

# LA SOSTENIBILITÀ AL TEMPO DELL'EXPO: MANGIARE E FARE DA MANGIARE

*Daniele Dalli, Giuseppe Morici\**

Il tema dell'Expo 2015 è *Nutrire il pianeta, energia per la vita*. Un riferimento esplicito alla necessità di mangiare come bisogno universale ed esistenziale. In effetti intorno al cibo si sono sviluppati dibattiti e discussioni di vario tipo e con atteggiamenti o impostazioni diversi. Nel corso di un recente convegno organizzato dal Centrimark (Università Cattolica) ci siamo trovati a svolgere il ruolo di discussant di un interessante libro di Roberta Sebastiani (*Corporate sustainability e competitività delle imprese*, FrancoAngeli). Un libro che pone interrogativi importanti e impegnativi per studiosi e professionisti in relazione all'equilibrio che si può e si deve trovare tra la crescita economica e la sua sostenibilità, sia sociale che ambientale. E la filiera alimentare costituisce un importante banco di prova per teorie e modelli, sia teorici che professionali, che aspirino a declinare istanze economiche, ambientali, sociali ed etiche.

Il mondo ruota intorno al cibo e il cibo costituisce una fondamentale fonte di energia per il mondo intero. Nel corso del tempo, peraltro, questo pilastro della società umana è stato progressivamente avvicinato, organizzato e condizionato da logiche produttive ed economiche che hanno reso la produzione, la distribuzione e il consumo apparentemente più efficienti, ma non altrettanto salutari, né rispettose degli effettivi bisogni degli esseri umani e dell'ambiente. In particolare si sono creati squilibri e paradossi nella distribuzione delle risorse alimentari e delle attività ad esse correlate:

- nel mondo ci sono più di un miliardo e mezzo di obesi e quasi uno di persone malnutrite;

\* Giuseppe Morici è attualmente President della Regione Europa del gruppo Barilla. È autore di un recente saggio per Feltrinelli dal titolo *Fare marketing rimanendo brave persone. Etica e poetica del mestiere più discusso del mondo*.

*Mercati e Competitività n. 1, 2015*

Copyright © FrancoAngeli

N.B: Copia ad uso personale. È vietata la riproduzione (totale o parziale) dell'opera con qualsiasi mezzo effettuata e la sua messa a disposizione di terzi, sia in forma gratuita sia a pagamento.

- la quota di obesi aumenta nei paesi industrializzati, in particolare negli Stati Uniti con danni enormi per i cittadini, in primis, ma anche per la società nel suo insieme;
- percentuali a due cifre del cibo raccolto, prodotto e distribuito è sprecata e/o gettata via;
- molti cibi, diffusi in tutti i paesi del mondo, apportano al corpo umano considerevoli quantità di calorie inutili e – oltre certi limiti – dannose;
- circa un terzo del gas serra prodotto dall'uomo deriva dalla filiera agricola intesa in senso lato e cioè considerando l'allevamento, la produzione agricola e tutte le attività e industrie che la alimentano e contribuiscono a distribuirne i “frutti”;
- una quota crescente di foreste native sono devastate per far posto a coltivazioni funzionali all'industria alimentare che mettono a rischio la bio-diversità;
- le decisioni su quali varietà coltivare dipendono da un complesso intreccio di istanze ed esigenze che sono sempre più politiche ed economiche piuttosto che etiche e salutari;
- l'impatto ambientale della produzione di carne bovina è quasi sei volte superiore a quello dei legumi: entrambi apportano proteine;
- in base alle stime, l'impronta ecologica della popolazione mondiale sta crescendo al punto che già oggi non disponiamo del territorio sufficiente per rigenerare le risorse che consumiamo.

È difficile identificare le cause di questi esiti e forse gli storici ci aiuteranno nei prossimi anni a capire di chi è la responsabilità: la politica, l'economia, il capitale, la cultura, ecc. Sono molte le categorie che potremmo chiamare in causa per assegnare pagelle e insufficienze. In fin dei conti, siamo in molti a condividere la responsabilità per questo stato di cose, anche noi stessi come cittadini, spesso pigri, disinformati e scarsamente motivati a metterci in discussione.

Attribuire responsabilità è un compito difficile e forse non è il più urgente, ancorché necessario: nella prospettiva di una rivista di marketing e di management più in generale potrebbe essere più utile concentrare l'attenzione su cosa si può e si deve fare per cominciare a ridurre alcuni degli effetti perversi elencati sopra e diffondere una cultura della sostenibilità con specifico riferimento al cibo, alla sua produzione, distribuzione e consumo.

Considerando i rispettivi background, possiamo azzardare alcune possibili strategie di attacco al problema. Anzitutto partendo dalle persone, sia quelle che chiamiamo usualmente “consumatori” che quelle denominate “manager o professionisti”. Spesso le due cose coincidono il che dovrebbe facilitare la ricerca delle soluzioni. In particolare bisognerebbe cercare di capire come ragionano e come si comportano queste persone e quali implicazioni trarne per la predisposizione di strumenti e strategie di intervento.

Non è possibile condensare in poche righe una letteratura imponente come quella relativa al comportamento dei consumatori in tema di acquisti e consumi alimentari. Ma è forse possibile identificare alcuni aspetti salienti e recenti che trovano riscontro sia nella teoria che nella pratica quotidiana.

- Esistono differenze profonde nel modo in cui i consumatori si avvicinano al cibo. Caratteristiche individuali, sia socio-demografiche che personali e culturali possono determinare atteggiamenti e comportamenti radicalmente diversi e peculiari. Ci sono polarizzazioni e aggregazioni sociali e culturali che richiedono approcci completamente diversi se si vuole ottenere un effetto significativo su condotte individuali e familiari che si sono consolidate nel tempo;
- da qualche tempo, in alcuni paesi tra cui il nostro si assiste ad un crescente interesse per il cibo e in particolare per la sua preparazione. Programmi televisivi, radiofonici, film, libri, concorsi, forum, blog, etc. contribuiscono a diffondere una cultura della “produzione” del cibo, produzione intesa come preparazione. È un fatto certamente positivo e consente alle persone di mettersi in gioco, di imparare, di conseguire risultati e – in definitiva – di rappresentarsi in un’attività che “può” essere molto salutare. Sempre che però non si dimentichi che il cibo è innanzitutto “agricoltura” e che dietro un piatto cucinato c’è un campo, e un corso d’acqua che vanno preservati e curati;
- inoltre, anche l’acquisto dei cibi sta vivendo un periodo di fermento: i cittadini stanno cambiando il loro stile di acquisto e cercano nuovi prodotti, nuovi canali e nuovi criteri per approvvigionarsi di beni alimentari. Le tendenze sono variegata a seconda dei profili personali e delle caratteristiche del nucleo familiare, ma vale la pena soffermarsi su tre parole chiave: efficienza, autenticità, solidarietà. L’acquirente è più attento e severo (vuoi per il prezzo, vuoi per la qualità, o per entrambi) e cerca più efficienza, meno spreco, più valore. Cerca prodotti veri, tipici, di stagione, a chilometro zero, in sintesi cerca una maggiore qualità attraverso driver di valore diversi dal gusto o dall’aspetto. Infine cerca prodotti superiori sul piano etico: prodotti che si qualificano per il processo, gli ingredienti, la filiera, la tipologia di produttore o distributore (commercio equo e solidale, ad esempio);
- infine, i cittadini sono sempre più creativi e costruttivi nei confronti delle istituzioni deputate alla vendita: se non trovano una soluzione (prodotto/fornitore/canale) soddisfacente ai propri bisogni, si impegnano in prima persona e danno vita a iniziative che sono ancora marginali o minoritarie, ma per qualità, varietà e tasso di sviluppo cominciano a far emergere una nuova modalità di organizzazione della produzione e distribuzione del cibo (i gruppi d’acquisto solidali ad esempio). E in ciò

esprimono un profondo scetticismo per la capacità della produzione e distribuzione di massa di adeguarsi alle loro domande.

Questi elementi non esauriscono la molteplicità delle tendenze che stanno emergendo dal versante della cultura e dei comportamenti di consumo, ma costituiscono stimoli importanti per mettere in discussione le teorie che utilizziamo per interpretare lo scenario dell'industria alimentare. Che siano economiche, manageriali, psicologiche, antropologiche o sociologiche, queste teorie richiedono una rivisitazione critica e un approfondimento che diano conto dei cambiamenti in corso.

In particolare si rendono necessarie revisioni profonde per il ruolo che viene tradizionalmente assegnato al consumatore nei modelli economici e manageriali. E ciò almeno sotto due prospettive. Anzitutto il ruolo del consumatore nel processo di mercato: tradizionalmente è considerato un target, un bersaglio, o comunque lo stadio terminale di un processo che lo vede costretto nella condizione di accettare (comprare) o rifiutare (non comprare) una determinata offerta di mercato predisposta per lui da produttori e distributori. Come si è visto, il cittadino è un soggetto attivo, critico e costruttivo che contribuisce a generare nuovi modelli di business o a modificare i modelli esistenti. In secondo luogo, è necessario approfondire la relazione tra la dimensione economica e quella culturale delle scelte relative al cibo. E ciò non solo in merito a dove e cosa comprare, ma più in generale al ruolo assegnato al cibo, alla sua preparazione, alla sua comunicazione: molti cittadini stanno diventando (o stanno tornando ad essere) parte attiva nella produzione e preparazione e dedicano tempo e risorse crescenti a questa attività. Alcuni per necessità, altri per curiosità e creatività e spesso queste attività non passano solo ed esclusivamente dal mercato, ma si sviluppano su circuiti di scambio alternativi in cui l'acquisto tradizionale svolge un ruolo sempre meno significativo. Se è vero che l'industria e la distribuzione mettono a disposizione del cliente prodotti a crescente valore aggiunto (semilavorati, pronti, da scaldare, ecc.), è altrettanto vero che l'interesse per la preparazione e la cucina spingono nella direzione opposta: si comprano ingredienti più elementari da assemblare e cucinare in proprio e il valore aggiunto industriale dei prodotti acquistati tende a calare.

E l'industria? E la distribuzione? E i professionisti? Anche in questo contesto si evidenziano una crescente varietà e la ricerca di un rapporto diverso con i cittadini, con le persone.

I livelli su cui le aziende si stanno da tempo muovendo sono o possono essere sostanzialmente tre, in un crescendo che va dal livello minimo del "comportarsi bene" al livello massimo del contribuire a "cambiare il sistema", si sarebbe detto in altri tempi.

- Livello base: dire la verità. Il marketing è (anche) l'arte di posizionare i prodotti sul mercato, cioè di identificare e comunicare una funzione

d'uso, un'occasione d'uso a un certo pubblico di riferimento. Nel mondo dell'alimentazione, visti i paradossi elencati sopra, tra cui innanzitutto il tasso di obesità specialmente infantile, esiste un dovere imprescindibile, che è quello di posizionare i prodotti “*per quello che sono*” non suggerendo funzioni d'uso contrarie o disfunzionali rispetto a quello che la scienza dell'alimentazione inequivocabilmente stabilisce. Occorre cioè comunicare i prodotti in modo responsabile, perché suggerire una maggiore frequenza d'uso di un prodotto alimentare o una maggiore quantità per atto di consumo o posizionare per uso quotidiano un prodotto che in realtà da un punto di vista nutrizionale è troppo “pesante” non è una scelta eticamente indifferente. È una scelta di marketing che ha conseguenze sulla salute delle persone e quindi sulla salute (oltre che la sostenibilità economica) dell'intera società.

- **Livello intermedio:** fare meglio quello che si fa. Il dovere di chi fa marketing in questi anni, però, non può limitarsi a “dire la verità” (livello base) ma deve spingersi oltre. Il marketing alimentare di oggi deve assumersi la responsabilità di migliorare il profilo nutrizionale dei prodotti, sia che le persone lo chiedano, sia che non lo chiedano. Il contenuto di grassi, di sodio, di zuccheri, di farina integrale, di sali minerali, di fibra di un prodotto alimentare, specialmente se di uso frequente e quotidiano, è una frontiera di cui chi fa marketing oggi in questo settore non può non occuparsi. Le persone, la maggioranza delle persone, oggi forse non sono ancora così consapevoli da cambiare il loro comportamento di acquisto sulla base di questi fattori (anche se lo sono sempre più) e per questo le aziende devono fare uno sforzo di auto-indirizzamento responsabile, che anticipi la domanda, in un percorso di sviluppo sostenibile dell'offerta. Analoghe considerazioni vanno fatte in materia di utilizzo delle risorse naturali e comunitarie necessarie alla produzione. Sono le aziende più responsabili che si stanno ponendo alla guida di un percorso di riduzione dell'utilizzo di energia, di acqua, di emissioni di CO<sub>2</sub> per unità di prodotto. Questo secondo livello di impegno (“fare meglio quel che si fa”) è fondamentale, perché contribuisce a creare un sistema impresa responsabile e compatibile, in cui non sia un solo attore a guadagnare ma il valore sia distribuito più equamente.
- **Livello avanzato:** cambiare quello che si fa. Questo è il livello più impegnativo e anche – inutile negarlo – il più controverso, perché pone le aziende e il marketing di fronte agli interrogativi più acidi. Il portafoglio prodotti offerto oggi sul mercato è compatibile con lo sviluppo sostenibile delle nostre società e delle nostre comunità? È un livello profondo che mette in discussione la stessa ragion d'essere dell'azienda e dei prodotti che *attualmente* essa vende. Se si crede, tuttavia, che sempre più i temi della sostenibilità ambientale, nutrizionale e sociale guideranno le decisioni di acquisto delle persone, occorre che le azien-

de s'interrogano sulla sostenibilità stessa del loro portafoglio prodotti, se non per interesse al bene comune, almeno per un sano istinto di sopravvivenza a lungo termine. Ecco allora che re-indirizzare il proprio portafoglio prodotti verso un portafoglio più compatibile con il pianeta e con la salute delle persone può diventare un asse della strategia competitiva di un'azienda. Oppure, ancora più in profondità, ridisegnare il sistema della propria impresa in modo che la creazione e la distribuzione del valore sia più trasparente e più equilibrata può diventare un valore della marca. Si potrebbe in questa direzione anche arrivare a un ultimo estremo livello, in cui contribuire tutti come manager-cittadini a immaginare e – perché no? – ad abbozzare un modello di sviluppo diverso da quello degli ultimi decenni, in cui al falso conflitto tutto quantitativo tra crescita e decrescita si proponga l'alternativa tutta qualitativa del “progresso”.

Se esistono gli squilibri evidenziati all'inizio di questo editoriale è perché ci sono forti resistenze nel sistema e tra i suoi protagonisti, anche tra i consumatori e non solo tra i professionisti. Non sempre sono resistenze o difficoltà relative alla volontà, quanto piuttosto alle abilità e alle attitudini dei soggetti a cambiare le proprie condotte. Le principali sono le seguenti.

La prima difficoltà ha a che fare con le persone e la loro attuale prevalente scala di valori. Se escludiamo le frange più consapevoli e più impegnate e anche quelle che hanno più strumenti culturali ed economici per poter addentrarsi in queste complicate tematiche, la parte centrale e prevalente del mercato è ancora guidata da *driver* di scelta più basilari. Il prezzo, specialmente in questi anni di crisi, è una variabile fondamentale. Il livello di servizio di un prodotto, di un packaging, lo è forse ancora di più del prezzo stesso. Ovviamente la notorietà di marca, l'affidabilità dell'azienda. Questo dato sta cambiando e sempre più persone stanno evolvendo i loro parametri di scelta per includere sicuramente elementi legati alla nutrizione e anche elementi legati alla sostenibilità ambientale del prodotto. Ma non sono ancora la maggioranza. Chi si trova ad aumentare i costi del prodotto per migliorare il suo “profilo di sostenibilità” a volte dunque corre il rischio di non vedere riconosciuto dal mercato quel valore in più.

La seconda difficoltà sta nel rapporto quantità-valore. Nel mondo occidentale, avremmo tutti bisogno di mangiare meno e meglio. E quindi è vero in realtà che il cibo potrebbe e dovrebbe costare di più, anche per remunerare meglio la filiera agricola, specialmente nelle sue fasi iniziali. Questo dato, però, si scontra pesantemente con tutti i trend forti del mercato alimentare, che continua a spingere tutto il sistema in una direzione (molto funzionale allo sviluppo della nostra società 70 anni fa e di quella dei paesi in via di sviluppo ancora oggi) di massimizzazione dell'accesso al cibo (attraverso una enorme pressione sui prezzi). Il problema dell'*accesso* al cibo è un problema di altre società. La nostra società ha un proble-

ma di *eccesso* di cibo. Questo assunto teorico, su cui tutti concordano, stenta però a tradursi in pratica, in strategia d'impresa finalizzata al miglioramento dell'offerta alimentare anziché al continuo aumento delle quantità attraverso un abbassamento dei prezzi.

Terza difficoltà è quella del tempo. Se si mettono insieme tutte le esigenze di una alimentazione equilibrata sul piano nutrizionale, sostenibile su quello ambientale e responsabile in termini sociali, si arriva molto facilmente e molto rapidamente a una cucina che richiede più tempo per essere preparata. Frutta, verdura e legumi che sono universalmente riconosciuti come buoni per la salute e buoni per il pianeta tipicamente prevedono che ci sia qualcuno che ha il tempo di fare la spesa e di cucinare. La frutta e la verdura richiedono infatti di essere acquistate più frequentemente di un cibo inscatolato perché sono fresche e scadono. La verdura e i legumi devono essere cucinati di più e più a lungo rispetto a soluzioni già pronte. La barriera di fondo dunque che ci si trova ad affrontare è quella del conflitto tra buona nutrizione, basso impatto ambientale e scarsità di tempo. Per questo la vera innovazione nel cibo è spesso stata una innovazione di packaging e di metodi di conservazione più che di prodotto!

La quarta difficoltà è legata al livello delle conoscenze necessarie per comprendere i temi legati alla sostenibilità. Per una "persona normale", compiere una "scelta informata" in termini di qualità di prodotto è – almeno nel settore alimentare – ragionevolmente possibile. Le informazioni necessarie sono facilmente accessibili: le proprie esperienze precedenti, quelle dei propri conoscenti, le informazioni presenti su internet, il personale di vendita dei negozi. Le informazioni legate invece alla sostenibilità ambientale, sociale e nutrizionale dei prodotti sono informazioni certamente difficili da reperire e ancor più difficili da comprendere, da elaborare, da soppesare. Prendiamo ad esempio l'olio di palma: il suo profilo nutrizionale è sotto accusa. Ma è migliore o peggiore di quello del burro? E di quello dei grassi idrogenati, di cui ha preso il posto anni fa nei prodotti industriali? L'olio di palma è anche sotto accusa per motivi ambientali legati alla deforestazione. Ma il boicottaggio di quell'ingrediente ha spinto alcuni paesi produttori a protestare, prospettando importanti conseguenze sullo sviluppo economico dei loro paesi. Come fa una "persona normale" a farsi un'idea esatta su questi argomenti? Come scegliere le fonti di cui fidarsi? Quanto tempo occorre per informarsi su questi argomenti e soppesare le tante esigenze spesso inconciliabili tra di loro?

Il superamento di queste difficoltà per ottenere risultati positivi in termini di sostenibilità passa attraverso investimenti importanti e qualche sacrificio. Anche a livello personale: servono persone (più) responsabili per procedere verso la sostenibilità, sia sul versante aziendale e professionale sia su quello dei cittadini-consumatori. Inoltre servono investimenti e impegni orientati al medio-lungo termine: la pressione quotidiana sugli indi-

*D. Dalli, G. Morici*

catori economico-finanziari di breve termine sottrae risorse agli obiettivi più alti e importanti, legati al lungo termine. E servono le istituzioni pubbliche, sia sul piano legislativo, con strumenti nuovi per comminare sanzioni ed elargire ricompense, sia su quello amministrativo e giudiziario per orientare in modo certo e affidabile le condotte degli attori. E servono nuove metriche, nuovi strumenti per misurare lo sviluppo, la crescita e – in definitiva – il progresso.

*Gennaio 2015*

Daniele Dalli (Università di Pisa)  
Giuseppe Morici (Gruppo Barilla)