

# Harvard Business Review

 **ITALIA**

Ottobre 2010 n. 10

## Fater: sostenibilità e innovazione



**Alessandro Zollo,**  
Amministratore Delegato  
di Rewords s.r.l

**Maurizio Zollo,** Professore  
di strategia e responsabilità  
sociale presso l'Università  
Bocconi e Direttore del  
Centre for Research  
in Organisation and  
Management (CROMA)

**Un'azienda leader di mercato ha innovato il suo modello di business integrando la sostenibilità come elemento di responsabilità sociale e come fattore competitivo, utilizzando una metodologia innovativa.**

**di Alessandro Zollo e Maurizio Zollo**

**C**ome mantenere e migliorare le posizioni acquisite sul mercato? Come alimentare costantemente la vitalità di un'azienda? Una possibile risposta sta nel verificare periodicamente l'adeguatezza del proprio modello di business. E' la strategia che Fater spa ha sviluppato e che la conduce a delineare un percorso che abbraccia tutte le variabili della sua offerta e a ridefinirle per il lungo periodo.

L'azienda è leader del mercato italiano dei prodotti assorbenti per la persona (pannolini per bambini Pampers, assorbenti femminili Lines, prodotti per l'incontinenza Linidor e Dignity). Dal 1992 è una joint-venture paritetica fra il Gruppo Angelini, che ha fondato l'azienda nel 1958, e Procter&Gamble. L'intervento su modelli di business non risulta frequente nello scenario delle aziende italiane anche se ad esso, forse più che alla sola innovazione di prodotto, si può ascrivere la possibilità di fronteggiare in maniera vincente recessioni e nuove regole



di competizione. A tale cambiamento possono fraporsi elementi culturali quali la “fedeltà” al proprio modello di business e la bassa attitudine a leggere i segnali deboli del mercato.

Fater ha proprio nella cultura aziendale la propensione ad accettare nuove sfide, supportata in ciò dal clima interno coeso e propositivo che coinvolge le 900 persone che lavorano in azienda e che le è valso il riconoscimento di miglior ambiente di lavoro in Italia nel 2009 da The Great Place to Work Institute. L'azienda, infatti, non è nuova ad affrontare nuovi contesti: aprì in Italia negli anni '60 i nuovi mercati dei pannolini ed assorbenti femminili; ne ha curato lo sviluppo anche attraverso codici di comunicazione che hanno saputo superare le barriere psicologiche e culturali connesse alla tipologia di prodotti, mantiene dal 1992 un assetto societario equi-ripartito fra i due soci, risultando un esempio raro e forse unico nel largo consumo di joint venture di successo nel lungo periodo, atteso che in letteratura questa formula societaria è di solito limitata a obiettivi specifici di breve.

Ulteriore elemento culturale necessario ad aggiornare il modello di business è costituito da una

profonda e diffusa attitudine dell'organizzazione a leggere i “segnali deboli” che giungono dal contesto. Si tratta di una diversa sensibilità rispetto alla capacità di innovare prodotti, perché essa richiede non solo un sistema di monitoraggio che intersechi evoluzione del contesto sociale e degli stili di vita, bisogni del consumatore e scenario economico, quanto piuttosto la capacità di proiettare nel lungo periodo e definire le nuove prospettive.

### Fater e il modello di business

La proposizione commerciale di Fater si è posizionata come di alta qualità, premium price. Questa, infatti, fin dalla fondazione ha rappresentato la mission dell'azienda. Nel 2004 Fater apre a nuovi segmenti di mercato la sua offerta, lancia la linea di pannolini Pampers Sole e Luna. L'azienda con la nuova linea di prodotto si rivolge a nuovi consumatori che desiderano qualità e assicurazione proveniente dalla marca leader, ma ad un prezzo più conveniente in relazione al reddito e al contesto economico. Parallelamente Fater rafforza l'investimento sul segmento premium innovando e rilanciando le linee già esistenti, Pampers Progressi e Baby Dry.

## Perché Rewords?

### Intervista a Roberto Marinucci, Direttore Generale di FATER

«Sono stati sufficienti due minuti per comprendere l'apporto strategico del metodo Rewords e decidere la partecipazione di Fater al progetto». Roberto Marinucci, Direttore Generale di Fater spa, parla volentieri del progetto che ha visto Fater aprire le porte e mettersi a completa disposizione degli esperti di Rewords per validare un nuovo metodo di misurazione della sostenibilità.

«Gli scenari macro-economici degli anni passati – continua Marinucci – hanno focalizzato in molte aziende l'attenzione su costi e mantenimento delle posizioni di mercato a scapito dell'innovazione. La sostenibilità, se inserita nel modello di business, crea nuove opportunità e nuova capacità di competere. In Fater sostenibilità è un impegno di lungo periodo ed è trasversale, per questo abbiamo sentito la necessità di un diverso metro più oggettivo e capace di rilevare la complessità del nostro approccio».

«Il metodo Rewords – afferma Marinucci – offre il vantaggio esclusivo di valutare la molteplicità non limitandosi a una lettura finanziaria o per processi, ma considerando attraverso survey e interviste psicologiche anche gli elementi che, a mio avviso, sono alla base di un processo di sostenibilità vera e di lungo periodo. Elementi quali l'impegno del management, il coinvolgimento delle persone, la reale interiorizzazione dei principi di sostenibilità,



le modalità di business coerenti con tale approccio».

Sistematicità dell'approccio alla sostenibilità e coinvolgimento di tutte le persone: sono queste le variabili chiave di Fater nella costruzione di una strategia di sostenibilità di lungo periodo. A tal fine

Fater ha strutturato la propria organizzazione attraverso la creazione di una funzione aziendale specializzata nelle tematiche di sostenibilità. «In Fater la condivisione di valori, strategie e processi sulla sostenibilità è diffusa a tutti i livelli – afferma Marinucci. Ciò genera una formidabile spinta che coinvolge tutte le nostre persone in una gara di idee e contributi e rafforza il clima aziendale, costruendo ulteriormente sui valori che hanno portato Fater ad essere eletta nel 2009 come Best Workplace in Italia».

«Interpretiamo Rewords dinamicamente – conclude Marinucci – come strumento di analisi per il miglioramento continuo. In quest'ottica gli esiti di Rewords ci spingono a impegnarci maggiormente nel rapporto con i fornitori al fine di generare un volano positivo per la sostenibilità che tocchi l'intera catena logistica e commerciale. Sentiamo infatti forte la responsabilità di essere leader di mercato: leader nell'innovazione ma anche nella responsabilità sociale».

FIGURA 1

## I pilastri tematici della sostenibilità di Fater

### Ambientale

- processi logico-produttivi
- uso razionale risorse
- ciclo di vita prodotti
- efficienza energetica
- mobilità sostenibile

### Economico

- prodotto e packaging
- valorizzazione rifiuti
- progetti con distribuzione

### Ambientale

- comportamenti per la sostenibilità

### Sociale

- responsabilità sociale e ambientale
- sistemi di qualità e sicurezza

La propensione a leggere i segnali deboli provenienti dal mercato, favorita dall'investimento di circa tre milioni di euro in ricerche e dati sui consumatori sostenuto ogni anno dall'azienda, e la capacità di prospettarsi gli scenari futuri sono da individuarsi come le motivazioni che hanno portato Fater a ridisegnare il proprio modello di business e ad aprirsi verso un segmento di mercato nuovo per l'azienda.

Lo scenario economico mondiale già 10 anni prima che si manifestasse la punta più acuta della crisi – che, per semplicità, possiamo definire nel crollo di Lehman Brothers – segnalava sintomi prodromici della futura fase di recessione. I dati economici di Banca d'Italia mostravano la crescita della produttività italiana per ora lavorata al +3% rispetto al +14% dell'area euro. Non solo; già dieci anni prima della crisi si registrava la polarizzazione delle classi sociali, la crescita delle marche private come valida alternativa per i consumatori. La GDO nel periodo 2000/2005 registrava una crescita dell'1,5% a rete

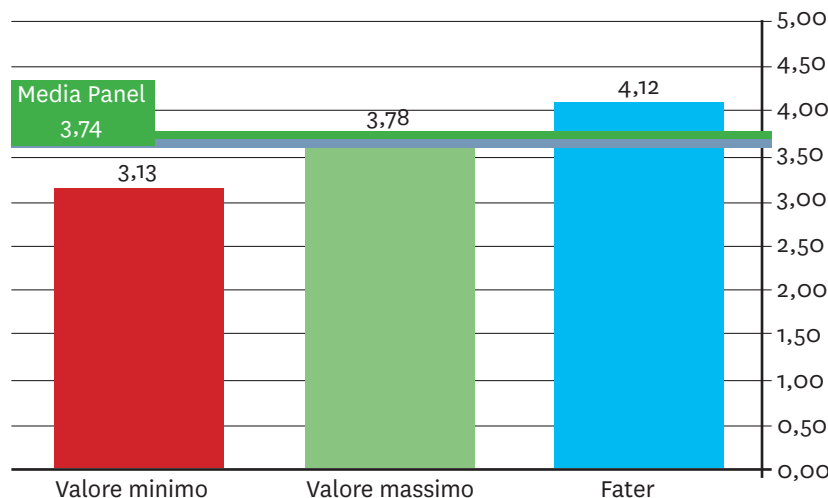
costante (dati Cermes/Università Bocconi). Segnali che debbono indurre riflessioni e azioni conseguenti. Nel caso di Fater tali segnali, letti per tempo, hanno indirizzato lo sviluppo di una nuova *customer value proposition* adeguata ai nuovi contesti.

L'azienda ha, quindi, correttamente ridisegnato il prodotto puntando sul *basic need* dell'assorbente con un rapporto prezzo/qualità vantaggioso per il consumatore. L'area di posizionamento della nuova linea costruiva sinergicamente con i posizionamenti delle altre due linee e consentiva a Fater di proporsi a un segmento di mercato in cui l'azienda non era presente e che pesava per il 23% del mercato totale. L'elemento culturale torna protagonista nel momento in cui l'azienda deve strutturare il piano di marketing e commerciale sul nuovo segmento del quale deve imparare il linguaggio e le dinamiche. Oggi la linea di prodotto Sole e Luna mostra una quota a volume di circa 12 punti (fonte dati Nielsen). L'aggiornamento del modello di business ha

FIGURA 2

## Investire nella sostenibilità aumenta la capacità di innovare ed imparare

**Nota:** I confronti si riferiscono al campione di 19 multinazionali del progetto Response e ai 35 Best Workplaces della classifica di Great Place to Work. Il dato di Fater viene messo a paragone con il best performer, la media e il "worst" performer.





## Fater in cifre

consentito alla marca di consolidare le quote e difendersi dalla crescita della concorrenza low cost cogliendo quindi un'opportunità nel periodo recessivo internazionale.

### Sostenibilità nel modello di business

La percezione di segnali deve essere costante. Fater ha perciò arricchito il suo modello di business integrando in esso la sostenibilità nella convinzione dell'azienda che essa costituisca un fattore discriminante nella preferenza del consumatore ed elemento di competitività per il futuro. La ricerca Good Purpose 2009, condotta da StrategyOne nel 2010 su 6.000 consumatori in 10 Paesi, conferma la fondatezza di questo approccio: in Italia più del 60% dei consumatori pone l'impegno sociale come variabile di scelta dei prodotti a parità di qualità e prezzo; l'82% dichiara di fidarsi di una marca che sia partner di ONG, l'84% è sensibile alle tematiche ambientali.

Sempre più in futuro le aziende saranno chiamate a fornire non solo prodotti di qualità superiore, ma anche un impegno strutturato sul tema della

Fondata nel 1958  
 Dal 1992 joint-venture paritetica fra Gruppo Angelini e Procter&Gamble  
 Marchi: Pampers, Lines, Tampax, Linidor, Dignity  
 Sede e stabilimento di produzione: Pescara  
 Dipendenti: 916  
 Prodotti realizzati in un anno: 4.563.900.882  
 Fatturato: 760 milioni di euro  
 Certificazioni: EMAS, ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001  
 Interviste condotte sui consumatori: 30.000 all'anno  
 Vincitrice nel 2009 di Great Place To Work® Italia

sostenibilità. Le imprese che sapranno cogliere le opportunità provenienti dalla sostenibilità guadagneranno un indiscusso vantaggio competitivo. Nel caso di Fater la sostenibilità tocca trasversalmente tutte le funzioni aziendali e influenza quindi il modo di essere azienda.

Iniziative di responsabilità sociale, impegno per migliorare l'ambiente e ottimizzare l'uso di risorse, supporto alla cultura dei comportamenti individuali, sostenibilità economica per generare nuova crescita: sono i 4 pilastri tematici su cui si fonda la strategia di sostenibilità Fater (Figura 1).

La sensibilità alle tematiche della sostenibilità non è nuova in Fater. Infatti negli ultimi 8 anni, ad esempio, Fater ha ridotto del 45,7% il consumo di metano, del 9,8% il consumo di energia elettrica. Il 99,9% dei rifiuti industriali sono avviati al riciclo. Gli scarti di prodotto contenenti plastica generano scarti di prodotto contenenti plastica nobile, nuova "materia prima seconda" per usi differenti, dagli arredi urbani agli stendibiancheria. Nell'ultimo anno lo stabilimento Fater, che è certificato Emas, ha ridotto le emissioni di CO2 di circa 7.000 tonnellate, l'equivalente di aver piantato 10.000 nuovi alberi.

FIGURA 3

### Il grado di consapevolezza dei responsabili

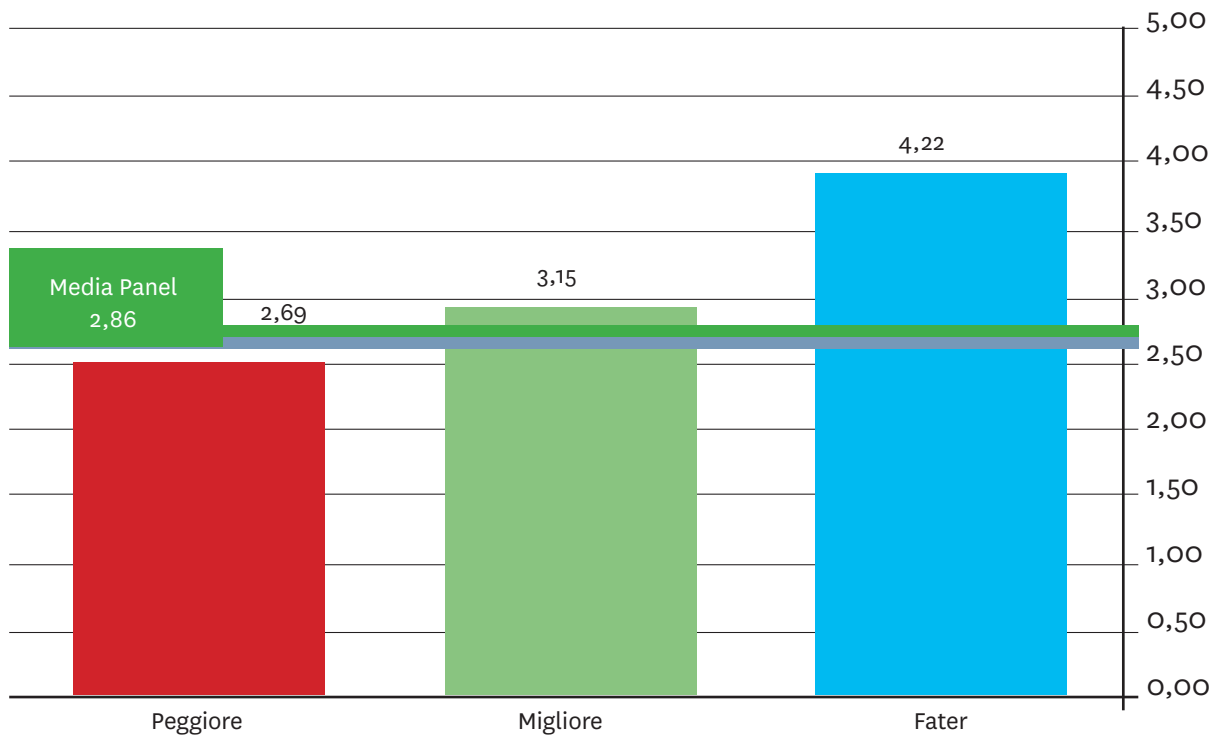
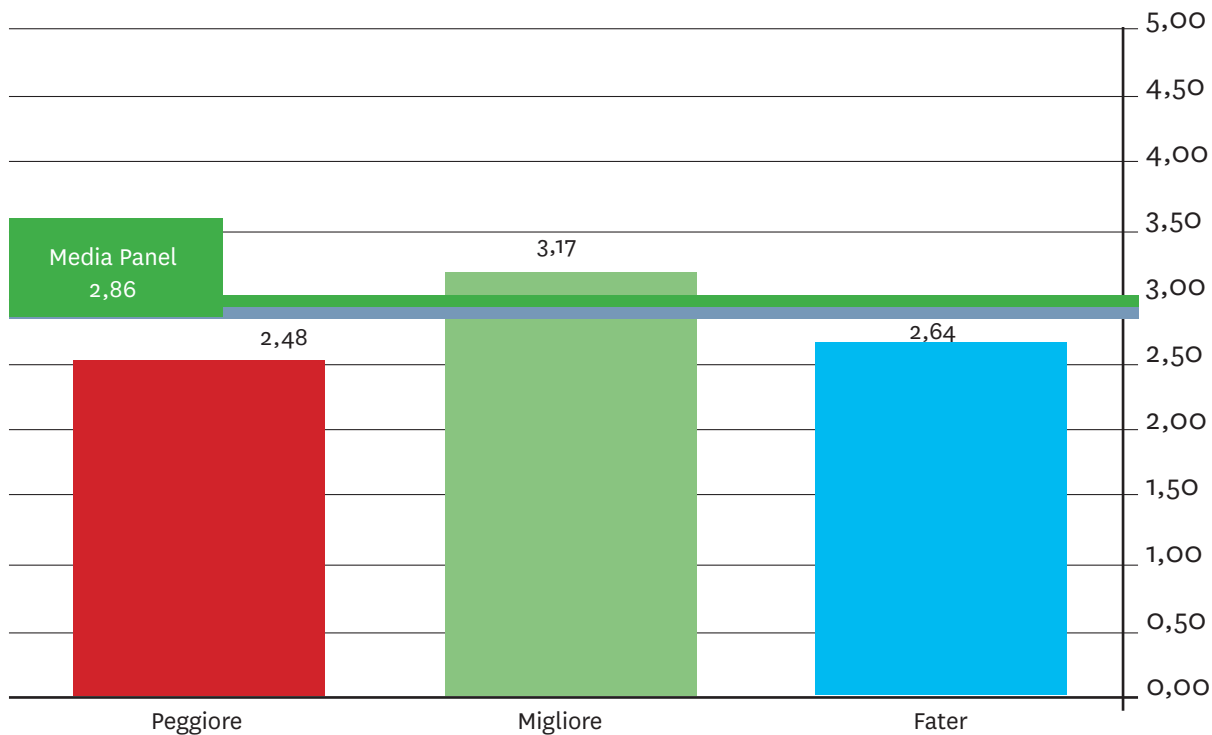


FIGURA 4

## I fornitori hanno incentivi economici se adottano i nostri standard di sostenibilità



### La metodologia rewords®

rewords® - “responsible workplace developing sustainability” - ricorda il termine inglese reward, cioè riconoscere, restituire, e può essere assimilato anche al verbo “riscrivere”. Rewords® infatti vuole riscrivere o capovolgere il paradigma della valutazione basata su dati dichiarati, sostituendoli con l’analisi delle percezioni reali degli stakeholder, soprattutto quelli interni dai quali nasce la spinta al cambiamento e alla effettiva realizzazione di pratiche di sostenibilità. rewords® analizza (figura 5):

1. Strategie e processi
2. Percezioni
3. Gap interni ed esterni
4. Comportamenti individuali

La valutazione delle **strategie** e dei **processi** consiste nel prendere in considerazione le pratiche di sostenibilità dell’azienda, come vengono implementate all’interno dell’organizzazione e come vengono inserite nei processi interni e nei processi di business.

Le **percezioni** riguardano tutti gli stakeholder dell’organizzazione siano essi interni o esterni ad essa. Grande rilevanza viene attribuita al clima aziendale attraverso l’integrazione del Modello© di Great Place to Work® all’interno del framework di analisi. Sia gli stakeholder interni che esterni vengono sottoposti a valutazione in merito a sezioni più

strettamente legate alla sostenibilità e esaminando, tra gli altri: il ruolo dell’azienda nella società, le interrelazioni tra l’organizzazione e gli stakeholder, il benchmarking della capacità dell’organizzazione di soddisfare le istanze dei propri interlocutori.

Altro elemento fortemente caratterizzante è l’**analisi dei gap** tra le percezioni interne all’organizzazione ed esterne ad essa. Attraverso alcune domande chiave, infatti, si verifica l’aderenza delle idee dell’organizzazione alle richieste dei propri interlocutori, identificando potenziali criticità comunicative, di relazione o inerenti il concetto stesso di sostenibilità.

Infine l’analisi forse più innovativa riguarda i **profili personali**. La valutazione psicologica, attraverso interviste dirette al top management, verifica la disponibilità al cambiamento e all’integrazione di principi di sostenibilità ed eticità nel lavoro di tutti i giorni.

Per rendere trasparente l’analisi, e a tutela dell’organizzazione che si sottopone a rewords®, il modello prevede una *fairness opinion ex-ante ed ex-post* da parte di due ONG indipendenti che esprimono il loro giudizio gratuito sulla validità dell’analisi, del metodo, e dei risultati ottenuti.

[www.rewords.eu](http://www.rewords.eu)



L'azienda si è dotata di un sistema strutturato di *scorecarding* con l'obiettivo di misurare la sostenibilità dei processi aziendali nell'ottica del miglioramento continuo delle prestazioni. Sul fronte dei processi logistici, Fater ha apportato miglioramenti alle modalità di carico dei prodotti, ha adottato trasporti via mare per alcune destinazioni conseguendo così una riduzione del 20% dei camion circolanti.

Dal punto di vista culturale e della mobilità sostenibile Fater ha sostenuto una campagna di agevolazioni per i propri dipendenti per l'acquisto di biciclette a pedalata assistita e si è dotata di mezzi elettrici oltre a finanziare la costruzione a Pescara di un sistema di piste ciclabili.

## Una nuova misura

Ridefinito il modello di business, si è reso necessario trovare un sistema che potesse misurarne i risultati in termini più estesi e onnicomprensivi, e si è reso opportuno individuare un modello che potesse adattarsi al modo con cui Fater intende la sua missione, un metodo che ereditasse il principio di un'azienda che si pone continuamente domande per rispondere in maniera sempre più attenta ai propri stakeholder. Questa esigenza, frutto della trasversalità dell'accezione di sostenibilità applicata in Fater, ha fatto sì che l'azienda si rendesse disponibile come "laboratorio" a validare un nuovo sistema di misurazione denominato "rewords".

Sebbene esistano in letteratura, e anche nella pratica di management, numerosi strumenti di misurazione degli intangibili e delle pratiche di sostenibilità - dagli strumenti di rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità ai modelli di classificazione o rating per gli investitori che adottano misure di sostenibilità aziendale - Fater ha ritenuto opportuno superare la semplice lettura finanziario/contabile dell'impegno nella sostenibilità per analizzare, anche attraverso l'intervento di stakeholder esterni, la complessità dell'intero nuovo modello di business. Rewords valuta, infatti, l'azienda nella sua interezza, dai processi aziendali alle percezioni dei dipendenti, dal coinvolgimento del management ai progetti realmente avviati, dai disallineamenti percettivi dei propri interlocutori ai comportamenti individuali del management anche sotto il punto di vista psicologico.

L'azienda si sottopone, quindi, alla verifica degli specialisti di Rewords fornendo la documentazione di analisi, invitando i 180 dirigenti e qua-

dri a rispondere al questionario (*response rate* del 100%), coinvolgendo un campione di 380 dipendenti nella risposta alle domande di clima aziendale, selezionando insieme agli analisti gli stakeholder da intervistare e dando la disponibilità dei sette top manager a interviste psicologiche. L'analisi, conclusa nel luglio 2010, restituisce una valutazione di Fater che conferma la capacità di innovare dell'organizzazione, l'attenzione all'eccellenza, l'ambiente di lavoro particolarmente favorevole e gli elevati standard ambientali perseguiti in questi anni.

Emerge infatti il modello di business basato su principi e valori che spingono Fater a far divenire la sostenibilità un fulcro della propria strategia presente e futura. Fater identifica nella sostenibilità uno dei vantaggi strategici e competitivi che derivano dalla consapevolezza di poter innovare e imparare (figura 2) e di far leva sull'impegno del management e sul grado di consapevolezza dei responsabili (figura 3). Un elemento ulteriore, che merita una menzione particolare, riguarda i collaboratori: la comprensione, la condivisione e l'accettazione dei dipendenti in relazione a questo approccio strategico emerge anche dalla soddisfazione per il clima che si respira all'interno dell'azienda.

L'analisi ha anche proposto al management alcune aree di miglioramento come l'adozione di criteri di sostenibilità per la valutazione dei fornitori (figura 4) in modo da rendere più consistente, lungo tutta la filiera produttiva e logistica, la politica di sostenibilità. Si è inoltre evidenziata la possibilità di promuovere, anche attraverso i prodotti, l'impegno dell'azienda in materia di sostenibilità in modo da mettere i consumatori nella possibilità di effettuare scelte consapevoli. Infine emergono alcune istanze da parte degli stakeholder, come ad esempio la disponibilità dei dipendenti a partecipare a progetti di approvvigionamento energetico sostenibile o la richiesta degli stakeholder esterni di investire in progetti specifici per bambini, donne e anziani.

Questi feedback forniscono al management la possibilità di selezionare e implementare quelle attività necessarie a migliorare continuamente l'adeguatezza della propria scelta strategica. Il modello quindi riesce a soddisfare quei criteri di esaustività, benchmarking e misurazione periodica indispensabili a Fater per misurare il nuovo modello di business e verificarne l'adeguatezza e la corrispondenza alle esigenze del mercato, dei consumatori e dei propri interlocutori in genere. ▽

### FIGURA 5 Il modello rewords®

#### Sostenibilità

- Ruolo della società
- Motivazione
- Interrelazioni con gli stakeholder
- Pratiche e processi di Sostenibilità
- Barriere al miglioramento
- Benchmarking

#### Great Place to Work

- Credibilità
- Rispetto
- Equità
- Orgoglio
- Cameratismo

#### Attitudine psicologica

- Dilemmi morali
- Valori
- Emozioni

#### Audit

- Culture Audit
- Sustainability Audit

### **LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA**

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).