



## STRATEGIE AZIENDALI

# Come creare valore con la sostenibilità

**Dove c'è una sfida l'ingegno trova il modo di aguzzarsi per vincerla. Le soluzioni sono numerose e chi vi scrive vuole esporre le tre principali, tutte accomunate dallo stesso dilemma: l'aumento dei costi**

di Ivan Fogliata

Inutile nascondersi dietro a un dito: pratiche sostenibili e profitto devono trovare il modo di coesistere per garantire competitività alle imprese che le adottano. Ahinoi ci sarà sempre una parte del mondo dove le norme saranno più lasche e dove le pratiche sostenibili non rappresen-

ranno un fardello di costi per le imprese, ergo la competitività di chi investe per l'ambiente rischia di essere minacciata.

Partita persa in partenza dunque? Assolutamente no. Dove c'è una sfida l'ingegno trova il modo di aguzzarsi per vincerla; occorre come sempre trasforma-



re una “minaccia” in opportunità e addirittura creare nuovo valore con la sostenibilità. Come fare in concreto?

Le soluzioni possono essere numerose e chi vi scrive ve ne vuole esporre le principali tre, tutte accomunate dallo stesso dilemma: l'aumento dei costi.

### Spendere di più e aumentare i prezzi.

Ecco la prima strategia: spendere di più e aumentare i prezzi. Cosa significa? E' la strategia maggiormente basata su comunicazione e sensibilizzazione della clientela. Esempi interessanti sono rappresentati da aziende come Lush, Patagonia e Tesla. Lush è un produttore di cosmetici che ha adottato una serie di pratiche ESG, come l'utilizzo di ingredienti naturali, la riduzione dei rifiuti e la lotta contro il test sugli animali. Lush è stata in grado di aumentare i prezzi dei suoi prodotti grazie alla sua reputazione di marchio sostenibile e responsabile. Patagonia produce abbigliamento per l'outdoor, devolve l'1% del fatturato a tutela del pianeta e sostiene molte comunità attiviste locali: riconosciuta dal mercato ottiene un premium price sui propri prodotti. Tesla, sebbene inizi a soffrire la concorrenza cinese, ha guidato il mercato dell'auto elettrica sostenibile ottenendo prezzi elevati. Tutte e tre le imprese sostengono costi più elevati rispetto ai concorrenti ma il premium price riconosciuto copre tali costi e crea valore.



**COSTI**  
LA PRINCIPALE  
VARIABILE DA  
MONITORARE  
PER QUANDO  
SI PENSA ALLA  
SOSTENIBILITÀ

### Spendere di più e aumentare i volumi.

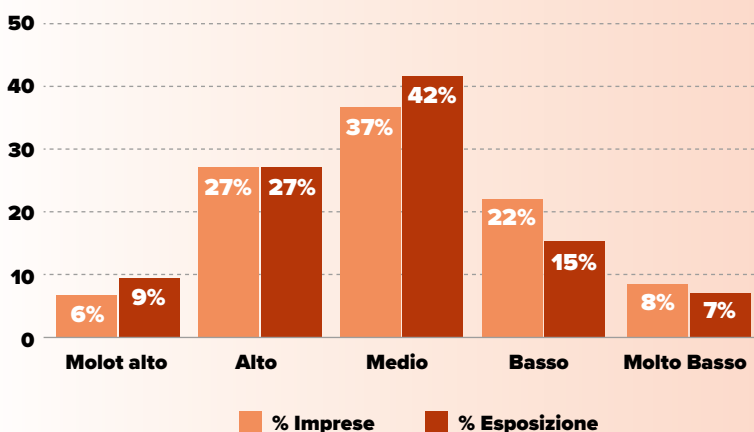
Passiamo alla seconda: spendere di più e aumentare i volumi lavorando sulla curva di domanda. Si tratta di una strategia che richiede creatività e pensiero laterale.



**L'economia italiana ha un'arma eccezionale: la creatività dei nostri imprenditori che proprio quando si trovano davanti alle difficoltà sanno tirar fuori il meglio di sé**

## IL GRADO DI SOSTENIBILITÀ PER LE IMPRESE ITALIANE

fonte: elaborazioni basate su Crif Esg Data Lake 2022



Un esempio? Un piccolo pastificio italiano che ha “reinventato” il bucatino trasformandolo in cannuccia per bevande lavorando su formato, colori alimentari, packaging e comunicazione. Il risultato è stato creare un nuovo mercato non in competizione col mercato tradizionale dell'impresa. Maggiore domanda porta a maggiori volumi ed economie di scala consentendo di coprire i costi della sostenibilità.

### Spendere di più e ridurre i costi.

Ed eccoci alla terza strategia: spendere di più e ridurre i costi. Si tratta della strategia più complessa ma in grado di creare valore. A titolo di esempio si riporta di una catena di grande distribuzione organizza-

ta che ha investito nel “dynamic pricing” in collaborazione con le società di labelling dei prodotti e i loro produttori. Automatizzare la riduzione dei prezzi dei prodotti in scadenza è sempre stato un problema: serve molto lavoro per marchiare i prodotti di prossimo termine; i codici a barre, infatti, hanno un grosso problema, non inglobano le informazioni sulla scadenza. L'investimento/partnership coi produttori vede inglobare le informazioni sulla scadenza in nuovi barcode e dotare il punto vendita di etichette prezzi elettroniche e connesse che indicano prezzi diversificati per scadenza. Risultato? Più clienti attirati dai prezzi differenziati, meno personale impegnato, meno sprechi, fornitori più fidelizzati.

Quanto sopra, senza pretesa di esaustività, vuole essere uno stimolo a pensare alla sostenibilità come un'opportunità più che a un costo. Si tratta di una sfida non semplice ma l'economia italiana ha un'arma eccezionale: la creatività dei nostri imprenditori che proprio quando si trovano davanti alle difficoltà sanno tirar fuori il meglio di sé. ●