

**Con il Green Deal si volta pagina**

- La riflessione strategica da dedicare al tema della sostenibilità deve essere profonda. Pochi settori ne sono impattati come quello agroalimentare che contribuisce a quasi un terzo delle emissioni di gas serra europee. Il piano decennale "From Farm to Fork" del Green Deal europeo è al centro dei riflettori regolatori e rischia di mettere in discussione i modelli di business tradizionali.
- Già oggi i consumatori italiani risultano sempre più esigenti e responsabili. Come evidenzia una recente ricerca Ipsos per Legambiente, il 69% verifica frequentemente che il prodotto sia sostenibile, il 58% preferisce cibi locali e il 27% effettivamente acquista eco e socio responsabilmente.
- Siamo disposti a pagare per cibi più sostenibili? Il 27% di noi sì, e il 16% pagherebbe oltre il 10% in più. Le previsioni sono in aumento, considerando la quota di generazioni X e Z che acquistano il 45% in più di prodotti sostenibili rispetto alle altre generazioni.

# Alimentazione

## La profonda revisione del motore primario

L'industria agroalimentare affronta una accentuata trasformazione che richiede estese riflessioni strategiche. Perché a cambiare è proprio il modo di nutrirsi delle nuove generazioni

Giulio Busoni e Laura Gualandris | Porsche Consulting



**S**iamo in un momento di forte cambiamento della dinamica competitiva: gusti e modalità di consumo si trasformano, la grande distribuzione evolve e acquisisce importanti quote di mercato e i produttori faticano a difendere il valore del proprio marchio. È il momento, quindi, di immaginare una proposizione di valore che vada oltre al prodotto, aprendosi a nuovi ecosistemi che generino nuove "esperienze", è il momento di trovare il proprio approccio alla sostenibilità e di ridisegnare le basi della competitività.

Le prime aziende che riusciranno a colmare la distanza tra consapevolezza ambientale e prezzo al consumatore nonché tra la ricerca di prodotti personalizzati ed economie di scala, potranno sfruttare un notevole vantaggio competitivo, sia in termini di market share che in termini di potenziali incentivi diretti o mancate sanzioni. Bisogna disegnare azioni sostenibili lungo tutta la filiera. Ad esempio, modificare le materie prime scegliendo latte da filiera corta o plastica riciclata o nocciole locali; oppure certificando i fornitori, come ha fatto Barilla con "la carta

### COSA FARE OGGI, NELL'IMMEDIATO?

Nell'immediato è necessario attivarsi per recuperare e difendere la propria marginalità impattata sia dall'aumento dei costi che dalla difficoltà di trasmettere l'aumento di prezzo alla grande distribuzione. Nel 2022 risulta rilevante in primis rivedere la strategia di pricing. Mark Schneider, ceo di Nestlé, ha recentemente annunciato che la revisione del pricing è il focus strategico della seconda parte di quest'anno e che lo sarà per tutta prima parte del 2022: in particolare Nestlé ha aumentato i prezzi del 2,1% nella seconda parte del 2021 - l'incremento più alto degli ultimi 5 anni -, con l'obiettivo di compensare in parte i margini in calo. Ma occorre anche creare dei piani per la creazione di valore e semplificare il portafoglio prodotti. È fondamentale rimettere in discussione il proprio portafoglio integrando nella valutazione i costi della complessità, per poter fare una scelta basata sulla marginalità. A valle di questa analisi emerge spesso come vi sia un'opportunità derivante nel riallocare capacità e costi su prodotti con profittabilità positiva.

Per recuperare profittabilità nel breve periodo bisogna agire individuando risorse effettivamente necessarie all'azienda per creare valore. Questa attività può basarsi su strumenti che la digitalizzazione ha reso ancora più attrattivi come, ad esempio, lo "zero based budgeting" che incrementa il livello del dettaglio del processo di budgeting rendendo il manager responsabile di dimostrare i risultati su base continuativa se le risorse richieste sono necessarie per raggiungere gli obiettivi di business.

del Mulino" oppure creando sistemi di produzione sostenibili come l'agricoltura rigenerativa o l'urban farming. Infine, incentivando modelli basati sul riutilizzo ed il riciclo. Ci sono alcuni nuovi trend di consumo, identificati da Ipsos, leader mondiale delle ricerche di mercato, che crediamo costituiranno un nuovo equilibrio per il settore. Si sta affermando velocemente l'evoluzione del consumatore onnivoro verso un consumatore selettivo e con diete senza alcuni ingredienti specifici o integrate di alimenti con l'ambizione di accrescere il proprio benessere. Il cliente, sempre più sensibile al tema della sostenibilità riduce il consumo della carne tradizionale per spostarsi verso le proteine alternative e la crescita di "Impossible Foods & Beyond burger", nata nel 2009, che ha raggiunto 97 milioni di dollari di fatturato nel 2020, ne è una chiara testimonianza. Si rafforza inoltre sempre più il trend dello "snacking" i cui volumi stanno aumentando in tutto il mondo sia per prodotti da mangiare che da bere. Il trascorrere maggior tempo a casa sarà qualcosa che rimarrà nel cosiddetto new normal e determina una rafforzata

abitudine a cucinare e a ricercare in prima persona ingredienti di qualità in competizione con il food delivery. Quest'ultimo si conferma un trend in crescita che si combina anche con crescenti opportunità di entertainment a casa e al minore numero di uscite fuori casa. In generale, dunque, si conferma uno spostamento dei consumi da "fuori casa" a "in casa" che non tornerà ai livelli pre pandemia.



Nelle economie avanzate nel 2021 si è registrato un incremento pari al 4%, sino a ora registrato solo un'altra volta negli ultimi vent'anni.

Per rispondere a queste evoluzioni di preferenza dei consumatori le aziende produttrici dovranno soddisfare l'esperienza del consumatore in senso più esteso e abbracciare nuovi modi di consumare. Risulta aperta e sempre più accesa dunque la battaglia fra piccoli brand, più agili e con crescite più aggressive, e grandi brand, che rispondono con attività di acquisizione e fusione, per rispondere alle esigenze di una domanda sempre più complessa ed individuale. Ma per disegnare nuove esperienze per il cliente, spesso il valore generato dalla propria azienda non basta: per questo stanno nascendo ecosistemi d'impresa che coinvolgono aziende di diversi settori, il più delle volte lontani, unite dall'obiettivo comune di soddisfare in maniera innovativa il cliente. Infine, una dimensione di competitività rilevante è l'omnicanalità, un tema di cui molti parlano ma che spesso non ottiene l'importanza e la giusta attenzione in termini di competenze e di risorse dedicate. I brand alimentari si trovano infatti stretti fra l'evoluzione dei canali digitali e la dinamica di pricing sempre più aggressiva dei discount. **M**