruttare ad esempio per raggiungere le isole o le rotaie per trasportare gran parte delle materie prime. Non è possibile effettuare trasporto intermodale per il reparto fresco a causa delle caratteristiche stesse del prodotto, che rendono necessaria la lavorazione completa in giornata. - <i>Mezzi e carburanti alternativi</i>: Il parco mezzi della sede italiana di Bonduelle è composto da Bilici, con layout di 33 Euro-pallet, motrici, 18 Euro-pallet e furgoni, 3-4 pallet. La flotta risulta piuttosto aggiornata, tutti i mezzi sono Euro V. - <i>Reverse logistics</i>: la gestione dei prodotti obsoleti o scaduti varia a seconda degli accordi presi con i clienti, tuttavia è veramente raro che ci sia bisogno di intervenire in questi termini poiché la maggior parte delle volte la merce viene distrutta sul luogo, senza quindi che sia necessaria una logistica di ritorno. Attualmente il flusso di recupero degli imballaggi viene gestito esternamente da operatori terzi che adottano logiche di ottimizzazione delle tratte, paragonabili a quelle utilizzate per la logistica distributiva, per il ritiro dai vari punti vendita. - L'azienda si impegna nell'<i>ottimizzazione dei carichi e schedulazione delle tratte</i>, tuttavia a causa delle necessità connesse alla categoria di prodotti freschi, da un'analisi dei dati di trasporto risulta un basso livello di saturazione medio settimanale.
<p>Biocompatibilità delle risorse</p>	<p>Proporre ai consumatori prodotti sicuri ed equilibrati sul piano nutrizionale è essenziale per Bonduelle, che per questo si assume la responsabilità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preservare le qualità nutrizionali delle verdure; - Migliorare costantemente il processo qualitativo garantito dalle certificazioni dei siti produttivi; - Lavorare sulle abitudini alimentari dei consumatori, attraverso programmi educativi specifici che puntano a diffondere comportamenti virtuosi e promuovere i principi di una sana alimentazione. <p>In quest'ambito è dal 2008 che Bonduelle ha messo a punto il progetto <i>Visa Santé</i>, "passaporto salute", un processo continuo basato sulla valutazione e ottimizzazione dei suoi prodotti dal punto di vista nutrizionale.</p> <p>Considerando che nell'offerta ai consumatori ci sono circa 500 varietà di verdure distribuite nelle diverse gamme di prodotto è fondamentale evidenziare che per Bonduelle il terreno è la risorsa cardine da preservare promuovendo pratiche di coltivazione innovative. In quest'ottica nell'ultimo anno è stato messo a punto un sistema di georeferenzamento degli appezzamenti che permette, creando una "memoria agronomica" degli spazi, delle varietà coltivate e dei tempi di raccolta, di migliorare la qualità e la resa delle colture allocandole nel modo più efficiente possibile.</p> <p>Dal 2007 al 2013 Bonduelle sostiene attivamente il <i>World Forum</i> per l'economia responsabile, organizzato con l'obiettivo di far condividere il più possibile le esperienze a favore dello sviluppo sostenibile, e dal 2009 aderisce allo IAD, <i>Istituto per l'Agricoltura Sostenibile</i>, organismo creato da differenti attori della filiera agricola con l'obiettivo di guidare gli agricoltori nell'attuazione di pratiche</p>

³² Pegaso è l'operatore logistico specializzato, partner di Bonduelle.

	<p>sostenibili.</p> <p>Inoltre, nel 2008/2009 Bonduelle ha inaugurato otto aziende agricole pilota, in collaborazione con l'Istituto Nazionale di Ricerca Agronomica francese (INRA) e Agro-Transfer, organismo per la ricerca e lo sviluppo agricolo. Queste fattorie pilota partecipano a un programma della durata di 5 anni con l'obiettivo di testare differenti tecniche agricole green destinate a prevenire la comparsa di "bio aggressori" quali parassiti e muffe presenti in natura.</p>
Integrazione degli stakeholder	<p>Il futuro è l'agricoltura eco-friendly, questo focus centrale per il Gruppo Bonduelle è espresso con un'ambiziosa politica di sviluppo sostenibile, una solida rete di partner ben informati ed una fornitura esclusiva. I tre elementi chiave per la comunicazione ai propri <i>clienti</i> sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trasformazione effettiva delle conoscenze scientifiche in decisioni operative per migliorare la salute e il benessere dei propri prodotti o servizi; - Informare i clienti interessati con l'educazione dei clienti e dei consumatori al CSR; - Sensibilizzare ed educare ai rischi per la salute ovvero fare educazione alimentare che si avvicina il più possibile alla sostenibilità. <p>I <i>partner</i> di Bonduelle parlano con l'azienda a proposito delle soluzioni implementate congiuntamente, dei propri successi e condividono le ambizioni future. Bonduelle mantiene strette relazioni con i propri partner produttivi (3700 contratti con organizzazioni di produttori) per perseguire la qualità, stabilire i criteri per i raccolti e inoltre, incoraggiarli a ridurre il proprio impatto sull'ambiente. L'87% dei produttori ha firmato la <i>Carta degli Approvvigionamenti</i> di Bonduelle, il documento che formalizza 30 anni di relazioni con i produttori. Esso stabilisce gli standard condivisi da 3500 agricoltori ed è sfruttato come strumento per la prevenzione dei rischi, nato nel 1996 ora è in vigore la quarta formulazione introdotta nel 2007.</p>
Potenziamento delle risorse locali	<p>L'approvvigionamento è locale, nel senso che i principali fornitori di Bonduelle si trovano in prossimità dei loro siti produttivi. In ottica di sostenibilità questo è un grande elemento a favore, dato che oltre ad essere garantita una maggiore qualità del prodotto, si evita il trasporto delle materie prime per lunghi percorsi con conseguenti emissioni.</p> <p>La responsabilità aziendale si estende con l'attenzione alle proprie radici locali, per questo il Gruppo si impegna a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creare dei collegamenti locali per azioni di solidarietà; - Trasmettere la propria conoscenza alla comunità. <p>Gli elementi di successo di queste iniziative sono le partnership con gli istituti di beneficenza, la partecipazione attiva dei lavoratori di Bonduelle e la partecipazione di volontari addestrati dai nutrizionisti della <i>Fondazione Louis Bonduelle</i>.</p>
Sviluppare competenze	<p>Bonduelle s'impegna nell'assicurare il benessere, la crescita professionale e la soddisfazione dei propri lavoratori nei seguenti modi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantendo il massimo livello di sicurezza sul lavoro; - Applicando le pari opportunità in tutti i processi, dall'assunzione ai percorsi di carriera; - Formando i collaboratori attraverso sia corsi di formazione teorica e pratica sia attraverso l'<i>Institut de Formation Pierre et Benoit Bonduelle</i>; - Svolgendo colloqui individuali per favorire la crescita professionale.
Coinvolgimento top management	<p>L'azienda sussiste a gestione familiare da sei generazioni; la conferma dello stato di salute del Gruppo agro-industriale, arriva direttamente da Jean-Bernard Bonduelle, membro della famiglia e Direttore Relazioni Esterne e Sviluppo Sostenibile del Gruppo Bonduelle, egli sottolinea come i risultati positivi non possano prescindere dagli investimenti fatti nello sviluppo sostenibile grazie ai quali l'azienda ha potuto cogliere le opportunità di crescita dello scenario internazionale e vivere un forte sviluppo dell'innovazione, dell'efficienza e della produttività. L'interesse verso i temi della sostenibilità deriva direttamente dai responsabili aziendali, ovvero dagli stessi rappresentanti della famiglia: "<i>Insieme, dobbiamo agire per Il Nostro Futuro</i>" Jean Bernard Bonduelle.</p>

Social equity	<p>Bonduelle accorda il suo sostegno a diverse associazioni impegnate nel sociale: dal 2003 il Gruppo aderisce al <i>Global Compact</i>, un accordo mondiale promosso dall'ONU per incentivare le aziende ad applicare dieci valori fondamentali legati ai diritti dell'uomo, alle leggi sul lavoro e sull'ambiente e alla lotta alla corruzione.</p> <p>Tramite la <i>Fondazione L. Bonduelle</i> l'azienda si impegna a lavorare sui comportamenti alimentari dei consumatori, promuovendo i principi di una sana alimentazione. In Italia la Fondazione ha stretto una partnership con "Slow Food"³³ dando vita ad una serie di iniziative rivolte a bambini e ragazzi, per educarli fin dall'infanzia ad una sana e corretta alimentazione. Le iniziative intraprese sono le seguenti, e sono molto rilevanti per sensibilizzare le famiglie al tema della sostenibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Orto in condotta</i>: coltivazione di orti nelle scuole e attività didattiche correlate; - <i>Pensa che mensa</i>: incontri volti ad elaborare un nuovo concetto qualitativo di mensa; - <i>Master of food</i>: corsi teorici e pratici per scegliere prodotti alimentari di qualità.
----------------------	---

Tabella 19 - Bonduelle - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.1.4 L'interfaccia Marketing – Supply Chain per Bonduelle

Una volta definito il quadro di riferimento della sostenibilità per Bonduelle, è possibile affrontare il secondo punto di indagine, che è quello che riguarda l'integrazione tra Marketing e Supply Chain.

I dati raccolti sull'impresa hanno permesso innanzitutto di delineare i confini delle attività che competono alle due funzioni, e questo ha sicuramente facilitato l'individuazione e comprensione dei principali punti di contatto.

Per quanto riguarda il Marketing le attività che si prendono in considerazione sono quelle canoniche di individuazione e gestione della domanda, determinazione dell'offerta per il mercato e gestione della comunicazione in tutte le sue forme, corredate da una forte interazione con la funzione di Ricerca e Sviluppo³⁴. La funzione Supply Chain risulta essere invece strutturata in maniera estremamente netta e precisa in due divisioni fondamentali: Procurement e Logistica; tra i compiti del Supply Chain si riscontrano anche le attività di pianificazione della produzione, tuttavia il controllo effettivo sulla produzione viene svolto dalla funzione Industria.

L'individuazione di questa suddivisione è risultata essere di estrema importanza per la valutazione successiva di quali fossero i punti di contatto principali tra le due funzioni, e da cosa potessero essere generati.

Trattandosi di un tema molto complesso nel seguito si procederà con una presentazione il più chiara e sintetica possibile, che prenda in considerazione gli spunti più interessanti, per poi

³³ Slow Food è un'associazione non-profit che conta 100.000 membri in 150 paesi del mondo. Slow Food, attraverso progetti, eventi e manifestazioni si è da sempre attivata per la difesa della biodiversità e dei diritti dei popoli alla sovranità alimentare, battendosi contro l'omologazione dei sapori, l'agricoltura massiva e le manipolazioni genetiche.

³⁴ Per Bonduelle la funzione R&D è centralizzata in Francia; si tratta di laboratori che effettuano studi sullo sviluppo di nuovo prodotto e sulla nutrizione, e servono tutti i paesi del gruppo.

entrare nel merito delle pratiche di integrazione facendo nuovamente riferimento alla suddivisione degli strumenti che è stata presentata nel paragrafo 3.3.4.

Come anticipato precedentemente, il business di Bonduelle fa riferimento a prodotti naturali, suddivisi in tre branche fondamentali: fresco, conserve e surgelati; ogni categoria presenta particolarità e caratteristiche peculiari, la cui gestione determina una forte necessità di interazione, in primo luogo, tra i processi di Procurement e quelli di Marketing. Si considerino per esempio i prodotti della categoria fresco: per poter portare sul mercato offerte che siano in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori è necessario che il Marketing e il Supply Chain operino in maniera estremamente coordinata per capire da un lato quali siano i bisogni dei clienti e i desideri di acquisto, dall'altro come questi possano essere soddisfatti data la forte stagionalità di molte materie prime. Rispetto ad altre imprese operanti nel settore, l'impegno sostenibile di Bonduelle in questo si ritrova nella scelta di non forzare la natura a rendere disponibili prodotti che, a causa dei cicli stagionali, non lo sarebbero, e nemmeno a ricercare queste materie prime in aree più lontane, generando problemi di inquinamento legati a un abuso dei trasporti. È molto importante che le due funzioni cooperino tra di loro per trovare il giusto punto di incontro tra ciò che il mercato desidera e ciò che l'impresa è in grado di offrire, nel rispetto degli impegni assunti rispetto al tema della sostenibilità.

Passando invece alla valutazione delle categorie conserve e surgelati³⁵, in questo caso l'interazione Marketing-Procurement è determinata da un altro tipo di necessità: i prodotti di queste categorie devono sempre essere disponibili, perciò sempre nel rispetto dei cicli stagionali delle materie prime, in determinati periodi dell'anno è necessario affrontare una raccolta che sia in grado di soddisfare il fabbisogno di un intero anno di vendite. Schematizzando questo momento di contatto, il Marketing partecipa fornendo dati in merito alle previsioni di vendita dei prodotti, mentre il Procurement modella il fabbisogno sotto forma di quantitativi di *sourcing* e gestendo quindi un numero sufficiente di relazioni di fornitura.

Per quanto riguarda la valutazione dell'interazione Marketing-Supply Chain in merito al processo di Logistica, si potrebbero fare considerazioni analoghe a quanto appena visto; le differenti caratteristiche dei prodotti determinano esigenze distributive e di stoccaggio molto diverse tra di loro; in questo caso però non si ravvisano forti differenze di integrazione rispetto alle due categorie di prodotto, in quanto le due funzioni si coordinano sullo stesso tipo di informazione scambiata: il livello della domanda. Sia nel caso del fresco, che per definizione deve essere gestito secondo una logica JIT³⁶, sia nel caso della divisione BELL, è molto importante che l'informazione relativa al livello della domanda venga trasmessa dal Marketing alla Logistica, così da dimensionare opportunamente la distribuzione, la gestione dei riordini e il livello di magazzino.

³⁵ Si ricorda che oggi le due categorie si trovano sotto un unico *cappello* che viene definito BELL.

³⁶ Just in time.

È stato quindi delineato un quadro generale che descrive i principali punti di contatto tra le funzioni Marketing e Supply Chain; la realtà dell'intervista ha però messo in luce che l'interazione tra queste due funzioni è caratterizzata anche da strumenti e pratiche predefiniti, che verranno presentati nel seguito, ma soprattutto da una vastità di punti di integrazione che possono essere facilmente colti solo vivendo le dinamiche aziendali in maniera più continuativa nel tempo. Ciò che è emerso in maniera evidente è che, pur rimanendo valide le necessità di interazione appena viste, per tutte le categorie di prodotti le due funzioni si trovano a cooperare e interagire in maniera ancora più stringente laddove sia necessario introdurre un nuovo prodotto o una nuova linea, per questo motivo nel paragrafo 6.5 verrà ulteriormente approfondito il tema, con particolare focus appunto sul Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.

<i>Strumenti di integrazione</i>	
Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici	<p>Modelli matematici di apprendimento Modelli di previsione della domanda: strumenti usati dal Marketing per rispondere alle esigenze di pianificazione del Supply-Chain. Per quanto riguarda il caso Bonduelle si distinguono i modelli matematici usati per la categoria BELL, che sono orientati prevalentemente al lungo termine, da quelli usati per i prodotti del Fresco, che data la rapida deperibilità, sono soggetti a una previsione orientata sul breve termine.</p> <p>Modelli di ottimizzazione Modelli di ottimizzazione: strumenti usati dal Supply-Chain per pianificare la produzione e la distribuzione, rispondendo così alle esigenze di pianificazione della domanda del Marketing; una pratica di sostenibilità che in Bonduelle risponde a questa esigenza è la pianificazione delle tratte e l'ottimizzazione dei carichi di trasporto, che risulta essere quindi il punto di contatto tra Marketing e Supply Chain Management, rispetto al processo logistico.</p> <p>Modelli di analisi del rischio Si sfruttano modelli di analisi dei rischi in fase di inserimento di un nuovo prodotto/linea di prodotti sul mercato; i contributi di Marketing e Supply-Chain alla definizione di tali modelli sono strettamente interconnessi al tipo di partecipazione svolta nel corso del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto;</p> <p>Modelli di Marketing Modelli per la gestione delle vendite e delle campagne promozionali: necessari per la valutazione degli impatti sulle attività produttive e sul livello di magazzino; è necessario un accurato controllo da parte del Marketing nella valutazione di questi strumenti di vendita promozionali; tramite il gestionale informatico il Supply Chain ha completa visibilità su questi elementi promozionali, così da poter dimensionare opportunamente le necessità logistiche e di <i>procurement</i>.</p> <p>Sistemi informatici</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>JD Edwards Enterprise one</i>: strumento informatico gestionale utilizzato da Bonduelle per la registrazione di tutti i dati di prodotto e processo fondamentali; è lo strumento principale per creare una sintesi di tutte le informazioni scambiate tra le funzioni. Questo strumento viene utilizzato da tutti i Paesi facenti parte del Gruppo ed è interamente integrato con le informazioni operative e decisionali dell'intera organizzazione. - CRM: piattaforma ECR a disposizione dei clienti per la comunicazione delle informazioni relative ai prodotti, e trasmettere trasparenza rispetto ai processi tramite cui sono ottenuti. La trasparenza è uno degli elementi più importanti nella gestione di una politica di sostenibilità; questo strumento ha favorito da un lato una relazione

	<p>intra-aziendale a molti punti, per cui la Logistica si arricchisce con informazioni provenienti dal Marketing; d'altra parte si favorisce anche la creazione di una relazione inter-aziendale tra clienti³⁷ e industria, che prevede molti punti di contatto, in quanto vede il coinvolgimento non solo della Logistica, che si occupa direttamente della rifornimento presso i clienti, ma anche del Marketing con le informazioni relative ai prodotti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piattaforma di Condivisione: un progetto in via di sviluppo, che vede il contemporaneo coinvolgimento di Marketing e Supply Chain, è relativo alla creazione di una piattaforma informativa globale, condivisa da tutti i Paesi del Gruppo, che contenga tutti i dati relativi a prodotti ed etichette, disponibile per la facilitazione di tutti i processi dell'organizzazione.
Allineamento delle attività	<p>Demand chain management Vengono svolte attività di gestione della domanda per poter rispondere in maniera coerente alla particolarità del prodotto trattato. Si rimanda al paragrafo 6.1.4 per la valutazione delle necessità di scambio informativo in questo senso;</p> <p>Benchmarking Necessario strumento per la valutazione delle opportunità inesplorate sul mercato, e l'individuazione di eventuali best practices; è uno strumento tipicamente utilizzato dal Marketing, che poi suggerisce eventuali informazioni di carattere strategico alle altre funzioni.</p>
Accountability	<p>Company Sustainability Reports Il perseguimento di obiettivi di sostenibilità spinge l'impresa a cristallizzare i risultati ottenuti all'interno di report standard quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Global Reporting Initiative - Company Sustainability Report: <i>review</i> annuale relativo ai progressi di Bonduelle in ambito sostenibile, che richiede l'apporto informativo di tutte le funzioni coinvolte così da creare una sintesi coerente e comprensibile; ogni anno viene effettuato un confronto rispetto ai risultati dell'anno precedente, così da dare maggior rilievo ai progressi raggiunti. <p>Sostenibilità e supporto decisionale Adeguamento dei processi alle certificazioni ISO che interessano i siti produttivi; il Supply Chain gestisce i prodotti in maniera conforme a queste direttive e trasmette i risultati al Marketing, il quale si preoccupa di effettuare una comunicazione opportuna.</p>
Collaborazione ed integrazione	<p>Collaborazione Declinazione degli obiettivi aziendali a livello delle singole funzioni: l'Azienda si sta impegnando nel applicare il Regolamento (UE) n. 1169/2011, che semplifica la normativa in materia di etichettatura dei prodotti alimentari, imponendo al tempo stesso un'etichettatura chiara, comprensibile e leggibile. Questa attività comporta necessariamente una revisione del packaging dei propri prodotti; solo tramite il coordinamento tra le seguenti funzioni è possibile evitare gli sprechi: il Marketing, per quanto riguarda la commercializzazione, oltre che l'aspetto di immagine del prodotto; il Supply Chain Management per quanto riguarda la gestione degli ordini per i nuovi materiali imballaggio e/o etichettatura e per la gestione degli stock di prodotto finito e componenti che ancora non rispettano la nuova normativa sull'etichettatura. Queste due funzioni si integrano anche per la mobilitazione di prodotto, dove le scelte devono essere prese in modo coerente con la strategia di marketing e con le attività logistiche effettuate. Forte attenzione ai costi e all'efficienza che porta le funzioni a ricercare una</p>

³⁷ Che per Bonduelle sono i rappresentanti della GDO.

	<p>continua collaborazione; l'analisi del processo di SNP esemplifica bene tale concetto, poiché nel corso del progetto le parti interagiscono molto soprattutto in merito alla valutazione dei costi.</p> <p>Integrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condivisione delle risorse informatiche: si rimanda agli strumenti informatici quali il gestionale <i>JD Edwards</i>, la piattaforma ECR e la nuova piattaforma per la condivisione delle informazioni sui prodotti; - Sfruttamento di team-cross-funzionali; - Figure di integrazione: <i>project manager</i> per la gestione di progetti particolari, in particolare nell'ambito dello sviluppo di nuovo prodotto; <p>Information sharing</p> <p>Informazioni scambiate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Magazzino e livello delle scorte - Piani di produzione - Dati di domanda - Richieste del mercato - Possibilità di sourcing <p>Politiche di information sharing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendor Managed Inventory: visibilità necessaria a Marketing per la gestione della domanda e Supply Chain per l'ottimizzazione dei flussi e dei costi; - Quick response manufacturing: Just in Time³⁸ - Produttore/Supplier: coinvolgimento del fornitore per il raggiungimento di particolari obiettivi nell'ambito della sostenibilità (riduzione dell'uso di materiali plastici); - Produttore/Retailer: integrazione delle informazioni relative alle richieste dei retailer in termini di prodotto; - Produttore/Third parties logistic: integrazione delle informazioni relative alle necessità distributive rispetto alla domanda. <p>Information sharing come tecnologia di supporto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strumenti informatici di gestione del magazzino - Pianificazione informatizzata della produzione <p>Knowledge management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corsi di formazione rivolti a tutti i dipendenti e legati al tema della sostenibilità, in maniera tale che esso sia un prerequisito nella gestione del lavoro quotidiano; - Struttura e cultura organizzativa: cristallizzazione dei principi fondanti la cultura Bonduelle, così che possano costituire un riferimento saldo per i dipendenti; - Processo: innovazione di processo, re-engineering, per miglioramento continuo e radicale gestiti in maniera condivisa, così da poter sfruttare le competenze delle diverse aree funzionali; - Aspetti tecnologici: mappe concettuali, database per la registrazione di informazioni cruciali, supporti decisionali informatici, strumenti diffusione della conoscenza che si traducono in una modulistica predefinita per il passaggio di comunicazioni tra le diverse aree funzionali.
Supply Chain design	<p>Quick response</p> <p>Tecnica sfruttata per la gestione della catena di fornitura del Fresco, che segue logiche di mercato definibili "A per B"³⁹.</p>

Tabella 20 - Bonduelle - Strumenti di integrazione

³⁸ Si applica prevalentemente alla categoria Fresco.

³⁹ Con questo termine si fa riferimento a una logica produttiva e distributiva che opera oggi per domani, data l'estrema deperibilità dei prodotti.

6.1.5 Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Per approfondire ulteriormente il tema dell'integrazione è stato utile analizzare un caso di studio che riguarda il processo di Sviluppo di Nuovo Prodotto esaminato all'interno delle attività dell'azienda Bonduelle; è importante, per la natura dei prodotti, distinguere tra la categoria Fresco e la categoria Bell, per questo sarà fatto un esempio reale per entrambe le tipologie di prodotto.

La filosofia di sviluppo sostenibile del Gruppo Bonduelle è realmente a 360 gradi, nel senso che oltre a essere caratterizzata da innovazione tecnologica di processo e applicazione di soluzioni che ottimizzino i consumi energetici e la logistica, è anche innovazione concreta di prodotto. Si possono citare come esempio in tal senso la confezione eco-friendly di *Agita & Gusta* che, grazie ai cambiamenti introdotti nel suo processo di produzione, consente un taglio delle emissioni di anidride carbonica del 40% rispetto alla versione precedente, e la linea di conserve *Cuore di Raccolto*, dove il processo di cottura a vapore delle verdure permette di ridurre il liquido di governo nelle lattine, rendendole più leggere e facilmente trasportabili (+25% di prodotto trasportato, a parità di numero di viaggi).

6.1.5.1 Divisione Fresco – Caso di studio: Agita & Gusta

Agita & Gusta Bonduelle è l'innovativa linea di insalate pronte in quattro semplici mosse, da gustare ovunque e in qualsiasi momento, grazie al pratico pack che include condimento, forchetta e tovagliolo.

Per l'azienda questa rivisitazione di prodotto è stata un vero e proprio progetto di sostenibilità. Sebbene l'obiettivo dichiarato non fosse il lancio di un nuovo prodotto, ma la creazione di un packaging nuovo che riducesse la quantità di plastica necessaria rispetto al precedente, si riscontra un cambiamento del layout dell'intera offerta di prodotto, poiché fornisce un'immagine di innovazione sostenibile a livello azienda.

La richiesta di ridurre il materiale plastico delle confezioni arriva indirettamente dai consumatori; infatti mostrare una confezione ecologica, che abbia il minimo impatto sull'ambiente, rende i consumatori concretamente più disposti all'acquisto mentre con la soluzione precedente risultavano disturbati dalla troppa plastica "sprecata".

Meno peso e meno plastica sono stati raggiunti grazie al coinvolgimento attivo del fornitore, con un impegno rilevante della funzione **Acquisti**. L'ente indipendente DNV, Det Norske Veritas, ha condotto l'analisi e la quantificazione delle emissioni di gas a effetto serra (GHG), in accordo con gli standard internazionali ISO 14064⁴⁰ e PAS 2050⁴¹, ed ha misurato la

⁴⁰ ISO 14064 è la norma di riferimento per il monitoraggio e la misurazione delle emissioni di gas serra

⁴¹ PAS 2050 definisce i criteri per la Valutazione del Ciclo di Vita (LCA).

*carboon footprint*⁴², che ha chiaramente evidenziato le migliori prestazioni ambientali⁴³ della nuova confezione.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Di seguito viene proposto lo schema di riferimento per lo sviluppo di un nuovo prodotto, nell'ambito dei prodotti del fresco; vengono messe in evidenza le attività svolte, i processi di validazione e le funzioni coinvolte.

L'obiettivo del **Marketing** è il lancio continuo di nuovi prodotti, e per farlo si segue un flusso ideale; nell'ambito del fresco l'input deriva dall'individuazione dell'esigenza di nuovi prodotti, ricavata dall'analisi dei dati e dei consumatori. Talvolta può essere che l'esigenza derivi da richieste di sostegno o sviluppo dai propri clienti (GDO).

Il **Product manager** e l'**R&D** pensano a tutti gli aspetti legati al prodotto, di cosa si tratta, come realizzarlo, dalle materie prime al packaging. Il Marketing crea una Scheda Prodotto che espliciti le esigenze del mercato e che raccolga tutte le informazioni legate al prodotto, comprese le certificazioni per rispondere agli standard IFS⁴⁴.

Quando il *concept* di prodotto è finalizzato si procede con il test del prodotto. Il prodotto deve essere validato da due reparti: il reparto **Agro**nomico fornisce l'approvazione in merito alla disponibilità delle materie prime, alla disponibilità di *procurement* e di reperibilità. L'**Industria** gestisce tutto ciò che intercorre tra materia prima e prodotto finito; effettua investimenti e pianifica gli interventi ed infine, fa stime di costo per l'ipotetico conto economico di prodotto. La sua approvazione riguarda la fattibilità di sviluppo, l'industrializzazione e la processabilità del prodotto.

A seguito di queste valutazioni si arriva al completamento del prodotto; da parte della **Qualità** deve avvenire a questo punto l'attività di validazione, per verificare la *shelf life* ed ciclo di vita del nuovo prodotto, infatti accade spesso che il processo termina in questa fase poiché ad esempio il nuovo prodotto non arriva al quarto giorno di scadenza. L'output di questo processo di validazione da parte della Qualità è la valutazione della possibilità di lancio del prodotto.

Gli altri processi prima venivano coinvolte solo a livello informativo, a questo punto entrano nel vero e proprio processo. La **Logistica** deve generare i codici legati al prodotto, fare modifiche a livello prodotto in merito alla conservazione ed al trasporto. Il codice creato serve per codificare e diffondere il nuovo prodotto nei cataloghi e la logistica si occupa di gestire tutte le informazioni legate ai codici di prodotto.

⁴² La *carboon footprint* si identifica con la misurazione delle emissioni di CO₂ generate dai processi di produzione e distribuzione del prodotto, in questo caso della nuova vaschetta.

⁴³ Totale riduzione emissioni di CO₂/anno = 313,67 t/anno.

⁴⁴ IFS, International Food Standard, è uno standard unificato di sicurezza della qualità valido per tutti i prodotti alimentari.

Per prendere le decisioni lungo il flusso esiste il Comitato Nuovi Prodotto, in cui tutte le funzioni si riuniscono per prendere le decisioni. L'output di ogni meeting è un *Report* che tiene traccia di tutti gli sviluppi; fino ad arrivare alla redazione della Scheda Finale di Prodotto, che contiene tutte le caratteristiche specifiche del prodotto in oggetto.

6.1.5.2 Divisione Bell – Caso di studio: Cuore di raccolto

Cuore di raccolto, verdure in conserva cotte al vapore.

Il lancio della linea *Cuore di raccolto* ha impatto sulla qualità, la nutrizione e le risorse naturali. Infatti, la cottura a vapore ideata da Bonduelle è unica nel mercato delle conserve vegetali in quanto, grazie all'equilibrio tra sottovuoto e temperatura di cottura, studiato *ad hoc* per ciascuna verdura, permette di preservare al meglio il gusto e le qualità nutrizionali delle verdure. La tecnologia al vapore consente di ridurre il liquido di governo contenuto all'interno delle lattine. I nuovi prodotti al vapore sono dunque più leggeri e permettono di organizzare carichi di trasporto più completi. I numeri mostrano che a parità di numero di viaggi si riesce a trasportare il 25% in più di prodotto rispetto alle lattine tradizionali e per 10.000 tonnellate di lattine al vapore si ha una riduzione di 76 tonnellate di emissione di CO₂.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Il processo parte da un'idea, un *insight* più o meno indicato dal mercato, dallo sfruttamento di potenzialità offerte dal mondo esterno.

Nella fase di pre-stadio il **Marketing** effettua uno studio, per capire se quanto richiesto dai clienti, scoperto con ricerche di mercato, esplorazioni, *benchmarking* rispetto al mercato, ha effettive potenzialità.

A questo punto avviene il primo briefing, volto a redigere l'*Innovation Project Plan* - IPP - cioè un documento che al suo interno è suddiviso in diverse sezioni, le quali definiscono tutti gli aspetti di contorno, gli obiettivi, i punti di interesse, il target, le guideline, le necessità ed i rischi di prodotto.

Si entra poi nel dettaglio e si chiedono alla R&D i dettagli come il prezzo, il costo, il packaging e gli obiettivi di guadagno. Infine si conclude con un briefing con il dipartimento **R&D**⁴⁵ dove i *Project Leader* comunicano alla R&D i vincoli entro cui essa deve stare durante la fase di ricerca.

Fino a queste fasi si è lavorato in laboratorio, si procede ora con lo sviluppo vero e proprio del prodotto (*Mix Devt*): la messa in pratica delle indicazioni date. Durante questa fase tendenzialmente si modificano le scelte fatte, per questo è necessario un aggiornamento del *brief* IPP che diventa definitivo e permette di fare considerazioni di industrializzazione.

⁴⁵ La funzione R&D è un polo centralizzato in Francia che presta servizio a tutti gli altri Paesi. In ogni area geografica ci sono dei Project Leader che gestiscono il rapporto con il polo R&D.

Si entra nella fase di industrializzazione, ed è necessario un coinvolgimento della **Supply Chain**, affinché essa sia messa a conoscenza del prodotto, dei quantitativi produttivi e delle specifiche di pallettizzazione. L'informazione più rilevante da scambiare è quella relativa ai volumi, infatti, a differenza del fresco, dove si processano i dati velocemente e quindi si può aggiustare man mano tutta la previsione, in questo caso si produce a campagne. Per la produzione a campagne nei mesi di stagione si raccoglie, produce e stocca quantitativi per soddisfare l'esigenza di tutti i Paesi serviti per l'intero anno solare. In queste condizioni le previsioni devono essere molto accurate, per ciò la funzione Supply Chain deve essere ben informata e coinvolta in questo punto dello sviluppo.

L'output delle precedenti fasi è la definizione del *Produce Launch Plan* (PLP): un piano più accurato rispetto ai precedenti che considera costi specifici e considerazioni logistiche. Nel campo della **Logistica** sono contemplate anche le scelte di trasporto, le decisioni operative sull'origine e sulle destinazioni da servire, il tutto dopo aver scelto a livello strategico i paesi da aggredire.

Seguono le tre fasi conclusive di *pre-launch*, lancio effettivo e *post-launch*. In primo luogo si testa con dei campioni sul mercato se il prodotto necessita di piccole modifiche e si valuta il grado di apprezzamento, se non vengono riscontrati problemi si passa all'effettiva commercializzazione del prodotto ed infine, dopo determinati periodi di tempo si effettuano le verifiche per valutare l'andamento del prodotto a seguito del lancio.

6.1.6 Considerazioni finali

A seguito dell'analisi del caso di studio Bonduelle è importante effettuare alcune considerazioni di sintesi, volte a osservare come l'azienda risponda ai punti di interesse principali di questo lavoro di tesi.

In merito all'approccio di sostenibilità adottato dall'impresa, l'impegno è sicuramente completo di un'ampia varietà di pratiche, che rispondono a obiettivi e pressioni diversi tra di loro, perché derivanti non solo dal mercato ma anche dalle dinamiche del settore in cui opera. Pur essendo una multinazionale di grandi dimensioni, il *top management* è direttamente coinvolto nello sviluppo della strategia sostenibile, che viene declinata in maniera opportuna a livello dei singoli paesi in cui opera. Recentemente l'azienda ha reso pubblica la sua Corporate Social Responsibility, mostrando chiaramente quali sono i risultati raggiunti sia in termini di impatto ambientale sia di responsabilità sociale. *“Nonostante la forte attenzione portata a queste tematiche la percezione dei consumatori è ancora piuttosto distaccata, per il fatto che nel settore agro-alimentare tutto ciò che è sostenibile è visto come un obbligo per l'impresa e non si comprende lo sforzo che si nasconde dietro questo tipo di impegno [..]”* afferma il Dott. Christian Riva, responsabile di Marketing per la categoria Bell. L'azienda ha giocato un ruolo pionieristico nell'implementare azioni di sostenibilità rispetto alle sue dirette concorrenti, avendole precedute nel tempo; tuttavia queste azioni in passato non sono state supportate da un'adeguata attività comunicativa, che veicolasse il messaggio di sostenibilità di Bonduelle differenziandola dai suoi competitor. Tale scelta è stata dettata da considerazioni

puramente economiche, poiché l'impresa riteneva il mercato ancora troppo immaturo per recepire l'importanza di queste tematiche, quindi sarebbe dovuta andare incontro a investimenti promozionali non ripagabili da un equiparabile aumento delle vendite.

In questo senso è possibile quindi ravvisare un lieve disallineamento tra Marketing e Supply Chain, poiché Bonduelle promuove sul mercato meno di quanto venga effettivamente svolto in ambito sostenibile, concentrando buona parte della comunicazione sostenibile al solo livello corporate. Tale disallineamento è giustificabile solo alla luce della difficoltà di veicolare sul mercato il messaggio di sostenibilità più opportuno, perché infatti analizzando le modalità di interazione tra le due funzioni è stato possibile verificare che molti sono gli strumenti messi in campo in senso collaborativo e di integrazione. Focalizzando l'attenzione sul Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto è stato possibile individuare i punti di contatto principali tra le due funzioni, e come questi siano fortemente legati a considerazioni di stampo sostenibile. Il caso *Agita & Gusta* rappresenta un chiaro esempio di come l'azienda sia stata capace di trasformare un'esigenza dei suoi consumatori in merito al packaging del prodotto in una nuova opportunità di implementare azioni sostenibili.

6.2 Saponificio Gianasso

6.2.1 Descrizione dell'Azienda

L'Azienda nasce negli anni '60 come laboratorio artigiano che produce sapone solido per le piccole realtà liguri quali oleifici e frantoi. Negli anni successivi c'è stata una graduale introduzione di aziende del settore erboristico tra i clienti; con l'acquisizione da parte di una compagnia del commercio, con due generazioni di esperienza nella vendita di prodotti per la detergenza ed una competenza specifica nella vendita alla grande distribuzione ed a negozi di dettaglio specializzato, l'azienda è cresciuta considerevolmente cambiando il suo assetto societario e sfruttando tutte le opportunità di evoluzione. L'estensione dell'offerta alla **GDO**, che ora riguarda il 99% delle quote di vendita, è avvenuta a seguito di un accurato impegno per mantenere evidente l'artigianalità dell'offerta e la naturalità degli ingredienti.

Il lavoro progettuale per costruire il *brand* ed il modello organizzativo con cui proporsi al mercato è completamente basato sugli elementi distintivi connaturati alla produzione storica di sapone artigianale: biodegradabilità al 100%, naturalità certificata degli ingredienti, alta qualità garantita in tutta la filiera produttiva.

I *brand* commercializzati sono due: "I Provenzali" e "Floralia". Il catalogo conta 15 linee e 117 referenze. Oltre al prodotto base storico, la saponetta, sono presenti linee cosmetiche con prodotti per la cura dei capelli, del viso e del corpo, cui si aggiungono le specialità, come i prodotti a base di argan e la linea per la cura della casa. La realizzazione dei prodotti segue metodi naturali, con ingredienti privi di tensioattivi, petrolchimici e con un concetto di attenzione alla qualità che arriva fino al packaging 100% riciclato e attenzione agli inchiostri ed alle colle del confezionamento. Alla base di tutto questo, vi è la volontà di mettere in pratica il *Codice Etico* dell'Azienda, che rappresenta la sintesi del loro *core business* sia dal punto di

vista pratico come azienda, sia dal punto di vista ideologico, dato che rappresenta effettivamente l'identità del Saponificio Gianasso.

Ad oggi l'Impresa si presenta con una **struttura** di 7000 mq e ricava 14 milioni di euro di fatturato, impiegando una ventina di dipendenti. L'Azienda persegue un'ottica di continua crescita, tiene conto di ogni nuova possibilità, nel rispetto dei valori che la rendono fortemente riconoscibile.

Gli **spazi produttivi** di Saponificio Gianasso si dividono in due aree: l'area saponi solidi e l'area "liquidi". La prima area è considerata in un certo senso il "cuore" dell'azienda, poiché rappresenta le origini dell'attività; questo reparto ha subito negli anni numerose implementazioni tecniche che ne consentono un'alta potenzialità produttiva pur mantenendo immutate le metodologie di lavorazione, che determinano la qualità e l'artigianalità del sapone. I numeri del Saponificio per l'area saponi solidi sono: 500 tonnellate di materia prima lavorata all'anno; 3 milioni di pezzi prodotti all'anno e 3 tonnellate di sfridi all'anno completamente riusati allo scopo di eliminare totalmente gli scarti e le perdite. Le zone di produzione e confezionamento dei liquidi sono piuttosto innovative, ciò permette all'azienda di sfruttare le più ampie possibilità produttive e formulative; l'area liquidi lavora 250.000 kg di materia prima ogni anno e produce 1 milione e 300 mila pezzi all'anno.

6.2.2 La sostenibilità per Saponificio Gianasso

La forte attenzione di Saponificio Gianasso verso i temi di sostenibilità economica, sociale ed ambientale è strettamente connessa alla storia dell'azienda, le scelte prese quindici anni fa in questi termini non erano strategiche, ma piuttosto *intuizioni* a proposito dell'opinione pubblica che andava verso una certa direzione ed inoltre rispecchiavano una propensione di tipo personale dei fondatori.

Fin dall'origine sono state combinate competenze commerciali, trasversali nel mondo del *mass market*, della grande distribuzione e dei canali di dettaglio, con un elevatissimo *know-how* produttivo artigianale; ciò ha portato l'Azienda a porre elevata attenzione alla qualità, come le aziende artigianali, ma adottando politiche commerciali più adatte ad affrontare i mercati odierni. Questa combinazione è partita dal cuore dell'azienda ed è divenuta immediatamente un valore distintivo per essa. Nonostante l'artigianalità potesse essere vista come un punto negativo nel settore della grande distribuzione, che solitamente richiede notevoli ritmi di lavorazione, l'Azienda si è voluta proporre in antitesi; ha da subito lavorato sulla formulazione così da capire quali elementi potessero avere un riscontro positivo da parte del pubblico.

Dalle esperienze passate Saponificio Gianasso ha capito che il suo *know-how* doveva essere spinto ulteriormente, poiché già il laboratorio originario usava materie prime di origine vegetale, oli ed essenze, ma ha sentito la necessità di far leva maggiormente su questi elementi. Da quel momento sono state subito eliminate una serie di materie prime non conformi alla politica aziendale, quindi tutto ciò che era di origine animale e petrolchimica, che l'azienda prima usava poiché apprezzate dai clienti che fino ad allora non avevano ancora

manifestato preferenze sulla naturalità dei prodotti. Le considerazioni ulteriori sono state rivolte alle confezioni, ponendosi l'obiettivo di ridurre al minimo il materiale plastico e scegliendo materiali perlomeno riciclabili.

Partendo dall'origine è semplice capire perché oggi Saponificio Gianasso ha fatto di tutti gli elementi legati alla sostenibilità l'*orientamento strategico* dell'Azienda. Questo passaggio è avvenuto in maniera graduale e ha coinvolto sempre più da vicino la formulazione del prodotto, il packaging, la modalità attraverso la quale esso viene costruito e l'ambiente di lavoro fino a che non si è arrivati a definire delle *linee guida*, piuttosto semplici ma che davano un confine netto alle modalità di lavorare e produrre. Infine, l'azienda si è trovata ad affrontare un passo molto importante per sé stessa: la formalizzazione del proprio percorso nel *Codice Etico*, che rappresenta una sintesi e una razionalizzazione del proprio modo di operare nell'ottica di quattro macro ambiti e spinge l'Azienda a lavorare in termini di prospettive per il futuro. Gli ambiti della sostenibilità applicata per Saponificio Gianasso sono le Persone, il Mercato, l'Ambiente ed il Territorio.

6.2.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Sustainable product image	Lo sviluppo di prodotto segue una chiara linea guida: <i>la creazione di linee di prodotti cosmetici realmente naturali ed ecologici</i> . L'immagine di prodotto deve rappresentare chiaramente questa filosofia e valorizzare l'identità artigiana come caratterizzante e distintiva delle produzioni.
Sustainable promotion	Per la promozione del prodotto si fa leva sulla caratteristica peculiare dello stesso: cosmetico biologico certificato, oltre che sulle materie prime usate nella produzione: <ul style="list-style-type: none"> - Materie prime 100% naturali o di origine naturale; - 100% biodegradabili; - Certificate biologiche; - Provenienti da fonti rinnovabili.
Sustainable branding	L'Azienda per presentarsi al mercato ha creato due brand, <i>I Provenzali</i> e <i>Floralia</i> . Il primo destinato al presidio dei punti vendita della grande distribuzione organizzata, il secondo con la mission di rappresentare un'alternativa nel mondo più elitario delle profumerie e delle erboristerie. Alla base dei due brand sta l'idea imprenditoriale di diventare l'interlocutore più accreditato e di riferimento nel mercato del naturale.
Comunicazione equa degli attributi di prodotto	Fin da subito l'Azienda ha applicato una politica commerciale che prevede l'applicazione di un prezzo "mass" a prodotti di natura artigiana e dalla formulazione naturale. Il successo dell'impresa, infatti, si basa sulla capacità di offrire al pubblico prodotti di altissima qualità ad un prezzo accessibile.
Environmental Management Systems	L'impegno di Saponificio Gianasso nella difesa dell'ambiente è verificato tramite la certificazione ISO 14001 - 2004, effettuata da un ente di terza parte. Il sistema è stato fortemente integrato nel <i>Sistema Qualità</i> aziendale che era preesistente in Azienda. In questi termini la Società ha costruito un sistema di procedure atte al controllo continuo su ogni aspetto delle attività aziendali. Lo scopo è quello di tendere al costante miglioramento dei livelli qualitativi dei processi, al fine di garantire la massima qualità dei prodotti, la massima efficienza nei servizi e l'ottimizzazione di processo per la massima competitività. Il sistema di procedure è stato certificato secondo lo Standard ISO9001 - 2008. L'Azienda si adegua agli Standard ISO 22716 - 2008 in merito alla produzione dei prodotti cosmetici. L'Organizzazione aderisce volontariamente al sistema comunitario di ecogestione ed audit, Regolamento EMAS, che consente alle imprese di valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni pertinenti.

Green Marketing operativo	<p>Per quanto riguarda la leva <i>comunicazione</i> del marketing mix, di seguito sono esaminati tutti gli aspetti di promozione attuati dal Saponificio.</p> <p>La comunicazione trade è fondamentale per portare avanti l'ambizioso obiettivo far arrivare la Cosmesi naturale in un mercato moderno come la GDO, che risulta presidiato esclusivamente da prodotti high-tech e sostanzialmente omologati. La divisione aziendale volta al trade Marketing deve garantire propositività e customizzazione ai clienti della distribuzione; deve inoltre assicurarsi che nello scenario del mass market il brand "I Provenzali" rimanga coerente con gli stessi valori che la rendono unica.</p> <p>La comunicazione interna verso il proprio personale avviene attraverso la diffusione del Codice Etico sia in maniera cartacea che tramite il sito internet aziendale.</p> <p>La comunicazione verso i clienti finali punta alla trasparenza. Le procedure aziendali richiedono al Servizio Qualità di raccogliere certificati di analisi, che documentino la qualità e le caratteristiche intrinseche delle materie prime utilizzate. I documenti sono disponibili sul sito aziendale e per ciascun prodotto inserendo il numero di lotto è possibile leggerne la composizione. Nel certificato on line è facilitata la lettura e la comprensione dei dati, grazie alla presenza dei valori minimi e massimi di riferimento per ciascun componente. L'Azienda sostiene un dialogo diretto con i consumatori privilegiando i nuovi canali interattivi, dal web ai social network; quando le informazioni scritte non bastano attraverso il Servizio Consumatori si risponde a domande, richieste, suggerimenti e sollecitazioni derivanti dal numero verde disponibile per i propri consumatori.</p> <p>Seguono ora considerazioni sulla leva <i>packaging</i> del marketing mix: Saponificio Gianasso applica uno sforzo continuo nella ricerca di materiali riciclabili e a loro volta derivati dal riciclo di plastica e vetro, carte e cartoncini derivanti da legno proveniente da foreste gestite in maniera responsabile. Da anni l'azienda adotta solo carte e cartoncini certificati FSC⁴⁶ e intrapreso un percorso che porta verso la realizzazione dei propri flaconi con plastiche riciclate post-industriali o post-consumer, cioè6 derivanti dalla raccolta differenziata.</p>
Analisi intenzioni di acquisto sostenibili	<p>Ascolto diretto dei consumatori tramite mail, telefonate e questionari per poter capire al meglio le esigenze del mercato. Ad esempio da queste indagini è nata l'esigenza di effettuare un restyling della linea classica <i>Mandorle Dolci - I Provenzali</i>.</p>
Brand commitment	<p>Saponificio Gianasso ha scelto di operare in una nicchia di mercato, ora la sfida consiste nella fidelizzazione della clientela, non solo attraverso il canale ufficiale del servizio consumatori, ma con lo studio di iniziative sempre nuove e coerenti, che mettano in luce non solo il prodotto, ma anche la filosofia aziendale che lo accompagna.</p>
Progettazione sistemi prodotto eco-efficienti	<p>Il Saponificio ha adottato tecniche di progettazione fortemente orientate all'eco-efficienza, il proprio sistema prodotti soddisfa pienamente le richieste di sostenibilità derivanti dai clienti.</p>
Green marketing strategico	<p>Il Marketing nell'organizzazione del Saponificio Gianasso ha un ruolo strategico, è associato all'Ufficio Acquisti ed è gestito dal socio cofondatore dell'Azienda, Paolo Bassetti. Questa funzione non si occupa solo di approvvigionamento delle materie prime e di progettazione di Marketing, ma anche di programmazione della produzione interna e fornisce input alle funzioni di Produzione e Tecnica. Il Marketing svolge in questa realtà il ruolo di integratore di funzioni.</p>
Costruzione corporate reputation	<p>La filosofia aziendale orientata alla sostenibilità dei processi ed alla naturalità dei prodotti, è integrata nell'intera azienda e rientra nel proprio core business.</p>
Corporate social responsibility	<p>Il <i>Codice Etico</i> è lo strumento di responsabilità sociale usato dall'Impresa per rendere espliciti i propri principi etici e i valori fortemente radicati nell'organizzazione. Saponificio Gianasso esprime come propri principi etici i seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Responsabilità</i>: l'Azienda si impegna a considerare le conseguenze delle

⁴⁶ La certificazione ecologica per il legno: FSC, da Forest Stewardship Council, attesta che il materiale provenga da una fonte che gestisce in maniera sostenibile le foreste.

	<p>proprie scelte imprenditoriali, prestando attenzione all'equilibrio tra gli elementi di natura economica, sociale ed ambientale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sostenibilita</i>: l'Azienda si impegna a programmare uno sviluppo delle proprie attività volto a valorizzare le risorse naturali e preservare l'ambiente per le generazioni future; - <i>Integrità</i>: la correttezza, la lealtà e l'equità dei comportamenti all'interno e all'esterno dell'Impresa rappresentano le persone a tutti i livelli aziendali; - <i>Trasparenza</i>: la visibilità dei processi, delle procedure e le assunzioni di fondo che permeano le scelte aziendali sono visibili in modo chiaro e completo a tutti gli interlocutori dell'azienda; - <i>Accuratezza</i>: l'azienda segue un'ottica di miglioramento continuo e nel lavoro come fonte di soddisfazione professionale.
--	--

Tabella 21 - Saponificio Gianasso - Pratiche di Green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management	
Minimizzare consumo energia	Saponificio Gianasso da sempre ha posto attenzione allo spreco, al riuso degli scarti, a porre un limite nella dissipazione delle energie e delle fonti di acqua e di calore; questo ha portato l'Impresa a rendersi il più possibile autonoma nella produzione della propria energia, utilizzando la fonte solare. L'impianto fotovoltaico attualmente installato nello stabilimento di Genova Campomorone permette di produrre quasi 90.000 kWh annui e di risparmiare emissioni di circa 50.000 kg di CO ₂ l'anno, con 350 pannelli per circa 1.500 mq di superficie.
Minimizzare consumo di materiali	Si riflette il principio di attenzione allo spreco nella raccolta industriale dei rifiuti di produzione: carta, plastica, metallo, imballaggi vari ed indumenti di lavorazione. Nel nuovo stabilimento è presente un sistema di raccolta capace di fare confluire tutte le acque reflue di produzione in apposite cisterne, che vengono poi smaltite separatamente evitando così ogni possibile contaminazione.
Governance sostenibile	La governance sostenibile di Saponificio Gianasso richiama tutte le attività di impegno in ambito sociale e ambientale, esplicitandole attraverso il Codice Etico, che viene trasmesso internamente ed esternamente ai partner dell'impresa, ma anche attraverso il sito dell'azienda così da mettere tali informazioni a disposizione dei consumatori.
Minimizzare la tossicità delle risorse	L'azienda persegue lo scopo di garantire la sicurezza dei propri cosmetici e mira a tale scopo già dalla selezione di materie prime esclusivamente delicate, naturali, di origine vegetale e biodegradabili. Tutti i prodotti finiti sono in seguito sottoposti ad un insieme di analisi, chiamato <i>Controllo Salute e Natura</i> , il quale include la verifica di filiera sulle materie prime, nonché Attestati di Sicurezza e Test di Laboratorio volti alla minimizzazione dei fenomeni allergici. Di seguito l'elenco di test che vengono mostrati in modo trasparente al pubblico tramite chiari simboli: <ul style="list-style-type: none"> - Prodotti dermatologicamente testati; - Prodotti privi di tensioattivi petrolchimici; - Prodotti sicuri per palpebre e contorno occhi; - Prodotti testati ai metalli pesanti; - Prodotti privi di allergeni; - Prodotti testati al glutine.
Green logistics	L'attività di trasporto è gestita dall'unità logistica di Genova Borzoli e lavora in partnership con Saponificio Gianasso, in quanto risulta attrezzata per l'immagazzinamento della cartotecnica e dei prodotti utili alla realizzazione di confezioni speciali, nonché per la loro preparazione e riempimento. L'Azienda punta alla realizzazione dei trasporti anche perseguendo lo scopo dell'abbattimento del traffico su gomma, ottimizzando i tragitti dei trasportatori, organizzando l'evasione delle merci così che ogni singolo convoglio possa viaggiare a pieno carico.
Biocompatibilità delle risorse	Le pratiche di produzione adoperate hanno permesso di ottenere la certificazione secondo lo Standard CCPB, per i <i>cosmetici biologici certificati</i> . Di seguito sono indicati gli obiettivi raggiunti: <ul style="list-style-type: none"> - Materie prime 100% naturali o di origine naturale;

	<ul style="list-style-type: none"> - 95% delle materie prime naturali certificate bio; - Non utilizzo di sostanze OGM; - Utilizzo di soli conservanti 100% naturali; - Impiego di soli profumi 100% naturali.
Integrazione degli stakeholder	<p>I <i>fornitori</i> per Saponificio Gianasso non sono semplicemente venditori di materie prime, ma sono realmente partner con cui lavorare allo studio continuo di materiali e combinazioni, per prodotti sempre nuovi, che colgano le aspettative e soddisfino le necessità dei consumatori più attenti. Per mantenere fede ai propri principi l'Organizzazione definisce ed esplicita essa stessa le caratteristiche dei prodotti da realizzare, anche presso i terzisti o fornitori di lavorazione, che devono seguire gli enunciati delle <i>Linee Guida per lo Studio di un Prodotto</i> fornite da Saponificio Gianasso. L'Azienda predilige forniture a chilometro zero, sceglie fornitori vicini per poter facilitare i rapporti di scambio, per rafforzare il territorio, ottimizzare le consegne e limitare i costi e l'inquinamento dovuti al trasporto delle merci.</p> <p>Il 99% delle quote di vendita è verso la GDO; il rapporto verso i <i>clienti</i> è orientato a soddisfare gli obiettivi di entrambe le parti, per questo Saponificio Gianasso offre ai propri clienti l'opportunità di differenziazione del business e la realizzazione di progetti di co-Marketing.</p>
Potenziamento delle risorse locali	<p>Il prodotto si contraddistingue come <i>Made in Italy</i>, non tanto per renderlo riconoscibile nei confronti del mercato estero, ma con il significato più alto di comunicare il proprio senso di appartenenza al mercato interno. Nel <i>Made in Italy</i> si riconoscono i criteri di selezione delle forniture, tra i quali da Saponificio Gianasso applica anche quello della prossimità, per portare benefici al tessuto economico locale.</p> <p>Vi sono altre occasioni di impegno sul territorio, prendendo contatti con scuole, sponsorizzando iniziative pubbliche e stringendo legami con realtà locali, che permettono di rendere l'Azienda visibile alla comunità in cui si inserisce.</p> <p>Saponificio Gianasso è stato nel 2010 cofondatore della rete <i>Etichlab</i>, associazione apolitica e apartitica che riunisce aziende in cammino verso la sostenibilità. L'obiettivo di questo laboratorio sperimentale è la diffusione sul territorio ligure della cultura della Responsabilità Sociale delle imprese attraverso la sperimentazione e condivisione di buone pratiche, la promozione del dialogo tra imprese e tra istituzioni di imprese.</p>
Sviluppare competenze	<p>Esiste un Programma Formativo Interno che a partire dalla selezione delle risorse umane, favorisce percorsi di crescita professionale verso tutti i collaboratori, esterni ed interni.</p>
Coinvolgimento top management	<p>I soci fondatori, Paolo Bassetti e Luca Barbato, hanno ruoli attivi nell'organigramma aziendale, rispettivamente: Direttore Marketing e Acquisti, Direttore Commerciale e Vendite. L'orientamento alla sostenibilità rappresenta la visione dei due fondatori, che hanno posto attenzione alla comunità ed all'ambiente fin dalla fine degli anni '90, anni in cui l'azienda si affermò la propria proposta commerciale, creando una propria identità, riconoscibile dal mercato.</p>
Social equity	<p>Saponificio Gianasso è attivo in grandi progetti ambientali e di sensibilizzazione etica. Per essere parte attiva di tali sistemi i propri partner effettuano un controllo sull'operato dell'azienda, seguendo un vero e proprio iter certificativo. I progetti che impegnano costantemente l'Azienda sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saponificio Gianasso dal 2004 sostiene i progetti WWF ed esso entra in merito alle politiche sia formulative che ambientali dell'Azienda, promuovendo l'adesione della stessa a specifiche campagne il cui scopo è l'abbandono di determinate materie prime o l'adozione di specifici processi produttivi o comportamentali; - La collaborazione con LAV, Lega Anti Vivisezione, è iniziata nel 2003; l'intera filiera di produzione, dalle materie prime al prodotto finito, è certificata da ICEA (Istituto Certificazione Etica ed Ambientale); - Con l'adesione ad Impatto Zero Saponificio Gianasso si impegna, dal 2007, alla salvaguardia ed al mantenimento di migliaia di metri quadri di aree boschive nel mondo, compensando così totalmente le proprie emissioni

	<p>di anidride carbonica con la creazione di nuove foreste.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Azienda acquista il 100% di Energia Verde, che assicura un consumo di energia elettrica derivante da fonti rinnovabili, anche per l'eventuale fabbisogno energetico eccedente all'impianto fotovoltaico aziendale.
--	--

Tabella 22 - Saponificio Gianasso - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.2.4 L'interfaccia Marketing – Supply Chain per Saponificio Gianasso

Una volta chiarito il quadro di riferimento in cui si inserisce la strategia di sostenibilità di Saponificio Gianasso, si è passati alla valutazione delle pratiche di integrazione che interessano il Marketing e il Supply Chain. Per questo caso di studio la valutazione di questo aspetto è risultata da un lato più immediata, poiché l'impresa ha definito e costruito negli anni un *Sistema Integrato di Gestione*, che si è tradotto nella cristallizzazione di una *Politica Integrata Qualità e Ambiente*⁴⁷; d'altra parte però la valutazione degli aspetti di integrazione per il Saponificio Gianasso risultano essere più complessi poiché non prendono in considerazione in maniera puntuale le sole funzioni di Marketing e Supply Chain, ma l'attività dell'impresa è impostata in maniera tale da richiedere uno sforzo diffuso in tutta l'organizzazione per il raggiungimento di obiettivi comuni; si ottiene quindi il coinvolgimento contemporaneo di tutte le funzioni aziendali, e questo rende più difficile isolare i punti di contatto tra Marketing e Supply Chain per analizzarli a prescindere dal contesto in cui sono inserite.

Nel seguito si procederà dunque con la presentazione del *Sistema Integrato di Gestione*, che costituisce la premessa fondamentale per lo studio di questo argomento, per poi passare alla costruzione di un quadro di riferimento che cristallizzi i punti di contatto più rilevanti tra Marketing e Supply Chain.

Saponificio Gianasso ha fatto dello sviluppo della qualità dei propri prodotti, delle competenze del capitale umano e della tutela dell'ambiente l'obiettivo centrale della propria cultura aziendale, fino al punto di estenderli ai suoi interlocutori; nel perseguire tale principio l'impresa richiede che il suo andamento sia dettato da una collaborazione armoniosa tra tutte le aree che la costituiscono: Commerciale, Produzione, Marketing, Acquisti, Ricerca e Sviluppo, Amministrazione, Gestione delle Risorse Umane e Direzione Generale. Tale sviluppo non può però prescindere dalle origini artigiane di Saponificio Gianasso, che ne costituiscono anche il suo tratto distintivo e conferiscono riconoscibilità e valore non solo ai suoi prodotti ma alla stessa strategia aziendale. È in nome della tutela ambientale che l'impresa si impegna a ricercare il massimo grado di integrazione tra le sue parti, fino al punto da cristallizzare questa modalità operativa all'interno della *Politica Integrata Qualità e Ambiente*, la quale oltre a richiamare i precetti di sostenibilità ambientale e sociale definiti anche nel *Codice Etico*, si pone anche i seguenti obiettivi:

- *Costante impegno al miglioramento continuo del Sistema di Gestione Integrato*

⁴⁷ Politica che è stata registrata in maniera ufficiale il 30 Maggio 2013.

- *Sviluppo ed attuazione di programmi di formazione e sensibilizzazione del proprio Personale su Sistema di Gestione Integrato, al fine di rendere ciascun dipendente consapevole degli effetti e delle conseguenze delle proprie attività*

Sulla base di questi elementi risulta chiaro quanto sia importante l'elemento di integrazione per lo sviluppo della strategia di impresa, e come esso venga tenuto sempre in considerazione per la valutazione dei singoli processi; sono stati creati infatti opportuni indicatori per misurare concretamente i risultati raggiunti dalle diverse aree rispetto a obiettivi condivisi a livello organizzativo. Gli strumenti che caratterizzano il Sistema di Gestione Integrato verranno presentati nel seguito, opportunamente classificati sulla base degli strumenti individuati attraverso l'analisi della letteratura relativa appunto alle tecniche di integrazione.

Andando oltre, si entra nel merito dei principali punti di contatto tra Marketing e Supply Chain; in Saponificio Gianasso la struttura organizzativa risulta essere costruita in maniera diversa rispetto a quanto riscontrabile in letteratura, infatti la funzione Supply Chain controlla l'Area Commerciale, preposta alle attività di vendita, gestione della distribuzione e della forza vendita, e l'Area Tecnica, che si occupa prevalentemente di ricerca e sviluppo e di gestione della produzione; la funzione Marketing, oltre ad occuparsi delle attività più tradizionali e legate alla gestione del mercato, della domanda e della comunicazione aziendale, è preposta anche alla gestione degli acquisti e alla programmazione della produzione interna. Al momento dell'intervista questa allocazione ha destato una forte curiosità, che ha trovato una risposta nel fatto che l'impresa ha da un lato la necessità di tenere le risorse concentrate poiché è un'azienda di piccole dimensioni, dall'altro la generazione di nuove idee di prodotto avviene solitamente all'interno della funzione Marketing, e poiché sostenibilità e naturalità sono gli elementi più caratterizzanti i prodotti del Saponificio Gianasso, il massimo grado di integrazione tra le necessità del Marketing e le possibili risposte degli Acquisti si poteva ottenere solo consentendo un presidio diretto delle fonti di materie prime.

Indagando quali siano i principali punti di contatto tra le diverse aree funzionali, è emerso che si ha una forte interazione tra Marketing, che monitora il mercato alla ricerca di nuove necessità, e Direzione Tecnica, che presidia le attività di Ricerca & Sviluppo; tale integrazione verrà ulteriormente approfondita nel seguito attraverso la trattazione del Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. Un ulteriore punto di contatto si ritrova tra Direzione Commerciale, che essendo preposta alla gestione delle vendite è coinvolta nella pianificazione della produzione, e da un lato il Marketing, che registra l'andamento della domanda, dall'altro gli Acquisti, per la gestione degli approvvigionamenti.

Nel seguito verrà effettuata la presentazione degli strumenti utilizzati da Saponificio Gianasso per ottenere collaborazione e passaggio di informazioni tra Marketing e Supply Chain:

<i>Strumenti di Integrazione</i>	
Modelli matematici per le decisioni e strumenti	Modelli matematici di apprendimento Modelli di previsione della domanda: strumento che mette in comunicazione il

<p>informatici</p>	<p>Marketing, che presidia la domanda di mercato, e l'area Commerciale, che si occupa appunto della gestione delle vendite; in coda troviamo la Produzione, che raccoglie le informazioni per effettuare la produzione, si ricorda infatti che è il Marketing ad effettuare la pianificazione della produzione.</p> <p>Modelli di ottimizzazione</p> <p>Modelli di ottimizzazione sfruttati nell'ambito della produzione: pianificazione della produzione di diversi modelli di prodotto⁴⁸, distinti in liquidi e saponi solidi, e della loro distribuzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione logistica e produttiva; - Organizzazione del personale; - Pianificazione di campagne Marketing; - Supporto al Marketing operativo. <p>Modelli per la gestione di progetti</p> <p>Modelli a flussi logici per la gestione dei progetti, legati allo sviluppo di nuovo prodotto⁴⁹; è un processo in cui entrano, in diversi punti e con diverso grado di responsabilità, sia Marketing che Supply Chain.</p> <p>Modelli di ottimizzazione lato Marketing</p> <p>Modelli di gestione della forza vendita: mettono in comunicazione il Marketing e l'area commerciale del Supply Chain, con l'obiettivo di soddisfare la domanda di mercato; nuovamente molto rilevante è il fatto che la pianificazione della produzione rientra tra le responsabilità del Marketing, il quale comunica questo dato e influenza quindi le attività in cascata del resto dell'organizzazione.</p> <p>Modelli di ottimizzazione lato Supply Chain</p> <p>Modelli di <i>revenue management</i>: collaborazione tra la funzione acquisti e la funzione commerciale per la gestione della relazione con un terzista che si occupa di effettuare il recupero dei materiali plastici per i packaging di prodotto.</p> <p>Sistemi informatici</p> <p>Saponificio Gianasso ha, da poco tempo, implementato una struttura software che consenta di supportare il grado di integrazione interna richiesto; in particolare si fa riferimento ai seguenti strumenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sage ERP X3: la crescita dell'azienda negli ultimi anni è stata veloce ed importante, e dato il vertiginoso aumento del giro di affari è stato necessario dotarsi di uno strumento che consentisse di mantenere il pieno controllo delle attività aziendali; è emersa quindi la necessità di gestire in modo strutturato, completo ed univoco l'Impresa, soprattutto le aree di produzione, commerciale e l'interfaccia con la GDO⁵⁰. In base alle necessità dell'Organizzazione, questo software costituisce una soluzione flessibile e dinamica, in grado di adattarsi non solo allo stato attuale della società, ma di supportarne la crescita futura. - PLM: il Product Lifecycle Management è una suite di moduli software finalizzati a gestire la documentazione tecnica del prodotto e dei processi produttivi lungo l'intera vita del prodotto. Come si avrà modo di vedere affrontando il processo di sviluppo nuovo prodotto, è stata definita una modulistica interna che prende in considerazione i punti di vista del Marketing e del Supply Chain, sintetizzandoli in un unico strumento di registrazione.
---------------------------	--

⁴⁸ In occasione della visita allo stabilimento di Saponificio Gianasso, il responsabile dello sviluppo di nuovi business Stefano Costa ha illustrato la modalità di ottimizzazione dei carichi produttivi; essendo un'impresa di piccole dimensioni è necessario organizzare e pianificare in maniera precisa la produzione, che rimane comunque di stampo artigianale.

⁴⁹ Nel paragrafo 6.2.5 viene approfondito tramite la presentazione del processo per intero.

⁵⁰ Si ricorda che la GDO rappresenta il 99% del business vendita di Saponificio Gianasso.

<p>Allineamento delle attività</p>	<p>Demand chain management Pratica di gestione della domanda che si ricollega all'utilizzo dei modelli matematici di previsione della domanda e ottimizzazione dei processi logistico-produttivi. Essi infatti trovano la loro sintesi proprio all'interno di questo processo, che può essere scomposto nei seguenti livelli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livello processi: l'integrazione dei processi di <i>supply</i> e <i>demand</i> si realizza attraverso l'incontro tra la funzione Acquisti, il Marketing e il Commerciale che gestiscono rispettivamente gli approvvigionamenti, la domanda di mercato e la forza vendita. - Livello interazione sociale: organizzazione delle figure professionali in maniera coerente rispetto alle necessità integrative⁵¹; <p>Marketing strategy allignement Introduzione di carattere estremamente recente per Saponificio Gianasso, che cerca di adottare un approccio verso il mercato che sia meno rigoroso rispetto ai propri principi, pur continuando a rispettarli, con l'obiettivo di inserirsi in maniera più salda nel settore dei beni per la cura della persona. Fino ad oggi l'impresa si è proposta sul mercato principalmente veicolando il messaggio di naturalità e sostenibilità dei propri prodotti, oggi cambia approccio andando ad affiancare questo messaggio con quelli più tipici del Marketing tradizionale, così da attrarre una nuova fetta di consumatori. Entrando nel dettaglio delle attività specifiche sono state riscontrate le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare ed eseguire lo sviluppo di nuovi prodotti per i clienti finali, in collaborazione tra Marketing, Acquisti e Ufficio tecnico; - Pianificare ed eseguire strategie di Marketing operativo per la vendita dei prodotti ai clienti finali: collaborazione tra Marketing e Ufficio Commerciale;
<p>Accountability</p>	<p>Cruscotti direzionali <i>Value Based Management</i>: utilizzo di KPI, come definito nella Politica di Gestione Integrata della qualità, per la valutazione del contributo delle diverse aree funzionali al raggiungimento di obiettivi comuni; in questo senso fanno molto riferimento a strumenti di <i>Joint reward systems</i>, ossia sistemi di gratificazione al raggiungimento di obiettivi comunitari tra più aree funzionali.</p> <p>Company Sustainability Reports I risultati ottenuti nel campo della Sostenibilità dall'impresa attraverso le attività di Supply Chain Management, vengono comunicati all'interno di un documento, diffuso sia internamente ai dipendenti dell'impresa sia verso i partner dell'organizzazione, che risponde al duplice obiettivo di presentare Saponificio Gianasso come azienda e il suo impegno sostenibile.</p> <p>Sostenibilità e supporto decisionale Poiché la sostenibilità ambientale è uno degli elementi fondanti della strategia aziendale per Saponificio Gianasso, il perseguimento degli obiettivi ad essa connessa sono costantemente monitorati attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicatori orientati all'interno dell'impresa; - Indicatori sintetici e <i>carbon footprint</i>, che consentono di effettuare opportune campagne di comunicazione all'esterno dell'impresa;
<p>Collaborazione ed integrazione</p>	<p>Collaborazione Data la forte tensione nei confronti dell'integrazione tra le diverse aree funzionali, sono stati riscontrati i seguenti punti di interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduzione di piani operativi congiunti tra le diverse aree funzionali; - Vengono prese decisioni congiunte con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e di costo, ma anche con l'obiettivo di presidiare tutte le necessità che la strategia di sostenibilità adottata comporta, senza tralasciare mai nulla e individuando i trade off più opportuni; - Collegato a quanto appena detto vi è la mutua partecipazione

⁵¹ È già stata spiegata la necessità di integrare Acquisti e Marketing.

reciproca ai processi decisionali; intervistando rappresentanti delle diverse aree funzionali è stato possibile capire come per lo svolgimento di qualsiasi processo viene comunque richiesto il contributo delle due aree funzionali principali, ovvero Supply Chain e Marketing.

Integrazione

- All'interno dell'azienda sono state definite procedure di collaborazione tra dipendenti di diverse aree, che cooperano sullo svolgimento di determinati processi, in particolare su quelli di Produzione e Sviluppo di Nuovo Prodotto;
- I manager dell'azienda lavorano insieme, in team, in maniera informale: essendo un'azienda ancora di piccole dimensioni i dirigenti dell'azienda sono direttamente coinvolti nello svolgimento dei processi fondamentali, così da favorire anche l'integrazione delle risorse di cui sono responsabili;
- L'azienda usa in modo esteso team cross-funzionali per gestire i processi, soprattutto in relazione al lancio di nuovi prodotti sul mercato;
- *Integrating personnel*: i dipendenti sono essi stessi l'elemento di collegamento tra le funzioni, anche tramite la creazione di figure preposte al collegamento tra più funzioni;
- *Spatial proximity*: poiché la separazione fisica rappresenta una barriera alla comunicazione ed alla collaborazione gli uffici di Saponificio Gianasso sono organizzati secondo una struttura prevalentemente a open space, così da facilitare interazione e collaborazione tra le parti;
- *Joint reward system*: come già anticipato, esistono sistemi di gratificazione congiunta, che consentono di ottimizzare la collaborazione tra più figure aziendali;

Information sharing:

Nel seguito si presentano le principali informazioni scambiate tra Marketing e Supply Chain:

- Stato delle scorte;
- Informazioni sulla produzione;
- Piani di produzione;
- Ordini;
- Previsioni della domanda;
- Stato di avanzamento degli ordini;
- *Know-how* sui prodotti o processi;
- Informazioni relative a nuovi prodotti;

Politiche di information sharing:

- Condivisione continuativa delle informazioni nel corso delle attività lavorative, attraverso l'organizzazione di incontri periodici tra rappresentanti di diverse funzioni e la ridefinizione degli obiettivi in corso d'opera;
- Utilizzo del sistema gestionale SAGE ERP X3 per la registrazione e cristallizzazione delle informazioni;

Knowledge management

Data la forte attenzione agli aspetti di integrazione e collaborazione che caratterizzano la politica di gestione di Saponificio Gianasso, una parte rilevante è costituita dal tema della *gestione della conoscenza*; è infatti molto importante essere in grado di condividere il proprio *know-how*, così da permettere il corretto svolgimento di tutti i processi organizzativi.

- Condivisione della conoscenza sulle tematiche sostenibili: è stato un passaggio fondamentale per creare una politica strategica diffusa a livello organizzazione che consenta di sviluppare, acquisire e applicare questo tipo di conoscenza in tutti gli aspetti della vita di impresa;

	<ul style="list-style-type: none"> - Per implementare strategie di conoscenza attraverso l'aiuto di tutte le parti della Supply Chain; il Codice Etico, che racchiude i punti cardinali della strategia sostenibile di Saponificio Gianasso, è stato condiviso sia internamente tra tutti i dipendenti, sia con i partner esterni all'impresa; <p><i>Le attività connesse a questi obiettivi sono:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Creazione del Codice Etico: formalizzazione della conoscenza, così che i membri dell'organizzazione possano usarla nel contesto dei propri ruoli organizzativi e che sia disponibile nel preciso luogo dove è cruciale per il <i>decision making</i>; - Politica Integrata: la ricerca di continua interazione tra le parti è volta anche a facilitare la continua generazione di idee che supportino la crescita aziendale; - Distribuzione del Codice Etico ai partner dell'impresa: scelta volta a supportare l'acquisizione di conoscenza da fonti esterne e sviluppare la capacità di assimilarla ed utilizzarla, perché la sostenibilità non è un tema statico e richiede uno sforzo continuo verso il miglioramento, che deve essere alimentato ai vari livelli della Supply Chain; - Persone: training e coinvolgimento del personale nella strategia aziendale; secondo Saponificio Gianasso i risultati migliori per un'impresa arrivano quando le persone che ne fanno parte credono nella causa che sostengono.
Supply Chain design	<p>Network design</p> <p>Al fine di raggiungere determinati obiettivi di sostenibilità, l'Azienda ha operato delle scelte precise per individuare i partner con cui sviluppare questo business, portando avanti un progetto di costruzione di <i>network</i> di rapporti orientato ad un <i>principio di prossimità</i>. All'interno di questo progetto, è chiaro che si debba trovare un punto di incontro tra le necessità del Marketing, che elabora determinati prodotti, e quelle del Supply Chain.</p>

Tabella 23 - Saponificio Gianasso - Strumenti di integrazione

6.2.5 Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto viene proposto in primo luogo tramite un esempio reale che ha impegnato recentemente l'azienda a ripensare la sua offerta, in seguito viene fornito il tradizionale processo di sviluppo prodotto che hanno seguito tutti gli item del catalogo.

6.2.5.1 Caso di studio: Linea mandole profumante

La linea Mandorle Profumate I Provenzali nasce dalla combinazione tra essenze profumate e l'olio di mandorle. Una linea che unisce le proprietà nutritive dell'olio puro alla gradevolezza del profumo.

La linea era già presente nel catalogo prodotti I Provenzali, tuttavia necessitava di un *restyling* in termini di *brand awareness*, pur mantenendo il principio attivo di maggior successo e fiore all'occhiello della storia aziendale: l'olio di mandorle dolci. Il secondo punto di azione era volto alla razionalizzazione dei profumi, sono state mantenute solamente due tra le selezionatissime essenze francesi, per rispondere ad un target ampio ed esigente. Infine, la terza necessità di rinnovamento si è riscontrata nel *packaging*, non solo per fornire un design più moderno e apprezzabile ma anche per adoperare flaconi ed etichette completamente riciclati. Il *restyling* della confezione ha richiesto una progettazione congiunta con un partner

specializzato e in grado in primo luogo di fornire plastica 100% riciclata, sia derivante dal post-consumer, ad esempio le bottiglie in plastica esaurite, che dal post-industriale, per il riprocessamento degli scarti di lavorazione. L'elemento distintivo dei fornitori di questo tipo consiste nel fatto che essi devono collaborare attivamente con altri enti che hanno il compito rilevare la plastica usata e riconsegnarla allo stabilimento di origine. In secondo luogo i fornitori hanno l'arduo compito di ottenere con materiali riciclati una plastica bianca ed un vetro trasparente fondamentali per l'immagine del prodotto.

Le scelte di immagine della nuova linea corrispondono ad un criterio di eleganza; sull'etichetta vengono espressi con priorità i seguenti dettagli: la tipologia di prodotto seguito dal termine "erboristico", per distinguersi dai prodotti mass market; il tipo di impiego del prodotto, cioè il tipo di esigenza che soddisfa; infine, la performance specifica. Si nota un cambiamento sostanziale nella presentazione del prodotto; prima veniva fornita solo l'informazione sulla tipologia del prodotto ed il resto era mostrato sul retro, ora si crea una vera e propria cultura al prodotto naturale, fornendo tutti i dati rilevanti nell'etichetta frontale. La comunicazione è chiara ed esauriente in tutti i termini, in quanto sul retro del pack è presente un'etichetta a due strati che fornisce al consumatore tutti i dettagli per ogni materia prima utilizzata, infatti per ciascuna è descritto l'inci, la funzione ed il livello di naturalità, e vengono riportati i simboli di rispetto per l'ambiente per tutte le azioni svolte dalla Società.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

L'ideazione di nuovo prodotto può avere origine interna all'azienda, oppure nascere da una specifica richiesta del mercato. Tipicamente una richiesta "nuova" proviene da clienti terzi per i quali viene realizzato un prodotto a marchio su specifica commissione. Dall'interno l'input invece deriva dal Direttore Commerciale, che individua le opportunità e le necessità del mercato tramite un suo sistematico monitoraggio. Gli strumenti a disposizione comprendono: analisi della concorrenza, trend di vendita delle singole referenze, strategie di posizionamento e politiche commerciali dei clienti acquisiti e potenziali.

L'idea di base viene discussa ed analizzata dal Direttore Tecnico e dal Direttore Marketing per valutarne la fattibilità dal punto di vista tecnico, commerciale e legale. Innanzitutto viene considerata la piena corrispondenza delle materie prime ai requisiti cardine della filosofia aziendale. L'analisi successiva è riferita al "make or buy" e qualora si decida di affidare la produzione ad un Terzista questo sarà coinvolto nelle fasi di definizione delle caratteristiche del prodotto nel rispetto dei principi dettati dalla *Linea Guida per l'Ideazione di un Prodotto*.

L'output della prima riunione di fattibilità è il *Piano Progetto*, per formalizzare la decisione di dare avvio alla progettazione della referenza pianificando le fasi, i tempi e le risorse coinvolte.

Le Direzioni Commerciale e Marketing inoltre preparano una *Relazione* che riassume tutte le caratteristiche utili per la formulazione del progetto, e da ora è compito dell'Ufficio Marketing

conservare i documenti nell'*Archivio Piani Progetto* e delle Direzione Marketing aggiornare il *Modulo Piano Progetto*.

Il Direttore Tecnico, o il Terzista, effettua a questo punto una o più formulazioni, registrate nel *Modulo formulazione*, che costituiscono a tutti gli effetti le *Distinte Base* di riferimento per i primi campioni di prodotto. I controlli di prova durante la realizzazione dei campioni rispondono ai parametri critici definiti dal Direttore Tecnico ed i risultati dell'analisi sono archiviati nel *Dossier di prodotto*.

Il campione viene testato internamente per valutare l'impatto sull'utilizzatore finale, attraverso una prova di utilizzo da parte di un panel di consumatori tipo. Per ogni test viene compilato un *Modulo Resoconto Panel Test*, fornito dall'Ufficio Marketing.

Si effettua a questo punto il primo riesame, discutendo sulle impressioni ed i pareri valutati dal Direttore Commerciale, Direttore Marketing e Direttore Tecnico coinvolgendo eventualmente il Terzista.

Segue a questa fase una nuova formulazione e si realizza il campione definitivo, compilando il nuovo *Modulo Formulazione Definitiva*. Il campione definitivo viene testato nuovamente sul panel di consumatori.

Il Patch Test viene effettuato presso un Laboratorio esterno qualificato con lo scopo di individuare l'effettiva tollerabilità cutanea al prodotto. I rapporti di analisi, dopo positiva verifica del Direttore Tecnico, passano in mano all'Ufficio Marketing che si occupa dell'archiviazione.

Nella fase di immagine prodotto il Direttore Marketing ed il Direttore Commerciale determinano in via definitiva i requisiti del materiale di confezionamento. Segue il secondo riesame che tratta gli aspetti relativi al lancio, all'immissione sul mercato ed alla commercializzazione.

L'Ufficio Gestionale prepara la documentazione necessaria all'avvio della produzione della nuova referenza; in particolare effettua l'inserimento della Distinta Base nel *Software Gestionale*⁵² e prepara la *Scheda di Lavorazione*, completa di istruzioni riferite alla qualità, all'ambiente e alla salute e sicurezza. La codifica del prodotto all'interno del gestionale rappresenta un passaggio fondamentale, poiché è da questo punto in avanti che l'intera Organizzazione è coinvolta nella gestione ciclo di vita del nuovo prodotto.

La prima produzione di un prodotto nuovo costituisce la produzione pilota e viene realizzata per effettuare la pre-validazione produttiva. La compilazione e controfirma della relativa *Scheda di Produzione* da parte del Direttore tecnico attesta l'esito positivo di tale pre-validazione.

⁵² Sage ERP X3.

Dopo tre mesi dalla commercializzazione del prodotto, in assenza di reclami relativi alla qualità e sicurezza del prodotto, viene confermata la *Valutazione di Sicurezza* da parte del Direttore Tecnico. Almeno dodici mesi dopo l'uscita in vendita del prodotto viene effettuata dal *Validazione commerciale*, dai Direttori Marketing e Commerciale. Infine, viene validato il progetto con la firma di tutti i Direttori sul *Piano Progetto* prima della sua definitiva archiviazione.

6.2.6 Considerazioni finali

Anche per lo studio del caso relativo a Saponificio Gianasso sono stati presi in considerazione tutti gli aspetti necessari alla valutazione della domanda di ricerca, ossia la Sostenibilità per l'organizzazione, la sua declinazione rispetto alle attività che svolge, e come queste si integrino tra di loro.

La sostenibilità è l'elemento più forte e caratterizzante del *business* di Saponificio Gianasso; le pratiche di sostenibilità costituiscono la condizione di normale funzionamento dell'azienda, in contrapposizione rispetto agli altri casi per cui le attività sostenibili si affiancano a quelle di carattere continuativo.

Per quanto riguarda invece la valutazione del grado di integrazione tra le due funzioni, è stato possibile verificare che proprio in funzione del forte orientamento alla sostenibilità l'impresa ha adottato un approccio di gestione fortemente integrato, che prevede una continua interazione tra le diverse parti che collaborano tra di loro per raggiungere gli obiettivi prefissati. Rispetto a questo ultimo punto è però necessario fare alcune considerazioni ulteriori, in quanto focalizzando l'attenzione sull'interazione Marketing - Supply Chain è possibile verificare che la Sostenibilità è stata al tempo stesso lo spunto per mettere in pratica molte attività di collaborazione, ma anche il limite della strategia dell'impresa di comunicazione al mercato, che fino ad oggi ha messo in primo piano proprio gli aspetti di naturalità dei prodotti, per tralasciare quelli più tradizionali.

Il caso del Saponificio Gianasso è infatti atipico rispetto a quello delle altre aziende considerate, proprio in base alla storia che l'organizzazione ha vissuto: l'impresa nasce avendo già inserito i principi di sostenibilità all'interno del proprio DNA, sviluppando quindi un *business* coerente negli anni, ma avendo sempre limitato gli aspetti comunicativi. Oggi ha implementato una nuova strategia di comunicazione, che la porta a rivolgersi non più solo a una determinata fetta del mercato, ma amplia il proprio raggio di azione e rivede la propria offerta così da porsi in un'ottica più competitiva rispetto ai suoi concorrenti.

La rivisitazione della *Linea Mandorle Profumate* è estremamente esemplificativa in questo senso, poiché lo scopo di tale processo era esplicitamente quello di rendere i prodotti appetibili non solo per i consumatori interessati agli aspetti di naturalità e sostenibilità che li caratterizzano, ma anche per i clienti attirati da prodotti più comuni. In questo caso si è trattato quindi di allineare le attività di Marketing non più solo alle necessità del Supply Chain, ossia alla strategia aziendale, ma anche rispetto alle aspettative del mercato. Oltre agli

attributi relativi alla composizione del prodotto e la sostenibilità dei processi, oggi Saponificio Gianasso spinge maggiormente sulle caratteristiche più tradizionali dell'offerta, perché ha compreso che il mercato italiano dimostra ancora una bassa attenzione rispetto al tema della sostenibilità, prediligendo l'acquisto di prodotti di stampo tradizionale⁵³ (Olson – 2012; Roberts – 1996).

Per arrivare a questo risultato Marketing e Supply Chain hanno dovuto lavorare in maniera sinergica, poiché se da un lato è stato necessario ripensare agli aspetti comunicativi, trovando elementi che rendessero l'offerta di prodotto più comprensibile a un pubblico non esperto del tema, dall'altro è stato necessario percorrere strade nuove che rendessero individuabili per i consumatori i nuovi elementi dell'offerta. Affrontando il caso delle *Mandorle Profumate*, si è potuto vedere che il Supply Chain è stato coinvolto nella rivisitazione del packaging e della nuova etichetta, che è diventato uno strumento fondamentale per comunicare gli attributi di prodotto.

In sintesi si può quindi affermare che il Saponificio Gianasso come è conosciuto oggi, essendo un'organizzazione giovane che sta subendo forti trasformazioni proprio in funzione della crescita vertiginosa degli ultimi anni ha dovuto, da un lato formalizzare la sua strategia sostenibile all'interno del *Codice Etico*, dall'altro rendere più comprensibile ai consumatori finali le attività che stanno a monte dei loro prodotti e che sono fortemente orientate alla riduzione degli impatti ambientali dei propri processi, attraverso l'ideazione di un'etichetta completa di tutte le informazioni necessarie.

6.3 Artsana

6.3.1 Descrizione dell'Azienda

Artsana nasce nel 1946 come agenzia commerciale, specializzata nella venipuntura e nella medicazione, per iniziativa di Pietro Catelli. Grazie all'estro del suo fondatore, l'azienda cresce rapidamente e in pochi anni diventa leader nel campo della distribuzione. Dodici anni dopo la fondazione, nel 1958, compare il marchio *Chicco* che nel giro di pochi anni diviene sinonimo di puericultura nelle famiglie italiane, in questo settore spazia dai biberon ai passeggini, dai giocattoli ai vestiti per l'infanzia e premaman. Datata, invece, 1961 la fondazione di *Pic*, brand specializzato nel self care, mentre *Serenity*, il marchio legato alla terza età e *Lycia*, brand dedicato alla cosmetica, hanno visto la luce rispettivamente nel 1975 e nel 1979. Infine entrano a far parte della Società *Control* e *Boppy*, marchio leader nel mercato statunitense dei cuscini per allattamento. Si può notare quindi che la più concreta tra le motivazioni che sostengono il Gruppo è la capacità di cambiare pelle accompagnando i mutamenti della società: per esempio passando dai prodotti per neonati agli ausili per anziani.

Il marchio Chicco diventa il *core business* di un impero che a partire dagli anni '90 esporta

⁵³ Non orientati in un'ottica di preservare l'ambiente.

prima in Europa e poi in tutto il mondo. Ma non è l'unico in cui opera il Gruppo e, soprattutto, non è quello che, oggi, sta crescendo di più. Il settore cosiddetto "Baby Care Hard Goods", cioè tutta la gamma degli accessori a marchio Chicco e delle sue sottomarche escluso l'abbigliamento, sta però considerevolmente crescendo in Usa, America latina e Asia oltre che in Europa. Viceversa a trainare il giro d'affari consolidato, con tassi di crescita a due cifre, è il ramo dell'azienda che non riguarda i bambini; cioè quello battezzato in bilancio come "Health & Beauty Care" che vede al suo interno Serenity, Control e Pic.

L'evoluzione di Artsana non comporta l'abbandono del core business; infatti l'innovazione di prodotto continua: centinaia di milioni di investimenti in ricerca e sviluppo in tre anni, numerosi laboratori che collaborano con università e ospedali e migliaia nuove referenze lanciate sul mercato. L'Azienda ha anche messo a punto la propria strategia commerciale: trasformazione in multimarca dei propri punti vendita *Prénatal* e passaggio dei negozi *Chicco* dalla proprietà al franchising e la rivisitazione dei prodotti in "un'ottica di focalizzazione sui grandi marchi con potenzialità di sviluppo a livello internazionale". Dal 2006 i tre figli del fondatore Enrico, Michele e Francesca hanno preso le redini di Artsana Group. Nata come azienda familiare, Artsana ha quindi assunto nel tempo una dimensione multinazionale ed ha il suo quartier generale a Grandate, in provincia di Como. I dipendenti sono oltre 6.900 divisi nelle 26 filiali, di cui 17 in Europa, attive in tutto il mondo: sette le unità produttive presenti sul territorio dell'Unione Europea. Considerando concessionari e distributori, il Gruppo commercializza i suoi marchi in oltre cento paesi mentre i punti vendita Chicco e Prénatal, tra diretti e franchising, sono oltre 500. Artsana Group, ha raggiunto nel 2012 un fatturato totale di 1.389 milioni di euro, suddiviso nelle sue due aree di business: 'Baby Care', che riguarda l'80% del business e 'Health&Beauty Care' rivolto al rimanente 20%.

Il Gruppo dispone di varie piattaforme produttive, dislocate in tutte le aree strategiche di fornitura mondiale; circa la metà dei prodotti del Gruppo vengono fabbricati nei siti Europei, tutti operanti secondo processi di gestione della qualità rispondenti ai più moderni standard di riferimento a livello internazionale. La restante parte delle merci proviene, invece, da fornitori qualificati, altamente specializzati e dislocati nelle aree strategiche di fornitura mondiale: il rapporto tra Artsana Group e i suoi fornitori è improntato su strette relazioni di partnership. La struttura logistica di Artsana Group è in grado di servire oltre 40.000 Clienti in tutto il mondo su più di 10 canali distributivi e con magazzini in più di 20 paesi.

L'innovazione è la base sulla quale poggia da sempre lo sviluppo di Artsana Group, è affidato a un *network* multifunzionale che si basa su forti competenze interne, la struttura di R&D si avvale abitualmente della collaborazione di università, scuole di design e centri di formazione alla creatività. Nel Gruppo sono presenti due strutture R&D specifiche per le due differenti aree di business e ciascuna di esse è integrata sotto il Direttore prodotto che è anche responsabile del Marketing, anch'esso specifico per Business Unit; invece la Supply Chain è centralizzata e unica per tutta l'organizzazione. Sviluppare e fornire prodotti di qualità nei tempi previsti e ad un costo competitivo: è questa la sfida più importante alla quale deve rispondere quotidianamente un'azienda moderna come Artsana Group.

6.3.2 La sostenibilità per Artsana

Il Gruppo Artsana ha fatto dell'integrità e della correttezza le basi del proprio successo, e questi principi hanno ispirato il modo di pensare ai prodotti ed ai consumatori. La *mission* che il Gruppo si è data è la seguente: *“Prendersi cura della Famiglia, dei suoi componenti, dal neonato all'anziano, considerarli persone, non semplicemente consumatori, rispettandone e facendo rispettare i valori e la dignità, ascoltando i loro problemi e offrendo risposte semplici, concrete, innovative”*. L'Azienda in un documento fornito nel 2004 in occasione della *“Giornata mondiale contro il lavoro minorile”* ha affermato che il suo pensiero primario è il cliente, poiché oggi, se si vuole essere competitivi non basta più soddisfarlo, ma bisogna che i clienti percepiscano l'eticità del modo di fare business dell'impresa e che diventino essi stessi parte attiva nel promuovere l'immagine dell'azienda. Artsana desidera che il cliente diventi un suo sostenitore appassionato e che si senta in sintonia con i valori che essa esprime. Questi orientamenti sono condivisi con tutto il gruppo, innanzitutto con i dirigenti e poi con il resto delle risorse interne: dal marketing alla ricerca e sviluppo, alla produzione, agli acquisti, alla qualità. Infine l'azienda ha agito con le organizzazioni sindacali, con le organizzazioni di mestiere e con il mondo della fornitura e della sub-fornitura.

Con tali intenti, sin dal 1997, Artsana ha definito un proprio *Codice di Condotta*, con l'obiettivo di garantire il rispetto dei diritti umani e sindacali fondamentali, e la tutela dell'ambiente. Il *Codice* viene trasmesso in maniera vincolante anche alla catena di fornitura dell'Azienda, cioè all'insieme di aziende con cui collabora per la realizzazione dei propri prodotti, soprattutto per ciò che riguarda la salute e sicurezza dei lavoratori, orari, salari e lavoro minorile. L'Impresa si occupa anche di fare degli *audit* da parte di agenzie terze, specializzate in ambito sociale, che verificano che, al di là della firma del *Codice di Condotta* da parte dei fornitori e sub-fornitori, questo venga rispettato nelle attività svolte, allo scopo di avere una sostenibilità garantita lungo tutta la catena di fornitura.

Artsana è considerata un caso di eccellenza in termini di Cause Related Marketing (CRM). La definizione di CRM data dagli studiosi Varadarajan e Menon nel 1998 è la seguente: *un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo*. Un'ulteriore definizione, proposta da Goodwill (1999), afferma che *“Il cause marketing necessita di un accordo tra un'organizzazione profit ed una non profit. Tale accordo è basato sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti”*. Il CRM è uno strumento che ha come principale obiettivo la promozione delle vendite, prevede l'utilizzo di tecniche di marketing per sostenere una causa sociale, prevede che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione del cliente. Il principale progetto di Responsabilità Sociale d'Impresa di Artsana, inizia come un classico progetto di Cause Related Marketing, basato sulla collaborazione con un partner non profit, si è progressivamente sviluppato e articolato fino a diventare una complessa iniziativa di Corporate Giving strategico, articolata in tre macro fasi. La prima fase riguarda

l'avviamento di un progetto, *le Case Famiglia*, in collaborazione con l'associazione Amici dei Bambini, volto ad attuare un intervento sociale preventivo, in grado di fornire soluzioni all'emergenza abbandono e di sensibilizzare la collettività al tema dell'affido. Successivamente per perseguire il cammino sono nati dei *Punti Famiglia* in tutto il territorio che forniscono incontri gratuiti di sostegno ai genitori. Infine oggi con la terza fase si sviluppa il progetto *Chicchi di felicità per bimbi speciali* orientato ai bambini con "special needs" che andrebbero incontro a maggiori difficoltà nell'essere accolti in famiglia, se non avessero il sostegno del progetto.

L'aspetto di sostenibilità più affrontato da Artsana Group è quello sociale, perché avvalorata la *mission* ed il core business aziendale. Oltre ai progetti sociali, legati al Marketing tramite il brand, l'azienda si impegna nella validazione della sua Supply Chain in ambito di sostenibilità; dagli anni '90 l'Azienda è presente nei mercati *low cost*, come la Cina e l'India, e da sempre si è posta l'obiettivo di realizzare le fabbriche delocalizzate con gli stessi criteri di eticità di quelle europee: evitare le discriminazioni sociali, proibire lo sfruttamento minorile, fornire un adeguato sistema di retribuzione e degli idonei orari lavorativi.

La sostenibilità ambientale ed economica è stata sviluppata tramite iniziative sul territorio nazionale. All'interno delle fabbriche⁵⁴ si sono sempre portati degli standard di sostenibilità ambientale, certificati secondo le normative internazionali. È più difficile per l'Azienda portare avanti la sostenibilità ambientale presso i fornitori, soprattutto nei mercati di fornitura dei paesi come la Cina dove gli standard ambientali sono diversi rispetto a quelli europei.

Gli aspetti di sostenibilità ambientale non vengono utilizzati come leva di Marketing, ciò è connesso alla cultura dell'azienda, che comunica solamente ciò di cui ha un controllo integrale. Inoltre l'azienda percepisce che nel settore in cui opera il consumatore è meno attento a queste tematiche e questo rappresenta un secondo motivo per cui l'azienda non effettua comunicazione in questi termini.

6.3.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Soluzioni end-of-pipe	La società intende mantenere l'impegno di salvaguardare l'ambiente e pone attenzione alla progettazione e gestione di ambienti e luoghi di lavoro adeguati dal punto di vista della sicurezza e della salute dei dipendenti, in conformità alle direttive nazionali ed internazionali in materia. Viene riservata particolare cura nella tutela dell'ambiente in generale, limitando i possibili impatti ambientali e trovando soluzioni puntuali al presentarsi di specifiche esigenze sostenibili.
Sustainable promotion	Alla vendita dei prodotti di Artsana possono essere associate raccolte fondi più semplicemente materiale informativo relativi a progetti sociali svolti in partnership col gruppo; presentati al consumatore secondo la logica del cause-related Marketing.
Progettazione di	Nella progettazione di prodotto le tematiche eco-friendly non sono diffuse a tutte le

⁵⁴ Il 40% della produzione totale deriva dalle fabbriche Artsana.

sistemi prodotto eco-efficienti	linee di prodotto, ma contraddistinguono casi specifici come ad esempio la linea <i>Chicco Wood</i> .
Green marketing operativo	La leva del marketing mix che si trova più connessa ai temi di sostenibilità è la comunicazione, ci si riferisce ai temi sociali promossi nei negozi e accanto ai prodotti commercializzati dal gruppo. La comunicazione interna verso temi di stampo sostenibile è particolarmente sviluppata tramite frequenti corsi di formazione.
Sustainable branding	Alcuni dei brand del Gruppo Artsana collaborano con progetti sociali internazionali, coerenti con la propria caratteristica di business distintiva. I due brand maggiormente coinvolti in queste iniziative sono <i>Chicco</i> e <i>Pic Solution</i> .
Environmental Management Systems	Artsana si caratterizza per la massima attenzione alla qualità e alla sicurezza dei propri prodotti, i processi produttivi sono certificati secondo le normative ISO (ISO9001, ISO13485, Good Manufacturing Practice). Inoltre, partecipa attivamente a progetti e gruppi di lavoro internazionali per la definizione di nuovi standard di sicurezza.
Social Accountability	L'Azienda certifica la responsabilità d'impresa sulla base degli standard internazionali con particolare riferimento alle normative SA 8000 di certificazione sociale ed etica.
Brand commitment	All'interno di questa categoria si inseriscono le attività di impegno sociale che Artsana ricollega direttamente ai suoi singoli marchi pubblicizzandole verso i consumatori secondo una logica che sarebbe più corretto definire <i>Sustainable Branding</i> . L'azienda, infatti, compie programmi a supporto di cause sociali, ottenendo vantaggi dal punto di vista dell'immagine della marca, grazie al fatto che un brand, nel momento in cui viene associato ad una causa sociale, assume un forte carattere distintivo. Un ulteriore vantaggio generato dal legame tra un brand e una causa sociale è dato dalla possibilità di sviluppare nel consumatore un sentimento di approvazione sociale e di self-respect, cioè generare nel consumatore sensazioni positive riguardo se stesso. Infine, la relazione tra un brand ed una causa sociale consente di costruire una brand community, ossia una consapevolezza condivisa, riti, tradizioni e senso di responsabilità morale, non che senso di appartenenza tra la comunità dei consumatori.
Green marketing strategico	Le attività aziendali sono volte a utilizzare tecniche, strategie e risorse del marketing per cause sociali e allo stesso tempo promuovere obiettivi di business. In questi termini Artsana effettua numerosi progetti di <i>Cause Related Marketing</i> : "le Case Famiglia", i "Punti Famiglia" e "Chicchi di felicità per bimbi speciali". Oltre ad aumentare le vendite, i programmi di CRM consentono di ottenere i seguenti vantaggi: <ul style="list-style-type: none"> - Incrementare la brand awareness; - Migliorare l'immagine di marca; - Costruire o migliorare la credibilità del brand; - Creare un senso di brand community.
Costruzione corporate reputation	La Società è consapevole degli effetti della propria attività sul contesto di riferimento e pone attenzione, nel proprio operato, a contemperarne gli interessi legittimi. Per questo motivo intende effettuare i suoi investimenti in maniera compatibile con il rispetto dell'ambiente e delle esigenze delle comunità locali e nazionali, sostenendo nel contempo iniziative di valenza scientifica, culturale e sociale al fine di ottenere un costante miglioramento della propria reputazione e accettazione sociale, che ad oggi, non risulta molto comunicata verso il mercato.
Corporate social responsibility	Il Gruppo ha investito nell'area della Responsabilità Sociale dando vita a iniziative particolarmente coerenti con il proprio business, in partnership con enti no profit che condividono la visione dell'azienda. Si tratta di progetti a lungo termine, trasparenti negli obiettivi e nei risultati raggiunti. L'iniziativa coinvolge Chicco Stati Uniti e altre otto filiali del Gruppo Artsana, che, in collaborazione con la Onlus "aiutare i bambini", è impegnata a programmi di sostegno per il trattamento di malattie del cuore nei bambini.

Tabella 24 - Artsana - Pratiche di Green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management	
Usare indicatori di performance economici	Come consuetudine per aziende di questa importanza, tutte le attività vengono monitorate rispetto all'impatto che hanno sul business; Artsana tiene in considerazione l'impatto che determinate scelte possono avere in termini di generazione dei costi e di performance raggiungibili.
Minimizzare consumo energia	L'azienda si limita ad adeguare i propri processi al rispetto delle normative ISO che trattano il controllo dei consumi energetici.
Governance sostenibile	Artsana e le sue Società controllate si impegnano ad osservare i diritti fondamentali dei lavoratori riconosciuti a livello internazionale e a diffondere tali principi, formalizzati nel <i>Codice di Condotta</i> , a tutto il Gruppo.
Extended Producer Responsibility	Artsana porta avanti un processo di controllo estremamente accurato sui fornitori, in particolare con alcuni di essi ha sviluppato una relazione di partnership che li porta a sviluppare nuovi prodotti in maniera congiunta; rispetto a questo processo il fornitore assume lo stesso grado di responsabilità di Artsana nel controllare l'intero ciclo di vita del prodotto.
Minimizzare la tossicità delle risorse	Dato il target di riferimento dell'azienda, questa pratica sposa il core business dell'Impresa, dato che risulta di fondamentale importanza garantire la sicurezza dei prodotti distribuiti.
Green logistics	La distribuzione verso il cliente finale è gestita esternamente tramite l'individuazione di alcuni partner logistici, la cui valutazione risponde a criteri definiti a livello di ogni singola country. Per quanto riguarda invece la gestione del magazzino e la movimentazione <i>inbound</i> , che sono gestiti internamente, si evidenziano due punti principali di impegno sostenibile: <ul style="list-style-type: none"> - Recupero e riparazione dei pallet EPAL⁵⁵ in ottica di minimizzazione degli sprechi, agevolato da un sistema di monitoraggio che permette di tracciare la movimentazione degli stessi; - Vengono scelti imballi interamente costituiti da materiali riciclati, con una percentuale di utilizzo di carta da cellulosa vergine approssimabile allo zero. Anche in questo caso è stato implementato un servizio di recupero degli imballi, che vengono destinati alla fabbrica per la rilavorazione o direttamente al cliente per il riutilizzo.
Biocompatibilità delle risorse	L'ambiente è un bene primario da salvaguardare; coerentemente con questo principio, la Società programma le proprie attività ricercando il miglior equilibrio possibile tra iniziative economiche ed esigenze ambientali, in considerazione dei diritti delle generazioni presenti e future. La società si impegna dunque a prevenire i rischi per le popolazioni e per l'ambiente non solo nel rispetto della normativa vigente ma tenendo conto anche dello sviluppo della ricerca scientifica e delle migliori esperienze in materia.
Integrazione degli stakeholder	La Società impronta la propria condotta nei rapporti con i <i>fornitori</i> a principi di trasparenza e lealtà. Le relazioni con i fornitori sono regolate dai principi etici generali della società e sono oggetto di un costante monitoraggio da parte della società stessa. In particolare, Artsana richiede che tutti i suoi fornitori, ovunque abbiano la loro sede, rispettino il <i>Codice di condotta</i> definito dalla Società. I contenuti di questo codice rappresentano la politica di Artsana in tema di responsabilità sociale. L'integrale rispetto del Codice da parte dei Fornitori costituisce requisito essenziale per la formazione e il mantenimento di rapporti positivi di lavoro con gli stessi. Inoltre, Artsana richiede che tutti i suoi fornitori rispettino le leggi e i regolamenti emanati dagli Stati ed i contenuti del Codice per l'intero periodo in cui forniranno prodotti e/o servizi all'Azienda. Artsana e le sue Società controllate uniformano la propria condotta nei rapporti con i <i>clienti</i> a principi di trasparenza, affidabilità, responsabilità e qualità. I membri

⁵⁵ European Pallet Association: fornisce pallet di qualità approvata rispetto ai controlli qualità della Comunità Europea.

	degli organi sociali, i dirigenti, i dipendenti e i collaboratori della società pertanto devono osservare scrupolosamente le disposizioni del Codice aziendale e le procedure interne relative alla gestione dei rapporti con i clienti, nonché tutte le disposizioni contrattuali definite secondo la normativa vigente; assicurando costantemente la qualità e l'affidabilità dei prodotti e dei servizi offerti.
Potenziamento delle risorse locali	<p>Il Gruppo Artsana è ben consapevole del valore che riceve dalla popolazione del territorio di appartenenza sotto forma di risorse umane, di energia e di esperienza professionale: operare sul territorio, impiegando risorse e restituendo beni e servizi, significa essere parte integrante della comunità locale. Per questo hanno preso corpo, negli anni, iniziative a seguito dell'ascolto delle esigenze locali, ad oggi rivolte esclusivamente al territorio italiano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'asilo nido - il Villaggio dei Bambini - per i figli dei dipendenti di Artsana Grandate e per i comuni limitrofi; - La scuola materna Filomena Saldarini Catelli; - Il Museo del cavallo Giocattolo.
Sviluppare competenze	<p>Il <i>Codice etico</i> è portato a conoscenza degli stakeholder, degli organi sociali, dei dirigenti, dei dipendenti e dei collaboratori dell'Azienda mediante un'apposita attività di comunicazione. Allo scopo di assicurare la corretta comprensione del Codice etico a tutti i dirigenti, dipendenti e collaboratori, la Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione predispone il piano annuale di formazione volto a favorire la conoscenza dei principi e delle norme etiche.</p> <p>La <i>mission</i> del Gruppo, sintetizzata dal suo <i>claim</i> "<i>Solid Passion for Life</i>" è espressione degli stessi valori che animano le Risorse Umane. Cultura del cambiamento, attenzione alla crescita e al trasferimento delle competenze, sviluppo dei talenti, integrazione delle persone nell'organizzazione sono i punti chiave della politica delle risorse umane di Artsana Group.</p>
Coinvolgimento top management	<p>La scelta aziendale di promuovere iniziative a sostegno dei più deboli, di vicinanza al territorio e di attenzione alle future generazioni è una preferenza che interpreta i valori ereditati dal Fondatore del Gruppo Cavaliere del Lavoro Pietro Catelli e che sono stati successivamente riportati nel Codice di condotta della società. Le disposizioni del <i>Codice</i> si applicano a tutti i livelli aziendali, quindi dagli amministratori, ai dirigenti, dipendenti, collaboratori, fornitori e a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, cooperano con Artsana. In particolare, a titolo esemplificativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I componenti del Consiglio di Amministrazione si ispirano ai principi del Codice nel fissare gli obiettivi della società; - I dirigenti danno concretezza ai valori e ai principi contenuti nel Codice, facendosi carico delle responsabilità verso l'interno e l'esterno e rafforzando la fiducia, la coesione e lo spirito della società; - I dipendenti e i collaboratori su base continuativa e gli agenti adeguano le proprie azioni e i propri comportamenti ai principi, agli obiettivi e agli impegni previsti dal Codice.
Social equity	<p>Le attività promosse, dal 2003 con il brand <i>Chicco</i> e dal 2012 con il brand <i>PIC Solution</i>, si muovono per fornire un aiuto concreto alle persone più deboli, per garantire migliori condizioni di vita seguendo due principi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostegno all'infanzia in difficoltà; - Diritto alla salute ai più bisognosi, in Italia e nelle zone più povere del mondo. <p>La passione per il bambino è uno dei valori alla base della filosofia di Artsana Group e tale passione si riflette nei progetti che l'area Baby Care del Gruppo ha sviluppato nel corso degli anni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Italia: Chicco e Ai.Bi. - <i>Chicchi di Felicità per bimbi speciali</i>; - A livello internazionale: Chicco dal 2013 sostiene la Fondazione <i>Aiutare i Bambini</i> con contributi economici destinati a sostenere interventi medici per la cura delle cardiopatie infantili attraverso il progetto "<i>Happiness goes from heart to heart</i>" nelle principali Filiali del Gruppo. Si tratta di missioni di équipe mediche costituite da volontari italiani ed internazionali che si

	<p>pongono l'obiettivo di formare il personale medico locale ed intervengono laddove la vita dei bambini è in pericolo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Spagna, dal 2010, Chicco sostiene la <i>Fundation Vicente Ferrer</i>, attiva in India attraverso diversi progetti di sostegno all'infanzia più disagiata; - In Portogallo, dal 2006, Chicco ha dato vita al progetto <i>Chicco dà Vida</i>, volto a migliorare la qualità di vita dei neonati prematuri, attraverso la donazione di attrezzature mediche essenziali ai reparti di terapia intensiva neonatale dei più importanti ospedali del paese.
--	--

Tabella 25 - Artsana - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.3.4 L'interfaccia Marketing – Supply Chain per Artsana

Come già fatto nei casi precedenti, anche ora viene creata una panoramica di quali siano le principali attività che competono alle funzioni Marketing e Supply Chain in Artsana, e come queste possano collaborare tra di loro.

In Artsana la funzione Supply Chain comprende la *Pianificazione*, la *Logistica distributiva*, il *Customer Service* e gli *Acquisti*, sia diretti che indiretti; invece il Marketing è incluso in due aree organizzative separate, una legata alla gestione del brand, il *Marketing Strategico*, l'altra che si occupa della gestione e dello sviluppo dei prodotti, il *Marketing di prodotto*. È quest'ultimo che ha una relazione più fitta con la funzione Supply Chain, i punti di contatto si evidenziano nelle scelte che devono essere fatte contestualmente tra le due funzioni, soprattutto in merito al tema dello sviluppo di nuovo prodotto. Le decisioni collaborative principalmente riguardano la definizione della strategia produttiva⁵⁶, la conseguente selezione del fornitore e tutta l'attività di gestione dello Sviluppo di Nuovo Prodotto che assume forme diverse a seconda del bene preso in considerazione, come si vedrà nel paragrafo successivo.

Un forte punto di contatto tra Marketing e Supply Chain è determinato dal processo di gestione degli Acquisti, che risulta essere ancora più accentuato in presenza di una forte collaborazione con il fornitore, poiché in questo caso il Marketing è chiamato a collaborare con la funzione Supply Chain in relazione alla scelta del partner più opportuno per portare avanti determinate attività e condurre insieme tutto il processo per raggiungere i target e le specifiche definite. Il tema della sostenibilità entra in maniera rilevante nella scelta del fornitore a seconda dell'articolo che deve essere lanciato e delle caratteristiche che questo deve avere. I requisiti indispensabili che devono essere definiti nella fase di selezione del fornitore vengono definiti dalle due funzioni congiuntamente. Ne è un esempio pratico la scelta di produrre articoli in legno, affidandosi unicamente a fornitori che abbiano la certificazioni legato al fatto di usare materie prime derivante da foreste che abbiano una rigenerazione continua nel tempo.

Un secondo e significativo ambito di collaborazione si riscontra negli aspetti legati alla pianificazione per quanto riguarda gli ambiti di *forecasting* e di gestione dell'assortimento,

⁵⁶ In sede di intervista il Direttore di Supply Chain, Ing. Bossi, ha fatto esplicito riferimento alle scelte di Make or Buy in relazione al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

dove sono comprese tutte le tematiche di *complexity* e valutazione dell'assortimento, del ciclo di vita degli articoli e di classificazione degli items sulla matrice strategica ABC. Si trova un legame forte anche tra le attività di Supply Chain che si occupano di *demand planning* e quelle del Marketing che definiscono il piano delle Promozioni sul mercato e lo scheduling di lancio delle nuove referenze.

Rispetto al processo logistico, i punti di contatto sono meno rilevanti e basati principalmente sui parametri legati alle dimensioni degli imballi per la saturazione dei mezzi di trasporto, il ricircolo dei pallet, quindi le ubicazioni e le modalità distributive; in questo senso si ritrova un collegamento tra le attività di *demand forecasting* proprie del Marketing, che generano un input per le attività di Supply Chain in merito alla gestione della filiera.

Nel seguito verrà effettuata la presentazione degli strumenti utilizzati da Artsana per ottenere collaborazione e passaggio di informazioni tra Marketing e Supply Chain:

<i>Strumenti di integrazione</i>	
Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici	<p>Modelli matematici di apprendimento Modelli di previsione della domanda: strumenti usati dal Marketing per rispondere alle esigenze di pianificazione del Supply-Chain, in merito alla Produzione e alla Logistica. Si è visto infatti che una delle principali necessità di integrazione tra Marketing e Supply Chain Management in Artsana è legata agli aspetti di <i>Demand planning</i>, che devono combaciare con la pianificazione della produzione e della distribuzione, determinata dal Supply Chain;</p> <p>Modelli di ottimizzazione I modelli di ottimizzazione vengono utilizzati per creare una sintesi delle informazioni di processo rilevanti per le singole funzioni, e identificare soluzioni che siano ottimali non localmente ma globalmente per l'intera organizzazione; i modelli riscontrati in Artsana sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione logistica e produttiva; - Pianificazione di campagne marketing; <p>Modelli di data mining Per Artsana si è rivelato fondamentale avere una strategia basata sulla <i>business intelligence</i>. Le prime esperienze in questo ambito risalgono a una decina di anni fa ma solo dopo la revisione delle piattaforme applicative ha assunto un'importanza centrale nel supporto alle decisioni di business. I passi fondamentali intrapresi per l'implementazione del sistema attuale sono la definizione di un modello di reporting di gruppo, dove le funzioni di business, coordinate dalla funzione <i>Controlling</i>, hanno definito le informazioni basilari per pilotare il business, ed in seguito le azioni per creare un <i>data warehouse</i>, alimentato in diretta dalla piattaforma ERP. Oggi, attraverso la definizione del modello di reporting di gruppo e la conseguente creazione del nuovo data warehouse, l'Azienda ha posto le basi per garantire alle varie aree aziendali le informazioni per supportare il loro business; le informazioni sono disponibili a tutte le aree di business in tutti i Paesi in cui opera;</p> <p>Modelli di Marketing Artsana adopera la Soluzione <i>XTEL: Sales Agreement</i>. Questa suite di soluzioni risulta completa e integrata e contiene le pratiche a supporto delle performance di vendita per il largo consumo. Permette all'azienda di ricevere costanti informazioni di ritorno grazie a cui tiene sotto controllo i budget di spesa e traccia con precisione anche le minime attività svolte dalla periferia. A fine anno poi ottiene una reportistica chiara volta a comprendere le quote</p>

	<p>e le distribuzioni di spesa e, soprattutto, in quali attività specifiche.</p> <p>Modelli di Supply Chain L'Organizzazione sfrutta l'applicazione SAP ERP, l'applicazione SAP Supply Chain Management, l'applicazione SAP Supplier Relationship Management e il componente SAP NetWeaver Business Warehouse.</p> <p>Sistemi informatici</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>EPR</i>: l'insieme dei dati che la nuova piattaforma ERP (SAP Solution Manager 6.0), introdotta nel 2005, ha messo a disposizione ha spinto le aree di business a richiedere con maggior frequenza livelli analitici di informazione mai prima di allora richiesti; - <i>CRM</i>: Artsana ha messo a punto un sistema di CRM (Oracle Siebel CRM) per un gruppo significativo di utenti che includono le reti vendita Italia: direzioni, agenti e customer service a supporto della commercializzazione di tutti i prodotti del Gruppo. Inoltre, il CRM è stato progressivamente esteso ai distributori all'estero per ottimizzare la visualizzazione del catalogo prodotti, i processi di gestione ordini e le richieste di servizio e delle relative funzionalità di <i>tracking</i>. - <i>TXTproduct</i>: fornisce un supporto per Artsana Gruppo per gestire tutti i flussi prodotto ed i <i>workflows</i> per l'intero ciclo di vita delle collezioni dell'area di business <i>Baby Care</i>; questo PDM (<i>Product Data Management</i>) coinvolge più di un centinaio di utenti del Gruppo tra cui planners, designers e le funzioni qualità ed acquisti.
<p>Allineamento delle attività</p>	<p>Demand chain management Si distinguono tre livelli di gestione delle attività di <i>demand management</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livello <i>processi</i>: integrazione dei processi di <i>supply</i> e <i>demand</i>, per ottenere una rispondenza puntuale alla domanda di mercato e evitare la dispersione di sforzi di efficienza; - Livello <i>configurazione</i>: allineamento della segmentazione del mercato esterna all'impresa con quella interna, relativa alla distinzione delle diverse attività e dei processi dell'azienda; - Livello <i>interazione sociale</i>: gestione delle relazioni lavorative lungo la filiera; <p>Marketing strategy alignment L'allineamento delle attività di Marketing e Supply Chain rispetto alle necessità di mercato costituiscono un forte elemento di criticità rispetto a molti punti di vista; la soddisfazione della domanda deve avvenire infatti non solo rispetto ai quantitativi richiesti dal mercato, ma anche in termini di qualità dei prodotti e attributi caratterizzanti; si tratta quindi di una serie di elementi per cui è necessario un coordinamento tra le due funzioni, che è in primo luogo informativo, e in alcuni casi determina delle vere e proprie forme di collaborazione tra le due funzioni;</p> <p>Benchmarking In merito al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, è stato evidenziato che l'analisi delle attività dei concorrenti costituisce una delle informazioni strategiche scambiate tra Marketing e Supply Chain; quest'ultima si allinea rispetto alle evidenze trasmesse dal Marketing in relazione alle <i>best practices</i> proprie della concorrenza, dimensiona le risorse in maniera opportuna in merito all'introduzione di nuovi prodotti in risposta appunto alle attività di mercato della concorrenza;</p>
<p>Accountability</p>	<p>Company Sustainability Reports Le attività sostenibili di Artsana sono registrate in maniera tale da rispondere agli standard SA che riguardano le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti umani; l'Azienda certifica i propri impianti produttivi sulla base degli standard internazionali con particolare riferimento alle normative SA.</p> <p>Sostenibilità e supporto decisionale: La sostenibilità sociale è un tema di forte impatto sulle attività dell'impresa;</p>

	<p>a questo proposito Artsana ha definito un <i>Codice di condotta</i> che viene utilizzato per definire le linee guida comportamentali sia a livello di gruppo organizzativo sia a livello di filiera, così da coinvolgere anche i partner dell'impresa nell'adozione di pratiche di Corporate Social Responsibility.</p>
<p>Collaborazione ed integrazione</p>	<p>Collaborazione e integrazione: Come evidenziato nel paragrafo relativo all'integrazione, le funzioni di Marketing e Supply Chain si ritrovano a collaborare in relazione soprattutto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, con conseguente coinvolgimento di tutti gli altri processi che sono chiamati a intervenire. Si determinano quindi forme di integrazione con diversi gradi di dipendenza tra le due funzioni, in relazione al processo di riferimento.</p> <p>Information sharing: Le informazioni tipicamente scambiate sono relative ai seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione del magazzino: stato delle scorte, possibilità di stoccaggio, particolari necessità di stoccaggio; - Gestione della distribuzione; - Pianificazione della produzione - Previsioni della domanda; - Know-how sui prodotti o processi; - Informazioni relative a nuovi prodotti: si veda il dettaglio del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto; <p>Knowledge management: All'interno della <i>mission</i> del Gruppo Artsana è inserito l'obiettivo di attirare, valorizzare e mantenere le persone che condividono i valori aziendali e che contribuiscono con le loro conoscenze e competenze alla futura crescita del Gruppo. Questo risultato è ottenuto anche con l'implementazione di processi HR globali che incoraggiano programmi di collaborazione e di scambio culturale internazionale, supportando i manager con i migliori strumenti possibili per gestire le proprie risorse. La gestione della conoscenza ha implicazioni manageriali a tutti i livelli organizzativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Struttura e cultura organizzativa:</i> l'esplicitazione della <i>mission</i> aziendale all'interno del <i>Codice di condotta</i> costituisce una forte linea guida per la gestione dell'impresa a tutti i livelli organizzativi; - <i>Personale:</i> continuo coinvolgimento del personale e offerta di corsi di sviluppo per sfruttare le potenzialità delle proprie risorse; - <i>Processo:</i> lo scambio di conoscenze tra diverse funzioni è di fondamentale importanza per il raggiungimento degli obiettivi; - <i>Aspetti tecnologici:</i> sfruttamento dei sistemi informatici per lo scambio di informazioni e conoscenze (si rimanda alla sezione <i>Sistemi informatici</i>).
<p>Supply chain design</p>	<p>Quick response Il consumatore rimane il focus primario del processo in Artsana, perché è proprio il destinatario di utilizzo dei prodotti che l'azienda offre, perciò l'obiettivo primario rimane in ogni momento la sua soddisfazione e sicurezza; per raggiungere un buon livello di <i>customer-focus</i> il sistema richiede di processare le informazioni, sia in modo accurato, che in maniera rapida per dare una risposta veloce ad un sistema che richieda frequenti cambi in risposta alle fluttuazioni della domanda del cliente. I flussi devono essere progettati per rendere efficace la gestione della Supply Chain, controllando l'incertezza nella domanda del cliente, nei processi di produzione e nelle performance dei fornitori. Questi elementi si riscontrano all'interno del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, ad esemplificare la forte attenzione data al destinatario finale dell'offerta di Artsana;</p> <p>Network design Uno dei più forti punti di contatto tra Marketing e Supply Chain è determinato dall'interazione sul processo di gestione degli Acquisti, che influenza la costruzione di una filiera orientata ad obiettivi comuni, con</p>

partner che siano in grado di rispondere non solo alle necessità della funzione Supply Chain, ma indirettamente anche a quelle del Marketing.

Tabella 26 - Artsana - Strumenti di integrazione

6.3.5 Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

La creazione di nuovi prodotti in Artsana segue due alternative di sviluppo: prodotto di acquisto, che viene sviluppato secondo modelli di collaborazione con il fornitore, più o meno spinta, e prodotto sviluppato nelle fabbriche Artsana. L'esempio proposto fa riferimento ad un prodotto di acquisto della linea Chicco che vuole rispondere alle esigenze di naturalità che si manifestano sempre più sul mercato.

6.3.5.1 Caso di studio: Chicco Wood

Oggi nasce la linea Chicco Wood che risponde all'orientamento diffuso tra molti neo-genitori verso un ritorno alla semplicità e ad un gusto naturale. Propone infatti prodotti interamente realizzati in legno, semplici e intuitivi e dall'estetica rassicurante.

I giocattoli *Chicco Wood* sono tutti realizzati con legno proveniente da foreste gestite in modo sostenibile, dipinti con colori ad acqua e contenuti in pack di cartone completamente riciclato. La certificazione FSC⁵⁷ garantisce che i materiali utilizzati per la realizzazione di questi prodotti provengano da foreste gestite in modo responsabile, cioè sono valutate tutte le modalità con cui è gestita l'area forestale da cui deriva il legno usato per la produzione dei giocattoli: dalle prime fasi di pianificazione degli interventi, alle fasi operative in campo, fino all'abbattimento e all'estrazione del legname. Per fare in modo che questi articoli rispondano alle caratteristiche sostenibili richieste l'Azienda ha effettuato la scelta di selezionare per la produzione solo da fornitori che abbiano questo tipo di certificazioni, ovvero usino legno che viene estratto da piantagioni che abbiano una rigenerazione.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto inizia con la generazione dell'idea che parte dalla relazione Mercato e Marketing Prodotto, a seguito dello studio del mercato e di quelli che sono i potenziali per una categoria prodotto e le analisi delle opportunità di lancio di nuove referenze.

La nascita dell'idea viene concretizzata con un *brief* che definisce l'articolo nuovo e delle sue caratteristiche essenziali, oltre che il posizionamento che l'articolo deve avere nel contesto competitivo, la scelta dei mercati, l'identificazione dei competitor e il posizionamento prezzo dei competitor.

Con il *brief* parte l'attività di sviluppo del prodotto che può avere forme diverse:

⁵⁷ Forest Stewardship Council.

- Nel caso di forte collaborazione con il fornitore si fornisce a quest'ultimo il *brief* che tendenzialmente è una descrizione del prodotto con le sue funzionalità macro, rappresentato come uno *Sketch 2D*. Si richiede al Fornitore un supporto nella realizzazione del prodotto e si utilizza la capacità di Ricerca e Sviluppo del fornitore per iniziare a disegnare il prodotto, prototiparlo e quindi intraprendere con la costruzione vera e propria del prodotto. Il fornitore risulta quindi molto delegato nello sviluppo del prodotto specifico. A monte la Supply Chain di Artsana è impiegata nella scelta della collaborazione e inizia dal selezionare quali siano i suoi fornitori che rispondono alla capacità di sviluppo richiesta, che varia a seconda del tipo di prodotto, delle sue tecnologie e del processo di sviluppo che deve essere seguito. Per la selezione si segmenta il parco fornitori e si definisce quali siano quelli potenziali, si parte con una prima analisi di quotazioni, dopodiché viene consegnato ad un numero ristretto di fornitori selezionati il *brief*, si fanno considerazioni sulle interpretazioni che essi danno in merito al progetto ed al relativo costo; infine con il Marketing il Supply Chain decide qual è il fornitore più opportuno.

Fatto questo si passa all'attività di sviluppo vero e proprio dove entra anche la Ricerca e Sviluppo che ha più un ruolo di Project Management e di relazione col fornitore al fine di stendere quello che è il *timetable* di sviluppo di prodotto ed i *gate* di *follow up* entro cui il fornitore deve presentare in primo luogo disegni tecnici ed in seguito il prototipo. Una volta che si concretizza il prototipo viene validato una seconda volta col Marketing e si parte con il disegno vero e proprio delle matematiche, lo sviluppo del tooling, l'industrializzazione, la pilot production e la mass production.

- Si considera il caso di un modello più avanzato per quanto riguarda le attività svolte dall'azienda, al Fornitore non viene presentato un brief ma un *primo disegno*, che rappresenta una guida per il fornitore dal punto di vista di come deve essere sviluppata la prototipia. La parte di design viene effettuata internamente e si concorda con il fornitore in merito alla prototipia. Questo tipo di attività aggancia prima la Ricerca e Sviluppo ed il Marketing che fanno essi stessi la struttura del *rendering*, disegno in 3D, con delle specifiche di prodotto molto mirate e che ad esempio esplicitano il tipo di materiale che deve essere usato. In questo punto c'è l'aggancio con la Supply Chain dove la scelta del fornitore punta esclusivamente sulla sua capacità di sviluppo e industrializzazione. A seguito della scelta del fornitore che segue le stesse logiche del caso precedente, avvengono le fasi di progettazione delle matematiche, sviluppo del tooling, l'industrializzazione, la pilot production ed infine la mass production.
- Modello in cui si sviluppa tutto internamente all'azienda e al Fornitore si presenta il *tooling*, quindi tutta l'attività di prototipazione, di sviluppo delle matematiche e disegno del tooling non viene svolto dal fornitore ma dalla Ricerca e Sviluppo di Artsana. In questo caso il fornitore è soltanto un esecutore che svolge la produzione, il range di fornitori può comprendere al suo interno una grande varietà di questi, che non devono avere un rate di capability ma soltanto una capacità di manufacturing. A questo punto, con più solidità

nella richiesta di quotazione, perché si fornisce il prototipo e le specifiche con il capitolato con i materiali, parte il processo come nei casi precedenti.

“Nelle tre forme con cui Artsana può sviluppare un prodotto, l’interazione tra Marketing e Supply Chain è più o meno anticipata a seconda di quanto deve impattare come processo di sviluppo il fornitore.” (cit. Maurizio Bossi)

6.3.6 Considerazioni finali

Anche lo studio del caso Artsana ha permesso di rispondere ai diversi punti di interesse che caratterizzano il modello di indagine; in primo luogo è sicuramente interessante fare delle considerazioni di sintesi in merito all’approccio che l’impresa adotta rispetto al tema della sostenibilità.

Rispetto ai casi precedenti infatti il Gruppo si concentra maggiormente sulle tematiche sociali, avendo sviluppato una *Corporate Social Responsibility* particolarmente approfondita, che non si limita ai soli progetti di carattere sociale, ma trova un riflesso nelle attività proprie dell’impresa. Ne è un esempio la definizione di un *Codice di Condotta*, in cui sono stati cristallizzati i principi di sostenibilità sociale che l’impresa ha fatto propri e declina in tutte le attività della propria filiera. Trattando il tema dell’integrazione si è potuto evidenziare che è proprio la presenza di una politica sociale così definita che influenza il rapporto Marketing-Supply Chain rispetto al processo di *Procurement*, forzando le due funzioni a collaborare per trovare fornitori in grado non solo di rispondere alle esigenze di entrambi, ma anche di adeguarsi ai precetti contenuti nel *Codice di Condotta*.

Per quanto concerne le tematiche ambientali, nel corso dell’intervista con Ing. Bossi, Direttore di Supply Chain, si è potuto evidenziare che l’approccio di Artsana è di puro adeguamento a quelle che sono le normative vigenti; tale approccio è stato giustificato con una difficoltà a trovare il giusto trade-off tra le scelte di *off-shoring* effettuate dall’impresa e le attività di controllo che un’organizzazione deve saper implementare lungo tutta la sua filiera, laddove decida di portare avanti una politica di sostenibilità ambientale.

6.4 Danone

6.4.1 Descrizione dell’Azienda

Il marchio Danone nasce in Spagna nel 1919 in un piccolo stabilimento per la produzione di yogurt di proprietà di Isaac Carasso; il prodotto era venduto attraverso le farmacie ed aveva successo grazie alle sue virtù salutistiche. Al 1929 risale l’entrata del marchio Danone nel mercato francese, per opera di Daniel Carasso, figlio dell’imprenditore. A seguito di un periodo in USA, dove l’attività si è sviluppata in una piccola fabbrica di yogurt a New York applicando ai prodotti il marchio di famiglia riadattato a *Dannon*, Carasso fece rientro in Europa e fuse la branca europea della Danone con l’azienda lattiero-casearia Gervais, dando origine al gruppo Gervais Danone, la più grande azienda alimentare francese. Nel 1973 BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel) si fuse con la Gervais Danone e negli anni successivi acquisì

numerose altre aziende alimentari, prevalentemente nel settore della birra ed in quello dell'acqua minerale, dismettendo la maggior parte degli stabilimenti di produzione del vetro, che diventò un'attività secondaria per l'azienda.

Il gruppo subì una riorganizzazione a seguito di molte delle attività acquisite e si focalizzò su tre aree ben definite: prodotti lattiero-caseari freschi (yogurt), bevande (acque minerali e bevande), biscotti e cereali.

Negli ultimi anni Danone si è ulteriormente concentrata su prodotti a forte valenza salutistica, i cosiddetti alimenti funzionali come gli yogurt *Actimel*, *Activia*, *Danacol*, *Danette*, *Danito*, *Vitasnella* e *Danaos Danone*. Il 2010 è iniziato con il lancio della joint venture Danone-Unimilk in Russia, segno dell'ingresso di Danone nell'economia del futuro.

Danone è una delle società più dinamiche del settore alimentare: i prodotti Danone sono presenti sui cinque continenti, in oltre 120 Paesi. Nel 2012, Danone, che conta 194 stabilimenti produttivi e più di 102.000 dipendenti nel mondo, ha registrato un fatturato di oltre 20 miliardi di euro. Hanno contribuito al fatturato 2012 i prodotti lattieri freschi per il 56%, le acque per il 18%, la nutrizione infantile per il 20% e la nutrizione medica per il 6%. Fattore chiave dello sviluppo del 2012 è stato il ruolo dei Paesi emergenti, che hanno rappresentato ben il 60% del fatturato totale di Danone. Tra i primi dieci mercati di Danone, ben cinque sono rappresentati da economie emergenti per Danone: Russia, Messico, Indonesia, Cina e Argentina.

L'azienda ha perseguito e rafforzato tutti gli impegni sul lato ambientale e sociale ad ampio raggio, come si evince dai 43 progetti sostenuti dal *Danone Ecosystem Fund* e dai 10 programmi supportati dal *danonecommunities*. Infine, l'azienda evidenzia il suo successo nella riduzione del 35,2% della propria impronta CO₂ in soli quattro anni, a seguito dello sviluppo di un progetto globale di sostenibilità partito nel 2008.

6.4.2 La sostenibilità per Danone

A partire dal 2008 il gruppo Danone ha definito le aree tematiche centrali per la sostenibilità del suo business, che si possono riassumere nei seguenti quattro concetti: Nutrizione, Sociale, Persone e Natura. Questi concetti sono diventati per l'Azienda un vero strumento di lavoro, il riferimento che orienta le azioni quotidiane dell'impresa.

In uno scenario globale in cui il cibo, l'ambiente e lo sviluppo sostenibile diventano temi sempre più attuali, la *mission* di Danone, di "portare la salute attraverso l'alimentazione", richiede una crescente presa di responsabilità nella ricerca di soluzioni che garantiscano la crescita economica della azienda, ma anche la sostenibilità dell'operato.

Nel 2008 il gruppo si è posto un obiettivo molto ambizioso: ridurre la propria impronta di responsabilità diretta del 30% entro la fine del 2012. Il risultato ottenuto è andato oltre il target prefissato raggiungendo in quattro anni una riduzione delle emissioni di CO₂ del 35,2%. Per facilitare l'implementazione, il Gruppo Danone ha creato un dipartimento *Nature* il cui

compito è coordinare, valutare e promuovere azioni all'interno del gruppo, avvalendosi di strumenti di misurazione affidabili messi a punto con la collaborazione degli esperti di *PricewaterhouseCoopers*. I risultati vengono inseriti come componente fondamentale nella reportistica aziendale sotto la responsabilità, a livello locale, dei *Carbon Master* nominati da ogni filiale del gruppo; cioè di un esperto incaricato di effettuare le misurazioni e di elaborare un piano d'azione adeguato.

L'obiettivo posto a livello globale ha seguito un'evoluzione negli anni, passando da una valutazione esclusiva dell'impatto di responsabilità diretta, che comprendeva i propri processi diretti ed escludeva tutto l'ambito connesso alle materie prime, a porre attenzione non solo ai processi Danone ma anche alla produzione del latte, come ad esempio tutto ciò che è connesso all'alimentazione delle vacche nelle aziende agricole; tema molto rilevante poiché la produzione del latte pesa per il 55% dell'importanza del CO₂ di un Kg di prodotto. Ciò è stato supportato dalla creazione della *Direzione Nature*, con forte orientamento alla qualità e all'ambiente, che ha permesso di allargare lo scope ed associare alle tematiche industriali che riguardano i consumi di acqua, energia e vapore, le attività logistiche e di commercializzazione. Gli obiettivi di sostenibilità sono definiti a livello corporate e successivamente trasmessi a tutte le SBU dei vari paesi, tenendo in considerazione le caratteristiche specifiche della Nazione in esame.

L'impegno di Danone Italia si esprime appieno e trova una misurazione locale nel *Rapporto di Sostenibilità* di Danone S.p.A. L'aspetto più ampiamente trattato riguarda la riduzione dei volumi di CO₂ che per il paese Italia ha subito una riduzione del 6%. Gli incentivi che sono stati usati per incoraggiare i manager a perseguire questa strategia sostenibile sono incentivi di penalizzazione, e coprivano fino al 30% dei bonus aziendali.

Lo stabilimento produttivo di Casale Cremasco è certificato ISO 14001 e recentemente ha adottato anche lo standard ISO 26000 sulla responsabilità sociale. In questo unico stabilimento italiano vengono prodotti 2.000.000 di vasetti di yogurt al giorno, che vanno a soddisfare l'intera domanda nazionale e che vengono prodotti con latte e frutta principalmente esteri. Nel caso del latte (84.000 tonnellate/anno importate), questo avviene perché, in Italia, esistono le quote latte e coloro che necessitano del marchio DOP devono acquistare esclusivamente latte italiano. Importante è ricordare la tracciabilità di tutti i prodotti, a partire dalle materie prime, nell'arco di tutto il percorso, che si può ottenere grazie ai dati contenuti nell'etichetta. Danone ha siglato un accordo con *RFID Lab* per un progetto di tracciabilità volto all'utilizzo della tecnologia RFID come standard per identificare nella filiera colli e pallet di prodotti freschi.

E proprio su quest'ultima sono stati sollevati di recente alcuni dubbi in merito ai regolamenti attuativi che il governo sta creando in merito al DDL 22/60 che stabilisce l'introduzione al più presto dell'obbligo di indicare la provenienza del latte utilizzato. Questo per Danone rappresenta un problema e la proposta è quella di un'indicazione più semplice che segnali una provenienza europea o extra europea.

L'Azienda è partita, nel 2010, con un *assessment* di quattro delle sette aree di riferimento dello standard per la responsabilità sociale, ISO 26000 (quando le sue linee guida dovevano ancora essere formalizzate), abbiamo completato il perimetro nel 2012, riassumendone i risultati in questo documento.

6.4.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Environmental Management Systems	Lo stabilimento produttivo di Casale Cremasco è certificato UNI EN ISO 14001 e recentemente ha adottato anche lo standard ISO 26000 sulla responsabilità sociale.
Comunicazione Global Reporting Initiative	Il rapporto di sostenibilità redatto da Danone è stato realizzato facendo riferimento alle linee guida del Global Reporting Initiative, interpretate alla luce delle specificità dell'Azienda.
Benchmarking ambientale	L'utilizzo di KPI per la valutazione delle performance sostenibili consente all'azienda di effettuare un confronto sia all'interno del singolo sito produttivo che rispetto alle diverse sedi del Gruppo, oltre che esternamente verso i competitor.
Green marketing operativo	Danone è impegnata a comunicare verso i consumatori finali in maniera affidabile e trasparente, soprattutto in merito al contenuto nutrizionale dei propri prodotti. Questa scelta si traduce in azioni specifiche che vedono l'Azienda impegnata nella realizzazione di attività di sensibilizzazione e informazione su tre aspetti chiave: benessere-corretto stile di vita (Health), utilizzo sostenibile delle risorse (Nature) e nutrizione. La comunicazione dei temi di sostenibilità verso l'interno della propria azienda avviene tramite corsi di formazione specifica sul tema e incentivi verso i dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi sostenibili aziendali.
Progettazione sistemi eco-efficienti	La rivisitazione del vasetto di yogurt tradizionale nel vasetto kiss e la rivisitazione del packaging che ha permesso di eliminare il pick-up di cartone in ciascuna confezione di prodotto finito sono degli esempi di progettazione design for environment, in cui hanno collaborato numerose aree aziendali in Team ad hoc per più di due anni ed il progetto, pur essendo concluso, continua ad essere verificato e sviluppato per rispondere a tutte le opportunità che si presentano sul mercato.
Costruzione corporate reputation	L'Azienda già dal 2009 ha intrapreso un nuovo percorso di CSR coinvolgendo tutti i dipendenti in un <i>Concorso per Idee</i> finalizzato a individuare un progetto aziendale unico e condiviso da tutta l'azienda. Verso il mercato Danone ha creato una forte corporate reputation strettamente connessa allo sviluppo sostenibile del Gruppo, ben visibile dai consumatori nel sito corporate aziendale.
Corporate social responsibility	L'Azienda è attiva anche nell'ambito sociale, sia con progetti orientati a supportare le comunità più deboli, soprattutto in termini di alimentazione, che con progetti di formazione interni rivolti ai propri dipendenti. La responsabilità sociale dell'impresa è descritta all'interno del proprio Codice Etico, che viene applicato a tutte le società sottoposte al suo controllo, nonché in tutti i Paesi in cui il Gruppo ha sede.

Tabella 27 - Danone - Pratiche di Green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management	
Usare indicatori di performance economici	L'azienda lavora molto per obiettivi: è fondamentale misurare tramite KPI i propri risultati, anche in termini di raffronto tra i vari paesi in cui opera per riuscire a riportare a livello Gruppo i risultati ottenuti a livello di singola Country.
Minimizzare consumo energia	Danone si impegna costantemente per ridurre l'impatto delle proprie attività sull'ambiente, in particolar modo quello derivante dalle attività svolte presso lo stabilimento di Casale Cremasco Vidolasco, con particolare attenzione al risparmio delle risorse energetiche e idriche, alla riduzione delle emissioni in atmosfera e all'attenta gestione dei rifiuti prodotti. Lo stabilimento italiano di Danone, dal 2005 ad oggi, ha aumentato i volumi di produzione del 34%, eppure, grazie

	<p>a investimenti sull'innovazione, ha ridotto il consumo energetico del 47%, le acque reflue del 34% e il consumo di acqua del 31%, tagliando le emissioni di CO₂ di 1.700 tonnellate l'anno. In aggiunta è stato posto un secondo obiettivo, raggiunto a fine 2012, che ha portato a ridurre complessivamente del 35,2% le emissioni, lavorando congiuntamente su produzione, imballaggi e trasporti; il 10% in più in 8 anni di meno rispetto agli obiettivi europei al 2020.</p> <p>Inoltre, dal 2009 lo stabilimento di Casale Cremasco è alimentato al 100% da energia pulita certificata RECS e l'Azienda sta prendendo in considerazione la realizzazione di un impianto di co-generazione e l'installazione di pannelli solari sul tetto dello stabilimento.</p> <p>Un ulteriore esempio è la focalizzazione sui sistemi di lavaggio automatizzati (<i>Clean In Place</i>) messa in opera nel 2012, che ha migliorato la loro efficienza ed efficacia e che ha permesso di ottenere un risparmio sia in termini di consumi idrici, sia di consumi di energia termica.</p>
Minimizzare consumo di materiali	<p>Danone svolge una continua attività di ricerca per sviluppare prodotti che presentino caratteristiche a ridotto impatto ambientale, in particolar modo in relazione al packaging di prodotto.</p> <p>Per quanto riguarda le politiche di riduzione del packaging, nello stabilimento italiano si sta cercando di utilizzare solo il <i>Foam</i>⁵⁸, una plastica speciale che, oltre a ridurre il peso dei vasetti del 20%, permette anche il processo di termoformatura dei vasetti, rendendo non necessario l'acquisto di contenitori già pronti, che impattano maggiormente sull'ambiente. Grazie a <i>Foam</i> il risparmio in termini di CO₂ per quanto riguarda la produzione dei vasetti di yogurt è del 50%.</p> <p>Per le bottiglie opache (Actimel) si usa il Polietilene, mentre i vasetti sono fatti di Polistilene. Lo sforzo dell'azienda è comunque molto grande e si sta lavorando nelle altre sedi del Gruppo per lo sviluppo e l'utilizzo del <i>Repet</i> un materiale totalmente riciclato.</p> <p>Un'iniziativa visibile, è stata la rimozione del pick-up di cartone per Vitasnella e Activia. A questi brand si aggiungerà anche Danaos che sarà l'ultimo a cambiare confezione e passerà anch'esso al termoformato senza pick-up.</p> <p>La plastica rappresenta circa 50% dei costi complessivi di acquisto dei materiali di produzione per Danone; nel corso degli ultimi dieci anni la bottiglietta dello yogurt liquido di Actimel si è già ridotta del 30% di spessore, grazie alla collaborazione con i propri fornitori. In Germania si sta lavorando al passaggio successivo: l'utilizzo del <i>PLA</i>, una bioplastica in acido polilattico ottenuto dagli zuccheri; una soluzione innovativa, alternativa alla chimica tradizionale, il cui iter per l'uso nel settore alimentare non è tuttavia sempre semplice né scontato.</p> <p>Nel 2012 si è riscontrata una forte riduzione dei rifiuti che rispecchia la diminuzione nell'uso di carta e cartone, dovuto principalmente all'arresto della linea Hamba 2 che utilizzava vasetti preformati imballati in cartone.</p>
Governance sostenibile	<p>La governance è il sistema attraverso cui l'organizzazione prende e attua le decisioni per il raggiungimento dei propri obiettivi. I meccanismi utilizzati possono essere sia formali che informali. Danone possiede una struttura di governance della sostenibilità e della responsabilità sociale chiara e definita. La gestione operativa delle attività di business è governata da valori e politiche definite a livello corporate.</p> <p>Nel 2007 Danone ha lanciato un set di linee guida della sostenibilità chiamato <i>Danone Way</i> che rappresentano la visione di Danone di fare impresa in modo responsabile. <i>Danone Way</i> rappresenta un tool di self-assessment: ogni Country Business Unit annualmente valuta le proprie performance rispetto a 16 principi divisi in cinque aree: Human Rights, Human Relations, Environment, Consumer e Governance.</p> <p>L'analisi prende in considerazione il rispetto di policy, procedure e attività, e un set</p>

⁵⁸ La *foam plastic* è una plastica alleggerita da bolle d'aria che consente di termoformare i contenitori ritagliandoli a coppie da un lungo foglio, rendendo così superfluo il cartone che oggi tiene ancora uniti i vasetti di vecchia generazione.

	<p>di specifici indicatori definiti a livello di gruppo e per i quali le singole CBU definiscono il livello di target. Il processo include, inoltre, un meccanismo di azioni correttive in base alle quali, ogni anno, si definisce un piano di azione. La decisione sui livelli di target e sulle azioni da sviluppare avviene durante un Comitato di Direzione dedicato.</p> <p>Oltre alle Norme di Condotta Aziendale di Danone, anche il <i>Codice Etico</i> del gruppo Danone, è fondato sui valori di Danone e sono conformi ai cosiddetti <i>Danone Way Fundamentals</i>, i principi che sanciscono il modo di essere e di fare business per il gruppo.</p>
Minimizzare la tossicità delle risorse	<p>L'attenzione per l'ambiente da parte di Danone, è testimoniata anche dal programma di riduzione degli impatti generati dalle emissioni di gas a effetto serra. La realizzazione di tali obiettivi, passa attraverso programmi condivisi con i fornitori, quali il <i>Carbon Pact</i> per la misurazione della <i>Carbon Footprint</i> sui processi a maggior impatto durante le fasi produttive, di distribuzione e di smaltimento dei residui di lavorazione.</p>
Green logistics	<p>Le attività di trasporto generano, per la loro natura, consistenti emissioni di CO₂. In merito alle emissioni generate dalla movimentazione su gomma, Danone ha avviato un progetto volto a sperimentare una modalità alternativa di movimentazione dei prodotti e delle materie prime caratterizzata dal trasporto intermodale ferro e gomma. Purtroppo i test effettuati nel 2012 hanno avuto dei risultati poco soddisfacenti, dal momento che oltre il 50% dei viaggi aveva almeno 1 giorno di ritardo. Il progetto sui trasporti prevede, inoltre, l'adesione da parte dei fornitori al <i>Danone Carbon Pact</i>, e l'obbligo per questi ultimi di rendicontazione annuale delle emissioni di CO₂. Lo stabilimento di Casale Cremasco, inoltre, condivide le piattaforme ed i mezzi per il trasporto del latte dagli stabilimenti Danone europei a quello italiano con altre Società, come nel caso in esame con Galbani.</p> <p>Inoltre, per quanto riguarda la gestione dei rifiuti essa è attuata in conformità alla legislazione vigente con un sistema interno e di controllo che permette una precisa documentazione del processo e un monitoraggio sistematico anche dei fornitori. Esistono indicatori dedicati il cui obiettivo è l'incremento del rapporto rifiuti mandati al recupero rifiuti conferiti a smaltimento. Per quanto riguarda i prodotti non conformi alla vendita, che magari non hanno passato alcuni test, quando possibile vengono destinati ai banchi alimentari, mentre quelli non commestibili sono destinati alle industrie di produzione di mangimi per zootecnica.</p>
Biocompatibilità delle risorse	<p>Per quanto riguarda le materie prime esse sono per loro definizione naturali, poiché si tratta principalmente di latte, frutta e cereali. Per quanto riguarda invece la scelta delle fonti energetiche Danone è attenta a questo tema e predilige energia pulita certificata e sta predisponendo i propri stabilimenti per una generazione autonoma di energia.</p>
Integrazione degli stakeholder	<p>Il ruolo di Danone S.p.A. nel contesto economico e sociale è legato indissolubilmente alla capacità di creare valore con un approccio multi-stakeholder, ovvero la ricerca di una crescita sostenibile e duratura basata, quanto più possibile, sull'equo contemperamento degli interessi e delle aspettative di tutti coloro con cui l'azienda interagisce, in particolare con le istituzioni nazionali, le autorità e le amministrazioni locali, con le quali mantiene con le pubbliche autorità locali, nazionali e sovranazionali relazioni ispirate alla piena e fattiva collaborazione, trasparenza, rispetto delle reciproche autonomie.</p> <p>Il gruppo si impegna a promuovere i propri principi anche nel contesto dei rapporti intrattenuti con i propri <i>Fornitori</i>. In particolare, nel quadro del programma <i>Respect</i>, il gruppo si impegna a fare in modo che la totalità dei propri fornitori sottoscriva i <i>Fundamental Sustainable Principles</i> comprendenti i <i>Fundamental Social Principles</i>, gli <i>Environmental Principles</i> e i <i>Business Ethics Principles</i>.</p> <p>Danone è quindi impegnata nello sviluppo dell'agricoltura sostenibile. Il 56% delle emissioni di CO₂ dell'azienda, infatti, viene proprio da coltivazioni e allevamenti. Oltre ad aver aderito alla rete <i>Fare</i> (Forum for Sustainable Farming), il Gruppo ha anche attivato politiche di collaborazione con i fornitori attraverso il <i>Danone Carbon Pact</i>, un piano triennale che aiuta i principali fornitori a monte a misurare e ridurre</p>

	<p>le loro emissioni e condividere i piani di azione e innovazioni nel loro processo di riduzione. Dal momento che l'86% delle emissioni di Danone è indiretta ed è provocata dai partner, si può comprendere come questa collaborazione risulti fondamentale per l'Azienda.</p>
Potenziamento delle risorse locali	<p>È ampiamente diffusa la consapevolezza sull'importanza della relazione con le comunità locali nella quale ciascuna organizzazione sviluppa il proprio business. Il rapporto impresa-realtà locale dovrebbe essere basato sul coinvolgimento della comunità da parte della società al fine di contribuirne allo sviluppo. Danone intrattiene relazioni con le principali associazioni, enti regolatori nazionali e internazionali, enti tecnici, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assolatte: con cui tratta argomenti di natura normativa, regolatoria, di comunicazione e specifiche al comparto lattiero-caseario; - Aiipa: per le tematiche di natura puramente regolatoria, istituzionale e di comunicazione; - Nutrition Foundation of Italy: per le tematiche di nutrizione e di divulgazione dei temi della nutrizione; - Istituto imballaggio: per tutte le tematiche tecniche, la tecnologia e la sicurezza dell'imballo primario e secondario. <p>Danone intrattiene inoltre floride relazioni con il mondo sanitario sia della Regione Lombardia, dove ha sede lo stabilimento, che a livello nazionale, per tutto quanto riguarda il mondo del controllo e della gestione delle tematiche di sanità.</p>
Sviluppare competenze	<p>Danone prevede lo sviluppo di piani di formazione per ogni singolo dipendente con l'obiettivo di favorire la crescita professionale e le competenze di ciascun dipendente. A conferma dell'alto valore che la formazione riveste per Danone, a livello di gruppo, è definito un numero medio di ore di formazione per dipendente pari a 24 ore annue. In materia di sicurezza nei luoghi di lavoro ogni anno è predisposto e attuato un piano di formazione specifico, che coinvolge in modo particolare il personale dello stabilimento di Casale Cremasco Vidolasco. Danone riconosce il ruolo cruciale della comunicazione all'interno dell'Azienda, e per questo mette in atto numerosi canali comunicativi tra i quali convention aziendali e meeting commerciali, durante i quali vengono condivisi la strategia aziendale e i progetti del Gruppo e viene incoraggiato lo spirito di squadra, rinforzando l'identificazione con l'azienda stessa.</p>
Coinvolgimento top management	<p>L'impegno di Danone in termini di responsabilità sociale è fondato sulla convinzione che non vi possa essere sviluppo economico senza progresso sociale e viceversa; tale principio rappresenta un pilastro della cultura aziendale diffusa direttamente dal primo presidente del Gruppo, Antoine Riboud. Questo principio rimane tutt'oggi in Danone e viene chiamato "il doppio progetto" economico e sociale.</p>
Social equity	<p>Dal 2010, Danone Italia ha aderito al progetto Impatto Zero di <i>LifeGate</i> che prevede la compensazione della CO₂ residua con la creazione e la tutela di porzioni di foreste in Madagascar e nel Parco del Ticino. Inoltre, sono state avviate attività a livello locale grazie alla collaborazione dell'amministrazione comunale di Casale Cremasco, che ha portato alla realizzazione di un <i>Percorso Vita</i> e alla piantumazione di quaranta alberi autoctoni.</p> <p>La <i>Fondazione Banco Alimentare</i>, nata a Milano nel 1989, provvede alla raccolta delle eccedenze di produzione agricole, dell'industria alimentare, della Grande Distribuzione e della Ristorazione organizzata ed alla successiva redistribuzione ad enti che si occupano di assistenza e di aiuto ai poveri, agli emarginati e, in generale, a tutte le persone in stato di bisogno. Danone collabora col Banco da oltre 20 anni e negli ultimi quattro anni ha contribuito con circa 640 tonnellate di prodotto donato. Nel 1991 è stato fondato in Francia il primo <i>Istituto Danone</i> con l'obiettivo di promuovere la salute pubblica attraverso lo sviluppo e la condivisione della conoscenza in materia di nutrizione, dieta e salute.</p> <p>Lo yogurt <i>Danone per Haiti</i>, prodotto nello stabilimento di Casale Cremasco, rappresenta uno degli ultimi tasselli di un più ampio e ambizioso progetto di Social Business decollato nel luglio del 2009 e che ha visto coinvolti tutti i dipendenti dell'azienda. Per ogni confezione del nuovo yogurt <i>Danone per Haiti</i> verrà donato,</p>

	nell'ambito del programma alimentare gestito da <i>N.P.H. Haiti</i> , un piatto di riso agli abitanti haitiani colpiti duramente dal terremoto del 12 gennaio 2013.
--	---

Tabella 28 - Danone - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.4.4 L'interfaccia Marketing-Supply Chain per Danone

Una volta costruita una *overview* dell'approccio al tema della sostenibilità per Danone, si cerca di creare una base di partenza per lo studio delle pratiche di integrazione tra Marketing e Supply Chain. Tale argomento risulta essere complicato dal fatto che i dati raccolti fanno prevalentemente riferimento alle attività svolte dalla *business unit* Italia, ma queste spesso non possono prescindere dalle direttive a livello gruppo che vengono fornite.

Innanzitutto è necessario individuare i confini delle attività svolte dalle due funzioni, così da poterne sottolineare i principali punti di interazione. Il Marketing presidia tutte le attività di interfaccia con il mercato, controllando l'andamento della domanda e individuando nuove opportunità in termini di *merchandising*.

Per quanto riguarda la funzione Supply Chain, questa viene denominata, all'interno dell'organigramma aziendale come dipartimento *Operations*, andando a coprire le aree che si occupano dei seguenti processi: Logistica, Acquisti, Produzione, Sicurezza, Qualità e Ambiente.

Rispetto a quanto analizzato fino ad ora, i processi di interfaccia tra le due funzioni sono esattamente quelli già visti, che vengono brevemente ripresi nel seguito:

- Marketing-Acquisti: come già visto in precedenza, l'interfaccia tra il processo che si occupa della gestione degli Acquisti e il Marketing, risulta essere fondamentale per presidiare in maniera opportuna le necessità del mercato, offrendo prodotti che siano coerenti rispetto a quanto richiesto dai clienti non solo in termini di concezione ma anche di composizione; come è stato possibile sottolineare attraverso l'incontro con alcuni responsabili Supply Chain di Danone, per le imprese impegnate nel settore agro-alimentare questo è un passaggio di estrema importanza, poiché il controllo sulle materie prime è determinante per il successo del prodotto sul mercato, sia in termini di efficienza sia di efficacia. Marketing e Acquisti a questo proposito collaborano per trovare le soluzioni migliori per portare sul mercato i prodotti desiderati dai clienti di Danone;
- Marketing-Logistica: rispetto a questo processo Marketing e Supply Chain si interfacciano per effettuare scambi informativi necessari al corretto approvvigionamento del mercato; ciò che è emerso, non riscontrato negli altri casi fino ad ora analizzati, è che è proprio il Direttore del processo Logistico a raccogliere le informazioni relative alla previsione della domanda, effettuata dalla funzione Marketing e orientata al lungo termine. Tale informazioni viene poi presidiata dalla funzione Supply Chain, che sulla base di questa effettua una pianificazione produttiva annuale, di carattere approssimativo poiché nel corso del periodo di riferimento dovrà

subire modifiche e aggiustamenti determinati dal livello della domanda puntuale⁵⁹; queste informazioni vengono raccolte direttamente dal Dipartimento Logistica, poiché esso costituisce l'interfaccia diretta coi principali clienti di Danone, ossia la GDO⁶⁰.

Un ulteriore punto di contatto tra Marketing e Supply Chain, rispetto alla Logistica, è la definizione delle specifiche relative al *packaging* di prodotto; la valutazione da parte del Supply Chain è di fondamentale importanza per determinare il livello di efficienza dei trasporti, ma anche il punto di vista del Marketing è importante, poiché è necessario identificare il trade-off più opportuno tra estetica, esigenze del mercato e, appunto, necessità di efficienza aziendali. L'intervista con il Dott. Vailati, responsabile del Dipartimento Qualità e Ambiente, ha messo in luce che questo scambio di informazioni è stato un passaggio molto importante per Danone anche rispetto al suo impegno in sostenibilità, poiché ha determinato una forte riduzione dell'impatto ambientale del processo Logistico, ma è stato anche estremamente delicato, avendo richiesto lo sforzo coordinato della funzione Marketing e di quella Supply Chain per la determinazione della soluzione più idonea.

Questi sono quindi i principali punti di contatto tra Marketing e Supply Chain; come si può intuire però non vi è una vera e propria collaborazione tra le due funzioni, che si limitano a determinare scambi informativi opportuni per ottenere determinati obiettivi. Come anticipato in precedenza infatti, nonostante questa analisi si focalizzi sulla Divisione Italia, non è possibile prescindere dalle modalità operative imposte a livello Gruppo. Si può dire che venga esercitato un controllo formale rispetto al raggiungimento di determinati obiettivi, i quali vengono definiti appunto a livello centrale dal Top Management del Gruppo Danone, e declinati alle varie Business Unit territoriali in funzione delle particolarità del mercato in cui operano. Guardando perciò alle modalità operative di collaborazione tra le due funzioni, non è possibile ravvisare elementi di stampo organizzativo quali figure professionali di integrazione o creazione di *task force* dedicate, ma emerge che le funzioni si limitano ad effettuare uno scambio di informazioni essenziale al normale svolgimento delle attività e che i momenti importanti di interfaccia sono determinati da *meeting* appositamente definiti per permettere il confronto tra i Direttori di funzione, i quali periodicamente si incontrano per stabilire i rispettivi obiettivi e stendere piani operativi che permettano il loro raggiungimento. Per evitare una netta separazione di intenti, ma soprattutto che si generi una competizione che porti a un sub-ottimo globale, parte di questi obiettivi sono condivisi, così che laddove le attività della funzione Supply Chain vadano a influenzare i risultati della funzione Marketing, la prima verrà valutata anche rispetto ai risultati ottenuti da quest'ultima rispetto a questi particolari processi.

⁵⁹ Dalle informazioni raccolte in azienda, è emerso che l'unità di tempo minima per la valutazione dei volumi di domanda è una settimana;

⁶⁰ La Grande Distribuzione Organizzata rappresenta circa il 95% della clientela Danone, la restante parte è rappresentata da Private Label.

<i>Strumenti di integrazione</i>	
Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici	<p>Modelli matematici di apprendimento Modelli di previsione della domanda: strumento che mette in comunicazione il Marketing, che presidia la domanda di mercato, e il Supply Chain, soprattutto per quanto riguarda i processi produttivi. Le due funzioni in questo caso collaborano in un'ottica di lungo periodo, poiché nel breve periodo la gestione della domanda di mercato è presidiata dalla funzione Logistica, interna al Supply Chain, che raccoglie tali informazioni tramite l'interfaccia diretta con la GDO.</p> <p>Modelli di ottimizzazione Modelli di ottimizzazione sfruttati nell'ambito della produzione e della distribuzione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione logistica - Pianificazione produttiva - Organizzazione del personale <p>Questi modelli di ottimizzazione cercano il punto ottimale per gli obiettivi comuni tra Marketing e Supply Chain.</p> <p>Modelli di analisi del rischio Esistono sistemi di mappatura dei rischi che presidiano tre ambiti principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumatore: vengono effettuati controlli sulla sicurezza alimentare dei prodotti offerti ai consumatori, secondo il modello HACCP⁶¹ applicato all'ambito del <i>Food Safety</i>, per assicurare la qualità e sicurezza dei prodotti; - Lavoratore: valutazione dei rischi delle attività svolte a ogni livello dell'organizzazione, corredata da formazione ai dipendenti anche in ottica di sostenibilità; - Ambiente: valutazione di tutte le attività aziendali ed extra-aziendali per la definizione dei possibili impatti sull'ambiente e sugli errori che si possono generare nella gestione dei processi. <p>Questi modelli di mappatura dei rischi vengono utilizzati a monte della definizione di qualsiasi processo, per la valutazione dei possibili impatti sulle tre categorie appena esposte; in particolar modo il Marketing è coinvolto per tutto ciò che riguarda la sicurezza dei consumatori, poiché ha un'influenza diretta sulla gestione del mercato, mentre il Supply Chain fornisce gli standard di sicurezza operativi applicabili.</p> <p>Modelli di ottimizzazione lato marketing Danone utilizza dei modelli di ottimizzazione a scopo promozionale: sviluppa campagne promozionali in maniera congiunta con i suoi principali clienti. Come visto in precedenza la domanda di breve periodo è presidiata dalla Logistica, che quindi costituisce il punto di contatto tra Marketing e necessità dei clienti⁶².</p> <p>Modelli di ottimizzazione lato supply chain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelli di ottimizzazione per la gestione dei carichi e delle tratte: comunicazione Marketing e Logistica sulla base della previsione della domanda; - Modelli di ottimizzazione della produzione: come già visto, sul lungo periodo vi è un'interrelazione Marketing-Supply Chain per la definizione della domanda futura e la pianificazione della produzione su un orizzonte di tempo medio-lungo. <p>Sistemi informatici Danone sfrutta un sistema di gestione SAP, supportato da alcuni tool specifici, ad esempio per la gestione delle risorse umane è stato adottato Metastorm BPM⁶³, erogato da ICON. Questo strumento permette scambi informativi sulla base del ruolo aziendale e del livello di coinvolgimento in un determinato processo; le Risorse Umane hanno pieno accesso a tutte le informazioni, mentre gli altri dipartimenti solo a quelle di propria competenza. Il principale vantaggio di questo sistema di gestione</p>

⁶¹ Hazard Analysis and Critical Control Points.

⁶² In questa ottica i clienti cui Danone fa riferimento sono i rappresentanti della GDO, con cui collaborare per definire promozioni commerciali efficaci.

⁶³ Business Process Management;

	<p>dell'organizzazione è la possibilità di avere un database centrale aggiornato in tempo reale su tutta l'anagrafica del personale Danone. Questo consente di velocizzare qualsiasi processo connesso, poiché tutti i processi fanno riferimento allo stesso database per i ruoli aziendali da coinvolgere.</p> <p>Lo sviluppo successivo di questo sistema porterà Danone Italia a utilizzare il BPM anche per le seguenti procedure:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuovi fornitori: coinvolgimento funzioni Acquisti, contabilità e tutte le Direzioni Dipartimentali; - Nuovi prodotti: coinvolgimento funzioni Marketing, R&D, Qualità, Produzione e IT. - Cambiamento packaging: coinvolgimento funzioni Marketing, Acquisti e Produzione; - Gestione Ricette Prodotto: coinvolgimento funzioni Marketing, R&D, Qualità, Produzione e IT; <p>Un ulteriore strumento informatico a supporto è SSCC⁶⁴ che permette di tracciare individualmente il movimento fisico di ogni singola unità logistica e il flusso delle informazioni ad esso associato, consentendo inoltre l'implementazione di un'ampia serie di applicazioni quali ad esempio il <i>cross-docking</i>.</p>
Allineamento delle attività	<p>Demand chain management</p> <p>Tale pratica di gestione della domanda che si ricollega all'utilizzo dei modelli matematici di previsione della domanda e ottimizzazione dei processi logistico-produttivi. Essi infatti trovano la loro sintesi proprio all'interno di questo processo, dove l'integrazione tra supply e demand si realizza attraverso l'incontro tra la funzione Marketing, che fornisce informazioni in merito alla previsione della domanda, e la funzione Supply Chain, che assume tale informazioni per definire l'orizzonte di pianificazione delle operations nel lungo periodo, declinandolo sul breve attraverso l'interfaccia diretta del Dipartimento Logistica con la GDO.</p> <p>Benchmarking</p> <p>Questo strumento trova la sua applicazione in funzione di diversi obiettivi; il primo è quello più classico, che mette il Gruppo a confronto con altre aziende dello stesso calibro, così da misurarne le <i>performance</i> in maniera comparativa. Rispetto a tale obiettivo il contributo del Marketing è determinato dalla sua capacità di leggere l'andamento dei mercati, e misurare la penetrazione di Danone rispetto ai suoi competitors, mentre il Supply Chain fornisce una valutazione della capacità delle operations di sostenere tale andamento.</p> <p>Un secondo elemento di <i>benchmarking</i> è invece interno, poiché è un momento di confronto e condivisione tra le diverse filiali del gruppo, che mettono ognuna a disposizione le proprie <i>best practices</i>.</p>
Accountability	<p>Cruscotti direzionali</p> <p>L'utilizzo di KPI è estremamente importante per il gruppo Danone, che ancora prima della definizione di una politica di Sostenibilità, sfruttava tale meccanismo per la declinazione dei macro-obiettivi aziendali a livello dei singoli Dipartimenti, processi e persone; come si avrà modo di vedere nel seguito l'introduzione di tematiche della sostenibilità ha influenzato l'utilizzo di tali cruscotti, che sono stati ampliati per garantire non solo il dovuto controllo rispetto a tali temi, ma anche per determinare l'influenza collaterale che un processo può avere con quelli su cui si interfaccia.</p>
Collaborazione ed integrazione	<p>Collaborazione</p> <p>Data la descrizione fornita per la gestione delle attività, la principale forma di collaborazione è determinata dalla definizione formale di <i>meeting</i> tra i rappresentanti di più aree funzionali, i quali in occasione di tali incontri ridefiniscono i rispettivi obiettivi così da individuare il trade-off più opportuni e definire i principali punti di contatto tra le funzioni per lo svolgimento di determinate attività e/o processi.</p> <p>In questo ambito non si riscontrano però forme di collaborazione più spinta, che</p>

⁶⁴ Serial Shipping Container Code, codice che identifica univocamente ogni singola unità logistica in tutto il mondo assegnandole un numero sequenziale;

	<p>vedono un'eventuale ingerenza da parte dei rappresentati di una funzione nelle attività di un'altra.</p> <p>Integrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I manager dell'azienda si incontrano in occasione di <i>meeting</i> formali all'interno dei quali vengono condivisi e integrati i reciproci obiettivi, allo scopo di raggiungere un risultato ottimale a livello globale; - Joint reward system: la definizione di obiettivi condivisi tra più aree funzionali, si rispecchia anche rispetto agli obiettivi del personale dirigente, che si trovano a condividere determinati obiettivi e dalla reciproca collaborazione dipende la gratificazione connessa; <p>Information sharing:</p> <p>Nel seguito si presentano le principali informazioni scambiate tra Marketing e Supply Chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informazioni sulla produzione; - piani di produzione; - ordini; - previsioni della domanda; - stato di avanzamento degli ordini; - knowhow sui prodotti o processi; - informazioni relative a nuovi prodotti.
Supply chain design	<p>Quick response</p> <p>Data la peculiarità dei prodotti di cui si occupa lo stabilimento Danone Italia, appartenenti alla categoria fresco, è molto importante operare in maniera tale da rendere i prodotti disponibili sul mercato nella maniera più rapida possibile. Questa necessità è emersa in maniera molto forte a seguito di un'analisi delle intenzioni di acquisto dei consumatori, i quali hanno messo in luce che sono più diffidenti a comprare i prodotti del fresco che riportano una data di produzione antecedente di tre giorni rispetto al momento dell'acquisto; tale analisi ha messo in luce una forte necessità di collaborazione tra Marketing e Supply Chain, che devono presidiare in maniera puntuale e coordinata la domanda di mercato.</p>

Tabella 29 - Danone - Strumenti di Integrazione

6.4.5 Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Il processo di Sviluppo Prodotto viene presentato a livello generale gruppo ponendo attenzione nella descrizione ai momenti di interscambio funzionale.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Ciascuna idea innovativa, che generalmente deriva dal Marketing, viene proposta al Comitato di Direzione, che effettua una valutazione in merito alla fattibilità del progetto. La prima funzione che viene coinvolta in questa decisione è la Ricerca e Sviluppo, che si occupa di eseguire le richieste che derivano dal Marketing, di ricercare i componenti, le modalità di sviluppo e di valutare se il risultato finale potrebbe soddisfare o meno il mercato di riferimento. Spesso i progetti innovativi derivano dall'interazione Marketing e Ricerca e Sviluppo a livello gruppo, vengono individuate delle *Best Practice* dell'Azienda e diffuse come linee guida a ciascun paese in cui si opera, declinando le componenti in funzione delle esigenze del mercato. A livello gruppo esiste un *Network di Best Practice* e queste vengono molto utilizzate sia in merito alla sicurezza e alla qualità, che in merito alla parte ambientale; inoltre, esse sono suddivise a loro volta per macro-area geografica.

Una volta che la Ricerca e Sviluppo ha soddisfatto i bisogni del Marketing avviene la prova pilota, ovvero la prima produzione. Non esiste un impianto specifico per le prove pilota ma si tratta di una produzione industriale, con una quantità limitata viene provata la nuova formula di prodotto, viene svolta l'analisi chimica e viene testato dal Marketing e dal panel di consumatori a disposizione di Danone e dai test specifici di sensorialità e degustazione. Se il prodotto piace e raggiunge le caratteristiche richieste vengono svolti i successivi test, il primo di industrializzazione ed il secondo di qualità; infine, il prodotto va in produzione.

Il processo si può vedere in cascata partendo dal Marketing passando per la Ricerca e Sviluppo, per finire nelle Operations; eventuali riciccoli si evidenziano tramite test e portano alla modifica della formula e quindi a una rivisitazione complessiva del prodotto. Ad esempio quando Danone propone dei preparati di frutta nuovi prende tre tipologie di materia prima e confronta il prodotto con dosaggi diversi e secondo diversi test.

Il Controllo Qualità e Operations hanno un'influenza importante sulla riuscita o meno del prodotto, per arrivare a bloccare il prodotto se non risponde alle esigenze di *sicurezza alimentare del consumatore*. Una prima valutazione del rischio viene fatta nel momento in cui si definisce la prima tipologia di prodotto che si vuole testare come pilota a livello industriale, essa viene svolta tramite un meeting, tra la Ricerca e Sviluppo e l'Industriale, in cui partecipano normalmente il Responsabile della Produzione e la Qualità dello stabilimento. In questa sede di *mappatura del rischio* si definiscono quali sono le caratteristiche delle materie prime che si vanno a provare in macchina perché la Qualità deve poter avere il controllo di quali sono i prodotti che vengono inseriti nel processo. Un elemento critico è la gestione dei prodotti che sono allergeni, poiché se implementati hanno un impatto industriale non indifferente per quanto riguarda soprattutto la pianificazione della produzione e i vincoli di processo.

6.4.6 Considerazioni finali

Si giunge ora alle considerazioni di sintesi che riguardano il caso di studio Danone, che presenta delle peculiarità rispetto a quanto visto fino ad ora.

L'approccio alla sostenibilità portato avanti dal Gruppo Danone è sicuramente molto ampio, poiché prende in considerazione sia le tematiche ambientali, attraverso l'impatto diretto delle attività del Gruppo, sia le tematiche sociali, che vengono affrontate invece attraverso la Fondazione Sodalitas. Ciò che risulta essere particolarmente interessante, è che l'influenza di questi aspetti sulle attività e sulle performance dell'azienda venga tenuta sotto stretto controllo grazie alla struttura di obiettivi che l'impresa si è data.

Nel presentare l'approccio alla sostenibilità di Danone, Giacomo Vailati ha infatti affermato che per rendere efficace l'impegno dell'azienda rispetto a questo tema, "[...] era necessario capire quali fossero le possibili aree di intervento, e quindi porsi degli obiettivi." A questo proposito risulta quindi di estrema rilevanza il fatto che l'approccio alla sostenibilità venga gestito a livello centrale, attraverso il Dipartimento *Nature*, che individua gli obiettivi più

opportuni per l'azienda, declinati poi per ogni singola *country*, che rappresentano le varie divisioni del Gruppo. Nel corso dell'intervista il Dott. Vailati ha più volte messo in luce che non vengono definiti dei percorsi a priori, ma dato un obiettivo di riduzione delle emissioni di CO₂, ogni singolo dipartimento concorre al suo raggiungimento.

Tale approccio rappresenta allo stesso tempo una forma interessante di integrazione e cooperazione dei diversi dipartimenti; ognuno di essi ha infatti un obiettivo connesso a quello di livello superiore, ma coscienti dell'influenza che una funzione possa avere sulle attività, ma soprattutto sui risultati delle altre, alcuni di questi obiettivi sono condivisi, così da ottenere delle forme naturali di cooperazione tra i diversi dipartimenti.

6.5 Avon

6.5.1 Descrizione dell'azienda

Avon è stata fondata negli Stati Uniti, nel 1886, da David Mc Connel, che da venditore di libri è divenuto produttore di cosmetici. L'imprenditore ha affidato ad una delle sue prime clienti il ruolo di "Presentatrice" in seguito è stata a lei attribuita a lei l'invenzione del sistema di distribuzione dei prodotti della società tuttora in uso, che ha reso l'Azienda cosmetica leader nella vendita diretta. Nel 1929 la società è ormai presente in tutti gli Stati Uniti; le tappe della successiva espansione sono state: Canada (1914), America del Sud (1954), Europa (1959), Cina (1982) e poi Russia, Asia, Africa. L'azienda è presente in Italia dal 1966, con sede ad Olgiate Comasco (CO) e dal 2009 le funzioni logistiche hanno sede ad Anagni (FR), mentre gli stabilimenti produttivi del Gruppo per il mercato europeo si trovano in Polonia e Russia.

Avon si presenta come leader assoluto in Italia e nel Mondo nel canale della vendita diretta di prodotti cosmetici, è presente in più di 100 Paesi dei cinque continenti, con HQ a New York ed è il primo operatore economico nel settore della Bellezza nei mercati emergenti e in via di sviluppo. Come nel 2012, nel 2013 l'Azienda ha avuto un fatturato complessivo di 10 miliardi di dollari e 36.700 dipendenti.

Ad oggi le Presentatrici sono 6,4 milioni e l'Azienda è orgogliosa di avere più donne ai livelli manageriali di qualsiasi altra società per azioni a livello globale. Avon è la più grande società al mondo che si occupa della bellezza e salute delle donne ma soprattutto delle problematiche femminili; ha raccolto e devoluto oltre 800 milioni di dollari per sostenere opere benefiche.

Le attività di Ricerca e sviluppo sono alla base di tutti i prodotti cosmetici Avon. Lo storico laboratorio di Suffern, nei pressi di New York, è il fiore all'occhiello della "Company for Women" e uno dei più avanzati centri di ricerca e sviluppo del settore. Avon ha una lunga storia di tecnologie introdotte sul mercato per la prima volta dalla stessa azienda.

L'impresa ha il 90% di *brand recognition*, e i prodotti di bellezza con il marchio Avon sono più di quelli di qualsiasi altra marca al mondo. Il catalogo Avon offre un'ampia e articolata gamma composta da oltre 900 prodotti, i cosmetici rappresentano circa il 70% del fatturato e

comprendono: trattamenti viso e corpo, prodotti per il trucco, diverse linee di toeletteria e una gamma articolata di fragranze. Gli altri prodotti commercializzati sono appartengono alle categorie: bigiotteria, accessori moda, prodotti tessili, oggettistica e benessere.

6.5.2 La sostenibilità per Avon

Avon considera parte integrante del proprio patrimonio i cinque valori su cui si è fondata e che sono rimasti immutati nel tempo: *Fiducia, Rispetto, Credere nelle persone, Umiltà e Integrità*; questi principi, che determinano il ruolo dell'azienda e il suo impatto sul mondo, sono guidati dalla promessa, effettuata nel 1886, di "contribuire al bene della società e all'ambiente entro cui vive".

Il contenuto del Corporate Responsibility Report è rappresentativo dei tre pilastri della missione corporate di Avon e del focus dell'azienda sugli sforzi di responsabilità sociale: l'Empowerment delle donne, la Sostenibilità e la Filantropia. Il primo supportando le donne ad ottenere un'indipendenza economica, il secondo controllando l'impatto ambientale con operations sostenibili e mobilitandosi a diminuire la deforestazione, infine con l'ultima attività si compiono azioni volte a migliorare la vita delle donne fornendogli opportunità e strumenti per azioni personali. Inoltre, sono coperte le principali aree di business dell'azienda che determinano il buon comportamento della stessa: *governance*, eticità, coinvolgimento degli *stakeholder*, politiche pubbliche, condizioni di lavoro sicure e commitment verso la diversità.

Avon Cosmetics si impegna a vendere soltanto prodotti sicuri utilizzando solo ingredienti non nocivi e conformandosi alle normative vigenti nei paesi in cui i prodotti Avon sono venduti e non testa nessuno dei suoi prodotti o delle materie prime sugli animali, verificando che i propri fornitori facciano lo stesso. Già nel 1989, Avon è stata la prima multinazionale produttrice di cosmetici a istituire una normativa contro la sperimentazione sugli animali; l'opposizione alla sperimentazione sugli animali e il rispetto nei loro confronti sono pietre miliari del programma Avon di sicurezza del prodotto da più di vent'anni e l'Azienda continua a operare attivamente a livello globale per trovare alternative innovative a questo tipo di sperimentazione.

Avon da lungo tempo ha deciso di gestire la propria *Environmental Footprint*: l'Azienda controlla i suoi impatti lungo il business dell'impresa e si focalizza sul miglioramento continuo, con particolare attenzione alle aree più operative dell'azienda e all'importanza della società e del pianeta. Le politiche globali, i processi e gli obiettivi sono supportati dal *Global Environmental Management Team* composto da network di collaboratori che applicano giornalmente al proprio lavoro i principi della sostenibilità.

Avon ha sempre rivolto grande attenzione al rispetto per l'ambiente. Fin dal 1987, l'azienda ha provveduto a sostituire i clorofluorocarburi (CFC) con propellenti alternativi e a eliminare dai prodotti spray i gas propellenti, sostituendoli con le pompette naturali. Inoltre, tutti i contenitori in Polivinilcloruro (PVC) sono stati sostituiti da quelli in Polietilene (PET),

riciclabili senza conseguenze negative per l'ambiente.

Tutti gli stabilimenti Avon sono tecnologicamente molto avanzati dal punto di vista informatico, della meccanizzazione all'utilizzo di macchinari che garantiscono la massima sicurezza e qualità dei prodotti.

Avon's Key Environmental Goals		
	2012 <i>(base year 2008)</i>	2020 <i>(base year 2015)</i>
GHG/Carbon Emissions	10% intensity reduction	20% absolute reduction
Recycling	5% increase (through manufacturing, distribution and administrative facilities)	Zero waste to landfills
Waste Management	10% intensity reduction	40% intensity reduction
Water Use	7% overall intensity reduction	40% overall intensity reduction Zero waste water discharge in water stressed regions

Tabella 30 - Avon's Key Environmental Goals

6.5.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Sustainable promotion	In associazione alla vendita di un prodotto Avon viene veicolato uno specifico messaggio sociale, parte dell'intera strategia di Sostenibilità dell'azienda.
Sustainable branding	Avon comunica la propria mission eco-friendly a livello di brand, rendendo il suo impegno sostenibile una caratteristica distintiva del Gruppo.
Comunicazione equa degli attributi di prodotto	Avon riesce a immettere sul mercato prodotti di elevata qualità a prezzo contenuto, poiché il particolare sistema di distribuzione che contraddistingue da sempre l'azienda - la vendita diretta - permette di evitare un forte ricarico sui prezzi.
Environmental Management System	Tra i siti produttivi di Avon quello situato in Russia è il secondo plant del Gruppo che ha ottenuto con successo la certificazione Integrated Management System (IMS). Questa certificazione internazionale combina al suo interno attestazioni sulla qualità (ISO 9001:2008), l'ambiente (ISO14001:2004) e la salute e sicurezza (OHSAS 18001:2004). Con l'IMS si riconosce che il sistema di gestione dell'organizzazione è integrata in tutti i suoi processi.
Social Accountability	L'azienda risponde ai requisiti sociali inseriti nello standard SA 8000
Comunicazione Global Reporting Initiative	L'azienda ha seguito il GRI G3 per produrre il suo report di sostenibilità e in base ad un'analisi delle sue attività si è assegnata un livello B. Tuttavia questo report non è diffuso a livello Italia ma esclusivamente a in ottica di gruppo negli Stati Uniti.
Green marketing operativo	Avon comunica attraverso le proprie Promotrici la <i>mission</i> : "Five Simple Things", che esprime le cinque azioni che ogni persona dovrebbe rispettare per preservare l'ambiente in cui vive. I cinque semplici comportamenti sono: <i>ridurre, riusare, riciclare, ripensare e ripiantare</i> . L'Azienda in questo modo comunica un messaggio educativo e fa comprendere al mondo esterno qual è la sua <i>vision</i> nella progettazione di <i>prodotto</i> . Per quanto riguarda il <i>packaging</i> oltre alle tecniche di riduzione dei materiali e di emissioni durante le fasi produttive, l'Azienda prende in considerazione gli aspetti di eco-labeling. Ciascun pack è fornito di un'etichetta

	<p>conforme alle normative, che permette di comunicare al cliente quali sono gli ingredienti usati nel prodotto, così come le modalità d'uso dello stesso; le informazioni sono disponibili in modo completo anche sul sito aziendale.</p> <p>L'Azienda sfrutta molto la leva <i>comunicazione</i> del marketing mix, sia verso l'interno dell'organizzazione che verso l'esterno, proponendosi di comunicare in modo aperto e trasparente, tramite informative e comunicati pubblici. Verso i propri dipendenti Avon offre dei corsi con focus sulla prevenzione in merito ai temi di sostegno sia sociale che di prevenzione medica, i corsi sono effettuati esclusivamente in collaborazione con associazioni di esperti.</p> <p>La comunicazione verso l'esterno avviene attraverso cataloghi, sito e social network, sia per quanto riguarda la promozione di prodotto che l'avvicinamento della comunità dei consumatori ai temi della sostenibilità. Avon nel 2004 è stata la prima azienda in assoluto a parlare di violenza domestica, non in termini di cronaca ma come problema complesso a livello sociale; fornendo un supporto alle proprie clienti in quest'ambito. La comunicazione è lo strumento fondamentale attraverso cui Avon esprime il proprio impegno sostenibile, orientandosi maggiormente verso temi sociali.</p> <p>Avon ha la politica di mantenere i <i>prezzi</i> dei propri prodotti contenuti, offrendo comunque un'elevata qualità del prodotto, elemento che la contraddistingue e che è conseguenza delle avanzate attività di ricerca e sviluppo svolte nella sede americana della Società. Questo è possibile grazie al caratteristico sistema di <i>distribuzione</i> per vendita diretta, che vede coinvolte le promotrici come unica figura intermedia tra l'azienda e il consumatore finale. Ogni promotrice serve circa sei o sette clienti e si rifornisce tramite ordini direttamente alla sede di Avon del Paese in cui opera.</p>
Brand commitment	<p>Avon è un brand riconosciuto a livello mondo, e qualsiasi azione di impegno sociale, come Avon Running, le campagne contro la violenza domestica, la prevenzione e la lotta contro il tumore al seno oppure il lancio di un make-up a sostegno di associazioni no profit sono promosse dal Gruppo Avon. Grazie al <i>Cause-Related Marketing</i> Avon è riuscita ad portare ad elevati livelli sia la propria brand awareness che la brand loyalty.</p>
Progettazione sistemi prodotto eco-efficienti	<p>Avon assume un approccio olistico al Product Lifecycle: gestisce con attenzione lo sviluppo, la sperimentazione, la produzione e la distribuzione dei suoi prodotti. Questo assicura che i suoi prodotti soddisfino elevati standard di sicurezza imposti dalla Società e rispettino la qualità che i consumatori si aspettano. In ciascuna delle varie fasi del ciclo di vita del prodotto, Avon verifica l'esistenza di impatti ambientali e, in caso affermativo, cerca soluzioni per affrontarle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ricerca e Sviluppo; - Sicurezza delle materie prime inserite nei prodotti; - Controllo della Supply Chain; - Attenzione al packaging; - Ottimizzazione della logistica. <p>Avon utilizza una varietà di plastica, vetro, carta e cartone come materiali per il packaging dei suoi prodotti. Grazie alla sua struttura di vendita diretta necessita di meno confezionamento rispetto alle altre company del suo settore. Comunque l'Azienda continua a ridurre il suo impatto ambientale derivante dal packaging attraverso il focus strategico sul processo di Sviluppo di Nuovo Prodotto, tenendo in considerazione la variabile critica di produrre con alta qualità. L'impatto ambientale del package è gestito in due maniere: in base alla quantità e ai materiali di packaging ed ai processi necessari per la produzione. Avon continua a valutare le opportunità di alleggerire o ridurre la dimensione delle confezioni, eliminare gli imballaggi secondari e implementa l'uso di materiali o misure alternative, tra cui le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razionalizzazione dell'uso del cartone; - Produzione del cartone internamente usando energia rinnovabile; - Scelta accurata dei materiali con progressiva eliminazione del PVC; - Scegliere soluzioni di packaging ricaricabile; - Riduzione del peso delle confezioni;

	- Scalabilità del contenitore.
Green marketing strategico	Avon ha raggiunto la loyalty della sua clientela, in parte, grazie alla sua connessione con problemi che sono importanti per molte donne; ed è stata in grado di allineare tutta l'azienda Avon a perseguire questa causa. Colore del cancro al seno è rosa, lo stesso usato da Avon, che aiuta i consumatori a ricordare la dedizione di Avon alla causa, insieme agli eventi molto pubblicizzati che organizza annualmente a questo scopo; il più noto è quello intitolato "Avon Walk for Breast Cancer". Il marchio Avon è ovunque associato ad una causa ammirevole e necessaria, che risuona fortemente nella mente dei consumatori. Grazie al <i>Cause-Related Marketing</i> Avon ha trovato uno strumento molto efficace per aumentare la propria fedeltà di marca, scegliendo cause che sono molto importanti per il suo pubblico.
Costruzione corporate reputation	Le tematiche di sostenibilità, sia ambientale che sociale, sono fortemente integrate nella cultura aziendale. La diffusione dell'orientamento verso l'attenzione sociale deriva dalle azioni fortemente innovative svolte in questi termini sin dagli anni '50 in America. L'impegno ambientale è nato successivamente con lo scopo di preservare il "polmone del mondo" ma è ugualmente diffuso in modo integrato in tutta l'azienda. I dipendenti Avon, a tutti i livelli aziendali, condividono e supportano i valori dell'azienda e si comportano responsabilmente nello svolgere le proprie azioni quotidiane.
Corporate social responsibility	Avon è impegnata nella missione di "fare bene facendo del bene", con una gestione della propria impresa ai più elevati standard, sfruttando la sua capacità unica di mobilitare e coinvolgere le persone ad essere agenti di cambiamento nella loro vita, le comunità e il mondo. Il contenuto del Corporate Responsibility Report rappresenta i "tre pilastri" della missione aziendale di Avon: l'Empowerment delle donne, la Sostenibilità e la Filantropia.

Tabella 31 - Avon - Pratiche di Green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management	
Usare indicatori di performance economici	Avon Italia raccoglie le indicazioni finanziarie delle proprie azioni, in ottica di sostenibilità economica. Queste informazioni sono a disposizione solo della funzione Finance e non sono integrate in nessun report di comunicazione verso l'esterno nella sede italiana del Gruppo, nelle altre sedi invece questi dati vengono integrati nei vari report volti alla comunicazione sostenibile.
Minimizzare consumo energia	La <i>Promessa di Green Building</i> contribuisce alla tendenza dell'Azienda verso il ribasso delle emissioni di energia e di gas serra, poiché indirizza le attività verso LEED, la certificazione per tutte le nuove costruzioni o ristrutturazioni importanti. Avon, inoltre, ha l'ambizioso scopo di raggiungere un livello pari a zero di emissioni con il 100% di energia pulita, e al fine di raggiungere tale obiettivo l'Azienda ha guadagnato una posizione di leadership nel settore cosmetico per riduzione di emissioni di gas serra. Nel 2012, Avon ha superato l'obiettivo che si era posta ed ha ridotto le proprie emissioni di gas serra derivanti dalle proprie operations del 25%, al posto che del 20%, rispetto al 2005. Oggi la società sta rivedendo i suoi futuri obiettivi di riduzione e le stime delle emissioni di gas serra di Avon sono compilate da First Environment, un consulente di gestione ambientale indipendente che è leader nel settore dei gas serra. L'Azienda conferma i principi del CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), e mantiene anche la certificazione ISO 14001.
Minimizzare consumo di materiali	Avon possiede più di 50 centri di produzione e distribuzione in tutto il mondo, in questi si impegna a ridurre al minimo l'uso di materiali, aumentare il riciclaggio ed a ridurre i rifiuti e gli sprechi di acqua lungo l'intero ciclo di produzione: questa riduzione porta un risparmio significativo dei costi e un ridotto impatto ambientale. Nel 2012 la Società ha superato le proprie aspettative aumentando il proprio tasso di riciclaggio del 25%, portandolo a valori compresi tra l'83% ed il 95% dei tassi di riciclo per i centri di produzione e distribuzione dei vari siti del Gruppo; tali risultati sono stati raggiunti grazie a idee innovative come la ricerca di opzioni di riutilizzo

	<p>dei fanghi prodotti dal trattamento delle acque reflue. I problemi relativi alla scarsità d'acqua rimangono in prima linea per Avon che continua a prendere misure per utilizzare l'acqua con saggezza e conservare questa preziosa risorsa. Dal 2005 fino al 2012, Avon ha fatto notevoli riduzioni acqua in tutto le operations della società, riducendo il consumo di acqua per un totale di 180 milioni di galloni negli impianti di produzione e 20 milioni di galloni nei centri di distribuzione.</p>
Governance sostenibile	<p>Avon è da lungo tempo impegnata nella gestione della propria <i>impronta ambientale</i>. La società controlla gli impatti principali in tutta la sua impresa ed ha un orientamento al miglioramento continuo, con particolare attenzione alle aree che sono di importanza per la società ed il pianeta. Le politiche globali, i processi e gli obiettivi sono supportati dalla rete mondiale dei suoi Soci che si dedicano ogni giorno nella tutela dell'ambiente attraverso varie discipline, che applicano i principi di sostenibilità per il loro lavoro quotidiano di gestione ambientale globale.</p> <p>Nel 2010, inoltre, l'azienda ha stabilito il <i>Global Ethics & Compliance Council</i>, con la nomina di un Vice President da ogni membro del comitato esecutivo. Il Global Council è visibile da tutta l'azienda e multi-funzionale, e aiuta a guidare l'approccio sostenibile dal centro dell'azienda. Ogni membro del consiglio supporta il commitment della propria business unit o funzione ad un ulteriore impegno nel programma anche nelle operazioni quotidiane.</p>
Minimizzare la tossicità delle risorse	<p>Avon ha l'obiettivo di minimizzare la propria <i>Operational Footprint</i>, per questo si impegna a vendere soltanto prodotti sicuri utilizzando solo ingredienti non nocivi e conformandosi alle normative vigenti nei paesi in cui i propri prodotti sono venduti. Da lungo tempo Avon Cosmetics ha provveduto a sostituire i clorofluorocarburi (CFC) con propellenti alternativi e ad eliminare dai prodotti spray i gas propellenti, sostituendoli con le pompette naturali. Inoltre, tutti i contenitori in Polivinilcloruro (PVC) sono stati sostituiti da quelli in Polietilene (PET), riciclabili senza conseguenze negative per l'ambiente. Avon ha una politica che massimizza la sicurezza dei prodotti e delle materie prime, ottenuta tramite un'avanzata politica di Ricerca e Sviluppo. Per garantire ulteriormente la sicurezza dei consumatori Avon è dotato un efficace sistema di richiamo dei prodotti dal mercato.</p>
Green logistics	<p>Il Gruppo Avon si impegna nell'uso efficiente del carburante, diminuendo le miglia per il trasporto dei propri prodotti e le emissioni connesse, ciò permette inoltre di ottenere una riduzione dei costi significativa. La Company continua a migliorare il suo servizio per incontrare i bisogni dei clienti ed esplorare nuovi modi per ridurre ulteriormente gli impatti ambientali connessi alla distribuzione, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuzione regionale: riducendo la distanza tra i centri distributivi ed i consumatori; - Aumentando le opzioni di spedizione: con l'inserimento di ordini di spedizioni più piccoli che usano meno materiale e richiedono meno spazio; - Ottimizzando le spedizioni logistiche: attraverso partnership con operatori logistici locali, così da sviluppare piani ottimizzati e ridurre il chilometraggio, il carburante e il tempo per la spedizione. <p>Le pratiche di green logistics sopra descritte si riferiscono ad un impegno globale a livello gruppo, ad oggi sono sfruttate esclusivamente negli Stati Uniti dove si trovano la sede storica della Società e la maggior parte dei suoi stabilimenti produttivi. Nella sede italiana non si effettuano pratiche formali di green logistics, tuttavia tutti gli operatori hanno il compito di svolgere al meglio le proprie attività grazie alla cultura diffusa di attenzione all'ambiente e minimizzazione dello spreco.</p>
Biocompatibilità delle risorse	<p>Avon è impegnata ad aiutare a ridurre il fenomeno della deforestazione attraverso <i>Hello Green Tomorrow</i>, un impegno coraggioso con due aree principali di intervento: politiche interne specifiche per l'approvvigionamento sostenibile di carta e la mobilitazione per ripiantare verde nelle foreste.</p> <p>Le politiche includono la promessa di Avon sulla <i>Carta del 2010</i> e quella sull'<i>Olio di Palma</i>, che è stata lanciata all'inizio del 2011. Queste politiche assicurano che l'approvvigionamento interno e le pratiche operative siano in linea con l'attenzione</p>

	<p>per porre fine alla deforestazione.</p> <p>Avon ha fissato l'obiettivo di acquistare il 100% della sua carta che sia certificata e/o riciclata post-consumo entro il 2020 con la preferenza per la certificazione <i>Forest Stewardship Council</i> (FSC). A partire dal 2011, il 74% di carta brochure di Avon ha incontrato gli impegni di Avon sulla promessa, e circa il 25% della carta utilizzata nella brochure di prodotto di Avon proviene da foreste certificate FSC. Anche se Avon non è un consumatore significativo di <i>Olio di Palma</i>, l'azienda riconosce le minacce che questo materiale crea nella produzione per questo si è impegnata a svolgere un ruolo di leadership e di guida in questo ambito. Nel marzo 2011, Avon ha adottato la <i>Palm Oil Promise</i> che delinea le linee guida della società per l'acquisto di olio di palma da fonti sostenibili.</p> <p>La Società ha anche lanciato la promessa di <i>Green Building</i>, formalizzando il suo lungo impegno in questo ambito e richiedendo che tutti gli impianti nuovi o aggiornati soddisfino gli standard di bioedilizia certificati.</p>
Integrazione degli stakeholder	<p>Per diffondere ulteriormente l'effetto del suo impegno ambientale, Avon sfrutta la sua risorsa unica: la capacità di educare, coinvolgere e mobilitare i suoi oltre sei milioni di rappresentanti di vendita e oltre 40.000 soci per creare un vero e proprio esercito verde globale.</p> <p>Il 15% dei <i>prodotti beauty</i> di Avon, che rappresentano il 73% del suo business, sono affidati alla produzione esterna, in particolare ci si rivolge ai TPM (Third-Party Manufactures) che fabbricano i prodotti in tutto il mondo. Ai TPM sono richiesti gli stessi standard di qualità e sicurezza che l'Azienda usa nella produzione interna. Il rimanente 27% delle vendite di prodotti Avon riguarda <i>prodotti non beauty</i> come bigiotteria, accessori, linea casa, giocattoli, fitness e prodotti decorativi; questi sono approvvigionati da TPM in 39 Paesi dei cinque continenti. L'azienda ha stabilito robusti standard globali di sicurezza, qualità e garanzia su questi prodotti e stringenti politiche anche sulle materie prime.</p> <p>I processi produttivi di Avon sono guidati da un globale <i>Codice di Condotta dei Fornitori</i> che si applica sia ai siti produttivi di proprietà di Avon che ai TPM, che aiuta l'organizzazione a rispettare le leggi locali e ad ottenere un buon allineamento con gli standard interni, riguardo la sicurezza e qualità dei prodotti, le performance ambientali e i diritti umani. Il Codice è usato anche per promuovere le best practice e i miglioramenti attuabili. Avon, oltre a diffondere i principi del codice di comportamento, si impegna ad aumentare l'awareness ed educare i propri collaboratori sui temi trattati dallo stesso, elencati sinteticamente di seguito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leggi locali e regolamentazione; - Lavoro minorile; - Orari di lavoro; - Monitoraggio e conformità; - Salute e sicurezza; - Gestione ambientale.
Potenziamento delle risorse locali	<p>Come parte dello sforzo dell'Azienda per gestire il proprio impatto ambientale, Avon supporta fortemente le pratiche di costruzione sostenibile. L'Azienda ha formalizzato la propria <i>Green Building Promise</i> con uno sforzo di lungo periodo volto a progettare e costruire nuovi edifici e rinnovare quelli esistenti in accordo con gli standard certificati LEED⁶⁵ (Leadership in Energy and Environmental Design) definiti dal concilio degli Stati Uniti sul Green Logistics. Attraverso questa promessa Avon si pone l'obiettivo di mitigare e ridurre l'impatto ambientale nel mondo, in particolare nelle zone in cui opera.</p>
Sviluppare competenze	<p>L'Azienda si impegna molto nell'educazione dei propri dipendenti verso le tematiche ecologiche e sociali, lo fa attraverso campagne di educazione in associazione con team di esperti in materia. Questa missione è nata con le prime attività della <i>Fondazione</i> nel 1992 in Inghilterra, poi sono state trasmesse anche</p>

65 Le certificazioni LEED promuovono un approccio completo e olistico alla sostenibilità, focalizzandosi sul risparmio energetico, efficienza idrica, riduzione delle emissioni e gestione delle risorse naturali.

	in Italia nel 1995.
Coinvolgimento top management	<p>Avon Products ha riconosciuto l'importanza della "responsabilità sociale", quasi un secolo prima che il termine entrò a far parte del lessico culturale. Fin dall'inizio, nel 1886, il fondatore di Avon, David H. McConnell, ha indirizzato la sua azienda "a soddisfare pienamente gli obblighi di cittadinanza d'impresa, contribuendo al benessere della società e l'ambiente in cui funziona".</p> <p>Seguendo questa linea guida Top Management si rivolge direttamente ai dipendenti di Avon di qualsiasi livello attraverso e-mail e comunicazioni volte a motivarli e a farli sentire parte di un unico complesso che ha come scopo, oltre alla profittabilità, l'impegno sociale. In questo modo è stata creata negli anni la cultura di Avon orientata alla prevenzione e ai tre livelli di sostenibilità, gli obiettivi sono stabiliti a livello gruppo negli Stati Uniti ed in seguito diffusi in tutti gli altri paesi dove opera Avon.</p>
Social equity	<p>Avon contribuisce allo sviluppo di soluzioni che conservino, proteggano e ripopolino foreste, poiché l'Azienda ha un consumo significativo di prodotti di carta e quindi ciò influenzare sia la domanda che l'offerta nel mercato locale. Per questo si è impegnata nella <i>Paper Promise</i> oltre che nella <i>Palm Oil Promise</i> e nella partnership con <i>Hello Green Tomorrow</i>.</p> <p>Avon sviluppa nel mondo dei prodotti per la raccolta di fondi in ottica di consapevolezza ambientale, venduti dai rappresentanti di vendita Avon. I proventi sono stati devoluti a due partner: il <i>The Nature Conservancy</i>, per trapiantare e per il ripristino di circa 5.000 ettari di foresta pluviale atlantica⁶⁶, e il <i>World Wildlife Fund</i>, per sostenere gli sforzi di riforestazione nelle isole indonesiane del Borneo e di Sumatra, un'altra regione in pericolo di estinzione.</p> <p>Le due azioni di impegno sociale nella quale l'azienda si impegna da numerosi anni sono quelle volte alla prevenzione contro il tumore al seno (<i>Avon Walk for Breast Cancer</i>) e alla lotta contro la violenza domestica (<i>Avon Speak Out Against Domestic Violence</i>), che affronta in collaborazione con Associazioni ed esperti.</p>

Tabella 32- Avon - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.5.4 L'interfaccia Marketing-Supply Chain in Avon

Per affrontare ora il tema delle modalità di interazione tra Marketing e Supply Chain in Avon, è necessario effettuare un breve *excursus*, presentando quelle che sono le attività di competenza delle due funzioni nell'area di analisi, ossia il territorio italiano. Facendo parte di un gruppo presente a livello globale infatti, l'azienda presenta delle peculiarità tipiche di ogni territorio di insediamento, in particolar modo determinate dalle scelte di allocazione delle attività.

In riferimento alla *country* Italia, Avon presenta la singolarità di avere un assetto estremamente sviluppato sulle attività più prossime al mercato, proprio perché mancano quelle relative alla concezione, sviluppo e produzione dei prodotti. Per maggiore comprensione si può quindi affermare che, rientrano nel perimetro delle attività di competenza del Supply Chain quelle legate alla gestione degli aspetti logistici di distribuzione,

⁶⁶ Le foreste tropicali servono come i polmoni della terra, importante sostegno della biodiversità e forniscono acqua pulita per milioni di persone. Nessuna foresta tropicale sulla Terra è più vicina a completare la distruzione come la foresta pluviale atlantica, che si estende su parti del Brasile, Argentina e Paraguay. L'area, una volta coperta circa 330 milioni di ettari, oggi solo il 7% di questa preziosa foresta pluviale rimane intatta.

gestione dello stock, delle strutture di magazzino e di approvvigionamento dei prodotti dalle *country* di produzione⁶⁷.

Per quanto riguarda il Marketing, le sue attività sono più propriamente connesse agli aspetti di comunicazione a livello prodotto, dato che la comunicazione corporate è prevalentemente gestita a livello gruppo, e di gestione della forza vendita. Rispetto a quest'ultimo aspetto, è necessario effettuare un breve approfondimento, poiché date le scelte di commercializzazione fatte da Avon, la gestione della forza vendita deve necessariamente fare capo al Dipartimento Marketing, che ha così modo di tenere monitorato il grado di apprezzabilità dei prodotti sul mercato; al contempo la scelta di effettuare vendite secondo la formula *porta a porta*, ormai caduta in disuso, è determinata dalla filosofia di pensiero che caratterizza l'azienda, e che Chiara Mauri ha sintetizzato così “[...] *l'idea è quella di voler rendere il momento di acquisto piacevole come un confronto tra amiche, perché spesso è proprio il consiglio di un'amica che le donne cercano quando fanno questo tipo di acquisto*[...]”.

Data la struttura che l'azienda ha in Italia, l'unica e forte interazione che esiste tra le due funzioni è relativa proprio agli aspetti logistici: *“la collaborazione tra Marketing e Supply Chain deve necessariamente essere molto sviluppata e di carattere continuativo, altrimenti non saremmo in grado di far funzionare l'intera azienda”* dice Cristina Quintini. La struttura dell'azienda prevede che, al di sotto della Direzione a livello *country*, in cui si concentrano la gestione dei diversi dipartimenti funzionali, esistano delle unità preposte a livello regionale. Gli scambi informativi tra le due funzioni avvengono sia su uno stesso livello, quindi tra Direzioni funzionali, sia tra rappresentanti di diversi livelli, ad esempio Responsabile Marketing livello *country* e Responsabile Supply Chain a livello regione. Questa forte interazione è funzionale al corretto funzionamento del meccanismo di vendita, infatti la forza vendita, che si ricorda fare capo alla funzione Marketing, deve necessariamente potersi interfacciare con tutti i livelli della funzione Supply Chain, sia rispetto alla regione di appartenenza sia a livello superiore.

Per consentire un'interfaccia di tipo continuativo vengono sfruttati tutti i mezzi di comunicazione offerti dalle moderne tecnologie, in particolare nel corso dell'intervista Chiara Mauri ha evidenziato il forte utilizzo che negli ultimi mesi viene fatto in azienda dei meeting virtuali, ossia delle *conference call* che mettono in comunicazione rappresentanti in diverse parti dell'Italia.

È stato quindi delineato il quadro di riferimento delle interazioni tra Marketing e Supply Chain per Avon, nel seguito verranno presentati gli strumenti e le pratiche di integrazione usate dall'azienda.

⁶⁷ Cristina Quintini, nel corso dell'intervista ha affermato che il principale paese di approvvigionamento per l'Italia è la Polonia, dove Avon ha localizzato uno dei suoi stabilimenti produttivi;

Strumenti di integrazione

<p>Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici</p>	<p>Modelli matematici di apprendimento Avon utilizza modelli matematici di apprendimento per determina quali siano i <i>trend</i> di preferenze dei consumatori; questa analisi viene tipicamente svolta dal Marketing, la quale utilizza le informazioni per coordinare le attività della forza vendita con le richieste da effettuare alla Logistica livello gruppo, per determinare gli opportuni approvvigionamenti. Per quanto riguarda invece i modelli matematici di previsione, questi vengono utilizzati sui prodotti già consolidati dell'offerta Avon chiaramente per effettuare una stima della domanda, e coordinare così gli sforzi logistici con le attività di vendita diretta.</p> <p>Modelli di ottimizzazione A seguito dell'utilizzo dei modelli di previsione è necessario utilizzare modelli di ottimizzazione nei seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione logistica e produttiva: abbinati ai modelli di previsione della domanda; - Organizzazione del personale: coordinamento della forza vendita; - Pianificazione di campagne di marketing. <p>Modelli di analisi del rischio Vengono utilizzati, seppure in maniera inferiore, per valutare i rischi connessi all'introduzione di una nuova linea di prodotti sul mercato.</p> <p>Modelli di Marketing Date le scelte di Avon nell'ambito commerciale, i seguenti modelli di Marketing risultano essere particolarmente utilizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing relazionale: è funzionale alla creazione di un'esperienza di acquisto unica per le clienti Avon; - Gestione della forza vendita: abbinato ai modelli di ottimizzazione è funzionale al coordinamento delle venditrici sul territorio italiano. <p>Modelli di Supply Chain Poiché le aree di competenza della funzione Supply Chain di Avon sono fortemente concentrate sulle attività più prossime al mercato, tra i modelli teorici si riscontrano quelli relativi all'organizzazione delle attività logistiche di gestione del magazzino e distribuzione.</p> <p>Sistemi informatici Per tenere traccia di tutte le informazioni che le due funzioni devono scambiarsi, viene utilizzato il sistema gestionale JD Edwards, così da tenere traccia in maniera stretta delle movimentazioni subite dai prodotti.</p>
<p>Allineamento delle attività</p>	<p>Demand chain management Poiché il principale punto di interazione tra Marketing e Supply Chain è proprio l'interfaccia tra la forza vendita e la sezione Logistica, l'utilizzo di pratiche di <i>demand chain management</i> è largamente diffuso e consolidato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livello <i>processi</i>: integrazione dei processi di gestione delle attività logistiche e di gestione della domanda, in merito alle rispettive necessità; - Livello <i>configurazione</i>: poiché le attività di vendita di Avon sono direttamente a contatto con il mercato, è stato necessario configurare ovviamente la forza vendita e le attività logistiche a livello regionale, così da riuscire a rispondere in maniera puntuale alle richieste del mercato; - Livello <i>interazione sociale</i>: nuovamente questo elemento risulta essere di fondamentale importanza data la struttura di vendita di Avon. <p>Marketing strategy allignment È molto forte l'orientamento al mercato per Avon, che su di esso basa la forza delle sue attività commerciali. Per poter ottenere questo risultato è stato necessario coordinare le attività di Marketing e Supply Chain in merito ai seguenti punti di rilevanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare ed eseguire piani di marketing operativo per la vendita dei prodotti ai clienti finali, con particolare <i>focus</i> sulla scelta delle promozioni e delle tempistiche più opportune;

	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare processi integrati che creino valore per i clienti finali; - Sviluppare processi integrati per comunicare il valore creato per i clienti finali. <p>Le richieste che il Marketing rivolge al Supply Chain sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consegnare prodotti senza difetti; - Puntualità di consegna; - Fornire la quantità richiesta dal consumatore finale.
Accountability	<p>Company Sustainability Reports</p> <p>Avon comunica il proprio impegno in un documento unico, la cui pubblicazione ha cadenza annuale, e costituisce la sintesi degli impegni che il Gruppo ha portato avanti nel corso dell'anno precedente, oltre che dei risultati ottenuti.</p>
Collaborazione ed integrazione	<p>Collaborazione</p> <p>Marketing e Supply Chain collaborano in maniera continuativa e costante, soprattutto per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portare avanti l'operatività quotidiana delle due funzioni; - Raggiungere gli obiettivi in modo collettivo; - Sviluppare mutua comprensione delle responsabilità; - Prendere decisioni congiunte, con l'obiettivo di migliorare in modo diffuso l'efficienza dei costi. <p>Information sharing</p> <p>Le informazioni tipicamente scambiate sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stato delle scorte; - Ordini generati dalla forza vendita; - Previsioni della domanda; - Stato di avanzamento degli ordini; - Know-how sui prodotti o processi; - Informazioni relative a nuovi prodotti che il manufacturer vuole lanciare, così da anticipare le informazioni sul mercato, soprattutto nelle fasi di pre-lancio. <p>Gli scambi informativi per Avon è estremamente importante, per evitare di creare frammentazione tra le sue diverse parti. Una forma particolare di condivisione delle informazioni è rappresentata dagli <i>share point</i>, ossia archivi per la conservazione delle informazioni che vengono così rese disponibili a tutte le altre funzioni, sempre tenendo conto della maggiore o minore riservatezza.</p>
Supply chain design	<p>Quick response</p> <p>In una realtà come quella di Avon è necessario che siano creati i migliori flussi informativi e di prodotto. Il consumatore rimane il focus primario del processo, e per raggiungere un buon livello di <i>customer-focus</i> il sistema richiede di processare le informazioni, sia in modo accurato, che in maniera rapida per dare una risposta rapida ad un sistema che richieda frequenti cambi in risposta alle fluttuazioni della domanda del cliente.</p>

Tabella 33 - Avon - Strumenti di Integrazione

6.5.5 Il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

La sede italiana di Avon, presente dal 1966, è di carattere commerciale, per questo si occupa della gestione di prodotti finiti che arrivano dallo stabilimento produttivo sito in Polonia. La funzione Supply Chain italiana è a conoscenza delle pratiche di acquisto e gestione delle materie prime connesse allo Sviluppo di Nuovi Prodotti ma non influenza le scelte che avvengono in quest'ambito; invece si occupa di tutte le attività che stanno sotto il cappello della distribuzione: distribuzione, preparazione pacchetti e gestione magazzino, con l'obiettivo di far ricevere alle promotrici ordini completi e corretti.

Caso di studio: Borsa Ecologica

Se ogni cliente Avon nel mondo utilizzasse un sacchetto di plastica in meno la settimana, questo farebbe risparmiare più di 227 milioni di litri (quasi 60 milioni di galloni) di petrolio dal processo produttivo della borsa.

Uno dei modi per promuovere la sostenibilità nei prodotti di Avon si manifesta al momento dell'acquisto dello stesso; i prodotti commercializzati da Avon, oltre a interiorizzare l'impegno ambientale di Avon, supportano anche l'impegno sociale della Società, cioè l'acquisto del prodotto da parte di un cliente va a sostegno di una determinata causa benefica attraverso la raccolta di fondi. In alcuni casi l'intero margine, ottenuto dalla sottrazione del costo unitario sostenuto per la produzione dal prezzo finale presentato al cliente, viene utilizzato a supporto dell'impegno sociale. Nel caso della Borsa Ecologica, invece, lo scopo è quello di sensibilizzare ed educare i consumatori per diminuire l'uso di sacchetti usa e getta utilizzando piuttosto un sacchetto shopping riutilizzabile, così da diminuire lo spreco di materiale e le emissioni di CO₂ connesse. Prima di concedere una certa somma di denaro, piccola o grande che sia, Avon individua l'Associazione a cui devolvere il ricavato e lo fa tramite processi interni molto strutturati volti ad analizzare l'organizzazione scelta nei minimi dettagli. Avon si interfaccia con ciascuna Associazione tramite progetti, ciascun progetto viene in seguito comunicato da Avon ai clienti finali, così da essere trasparente sulla distribuzione dei fondi raccolti.

Tutti gli impegni *eco-friendly* di Avon nascono dal Global, cioè da *Avon Fondation*, quindi a seguito della nascita dell'idea avviene il coinvolgimento di tutta l'azienda. L'idea nasce a livello Gruppo in seguito è declinata per le legislazioni, regole, leggi a livello di singolo Paese. Una volta che il messaggio viene lanciato a livello globale è compito di ogni organizzazione nella sua totalità di prendere i rappresentanti di ogni funzione e studiare la soluzione adatta al paese. Tutto questo rientra in un processo ben definito, anche se si parla di impegno sociale il processo non è da considerarsi separato, tutto rientra in quello che è il processo dell'azienda che parte dalla creazione, allo sviluppo fino alla distribuzione del prodotto.

Avon nell'integrare completamente al suo interno la sostenibilità ha ripensato al Product Lifecycle in ogni sua fase per arrivare a gestire attentamente lo sviluppo, il testing, la produzione e la distribuzione dei suoi prodotti. Questo assicura che i beni venduti incontrino gli alti standard di sicurezza dell'azienda e la qualità che si aspettano i consumatori. Avon ha affrontato tutte le varie fasi del ciclo di vita del prodotto valutando l'impatto ambientale che ne deriva e cercando di trovare delle soluzioni per ridurlo al minimo in ogni suo aspetto, dal packaging alla distribuzione.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Le attività di Ricerca e Sviluppo sono alla base di tutti i prodotti cosmetici Avon; l'Azienda dispone di uno storico laboratorio di ricerca a Suffern, nei pressi di New York, che rappresenta il fiore all'occhiello della "Company for Women" ed è uno dei più avanzati centri di Ricerca e Sviluppo del settore cosmetico nel mondo. Recentemente ampliato e rinnovato, ospita un team di ricercatori impegnati nella creazione e nei test di più di 1000 prodotti ogni

anno. Le considerazioni ambientali sono presenti sin dalle fasi iniziali dello sviluppo prodotto, sono valutati i potenziali impatti dell'ambiente sul prodotto. Il Green Team del Gruppo, formato da rappresentanti delle varie aree di R&D, esplora gli scenari di evoluzione della sostenibilità nell'industria cosmetica. Il Team ha inoltre il compito di incontrare i *fornitori* di Avon per verificare quali siano gli ingredienti sostenibili usati e scegliere quali siano i migliori fornitori che permettano di migliorare ulteriormente l'ecologia dei prodotti Avon.

Il passo successivo consiste nella scelta degli ingredienti, che devono rispondere a criteri di sicurezza, che l'azienda garantisce al 100% per tutti i suoi prodotti. La complessità deriva anche dal fatto che ci sono varie esigenze e declinazioni su quello che è il prodotto, i paesi asiatici e quelli europei hanno diverse necessità, che vengono studiate dal Marketing locale. Il 97% dei prodotti è comune tra i paesi europei, nell'EMEA, mentre ad esempio l'Africa ha solo il 50% di combinazioni di prodotti uguali all'Europa. I prodotti comuni a tutte le regioni EMEA sono gestiti dai Gruppi Regionali ed ogni Paese, infine, declina le proprie necessità su di essi e sceglie esclusivamente i prodotti adatti al pubblico locale, in base anche sia ad aspetti legislativi e fiscali che in termini di appeal rispetto ai competitors.

In questa fase del processo interviene la Supply Chain che tramite scelte produttive ha il compito di assicurare l'efficacia, la qualità e la sicurezza dei beni commercializzati. Avon per produrre i suoi prodotti in tutto il mondo utilizza sia le aziende di sua proprietà che i *third-party manufacturers*: in media l'85% dei prodotti beauty sono prodotti nelle fabbriche Avon. I manager di Supply Chain guidano il rapporto con i Supplier applicando il *Supplier Code of Conduct* e gestiscono la catena utilizzando la leva chiave dell'*auditing* verso tutti i partner coinvolti; si tratta di un processo molto rigoroso che permette all'azienda di trovare una soluzione a tutti gli scostamenti e problemi rilevati durante il processo di Sviluppo Prodotto e che porta inoltre a scoprire nuove opportunità e sfide del mercato. Le fasi di produzione sono contraddistinte dai forti criteri di sostenibilità promossi dal gruppo sia che i prodotti siano fabbricati internamente che affidati ai *third party manufacturers*.

Nel processo di Sviluppo Nuovo Prodotto le funzioni devono compiere un grande sforzo collaborativo in merito alla progettazione di prodotto che rispetti i requisiti di sostenibilità. Ad esempio il *packaging* è valutato sia in base alla quantità che alla tipologia di materiale usati nel confezionamento, oltre che ai processi necessari per la realizzazione dello stesso. L'azienda continua a valutare le opportunità di alleggerire o ridurre le dimensioni delle confezioni o eliminare l'uso di un secondo involucro attraverso numerose tecniche e progetti che impegnano l'azienda in questa direzione da diversi anni.

6.5.6 Considerazioni finali

Si giunge ora alle considerazioni di sintesi in merito al caso Avon, la cui descrizione ha evidenziato tratti già riscontrati nei precedenti casi.

La sostenibilità per Avon è sicuramente un elemento molto importante, al punto da caratterizzare la stessa cultura aziendale; il suo impegno in questo ambito ha radici profonde,

poiché fin dall'atto della fondazione David H. McConnell⁶⁸ ha sottolineato che per Avon il ruolo della donna non deve essere sottovalutato, perciò ha improntato le attività del proprio business in maniera tale da dare rilievo a questo concetto.

Nel corso del XX secolo l'importanza dei temi sostenibili è cresciuta, e così anche l'attenzione di Avon verso di essi; così l'Impresa ha integrato un numero di elementi sempre maggiore, fino a portare la sua strategia sostenibile allo stato attuale: una filosofia integrata di attenzione all'ambiente e alla società, senza mai tralasciare gli obiettivi di profittabilità che hanno reso Avon un'azienda di grande successo. L'importanza data alla figura della donna caratterizza il pensiero generale dell'Impresa, guidandone quindi le attività di impegno sociale attraverso messaggi mirati e campagne pubblicitarie appositamente studiate, ma anche le pratiche di rispetto e protezione dell'ambiente.

Per quanto riguarda la descrizione dell'Interfaccia Marketing-Supply Chain, questa fase è stata resa difficoltosa dal fatto che le funzioni interessate in Italia conducono un numero di processi limitato rispetto alla sede centrale in America, per cui ci si è dovuti basare sulle informazioni fornite dalle referenti, che in alcuni casi si sono mostrate poco esaustive per lo studio dell'argomento. Nonostante ciò è stato comunque possibile effettuare una descrizione molto interessante del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, infatti anche sul sito Avon riporta le informazioni raccolte proprio con lo scopo di sottolineare come il proprio impegno in ambito sociale arrivi a influenzare la definizione degli stessi prodotti.

6.6 Enervit

6.6.1 Descrizione dell'Azienda

Il Gruppo Enervit, fondato 50 anni fa da Paolo Sorbini, è attivo nel mercato dell'integrazione alimentare sportiva e della nutrizione funzionale, attraverso la ricerca, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di alimenti ed integratori in grado di soddisfare i bisogni specifici di chi pratica sport e di chi è attento al proprio benessere.

Le sue principali linee di prodotto sono identificate dai marchi *Enervit Sport*, *EnerZona*, *Enervit Protein* ed *Enervit Gymline Muscle*. Enervit Sport è una linea completa di integratori per lo sport, per l'efficienza ed il recupero muscolare prima durante e dopo l'attività sportiva; EnerZona è il marchio che in Europa identifica in maniera esclusiva la Diet Zone e rappresenta una linea di prodotti studiati appositamente per raggiungere il benessere fisico e mentale; Enervit Protein caratterizza i prodotti dedicati all'Health & Diet, mentre Enervit Gymline Muscle è la linea studiata dalla Scienza Enervit per aiutare chi si allena intensamente per ottenere muscoli potenti e definiti.

Enervit produce direttamente nel proprio stabilimento di Zebio e mantiene fede ai legami col

⁶⁸ Il fondatore di Avon nel 1886.

territorio e con la sua gente, favorendo lo sviluppo industriale a livello di comparto Italia. Pur essendo un'azienda nata in Italia, commercializza i propri prodotti in Italia e all'estero, e sta avviando un progressivo processo di internazionalizzazione: le sue principali linee di prodotto sono esportate in più di 20 Paesi nel Mondo. Oggi Enervit è un Gruppo con un fatturato, al 31 dicembre 2012, pari a 46,6 milioni di Euro ed oltre 150 dipendenti.

Il successo di Enervit nei suoi 50 anni di storia è il risultato della costante attenzione rivolta ai bisogni concreti di atleti e sportivi, allo sviluppo dei prodotti, all'innovazione tecnica e all'investimento nella ricerca, che ha conseguito importanti progressi grazie all'*Equipe Enervit*, i cui membri sono medici, tecnici, ricercatori e atleti, la cui professionalità e le cui qualità innovative sono largamente riconosciute.

6.6.2 La sostenibilità per Enervit

Enervit è un'azienda fondata sulla Ricerca Scientifica, dal suo lavoro di approfondimento e di ricerca nascono i suoi prodotti, che sono diventati un punto di riferimento per chi, attraverso la scelta di un equilibrato programma alimentare e di corretti schemi di integrazione, abbinati ad una sana attività fisica, desidera migliorare la propria efficienza, ma anche raggiungere e mantenere il benessere, la linea e la salute.

L'Azienda applica rigorosi principi etici che abbinati all'esperienza e alle conoscenze scientifiche costituiscono la filosofia aziendale. Seguendo scrupolosamente questa filosofia è stato posto lo stabilimento produttivo in montagna, nell'aria incontaminata di Pian del Tivano, e sono state scelte materie prime di altissima qualità e non OGM, che vengono sottoposte ad accurati controllo qualitativi e produttivi.

Il Gruppo ha inoltre costituito la *Fondazione Paolo Sorbini*, per ricordare la figura del Dottor Paolo Sorbini, studioso della nutrizione e fondatore di Also Enervit, con lo scopo di promuovere la ricerca scientifica e divulgare le conoscenze acquisite nel campo dell'alimentazione e della nutrizione. La fondazione dedica particolare attenzione alla prevenzione delle patologie correlate alla vita sedentaria, agli errori dietologici, all'invecchiamento, al miglioramento dell'efficienza fisica e mentale nell'attività sportiva e nella vita di tutti i giorni.

6.6.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Environmental Management System	Enervit svolge sistematici e periodici controlli di qualità sulle produzioni direttamente effettuate e su quelle eseguite da terzi esternamente alla propria struttura. La società ha conseguito e attualmente mantiene la certificazione SQS ISO 9001:2000 che attesta la disponibilità del un sistema di management a soddisfare le esigenze delle normative indicate. Lo stabilimento produttivo di Zebio è certificato e recentemente è stato messo a norma anche per produrre prodotti senza glutine, esso è completamente integrato nel contesto di montagna dove è inserito senza creare alcun danno all'ambiente circostante. Inoltre, Enervit si sta impegnando a ottenere certificazioni richieste dai suoi clienti nel mondo del Nord Europa per

	poter essere considerato da essi un fornitore di prima scelta.
Analisi intenzioni d'acquisto sostenibili	Enervit non è un'impresa market based, per questo pur effettuando analisi dei consumatori non basa la sua linea prodotti sulle richieste del mercato, ma i progetti derivano dalla Ricerca e Sviluppo interna. L'analisi delle intenzioni di acquisto è utile per capire quali gusti e formati i consumatori prediligono.
Green marketing operativo	La <i>comunicazione</i> è una leva fondamentale per Enervit, gli sforzi in comunicazione sono in primo luogo rivolti al sell-in a cui è fornito un supporto tramite il kit dedicato composto da materiale informativo tecnico. La comunicazione verso il cliente finale avviene tramite advertising oltre che tramite dirette spiegazioni al cliente effettuate dall'intermediario; ciascun brand dell'Azienda è riuscito in dieci anni a creare fidelizzazione nei propri clienti. Tuttavia, le attività di comunicazione non sono ancora arrivate a comprendere aspetti di sostenibilità, probabilmente a causa dello sviluppo ancora embrionale di questo tema in Azienda. Enervit è un'azienda <i>Product-oriented</i> , per questo è presente un centro di Ricerca e Sviluppo molto avanzato che ha l'obiettivo di inserire nel mercato due prodotti completamente innovativi all'anno e di garantire la massima sicurezza dei suoi prodotti al cliente finale; per questo la comunicazione interna è molto spinta a diffondere criteri di eticità e sicurezza che sono alla base della struttura di gestione di Enervit.
Costruzione corporate reputation	Enervit è un'azienda fondata sulla Ricerca: il suo Centro di Ricerca e Sviluppo opera in perfetta sinergia con l' <i>Equipe Enervit</i> e collabora con tutti i rami della scienza nutrizionale e del mondo dell'integrazione per lo sport e la vita attiva, sfruttando le sinergie e le collaborazioni attivate da anni con le più importanti università italiane e i centri di ricerca internazionali, nonché i rapporti stretti con l'ambito sportivo olimpionico, professionistico e amatoriale. Nonostante l'impegno in attività di stampo medico e sociale la comunicazione delle proprie attività non è ancora stata intrapresa dal Gruppo.
Corporate social responsibility	L'azienda non ha ancora definito una vera e propria Corporate Social Responsibility; attualmente esprime il proprio spirito etico attraverso pratiche di impegno sociale che rispecchiano i valori espressi nella cultura aziendale di Enervit e diffusi attraverso il codice di comportamento etico inserito nello statuto d'impresa; per quanto riguarda invece le attività di rispetto dell'ambiente queste si limitano a rispettare le normative vigenti per quanto riguarda i consumi materici, energetici e i livelli di emissione, per cui non sono ancora stati definiti dei veri e propri principi di rispetto dell'ambiente.

Tabella 34 – Enervit – Pratiche di green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management	
Minimizzare consumo energia	Le iniziative che l'azienda sta prendendo in considerazione in questi ultimi anni, volte a minimizzare i consumi energetici, sono strettamente connesse alle normative vigenti, sia italiane che degli altri paesi europei in cui la Società opera.
Minimizzare consumo di materiali	L'Azienda sta sviluppando nuovi progetti a salvaguardia dell'ambiente, poiché soprattutto in occasione di manifestazioni e fiere l'inquinamento dovuto alle confezioni plastiche risulta di notevole importanza. Perciò le soluzioni che si stanno mettendo in atto sono rivolte alla modifica del packaging di prodotto, in particolare creando confezioni biodegradabili o con particolari ganci che permettano di portare il prodotto con sé durante l'attività sportiva.
Governance sostenibile	L'Azienda ha redatto il proprio <i>Codice Etico</i> ed in esso ha rappresentato i principi generali di trasparenza, correttezza, lealtà su cui si ispira lo svolgimento e la conduzione del proprio business. La declinazione operativa di quanto espresso dai principi del Codice si esprime nel <i>Codice di Condotta</i> , il quale introduce regole specifiche al fine di evitare la formazione di situazioni ambientali favorevoli alla commissione di reati in genere, e tra questi in particolare dei reati ex Decreto legislativo 231/2001.
Minimizzare la tossicità delle risorse	I prodotti Enervit nascono nella fabbrica di Zebio, uno stabilimento posto in montagna, in una località nella quale l'aria è incontaminata. Le materie prime

	<p>utilizzate sono tutte di altissima qualità e non OGM. I livelli qualitativi della produzione sono di alto livello e i controlli di qualità sono molto accurati, come indicato anche dalla certificazione ISO 9001:2000.</p> <p>La scelta dei fornitori per l'acquisto sia delle materie prime sia dei materiali di confezionamento ed anche la scelta delle terze aziende che svolgono parte o intero lavorazioni per conto della società avviene attraverso un'attenta valutazione delle caratteristiche di affidabilità espressa da oggettivi parametri quali/quantitativi sistematicamente aggiornati e rivisti.</p> <p>Enervit commercializza prodotti nel settore dell'alimentazione speciale, si tratta di ingredienti naturali che hanno anche funzione terapeutica per il bene delle persone.</p>
Integrazione degli stakeholder	<p>La Società promuove la trasparenza e l'informazione periodica nei confronti degli <i>azionisti</i>. Inoltre, l'impegno di Enervit per lo sport e il wellness è da sempre basato sulla stretta collaborazione con gli <i>atleti</i>, professionisti e non solo, per un interscambio di esperienze necessario allo sviluppo di prodotti che rispondano sempre meglio alle esigenze degli sportivi. Dato il forte impegno dell'azienda nella Ricerca e Sviluppo si riscontra una stretta interazione tra i manager aziendali e i membri della comunità scientifica.</p> <p>Enervit si impegna, tramite dei kit specifici, nella formazione tecnica dei propri <i>clienti</i>, in primo luogo dei farmacisti, quindi dei rivenditori specializzati ed infine anche della GD.</p>
Potenziamento delle risorse locali	<p>Enervit è particolarmente impegnata in ricerca e qualità, e profondamente radicata nel territorio italiano, dove produce le sue principali linee di integratori. Infatti, la Società intende contribuire al benessere economico e alla crescita delle comunità nella quale si trova a operare attraverso l'erogazione di servizi efficienti e avanzati.</p>
Sviluppare competenze	<p>Il Gruppo fornisce sostegno a iniziative sociali, culturali ed educative orientate alla promozione della persona ed al miglioramento delle sue condizioni di vita. La Società, infatti, tutela la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro e ritiene fondamentale il rispetto dei diritti dei lavoratori. La gestione dei rapporti di lavoro è orientata a garantire pari opportunità e a favorire la crescita professionale di ciascuno. L'Azienda svolge azioni di aggiornamento professionale, formazione permanente attraverso l'organizzazione di congressi, seminari, convegni, corsi pratici, stage di formazione, soggiorni studio e partecipazioni a studi clinici.</p>
Coinvolgimento top management	<p>La Società si presenta come una realtà padronale, il presidente è molto attivo nelle scelte e nella generazione di nuove proposte al mercato. L'intera azienda ha risentito dell'influenza del fondatore, soprattutto per quanto riguarda l'<i>eticità</i> che l'azienda persegue in qualsiasi ambito e livello dell'organizzazione; l'obiettivo primario potrebbe essere quello di fare il bene delle persone, solo in un secondo momento entra la necessità di fare business.</p>
Social equity	<p>La <i>Fondazione Paolo Sorbini</i> ha l'obiettivo principale di favorire una migliore qualità della vita, per farlo collabora con Enti pubblici e privati e con Università italiane e straniere. La Fondazione realizza il suo impegno a sostenere, promuovere e diffondere attività di ricerca di base, preventiva, specialistica, diagnostica e terapeutica in tre ambiti principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si impegna a sostenere programmi per la divulgazione e la qualificazione del benessere e della qualità della vita; - Si impegna a favorire e a sostenere pubblicazioni e progetti editoriali destinati a rendere comprensibili ad un pubblico più ampio le tematiche fondamentali nel campo alimentare e nutrizionale, contribuendo a diffondere una cultura della corretta alimentazione; - Si impegna a promuovere la ricerca scientifica e divulgare le conoscenze acquisite nel campo dell'alimentazione e della nutrizione, soprattutto per quello che riguarda il miglioramento dell'efficienza fisica e mentale e della prevenzione delle patologie correlate alla vita sedentaria, agli errori dietologici e all'invecchiamento.

Tabella 35 – Enervit – Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.6.4 L'interfaccia Marketing-Supply Chain per Enervit

L'intervista condotta in Enervit si è concentrata fin da subito sul tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain poiché l'azienda stessa prova molto interesse rispetto allo studio di questi argomenti e ha quindi accettato di svolgere l'intervista con lo scopo di trovare un confronto rispetto ad esso.

Ciò che è emerso fin dalle prime domande è che il Marketing ha un ruolo estremamente importante, a tratti quasi predominante, rispetto a tutte le altre funzioni aziendali; nel tentativo di approfondire maggiormente la questione sono state poste alcune domande in merito alle quali Maria Brancucci, *Product Manager* per la linea *Wellness*, afferma: “[...] Enervit è da sempre un'azienda fortemente orientata al prodotto, negli anni passati questo orientamento si esprimeva soprattutto attraverso la Ricerca Scientifica che stava dietro alla loro elaborazione, oggi invece stiamo cercando di spostarci verso una forma ibrida tra orientamento al prodotto e orientamento al mercato. Mi spiego meglio: in passato abbiamo sempre proposto prodotti tecnologicamente all'avanguardia, superiori a quelli dei nostri competitor in moltissime occasioni, ma che magari non piacevano ai clienti o non erano quello che cercavano, perciò a un certo punto abbiamo deciso di trovare un punto di incontro che ha richiesto un maggiore sviluppo della funzione Marketing[...]”.

Da quanto riportato, risulta evidente quindi che la scelta di dare molta importanza alla funzione Marketing è dettata dalla volontà dell'Impresa di adottare un maggiore orientamento al mercato, che caratterizza quindi tutte le attività dell'organizzazione. Tale predominanza di ruolo risulta evidente soprattutto nel processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, in cui il Marketing svolge il ruolo di guida e chiede il confronto con le altre funzioni per raggiungere il risultato finale.

Approfondendo il tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain è emerso che, oltre allo Sviluppo di Nuovo Prodotto, le due funzioni collaborano in merito al processo di *Pianificazione della produzione e Logistica*.

Per quanto riguarda la *Pianificazione della produzione*, questo rappresenta un momento molto delicato per Enervit, poiché alcune linee di prodotti prevedono una produzione gestita secondo una logica di *outsourcing* totale, perciò è molto importante trovare il punto di incontro tra il livello della domanda di mercato e la capacità produttiva dei terzisti cui Enervit si affida; anche se percepito in maniera meno critica, anche la produzione presso lo stabilimento di Zebio richiede un'interfaccia tra le due funzioni rispetto a questo processo per gli stessi motivi.

Guardando invece all'interfaccia rispetto al processo *Logistico*, questa trova una particolarità legata non solo alla necessità di allocare i quantitativi corretti lungo la rete distributiva, ma anche rispetto all'attività di *sell-in*, ossia di vendita ai distributori.

Questo è stato descritto come un momento di interfaccia molto importante tra Marketing e Supply Chain, poiché costituisce il punto finale del lungo processo di Sviluppo Nuovo Prodotto; infatti dopo aver attraversato le diverse fasi ed essere arrivati alla definizione del prodotto finito, i primi lotti di produzione vengono distribuiti ai rivenditori: solitamente si tratta di farmacie o negozi specializzati in alimenti sportivi e integratori. Perché la vendita del prodotto sia efficace è necessario che i rivenditori siano preparati in maniera ottimale rispetto alle proprietà e ai benefici dei prodotti Enervit, e poiché questi interagiscono con i responsabili della Logistica di Enervit, la funzione Marketing si occupa in prima battuta di fornire ai colleghi di questo processo tutte le informazioni utili per la vendita dei prodotti, così che queste possano poi essere riutilizzate nella fase molto delicata di *sell-in*.

Come fatto per i precedenti casi di studio, nella tabella sottostante (Tabella 36) vengono riportati gli strumenti di integrazione che caratterizzano l'interfaccia Marketing-Supply Chain in Enervit.

<i>Strumenti di integrazione</i>	
Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici	<p>Modelli di ottimizzazione L'utilizzo degli strumenti di ottimizzazione si riscontra in entrambe le funzioni relativamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione delle campagne promozionali; - Gestione della forza vendita; - Ottimizzazione delle attività distributive. <p>Modelli per la gestione di progetti Uno strumento molto importante per la gestione dei progetti, largamente usato in Enervit, è il <i>Diagramma di Gantt</i>, che permette l'elaborazione delle diverse fasi del progetto e la definizione delle tempistiche necessarie per arrivare sul mercato con un nuovo prodotto.</p> <p>Modelli di Marketing Poiché una delle principali interazioni tra Marketing e Supply Chain è determinata dal passaggio tra gestione interna del prodotto a gestione della forza vendita, sono stati definiti dei modelli che costituissero un punto di riferimento per la gestione di questi momenti di interfaccia.</p> <p>Modelli di Supply Chain I modelli di ottimizzazione della Supply Chain permettono di descrivere con ragionevole precisione le complesse relazioni che intercorrono fra i fattori critici del sistema, quali capacità, risorse, piani, giacenze, lotti, tempi di attraversamento e flussi logistici, in rapporto ad esempio alle diverse voci di costo.</p>
Allineamento delle attività	<p>Marketing strategy allignement La strategia di Marketing sfruttata in Enervit è <i>market driving</i>, proprio per mantenere coerenza con il modello di business fortemente incentrato sulla ricerca scientifica che il fondatore dell'impresa ha voluto dare fin dai suoi inizi. Poiché l'impresa concentra molti dei suoi sforzi nelle attività di Ricerca & Sviluppo, è importante che vi sia il giusto grado di collaborazione tra Marketing e Supply Chain, per arrivare sul mercato con prodotti che siano innovativi ma anche utili e desiderabili per i consumatori.</p> <p>Benchmarking Le attività di benchmarking per Enervit sono importanti, perché mettono in relazione la possibilità di ampliare il proprio portafoglio prodotti con una maggiore presenza sul mercato. Questo tipo di confronto viene fatto prevalentemente a livello prodotto, andando a vedere quali sono i prodotti offerti dai <i>competitors</i> di cui Enervit non dispone. Poiché una parte delle</p>

		attività produttive dell'azienda è demandata in <i>outsourcing</i> , nel valutare l'inserimento di un nuovo prodotto per aumentare il proprio grado di competizione, è necessario tenere in considerazione anche i vincoli posti dai propri terzisti in termini di volumi produttivi.
Collaborazione ed integrazione	ed	<p>Collaborazione In Enervit Marketing e Supply Chain collaborano principalmente in merito ai seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raggiungere gli obiettivi in modo collettivo; - Sviluppare mutua comprensione delle responsabilità; - Prendere decisioni congiunte, con l'obiettivo di migliorare in modo diffuso l'efficienza dei costi. <p>Integrazione Per incentivare l'integrazione tra le due funzioni, in Enervit vengono sfruttate le seguenti pratiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il top management nell'azienda è incoraggiato a condividere le informazioni e fornire input alle altre aree funzionali; - I manager dell'azienda lavorano insieme, in team, in maniera informale; - All'interno dell'azienda i dipendenti di diverse aree funzionali sono incoraggiati a condividere le risorse; - L'azienda usa in modo esteso team cross-funzionali per gestire i processi, in particolare si può fare riferimento al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto come esempio. <p>Information sharing Le informazioni tipicamente scambiate sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stato delle scorte: corretta gestione della rete distributiva e del rifornimento ai punti vendita; - Informazioni sulla produzione; - Informazioni sulla modalità di gestione della produzione, che è particolarmente critica soprattutto quando gestita in outsourcing; - Know-how sui prodotti o processi, che risulta essere particolarmente utile dato il forte orientamento scientifico dell'azienda. <p>Knowledge management Data la struttura che l'impresa si è data, i momenti di condivisione della conoscenza sono di fondamentale importanza. Questi vengono definiti CANVAS, e rappresentano appunto dei <i>meeting</i> in cui i responsabili di diverse aree funzionali si ritrovano per condividere <i>learnings</i> e nuove conoscenze.</p>

Tabella 36 - Enervit - Strumenti di Integrazione

6.6.5 Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Enervit si presenta come un'azienda molto più *product oriented* che *marketing oriented*, il lancio dei prodotti non avviene a seguito di richieste del mercato ma deriva dall'avanzata ricerca e sviluppo effettuata dall'azienda. Ogni anno per ciascuna linea sono introdotti due prodotti completamente innovativi a cui si aggiungono variazioni dei formati e di gusto dei prodotti già esistenti. Inoltre, Enervit ha la caratteristica di essere trasversale nel business, questo la differenzia dai suoi competitor che sono specializzati in un unico settore, come ad esempio quello delle proteine, per questo riescono ad offrire grande varietà nei gusti di prodotto.

Il principale interlocutore per l'azienda è la farmacia, che è il primo mezzo attraverso cui l'azienda si presenta ai clienti finali, per questo Enervit si impegna a creare corretta comunicazione ed un kit dedicato completo di materiale tecnico con lo scopo di creare conoscenza. Fare formazione sul sell-in è fondamentale per l'Azienda poiché il prodotto da

solo non basta per far comprendere ai consumatori i benefici connessi ad esso. Inoltre, negli ultimi anni l'azienda ha dovuto fare delle restrizioni sui *claim* dovute alle normative EPSA. Il successo che Enervit ha fino ad ora ottenuto è connesso alla fiducia che ha creato nei consumatori negli ultimi dieci anni della sua storia, con il perseguimento del suo obiettivo, quello di far star bene le persone.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Enervit si presenta come una Società padronale dove il ruolo del fondatore è sempre stato molto attivo nella gestione e le idee nascono dalle stesse esperienze del presidente, grazie anche all'interazione con gli atleti. L'esclusività del nuovo prodotto non è del Marketing ma ogni reparto fornisce il suo apporto ed ogni occasione, quali congressi e fiere, può fornire un input al Processo di Sviluppo di un Nuovo Prodotto. Sono svolte delle *riunioni di brainstorming*, chiamate *Canvas*, a frequenza predefinita⁶⁹ che si articolano come *convention* aziendali, dove ogni rappresentante delle funzioni riporta le proprie esperienze.

Quindi gli Amministratori Delegati, le Direzioni BUI e IBU, la Direzione Operativa, la Direzione Comunicazione, le Direzioni Vendite, la Direzione Scientifica (*Equipe Enervit*), oltre ovviamente alla Direzione Marketing e alla Direzione R&D, liberamente presentano proposte e idee di prodotti nuovi alle Direzioni Marketing e R&D, che ricevono tali proposte, verificano la fattibilità chimica e produttiva con la Direzione Operativa, ed effettuano una prima esplorazione nell'ambito del mercato, dei canali e del territorio.

In un *meeting* a cadenza trimestrale, R&D in accordo con la Direzione Marketing, presenta le proposte di Nuovi Prodotti alle Direzioni di BU Italia e Estero; esistono diversi tipi di progetto da sviluppare:

- *Nuova Category;*
- *Nuovo Prodotto;*
- *Varianti di gusto;*
- *Revisione Formati;*
- *Promo.*

Dopo l'approvazione del *Business Plan* da parte del Direttivo, la Direzione BU interessata deve preparare un *Report Sintetico* del progetto con le indicazioni (formule e aspetti economici) per la Direzione Marketing tale da consentire alla stessa di predisporre un *Brief* dettagliato per la Direzione R&D, la Comunicazione e il Regolatorio, necessario per l'avvio delle attività di sviluppo. Nel *Brief* è presente anche un *Conto Economico* costruito dal Controllo di Gestione, nel quale sono specificate, a seconda del canale di vendita: la *Deadline*, da intendersi come data di consegna di ogni prodotto finito e il *Tempo Minimo di Esecuzione* per ogni funzione, cioè un timing per lo svolgimento della sua attività.

⁶⁹ Tipicamente tre volte l'anno di cui la riunione più importante si svolge a Gennaio.

I timing vengono collettati dal Product Manager di competenza e il progetto viene schematizzato in un *Gantt*⁷⁰ gestito dalla funzione operativa di Marketing dell'area di competenza. Nel diagramma sono riportate tutte le fasi con le competenze di ogni funzione per il loro sviluppo ed i rispettivi timing.

Le funzioni operative di Marketing, il Product Manager ed il Marketing Manager con il Responsabile R&D, nell'ambito delle proprie attività, agiscono con discrezionalità fino a che eventuali variazioni dovute alla operatività stessa, non comportino variazioni significative rispetto al *Brief*.

I parametri di riferimento previsti dalla delega decisionale della Direzione Marketing sono il margine medio, le caratteristiche qualitative⁷¹ ed il timing.

Nel caso si riscontrino variazioni significative rispetto al margine medio il Product Manager darà comunicazione agli Acquisti; nel caso di scostamenti in merito alle caratteristiche qualitative sarà l'R&D ad informare il Marketing Manager; infine, nel caso ci siano mutamenti nelle tempistiche il Product Manager oltre ad informare la Direzione Marketing dovrà darne comunicazione alle altre quattro funzioni coinvolte: Acquisti, Comunicazione, R&D e Regolatorio.

La Direzione Marketing decide se proseguire nonostante gli scostamenti dandone informazione al Comitato, ripianificare, oppure sospendere il progetto. Nel caso di feedback positivo si procede con le attività di formulazione e test industriale, fino a che il prodotto non ha passato positivamente la fase di *Stabilità* non si può procedere alla *Presentazione Creativa* ed alla successiva *Consegna degli Impianti*, cioè alla consegna agli Stampatori del pack e dei progetti del prodotto. La stampa dura dalle 4 alle 8 settimane e viene sviluppata in contemporanea allo sviluppo dei materiali e all'approvazione dei testi scritti dal Regolatorio.

Seguono le fasi di *Comunicazione, Pre-Lancio* e si conclude col *Lancio* del prodotto sul mercato.

6.6.6 Considerazioni finali

Per quanto riguarda le considerazioni di sintesi da svolgere in merito al caso Enervit, si ritiene che i punti più interessanti, che sicuramente andranno a influenzare le successive analisi, riguardano l'approccio di sostenibilità dell'Azienda e l'interfaccia Marketing-Supply Chain registrata.

⁷⁰ Il *Gantt* integrale risiede sul Server Milano-Comune MKTG: *Road map* (con accessi riservati e modulati per dettaglio di informazione disponibile); la modifica è consentita solo alla Direzione MKTG; pur essendo un riferimento condiviso tra gli enti è la Direzione MKTG che lo amministra operativamente.

⁷¹ Nel caso di progetti di sviluppo volti all'inserimento di nuove varianti di gusto, le scelte hanno forti implicazioni in termini di industrializzazione a causa della loro formulazione, perciò in questo caso è necessaria una forte interazione tra R&D e Ufficio Acquisti, che non si occupa solo delle Materie Prime ma anche di tutto ciò che è connesso al Pack, che deve essere coerente con le specifiche tecniche di prodotto.

Enervit non ha ancora sviluppato un vero e proprio approccio alla sostenibilità, si limita a mantenere una forte coerenza tra quelli che sono gli obiettivi del suo business e i principi di eticità definiti fin dall'atto di fondazione. Rispetto alle pratiche di sostenibilità che costituiscono il modello di analisi si registrano valori nulli o relativamente bassi, spesso determinati dalla necessità di rispettare le normative vigenti in ambito di rispetto e protezione dell'ambiente. Diverso è il discorso per quanto riguarda l'impegno sociale dell'Azienda, che trova un'espressione molto forte in merito al rispetto dei diritti dei lavoratori e all'impegno nel preservare le condizioni di lavoro più idonee. Tali principi trovano espressione all'interno del Codice Etico di Enervit, che viene tramandato fin dal momento della nascita e arricchito negli anni di contenuti sempre nuovi e innovativi. A questo proposito è importante sottolineare che Enervit non ha ancora definito una strategia di sostenibilità ma è orientata sulla strada di un maggiore impegno, infatti sta muovendo i primi passi in questa direzione rivedendo e riprogettando i processi produttivi in maniera tale da minimizzare i consumi energetici.

Infine lo studio dell'interfaccia Marketing-Supply Chain ha portato alla luce un elemento nuovo e ancora non riscontrato nell'analisi dei precedenti casi di studio; non si può parlare di una vera e propria integrazione tra le due funzioni, ma è interessante prendere nota del ruolo predominante della funzione Marketing nella conduzione del business, al punto da divenire guida per le altre funzioni aziendali, non ultima quella di Supply Chain.

6.7 Gruppo Preziosi

6.7.1 Descrizione dell'Azienda

Giochi Preziosi appartiene al Gruppo Preziosi, fondata nel 1978 da Enrico Preziosi è l'azienda leader del mercato italiano nel settore dei giocattoli. L'azienda inizialmente si occupava di commercio di giocattoli all'ingrosso, successivamente ha sviluppato accordi di distribuzione esclusiva con importati distributori internazionali di giocattoli e grazie alle successive acquisizioni è divenuta un importante gruppo societario.

Negli ultimi anni il Gruppo ha attuato un significativo processo di ampliamento e di diversificazione della propria attività in nuovi settori e verso nuovi mercati; dopo aver consolidato la propria posizione competitiva in Italia (leadership con circa il 17% di quota di mercato), ha adottato una decisa strategia di internazionalizzazione commerciale entrando nei principali mercati europei sia tramite la costituzione di filiali nel Mondo (U.K., Francia, Germania, Grecia, Spagna e Turchia) che attraverso la commercializzazione dei suoi prodotti per mezzo dei principali distributori presenti in ciascun paese di riferimento.

Oggi il Gruppo è attivo nel segmento della scolastica, cartotecnica e cancelleria con *Auguri Preziosi*, nella puericultura leggera e pesante con il marchio *Giordani* e nell'alimentare con diverse aziende: *Dolci Preziosi* e *Mitica Food* nel dolciario, con il marchio *Salati Preziosi*, nel segmento degli snack salati che vengono oggi commercializzati con il marchio *Preziosi Food*. *Grani & Partners* è l'azienda di riferimento nel settore del promozionale e recentemente, con il

brand *Preziosi Collection*, il Gruppo è entrato nel settore dei prodotti editoriali con gadget per il canale Edicola. Calzature ed accessori moda vengono prodotti e commercializzati da *Easy Shoes & Wear*, mentre *Giocoplast* è azienda leader nel mercato dei prodotti natalizi. Completano il panorama delle holding dei giochi, con 105 negozi di grande superficie a marchio *Toys Cente* e *Digital Preziosi*, operante nel settore dei servizi informatici. Il Gruppo Preziosi può contare anche su una presenza privilegiata con i propri punti vendita *Giocheria* (350 negozi) e *Amico Giò* (114 negozi), le prime catene di negozi di giocattoli in franchising in Italia. Preziosi, inoltre, ha allargato i suoi orizzonti costituendo diverse filiali commerciali in Europa e distribuendo per l'Italia alcune marche di giocattoli estere tra cui *Bandai*, *Tiger*, *Tomy* e *Thinkway Toys*.

In modo coerente con il proprio sviluppo storico, le strategie di consolidamento e quelle di crescita future, il Modello di Business del Gruppo si fonda oggi su quattro principali aree strategiche:

- Toys Italia: rappresentata dai marchi *Giochi Preziosi* e GIG, oltre che da altri marchi storici;
- Toys Estero: comprensiva delle filiali commerciali in Francia, Germania, Grecia, Inghilterra, Spagna, Turchia e Stati Uniti;
- Retail: area che comprende i negozi di proprietà e la distribuzione in franchising;
- Business Orizzontali: comprensiva di tutte le attività diversificate e ancillari al mondo del giocattolo.

L'Azienda affianca alla distribuzione di marchi la produzione di giocattoli propri, sia per il mercato interno che estero, sviluppando un'attività di carattere multinazionale. Attualmente Giochi Preziosi si presenta come la seconda azienda europea, dopo Lego, e la quinta a livello mondiale; la Società conta circa 800 dipendenti, è presente in tutti i maggiori mercati internazionali e il peso della componente estera del business è andato crescendo rapidamente, tanto che ha raggiunto negli ultimi anni circa 100 milioni di euro di ricavi netti. Grazie al modello di business con distribuzione mista l'Azienda ha la possibilità di arrivare direttamente al consumatore, abbattendo così i costi di distribuzione e creando la possibilità di sfruttare le strategie per affrontare nuovi mercati.

Il Gruppo Preziosi segue un continuo processo di innovazione, per questo vuole perseguire strategie di consolidamento e crescita future non solo verso il target di riferimento, ma anche al proprio interno; per questo ha coinvolto al massimo i propri dipendenti in modo da farli sentire ancora più parte integrante dell'azienda, per sviluppare questo progetto ha introdotto un portale che faccia da collante tra l'azienda e i dipendenti e anche tra i dipendenti stessi.

Coinvolgere i dipendenti, accrescere il loro senso di appartenenza all'azienda, renderli partecipi di attività a loro rivolte, semplificare e strutturare i processi che li coinvolgono sono proprio gli obiettivi che l'azienda Giochi Preziosi si è posta nel creare il portale intranet orientato ai propri dipendenti.

6.7.2 La sostenibilità per Gruppo Preziosi

Le due principali aree di interesse verso la sostenibilità del Gruppo Preziosi sono la responsabilità sociale e l'impatto ambientale. L'input che ha spinto la Società ad affrontare questi due importanti temi è stato di tipo normativo ed è stata adoperata una gestione attiva tale da non prendere in considerazione solo gli aspetti più comuni come ad esempio i test su prodotti finiti.

Per quanto riguarda la responsabilità sociale ci si riferisce al codice ICTI, un codice di condotta etico che l'Azienda non rivolge ai pochi fornitori italiani del Gruppo, che risultano soggetti alle normative europee, ma piuttosto viene implementato e controllato nelle nazioni considerate a rischio, che non hanno normative trasparenti e dove non si trovano sistemi volti a imporre in modo diffuso gli standard di qualità. Il Processo ICTI CARE (Caring, Awareness, Responsible, Ethical) è il nome dato, dall'International Council of Toy Industries, al programma di produzione etico delle fabbriche di giocattoli, volto a garantire condizioni di lavoro eque e sicure nella filiera del giocattolo, certificando che vengano rispettati i diritti dei lavoratori riguardanti retribuzione, orario e condizioni di lavoro. Il Codice ICTI fornisce delle pratiche di business che permettono di monitorare costantemente la conformità delle fabbriche e diffondere formazione al loro interno. L'azienda ha l'obiettivo di far approvare il proprio standard di riferimento (ICTI Care) ai licenzianti e retailer di livello internazionale con cui opera, tuttavia esistono alcuni casi in cui è il collaboratore ad imporre il proprio standard al Gruppo Preziosi, come nel caso di Disney che gli impone il proprio schema FAMA⁷² per l'approvazione delle fabbriche. In questa particolare condizione è necessario un rapporto particolarmente collaborativo tra le due imprese, allo scopo comune di fornire un giocattolo che non sia solo certificato ma che garantisca un effettivo mantenimento di questa certificazione.

Il secondo aspetto di sostenibilità considerato riguarda la gestione del proprio impatto ambientale ed è strettamente connesso al fatto di fare *auditare* le fabbriche da sistemi di controllo che non siano né interni alle fabbriche, né al Gruppo e neppure appartengano all'organismo ICTI ma siano enti qualificati di rilevanza internazionale tra i quali: Bureau Veritas, QP, SGS, Intertek, W.L. e Ho & Co. Nel caso di audit non positivo delle fabbriche è immediatamente definito un piano di rientro della fabbrica che deve recuperare la non conformità entro tre mesi dalla prima valutazione; l'elemento più critico riscontrato dal Gruppo Preziosi in quest'abito riguarda la definizione degli orari di lavoro nei paesi orientali.

Dal punto di vista del prodotto la Società non ha ancora intrapreso azioni che integrino principi di sostenibilità nello sviluppo dello stesso, la motivazione principale a riguardo è di stampo culturale, poiché, ad esempio per quanto riguarda gli aspetti connessi al packaging, in Europa si incontrano numerose barriere culturali avverse alla diminuzione del materiale di

⁷² Facility And Merchandise Authorization.

imballaggio a favore di un aspetto estetico scenografico che caratterizza il mondo dei giocattoli regalo.

6.7.3 Pratiche di sostenibilità

Pratiche Green Marketing	
Soluzioni end-of-pipe	Al presentarsi di particolari situazioni, che richiedono di porre maggiore attenzione agli aspetti di sostenibilità, l'Azienda trova soluzioni puntuali senza andare direttamente a risolvere la causa del problema.
Environmental Management Systems	<p>Il Gruppo Giochi Preziosi ha siglato nel 2009 un accordo con ICTI, l'International Council of Toy Industries, per fare in modo che tutti i beni distribuiti siano prodotti esclusivamente da aziende dotate di <i>Certificazione di Responsabilità Sociale ICTI CARE</i>. L'impegno testimonia l'attenzione del Gruppo Preziosi alla qualità delle condizioni di lavoro all'interno dei siti produttivi nei quali sono realizzati i propri giocattoli. ICTI CARE si occupa di garantire condizioni di lavoro più eque e sicure nella filiera del giocattolo, certificando che vengano rispettati i diritti dei lavoratori riguardanti retribuzione, orario e condizioni di lavoro. Prevede inoltre che le fabbriche non possano operare discriminazioni in base a razza, sesso o religione e impiegare forza lavoro minorile. "Giochi Preziosi ha da sempre assegnato grande importanza all'obiettivo di fondare la crescita del proprio business su basi eticamente sostenibili" afferma il CEO del Gruppo Dario Bertè "L'assunzione di questo impegno con ICTI CARE è significativa e giunge a compimento di un lungo percorso da noi intrapreso nel campo della Social Responsibility". L'adozione di uno standard certificato e fortemente rigoroso quale il processo ICTI CARE rappresenta l'ulteriore impegno del Gruppo nell'ambito della Social Responsibility; l'applicazione di un rigido protocollo permetterà di ottenere una certificazione dei siti produttivi da parte di un ente indipendente riconosciuto a livello mondiale.</p> <p>Il Gruppo Giochi Preziosi ha da tempo strutturato un sistema volto ad assicurare che gli standard di qualità e sicurezza si mantengano ai più alti livelli, il che rappresenta un requisito di fondamentale importanza quando i potenziali consumatori sono bambini. L'unità <i>Quality and Safety Assurance</i> si avvale di un laboratorio di analisi interno, è formata da tre gruppi di lavoro in Italia e in Cina per un team di oltre 70 persone con elevate competenze di tipo sistemico, tecnico e legale. Questa unità interviene nelle fasi di qualifica e valutazione dei produttori dei propri articoli ed esercita un controllo sui loro processi produttivi. Tutti i prodotti del Gruppo vengono ispezionati da personale interno qualificato prima della spedizione e, per poter essere distribuiti, devono superare rigorose verifiche effettuate da laboratori indipendenti di fama internazionale. Il team europeo, inoltre, ha la responsabilità di assicurare che i prodotti e le relative confezioni e imballi rispettino le norme di impatto ambientale.</p>
Green marketing operativo	<p>La <i>comunicazione</i> è stata negli anni un fattore determinante per il successo del Gruppo Preziosi, grazie ad un approccio innovativo e a investimenti pubblicitari⁷³ effettuati non solo nei periodi di picco, ma durante tutto l'arco dell'anno. La filosofia di approccio di marketing integrato ha portato allo sviluppo in seno all'azienda di un ufficio Media e Comunicazione, in grado di strutturare e portare a compimento in modo autonomo tutte le attività di advertising, PR e web del Gruppo, e di un dipartimento creativo che si occupa di ciò che riguarda lo sviluppo grafico del <i>prodotto</i>, del <i>packaging</i> e del materiale di comunicazione. Nonostante la comunicazione sia un fattore di successo per l'azienda in essa non vi è alcun riferimento e nessuna connessione ai temi sostenibili.</p> <p>La comunicazione interna avviene tramite formazione ai dipendenti, principalmente volta ad ottenere qualità e sicurezza dei prodotti finiti.</p>

⁷³ La comunicazione esterna è sviluppata da *Winter*, una società interna al gruppo che si dedica a tutte le attività del gruppo nel settore advertising.

Corporate social responsibility	Tutte le attività di Giochi Preziosi, sono svolte in osservanza dei principi etici del <i>Codice Etico</i> del gruppo, devono rispondere a questo Codice ovunque siano svolte, sia in Italia che all'estero. La CSR di Gruppo Preziosi è fortemente connessa ai principi di qualità e sicurezza dei prodotti distribuiti, garantiti dal Codice ICTI Care.
--	---

Tabella 37 - Gruppo Preziosi - Pratiche di Green Marketing

Pratiche Sustainable Supply Chain Management	
Usare indicatori di performance economici	L'Azienda misura le performance sostenibili in termini ambientali con l'obiettivo primario di associare alle azioni ecologiche il corrispettivo risparmio economico.
Minimizzare consumo energia	Numerose risorse sono state investite per la realizzazione di un importante impianto produttivo nell'area di Shantou in modo da controllare direttamente la produzione e la qualità dei propri articoli e costituire un forte supporto affiancando la consolidata collaborazione con alcune delle più rinomate fabbriche cinesi. Nello sviluppo dell'impianto produttivo l'Azienda si è impegnata a rispettare e far rispettare le disposizioni e le istruzioni impartite dalla Società ai fini del rispetto delle normative vigenti in tema ambientale e di risparmio energetico.
Minimizzare consumo di materiali	Oltre all'impegno nel risparmio energetico, Giochi Preziosi pone attenzione alla gestione dei rifiuti con l'utilizzo di appositi spazi per la raccolta e gestione del materiale da smaltire, il corretto riutilizzo dei prodotti riciclabili, l'attenzione agli scarichi ed alle emissioni mettendo a disposizione risorse in modo proficuo a questi temi. Al fine di ottimizzare il consumo dei materiali sono state fatte considerazioni in merito alle confezioni di prodotto, a tale scopo è stato necessario l'apporto di numerose funzioni aziendali: la logistica, per le dimensioni e l'ottimizzazione dello spazio sul bancale, l'ufficio grafico per il miglioramento della resa foglio e l'ufficio Trade Marketing per valutare l'esposizione e il display del prodotto sul punto vendita.
Governance sostenibile	L'intera organizzazione ha modificato la propria governance nel rispetto dell'ICTI Code per quanto riguarda gli aspetti sociali; per l'impatto ambientale particolare attenzione è stata rivolta al frequente monitoraggio delle fabbriche attraverso audit. Tutti coloro che lavorano ed operano nel Gruppo, senza distinzioni o eccezioni, sono impegnati ad osservare e a fare osservare i principi del Codice Etico del Gruppo nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità.
Extended Producer Responsibility	Nel 2008 il top management del Gruppo Preziosi ha deciso di approcciare la distribuzione su scala nazionale con una gamma di prodotti che comprendessero anche quelli non sviluppati internamente. Rispetto alla relazione con i produttori l'Azienda si è rivelata molto esigente a ricercare produttori che potessero essere in linea con il codice di condotta etico ICTI CARE, così da garantire standard di elevata sostenibilità già nelle fasi a monte della filiera allargando le responsabilità ecologiche anche agli stessi produttori.
Minimizzare la tossicità delle risorse	Giochi Preziosi, in tal senso, collabora con le principali organizzazioni nazionali ed internazionali al fine di definire, implementare e far implementare, nel rispetto delle normative di riferimento, le migliori practices, norme e standard tecnici del mercato di riferimento. Giochi Preziosi destina risorse finanziarie ed umane all'implementazione ed allo sviluppo del proprio Sistema di Gestione teso al miglioramento continuo del processo per la sicurezza del prodotto al fine di assicurare ai clienti finali, ai consumatori ed in particolare ai bambini ed alle loro famiglie prodotti sicuri e di qualità.
Green logistics	La logistica è gestita da Geodis, che nel tempo ha sviluppato un grosso sforzo di ottimizzazione logistica. La movimentazione dei prodotti finiti è di tipo intermodale, affinché si riescano ad ottenere vantaggi economici. Il trasporto avviene via nave dal paese di fabbricazione all'Europa, poi localmente, tipicamente dal porto al magazzino, via treno ed infine la distribuzione al dettaglio è su ruota. Uno degli obiettivi futuri del Gruppo è quello di riuscire ad intervenire in maniera più decisa sull'ottimizzazione delle confezioni prodotti, che porterebbe come conseguenza anche una maggior efficienza dal punto di vista logistico; sia per

	quanto riguarda gli spazi del magazzino, che i volumi da implementare e i consumi carburante.
Integrazione degli stakeholder	La Società Preziosi si impegna a controllare che i tutti i partner che interagiscono col Gruppo, uniformino costantemente la loro condotta agli standard etici del Codice; in particolare verifica che i fornitori dei propri giocattoli garantiscano le condizioni di lavoro eque e sicure ai propri dipendenti e pretendendo che vengano rispettati i diritti dei lavoratori per quanto concerne retribuzione e orario.
Potenziamento delle risorse locali	Gli stabilimenti produttivi sono localizzati nelle Low Cost Country, in linea con il proprio Codice Etico la Società garantisce le migliori condizioni di lavoro ai propri dipendenti; tuttavia non ha ancora sviluppato programmi sociali a supporto del territorio e delle comunità locali.
Sviluppare competenze	Determinante e fondamentale importanza ricopre la recente struttura di R&D situata a Shenzhen per lo sviluppo di nuovi progetti e l'ingegnerizzazione dei prototipi, all'interno della quale opera un team di 140 collaboratori altamente specializzati. Il Sistema di Gestione di questa funzione è orientato al miglioramento continuo del processo per la sicurezza del prodotto al fine di assicurare ai clienti finali, ai consumatori ed in particolare ai bambini ed alle loro famiglie prodotti sicuri e di qualità. Il "risparmio energetico", la "gestione dei rifiuti", il corretto riutilizzo dei prodotti riciclabili, l'attenzione agli scarichi ed alle emissioni formano argomento di informazione e formazione a tutti i dipendenti dell'Impresa.

Tabella 38 - Gruppo Preziosi - Pratiche di Sustainable Supply Chain Management

6.7.4 L'interfaccia Marketing-Supply Chain per Gruppo Preziosi

Si affronta ora il tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain per Gruppo Preziosi; prima di entrare nel dettaglio dei principali punti di contatto tra queste due funzioni, è interessante riportare quanto evidenziato dal Dott. Fabio Perego, *Safety Assurance Director*: *"Gruppo Preziosi è un'azienda composta da tante realtà funzionali al suo interno, che hanno obiettivi in alcuni casi contrastanti [...] guardando alle due funzioni di cui stiamo parlando, possiamo dire che il Marketing ricerca il massimo della flessibilità e varietà dal punto di vista della composizione di gamma, per contro il Supply Chain ricerca elevata standardizzazione, in particolare rispetto al processo di Produzione"*. Tale considerazione mette in luce una realtà tipica di tutte le realtà aziendali, ma che per Gruppo Preziosi è sentita in maniera particolarmente forte per due motivi principali: l'elevata ampiezza di gamma e la complessità dei prodotti di cui si occupa, che sono composti da un gran numero di elementi.

Per favorire la collaborazione tra le diverse parti dell'azienda sono state definite delle regole scritte, trasmesse attraverso la *intranet* aziendale, previa approvazione del *top management*. Queste regole permettono di gestire in maniera equilibrata le attività di tutte le aree funzionali soprattutto in vista delle rispettive interfacce.

Si passa ora all'individuazione dei processi di competenza delle due funzioni oggetto di analisi: Marketing e Supply Chain.

I processi che fanno capo alla funzione Marketing possono essere segmentati in maniera molto precisa, e questo costituisce una forte differenza rispetto ai precedenti casi di studio, che non hanno evidenziato una separazione netta e predefinita in processi per le attività del Marketing. In questo caso si fa riferimento a:

- **Marketing di Prodotto:** si occupa della gestione della sfera prodotto e delle attività di sviluppo delle nuove idee;
- **Trade Marketing:** è la parte del Marketing che tiene monitorato il livello della domanda di mercato e si occupa della gestione delle vendite, tanto da avere legami molto stretti con l'Area Vendite;
- **Communication Marketing:** il nome decisamente esplicativo mette in luce che le attività di questa parte del Marketing sono legate alla comunicazione, che però riguarda solo il prodotto, poiché la comunicazione a livello Corporate viene gestita a livello centrale dalla Direzione stessa attraverso organi distinti.

Passando ora alla funzione Supply Chain, questa tra i suoi processi annovera:

- *Procurement:* il processo di Acquisti si divide in due parti, acquisti *core* e *non-core*; per le finalità dello studio si terrà conto solo degli Acquisti *core*, i quali sono legati alla distinta base dei prodotti e ad attività di gestione del fornitore;
- *Merchandising:* si occupa delle attività di produzione e di gestione del prodotto per lo sviluppo, quindi include il processo di Ricerca e Sviluppo;

Un forte punto di contatto tra Marketing e Supply Chain in Gruppo Preziosi è rappresentato dal processo di *Procurement*, che può essere analizzato da due punti di vista distinti: attività correnti o sviluppo di nuovo prodotto. Rispetto alle attività correnti il Marketing deve passare al Supply Chain informazioni relative al livello della domanda, solitamente monitorato dal *Trade Marketing*, così da fornire gli input al *Procurement* in merito ai volumi di acquisto della componentistica necessaria alla produzione. Il passaggio di questa informazione ha valore strategico per l'azienda, poiché sulla base dei volumi è in grado di ottenere accordi commerciali migliori con i propri fornitori. Per quanto riguarda il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, viene coinvolto il *Procurement* per determinare quali siano i componenti più idonei allo sviluppo di un prodotto e pre-determinare i fornitori più idonei.

Un ulteriore interfaccia tra le due funzioni si individua in merito alla produzione, gestita dal *Merchandising*; come già evidenziato per gli altri casi di studio è importante determinare il livello di domanda e trasmettere le informazioni al Supply Chain, per coordinare in maniera opportuna le attività.

Un ultimo punto di contatto, interessante ai fini dell'analisi, è quello che guarda al processo di Ricerca e Sviluppo, localizzato in Cina. Questo costituisce un forte legame tra Supply Chain e quella parte di Marketing precedentemente definita come *Marketing di Prodotto*, che si occupa appunto dell'analisi dei nuovi trend e di fornire gli input per l'avvio dei nuovi processi di ricerca.

Riprendendo quanto detto all'inizio del paragrafo, si approfondisce ora il tema degli strumenti di interfaccia, declinati secondo il modello di analisi nella tabella sottostante (Tabella 39).

Strumenti di integrazione

Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici

Modelli matematici di apprendimento

Modelli per la previsione della domanda: il Marketing, in particolare la sezione dedicata al *trade marketing*, utilizza modelli per la previsione della domanda e dei trend di mercato necessari a due scopi fondamentali:

- Guidare le attività delle *operations*, così da permettere alla funzione Supply Chain di stendere i piani di produzione e dimensionamento di impianti e attività logistiche;
- Studiare il mercato alla ricerca di nuovi trend di successo, così da anticipare le informazioni alla funzione Supply Chain, in particolare al *merchandising*, che si occupa appunto della ricerca e sviluppo di nuovi progetti;

Modelli di ottimizzazione

I modelli di ottimizzazione vengono utilizzati per la gestione efficiente delle attività lato Supply Chain, soprattutto in merito alla pianificazione logistica e produttiva, così da definire in maniera opportuna le tratte di percorrenza dei mezzi di trasporto e la sequenza opportuna più efficiente.

Lato Marketing i sistemi di ottimizzazione vengono utilizzati dal Trade Marketing per la gestione della forza vendita, che si relaziona in maniera stretta con il magazzino per la determinazione dello stato delle scorte.

Modelli per la gestione di progetti

La sezione del Marketing che si occupa del prodotto, si avvale di un sistema di gestione a progetti per seguire le attività della Ricerca&Sviluppo.

Modelli di analisi del rischio

I modelli di analisi del rischio si rivolgono soprattutto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, per assicurare gli opportuni livelli di qualità e sicurezza del prodotto. In particolare questi modelli indagano:

- Componentistica dei prodotti;
- Tossicità dei prodotti;
- Studio delle modalità di utilizzo dei prodotti.

Modelli di Marketing

Come già anticipato il modello di Marketing più utilizzato è quello relativo alla gestione della forza vendita, in cui è necessario considerare lo stato delle scorte di magazzino e lo scheduling delle attività di produzione.

Modelli di Supply Chain

I modelli di ottimizzazione utilizzati dalla funzione Supply Chain permettono di sviluppare realistiche rappresentazioni matematiche del sistema logistico-produttivo:

- Modelli di ottimizzazione per la logistica: consentono di modellizzare in maniera abbastanza fedele i costi derivanti dal trasporto intermodale
- Modelli di ottimizzazione per la produzione: consente di modellizzare lo scheduling delle attività produttive, soprattutto in funzione delle esigenze dei partner.

Sistemi informatici

Gruppo Preziosi ha implementato l'utilizzo del sistema informatico *Teorema system integrator*, su piattaforma *Microsoft Sharepoint*. Il portale intranet è stato pensato per coinvolgere maggiormente i dipendenti, semplificare i processi interni e velocizzare anche le attività non direttamente produttive.

Il portale è composto da quattro aree: *Comunicare*, *Vivere*, *Fare* e *Conoscere*, che identificano con precisione le azioni relative. Più in dettaglio, nell'area *Comunicare* si trovano le notizie di stampa dedicate a Giochi Preziosi e vi si possono leggere tutte le comunicazioni aziendali. L'area *Vivere* ha invece l'obiettivo di comunicare le iniziative e le opportunità studiate per contribuire a diffondere un buon clima aziendale anche al di fuori del quotidiano contesto operativo. Inoltre, la sezione Welcome Kit accoglierà i nuovi colleghi con informazioni utili per cominciare subito ad ambientarsi in

	azienda. L'area <i>Fare</i> è dedicata alle informazioni e agli strumenti che permettono di ottimizzare il lavoro. Infine, nell'area <i>Conoscere</i> si trovano informazioni logistiche sulle sedi del Gruppo con la relativa mappa, l'organigramma aziendale, tutti i recapiti dei colleghi nella rubrica e il calendario con gli appuntamenti relativi alla vita in Giochi Preziosi.
Allineamento delle attività	<p>Demand chain management Le attività di <i>demand chain management</i> fanno capo alla gestione della forza vendita che mettono in collegamento le attività di Supply Chain con quelle di Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livello <i>processi</i>: integrazione dei processi di supply, con conseguente coinvolgimento del processo di gestione acquisti e fornitore, attività produttive, e demand, con coinvolgimento del <i>trade marketing</i> per la gestione delle attività commerciali; - Livello <i>configurazione</i>: le attività produttive si configurano in funzione delle richieste di mercato, per cui è necessario effettuare uno scheduling orientato al lungo periodo. <p>Benchmarking Gruppo Preziosi svolge, sporadicamente, attività di <i>benchmarking</i> rispetto ai competitor specializzati nel settore giocattolo, così da tenere monitorate eventuali innovazioni tecnologiche oltre che i trend di mercato.</p>
Accountability	<p>Cruscotti direzionali Si identificano i seguenti cruscotti direzionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sistemi per la valutazione della qualità</i>: utilizzato per la determinazione degli indicatori di tossicità che l'azienda tiene costantemente monitorati per garantire i massimi livelli di sicurezza e qualità dei prodotti;
Collaborazione ed integrazione	<p>Collaborazione I dipartimenti di Marketing e Supply Chain collaborano per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Trade marketing - Produzione</i>: condurre piani congiunti per anticipare e risolvere piani operativi; - <i>Trade marketing - Pianificazione</i>: raggiungere gli obiettivi in modo collettivo; - <i>Trade marketing - Operations</i>: prendere decisioni congiunte, con l'obiettivo di migliorare in modo diffuso l'efficienza dei costi. <p>Integrazione Gruppo Preziosi incentiva la collaborazione tra reparti, a questo scopo ha ideato il sistema informatico di cui sopra; i principali obiettivi di integrazione sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - All'interno dell'azienda, i dipendenti di differenti aree funzionali sono incoraggiati a lavorare insieme; - Il middle management nell'azienda è incoraggiato a condividere le informazioni e fornire input alle altre aree funzionali; - All'interno dell'azienda i dipendenti di diverse aree funzionali sono incoraggiati a condividere le risorse; - <i>Integrating personnel</i>: esistono figure di <i>project management</i> preposte alla conduzione di progetti, generalmente legati allo Sviluppo di Nuovo Prodotto; <p>Information sharing: Le informazioni tipicamente riguardano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stato delle scorte; - Informazioni sulla produzione; - Piani di produzione; - Ordini; - Scheduling dei piani di produzione; - Previsioni della domanda; - Know-how sui prodotti o processi; <p>Tra le attività di <i>information sharing</i> si registra l'esecuzione della Supply Chain, attività giornaliera di breve periodo: gestione dei <i>warehouse</i>, gestione</p>

	<p>trasporto e produzione collaborativa, che si interfaccia con il <i>trade marketing</i> per la gestione della vendita;</p> <p>Knowledge management</p> <p>Data la dispersione geografica di Gruppo Preziosi, la condivisione della conoscenza e delle informazioni è estremamente rilevante; in particolare il collegamento tra le sedi Italia e Cina richiede l'utilizzo di sistemi informatici quali email, conference call, etc per il passaggio di informazioni in maniera immediata.</p> <p>Un'altra importante modalità di condivisione della conoscenza è legata ai corsi di formazione: per facilitare la collaborazione tra diverse aree funzionali, vengono appositamente organizzati corsi di formazione per istruire i dipendenti di una determinata area sulle problematiche che potrebbero riscontrare i dipartimenti che collaborano con loro.</p> <p>Orientando invece la condivisione di conoscenza all'ambito della sostenibilità, uno strumento importante è il Codice di Condotta, che definisce i principi di equità e trasparenza definiti da Gruppo Preziosi in merito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualità e sicurezza dei prodotti commercializzati; - Condizioni di lavoro interne alle sue fabbriche; - Adeguamento del codice di condotta ai partner di filiera;
Supply chain design	<p>Quick response</p> <p>Per operare in una Supply Chain integrata è necessario che siano creati i migliori flussi informativi e di prodotto. Data la distribuzione territoriale degli stabilimenti di Gruppo Preziosi è molto importante che le attività siano gestite in maniera sincronizzata e coordinata, in maniera tale da mantenere un livello di servizio sul mercato sempre molto alto. A questo scopo la collaborazione tra Marketing e Supply Chain è funzionale al collegamento delle informazioni di <i>demand</i> e quelle di <i>supply</i>.</p>

Tabella 39 - Gruppo Preziosi - Strumenti di integrazione

6.7.5 Il Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Per il caso di studio Gruppo Preziosi non è stato possibile studiare lo sviluppo di un prodotto sostenibile in particolare, poiché non si è riscontrata in azienda una strategia sostenibile orientata a questi aspetti. Di seguito si trova la descrizione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto di Giochi Preziosi.

Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

L'idea per un nuovo prodotto nasce dal Marketing Prodotto⁷⁴ che si occupa di tutta la fase di *concettualizzazione* della stessa, le attività che il Marketing è chiamato a svolgere sono la creazione dei disegni e degli schizzi, la realizzazione del mock-up e la comunicazione di tutte le informazioni riguardanti le dinamiche di mercato alle funzioni coinvolte. Questa parte del Marketing è strettamente connessa alla Produzione⁷⁵, situata in Cina, infatti si occupa di fornirle tutte le specifiche e di interagire con essa in ogni fase del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.

⁷⁴ Il Marketing nel Gruppo Preziosi si divide in tre reparti: Marketing Prodotto, Trade Marketing e Marketing verso il consumatore. Il primo si relaziona molto con le fabbriche in Cina, gli altri lavorano a stretto contatto con l'ufficio vendite di Cogliate;

⁷⁵ Le fabbriche Cinesi in cui viene effettuata la Produzione non sono di proprietà del Gruppo Preziosi;

La Capogruppo di Cogliate gestisce una relazione diretta con i propri manager in Cina suddivisi tra Hong Kong nella funzione Merchandising⁷⁶ e Shenzhen in quella di Design e Development⁷⁷.

Il Merchandising di Hong Kong si interfaccia con Shenzhen per dare avvio allo sviluppo prodotto che parte con la creazione del *prototipo*, seguono la costruzione della *Bill of Materials*, cioè lo schema dei pezzi che prevede il materiale da utilizzare, *l'ingegnerizzazione degli schemi elettrici* e delle varie *funzionalità*. Al termine di queste operazioni si esegue la prima *verifica di qualità e sicurezza*, effettuata in un laboratorio interno. Il lavoro svolto dal Design e Development viene trasmesso al Merchandising che a sua volta lo comunica al Marketing per avere la prima *approvazione*.

Se l'oggetto così sviluppato è approvato dal Marketing, che in questa fase si può già considerare prodotto finito sia dal punto di vista funzionale che estetico, si passa alla fase successiva in cui vengono attivati i Mood Maker che realizzano gli *stampi* per i prodotti e effettuano le ultime modifiche per rendere compatibile al *Bill of Materials* alla possibilità di produrre in serie, quindi alla produzione. Contemporaneamente a quanto descritto finora, una struttura di Sistemi di Ingegneria entra in fabbrica e dispone la linea di produzione, organizzandola con il personale di produzione della fabbrica, con lo scopo di far partire la *produzione in serie*. Fatto questo, gli stampi vengono mossi all'interno della fabbrica, vengono fatti i vari settaggi e le varie prove, e viene fatta partire una *Product Production*, cioè una produzione pilota, con un quantitativo limitato di pezzi ma creato un sistema tarato per la produzione in serie.

Prima di arrivare a questo sono stati fatti dei controlli per la sicurezza e per la qualità del prodotto. L'azienda ha terziarizzato sia il *Product Safety Assessment* (PSA) che il CSA: per fare in modo che agenzie specializzate, indipendenti, verifichino il design di prodotto nella fase di prototipazione per garantire che il prodotto sia sicuro, non semplicemente conforme alle normative e agli standard. Le direttive di sicurezza sono particolarmente restrittive anche per quanto riguarda la formulazione delle materie prime, sulle quali viene eseguito un controllo molto dettagliato delle specifiche chimiche, che termina con l'elaborazione della *Bill of Substances*, che viene condivisa tra il laboratorio chimico e le altre funzioni coinvolte nel processo di sviluppo.

Una volta che i test hanno approvato sia i materiali che il prodotto si continua con la *Production* che in tal modo già garantisce l'utilizzo di design sicuro, di materiali approvati e di processi produttivi verificati. Infine, si procede con la *Mass Production*, che viene considerata l'ultima fase del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.

⁷⁶ La funzione Merchandising si occupa del Procurement e del Project Management;

⁷⁷ La funzione Design e Development si occupa di sviluppo, ingegnerizzazione e controllo qualità del prodotto.

6.7.6 Considerazioni finali

Si arriva, infine, alle considerazioni di sintesi relative all'ultimo caso di studio presentato: Gruppo Preziosi.

Per quanto riguarda lo studio dell'approccio di sostenibilità di Gruppo Preziosi, si può ritrovare un elemento già evidenziato con Enervit. L'Azienda non ha ancora definito una vera e propria strategia di sostenibilità, per cui si limita a garantire la piena sicurezza e qualità dei propri prodotti, effettuando un controllo esteso a tutte le fasi di lavorazione, per il quale è stato creato il dipartimento *Safety Assurance*, che ha il preciso compito di assicurare che tutti i prodotti rispettino i livelli di qualità e sicurezza definiti nel protocollo ICTI Care, specializzato nell'industria del giocattolo.

Oltre a questo Gruppo Preziosi è impegnata a rispettare le normative di rispetto dell'ambiente e dei diritti dei lavoratori; per garantire tale impegno sottopone i propri stabilimenti e quelli dei propri partner a *audit* di controllo da parte di enti di certificazione. Per assicurare che anche i fornitori si adeguino agli standard del settore giocattolo, l'Impresa ha definito un Codice di Condotta che ha quindi trasmesso ai suoi partner per accettazione.

Guardando invece al tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain, non si evidenzia alcuna particolarità rispetto ai casi di studio precedentemente analizzati. La conduzione del business richiede numerosi punti di contatto tra le due funzioni, così da ottenere anche una mediazione in merito ai rispettivi obiettivi.

7 Analisi comparativa

7.1 Introduzione

Lo scopo di questo capitolo è analizzare i casi di studio affrontati nel capitolo 6 per valutarli in maniera comparativa, capire quali siano i tratti ricorrenti e quali le caratteristiche distintive. Il campione di aziende prese in considerazione è modesto, tuttavia queste sono state scelte in maniera coerente rispetto alla tipologia di beni trattati, ossia prodotti di largo consumo.

Nel seguito verranno quindi presi in considerazione gli elementi fondamentali del modello, mettendoli a confronto rispetto ai casi di studio analizzati; in particolare verranno svolte le seguenti analisi:

- *Confronto tra le pratiche di sostenibilità*: come anticipato nei Capitoli 4 e 5, le pratiche di sostenibilità vengono valutate con valori *Alto/Basso* in funzione dell'attività svolta dall'impresa e da quanto questa sia caratterizzante per il suo orientamento sostenibile; l'analisi svolta ha ricercato ricorrenze nello sfruttamento delle pratiche di sostenibilità e evidenziato eventuali differenze;
- *Posizionamento sulla matrice Green Marketing – Sustainable SCM*: una volta valutate le pratiche di sostenibilità per tutti i casi di studio, ne è scaturito il loro posizionamento all'interno della matrice che valuta l'allineamento Green Marketing-Sustainable SCM, che costituisce il punto di partenza per svolgere considerazioni in merito all'interfaccia tra le due funzioni;
- *Valutazione dell'interfaccia*: come già visto per la costruzione del modello, la valutazione dell'interfaccia ha richiesto l'analisi di tre elementi principali:
 - *Strumenti di interfaccia*;
 - *Processi di interfaccia*;
 - *Controllo del top management*.

7.2 Confronto tra le pratiche di sostenibilità

Segue l'analisi comparativa dei casi di studio rispetto alle pratiche di sostenibilità individuate; per coerenza rispetto alla costruzione del modello verranno mantenute le suddivisioni in categorie, come definite al paragrafo 4.4. Ogni insieme di categorie viene presentato tramite due tabelle: la prima evidenzia i valori assunti dalle singole aziende rispetto a ciascuna pratica, con una breve descrizione esplicativa, mentre la seconda presenta le considerazioni derivanti dall'analisi per righe, ossia dal vero e proprio confronto tra i valori assunti dai diversi casi di studio per ogni pratica di sostenibilità.

7.2.1 Green Marketing

Green Marketing di Prodotto

	Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Gruppo Preziosi
	Green Marketing di Prodotto						
<i>Sustainable product image</i>		Alto fa parte della filosofia aziendale					
<i>Sustainable promotion</i>		Alto comunicazione che fa leva sulle caratteristiche sostenibili del prodotto	Basso alcuni prodotti supportano un progetto sociale		Alto il prodotto viene venduto anche in funzione del messaggio sociale che l'azienda veicola		
<i>Progettazione sistemi prodotto eco-efficienti</i>	Alto tecniche di progettazione eco-efficienti per il packaging di prodotto	Alto tecniche di progettazione sostenibile per tutto ciò che riguarda il prodotto	Basso attenzione alla progettazione eco-efficiente solo a linee dedicate	Basso non varia il processo di sviluppo del prodotto rispetto alle tematiche green, ma vengono presi in considerazione gli impatti rispetto agli obiettivi posti	Alto rivisitazione del processo per valutare gli aspetti di sostenibilità		
<i>Comunicazione equa degli attributi di prodotto</i>		Alto per combinazione di prezzo mass e prodotto artigianale e ecosostenibile					
<i>Analisi intenzioni d'acquisto sostenibili</i>		Alto avendo individuato una nicchia di mercato coerente con la sua filosofia, l'azienda effettua un monitoraggio costante delle esigenze di mercato per non perdere il primato rispetto ai competitors					
<i>Green marketing operativo</i>	Basso sfrutta solo la leva packaging per sviluppare il suo impegno sostenibile	Alto rivisitazione delle leve del marketing mix per arrivare sul mercato con un prodotto sostenibile	Basso sfrutta la leva promotion per veicolare il suo impegno sociale sul mercato		Basso rivisitazione delle tecniche di comunicazione per sostenere il proprio messaggio sostenibile sul mercato		

Tabella 40 - Confronto pratiche Green Marketing di Prodotto

Nell'insieme di pratiche di sostenibilità legate al *Green Marketing di Prodotto* si può notare che Saponificio Gianasso sia l'unica impresa che assume sempre valori positivi, e questo si può giustificare sulla base della nicchia di mercato in cui l'impresa ha deciso di posizionarsi. Il settore *beauty care* oggi è interessato da una nuova tendenza, per cui i consumatori ricercano maggiormente prodotti di origine naturale e/o biologica; questo *trend* ha favorito la crescita di Saponificio Gianasso, e giustifica inoltre l'interesse che altre aziende affini a questo settore dimostrano nei confronti delle attività di promozione dei prodotti in senso sostenibile. È interessante inoltre notare che, ad eccezione di Saponificio Gianasso e Avon, tutte le altre imprese esterne al settore *beauty care* evitano la comunicazione di stampo sostenibile a livello prodotto, ma si interessano, anche se in maniera lieve, delle attività di riprogettazione dei prodotti in termini *green*, rendendo coerenti anche parte delle leve del *marketing mix*.

Green Marketing di Prodotto	
<i>Sustainable product image</i>	Solo Saponificio Gianasso effettua una comunicazione green a livello prodotto, integrando le caratteristiche della propria filosofia sostenibile all'interno del loro prodotto; ciò è possibile soprattutto grazie alla scelta della nicchia di mercato in cui Saponificio Gianasso ha deciso di operare
<i>Sustainable promotion</i>	L'attività si registra solo per le aziende che, tra i casi di studio, si trovano nel settore persona e beauty care. Si può ipotizzare che il mercato oggi sia più sensibile a questi temi rispetto a prodotti per la cura della persona et similia
<i>Progettazione sistemi prodotto eco-efficienti</i>	Solo le aziende che hanno dimostrato interesse attivo rispetto alla sostenibilità, non limitandosi ad adeguare i propri comportamenti alle normative, prendono in considerazione questa pratica; tra di esse si distinguono quelle che affrontano questa attività ripensando l'intero processo rispetto alle necessità sostenibili, ad esempio Saponificio Gianasso, da quelle che inseriscono all'interno della progettazione standard solo criteri di riduzione dei consumi materici ed energetici
<i>Comunicazione equa degli attributi di prodotto</i>	In associazione alla pratica di Green product image, Saponificio Gianasso è l'unica azienda che effettua una comunicazione degli attributi di prodotto equa sia rispetto alle caratteristiche green sia rispetto a quelle tradizionali, ponendo quindi i propri prodotti sul mercato, al pari di quelli tradizionali. Anche in questo caso una possibile spiegazione può essere identificata attraverso la variabile SETTORE, data la moda di prodotti di cosmesi e cura della persona di origine naturale e biologica
<i>Analisi intenzioni d'acquisto sostenibili</i>	L'analisi della domanda dei consumatori in senso green è rilevante solo per Saponificio Gianasso proprio perché si è inserito all'interno di una nicchia di mercato la cui domanda è intrinsecamente green, e ciò trova ulteriore riscontro nel forte utilizzo che l'azienda fa della pratica Green product image
<i>Green marketing operativo</i>	L'unica azienda che dimostra di avere un maggiore impegno nel ripensare tutte le leve del Marketing mix rispetto alle tematiche sostenibili è Saponificio Gianasso, mentre le altre si concentrano più su una leva in funzione delle proprie specificità; ad esempio Avon e Artsana sfruttano maggiormente la leva comunicazione, Bonduelle sfrutta invece la leva packaging

Tabella 41 - Commenti al confronto Green Marketing di Prodotto

Green Marketing Corporate

	Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Gruppo Preziosi
	Green Marketing Corporate						
<i>Brand commitment</i>		Alto l'azienda si è posta come obiettivo di fidelizzare i propri clienti, ed è riuscita nell'intento proprio facendo leva sulle sue caratteristiche sostenibili	Alto l'azienda fidelizza i clienti tramite il Cause-Related Marketing, che associa progetti sociali ad alcuni brand di Artsana		Alto l'azienda coinvolge le consumatrici Avon sfruttando il Cause-Related Marketing, devolvendo parte del prezzo dei prodotti al sostegno di progetti sociali		
<i>Sustainable branding</i>		Alto la riconoscibilità del brand è fortemente legata alle tematiche sostenibili di cui l'azienda è fautrice	Alto i singoli brand che fanno parte del Gruppo Artsana viene spesso associato a progetti sociali coerenti con la loro caratteristica di business distintiva		Alto Avon comunica la propria mission sociale a livello brand rendendo il suo impegno un tratto distintivo per l'azienda		
<i>Environmental Management Systems</i>	Alto certificazione dei propri siti produttivi rispetto a standard globali e di settore	Alto certificazioni imposte e volontarie sia a livello processi sia a livello prodotto	Alto oltre a certificare i propri impianti partecipa nella definizione degli standard	Alto siti produttivi certificati rispetto a standard globali	Alto siti produttivi altamente certificati rispetto agli standard dei paesi in cui opera e a certificazioni di tipo privato	Alto certificazioni alte per quanto riguarda i criteri di qualità e sicurezza dei propri prodotti	Alto prodotti e stabilimenti certificati rispetto agli standard di settore più restrittivi
<i>Comunicazione Global Reporting Initiative</i>	Alto livello B+ nel framework GRI			Basso usato solo come riferimento per stendere il proprio report di sostenibilità	Alto valutazione del Gruppo secondo lo standard GRI, livello B		
<i>Social Accountability</i>			Alto l'azienda segue lo standard di certificazione SA		Alto L'azienda risponde ai requisiti sociali inseriti nello standard SA		
<i>Benchmarking ambientale</i>	Basso l'azienda effettua benchmarking rispetto alle sole sedi del proprio Gruppo			Alto l'azienda effettua benchmarking periodici sia interni al Gruppo sia esterni, rispetto ai competitor			
<i>Green marketing strategico</i>		Alto le decisioni green assumono un ruolo strategico in tutte le aree aziendali, perciò guidano la strategia di comunicazione corporate					
<i>Comunicazione corporate reputation</i>	Alto l'azienda promuove il proprio impegno rispetto ai 5 elementi cardine del proprio Sviluppo Sostenibile	Basso la comunicazione corporate è meno sviluppata rispetto a quella brand, infatti l'impegno dell'azienda viene espresso quasi esclusivamente attraverso il brand	Basso nonostante la forte corporate reputation improntata soprattutto sulla sfera sociale, il grado di comunicazione è estremamente basso	Alto forte comunicazione a livello corporate rispetto alle attività di impegno sociale e alla riduzione dell'impatto ambientale	Alto l'impegno sociale di Avon viene comunicato in maniera più forte a livello corporate rispetto al livello prodotto	Basso minima comunicazione rispetto alle attività di sostegno al mondo dello sport	
<i>Corporate social responsibility</i>	Alto la CSR dell'azienda è formalizzata e comunicata a tutti gli stakeholder dell'azienda, interni ed esterni	Alto la CSR è per l'azienda lo strumento per diffondere i propri principi	Alto la CSR per Artsana è molto sviluppata ed è formalizzata tramite la certificazione SA. Il Codice di Condotta viene imposto rigidamente anche ai fornitori	Alto la CSR di Danone si esprime attraverso numerosi progetti di carattere sociale, legati soprattutto all'ambito alimentazione	Alto la CSR è molto sviluppata, gli elementi più caratterizzanti sono: Empowerment delle donne, Sostenibilità Sociale e la Filantropia	Basso l'azienda non ha ancora formalizzato una CSR, si limita ad aderire ad alcuni principi di condotta etica definiti e formalizzati nello statuto aziendale	Basso la CSR del Gruppo si concentra esclusivamente sulla sicurezza e qualità dei prodotti che offre

Tabella 42 - Confronto pratiche Green Marketing Corporate

Riprendendo quanto emerso dal confronto rispetto alle attività di *Green Marketing* legate al prodotto, si può notare che Avon e Saponificio Gianasso assumono valori positivi anche rispetto alle attività di *Green branding* e *Brand commitment*, quindi, in maniera coerente rispetto alla strategia di comunicazione legata al prodotto, associano la propria immagine di

azienda impegnata in campo sostenibile anche a livello *brand*. Saponificio Gianasso inoltre, sottolinea ancora una volta la propria natura di azienda sostenibile dimostrando un forte impegno rispetto all'attività di *Green Marketing Strategico*, per cui il Marketing assume un ruolo strategico nel guidare non solo la strategia di sostenibilità dell'impresa, ma anche le attività delle altre funzioni. Approfondendo gli aspetti di comunicazione dell'impegno sostenibile, le altre aziende sembrano invece prediligere una comunicazione di tipo *corporate*, associando quindi il proprio impegno all'azienda e non tanto all'immagine dei prodotti. Un'ultima considerazione è quella che riguarda le attività di *reporting* delle performance di sostenibilità; a dispetto di quanto emerso dall'Analisi della Letteratura, l'utilizzo del *Global Reporting Initiative* non è diffuso in tutti i casi di studio, ma si registra solo per Bonduelle e Avon: queste sono entrambe impegnate in maniera attiva in ambito sostenibile, e hanno scelto di fare riferimento a uno standard estremamente saldo per quanto riguarda le modalità di registrazione delle *performance* sostenibili. Anche il *Social Accountability* (SA8000) è uno standard molto famoso, ma trova riscontro solo in Avon e Artsana; queste due aziende sono, tra tutte quelle analizzate, quelle con la maggiore propensione alla sfera di sostenibilità sociale, per cui l'adesione a questi standard trova coerenza rispetto alla *mission* che esse si sono preposte.

Green Marketing Corporate	
<i>Brand commitment</i>	Le aziende di riferimento appartengono al settore del Beauty Care che risente sempre di più dell'attenzione dei clienti alle tematiche di sostenibilità, per questo motivo Saponificio Gianasso, Artsana e Avon sfruttano questa leva per creare maggiore empatia con il proprio mercato
<i>Sustainable branding</i>	Si ritrova quanto evidenziato rispetto al brand commitment, con maggiore attenzione alle aziende maggiormente coinvolte nel settore del beauty care: queste sono infatti più interessate a trasmettere l'immagine di un brand impegnato in ambito sostenibile perchè nel settore si riscontra un grado di attenzione superiore a queste tematiche da parte dei consumatori
<i>Environmental Management Systems</i>	Il confronto non è particolarmente differenziale poiché tutte le imprese adottano standard di certificazione, che tuttavia risultano differenti sia rispetto al settore di riferimento che all'area geografica in cui operano. Enervit e Giochi Preziosi operano nei paesi del Nord Europa che hanno necessariamente vincoli più restrittivi e li riportano negli altri paesi in cui operano
<i>Comunicazione Global Reporting Initiative</i>	A dispetto dell'ampia diffusione di questi standard nel mondo, tra le aziende analizzate viene utilizzata solo da Avon e Bonduelle in maniera puntuale, con lo scopo di derivarne un punteggio, mentre Danone fa riferimento al GRI come linea guida per stendere il proprio report di sostenibilità. Una possibile considerazione è legata al tipo di controllo gestionale che le aziende adottano in generale per condurre il proprio business, che si rispecchia nella necessità di controllare puntualmente attraverso un sistema di reporting definito i risultati raggiunti in ambito sostenibile.
<i>Social Accountability</i>	Pur essendo di forte rilevanza, lo standard internazionale di certificazione sociale ed etica -SA- viene utilizzato solo da Artsana, che lo ha scelto perché è quello che aderisce meglio alla sua filosofia sostenibile
<i>Benchmarking ambientale</i>	Il benchmarking è maggiormente sfruttato da Bonduelle e Danone, che hanno la particolarità di fare utilizzo di pratiche che monitorano i risultati tramite indicatori di performance e hanno una struttura di Gruppo multinazionale, per cui un primo step di confronto è rappresentato dall'analisi delle performance delle diverse sedi, il secondo step invece guarda oltre i confini del gruppo
<i>Green marketing strategico</i>	Dal confronto rispetto a questa attività, solo in Saponificio Gianasso il Marketing sia interno che esterno assume un ruolo di rilevanza strategica per il raggiungimento di vantaggi competitivi. Di nuovo la variabile settoriale non può essere considerata irrilevante, data la specificità del mercato di Saponificio Gianasso; tale considerazione può essere arricchita anche guardando alla struttura dell'azienda, per cui il Marketing assume un ruolo centrale nell'organigramma aziendale e questo è stato giustificato proprio alla luce della dimensione contenuta dell'impresa
<i>Comunicazione corporate reputation</i>	Le aziende che comunicano il proprio approccio alle tematiche sostenibili a livello corporate sono Bonduelle, Danone e Avon; nei primi due casi si nota che questo è l'unico canale di comunicazione utilizzato dalle aziende, che non sfruttano né il prodotto né il brand per trasmettere il proprio messaggio sostenibile al mercato, invece Avon utilizza anche questo tipo di comunicazione perchè c'è totale coincidenza tra brand e azienda. Nei primi due casi una giustificazione è legata al settore, perchè nell'ambito alimentare i temi sostenibili sono estremamente sensibili e la comunicazione è fortemente limitata dalle restrizioni normative, guardando alle tre aziende si può osservare che trattandosi di Gruppi multinazionali di grandi dimensioni, la comunicazione corporate rispetto a questi temi venga privilegiata
<i>Corporate social responsibility</i>	Si osserva che tutti i casi di studio analizzati sviluppano in maniera formale una CSR, fortemente legata alle caratteristiche ideologiche dell'azienda. Nei casi Enervit e Gruppo Preziosi questa pratica assume valore basso poiché le due aziende non hanno sviluppato una filosofia sostenibile, ma si limitano a definire come CSR l'impegno in qualità ed eticità nei confronti del mercato

Tabella 43 - Commenti al confronto Green Marketing Corporate

Green Marketing Interno

	Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Gruppo Preziosi
	Green Marketing Interno						
<i>Soluzioni end-of-pipe</i>			Alto Sono state identificate soluzioni puntuali al presentarsi di particolari esigenze sostenibili				Basso al presentarsi di particolari esigenze di carattere sostenibile l'azienda non individua prontamente una soluzione, ma riporta il problema a momenti di risoluzione più opportuni
<i>Green MKTG Operativo - Comunicazione interna</i>	Alto l'impegno sostenibile è cristallizzato all'interno della cultura aziendale e viene trasmesso a tutti i livelli aziendali	Alto formazione specifica dei dipendenti per supportare il business di prodotti eco-friendly	Alto organizzazione di frequenti corsi di formazione per supportare l'impegno sociale a tutti i livelli dell'azienda	Alto l'impegno sostenibile è condiviso in tutte le parti dell'organizzazione, l'operato dei dipendenti è valutato anche rispetto al raggiungimento di obiettivi green	Alto l'impegno sostenibile del Gruppo viene pubblicizzato all'interno dell'azienda per dare rilievo agli importanti successi raggiunti	Basso non essendoci una CSR definita i messaggi che vengono trasmessi ai dipendenti riguardano la forte eticità che caratterizza la conduzione dell'azienda	Basso vengono svolti corsi di formazione per tenere sempre vivo l'interesse dei dipendenti rispetto alla sicurezza e qualità dei prodotti, ma non con particolare focus ai temi sostenibili

Tabella 44 - Confronto pratiche Green Marketing Interno

Rispetto a questo piccolo insieme di attività le considerazioni che emergono sono solamente due: l'adozione di soluzioni puntuali che risolvano problemi in ambito sostenibile, senza agire sulle cause, si riscontra solo in Artsana e Gruppo Preziosi, che sono anche le aziende più deboli dal punto di vista dell'impegno rispetto alle tematiche ambientali; per quanto riguarda lo sfruttamento del Marketing interno per favorire la diffusione della filosofia sostenibile a tutti i livelli dell'organizzazione, si osserva che tutte le aziende registrano valori non nulli, ma Enervit e Gruppo Preziosi, in maniera coerente rispetto alla mancanza di un vero e proprio orientamento alla sostenibilità, svolgono azioni di tipo sporadiche per incoraggiare i dipendenti ad essere coerenti rispetto al Codice Etico – nel caso di Enervit - oppure organizzano corsi di formazione sui caratteri generali della sostenibilità.

Green Marketing Interno	
<i>Soluzioni end-of-pipe</i>	In quasi tutti i casi il presentarsi di un problema di carattere sostenibile viene affrontato attraverso l'identificazione di soluzioni puntuali che agiscano direttamente sulla causa, solo Giochi Preziosi e Artsana hanno evidenziato una difficoltà ad identificare soluzioni pronte a problemi di carattere sostenibile, una possibile causa può essere individuata nell'ampiezza del business di queste aziende e quindi nella forte complessità che si trovano a gestire
<i>Green Marketing Operativo - Comunicazione interna</i>	Tutte le aziende considerate svolgono attività di propaganda interna, in misura maggiore o minore, per coinvolgere i dipendenti rispetto a quelli che sono i principi della strategia di sostenibilità definita

Tabella 45 - Commenti al confronto Green Marketing Interno

7.2.2 Sustainable Supply Chain Management

Environmental SSCM

	Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Gruppo Preziosi
	Environmental SSCM						
<i>Minimizzare consumo energia</i>	Alto l'azienda si impegna attivamente nella riduzione dell'energia	Alto utilizzo di sole fonti di energia rinnovabile	Basso l'attenzione verso i temi energetici è conseguenza delle normative vigenti	Alto forte impegno nella riduzione dei consumi energetici	Alto forte impegno nella riduzione delle emissioni GHG e utilizzo di fonti energetiche rinnovabili	Basso valutazione di alcune iniziative per rispondere in maniera coerente alle normative vigenti	Basso rispetto delle normative in cui sono collocati gli stabilimenti produttivi
<i>Minimizzare consumo di materiali</i>	Alto riduzione nel consumo di acqua e azioni di modifica del packaging	Alto progettazione ad hoc per la riduzione degli sprechi materici e l'utilizzo di materiale riciclato	Basso poco orientata a risolvere problemi di stampo ambientale, perché il controllo di questi aspetti lungo la filiera è troppo complesso dato l'elevato numero di fornitori cui Artsana fa riferimento	Alto utilizzo di materiali tecnologicamente all'avanguardia per rispondere a temi di efficienza e sostenibilità	Alto forte impegno nel ridurre i rifiuti, il consumo di acqua e nell'aumentare il riciclaggio dato l'ingente utilizzo di carta che la filiera comporta	Basso si adatta alle normative che regolamentano i consumi materici	Basso effettua considerazioni relative al consumo di materiale per il packaging, ma sono orientate soprattutto a obiettivi di efficienza
<i>Minimizzare la tossicità delle risorse</i>	Alto l'azienda commercializza un prodotto alimentare completamente naturale, si impegna nella riduzione della carbon footprint dei prodotti	Alto forti controlli sulle materie prime utilizzate e sui processi di lavorazione	Alto fondamentale per il settore in cui opera garantire la sicurezza dei prodotti	Alto l'azienda commercializza prodotti alimentari, per cui impone controlli estremamente stringenti sulle materie prime utilizzate e si impegna ad annullare la tossicità dei processi usati	Alto oltre a misurare la Operational Footprint sono stati eliminati tutti i materiali più nocivi	Alto produce alimenti speciali per il bene delle persone, con forte attenzione alle materie prime scelte	Alto data la natura del prodotto vengono effettuati molti controlli in merito alla composizione chimica dei prodotti
<i>Green logistics</i>	Alto l'azienda è seriamente impegnata in questo ambito e sfrutta le leve trasporto intermodale, mezzi e carburanti alternativi, reverse logistics e si impegna nell'ottimizzazione delle tratte		Alto si effettua una accurata selezione dei partner logistici	Alto forte attenzione a tutti gli impatti derivanti dalle attività logistiche			Basso sfrutta il trasporto intermodale a scopi di efficienza economica, ma questo assume una minima valenza anche in senso sostenibile
<i>Biocompatibilità delle risorse</i>	Alto propone ai consumatori prodotti sicuri e ben equilibrati sul piano nutrizionale	Alto certificazione dei propri prodotti e delle materie prime tramite cui sono ottenuti		Alto prodotto sicuro e naturale lavorato con fonti energetiche pulite e certificate			

Tabella 46 - Confronto pratiche Environmental SSCM

Nell'ambito delle attività di *Sustainable SCM* legate all'ambiente, si può osservare che le attività di minimizzazione sono quelle che vengono affrontate in maniera immediata e più semplice da tutte le imprese; questa osservazione si spiega alla luce del fatto che la minimizzazione dei consumi energetici e materici è oggetto di norme istituzionali a livello settoriale, nazionale e Europeo, per cui tutte le aziende studiate registrano attività connesse a questi scopi. È necessario però distinguere tra le aziende che dimostrano un impegno proattivo rispetto agli obiettivi di minimizzazione dei consumi, e sono quelle che hanno

espresso un orientamento alla sostenibilità forte nei confronti dell'ambiente, dalle imprese che invece sono più orientate all'ambito sociale, come Artsana, o non hanno ancora definito una *Corporate Social Responsibility* integrata sui due aspetti. In merito alla pratica di *Green Logistics* ci si poteva aspettare una maggiore diffusione, dato l'ampio numero di contributi della letteratura; dall'analisi dei casi di studio emerge però che il controllo della Logistica è spesso demandato a terzisti, per cui le imprese non assumono impegno di sostenibilità in questo ambito.

Environmental SSCM	
<i>Minimizzare consumo energia</i>	Sebbene la minimizzazione dei consumi energetici sia una pratica diffusa in tutti i casi di studio analizzati, si osserva che alcune imprese assumono un minor impegno rispetto ad essa; nel caso Artsana e Gruppo Preziosi questo si spiega alla luce del fatto che le due aziende fanno affidamento a una filiera produttiva in larga parte esterna al suo controllo diretto, per cui ritengono difficile mantenere un controllo puntuale sull'impegno dei partner di filiera rispetto ai temi ambientali.
<i>Minimizzare consumo di materiali</i>	Per questa pratica vale la stessa osservazione svolta per la min dei consumi energetici, infatti nel corso delle interviste le due attività venivano spesso associate e la valutazione della minimizzazione dei consumi nei casi di studio affrontati è uguale rispetto alla riduzione dei consumi energetici
<i>Minimizzare la tossicità delle risorse</i>	Tutti i casi analizzati assumono un impegno forte e costante rispetto a questa pratica; questa comunanza si spiega attraverso la variabile di contesto <i>settoriale</i> , poiché tutte le aziende si trovano a rivolgersi a un mercato in cui è fondamentale garantire la sicurezza dei prodotti e ridurre al minimo la possibilità di tossicità delle risorse
<i>Green logistics</i>	Si osserva che le aziende che assumono alti valori di Green Logistics sono aziende mature e di grandi dimensioni, che presidiano a 360 gradi le attività logistiche al punto da poter inserire nella loro gestione considerazioni di carattere sostenibile; le altre imprese hanno invece manifestato una difficoltà a valutare attività di green logistics proprio perchè spesso affidano la loro gestione a un terzista per ricercare vantaggi economici
<i>Biocompatibilità delle risorse</i>	Si osserva che le aziende che sfruttano maggiormente questa pratica sono quelle che, per la produzione, fanno riferimento a materie prime bio-compatibili e associano ad esse il maggior utilizzo possibile di materiali rinnovabili e lo sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili, per cui possiamo ravvisare l'influenza del settore sullo sfruttamento di questa pratica

Tabella 47 - Commenti al confronto Environmental SSCM

Social SSCM

	Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Gruppo Preziosi
	Social SSCM						
<i>Governance sostenibile</i>	Alto la governance sostenibile è diffusa in tutte le sedi del Gruppo e viene incentivato il suo utilizzo	Alto gestione dell'intera azienda orientata alla sostenibilità	Alto il maggiore impegno di Artsana legato alla gestione corrente riguarda il rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori attraverso il Codice di Condotta	Alto visione di governance espressa nel Danone Way diffuso a livello Gruppo	Alto Global Ethics & Compliance Council per diffondere la cultura sostenibile		Alto Gruppo Preziosi ha modificato la propria governance attraverso l'adesione al codice di Condotta ICTI Care
<i>Extended Producer Responsibility</i>			Alto relazione di partnership con i fornitori che assumono un ruolo molto rilevante per lo sviluppo di prodotti che richiedono competenze specifiche per la produzione				Alto l'azienda collabora in maniera stretta con i fornitori cui affida la realizzazione dei suoi prodotti, soprattutto nell'ottica di controllare i livelli di qualità e sicurezza generati
<i>Potenziamento delle risorse locali</i>	Alto approvvigionamento quasi esclusivo da fornitori locali per tutte le sedi del Gruppo con obiettivo dichiarato di dare supporto all'economia locale	Alto supporto allo sviluppo locale non solo in ambito economico ma anche grazie al supporto sociale	Basso l'azienda sfrutta risorse globalmente localizzate per perseguire vantaggi economici	Alto progetti per aiutare le specifiche comunità nei pressi degli stabilimenti	Alto Avon si impegna in numerosi progetti per il sostegno alle società in cui si inserisce con i suoi stabilimenti	Alto realtà fortemente integrata nel contesto in cui opera	Basso l'azienda sfrutta risorse localizzate prevalentemente in Cina per perseguire vantaggi economici, e non supporta lo sviluppo delle comunità in cui sono insediati gli stabilimenti con ulteriori progetti sociali
<i>Social equity</i>	Alto sostiene diverse associazioni impegnate nel sociale	Alto numerosi progetti di social equity localizzati nell'area di insediamento dell'azienda e non	Alto sono in corso numerosi progetti verso il sociale	Alto azioni concrete di social equity in numerosi ambiti	Alto fortissimo impegno sociale	Basso la fondazione è impegnata sporadicamente nel supporto di progetti soprattutto nell'ambito sportivo	

Tabella 48 - Confronto pratiche Social SSCM

La definizione solida e concreta di un orientamento alla sostenibilità si riflette molto bene nell'analisi delle pratiche della categoria *Social SSCM*, infatti è possibile osservare che le pratiche di *Governance sostenibile* e *Social equity* assumono valori coerenti rispetto a questo concetto; solo le imprese che hanno definito in maniera chiara e puntuale il proprio impegno in ambito sostenibile sono in grado infatti di identificare i principi della propria *governance* in questo campo e renderli concreti attraverso attività di *social equity*. Enervit e Gruppo Preziosi non hanno ancora raggiunto questo livello di concretezza, per cui non sono in grado di istituire una vera e propria *governance* sostenibile e, di conseguenza, limitano il proprio impegno in ambito sociale.

Un'osservazione interessante è quella che riguarda l'andamento dei valori rispetto alle pratiche *Extended producer responsibility* e *Potenziamento delle risorse locali*, che sono esattamente speculari l'una rispetto all'altra. Analizzando i casi di studio è possibile osservare che Artsana e Gruppo Preziosi hanno strutture di filiera estremamente simili, composte da un elevato numero di fornitori geo-localizzati in tutto il mondo, per questo motivo coinvolgono i loro partner rispetto agli impegni assunti, utilizzando il Codice di Condotta come strumento di

diffusione. Data questa struttura di filiera le due aziende non esprimono un impegno sociale di sostenimento di tutti i territori in cui sono insediate, per cui l'attività di *Potenziamento delle risorse locali* non risulta differenziale per entrambe.

Social SSCM	
<i>Governance sostenibile</i>	6 casi di studio su 7 hanno mostrato di aver definito una governance sostenibile, i cui principi sono stati diffusi e integrati nell'operatività quotidiana della funzione SC; Enervit non ha mostrato interesse nel definire principi di governance che influenzassero le attività quotidiane, perchè le dimensioni contenute non consentono di gestire una maggiore complessità. Le aziende che invece hanno mostrato interesse nel definire una forma di Governance, hanno stabilito principi di sostenibilità che si adattassero bene alle proprie modalità operative e alla propria filosofia di pensiero. Si osserva quindi che la principale influenza rispetto all'utilizzo di questa pratica è l'approccio che l'azienda assume rispetto alla sostenibilità
<i>Extended Producer Responsibility</i>	Le uniche aziende che assumono valori positivi rispetto a questa pratica sono Artsana e Gruppo Preziosi, che fanno molto affidamento alla filiera di fornitori e produttori terzi, che hanno deciso di coinvolgere attraverso il Codice di Condotta e di responsabilizzare rispetto alle attività svolte. Le altre aziende coinvolgono occasionalmente i fornitori rispetto all'impegno sostenibile, ma non dovendo fare affidamento costante sulla filiera non hanno sviluppato questa pratica. La principale variabile che influenza l'utilizzo di questa pratica è la dimensione la struttura di filiera.
<i>Potenziamento delle risorse locali</i>	Artsana e Gruppo Preziosi sono le uniche due aziende che non assumono forte impegno rispetto a questa pratica, poiché avendo una struttura di filiera particolarmente complessa sono portate a perseguire vantaggi di tipo economico per l'utilizzo delle risorse, perciò non ne hanno fatto una pratica di impegno sostenibile
<i>Social equity</i>	Tutte le aziende, in associazione alla corporate social responsibility, sostengono progetti di stampo sociale; solo Enervit, con valore Basso, e Gruppo Preziosi, che non registra alcuna attività in merito a questa pratica, si discostano. La spiegazione è nuovamente ricercabile rispetto alla definizione del proprio orientamento sostenibile

Tabella 49 - Commenti al confronto Social SSCM

Internal SSCM

	Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Gruppo Preziosi
	Internal SSCM						
<i>Usare indicatori di performance economici</i>	Basso indicatori economici usati esclusivamente in ottica di GRI		Basso valutazioni economiche volte a misurare gli effetti dei rendimenti	Alto uso di KPI per riportare a livello Gruppo i risultati ottenuti a livello di ogni singolo paese	Basso poco uso di indicatori finanziari		Basso connesso al controllo delle attività e del loro impatto ambientale vi è una valutazione di tipo economico
<i>Integrazione degli stakeholder</i>	Alto i partner sono ben informati sullo sviluppo sostenibile, e tra questi sono selezionati solamente quelli che ne condividono le pratiche	Alto forte integrazione dei partners e selezione solo di coloro che condividono il Codice Etico dell'azienda	Alto il rispetto del codice di condotta si mostra come un requisito essenziale per stabilire rapporti di partnership	Basso collaborazione dei partner orientata esclusivamente in un'ottica di vantaggio economico	Alto Codice di condotta trasmesso ai Third-Party Manufacturers, numerosi progetti rivolti alle comunità	Alto interazioni frequenti con comunità scientifica, atleti e clienti	Alto Gruppo Preziosi ha definito una procedura di controllo nelle fabbriche della sua filiera produttiva, per verificare l'adempimento dell'impegno in ambito sociale e delle condizioni di lavoro
<i>Sviluppare competenze</i>	Alto impegno nell'assicurare il benessere e la soddisfazione del personale	Alto programma formativo rivolto a tutti i dipendenti per aggiornarli rispetto agli ultimi temi della sostenibilità	Alto piano annuale di formazione complessiva	Alto numerosi corsi di formazione a tutti i livelli	Alto corsi di prevenzione e campagne di educazione	Alto organizzazione di corsi di formazione per la sicurezza e salute delle persone	Alto corsi di formazione orientati ai miglioramenti che i temi sostenibili possono portare alle attività quotidiane
<i>Coinvolgimento top management</i>	Alto a livello Gruppo il top management è coinvolto nel tema della sostenibilità, lo stesso Jean-Bernard Bonduelle dirige lo Sviluppo Sostenibile del Gruppo Bonduelle	Alto i soci fondatori sono personalmente coinvolti rispetto ai temi di sostenibilità che caratterizzano la filosofia di Saponificio Gianasso e si impegnano attivamente per la loro diffusione	Basso il top management si limita a sostenere la diffusione e adesione al Codice di Comportamento	Basso il top management si limita a definire gli obiettivi che le diverse BU devono raggiungere	Alto coinvolgimento del top management nelle attività della Fondazione	Alto figura del presidente molto presente nella gestione etica della società	

Tabella 50 - Confronto pratiche Internal SSCM

Diversamente da quanto previsto, l'uso di indicatori di *performance* che registrino in maniera puntuale i risultati raggiunti in ambito sostenibile non è particolarmente diffuso, solo Danone utilizza questo sistema per incentivare il raggiungimento di obiettivi ambientali, per cui registra un valore positivo; tutte le altre imprese assumono valori negativi o nulli, proprio perché l'attività non assume carattere differenziale nella conduzione della loro strategia di sostenibilità.

Osservando le altre pratiche di *Sustainable SCM* che si rivolgono all'interno dell'impresa o lungo la filiera, le variazioni riscontrate sono determinate dal tipo di approccio alla sostenibilità che le imprese adottano. Danone, ad esempio, predilige un approccio *self-done*, ossia non integra i propri *stakeholder* rispetto al suo impegno sostenibile.

Internal SSCM	
<i>Usare indicatori di performance economici</i>	<p>Danone è l'unica azienda che si preoccupa di misurare in maniera costante e continuativa nel tempo l'impatto che l'impegno sostenibile ha sulle sue performance e verificare il raggiungimento di obiettivi posti in questo ambito; questa diversità rispetto alle altre aziende si spiega in funzione del tipo di controllo gestionale esercitato all'interno, che è così puntuale solo all'interno di Danone e si registra in maniera blanda in altri casi. Si osserva che si tratta di aziende di grandi dimensioni e con un controllo gestionale più formale, rispetto ai casi di studio che non registrano attività rispetto a questa pratica</p>
<i>Integrazione degli stakeholder</i>	<p>Danone è l'unica azienda che non integra gli stakeholder rispetto ai temi della sostenibilità perché ha un minor rapporto con il territorio in cui sono inserite: il Gruppo si impegna in ambito sociale attraverso qualche progetto di carattere globale, ma non ricerca integrazione e collaborazione con i propri stakeholders. Le altre aziende oggetto di caso di studio hanno dimostrato di voler condividere la propria filosofia sostenibile con tutti gli stakeholders che interagiscono con esse. Anche in questo caso la spiegazione è da ricercarsi nella filosofia che guida l'impresa.</p>
<i>Sviluppare competenze</i>	<p>Tutte le aziende prese in considerazione esprimono un impegno verso i propri dipendenti, utilizzando la leva della sostenibilità, nelle diverse interpretazioni, per creare nuove competenze e accrescere il ruolo e la responsabilità delle persone all'interno dell'azienda</p>
<i>Coinvolgimento top management</i>	<p>Le aziende che assumono un valore positivo rispetto a questa pratica sono quelle che dimostrano di avere una gestione patronale dell'azienda, mentre negli altri casi di studio non si riscontra un forte coinvolgimento del top mgmt proprio perché non si riscontra una spinta verso la sostenibilità dal fondatore</p>

Tabella 51 - Commenti al confronto Internal SSCM

7.3 Confronto sulla matrice *Sustainable Alignment*

Ognuna delle quattro aree presenti nella matrice in Figura 25 mostra una specifica condizione in cui un'organizzazione può trovarsi nell'affrontare il tema della sostenibilità. Il posizionamento di un'azienda nella matrice dipende dalle politiche utilizzate e dal contesto in cui opera.

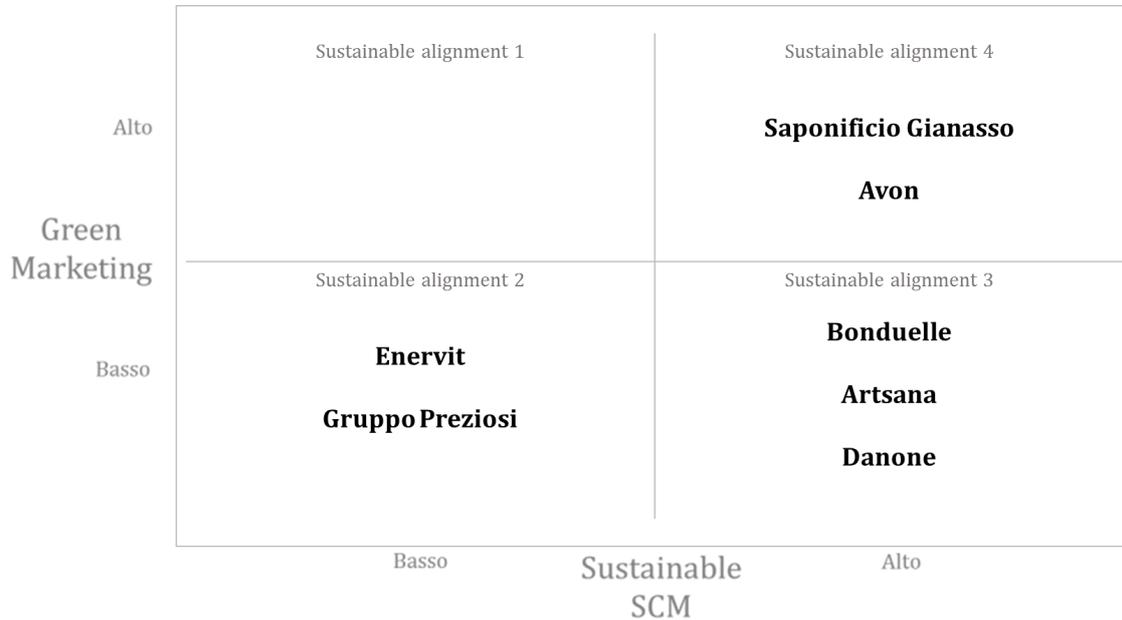


Figura 25 – Posizionamento dei casi di studio nella matrice *Sustainable Alignment*

Innanzitutto si osserva che, nell'insieme di aziende oggetto di caso di studio, nessuna si posiziona nel quadrante caratterizzato da un *Alto* orientamento al *Green Marketing* e *Basso* orientamento al *Sustainable Supply Chain*, per cui non sarà possibile effettuare considerazioni rispetto a questo tipo di allineamento Marketing – Supply Chain.

Si presentano ora delle sintesi riassuntive dei singoli quadranti, arricchite da valutazioni in merito alle singole aziende che vi si trovano posizionate.

Sustainable Alignment 2

Guardando il quadrante *Basso Green Marketing – Basso Sustainable Supply Chain*, si trovano le aziende **Enervit** e **Gruppo Preziosi**, le quali hanno dimostrato un blando interesse nei confronti della sostenibilità, limitando il proprio impegno al rispetto delle normative settoriali e nazionali, in base ai paesi in cui operano. Enervit si può posizionare nel quadrante in basso a sinistra, poiché non ha ancora sviluppato una strategia di sostenibilità chiara e definita, pur avendo una *governance* particolarmente incentrata sull'eticità sia nell'ambito lavorativo sia rispetto ai propri consumatori; Gruppo Preziosi invece si è limitato a definire un Codice di Condotta indirizzato in due ambiti ben precisi: sicurezza sul lavoro e sicurezza dei prodotti commercializzati. Una nota di merito è legata all'impegno, riscontrato in entrambe le aziende, ad adeguare le proprie modalità operative rispetto alle normative dei paesi del Nord Europa, notoriamente più restrittive rispetto ai temi di sostenibilità ambientale e sociale.

Entrambe le imprese hanno affermato di percepire con maggiore forza i temi legati alla sicurezza dei lavoratori nello svolgimento delle attività produttive e dei prodotti che commercializzano, per questo motivo si sono impegnate nella definizione di un Codice di Condotta che operi come punto di riferimento nella definizione di questo impegno. Gruppo Preziosi si impegna inoltre a trasmettere e far applicare tale Codice di Condotta anche ai propri *partner di filiera*, poiché operando in un settore estremamente delicato quale è quello del giocattolo, è necessario mantenere un controllo stringente soprattutto sulle modalità operative dei *partner upstream*.

Guardando al tipo di controllo esercitato dal *top management*, si osserva che, per entrambe le aziende è di tipo *Boundary*, con il *top management* che si impegna a definire i limiti di conduzione delle attività e verifica che questi non vengano oltrepassati, intervenendo prontamente in caso contrario.

Analizzando il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, le aziende hanno descritto una gestione tale per cui l'interdipendenza Marketing-Supply Chain risulta essere sequenziale; in particolare per entrambe le imprese il Marketing assume un ruolo centrale rispetto alla conduzione di questo processo nelle fasi iniziali, per poi lasciare la gestione nelle mani della funzione Supply Chain avvicinandosi alle fasi di lancio del prodotto sul mercato.

L'interdipendenza Marketing-Supply Chain rispetto al Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto assume archetipo di tipo **sequenziale** laddove l'approccio alla sostenibilità possa essere descritto attraverso la formula "*rispetto delle normative*", non essendo condotta alcuna attività aggiuntiva a sostegno di una strategia di sostenibilità più sviluppata da parte dell'impresa.

Sustainable Alignment 3

Infine, l'ultimo quadrante da descrivere è quello caratterizzato da un allineamento *Basso Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain*, in cui si posizionano **Bonduelle, Artsana e Danone**, aziende di grandi dimensioni e struttura multinazionale.

Si è già sottolineato come Bonduelle abbia un lieve disallineamento tra Marketing e Supply Chain, poiché promuove sul mercato meno di quanto venga effettivamente svolto in ambito sostenibile, concentrando buona parte della comunicazione sostenibile al solo livello corporate. Allo scopo di posizionare l'Azienda nella matrice di *Sustainable Alignment* (Figura 25) essa trova riscontro nel quadrante in basso a destra; ciò è giustificato sia dall'atteggiamento poco comunicativo verso la propria politica di sostenibilità che ha tenuto fino ad ora che dalla forte regolamentazione del settore agro-alimentare, la quale riserva grande attenzione a temi trasversali come la sicurezza alimentare, la tracciabilità delle produzioni, la qualità dei prodotti, il rispetto dell'ambiente e delle risorse umane; ciò ha portato l'azienda ad adottare sempre più azioni concrete verso i temi di sostenibilità. Considerando il caso Artsana esso si trova in una posizione simile a quella di Bonduelle, infatti i valori e le attività di stampo sostenibile pur essendo integrati nel business non vengono del tutto trasmessi al mercato. L'aspetto di sostenibilità più spinto per l'azienda è quello in ambito sociale poiché è ritenuto molto coerente con il proprio concetto di business: il baby care. Oltre

ad azioni di *Corporate Social Responsibility* Artsana si impegna a validare la propria Supply Chain in ambito di sostenibilità, per creare fabbriche, anche nei paesi *low cost*, che siano coerenti in questi termini. L'Azienda mette in campo anche la sostenibilità ambientale ed economica, tuttavia non viene usata come leva di Marketing poiché l'Azienda adotta la filosofia di comunicare solamente ciò su cui si ha controllo integrale e da questo punto di vista l'azienda non può avere un controllo a 360°, soprattutto per quanto riguarda i fornitori indiretti nei paesi *low cost*.

Danone ha sviluppato attivamente un approccio alla sostenibilità a partire dal 2008, il progetto di sostenibilità si è concentrato soprattutto sulla riduzione in termini percentuali delle emissioni di CO₂ per tutto il Gruppo; in aggiunta, sono stati sviluppati progetti sociali rivolti sia al mondo esterno che alla gestione del personale interno all'Azienda. Pertanto, date queste considerazioni, Danone potrebbe essere posizionata nel quadrante in alto a sinistra, poiché dal punto di vista della sostenibilità risulta più sviluppata l'area della comunicazione e promozione rispetto a quella delle operations.

Dall'analisi delle pratiche sostenibili emerge che sono imprese che percepiscono la responsabilità del loro ruolo nella società, per questo motivo hanno intrapreso la strada dell'impegno sostenibile:

- *Green Marketing*: privilegiano la comunicazione corporate, sfruttando sistemi di comunicazione istituzionali (sito del Gruppo, sistemi di reporting standard, etc) evitando di trasmettere il messaggio sostenibile direttamente ai consumatori tramite brand/prodotto;
- *Sustainable SCM*: molto sviluppate le attività di impegno sostenibile lato Supply Chain, le tre aziende estendono il proprio impegno sostenibile lungo l'intera filiera, sia *upstream* sia *downstream*, infatti sono gli unici tre casi di studio in cui si è registrato impegno attivo rispetto alla pratica Green Logistics; in accordo con la definizione delle rispettive CSR concentrano il loro impegno in ambiti diversi: Bonduelle e Danone hanno un più forte orientamento ambientale, mentre Artsana è più spinta verso l'impegno sociale.

Tutte e tre le aziende affrontano il tema della sostenibilità attraverso un approccio strutturato con una logica "*a progetto*", che ha un impatto sulla pianificazione strategica dell'impresa e sui suoi processi, definendo una CSR coerente con il *core business* dell'impresa.

In questo caso le tre aziende non sono accomunate da un unico tipo di sistema di controllo del modello di Simons: Bonduelle è Interactive, Danone è Diagnostic, Artsana è Boundary.

Anche il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto non può essere ricondotto a una modalità di gestione univoca da parte delle imprese che popolano questo quadrante, in quanto Danone ha descritto una interdipendenza **sequenziale**, mentre Bonduelle e Artsana hanno sottoposto casi differenziati sulla base della maggiore o minore influenza che il tema della sostenibilità avesse sul processo. In particolare l'interdipendenza Marketing-Supply Chain assume

archetipo di tipo **reciproco** in queste ultime due aziende, laddove il tema della sostenibilità influenzi il risultato finale del processo e le modalità di conduzione dello stesso.

Sustainable Alignment 4

Nel quadrante *Alto Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain*, diagonalmente opposto a quello appena descritto, si posizionano le aziende **Saponificio Gianasso** e **Avon**: sono aziende del settore *beauty care* fortemente coinvolte rispetto al tema della sostenibilità sociale e ambientale. Quello che risulta evidente dal caso di studio Saponificio Gianasso è la pervasività dei criteri di sostenibilità ad ogni comparto aziendale e ad ogni livello organizzativo. Tutte le attività dell'azienda seguono procedure chiare e orientate a ridurre il più possibile l'impatto sull'ambiente e sulla società. Nella matrice di Figura 25 l'Azienda si colloca nel quadrante in alto a destra grazie all'approccio attivo e coordinato su entrambi gli assi di valutazione.

Uno dei punti di forza di Avon è sicuramente la comunicazione, che per l'azienda è diventata nel tempo una delle principali leve di Marketing; rispetto alle tematiche sostenibili si può osservare che è sempre la comunicazione l'elemento più importante, poiché viene utilizzata internamente come stimolo per i propri dipendenti, sia verso i consumatori, per incentivarli ad avere un'attenzione maggiore verso i temi sociali e ambientali. La posizione di Avon nella matrice di partenza è sicuramente quella nel quadrante in alto a sinistra, poiché tale impegno prescinde dalle attività continuative dell'impresa, ossia quelle proprie della Supply Chain, la quale risulta essere minimamente coinvolta rispetto a queste tematiche; attraverso l'analisi delle pratiche di sostenibilità emerge che:

- *Green Marketing*: entrambe le aziende privilegiano una comunicazione *green* orientata al **prodotto** e al **brand**, infatti le attività comuni sono *green promotion* e *green branding*;
- *Sustainable SCM*: le aziende prediligono un approccio alla sostenibilità che coinvolga le attività correnti dell'impresa, quindi non si ponga come un «di più» rispetto alla normale conduzione, ma modificano le proprie modalità operative in funzione degli obiettivi posti in ambito di impegno sociale e ambientale;

Osservando il controllo esercitato dal top management, entrambe le aziende possono essere classificate secondo lo schema *Beliefs* del modello di Simons, perché non esiste una forma di controllo formale rispetto agli obiettivi posti ma viene tutto integrato all'interno di una visione filosofica e culturale della conduzione di impresa, in questi casi fortemente orientata verso i temi di sostenibilità sociale e ambientale.

Analizzando il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto per Avon e Saponificio Gianasso, si è potuto osservare un'interdipendenza molto sviluppata tra Marketing e Supply Chain in entrambi i casi, poiché le due imprese si trovano a gestire nuovi elementi di complessità legati proprio alla necessità di rispettare un numero maggiore di vincoli determinato dal rispetto di principi di sostenibilità dichiarati.

L'interdipendenza Marketing-Supply Chain rispetto al Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto assume archetipo di tipo **reciproco** laddove l'approccio alla sostenibilità possa essere descritto attraverso la formula *"cultura e filosofia"*, dato che, per le aziende che popolano questo quadrante, il tema della sostenibilità è centrale e rappresenta il cuore della loro cultura aziendale.

7.4 Confronto sull'integrazione Marketing e Supply Chain

Come fatto per l'analisi delle pratiche di sostenibilità, anche per gli elementi che formano lo studio dell'interfaccia Marketing-Supply Chain viene mantenuta la stessa struttura identificata attraverso la costruzione del modello.

7.4.1 Strumenti di collaborazione

Il grafico (Figura 26) mostra l'incidenza d'uso degli strumenti di integrazione delle funzioni; tale informazione è stata ricavata attraverso le interviste e l'analisi dei singoli casi di studio. In particolare nell'affrontare il tema dell'interfaccia Marketing-Supply Chain, i referenti sono stati interrogati in merito ai principali processi che sono coinvolti nel coordinamento interfunzionale ed è in relazione a questi che sono stati valutati gli strumenti di collaborazione.

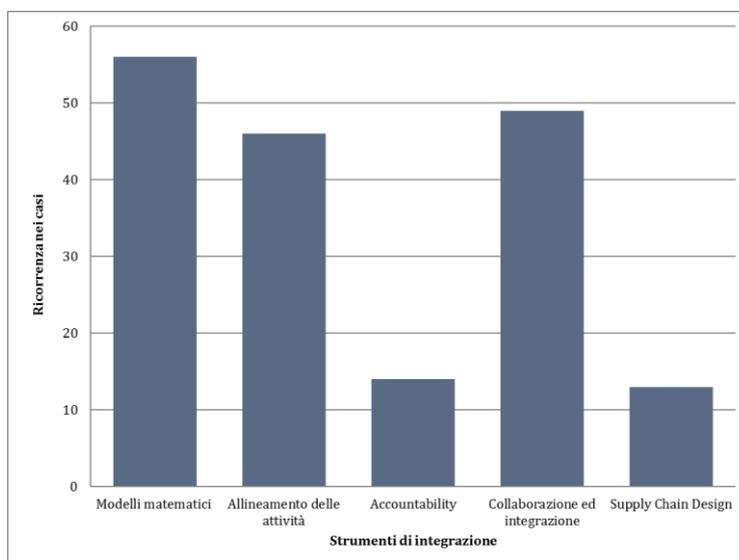


Figura 26 - Strumenti di collaborazione

Prima di presentare i risultati dell'analisi svolta su questo punto, è necessario effettuare alcune premesse; il numero esiguo di casi di studio non permette di effettuare considerazioni di carattere generico in merito alla predominanza di una particolare classe di strumenti sulle altre. Oltre a questo, la valutazione degli strumenti ha posto il problema della modalità tramite cui dovesse essere ottenuta, poiché come affermato da molti dei referenti che si sono prestati alle interviste, le interfacce Marketing-Supply Chain sono estremamente numerose, e sebbene sia possibile approssimare quali siano i principali processi di interfaccia, la valutazione degli strumenti si è resa possibile solo attraverso l'identificazione di esempi concreti, che saranno quindi alla base dell'enumerazione dei grafici.

Lo strumento che in questo modello si riscontra più frequentemente è quello che fa riferimento ai *Modelli Matematici*, il cui largo utilizzo è imputabile al largo sfruttamento dei modelli di ottimizzazione delle attività e previsione della domanda, che hanno un forte impatto sia sulle attività di Marketing sia su quelle di Supply Chain, in particolare nei loro momenti di interfaccia. All'interno di questa categoria rientrano anche gli *strumenti informatici*, che hanno dimostrato di essere uno strumento estremamente importante per la gestione ottimale delle attività di un'organizzazione; in particolare si è potuto verificare che l'installazione di un nuovo *software gestionale*, costituisce un momento di passaggio molto importante nella vita di un'organizzazione. Una tendenza ancora non consolidata ma sicuramente interessante, emersa soprattutto tramite i casi Bonduelle, Saponificio Gianasso e Danone, è la volontà di sfruttare gli strumenti informatici per tenere traccia e condividere in maniera efficace le informazioni di carattere sostenibile; a questo proposito si ricorda che Bonduelle sta sviluppando una piattaforma di condivisione delle informazioni di carattere sostenibile tra i partner della sua filiera. Al secondo posto degli strumenti più ricorrenti seguono, quasi a un pari livello di utilizzo, *Collaborazione e Integrazione* e *Allineamento delle attività*; queste due categorie rappresentano il cuore degli strumenti di collaborazione, poiché rappresentano tutte le attività di gestione coordinata dei processi e scambio delle informazioni. Si trovano infine gli strumenti di *Accountability* e *Supply Chain Design*, che risultano essere caratteristici di alcuni momenti di interfaccia specifici; facendo riferimento infatti allo schema di processi standard introdotto al paragrafo 4.5.2, in tutti i casi di studio analizzati le due categorie si riscontrano soprattutto in merito *Gestione dei partner e del processo di procurement*, per quanto riguarda il *Supply Chain Design*, e in corrispondenza alle attività di *Gestione della comunicazione* per gli strumenti di *Accountability*.

La Figura 27 mostra gli strumenti di integrazione più usati per ciascuna realtà aziendale; lo scopo di questo esercizio è quello di evidenziare eventuali differenze di utilizzo degli strumenti tra casi di studio che, come visto al paragrafo 7.3, sono posizionati in quadranti distinti della matrice *Sustainable alignment*.

Il grafico conferma una delle ipotesi fondanti del modello (paragrafo 4.1), poiché non è possibile identificare una sostanziale variazione nell'utilizzo degli strumenti in funzione dell'allineamento alla sostenibilità.

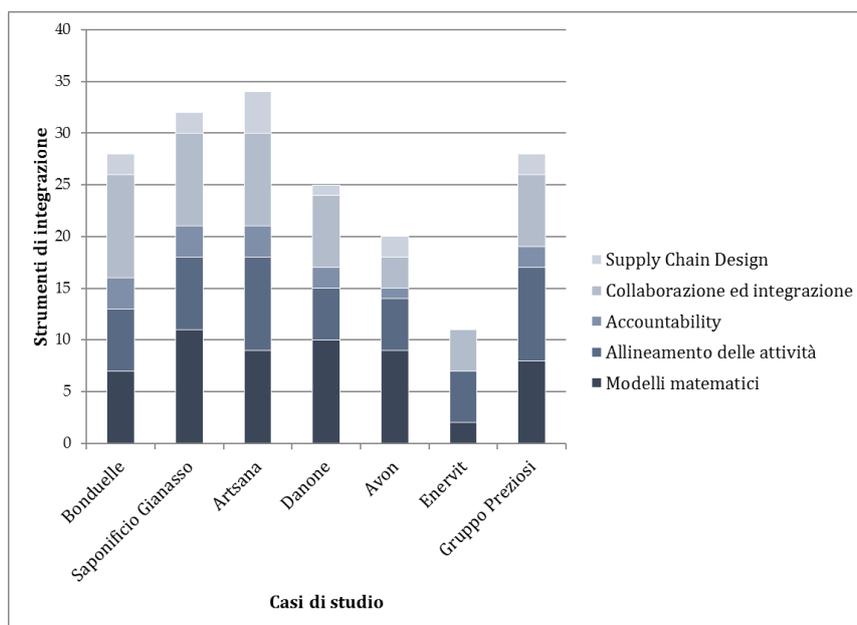


Figura 27 - Strumenti di integrazione per caso di studio

7.4.2 Processi di integrazione

Il secondo elemento di analisi dell'interfaccia Marketing-Supply Chain è quello che studia i processi e la loro interdipendenza reciproca. Anche in questo caso è necessario effettuare alcune considerazioni di premessa prima di presentare i risultati delle interviste.

Rispetto al modello di studio, in cui i processi funzionali prescelti si rifacevano al prototipo di un'azienda manifatturiera operante nel settore B2C (Bartezzaghi – 2010; Spina – 2012), le interviste hanno evidenziato un disallineamento. In particolare i principali processi coinvolti nell'interfaccia Marketing-Supply Chain corrispondono al modello di Wind (1981) con riferimento alla funzione Supply Chain; per quanto riguarda il Marketing invece non è stato possibile identificare una struttura di processi standard e comune a tutti i casi di studio analizzati, poiché in ognuno di essi la funzione assume compiti e responsabilità diversi, pur avendo come denominatore comunque l'attività di previsione e gestione della domanda, che non viene però mai elevata alla dignità di processo al pari della gestione degli acquisti o logistica per il Supply Chain.

Per evitare quindi di incorrere in errori di valutazione, si è deciso di effettuare lo studio del grado di interdipendenza reciproco solo rispetto ai processi lato Supply Chain, valutando la loro correlazione con le attività del Marketing sulla base del modello di Thompson (1967).

La Tabella 52 mostra una sintesi dei risultati di valutazione rispetto agli archetipi di Thompson, che vengono ulteriormente dettagliati, processo per processo, rispetto ai diversi casi di studio oggetto di indagine.

		Funzione Marketing						
		Bonduelle	Saponificio Gianasso	Artsana	Danone	Avon	Enervit	Giochi Preziosi
Funzione Supply Chain	Logistica	Sequenziale (M-SC)	Pooled	Pooled	Reciproco	Pooled	Sequenziale (M-SC)	Pooled
	Produzione	-	Sequenziale (M-SC)	-	Pooled	-	-	Sequenziale (M-SC)
	Pianificazione della produzione	Sequenziale (M-SC)	Sequenziale (SC-M)	Reciproco	Sequenziale (M-SC)	Reciproco	Sequenziale (M-SC)	Sequenziale (M-SC)
	Acquisti	Sequenziale (M-SC) / Reciproco	Pooled	Reciproco	Sequenziale (M-SC)	-	-	Pooled
	R&D	-	Pooled	Pooled	-	-	-	Sequenziale (M-SC)
	SNP	Sequenziale (M-SC) / Reciproco	Reciproco	Reciproco / Sequenziale	Sequenziale (M-SC)	Reciproco	Sequenziale (M-SC)	Sequenziale (M-SC)

Tabella 52 - Valutazione del grado di interdipendenza Marketing-Supply Chain

Interfaccia Marketing-Supply Chain: Logistica

Per quanto riguarda la valutazione dell'interazione nell'ambito della *Logistica* in **Bonduelle**, nonostante vi siano differenti caratteristiche tra le due categorie di prodotti BELL e fresco che determinano esigenze distributive e di stoccaggio diverse tra di loro, non si ravvisano forti differenze nell'integrazione delle funzioni, in quanto esse si coordinano sullo stesso tipo di informazione scambiata: il livello della domanda. Sia nel caso del fresco, che per definizione deve essere gestito secondo una logica JIT⁷⁸, sia nel caso della divisione bell, è molto importante che l'informazione relativa al livello della domanda venga trasmessa in modo **sequenziale** dal Marketing al Supply Chain così da dimensionare opportunamente la distribuzione, la gestione dei riordini e il livello di magazzino.

Il processo *Logistico* in **Saponificio Gianasso** non prevede alcuna collaborazione e scambio informativo tra le due funzioni di riferimento, poiché la gestione del magazzino e della rete distributiva è totalmente in mano al Supply Chain; si instaura quindi una interazione di tipo **pooled**.

Anche per **Artsana** l'interazione tra le due funzioni nel processo *Logistico* è di tipo **pooled**, nuovamente perché il principale contatto avviene con il processo di *Pianificazione*, che fornisce poi le informazioni agli altri processi.

L'ambito in cui si vede un'interazione più forte, di tipo **reciproco**, tra le funzioni Marketing e Supply Chain di **Danone** è quello della *Logistica*; le informazioni scambiate sono relative ai dati della domanda, che vengono revisionati da entrambe le funzioni, e alle decisioni in merito

⁷⁸ Just in time.

al packaging del prodotto, anche al fine di rendere profittevoli i progetti di sostenibilità ambientale.

Il processo *Logistico* in **Avon**, rispetto alla *subsidiary* Italia, è gestito interamente dal Supply Chain che verso il Marketing ha quindi una relazione di tipo **pooled**.

In **Enervit** tra Marketing e Supply Chain il processo *Logistico* prevede una gestione dei materiali che dipende fortemente dalle richieste effettuate dal Marketing (**Sequential** interdependence).

Anche per **Gruppo Preziosi** il processo *Logistico* è di tipo **pooled**, per le stesse motivazioni evidenziate nei casi Artsana e Saponificio Gianasso.

Interfaccia Marketing-Supply Chain: Produzione

Per **Bonduelle** la *Produzione* costituisce una funzione distaccata rispetto al Supply Chain, per cui non è possibile determinare punti di contatto in base al nostro modello; in ogni caso si può valutare l'interazione di tipo **pooled**, dato che la loro interfaccia è mediata dal processo di *Pianificazione della produzione*.

Poiché la pianificazione della produzione in **Saponificio Gianasso** viene eseguita dal Marketing, il quale passa le informazioni al Supply Chain. Il processo di *Manufacturing* viene gestito in questo modo e l'interdipendenza risulta **sequenziale** dal Marketing verso il Supply Chain.

Per **Artsana** e **Enervit** valgono le stesse considerazioni evidenziate per Bonduelle: poiché la produzione costituisce un processo che fa capo alla funzione *Operations*, l'interazione è di tipo **pooled** perché mediata dal processo di *Pianificazione della produzione*.

Il processo di *Manufacturing* per **Danone** è interamente gestito dal Supply Chain, pertanto l'interdipendenza col Marketing è di tipo **pooled**, cioè di minima interazione.

Non esistono stabilimenti produttivi per **Avon** in Italia, per cui il processo non è valutabile.

L'interazione tra Marketing e Supply Chain in **Gruppo Preziosi** per quanto riguarda la *Produzione* è di tipo **sequenziale**, poiché questa segue le direttive del Marketing sull'andamento della domanda.

Interfaccia Marketing-Supply Chain: Pianificazione della produzione

Il processo di *Pianificazione della produzione* per **Bonduelle** è gestito in maniera **sequenziale**, infatti il Marketing si occupa di fare l'analisi della domanda, la quale rappresenta un input per la funzione di Supply Chain che grazie a queste informazioni scambiate è in grado di fare la pianificazione della produzione e di conseguenza coordinare l'intera filiera.

Per **Saponificio Gianasso** l'interdipendenza rispetto al processo di *Pianificazione della produzione* è di tipo **sequenziale**. L'informazione scambiata riguarda l'analisi della domanda, che è effettuata dal Supply Chain e viene fornita al Marketing che si occupa di pianificare la produzione.

L'interdipendenza che esiste tra le due funzioni in **Artsana** nel processo di *Pianificazione della produzione* è di tipo **reciproco**, infatti il legame che esiste è di tipo circolare poiché le funzioni gestiscono congiuntamente gli ambiti di *forecasting*, di gestione dell'assortimento, di *demand planning*, della definizione del piano di promozioni e del lancio di nuove referenze.

Nella *Pianificazione della produzione* **Danone** ha un'interdipendenza di tipo **sequenziale**, poiché la previsione della domanda viene effettuata dal Marketing che in seguito passa l'informazione al Supply Chain che sulla base di questa si occupa di predisporre un piano della produzione annuale.

La *Pianificazione della produzione* in Avon viene valutata attraverso la pianificazione degli approvvigionamenti di prodotto finito, non essendo presente uno stabilimento produttivo in Italia; tale attività è effettuata dal Marketing che si interfaccia col Supply Chain in maniera **reciproca**, lo scambio informativo avviene sia a livello locale che regionale.

Il processo di *Pianificazione della produzione* in **Enervit** rappresenta un momento di interfaccia tra le due funzioni, lo strumento di integrazione è il *forecast*; l'interazione è di tipo **sequenziale** dal Marketing verso il Supply Chain.

La *Pianificazione della Produzione* per **Gruppo Preziosi** viene valutata in maniera **sequenziale** poiché, al pari degli altri casi di studio, mostra un'interfaccia Marketing-Supply Chain in cui la prima studia la domanda di mercato e passa l'informazione alla seconda perché possa definire i piani di produzione.

Interfaccia Marketing-Supply Chain: Acquisti

Per **Bonduelle** è bene distinguere le due branche fondamentali del suo business, la categoria fresco e la categoria BELL, poiché la gestione dei due ambiti presenta particolarità e caratteristiche peculiari. In merito ai prodotti della categoria fresco per poter portare sul mercato offerte che siano in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori è necessario che il Marketing e il Supply Chain operino in maniera estremamente coordinata per capire da un lato quali siano i bisogni dei clienti e i desideri di acquisto, dall'altro come questi possano essere soddisfatti data la forte stagionalità di molte materie prime. Rispetto ai gradi di interdipendenza, presentati nel corso della costruzione del modello, si può affermare che si tratti di un'integrazione di tipo **reciproco**, dato che le due funzioni cooperano in maniera coordinata e sinergica per raggiungere un obiettivo comune.

Passando invece alla valutazione delle categorie conserve e surgelati, in questo caso l'interazione nel processo di *Acquisti* è determinata da un altro tipo di necessità: i prodotti di queste categorie devono sempre essere disponibili, perciò sempre nel rispetto dei cicli

stagionali delle materie prime, in determinati periodi dell'anno è necessario affrontare una raccolta che sia in grado di soddisfare il fabbisogno di un intero anno di vendite. Schematizzando questo momento di contatto, si può quindi dire che il Marketing partecipa fornendo dati in merito alle previsioni di vendita dei prodotti, mentre il Supply Chain modella il fabbisogno sotto forma di quantitativi di *sourcing* e gestendo quindi un numero sufficiente di relazioni di fornitura. Rispetto a questo punto di contatto l'integrazione risulta essere di tipo **sequenziale**, è sufficiente un corretto passaggio di informazioni dal Marketing verso il Supply Chain così che la macchina impresa possa funzionare in maniera corretta ed efficiente.

Per **Saponificio Gianasso** il processo di *Acquisti* prevede un'integrazione di tipo **pooled**, poiché viene interamente gestito dalla funzione Marketing; come anticipato nel Capitolo 6, le dimensioni ridotte dell'impresa ne determinano un organigramma atipico rispetto a quello riscontrabile dal punto di vista teorico, per cui lo stesso Paolo Bassetti occupa il ruolo di Direttore Marketing e Acquisti. L'interazione con il Supply Chain avviene laddove il processo *Acquisti* richieda la valutazione di particolari competenze tecniche.

Uno dei punti di contatto in **Artsana** più forti tra il Marketing ed il Supply Chain avviene in relazione al processo di *Acquisti*; le due funzioni interagiscono e prendono decisioni collaborative soprattutto in merito alla selezione dei fornitori per raggiungere un obiettivo di carattere globale rispetto che coinvolge tutta l'organizzazione (**reciprocal interdependence**).

Lo scambio informativo nel processo di *Acquisti* per **Danone** è di tipo **sequenziale** dal Marketing, che effettua l'analisi dei gusti dei consumatori e del livello della domanda, verso il Supply Chain, che sulla base delle decisioni del Marketing gestisce gli acquisti diretti.

Per i casi di studio **Avon** e **Enervit** non è possibile effettuare considerazioni relative all'interdipendenza sul processo *Acquisti*, poiché la prima è decentralizzata alla sede centrale e non è stato possibile raccogliere informazioni in merito, la seconda invece ha una struttura organizzativa tale per cui il processo *Acquisti* non fa parte della funzione Supply Chain.

Per **Gruppo Preziosi** il processo *Acquisti*, localizzato ad Hong Kong, ha tra gli obiettivi quello di mettere in relazione il Marketing del Gruppo Preziosi con le fabbriche cinesi, l'interazione è di tipo **sequenziale** e permette al Marketing di guidare gli approvvigionamenti del Supply Chain.

Interfaccia Marketing-Supply Chain: Ricerca&Sviluppo

Per **Bonduelle** la *Ricerca&Sviluppo* costituisce una vera e propria funzione gestita a livello centrale, per cui esce dai limiti del modello. Anche per **Danone**, **Avon** e **Enervit** il processo di *Ricerca&Sviluppo* non può essere considerato in merito all'integrazione Marketing – Supply Chain poiché si tratta di un processo esterno gestito separatamente da un'area dedicata.

Per quanto riguarda il processo di *Ricerca e Sviluppo* di **Saponificio Gianasso** è bene distinguere due casi entro cui può svilupparsi: se le esigenze di sviluppo derivano da richieste

esterne l'interazione tra le due funzioni è di tipo **pooled**, poiché il processo viene gestito entro le aree tecnica e commerciale del Supply Chain senza in alcun modo interfacciarsi con il Marketing. Nel secondo caso, in cui le spinte alla ricerca sono interne all'azienda lo sviluppo viene svolto dai membri della funzione Supply Chain che interpellano il Marketing, con una interazione **sequenziale**, per un lavoro collaborativo.

Le funzioni presentano un'interdipendenza di tipo **pooled** in merito alla *Ricerca e Sviluppo*, poiché questo processo è integrato nel Marketing e non opera in maniera congiunta con il Supply Chain.

Per **Gruppo Preziosi** il processo di *Ricerca&Sviluppo*, ha l'obiettivo di integrare le due funzioni di riferimento situate in due aree diverse del mondo e lo fa con una relazione **sequenziale**.

Interfaccia Marketing-Supply Chain: Sviluppo di Nuovo Prodotto

Per **Bonduelle** è nuovamente necessario distinguere due casi: per la categoria fresco le due funzioni si trovano a cooperare e interagire in maniera molto stringente (**reciprocal interdependence**) laddove sia necessario gestire il processo di *Sviluppo Nuovo Prodotto* poiché il Supply Chain è coinvolto fin da subito nelle fasi dello sviluppo per trovare assieme al Marketing soluzioni, soprattutto in merito alle questioni di approvvigionamento. In merito al processo di sviluppo rispetto alle altre due categorie di prodotti esso risulta differente, infatti, la funzione Supply Chain viene coinvolta solo a partire dalla fase di industrializzazione, nella quale le viene fornito come input del materiale molto dettagliato sulle decisioni prese nelle fasi precedenti; il suo supporto da questo momento in avanti risulta fondamentale per portare avanti il progetto fino all'effettivo lancio e riguarda principalmente questioni logistiche, la gestione dei codici prodotto e dei volumi. In questo secondo caso ci si trova nella condizione di interdipendenza **sequenziale**.

Il punto di contatto tra le due funzioni in **Saponificio Gianasso** in merito al processo di *Sviluppo Nuovo Prodotto* è di tipo **reciproco**, ciò a seguito dell'impostazione globale che l'impresa si è data per cui vi è una forte interdipendenza tra le parti nello svolgere congiuntamente gli obiettivi aziendali ed in particolare gli obiettivi di sviluppo nuovi prodotti, come è stato evidenziato nel capitolo precedente.

Anche per **Artsana** il processo di *Sviluppo Nuovo Prodotto* può avvenire secondo due modalità base di gestione del fornitore in merito allo sviluppo. Nel primo caso il fornitore sviluppa il prodotto in forte partnership con Artsana, quindi il Marketing ed il Supply Chain devono prendere decisioni fortemente collaborative in merito alla selezione dei partner oltre che nelle scelte di sviluppo, instaurando così una interazione **reciproca**. Se, all'opposto, l'importanza del fornitore nello sviluppo prodotto è meno rilevante, poiché orientata semplicemente all'applicazione di direttive, il Marketing definisce le specifiche di prodotto e passa le informazioni (**sequential interdependence**) al Supply Chain che si occupa della ricerca del fornitore.

Anche per **Danone** nel processo di *Sviluppo di Nuovo Prodotto* si ha un'interdipendenza funzionale di tipo **sequenziale** dal Marketing verso il Supply Chain, le Operations eseguono quanto stabilito dal Marketing senza avere visibilità nelle decisioni a monte del processo di Sviluppo di un Nuovo Prodotto.

Il processo di *Sviluppo di Nuovo Prodotto* in **Avon** richiede necessariamente una forte interazione tra le due funzioni di riferimento che hanno un'interazione di tipo **reciproco** sin dalle prime fasi del processo produttivo.

L'interazione tra Marketing e Supply Chain per **Enervit** è di tipo **sequenziale**, e questo rispecchia la centralità assunta dalla funzione Marketing nella conduzione delle attività dell'impresa.

Il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto in **Gruppo Preziosi** è gestito in maniera **sequenziale** dalle due funzioni, lo scambio informativo è molto importante e a causa della distanza geografica tra le sedi in cui svolgono le proprie attività il Marketing ed il Supply Chain sono necessari dei momenti di incontro frequenti tra i membri delle due funzioni.

Dall'analisi dell'interdipendenza Marketing-Supply Chain a livello procedurale, è possibile evidenziare che non tutti i processi associati al Supply Chain nel corso della definizione del modello sono effettivamente assegnati a questa funzione anche nella realtà, in particolare quelli di *Produzione, Acquisti e Ricerca&Sviluppo* non hanno un'allocazione standard ma funzionale alle necessità organizzative; l'esempio più chiaro è l'associazione del processo di gestione *Acquisti* in Saponificio Gianasso alla funzione Marketing, dettata dalle dimensioni contenute dell'impresa e la conseguente necessità di ripartire le responsabilità in maniera equa tra i *founder*.

Guardando invece ai processi *Logistica, Pianificazione della produzione e Sviluppo Nuovo Prodotto* è possibile effettuare dei confronti esaustivi su tutti i casi di studio analizzati.

La *Logistica* risulta essere un processo poco rilevante rispetto all'interfaccia di analisi poiché viene gestito in maniera quasi esclusiva all'interno della funzione Supply Chain, per cui il grado di interdipendenza è di tipo **pooled** in 4 casi su 7; Enervit e Bonduelle registrano un'interdipendenza di tipo **sequenziale** per due diverse motivazioni: Enervit fornisce piccoli centri di distribuzione⁷⁹ per cui i rifornimenti avvengono in maniera frequente ed è necessario mantenere un forte controllo sull'andamento della domanda, così da schedulare in maniera efficiente i trasporti. Al contrario Bonduelle fornisce con i suoi prodotti la GDO; dati gli elevati volumi di transito e la particolarità dei beni, facilmente deperibili e con esigenze di stoccaggio peculiari, deve necessariamente tenere alto il controllo sulle attività di distribuzione. L'unica azienda, infine, a registrare un'interdipendenza di tipo **reciprocal** è

⁷⁹ Solitamente si tratta di farmacie o centri specializzati in prodotti alimentari per lo sport;

Danone, che però associa al processo Logistico responsabilità che solitamente sono associate ad altri processi; da ciò deriva la necessità di un'interfaccia più frequente con il Marketing. Prendendo in considerazione gli aspetti di sostenibilità non è però possibile ravvisare particolari esigenze che determinano una maggiore interazione tra Marketing e Supply Chain rispetto al processo *Logistica*; questa considerazione trova conferma anche nell'analisi delle pratiche di sostenibilità, infatti l'attività di *Green logistics* ha trovato riscontro positivo solo in 3 casi su 7.

Per quanto riguarda il processo di *Pianificazione della produzione*, è sicuramente interessante notare come questo trovi riscontro in tutti i casi di studio oggetto di analisi, ma dalle interviste sono emerse due evidenze importanti per lo sviluppo delle successive considerazioni:

- La *Pianificazione della produzione* non è percepito dalle aziende come un vero e proprio processo, ma più come un'attività da svolgersi con una cadenza prefissata e che richiede la collaborazione tra Marketing e Supply Chain, più o meno spinta, per adeguare le *operations* alla domanda di mercato; tale attività rientra però all'interno di un insieme più ampio di azioni volte a far combaciare le esigenze di *supply* con quelle di *demand*;
- Il confronto di questa attività con il tema della sostenibilità non evidenzia nuove necessità che determinino una maggiore interazione tra Marketing e Supply Chain.

Guardando ora al processo di *Sviluppo di Nuovo Prodotto*, questo risulta essere di particolare importanza e viene affrontato dalle funzioni Marketing e Supply Chain con alto grado di dipendenza reciproca grazie al suo carattere fortemente multidisciplinare (Ulrich, Eppinger – 2000). I temi di sostenibilità condizionano l'integrazione delle due funzioni in questo processo in quanto forniscono ulteriori aspetti che devono essere presidiati in maniera collaborativa dalle due funzioni, data l'importanza che assume il processo.

In particolare il processo raggiunge un grado di interdipendenza **reciproca** in 4 casi su 7 analizzati, mentre negli altri esempi rimane a livello **sequenziale**. È interessante notare che, tra le 4 aziende di cui sopra, due di queste raggiungono una maggiore interfaccia laddove lo Sviluppo di Nuovo Prodotto includa al suo interno considerazioni di carattere sostenibile; per maggiori approfondimenti in merito si rimanda alla descrizione delle aziende Bonduelle e Artsana, al Capitolo 6.

Come dichiarato in apertura del presente elaborato, l'analisi del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto viene ulteriormente approfondita al paragrafo successivo, allo scopo di evidenziare eventuali ricorrenze legate al tema della sostenibilità.

7.4.2.1 Focus: il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

Variabile	Partecipazione funzioni		Integrazione funzioni		Strumenti a supporto dell'integrazione		Documenti scambiati tra le funzioni		Integrazione della sostenibilità	
	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso
Misura	Coinvolgimento di entrambe le funzioni nelle prime fasi del processo di NPD		Coinvolgimento reciproco tra le funzioni nel processo di NPD		Numero di strumenti		Tipo di documenti scambiati		Importanza della sostenibilità nel processo di NPD	
Livello										
Bonduelle	Divisione Bell: il SC entra in una delle prime fasi del processo, quella di industrializzazione	Divisione Fresco: il MKTG viene coinvolto nelle prime fasi del processo mentre il SC entra solo in seguito per questioni logistiche	Divisione Bell: il SC si interfaccia con il MKTG per avere dei piani di produzione di lungo termine efficaci	Divisione Fresco: non c'è interazione reciproca tra le due funzioni ma l'output del MKTG rappresenta l'input per il SC	Divisione Bell e Fresco: briefing piani; sistema informativo; piattaforma condivisa		Divisione Fresco: scheda prodotto; conto economico di prodotto; validazione del prodotto; codici prodotto; report	Divisione Bell: IPP; Mix Dvt; PLP		Divisione Fresco: la sostenibilità rivoluziona il prodotto. Divisione Bell: la sostenibilità cambia la tecnologia di produzione
Saponificio Giussano	A seguito dell'individuazione delle opportunità del mercato individuate dal MKTG, si passa ad una valutazione coinvolgendo il SC	I direttori delle funzioni SC e MKTG analizzano congiuntamente la fattibilità sia tecnica che commerciale			Meeting: linee guida per la definizione di un prodotto; archivio piano progetti; software gestionale		Piano progetto; relazione; modulo di formulazione; dossier di prodotto; modulo resoconto panel test; scheda lavorazione; scheda produzione		La sostenibilità è sempre stata fortemente presente nel prodotto, in quest'ottica è stato necessario un restyling completo di un'intera linea	
Artisana	I metodo sviluppo: il MKTG dà inizio alla generazione dell'idea e la SC è coinvolta a monte per la selezione dei fornitori partner. Il metodo sviluppo: la SC è coinvolta per la selezione del fornitore, che in questo tipo di sviluppo risulta una attività meno strategica	Il SC viene coinvolto nel processo solo nella fase di produzione mentre il MKTG è attivo lungo tutto il processo	I metodo sviluppo: interazione tra le due funzioni per la scelta del fornitore in ottica di collaborazione. Il metodo sviluppo: interazione tra le funzioni nella progettazione. Il metodo sviluppo: interazione nel completo sviluppo di prodotto			I metodo sviluppo: sketch 2D; disegni tecnici; prototipo. Il metodo sviluppo: primo disegno; rendering; prototipo	III metodo sviluppo: tooling prototipo		La sostenibilità rappresenta un valore alla base dell'operato dell'azienda, che si manifesta espressamente nella scelta dei fornitori	
Danone										La sostenibilità non entra nel processo di sviluppo prodotto ma è una variabile che viene gestita a livello gruppo
Avon	Le due funzioni sono reciprocamente coinvolte nella nascita del processo e lo conducono insieme per tutte le fasi	Le due funzioni integrano le rispettive conoscenze per portare sul mercato innovazioni che rispettano gli standard definiti sulla qualità dei prodotti			Runioni; E-mail; Teleconferenze; Meeting Call; Webcast settimanali; Share points		Recoenti dei meeting; risultati della magiatura del rischio; risultati dei test chimici		La sostenibilità influenza in modo particolare il processo poiché le diverse fasi vengono ripensate in funzione dell'impatto ambientale che potrebbero avere	
Enervit		La funzione MKTG guida il processo ma il SC viene coinvolto solo se necessario			Meeting Brief; Reunioni di brainstorming; Canvas; Gantt		Business Plan; Report sintetico; Conto Economico; Deadline; Tempo minimo di esecuzione; Gantt		La sostenibilità è presente nella filosofia aziendale sotto forma di eticità, ma non in maniera concreta nello sviluppo prodotto	
Giocchi Preziosi		Il MKTG dà avvio al processo di NPD e coinvolge il SC			Meeting; Videoconferenze-mail; incontri periodici annuali e mensili, in sede ed in fabbrica		Report sulle dinamiche di mercato; Mock-up; Bill of materials; Bill of substances; report sul PSA		La sostenibilità non definisce criteri per lo sviluppo concreto di prodotto	

Tabella 53 - Confronto rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto

La tabella sopra riportata (Tabella 53) costruisce una sintesi delle osservazioni svolte in merito al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. In particolare vengono valutate cinque variabili che mettono in connessione la gestione del processo stesso con l'integrazione tra le due funzioni nell'ambito della sostenibilità. Di seguito alcune considerazioni finali:

- *Partecipazione funzioni:* si osserva il coinvolgimento delle funzioni nelle fasi di avvio del processo di NPD. I casi di studio che presentano una strategia di sostenibilità che influenzi il processo al punto da modificarlo, il contributo di entrambe le funzioni diviene rilevante e significativo fin dalle prime fasi;
- *Integrazione funzioni:* si valuta il coinvolgimento reciproco tra le funzioni, e anche in questo caso è stato possibile osservare un maggior coinvolgimento tra le due funzioni laddove si rendeva necessario presidiare aspetti di sostenibilità che influenzavano l'una o entrambe le funzioni;
- *Strumenti a supporto:* misura il numero di strumenti utilizzati per agevolare l'interazione tra le due funzioni; in tutti i casi di studio oggetto di analisi, è stato possibile osservare che tra gli strumenti più utilizzati si ritrovano quelli legati alla *Collaborazione e Integrazione* (meeting, e-mail, briefing, call, conference call, canvas, brainstorming, etc) e *Strumenti Informatici* (software gestionali, piattaforme condivise, sistemi informativi, archivio dati, etc.);
- *Documenti scambiati:* tiene traccia della tipologia di documenti scambiati, e di conseguenza anche di quali siano le principali informazioni di interesse comune per il corretto funzionamento del processo. In questo caso la variabile risulta essere affetta dal grado di interazione delle due funzioni, infatti laddove vi sia un'integrazione più approfondita e anticipata è stato possibile osservare uno scambio di documenti complessi ed estremamente ricchi di informazioni (schede prodotto, moduli di formulazione, piani progetto, specifiche tecniche, business plan, dead line e diagramma di Gantt); quando l'integrazione avviene più a valle le informazioni scambiate hanno carattere prettamente economico (conto economico, report di fattibilità, etc.) o tecnico (risultati di test, resoconto dei meeting, risultati della mappatura dei rischi, ordini, prototipi, etc.);
- *Integrazione della sostenibilità:* studia l'importanza del ruolo della sostenibilità all'interno del processo, e in questo caso è stato possibile osservare come la sostenibilità influenzasse il processo da diversi punti di vista, quali il *restyling* del prodotto e del packaging, la riprogettazione completa del prodotto e la scelta del fornitore, mentre ci sono state altre situazioni in cui veniva vista come una variabile che non influenza in maniera diretta il processo, ma rimane una questione da gestire a livello corporate.

7.4.3 Il controllo a supporto della strategia

Controllo è il processo con cui la direzione si assicura che le risorse vengano acquisite ed impiegate in modo efficace ed efficiente in vista del raggiungimento degli obiettivi di fondo esplicitati in sede di pianificazione strategica. (Bracci et al. - 2011). Il controllo per il

perseguimento dei fini strategici può essere di diverse tipologie tra loro non necessariamente alternative (Simons – 1995): sistemi di controllo *Beliefs, Boundary, Diagnostici e Interattivi*. Con sistemi di controllo non ci si riferisce agli strumenti utilizzati a determinare il controllo ma alle modalità con cui si impiegano le informazioni così ottenute.

In relazione ai casi aziendali analizzati si riscontrano situazioni diverse che implicano l'utilizzo di sistemi di controllo differenti nel perseguire fini strategici orientati alla sostenibilità.

Sulla base delle informazioni ricavate a seguito delle interviste ad alcuni membri dell'organizzazione si classifica il controllo del *top management* dell'azienda **Bonduelle** di tipo **Interattivo** per quanto riguarda la gestione della sostenibilità aziendale. I manager applicano questi sistemi per essere coinvolti personalmente e regolarmente nelle attività decisionali dei subordinati, per favorire l'apprendimento organizzativo, la nascita e la diffusione di nuove idee e strategie. Sistemi di questo tipo centrano l'attenzione e stimolano il dialogo attraverso tutta l'organizzazione. Per fare ciò è necessario che l'alta direzione, attraverso i sistemi di controllo utilizzati in modo *interattivo*, favorisca la ricerca continua di informazioni mediante lo sviluppo di una rete informatica che valuti segnali e cambiamenti aziendali critici in maniera meno formale rispetto quanto avviene con i sistemi di controllo diagnostici.

Il top management di **Saponificio Gianasso** ha definito i valori chiave della propria strategia sostenibile e si è impegnato nel diffonderli in modo pervasivo lungo tutta l'organizzazione. La sostenibilità è stata formalizzata entro un *Codice Etico* e seguito da tutti i livelli aziendali nel raggiungere i propri obiettivi. Il sistema di controllo usato dal *top management* è di tipo **Beliefs** poiché viene lasciata libertà di azione ai livelli operativi così da cogliere pienamente tutte le opportunità.

In **Artsana** la strategia adottata dal *top management* per operare il suo controllo può essere considerata di tipo **Boundary**. I sistemi di controllo Boundary vanno oltre i sistemi Beliefs, poiché definiscono dei confini entro cui i membri dell'organizzazione possono operare nello scoprire le opportunità. In particolare in merito alla sostenibilità, Artsana, tramite il suo *Codice di Condotta*, stabilisce dei vincoli entro cui i livelli più bassi dell'organizzazione, ed i partner più stretti dell'azienda, possono operare; ciò definisce il "dominio accettabile" entro il quale è assicurato il rispetto delle direttive fornite dal top management.

Il sistema di controllo usato in **Danone** per diffondere il progetto di sostenibilità in ciascuna sede della Società rappresenta tipicamente il sistema **Diagnostico**. Infatti, il *top management* definisce l'obiettivo globale a livello corporate e in seguito lo declina con obiettivi specifici per ciascun paese in cui l'Azienda è attiva; assegnando questi obiettivi ad un *Team Nature* appositamente costruito e costituito da rappresentanti di ciascuna funzione aziendale. Il *Team Nature* redige dei rendiconti periodici - ogni due mesi - sull'andamento del progetto al Comitato di Direzione. Grazie alla presentazione periodica dello stato di avanzamento lo

stesso Comitato di Direzione riscontra se ci sono problemi, difficoltà ed opportunità e spinge il *Team* a lavorare in una certa direzione per ridurre gli eventuali scostamenti riscontrati.

In **Avon** il sistema di controllo attuato dal *top management* verso i gli altri livelli dell'organizzazione è di tipo **Belifs** poiché il CEO si impegna a diffondere la cultura aziendale in modo pervasivo in tutta l'azienda, la sostenibilità è considerata un valore chiave della filosofia aziendale a cui tutti i dipendenti si ispirano nello svolgere le proprie attività. Non esistono obiettivi specifici da rispettare in termini di sostenibilità, ma ciascuno collabora per raggiungere l'obiettivo globale della Società comportandosi in modo coerente con la filosofia aziendale. Non esistono incentivi ma è la comunicazione dal CEO di New York che spinge tutti i dipendenti a svolgere i propri compiti in maniera efficiente e sostenibile, le comunicazioni che partono dai vertici coinvolgono tutti i dipendenti, facendoli sentire parte di un'unica organizzazione che per essere forte sul mercato necessita del supporto di ogni sua parte. Il messaggio del CEO è rappresentato chiaramente dalla frase di Cristina Quintini "Ogni persona è responsabile di quello che fa e tutti dobbiamo avere un unico obiettivo".

Il *top management* di **Enervit**, nell'affrontare qualsiasi progetto innovativo, che comprenda anche scelte sostenibili, è attivo nella gestione e definisce dei limiti di azione che riporta alla direzione generale, che a sua volta trasmette alle direzioni di specifica competenza. I confini sono delineati al fine di individuare i possibili rischi che tendenzialmente si possono emergono in sede di conto economico. Il sistema di controllo associato a questo modo di operare è di tipo **Boundary**.

Nel caso di studio **Gruppo Preziosi** il *top management* intende comunicare l'orientamento strategico sostenibile di fondo della società, per farlo utilizza i sistemi di limite che segnano il possibile contesto entro il quale si svolgono le attività dei membri dell'organizzazione. Il sistema di controllo **Boundary** adottato dall'impresa è utile poiché individua le possibili minacce e tende alla ricerca di nuove opportunità, che possono essere relativi alla conduzione dell'organizzazione o al contenuto delle scelte strategiche.

	<i>Bonduelle</i>	<i>Saponificio Gianasso</i>	<i>Artsana</i>	<i>Danone</i>	<i>Avon</i>	<i>Enervit</i>	<i>Gruppo Preziosi</i>
Beliefs		✓			✓		
Boundary			✓			✓	✓
Diagnostico				✓			
Interattivo	✓						

Tabella 54 - Confronto rispetto ai Modelli di Simons

Traendo delle considerazioni di sintesi, rispetto al controllo esercitabile dal *top management*, è stato possibile osservare quali siano le condizioni di applicabilità dei diversi modelli:

- **Beliefs**: tale leva di controllo si ritrova nei casi di studio Saponificio Gianasso e Avon. In entrambi i casi le imprese hanno una strategia di sostenibilità particolarmente sviluppata e diffusa a tutti i livelli aziendali; tale strategia contraddistingue la filosofia

aziendale di entrambe le aziende e ne costituisce un elemento di guida, pertanto deve essere diffusa collettivamente a tutti i collaboratori dell'impresa. Un sistema di controllo di questo tipo si concretizza con la comunicazione esplicita della *mission* e *vision*, dei credo e degli obiettivi; cioè agisce sui valori e sulle convinzioni del management per comunicare l'orientamento strategico;

- *Boundary*: modello di controllo sfruttato da Artsana, Enervit e Gruppo Preziosi. La strategia di sostenibilità di queste imprese presenta ancora delle mancanze rispetto agli altri casi analizzati. Artsana e Gruppo Preziosi fanno parte della filiera del giocattolo che risulta particolarmente complessa per la numerosità degli attori coinvolti, per questo è molto rilevante capire quale sia il campo d'azione per i lavoratori al fine di evitare tutti i rischi connessi;
- *Diagnostico*: questo sistema di controllo, fondato sul meccanismo *feed-back*, è adoperato dal management di Danone che tramite report interagisce regolarmente con gli altri membri dell'organizzazione. L'elemento caratterizzante sono i sistemi d'informazione formale che i manager impiegano per controllare il lavoro dell'organizzazione e correggere le deviazioni degli standard di performance prestabiliti;
- *Interattivo*: i manager di Bonduelle sono personalmente e regolarmente coinvolti nelle attività decisionali dei subordinati, così da favorire l'apprendimento organizzativo, la nascita e la diffusione di nuove idee e strategie. Si crea dialogo attraverso tutta l'organizzazione.

7.5 Variabili contingenti

Si prendono ora nuovamente in considerazione le variabili di contesto, andando a verificare che tipo di influenza abbiano rispetto agli strumenti di integrazione identificati e al tema della sostenibilità.

Età dell'azienda

Sulla base dell'analisi della letteratura un'organizzazione matura ha maggiori difficoltà a cambiare i propri processi, per fare in modo che la sostenibilità sia integrata a livello azienda.

Bonduelle, tra le aziende analizzate, è una delle più longeve, nonostante questo il Gruppo da sempre agisce nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, infatti, le attività e i prodotti sono fortemente legati all'agricoltura, e il rispetto per l'ambiente in questo campo è considerato un valore essenziale.

Saponificio Gianasso è per contro una società che ha preso la forma di impresa solamente 15 anni fa, in un periodo in cui la sostenibilità non era ancora diffusa come lo è ora; nonostante ciò i principi sostenibili sono entrati a far parte della struttura del Saponificio, grazie ad un'intuizione dei fondatori, che l'hanno fatta diventare il proprio *core business*.

Artsana nasce negli anni '50, ma assume le dimensioni e la struttura di un'Azienda multinazionale a partire dai primi anni '90; una delle sue caratteristiche fondamentali è la capacità di adattarsi ai mutamenti della società, come si nota dall'evoluzione dei propri business. La sostenibilità sociale è ancorata da sempre alla *mission* aziendale, e negli ultimi anni l'azienda si è impegnata in azioni di *social responsibility* in linea con le richieste attuali della comunità internazionale.

Danone ha assunto un assetto multinazionale a partire dagli anni '70, con conseguente definizione delle modalità operative in maniera standard e inequivocabile; questa rigidità ha costituito un limite per l'Azienda che nel 2008 ha dovuto fare un grande sforzo per poter rivisitare il proprio operato in termini di sostenibilità; ciò è avvenuto con successo dati i risultati raggiunti negli ultimi anni solo grazie alla capacità dell'impresa di identificare la chiave di lettura migliore per le sue necessità operative, infatti ha istituito un organo appositamente dedicato al tema della sostenibilità, che definisce obiettivi periodici e facilmente misurabili.

Avon è presente in Italia dagli anni '60 con la sua sede commerciale. La sostenibilità per l'Azienda statunitense è stata esplicitata nella cultura aziendale fin dagli anni '50 in America dove la Società, con il suo business, ha supportato in maniera molto innovativa per l'epoca la popolazione femminile locale. Il fatto che le tematiche etiche e sociali siano così radicate nell'Azienda ha reso più facile negli anni più recenti integrare anche l'aspetto più ambientale di sostenibilità.

Enervit è una realtà presente sul mercato da metà anni '50 che ha avuto il suo momento di sviluppo negli anni '70, per questo è flessibile ai cambiamenti che il mercato propone. L'eticità dell'azienda è affermata come principio solido sin dalla sua fondazione e il *top management* attuale si impegna costantemente affinché sia perseguita con continuità questa linea di pensiero, ma non è ancora stata definita una vera e propria CSR

Il **Gruppo Preziosi** si è sviluppato negli anni '80 e nel tempo è riuscito a passare da distributrice di giocattoli all'ingrosso ad essere leader del mercato italiano nel settore dei giocattoli. Al momento non ha definito un orientamento sostenibile nel senso stretto del termine.

Dimensione dell'azienda

Secondo la letteratura, un'impresa di grandi dimensioni avrà inevitabilmente un'organizzazione più articolata, che comporta la necessità di identificare politiche di collaborazione ed integrazione tra le diverse parti che la compongono.

Bonduelle è un'impresa multinazionale di grandi dimensioni, con più di 6.700 dipendenti, e risponde alle forti necessità di integrazione, anche tra le sedi nei vari Paesi in cui il Gruppo opera, con gli strumenti presentati in tabella nel capitolo 6.1.4. L'azienda incorpora *target green* nella sua strategia operativa e pianifica l'uso delle risorse in ottica di efficienza

energetica; si impegna in progetti di sostenibilità che richiedono considerevoli investimenti, ad esempio la costruzione dello stabilimento di San Paolo d'Argon che interamente costruito con criteri di sostenibilità.

La dimensione evidentemente più contenuta di **Saponificio Gianasso**, rispetto alle altre aziende analizzate, ha reso più semplice la diffusione delle linee guida, fortemente orientate alla sostenibilità, a tutte le aree aziendali. Le dimensioni di integrazione sono prevalentemente legate alla sfera prodotto, su cui l'azienda concentra primariamente le sue attenzioni da sempre, e alla leva processo, infatti l'azienda sviluppa procedure di *routine* per aumentare l'efficienza nell'uso delle risorse e ridurre gli sprechi delle *operations*.

Per quanto riguarda **Artsana** si possono fare considerazioni simili a quanto detto per Bonduelle, entrambe le aziende, infatti, hanno grosse dimensioni e all'incirca pari numero di dipendenti. Tra Sustainable Supply Chain Management e Green Marketing si trova un'integrazione di tipo *planning, project e people*; ne è un esempio la costruzione degli stabilimenti nei paesi low cost con criteri responsabili e la trasmissione del *Codice di Condotta* a tutti i dipendenti e i partner dell'Azienda.

Danone si presenta come un'azienda multinazionale, con oltre 102.000 dipendenti nel mondo, per cui la complessità di gestione risulta evidente. Le tematiche di sostenibilità, per essere diffuse al meglio in tutti i 120 paesi in cui opera il Gruppo, sono definite a livello corporate in Francia ed in seguito declinate in obiettivi specifici che rispondono alle esigenze di ogni comunità locale ma comunque allineati nei risultati ottenuti.

Avon è una realtà multinazionale di grandi dimensioni, per riuscire ad integrare la sostenibilità e diffonderla in modo pervasivo in tutta l'organizzazione la strategia adottata dall'azienda è stata quella di creare una cultura omogenea che portasse ogni membro della stessa a comportarsi in modo etico ed efficiente.

Enervit è composta da 150 dipendenti, in aggiunta collabora con *equipe* di esperti e ricercatori, opera in 20 paesi e si presenta come una realtà in continua espansione. La sua struttura fortemente orientata alla ricerca permette di renderla un'azienda dinamica e pronta a reagire a qualsiasi tipo di cambiamento che può avvenire nel contesto di riferimento.

Il Gruppo **Preziosi** è composto da numerose società al suo interno e ciò causa una forte complessità di gestione. L'Azienda ha avuto un momento di espansione sviluppato tramite numerose acquisizioni, ciò ha determinato le grandi dimensioni attuali dell'Impresa e la sua caratteristica, che peraltro la distingue chiaramente dai suoi competitor, di operare in numerosi business contemporaneamente che causa al Gruppo Preziosi una forte varietà nel portafoglio e un'elevatissima rotazione dello stesso.

Questa variabile di contesto ha trovato un riflesso consistente nell'analisi delle pratiche di sostenibilità; in particolare è possibile identificare delle influenze sulle seguenti pratiche:

- *Minimizzare consumo energia;*
- *Minimizzare consumo di materiali;*
- *Green logistics;*
- *Extended Producer Responsibility;*
- *Potenziamento delle risorse locali;*
- *Usare indicatori di performance economici;*
- *Benchmarking ambientale;*
- *Green marketing strategico;*
- *Comunicazione corporate reputation;*
- *Soluzioni end-of-pipe;*

Per la spiegazione dell'influenza della variabile *Dimensione* su queste pratiche si rimanda al paragrafo 7.2.

Settore

Ciascuna *industry* ha le proprie regolamentazioni, come già detto **Bonduelle** appartiene al settore agro-alimentare, in cui sono numerose e restrittive le normative da rispettare per la sicurezza dei consumatori; l'impegno più attuale, che vedrà impegnata l'Azienda fino a fine 2014 consiste nell'applicazione del Regolamento (UE) n. 1169/2011, che semplifica la normativa in materia di etichettatura dei prodotti alimentari, imponendo al tempo stesso un'etichettatura chiara, comprensibile e leggibile.

Saponificio Gianasso, oltre a rispettare le normative ISO in termini di sostenibilità, ha voluto fin da subito distinguersi dai suoi *competitors*, i produttori *mass market*, non solo per la naturalità del prodotto, ma anche per le certificazioni volontarie a cui si è sottoposta e di cui è stata pionieristica nell'uso. La forte crescita che ha interessato il *business* dell'azienda negli ultimi anni è determinato, in larga parte, dalla crescente attenzione e richiesta di prodotti di origine naturale e/o biologica da parte del mercato.

Artsana con le sue società controllate è presente in una vastità di settori, l'azienda risponde prontamente a tutte le normative sia in termini specifici di prodotto che di costruzione degli impianti produttivi.

Danone appartiene al settore lattiero caseario, nel quale è forte la regolamentazione anche in termini di *food safety*.

Avon è definita come "*The company for woman*" il settore dove è maggiormente impegnata è quello del beauty, dove si impegna sia a fornire un prodotto che sia sicuro per le consumatrici e che permetta di portare avanti cause sociali tramite la sua vendita.

Enervit appartiene al settore degli "*Alimenti Speciali*", le linee di integratori devono garantire la sicurezza della persona e nonostante siano fortemente innovative rispettano tutti gli standard di sicurezza previsti dalle normative.

Il **Gruppo Preziosi** rappresenta una *holding* con al suo interno società appartenenti a svariati settori, i principali sono giocattoli, alimenti e cosmetica ed in ciascuno di essi deve implementare le normative vigenti, ulteriore complessità è data dal fatto che le normative variano a seconda del paese in cui l'azienda decide di operare come distributrice dei propri prodotti; ad esempio nei paese del Nord Europa sono molto restrittive e quindi è necessario un forte controllo a tutti i livelli nello sviluppo di un prodotto, al contrario in Cina ci sono molte meno normative rispetto che in Europa ed è difficile riuscire ad effettuare una supervisione dai fornitori di secondo livello in poi. La filiera del giocattolo è molto frammentata e risulta più povera ad esempio di quella dell'elettronica di consumo, tuttavia deve rispettare le Normative Europee quale ad esempio la ROS.

Anche per la variabile di contesto settore sono stati identificati dei legami con i valori assunti dai casi di studio rispetto alle pratiche di sostenibilità del modello; di seguito il dettaglio:

- *Minimizzare la tossicità delle risorse;*
- *Biocompatibilità delle risorse;*
- *Sustainable product image;*
- *Sustainable promotion;*
- *Comunicazione equa degli attributi di prodotto;*
- *Analisi intenzioni d'acquisto sostenibili;*
- *Green marketing operativo;*
- *Brand commitment;*
- *Sustainable branding;*
- *Green marketing strategico;*
- *Comunicazione corporate reputation;*

Nuovamente si rimanda al paragrafo 7.2 per il dettaglio dell'influenza sulle pratiche; è interessante notare che questa si manifesti soprattutto in corrispondenza del settore *beauty care*, spingendo le imprese a effettuare una comunicazione sostenibile a livello *brand* e prodotto, cosa invece non riscontrata nelle aziende degli altri settori.

8 Conclusioni

In questo capitolo verranno presentate le considerazioni finali, che analizzeranno sia il modello di analisi e la sua applicabilità, sia la valutazione di quanto evidenziato attraverso i casi di studio.

8.1 Valutazione del modello teorico

Guardando innanzitutto al modello costruito, è possibile osservare che la scelta di descrivere l'approccio alla sostenibilità attraverso le pratiche che un'impresa può adottare, e non tramite variabili standard, abbia permesso di rappresentare in maniera abbastanza fedele le possibilità operative per le aziende di oggi. Operando in questo modo è stato possibile costruire uno spettro di analisi che fosse il più completo possibile, in maniera tale da costituire un quadro di riferimento abbastanza solido da potersi adattare alla descrizione di più casi di studio. Un limite nello studio degli approcci di sostenibilità è però determinato dalla difficoltà a creare un vero e proprio ranking, che permetta quindi di classificare secondo una scala gli approcci che le imprese adottano rispetto a questo tema. Tale difficoltà è determinata innanzitutto dalla specificità che caratterizza ogni singola organizzazione, che la porta ad affrontare uno o più aspetti della sostenibilità tralasciandone altri, ed eventualmente a gestirli con gradi di profondità diversa. In conclusione si può quindi dire che si tratta di un tema estremamente complesso e su cui è difficile definire un framework di riferimento, perché vari sono gli aspetti da tenere in considerazione, perciò si è deciso di non parlare di *grado di sostenibilità*, ma di studiare il tema attraverso le pratiche di sostenibilità riscontrate in letteratura, e che possono caratterizzare le attività di Marketing e Supply Chain in maniera differenziale o meno.

In merito alla parte del modello che studia l'integrazione Marketing-Supply Chain Management, è stato necessario effettuare un grosso lavoro di sintesi dei contributi della letteratura, i quali spaziano dall'applicazione di modelli matematici all'identificazione di alcune leve di integrazione fondamentali. Per portare avanti lo sviluppo del modello, si è deciso di fare riferimento soprattutto a quella parte della letteratura che studiava appunto quali fossero i principali processi coinvolti in questa interfaccia Marketing-Supply Chain Management (Y. Wind - 1981; M. Pero, L. Lamberti - 2013); da questo tipo di indagine è nato il focus sul processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, che si è mostrato come un punto di incontro molto rilevante non solo dal punto di vista teorico, ma anche rispetto ai casi di studio analizzati. Per quanto riguarda gli altri processi, il loro ruolo di interfaccia tra le funzioni Marketing e Supply Chain è mediato dalla struttura organizzativa e dalle modalità operative che un'impresa assume, per cui, come evidenziato nel Capitolo 7 attraverso l'analisi comparativa, non è stato possibile identificare ricorrenze interessanti al fine delle considerazioni finali. La valutazione dell'interfaccia Marketing-Supply Chain rispetto a questi processi è stata effettuata attraverso la classificazione delle interdipendenze reciproche di Thompson (1967), che permette di stimare il grado di dipendenza delle due funzioni.

Infine, è stato preso in considerazione lo studio di Simons (1995), che ha permesso di elevare il punto di vista da cui si guarda all'interfaccia Marketing-Supply Chain Management, valutando l'influenza che i sistemi di controllo manageriale hanno sulle modalità di interazione delle funzioni. Questo elemento di analisi ha permesso di identificare degli spunti interessanti rispetto ai risultati del modello, ma sono necessari studi più approfonditi per verificarne la coerenza rispetto ai risultati ottenuti con il presente elaborato.

8.2 Valutazione dei risultati empirici

Passando ora alla valutazione di quello che è l'argomento di trattazione del presente lavoro di tesi, è necessario innanzitutto richiamare il suo scopo iniziale, che era appunto di valutare la possibile esistenza di un legame tra il grado con cui Marketing e Supply Chain si integrano rispetto all'adozione di pratiche di sostenibilità.

Le aziende oggetto di caso di studio sono state analizzate e quindi valutate rispetto alle pratiche di sostenibilità, così da poterne derivare un posizionamento, come mostrato in Figura 28.

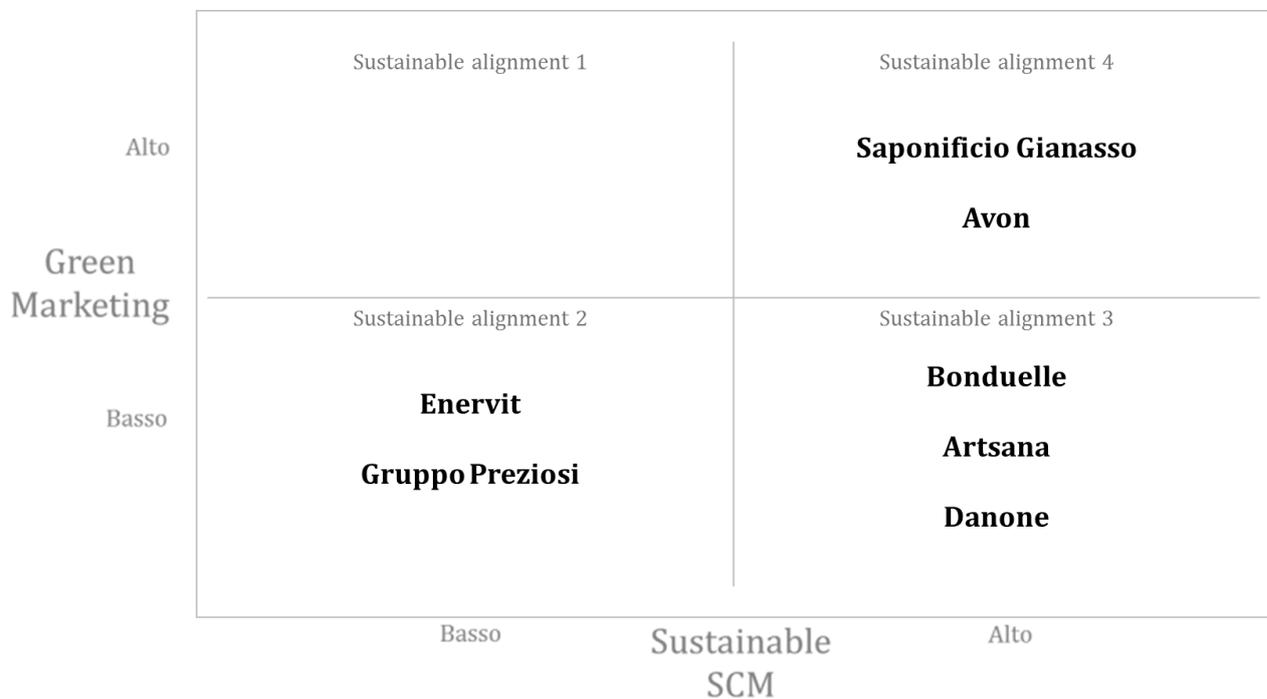


Figura 28 - Matrice Sustainable Alignment

Innanzitutto si osserva che, nell'insieme di aziende oggetto di caso di studio, nessuna si posiziona nel quadrante caratterizzato da un *Alto* orientamento al Green Marketing e *Basso* orientamento al Sustainable Supply Chain, per cui non sarà possibile effettuare considerazioni rispetto a questo tipo di coordinamento Marketing – Supply Chain.

Riprendendo quanto detto al paragrafo 7.3, si evidenziano due casi estremi di approccio al tema della sostenibilità: il primo è di puro rispetto delle normative, rappresentato dal

quadrante *Basso Green Marketing – Basso Sustainable Supply Chain*, poiché le aziende che vi si posizionano non dimostrano di avere un vero e proprio orientamento al tema della sostenibilità ma si limitano a rispettare le normative vigenti in campo ambientale e sociale. Il secondo caso è quello che rappresenta una virtuosa attenzione alle tematiche di sostenibilità, che trova piena corrispondenza con il quadrante *Alto Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain*; in questo caso le imprese hanno un forte orientamento verso i temi di sostenibilità sia per gli aspetti ambientali che per quelli sociali, che si esprime anche attraverso azioni concrete nei due ambiti. Le aziende del quadrante *Basso Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain* rappresentano una situazione intermedia, poiché nonostante abbiano un buon orientamento alla sostenibilità, che spesso trova espressione soprattutto in attività pratiche di attenzione all’ambiente e alla sfera sociale, dimostrano reticenza a effettuare una comunicazione diffusa rispetto a questi temi.

La descrizione dei quadranti riportata al paragrafo 7.3, e le considerazioni relative al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto (paragrafo 7.4.2) permette di determinare i due punti saldi che determinano in prima battuta le considerazioni finali di questo elaborato, in quanto mettendo a confronto i quadranti *Sustainable Alignment 2⁸⁰* e *Sustainable Alignment 4⁸¹*, è stato possibile osservare che l’interdipendenza Marketing-Supply Chain rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto effettivamente cambia in funzione dell’approccio di sostenibilità caratterizzante le imprese, assumendo archetipo di tipo **reciproco** laddove si ha un forte orientamento alla sostenibilità, supportato anche da un allineamento delle attività di Marketing e Supply Chain rispetto a questi temi. L’assenza di una strategia di sostenibilità chiaramente definita e integrata nella cultura aziendale invece, fa venire meno la necessità di una maggiore interdipendenza tra le due funzioni oggetto di analisi, poiché minori sono anche le complessità che esse devono presidiare; per questo motivo Enervit e Gruppo Preziosi portano avanti una conduzione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto di tipo **sequenziale**.

È possibile ipotizzare quindi una relazione quale quella rappresentata in Figura 29, che esprime un legame tra l’orientamento alla sostenibilità adottato dall’impresa e la sua influenza sulle modalità di coordinamento Marketing- Supply Chain rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto.



Figura 29 - Modello relazionale

La forte eterogeneità del quadrante *Basso Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain*, apre però ulteriori spunti di analisi. Le aziende di questo quadrante hanno assunto valori

⁸⁰ Basso Green Marketing – Basso Sustainable SCM;

⁸¹ Alto Green Marketing – Alto Sustainable SCM;

distinti rispetto a tutti gli elementi di valutazione dell'interfaccia Marketing-Supply Chain⁸² e, rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, la valutazione del grado di interdipendenza Marketing-Supply Chain cambia tra casi e all'interno dei casi stessi.

Con questo si fa riferimento innanzitutto al fatto che Bonduelle e Artsana assumono archetipo reciproco, mentre Danone ha una gestione di tipo sequenziale rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. Oltre a questo, nella descrizione dei casi Bonduelle e Artsana è stato messo in evidenza come la modalità di gestione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto cambi proprio in funzione della maggiore ingerenza che i temi di sostenibilità hanno sulla definizione del prodotto; le due aziende hanno infatti archetipo reciproco quando il processo integra considerazioni di stampo ambientale, mentre diviene sequenziale quando il tema sostenibile non è preso in considerazione nel processo di sviluppo prodotto. Dunque non è possibile identificare ricorrenze e tratti comuni tali da giustificare una regola generale che descriva la modalità di conduzione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto di imprese che abbiamo questo tipo di allineamento Marketing-Supply Chain.

Per spiegare tali differenze è stato necessario analizzare ulteriormente i casi di studio a disposizione, alla ricerca di una nuova dimensione che potesse giustificare la mancanza di coerenza interna al quadrante *Basso Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain*. Osservando le aziende che si posizionano al suo interno, ma anche quelle degli altri quadranti, si è potuto notare che una forte discriminante nella modalità di gestione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, che influenza l'adozione di uno degli archetipi di interdipendenza di Thompson, è legato al fatto che le considerazioni relative al tema della sostenibilità divenissero parte integrante della concezione del nuovo prodotto (si rimanda al paragrafo 7.4.2).

Ripercorrendo quanto visto fino ad ora, Avon e Saponificio Gianasso dimostrano di avere un forte orientamento alla sostenibilità, che entra a far parte della loro cultura aziendale al punto da caratterizzare il business dell'impresa. Bonduelle e Artsana, in maniera simile ma limitata, hanno definito una strategia di sostenibilità che determina una variazione nella gestione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto quando i temi di sostenibilità entrano al suo interno e ne modificano la modalità di gestione. Guardando, infine, ai casi Danone, Enervit e Gruppo Preziosi, la gestione del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto vede un'interdipendenza di tipo **sequenziale**, in corrispondenza a strategie sostenibili che, laddove presenti, non entrano in contatto con l'ideazione del prodotto.

Tutti i casi di studio analizzati mostrano che la maggiore interazione Marketing-Supply Chain rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto si manifesta in corrispondenza di un'innovazione di prodotto che assuma caratteri sostenibili e trovi espressione attraverso la domanda di mercato. In breve, i processi che assumono archetipo **reciproco** sono quelli in cui

⁸² Si fa riferimento ai processi di interfaccia, il grado di interdipendenza reciproca che le due funzioni assumono rispetto a questi e alla tipologia di controllo esercitato dal *top management*;

il risultato finale è un prodotto che assume caratteristiche sostenibili in vista di una particolare necessità espressa dal mercato. Di seguito gli esempi riscontrati caso per caso:

- **Saponificio Gianasso:** l'azienda si è posizionata in una nicchia di mercato in cui la richiesta dei consumatori è espressamente indirizzata verso prodotti che abbiano caratteristiche naturali e apprezzano lo stampo sostenibile dato dall'azienda;
- **Avon:** da sempre indirizzata al sostegno di tematiche sociali e ambientali, ha ripensato l'intero processo di Sviluppo Nuovo Prodotto con il preciso scopo di dare rilievo a questi aspetti; sul sito dell'azienda esiste una sezione appositamente dedicata a questo processo che mostra quali siano le considerazioni di stampo sostenibile che l'impresa inserisce all'interno delle sue diverse fasi;
- **Bonduelle:** il caso dell'insalata *Agita&Gusta* è esemplificativo di quanto detto fino ad ora; il mercato esprime l'esigenza di un packaging più snello e leggero, per cui Bonduelle risponde con una nuova confezione caratterizzata da un minor utilizzo di plastica;
- **Artsana:** il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto viene gestito in maniera reciproca quando il Supply Chain Management è direttamente coinvolto attraverso la scelta del fornitore a cui affidare lo sviluppo del prodotto; questo avviene in particolare quando è il mercato stesso a richiedere un determinato prodotto, per cui il suo sviluppo assume carattere strategico per l'impresa.

Si osserva che, negli esempi sopra riportati, il **mercato** assume un ruolo centrale nel fornire l'input che determina l'inizio del processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. A questo proposito risulta interessante richiamare una delle evidenze più forti estratte dall'Analisi della letteratura (Capitolo 3), che riguarda l'importanza della *market orientation* nel determinare una maggiore integrazione delle attività inter-funzionali di un'impresa. Si richiama innanzitutto la definizione di *market orientation*: "*An organizational culture in which all employees are committed to the continuous creation of superior value for customers through three behavioral components: customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination, and where culture is defined as the pattern of shared value and beliefs that help individuals understand organizational functioning and, thus, provide them with norms for behavior in the organization*" (Deshpande & Webster – 1989).

Secondo Kohli e Jaworski (1990), la *market orientation* fornisce lo scopo ultimo e unificante per tutte le attività dell'impresa, seppur appartenenti ad aree funzionali distinte, favorendone quindi il coordinamento e l'interazione. Narver e Slater (1990) sottolineano il concetto affermando che l'orientamento al mercato incoraggia il coordinamento inter-funzionale in vista del raggiungimento della *customer satisfaction*

Per ricollegare questo concetto a quanto evidenziato dall'analisi dei casi di studio, si può fare riferimento al modello di *market orientation plus*, introdotto da Hult (2010), per spiegare il legame tra l'orientamento al mercato e la strategia sostenibile delle imprese.



Figura 30 - Market-Focused Sustainability

Secondo il modello di Hunt, la sostenibilità costituisce una nuova opportunità per il Marketing di elevare il proprio *focus* dalla semplice gestione delle relazioni con gli *stakeholders*, verso una visione più ampia di gestione del mercato da diversi punti di vista, ma per fare ciò è necessario che l'impresa si doti di una forte *market orientation*.

In conclusione, i richiami letterati riportati trovano una buona connessione con quanto evidenziato attraverso l'Analisi dei casi di studio, e spiega in maniera più approfondita il legame tra approccio alla sostenibilità e interdipendenza Marketing-Supply Chain.

La Matrice *Sustainable Alignment* (Figura 28) può essere rivista sulla base di una nuova dimensione, che è quella relativa alla *market orientation* letta in chiave sostenibile, che nei casi di studio analizzati viene valutata sulla base dell'importanza che l'ascolto del mercato assume per dare *input* al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto; tale elemento determina una maggiore necessità di coordinamento tra Marketing e Supply Chain nella gestione del processo (Figura 31).



Figura 31 - Correlazione Interdependence archetype - Market orientation

Di seguito viene riproposta la Matrice *Sustainable Alignment* sulla base delle nuove considerazioni, mettendo in relazione l'orientamento di sostenibilità, in questo caso valutando il diverso posizionamento delle imprese studiate, con la nuova dimensione *market orientation plus*, che evidenzia l'orientamento delle aziende ad ascoltare le esigenze sostenibili del mercato. Queste dimensioni mettono in luce la contrapposizione tra le imprese che adottano

un archetipo di interfaccia Marketing-Supply Chain **sequenziale** sul processo di Sviluppo Nuovo Prodotto, e quelle che si caratterizzano invece per un modello **reciproco**.

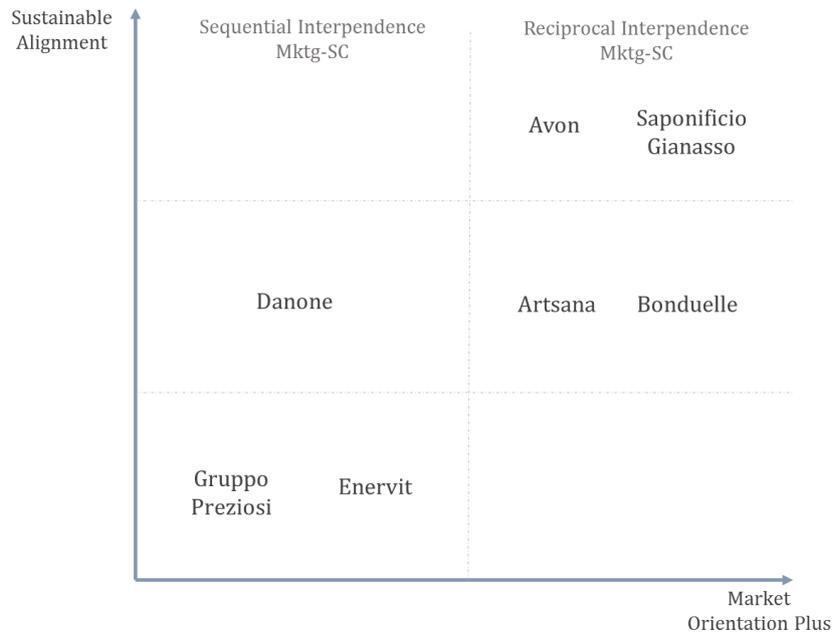


Figura 32 - Matrice Sustainable Alignment - Market Orientation Plus

In conclusione, sulla base di tutti gli elementi analizzati e raccolti fino ad ora è possibile ipotizzare un modello relazionale come quello rappresentato in Figura 33, in cui si esprime che l'approccio alla sostenibilità adottato dall'impresa ha un'influenza positiva rispetto all'archetipo di interdipendenza assunto dalle due funzioni, ma questo rapporto subisce l'influenza anche della *Market orientation* dell'impresa, ossia del grado di ascolto che l'impresa dimostra di avere rispetto alle necessità del mercato, soprattutto quando queste possano essere tradotte in un *upgrade* delle proprie prestazioni sostenibili.

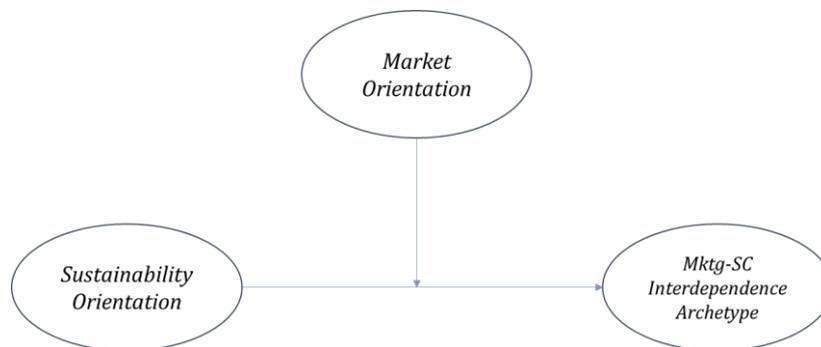


Figura 33 - Modello relazionale conclusivo

In generale è possibile concludere che la modalità di interazione tra Marketing e Supply Chain rispetto al processo di Sviluppo di Nuovo prodotto, sia determinata sicuramente dalle variabili aziendali, quali la struttura organizzativa e l'allocazione delle responsabilità alle funzioni coinvolte, ma si registra un'influenza positiva dell'approccio alla sostenibilità sul

modello di interfaccia che si viene a stabilire tra le due funzioni nella gestione del processo, ma bisogna notare che questo rapporto è mediato dalla *market orientation*.

Collaterali alle evidenze appena riportate, si riportano alcune osservazioni ulteriori a riguardo delle modalità di interfaccia Marketing-Supply Chain. Ponendo particolare attenzione agli strumenti di integrazione, è possibile evidenziare un largo uso dei modelli matematici e delle pratiche di condivisione delle informazioni e della conoscenza, supportate da strumenti organizzativi che facilitino l'interazione e la collaborazione tra le funzioni; si fa riferimento in particolare alle attività di *information sharing* e *knowledge management*, inserite all'interno della categoria di strumenti denominata Collaborazione e Integrazione. Nonostante il numero esiguo di casi di studio affrontati, è stato possibile trovare una conferma dell'importanza ricoperta dagli strumenti informatici nell'abilitare forme di integrazione tra le due funzioni (S. H. Seggie, D. Kim, S. T. Cavusgil - 2006); questi infatti supportano la condivisione delle informazioni fungendo da centro di raccolta e registrazione delle stesse. Un forte supporto è determinato anche dalle pratiche che determinano allineamento tra le attività delle due funzioni, con particolare riferimento al *Demand chain management* (Juttner *et alia* - 2007), che è risultato essere uno strumento di grande importanza ai fini di un'efficace gestione di una Supply Chain orientata al mercato. Rispetto agli strumenti che abilitano le modalità di interazione e collaborazione non è però possibile affermare che siano state registrate variazioni legate all'allineamento Green Marketing - Sustainable Supply Chain, ossia l'utilizzo di ogni categoria di strumenti non cambia in funzione del quadrante di posizionamento.

Per quanto riguarda lo studio della tipologia di controllo esercitato dal *top management*, è interessante osservare che nei quadranti *Sustainable Alignment 2*⁸³ e *Sustainable Alignment 4*⁸⁴ le aziende sono caratterizzate da tipologie di controllo in capo al *top management* omogenee tra di loro, ossia nel quadrante *Basso Green Marketing - Basso Sustainable Supply Chain* la modalità di controllo è di tipo *Boundary*, mentre nel quadrante opposto è di tipo *Beliefs*. Nuovamente la forte eterogeneità riscontrata nel terzo quadrante non permette di astrarre delle considerazioni di carattere generale, e concludere quindi che ad un determinato tipo di allineamento corrisponda uno specifico sistema di controllo.

8.3 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Il presente lavoro di tesi si inserisce nel filone di studi che guardano con crescente interesse al tema della sostenibilità, essendo espressione del tentativo di creare una forma di ordine nelle trattazioni che riguardano questo ambito. Attraverso l'analisi della letteratura è stato possibile delineare il quadro di riferimento, che ha consentito di creare poi una sintesi dei diversi contributi che è stata fondamentale per lo sviluppo del modello e delle considerazioni che ne sono derivate.

⁸³ Basso Green Marketing - Basso Sustainable SCM;

⁸⁴ Alto Green Marketing - Alto Sustainable SCM

Innanzitutto è necessario porre l'accento sul fatto che il tema della sostenibilità ha una portata estremamente ampia, perciò difficilmente sintetizzabile all'interno di un unico studio perché le implicazioni possono essere di diverso tipo. Il limite più evidente del modello è stato quello di generare una valutazione equa rispetto ai casi di studio analizzati; la volontà di evitare un giudizio di merito ha richiesto di standardizzare il giudizio delle pratiche in due soli valori: *alto*, se effettivamente l'attività svolta è differenziale e significativa per l'azienda, o *basso*, nei casi in cui l'impresa si interessa al tema in maniera blanda o si limita a rispettare le normative vigenti. Questo vincolo ha generato un'iniquità di valutazione che si è riflessa tramite la Matrice di posizionamento; per fare un esempio pratico, osservando i quadranti con allineamento *Basso Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain* e *Basso Green Marketing – Basso Sustainable Supply Chain*, si può pensare che le aziende che trovano queste collocazioni siano simili rispetto alle pratiche di Green Marketing, ma così non è, infatti Enervit e Gruppo Preziosi non effettuano alcun tipo di comunicazione in ambito sostenibile, mentre Bonduelle, Danone e Artsana limitano la comunicazione al livello corporate.

L'impossibilità di generare un *ranking* tra le pratiche e un posizionamento più fine dei casi di studio rispetto ad esse è alla base della forte varietà che si è registrata nel quadrante *Basso Green Marketing – Alto Sustainable Supply Chain*, e che ha richiesto un ulteriore approfondimento del legame tra approccio alla sostenibilità e interdipendenza Marketing-Supply Chain.

I limiti del modello portano ad evidenziare alcuni spunti di riflessione interessanti per le future ricerche; innanzitutto è necessario stabilizzare la valutazione degli approcci alla sostenibilità attraverso un *framework* univoco, che non generi iniquità di valutazione. Questo renderebbe lo studio delle connessioni tra il tema della sostenibilità e le sue influenze decisamente più semplice e stabile. Inoltre la mancanza di questo quadro di riferimento ha reso difficile la valutazione delle informazioni scambiate tra le due funzioni.

Inoltre potrebbe essere interessante studiare in maniera più approfondita la *market orientation* delle aziende, eventualmente generando una valutazione tramite indicatori, che permetta di rendere più solido lo studio dei legami evidenziati tramite il Modello relazionale conclusivo (Figura 33). In alternativa potrebbe essere interessante approfondire lo studio del legame *Sustainable alignment – Archetype interface* (Figura 29) andando a cercare nuove variabili che spieghino questa relazione.

Un ulteriore spunto per le ricerche future, più direttamente connesso al tema dell'integrazione, è quello che guarda agli strumenti organizzativi che determinano una maggiore interazione tra le funzioni; in particolare la trattazione ha risentito della mancanza di un framework che fornisca un quadro di riferimento esaustivo delle diverse possibilità a disposizione delle funzioni per cooperare e collaborare.

Infine un altro elemento interessante per le ricerche future riguarda il possibile legame tra l'approccio alla sostenibilità adottato dalle imprese e la tipologia di controllo esercitato dal

management; sulla base delle interviste condotte sembrerebbe che in situazioni caratterizzate da orientamenti alla sostenibilità più sviluppati, si rendano necessari elementi di controllo tipici del sistema *Beliefs*. Potrebbe quindi essere interessante verificare quali siano le necessità dei diversi orientamenti alla sostenibilità in termini di controllo e derivarne quindi delle corrispondenze.

In conclusione, lo svolgimento di questa ricerca ha permesso di evidenziare un legame diretto e positivo tra l'Approccio alla sostenibilità delle imprese e la modalità di interfaccia Marketing-Supply Chain rispetto al processo di Sviluppo Nuovo Prodotto. Questo rapporto è mediato dalla *market orientation* dell'azienda, in questo caso valutata attraverso il grado di ascolto delle esigenze del mercato.

Appendici

Appendice 1 – Pratiche di Sustainable SCM

Pratiche di Sustainable SCM	
<i>Minimizzare consumo energia</i>	Attività di trasporto e stoccaggio Attività di pre-produzione e produzione Riprogettazione dei sistemi Sistemi di consumo energetico Attività di sviluppo di prodotti
<i>Minimizzare consumo di materiali</i>	Minimizzazione del materiale di imballo Minimizzare la generazione di sfridi e scarti Adozione di sistemi a consumo flessibile di materiali Scelta di sistemi più efficienti nell'uso di materiali Minimizzare il contenuto materico di un prodotto Minimizzare il consumo di materiali nello sviluppo di prodotto Riduzione del consumo di risorse in input
<i>Minimizzare la tossicità delle risorse</i>	Scegliere materiali a nulla o minima tossicità/nocività Scegliere risorse energetiche a nulla o minima tossicità/nocività
<i>Green logistics</i>	Ottimizzazione dei carichi Scheduling e minimizzazione delle tratte Trasporto intermodale Resource pooling Utilizzo di carburanti e mezzi alternativi Riduzione del trasporto/ distribuzione Reverse chain
<i>Biocompatibilità delle risorse</i>	Scegliere materiali rinnovabili e bio -compatibili Scegliere risorse energetiche rinnovabili e bio-compatibili
<i>Governance sostenibile</i>	Impostare e definire l'approccio verso la sostenibilità della supply chain e la sua integrazione nella vision dell'impresa Finalizzare l'allineamento e il coordinamento tra le funzioni aziendali e le professionalità legale alle gestione dei fornitori Impostare una corretta comunicazione degli aggiornamenti e dei progressi dell'iniziativa all'interno e all'esterno dell'azienda
<i>Extended Producer Responsibility</i>	Coinvolgimento dei produttori nella responsabilità finanziaria Coinvolgimento dei produttori nella responsabilità informativa Coinvolgimento dei produttori nella responsabilità fisica
<i>Potenziamento delle risorse locali</i>	Promuovere e aumentare partnership eque e giuste Promuovere e aumentare relazioni eque e giuste con i fornitori, subappaltatori e subfornitori Promuovere e aumentare relazioni eque e giuste con clienti e utilizzatori finali Promuovere e aumentare relazioni eque e giuste con

	la comunità dove ha luogo l'offerta Promuovere e aumentare relazioni eque con le istituzioni/agenzie locali
<i>Social equity</i>	Migliorare le condizioni di impiego/lavoro Abilitare un consumo responsabile/ sostenibile Favorire/integrare i deboli o gli emarginati Aumentare la coesione sociale
<i>Usare indicatori di performance economici</i>	Impatti economici diretti Presenza sul territorio Impatti economici indiretti Valutazione dei benefici economici
<i>Integrazione degli stakeholder</i>	Promuovere e aumentare partnership eque e giuste Promuovere e aumentare relazioni eque e giuste con i fornitori, subappaltatori e subfornitori Promuovere e aumentare relazioni eque e giuste con clienti e utilizzatori finali Promuovere e aumentare relazioni eque e giuste con la comunità dove ha luogo l'offerta Promuovere e aumentare relazioni eque con le istituzioni/agenzie locali
<i>Sviluppare competenze</i>	Azioni di partenariato con i fornitori
<i>Coinvolgimento top management</i>	Interiorizzazione della sostenibilità nella cultura e filosofia aziendale

Tabella 55 - Appendice 1 - Pratiche di Sustainable SCM

Appendice 2 – Strumenti di integrazione

Strumenti di integrazione	
Modelli matematici per le decisioni e strumenti informatici	<p>Modelli matematici di apprendimento: I modelli matematici di apprendimento hanno due obiettivi principali, il primo espresso dai <i>modelli di interpretazione</i> che si propongono di identificare schemi di regolarità presenti nei dati ed esprimerli attraverso regole e criteri facilmente comprensibili; i <i>modelli di predizione</i>, invece, sono rivolti a predire il valore che una variabile casuale assumerà in futuro, sulla base del valore di alcune variabili associate all'entità presenti in un data base.</p> <p>Modelli di ottimizzazione: A fronte di un problema il modello propone un insieme di decisioni attuabili e stabilisce un criterio di valutazione e confronto delle alternative. A seconda del criterio di valutazione scelto si otterrà una soluzione ottimale. Tra i principali ambiti in cui questi modelli sono applicati si identificano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione logistica e produttiva; - Pianificazione finanziaria; - Organizzazione del personale; - Pianificazione di campagne marketing; - Supporto al marketing operativo. <p>Modelli per la gestione di progetti: I modelli matematici svolgono un ruolo significativo nell'ambito delle metodologie per la gestione di progetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelli di natura probabilistica: PERT. <p>Modelli di analisi del rischio: Il supporto metodologico fornito dai modelli di analisi decisionale si rivela particolarmente utile, in quanto la scelta tra diverse alternative disponibili viene effettuata in presenza di informazioni incerte circa gli effetti che queste opzioni determineranno nel futuro.</p>

	<p>Questa classe di modelli viene utilizzata con successo in diversi ambiti applicativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimenti tecnologici; - Sviluppo nuovi prodotti; - Progetti di ricerca e sviluppo; - Analisi d'investimento finanziario e immobiliare. <p>Modelli di data mining:</p> <p>Le attività di data mining costituiscono un processo iterativo volto all'analisi di voluminose basi di dati, con l'obiettivo di estrarre informazioni e conoscenze che risultino accurate e potenzialmente utili ai knowledge worker nel corso dei processi decisionali. Esistono numerose metodologie di apprendimento che possono essere impiegate per realizzare i principali obiettivi di data mining; le tecniche di natura informatica si collocano nei filoni del <i>machine learning</i> e <i>knowledge discovery</i> in database, e possiedono un prevalente carattere empirico. Altre sono situate nell'ambito della statistica multivariata, mentre gli sviluppi più recenti sono rappresentati dai modelli matematici di apprendimento, come la <i>statistical learning theory</i>.</p> <p>Tra i numerosi ambiti applicativi del data mining si trovano il marketing relazionale, la valutazione del rischio ed il web mining.</p> <p>Modelli di Marketing:</p> <p>I processi decisionali di Marketing sono caratterizzati da una notevole complessità per la simultanea presenza di molteplici obiettivi e innumerevoli azioni alternative che derivano dalla combinazione delle principali leve di scelta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing relazionale; - Gestione della forza vendita. <p>Modelli di Supply Chain:</p> <p>I modelli di ottimizzazione della Supply Chain permettono di sviluppare realistiche rappresentazioni matematiche del sistema logistico-produttivo, in grado di descrivere con ragionevole precisione le complesse relazioni che intercorrono fra i fattori critici del sistema, quali capacità, risorse, piani, giacenze, lotti, tempi di attraversamento e flussi logistici, in rapporto ad esempio alle diverse voci di costo (Vercellis – 2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelli di ottimizzazione per la logistica; - Modelli di revenue management. <p>Sistemi informatici:</p> <p>I sistemi informatici sono una porzione dei sistemi informativi, costituita dalle sole applicazioni informatiche destinate a elaborare le informazioni utilizzate nel funzionamento delle organizzazioni (Bracchi – 2010).</p> <p>Tra i sistemi informativi si evidenziano gli Enterprise Systems (ES), che includono tutte le suite di software applicativo finalizzate alla elaborazione delle transazioni interne a una organizzazione, che comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>EPR</i>: l'Enterprise Resource Planning è una suite di software applicativo che comprende moduli ES finalizzati alla gestione interna dell'impresa. Sono inclusi moduli per il supporto amministrativo ed MRP (Manufacturing Resource Planning: suite di moduli software a supporto delle attività di pianificazione e di esecuzione della fase di approvvigionamento e produzione di una azienda industriale) e DRP (Distribution Resource Planning: suite di moduli software a supporto delle attività di pianificazione e di esecuzione della fase di distribuzione); - <i>PLM</i>: il Product Lifecycle Management è una suite di moduli software finalizzati a gestire la documentazione tecnica del prodotto e dei processi produttivi lungo l'intera vita del prodotto; - <i>CRM</i>: il Customer Relationship Management è una suite software per il supporto al ciclo vitale del cliente, dalle campagne di offerta, alla vendita fino all'assistenza post vendita, le transazioni sono
--	---

	<p>supportate su molteplici canali;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>CIM</i>: Il Computer Aided Design è un'architettura di elaborazione che integra i sistemi informativi gestionali, come gli ERP, con sistemi di supervisione e controllo di processi fisici di produzione.
Allineamento delle attività	<p>Demand chain management: Si distinguono tre livelli del processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livello <i>processi</i>: integrazione dei processi di supply e demand. - Livello <i>configurazione</i>: allineamento della segmentazione del mercato esterna all'impresa con quella interna, relativa alla distinzione delle diverse attività e dei processi dell'azienda. - Livello <i>interazione sociale</i>: gestione delle relazioni lavorative lungo la filiera. <p>Marketing strategy alignment: Le strategie di Marketing basate sulla market orientation possono essere <i>market driven</i> o <i>market driving</i>; in entrambi i casi il focus rimane sulla <i>customer satisfaction</i>. I partner di Supply Chain devono lavorare insieme per sviluppare ed implementare una strategia di coordinata ed integrata che soddisfi i cambiamenti di domanda dei consumatori finali, sia che queste variazioni derivino direttamente dai clienti finali, sia che siano influenzate dal livello di Supply Chain presente nella strategia di Marketing (Green <i>et alia</i> – 2012). Un allineamento di Marketing strategico richiede che i rappresentanti del Marketing collaborino con i partner di Supply Chain per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare ed eseguire lo sviluppo di nuovi prodotti per i clienti finali; - Pianificare ed eseguire strategie di marketing operativo per la vendita dei prodotti ai clienti finali; - Sviluppare processi integrati che creino valore per i clienti finali; - Sviluppare processi integrati per comunicare il valore creato per i clienti finali. <p>Le richieste che fa il Marketing al Supply Chain sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consegnare prodotti senza difetti; - Puntualità di consegna; - Fornire la quantità richiesta dal consumatore finale. <p>Benchmarking: La scelta di effettuare <i>benchmarking</i> con i principali competitor dell'azienda permette di identificare le iniziative potenziali per la propria organizzazione. Questo può essere visto in un'ottica di sostenibilità per prendere coscienza dello stato dell'industry di riferimento, e di conseguenza reagire in merito ad azioni etiche, economiche ed ambientali (Closs – 2011).</p>
Accountability	<p>Cruscotti direzionali: Si identificano i seguenti cruscotti direzionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Value Based Management</i>: utilizzato per l'individuazione dei KPI "strategici" (spesso chiamati "value drivers") e, quindi, per la costruzione dei cruscotti direzionali. - <i>Balanced scorecard</i>: particolare tipologia di cruscotto direzionale. La <i>balanced scorecard</i>, secondo gli ideatori, identifica i fattori che creano valore nel lungo termine, con diversi focus. <ul style="list-style-type: none"> - Focus sul cliente: per soddisfare, trattenere e acquisire clienti in segmenti di mercato "target"; - Focus sui processi di business che creano valore per i clienti target: <ul style="list-style-type: none"> - prodotti e servizi innovativi; - processi operativi di elevata qualità, flessibili e tempestivi; - supporto post-vendita di elevato livello;

	<p>- Focus sull'apprendimento e la crescita organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sviluppare le skill e motivare i dipendenti; - dare accesso all'informazione strategica ; - allineare gli individui e i team agli obiettivi di business unit. <p>Company Sustainability Reports: Sistemi di monitoraggio delle prestazioni ambientali dell'azienda. In generale, un report di sostenibilità deve essere: rappresentativo delle problematiche rilevanti per l'impresa e per il settore, funzionale alle esigenze informative dei diversi stakeholder e completo. Al fine di rendere la rendicontazione di sostenibilità credibile si sono diffusi diversi standard e framework di riferimento; essi differiscono per le dimensioni di impatto considerate e per gli indicatori proposti. I framework più completi risultano: <i>Environment, Sigma Project, GRI</i> (Global Reporting Initiative) quest'ultimo risulta anche il più utilizzato (83% - PWC, CSR Trends survey - 2010).</p> <p>Sostenibilità e supporto decisionale: Sono sistemi di supporto decisionale, attraverso cui l'impresa può integrare la sostenibilità come variabile di decisione. Esistono diversi approcci possibili come l'integrazione di indicatori di sostenibilità nei cruscotti direzionali aziendali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicatori orientati all'interno dell'impresa; - Sustainability scorecard; - Indicatori sintetici e carbon footprint.
<p>Collaborazione ed integrazione</p>	<p>Collaborazione: Le funzioni collaborano per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condurre piani congiunti per anticipare e risolvere piani operativi; - Raggiungere gli obiettivi in modo collettivo; - Sviluppare mutua comprensione delle responsabilità; - Prendere decisioni congiunte, con l'obiettivo di migliorare in modo diffuso l'efficienza dei costi. <p>Integrazione: Modalità di integrazione (Chen, Huang - 2007; Ashenbaum - 2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> - All'interno dell'azienda, i dipendenti di differenti aree funzionali sono incoraggiati a lavorare insieme; - Il middle management nell'azienda è incoraggiato a condividere le informazioni e fornire input alle altre aree funzionali; - I manager dell'azienda lavorano insieme, in team, in maniera informale; - All'interno dell'azienda i dipendenti di diverse aree funzionali sono incoraggiati a condividere le risorse; - L'azienda usa in modo esteso team cross-funzionali per gestire i processi; - <i>Integrating personnel</i>: i dipendenti sono essi stessi l'elemento di collegamento tra le funzioni (creare figure d'integrazione è il metodo attraverso il quale il management di alto livello incoraggia l'integrazione cross-funzionale); - <i>Spatial proximity</i>: se le funzioni e i dipendenti sono vicini in termini di spazio vengono considerate strumento di integrazione, poiché la separazione fisica rappresenta una barriera alla comunicazione ed alla collaborazione; - <i>Joint reward system</i>: la valutazione delle performance individuali dei dipendenti, e le conseguenti promozioni, sono connesse al fatto di lavorare con persone di altre funzioni; ciò rappresenta un importante meccanismo di integrazione e collaborazione interna. <p>Information sharing:</p>

Le informazioni tipicamente scambiate sono (Liu & Kumar – 2003; Lee & Whang – 2000; Zha & Ding – 2005):

- Stato delle scorte;
- Informazioni sulla produzione;
- Piani di produzione;
- Ordini;
- Informazioni sulla modalità di gestione della produzione;
- Stato delle scorte;
- Piani di produzione;
- Previsioni della domanda;
- Stato di avanzamento degli ordini;
- Know-how sui prodotti o processi;
- Informazioni relative a nuovi prodotti che il manufacturer vuole lanciare.

Politiche di information sharing (Pasini – 2010):

- Vendor Managed Inventory;
- Cross-docking;
- Quick response manufacturing;
- Periodic flexibility;
- ES (SAP R/3, Oracle);
- Radio frequency identification (RFID).

Information sharing come tecnologia di supporto (Zhou *et alia* – 2007):

- Esecuzione della Supply Chain, attività giornaliere di breve periodo: gestione dei warehouse, gestione trasporto e produzione collaborativa;
- Pianificazione della Supply Chain, attività di medio-lungo periodo;
- Supply chain execution management collega le prime due come tool di supporto.

Comunicazione attraverso l'information sharing (Fiala – 2005):

- Produttore/Retailer: informazioni e strumenti;
- Produttore/Retailer/Congiunti: problemi di rappresentazione;
- Coordinatore: informazioni e strumenti.

Knowledge management:

Il knowledge management è il processo di gestione continua della conoscenza, di tutti i tipi, per incontrare i bisogni esistenti o emergenti, per identificare e sfruttare la conoscenza esistente ed acquisita e per sviluppare nuove opportunità.

Esistono diversi tipi di conoscenza e sono usati per i progetti di sviluppo di azioni orientate ad un obiettivo condiviso dai vari manager e dalle organizzazioni:

- Per creare una politica strategica diffusa a livello organizzazione che consenta di sviluppare, acquisire e applicare conoscenza;
- Per implementare strategie di conoscenza attraverso l'aiuto di tutte le parti di un'organizzazione (o network di organizzazioni);
- Per migliorare giornalmente i processi di business dell'organizzazione, con un focus sugli sviluppi e usi della conoscenza;
- Per monitorare e valutare i risultati dei knowledge asset;
- Per monitorare e valutare le attività di gestione in termini di conoscenza.

Le attività connesse a questi obiettivi sono:

- Creazione della conoscenza così che i membri dell'organizzazione possano usarla nel contesto dei propri ruoli organizzativi;
- Assicurare che la conoscenza sia disponibile nel preciso luogo dove è cruciale per il decision making;
- Assicurare che la conoscenza sia disponibile per i processi di business;
- Facilitare lo sviluppo efficiente ed efficace della nuova conoscenza;

	<ul style="list-style-type: none"> - Supportare l'acquisizione di conoscenza da fonti esterne e sviluppare la capacità di assimilarla ed utilizzarla; - Assicurare che la nuova conoscenza sia distribuita a quelle persone nell'organizzazione che eseguono l'attività sulla base della nuova conoscenza; - Assicurare che tutti nell'organizzazione conoscano dove è disponibile la conoscenza nell'organizzazione o nel network di organizzazioni. <p>La gestione della conoscenza ha implicazioni manageriali a tutti i livelli organizzativi e di funzioni (Quintas <i>et alia</i> – 1997):</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Struttura e cultura organizzativa</i>: sviluppo di strutture che facilitano la crescita delle “comunità di pratica”; - <i>Persone</i>: a questo livello tramite il training, lo sviluppo, l'assunzione, la motivazione, la conservazione, l'organizzazione, la progettazione del lavoro, il cambiamento culturale, lo sviluppo di pensiero autonomo, la partecipazione, la creatività e la gestione di tutti i tipi di contratti di lavoro; - <i>Processo</i>: con innovazioni di processo, re-engineering, per un miglioramento continuo e radicale; - <i>Aspetti tecnologici</i>: quali mappe concettuali, ipermedia, database subject oriented, intelligenza artificiale per l'acquisizione di conoscenza, supporti decisionali, data mining e diffusione della conoscenza.
<p>Supply chain design</p>	<p>Quick response: Per operare in una Supply Chain integrata è necessario che siano creati i migliori flussi informativi e di prodotto. Il consumatore rimane il focus primario del processo, e per raggiungere un buon livello di customer-focus il sistema richiede di processare le informazioni, sia in modo accurato, che in maniera rapida per dare una risposta rapida ad un sistema che richieda frequenti cambi in risposta alle fluttuazioni della domanda del cliente. I flussi devono essere progettati per rendere efficace la gestione della Supply Chain, controllando l'incertezza nella domanda del cliente, nei processi di produzione e nelle performance dei fornitori.</p> <p>Network design: Le tre dimensioni strutturali del network sono fondamentali quando si descrive, analizza e gestisce una Supply Chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Struttura orizzontale</i>: fa riferimento al numero di strati lungo la Supply Chain; - <i>Struttura verticale</i>: si riferisce al numero di fornitori/clienti presenti in ogni strato orizzontale posizionato nella Supply Chain; - <i>Posizionamento orizzontale</i>: si riferisce alla posizione della focal company rispetto agli altri punti della supply chain; un'azienda può essere posizionata all'inizio o vicino le fonti, o vicino al consumatore finale, o altrimenti tra questi punti nella Supply Chain. <p>Il struttura dell'azienda cambia anche a seconda delle scelte decisionali effettuate dalla stessa in merito alle fonti di approvvigionamento, single-source oppure multiple-source, alle scelte di outsourcing, logistico o produttivo ed alle attività di marketing o di sviluppo prodotto (Lambert & Cooper – 2000).</p> <p>Agile Supply Chain Management: Tale modello stressa molto il concetto di gestione per processi, il quale richiede l'apporto di figure con competenze diverse all'interno di un'unica serie di attività, facilitando quindi l'integrazione.</p>

Tabella 56 - Appendice 2 - Strumenti di interfaccia

Appendice 3 - Questionario

Questionario

a) Introduzione

Presentazione della tesi

1. Qual è il suo ruolo in azienda?
2. Quanto viene considerata la sostenibilità, ambientale, sociale ed economica, nelle attività lavorative del suo team?

b) Informazioni sull'azienda

1. Qual è il giro economico relativo alla sua funzione?
2. Quanti dipendenti conta la sua funzione?
3. Che tipologie di prodotti segue la sua funzione e quali mercati?

c) Sostenibilità Generale

1. Quali potrebbero essere le motivazioni che spingono la sua azienda ad investire in una strategia sostenibile?
2. Quali vantaggi si prevede di ottenere perseguendo una strategia sostenibile? E i relativi rischi e ostacoli?
3. Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda riguardo la sostenibilità?
4. Chi prende le decisioni connesse alla sostenibilità? Chi mette in pratica queste decisioni?
5. Quali altre funzioni interne sono influenzate dalle politiche sostenibili?
6. Come vengono coinvolti gli stakeholder dell'impresa nel definire il piano di sostenibilità?
7. Quali delle seguenti affermazioni descrive meglio l'approccio del top management alla sostenibilità?
 - a. Esistono dei valori di carattere generale che guidano il comportamento delle diverse aree funzionali dell'azienda. Descrivere questi valori e come vengono gestiti a livello dei singoli dipartimenti.
 - b. Vengono definiti degli obiettivi concreti in termini di sostenibilità. In questo caso il top management viene coinvolto solo nella definizione degli obiettivi o c'è una relazione continua di scambio di informazioni sull'avanzamento dei progetti?

d) Sostenibilità Green Marketing

1. Come l'azienda comunica il proprio impegno green? A livello prodotto o di brand?
2. Quali sono le variabili di indagine per l'analisi delle intenzioni di acquisto dei consumatori?
3. Come vengono valutate le azioni dei concorrenti nell'ambito della sostenibilità? Come influenzano le attività aziendali?
4. L'azienda fa comunicazione trasparente sui propri impatti ambientali, economici, sociali e di governance? In caso affermativo attraverso quale modello di reporting?
5. Come l'azienda si approccia alle tematiche umane e sociali? A quali standard risponde?

6. Se dovesse fare una sintesi, quali sono le procedure fondamentali di Corporate Social Responsibility?

e) Sostenibilità Green Supply Chain Management

1. Quali sono le influenze principali sui processi di Supply Chain a seguito dell'introduzione della strategia sostenibile?
2. Esistono delle tecniche di riduzione dei consumi materici?
3. Esistono delle tecniche di riduzione dei consumi energetici?
4. Esiste un sistema di gestione della Reverse Chain?
5. Quali sono i KPI che registrano le performance legate all'attuazione delle pratiche di sostenibilità?
6. Si coinvolgono periodicamente i membri del personale in un'ottica di ascolto e confronto? Fino a quale livello?
7. Come vengono coinvolti i fornitori nell'attuazione del piano di sostenibilità? Esiste un sistema di valutazione?
8. In merito alle questioni logistiche quali sono le pratiche implementate in ottica di sostenibilità? Viene controllata la sostenibilità dell'outsourcing?

f) Integrazione Marketing - Supply Chain Management

1. Quali sono i punti di contatto principali tra Marketing e Supply Chain?
2. Con quali strumenti vengono prese le decisioni collaborative tra le due funzioni?
3. Le decisioni collaborative sono prese nello stesso modo anche per tematiche green o esistono degli strumenti dedicati?
4. In relazione a quali processi si individuano le principali interazioni Marketing-Supply Chain?

g) New Product Development

1. L'azienda si è orientata ad una progettazione di prodotti strategica per la sostenibilità? Questa comporta un'innovazione di sistema?
2. Quali strumenti e pratiche sostenibili sono declinate all'interno del processo di Sviluppo di Nuovo Prodotto?
3. Qual è il ruolo del Marketing nel Processo di Sviluppo Nuovo Prodotto? Quale quello del Supply Chain?
4. Breve descrizione del processo di Sviluppo di Nuovo Prodotto. Quali sono le fasi del processo su cui collaborano maggiormente le due funzioni in esame?

Bibliografia

- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2000). Marketing: an introduction. *Prentice hall*.
- Angell, L. C., & Klassen, R. D. (1999). Integrating environmental issues into the mainstream: An agenda for research in operations management. *Journal of Operations Management*, 17(5), 575-598.
- Ashenbaum, B., Maltz, A., Ellram, L., & Barratt, M. A. (2009). Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation. *The international Journal of Logistics Management*, 20(2), 169-186.
- Azevedo, S. G., Carvalho, H., Duarte, S., & Cruz-Machado, V. (2012). Influence of green and lean upstream supply chain management practices on business sustainability. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 59(4), 753-765.
- Azzone, G., Bertelè, U., & Noci, G. (1997). L'ambiente come vantaggio competitivo: un'opportunità per le imprese. *Etas*.
- Azzone, G., Bertelè U., Arnaboldi M., Chiaroni D., Toletti G., Giorgino M. & Quillico F. (2007). L'impresa: sistemi di governo, valutazione e controllo. *Etas*.
- Baker, G., Smith, J.J., Cowan, D.A. (2003). Review and re-analysis of Domain-specific 16S primers. *Journal of microbiological methods*, 55(3), 541-555.
- Barber, K. D., Beach, R., & Zolkiewski, J. (2012). Environmental sustainability: a value cycle research agenda. *Production Planning & Control*, 23(2-3), 105-119.
- Barrett J. The future for environmental managers. *Environ Managers Bus* 1993,82-7.
- Bartezzaghi E. (2010). L'organizzazione dell'impresa: processi, progetti, conoscenza e persone. *Etas*.
- Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *Sloan management review*, 42(3), 60-69.
- Beaumont JR., Pederson L.M., Whitaker B.D. (1993). Managing the environment. *Oxford: Butterworth-Heinemann*, 141.
- Bechtel, C., & Jayaram, J. (1997). Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Logistics Management, The*, 8(1), 15-34.
- Bhat, V. N. (1993). Green marketing begins with green design. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(4), 26-31.
- Boyd, T. (2006). Evaluating the impact of sustainability on investment property performance. *Pacific Rim Property Research Journal*, 12(3), 254-271.
- Bozarth, C. C., & Berry, W. L. (1997). Measuring the Congruence Between Market Requirements and Manufacturing: A Methodology and Illustration. *Decision Sciences*, 28(1), 121-150.
- Bracchi G., Francalanci C., Motta G. (2010). Sistemi informativi d'impresa. *McGraw-Hill*.
- Brennecke, J., Stark, A., Russell, R. B., & Cohen, S. M. (2005). Principles of microRNA-target recognition. *PLoS biology*, 3(3), e85.

- Brindley, C., & Oxborrow, L. (2013). Aligning the sustainable supply chain to green marketing needs: A case study. *Industrial Marketing Management*.
- Brodin, M. H., & Anderson, H. (2008). Recycling calls for revaluation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 9-15.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*, 223.
- Brundtland, G. (1987). Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development. 1-59.
- Bullard, O., & Manchanda, R. V. (2013). Do sustainable products make us prevention focused?. *Marketing Letters*, 24(2), 177-189.
- Buratti, N. (2000). Lo sviluppo di nuovi prodotti, esperienze nei mercati industriali. *Giappichelli*.
- Burgess, K., Singh, P. & Koroglu, R. (2006). Supply Chain Management: A Structured Literature Review and Implications for Future Research. *International Journal of Operations and Production Management*, 26, (7), 703-729.
- Buyukozkan, G. and Cifci, G. (2012). Evaluation of green supply chain management practices: a fuzzy ANP approach. *Production Planning & Control*, 23(6), 405-418.
- Buzzell, R. D., & Nourse, R. E. (1967). Product innovation in food processing, 1954-1964.
- Cavinato, J. L. (1992). A total cost/value model for supply chain competitiveness. *Journal of Business Logistics*, 13, 285-285.
- Charter, M. (1992). Greener marketing: A responsible approach to business. *Greenleaf Publishing*.
- Chan, H. K., He, H., & Wang, W. Y. (2012). Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 557-562.
- Chan, R. Y., He, H., Chan, H. K., & Wang, W. Y. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 621-630.
- Chen, Y. S. (2013). Towards green loyalty: driving from green perceived value, green satisfaction, and green trust. *Sustainable Development*, 21(5), 294-308.
- Chen, Y. S. & Chang, C. H. (2013). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision*, 51(1), 63-82.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chen, H., Mattioda, D. D., & Daugherty, P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *International Journal of Logistics Management*, The, 18(1), 5-21.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The journal of alternative and complementary medicine*, 15(5), 593-600.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1995). Marketing: Creating value for customers. *Burr Ridge, Ill:*

Irwin.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1).
- Christopher, M. (1994), *Logistics and Supply Chain Management*, Irwin Professional, Burr Ridge.
- Christopher, M. and Towell, D. (2002) Understanding, implementing and exploiting agility and leanness, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(1) 59-74.
- Cleveland, M., Kalamas, M., & Laroche, M. (2005). Shades of green: linking environmental locus of control and pro-environmental behaviors. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 198-212.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, The, 4(2), 13-24.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, The, 8(1), 1-14.
- Crittenden, V. L., Gardiner, L. R., & Stam, A. (1993). Reducing conflict between marketing and manufacturing. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 299-309.
- Croom, S., Romano, P., & Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European journal of purchasing & supply management*, 6(1), 67-83.
- Defee, C. C., & Fugate, B. S. (2010). Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *International Journal of Logistics Management*, The, 21(2), 180-206.
- De Castro, M., & Aloj, E. (2007). Il green marketing a vantaggio dell'impresa. *Economia e Ambiente*, 26(3).
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. (2013). Beyond "does it pay to be green?" A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship. *Journal of business ethics*, 112(2), 353-366.
- Dubois, A., Hulthén, K., & Pedersen, A. C. (2004). Supply chains and interdependence: a theoretical analysis. *Journal of Purchasing and Supply management*, 10(1), 3-9.
- Dutton, J. M., & Walton, R. E. (1966). Interdepartmental conflict and cooperation: Two contrasting studies. *Human Organization*, 25(3), 207-220.
- Eddy, D. C., Krishnamurty, S., Grosse, I. R., Wileden, J. C., & Lewis, K. E. (2013). A normative decision analysis method for the sustainability-based design of products. *Journal of Engineering Design*, 24(5), 342-362.
- Eliashberg, J., & Steinberg, R. (1997). Handbooks in operations research and management science. *Marketing-production joint decision making*.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

- Ellinger, A. E. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial marketing management*, 29(1), 85-96.
- Engelseth, P., & Felzensztein, C. (2012). Intertwining relationship marketing with supply chain management through Alderson's transvection. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 673-685.
- Epstein, M. J. (1996). You've got a great environmental strategy—Now what?. *Business Horizons*, 39(5), 53-59.
- Fiala, P. (2005). Information sharing in supply chains. *Omega*, 33(5), 419-423.
- Fine, C. H., & Hax, A. C. (1985). Manufacturing strategy: a methodology and an illustration. *Interfaces*, 15(6), 28-46.
- Fisher, M.L., 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review* 75 (2), 105-116.
- Flint, D. J. (2004). Strategic marketing in global supply chains: four challenges. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 45-50.
- Foy, G. (1990). Economic sustainability and the preservation of environmental assets. *Environmental Management*, 14(6), 771-778.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185-200.
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-235.
- Germain, R., & Dröge, C. (1997). Effect of just-in-time purchasing relationships on organizational design, purchasing department configuration, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 115-125.
- Ghosh, D., & Shah, J. (2012). A comparative analysis of greening policies across supply chain structures. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 568-583.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International journal of operations & Production Management*, 25(1), 20-38.
- Glock, C. H., Jaber, M. Y., & Searcy, C. (2012). Sustainability strategies in an EPQ model with price-and quality-sensitive demand. *International Journal of Logistics Management, The*, 23(3), 340-359.
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361-379.
- Grant, J. (2009). Green marketing. Il manifesto. *Francesco Brioschi Editore*.
- Green Jr, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2012). Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1008-1018.
- Green Jr, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.

- Griffin, A. and Hauser, J.R. (1996), "Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature". *The Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.
- Grant, J. (2009). *Green marketing. Il manifesto*. Francesco Brioschi Editore.
- Grimmer, M., & Bingham, T. (2013). Company environmental performance and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1945-1953.
- Gupta, A. K., & Wilemon, D. (1988). The credibility-cooperation connection at the R&D-marketing interface. *Journal of Product Innovation Management*, 5(1), 20-31.
- Gupta, S., & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3), 311-320.
- Gurau, C., & Ranchhod, A. (2005). International green marketing: A comparative study of British and Romanian firms. *International Marketing Review*, 22(5), 547-561.
- Habib, M. (2011). Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. *Supply Chain Management - Applications and Simulations*.
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). Introduction to supply chain management. *Upper Saddle River, NJ: prentice Hall* 1.
- Harms, D. (2013). Environmental Sustainability and Supply Chain Management—A Framework of Cross-Functional Integration and Knowledge Transfer. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 9.
- Hartmann, P., Ibáñez, V. A., & Sainz, F. J. F. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 9-29.
- Hartmann, P., & Ibanez, V. A. (2006). Green value added. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 673-680.
- Hartman, C. L., & Stafford, E. R. (1997). Green alliances: building new business with environmental groups. *Long Range Planning*, 30(2), 184-149.
- Harvey Hegarty, W., & Hoffman, R. C. (1990). Product/market innovations: a study of top management involvement among four cultures. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 186-199.
- Hassini, E., Surti, C., & Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69-82.
- Hillestad, T., Xie, C., & Haugland, S. A. (2010). Innovative corporate social responsibility: The founder's role in creating a trustworthy corporate brand through "green innovation". *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 440-451.
- Holmes, M. C., Yau, J. L., Kotelevtsev, Y., Mullins, J. J., & Seckl, J. R. (2003). 11 β -Hydroxysteroid Dehydrogenases in the Brain. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1007(1), 357-366.
- Hoyt, J., & Faizul, H. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 20(9), 750-765.
- Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 1-6.

- Huppel, G. (1988). New instruments for environmental policy: a perspective. *International Journal of Social Economics*, 15(3/4), 42-50.
- Jang, H. S., Choi, S. I., Kim, W. Y., & Chang, C. K. (2012). Strategic selection of green construction products. *KSCIE Journal of Civil Engineering*, 16(7), 1115-1122.
- Jarratt, D., & Fayed, R. (2001). The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector. *Journal of Business Research*, 51(1), 61-72.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Jayaraman, V., Singh, R., & Anandnarayan, A. (2012). Impact of sustainable manufacturing practices on consumer perception and revenue growth: an emerging economy perspective. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1395-1410.
- Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 187-197.
- Jüttner, U., Christopher, M., & Baker, S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377-392.
- Kahn, K.B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-51.
- Kahn, K. B., Barczak, G., & Moss, R. (2006). Perspective: establishing an NPD best practices framework. *Journal of Product Innovation Management*, 23(2), 106-116.
- Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.
- Karin Tollin & Jesper Vej (2012): Sustainability in business: understanding meanings, triggers and enablers, *Journal of Strategic Marketing*, 20:7, 625-641.
- Keefe, L. M. (2008). Marketing defined. *Marketing News*, 42(1), 28-29.
- Keoleian GA, Kock JE, Menerey D. (1995). Life cycle design framework and demonstration projects Washington (DC): U.S. *Environmental Protection Agency*.
- Kilbourne, W. E. (1998). Green marketing: A theoretical perspective. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 641-655.
- Kirchoff, J. F., Koch, C., & Nichols, B. S. (2011). Stakeholder perceptions of green marketing: the effect of demand and supply integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(7), 684-696.
- Ko, E., Hwang, Y. K., & Kim, E. Y. (2013). Green marketing'functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, 66(10), 1709-1715.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2).
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing, IL: Richard D. Irwin*.
- Kotler, P., Salinas, G., & Ravazzi, G. (1976). Marketing management: analisi, pianificazione, attuazione e controllo. *Istituto Editoriale Internazionale*.

- Krause, D.R., Pagell, M. and Curkovic, S. (2001), "Toward a measure of competitive priorities for purchasing". *Journal of Operations Management*, 19(4), 497-512.
- Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (2013). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*.
- Kumar, S., Teichman, S., & Timpernagel, T. (2012). A green supply chain is a requirement for profitability. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1278-1296.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. A. (1993). Information Systems Outsourcing; Myths, Metaphors, and Realities. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Laínez, J. M., Reklaitis, G. V., & Puigjaner, L. (2010). Linking marketing and supply chain models for improved business strategic decision support. *Computers & Chemical Engineering*, 34(12), 2107-2117.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.
- Laosirihongthong, T., Adebajo, D., & Tan, K. C. (2013). Green supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 113(8), 1088-1109.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Developing organizations: Diagnosis and action* (Vol. 156). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California management review*, 44(3).
- Lee, H. L., & Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1(1), 79-93.
- Lee, S. M., Rha, J. S., Choi, D., & Noh, Y. (2013). Pressures affecting green supply chain performance. *Management Decision*, 51(8), 1753-1768.
- Lee, S. M., Kim, S. T., & Choi, D. (2012). Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(8), 1148-1180.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). "Greening" the marketing mix: do firms do it and does it pay off?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.
- Lin, R. J. (2013). Using fuzzy DEMATEL to evaluate the green supply chain management practices. *Journal of Cleaner Production*, 40, 32-39.
- Liu, S., Kasturiratne, D., & Moizer, J. (2012). A hub-and-spoke model for multi-dimensional integration of green marketing and sustainable supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 581-588.
- Liu, R. E., & Kumar, A. (2003). Leveraging Information Sharing to Increase Supply Chain Configurability. *ICIS*, 523-537.
- Macbeth, D. K., & Ferguson, N. (1991). Strategic aspects of supply chain management. *Integrated Manufacturing Systems*, 2(1), 8-12.
- Malassis L. (1973). L'économie agro-alimentaire. *Edition Cujas*.
- Mallidis, I., Dekker, R., & Vlachos, D. (2012). The impact of greening on supply chain design and cost: a case for a developing region. *Journal of Transport Geography*, 22, 118-128.

- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305-1318.
- Mathur, L. K., & Mathur, I. (2000). An analysis of the wealth effects of green marketing strategies. *Journal of Business Research*, 50(2), 193-200.
- McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. *Journal of consumer marketing*, 10(3), 4-10.
- McDonald, S., & Oates, C. J. (2006). Sustainability: consumer perceptions and marketing strategies. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 157-170.
- Mendleson, N., & Polonsky, M. J. (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 12(2), 4-18.
- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.
- Mentzer, John T., et al., (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International journal of physical distribution & logistics management*, 30(9), 765-787.
- Moisander, J. (2007). Motivational complexity of green consumerism. *International journal of consumer studies*, 31(4), 404-409.
- Moore N. (1998). Supply chain management. *Work Study* 47 (5). 172-174.
- Moro Piekarski, C., Mendes da Luz, L., Zocche, L., & de Francisco, A. C. (2013). Life Cycle Assessment as Entrepreneurial Tool for Business Management and Green Innovations. *Journal of technology management & innovation*, 8(1), 44-53.
- Mourad, M., & Ahmed, Y. S. E. (2012). Perception of green brand in an emerging innovative market. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 514-537.
- Muñoz, E., Capón-García, E., Laínez, J. M., Espuña, A., & Puigjaner, L. (2013). Considering environmental assessment in an ontological framework for enterprise sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 47, 149-164.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4).
- Naylor, J.B., Naim, M.M., Berry, D., 1999. Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62, 107-118.
- New, S. J., & Payne, P. (1995). Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(10), 60-77.
- Oliver, R. K., & Webber, M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy. *Outlook*, 5(1), 42-47.
- Olson, E. L. (2012). It's not easy being green: the effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 171-184.

- Palsule-Desai, O. D., Tirupati, D., & Chandra, P. (2013). Stability issues in supply chain networks: Implications for coordination mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 142(1), 179-193.
- Pasini, F. (2010). Confronto tramite simulazione di diverse politiche gestionali-information sharing e lean production-per controllare l'effetto bullwhip al variare della domanda in ingresso.
- Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: meeting the green challenge*.
- Peattie, K., & Charter, M. (1994). Green marketing. *The marketing book*, 5, 726-755.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357-370.
- Penin L. & Vezzoli C. (2005). Designing sustainable product-service system for all. *Clup*.
- Pero, M., & Lamberti, L. (2013). The supply chain management-marketing interface in product development: An exploratory study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 217-244.
- Perrow, C., & Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view* (p. 98). London: Tavistock Publications.
- Pickett-Baker, J., & Ozaki, R. (2008). Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. *Journal of consumer marketing*, 25(5), 281-293.
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311-1319.
- Polonsky, M. J., & Ottman, J. A. (1998). Exploratory examination of whether marketers include stakeholders in the green new product development process. *Journal of Cleaner Production*, 6(3), 269-275.
- Prakash, A. (2002). Green marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 285-297.
- Prothero, A. (1990). Green consumerism and the societal marketing concept: marketing strategies for the 1990's. *Journal of Marketing Management*, 6(2), 87-103.
- Pujari, D., & Wright, G. (1996). Developing environmentally conscious product strategies: a qualitative study of selected companies in Germany and Britain. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 19-28.
- Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. (2003). Green and competitive: influences on environmental new product development performance. *Journal of Business Research*, 56(8), 657-671.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long range planning*, 30(3), 385-391.
- Rainbird, M. (2004). Demand and supply chains: the value catalyst. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 230-250.
- Rapport, D. J. (1992). Evaluating ecosystem health. *Journal of aquatic ecosystem health*, 1(1), 15-24.
- Raska, D., & Shaw, D. (2012). When is going green good for company image?. *Management Research Review*, 35(3/4), 326-347.
- Rice, J. B., & Hoppe, R. M. (2001). Network master & three dimensions of supply network coordination: an introductory essay. *Supply Chain Management Review*.

- Rivera-Camino, J. (2012). Corporate environmental market responsiveness: A model of individual and organizational drivers. *Journal of Business Research*, 65(3), 402-411.
- Roberts, J. A. (1996). Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. *Journal of business research*, 36(3), 217-231.
- Roberts EB. Staffing the innovative technology-based organization. *Sloan Manage Rev* 1981,22,19-34.
- Schlegelmilch, B. B., Bohlen, G. M., & Diamantopoulos, A. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, 30(5), 35-55.
- Scott, C., & Westbrook, R. (1991). New strategic tools for supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 23-33.
- Segars, A. H., Malhotra, A., & Gold, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Seggie, S. H., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance?. *Journal of business research*, 59(8), 887-895.
- Selen, W., & Soliman, F. (2002). Operations in today's demand chain management framework. *Journal of Operations Management*, 20(6), 667-673.
- Svensson, G. (2002). The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 734-754.
- Sharma, A., & Iyer, G. R. (2012). Resource-constrained product development: Implications for green marketing and green supply chains. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 599-608.
- Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330-341.
- Shapiro, B. P. (1977). Can marketing and manufacturing co-exist. *Harvard Business Review*, 55(5), 104.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.
- Singh, P. B., & Pandey, K. K. (2012). Green Marketing: Policies And Practices For Sustainable Development. *Integral Review: A Journal of Management*, 5(1).
- Smith, K. T., & Brower, T. R. (2012). Longitudinal study of green marketing strategies that influence Millennials. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 535-551.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Spina, G. (2012). La gestione dell'impresa: organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain. *Etas*.

- Sriram, V., & Forman, A. M. (1993). The relative importance of products' environmental attributes: a cross-cultural comparison. *International Marketing Review*, 10(3).
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48.
- Stank, T. P., & Goldsby, T. J. (2000). A framework for transportation decision making in an integrated supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(2), 71-78.
- Styles, D., Schoenberger, H., & Galvez-Martos, J. L. (2012). Environmental improvement of product supply chains: Proposed best practice techniques, quantitative indicators and benchmarks of excellence for retailers. *Journal of environmental management*, 110, 135-150.
- Swami, S., & Shah, J. (2012). Channel coordination in green supply chain management. *Journal of the Operational Research Society*, 64(3), 336-351.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
- Tan, K.C., Handfield, R.B. and Krause, D.R. (1998). Enhancing firm's performance through quality and supply base management: an empirical study, *International Journal of Production Research*, 36 (10), 2813-37.
- Tek, O. B. (2013). Marketing function and logistics revisited: Revised Dual Sub-functional Model approach. *Logistics and Transport*, 18(2), 51-66.
- Thomas, A., Francis, M., John, E., & Davies, A. (2012). Identifying the characteristics for achieving sustainable manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(4), 426-440.
- Tiwary, A., Namdeo, A., Fuentes, J., Dore, A., Hu, X. M., & Bell, M. (2013). Systems scale assessment of the sustainability implications of emerging green initiatives. *Environmental Pollution*, 183, 213-223.
- Tseng, S. C., & Hung, S. W. (2013). A framework identifying the gaps between customers' expectations and their perceptions in green products. *Journal of Cleaner Production*, 59, 174-184.
- Tseng, M. L., Wang, R., Chiu, A. S., Geng, Y., & Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 40, 71-82.
- Tzokas, Jan Hultink, E., Hart, N., & Commandeur, H. R. (2003). Industrial companies' evaluation criteria in new product development gates. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 22-36.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2000). Product design and development.
- Ulrich, K. T., Filippini, R., & Eppinger, S. D. (2007). Progettazione e sviluppo prodotto. *McGraw-Hill*.
- Urban, G. L., Hauser, J. R., Fiocca, R., & Guerini, C. (1997). Design e marketing dei nuovi prodotti. *Isedi*.
- Vercellis, C. (2006). Business Intelligence: modelli matematici e sistemi per le decisioni. *McGraw-Hill*.
- Vezzoli, C. (2007). System design for sustainability. Theory, methods and tools for a sustainable "satisfaction-system" design. *Maggioli Editore*.

- Vezzoli, C., & Manzini, E. (2007). Design per la sostenibilità ambientale. *Zanichelli*.
- Wheeler, M., Sharp, A., & Nenycz-Thiel, M. (2013). The effect of 'green' messages on brand purchase and brand rejection. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(2), 105-110.
- Wind, Y. (1979). Marketing and the other business functions. Wharton School, University of Pennsylvania, Marketing Department.
- Wong, V., Turner, W., & Stoneman, P. (1996). Marketing Strategies and Market Prospects for Environmentally-Friendly Consumer Products¹. *British Journal of Management*, 7(3), 263-281.
- Yen, Y. X., & Yen, S. Y. (2012). Top-management's role in adopting green purchasing standards in high-tech industrial firms. *Journal of Business Research*, 65(7), 951-959.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, pp. 185-203.
- Zaman, A. U., Miliutenko, S., & Nagapetan, V. (2010). Green marketing or green wash?: A comparative study of consumers' behavior on selected Eco and Fair trade labeling in Sweden. *Journal of Ecology and the Natural Environment*, 2(6), 104-111.
- Zha, X., & Ding, N. (2005, August). Study on information sharing in supply chain. *Proceedings of the 7th international conference on Electronic commerce*, 787-789.
- Zhang, C. T., & Liu, L. P. (2013). Research on coordination mechanism in three-level green supply chain under non-cooperative game. *Applied Mathematical Modelling*, 37(5), 3369-3379.
- Zhou, H., & Benton Jr, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348-1365.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *International journal of production research*, 50(5), 1377-1394.

Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare la Professoressa Margherita Pero, relatrice, ed il Professor Lucio Lamberti, correlatore, che hanno prestato il loro aiuto e la loro assistenza nella realizzazione di questo lavoro.

Ringraziamo anche i referenti aziendali da noi intervistati, che si sono resi disponibili a fornirci informazioni e a interpretare le nostre esigenze.

Infine, un sentito ringraziamento ai nostri genitori, che, con il loro stabile sostegno, ci hanno permesso di raggiungere questo traguardo.