

12 RESPONSIBLE
CONSUMPTION
AND PRODUCTION



M&S

EST. 1884

**Because there
is no Plan B**

MARKS & SPENCER

RISVEGLIARE IL NOSTRO BISOGNO INTERIORE DI SOSTENIBILITA'

Come evidenziato dall'SDG Compass, prendere il portafoglio attuale di merci e servizi così com'è e cercare di produrlo sostenibilmente non basta.

Questo seppur lodevole sforzo, infatti, non riuscirebbe a soddisfare gli obiettivi globali sulle emissioni, si scontrerebbe con la limitatezza delle risorse naturali e, soprattutto, non potrebbe far fronte alla crescente domanda dei beni più elementari, fra cui cibo, acqua, condizioni igieniche ed energia.

E' indispensabile un cambiamento radicale dei modelli di consumo, in particolare nelle economie industrializzate, dove per i consumatori i margini di riduzione della propria impronta ecologica sono più ampi. Per ispirare i clienti ad adottare stili di vita più sostenibili, le realtà aziendali possono giocare un ruolo da protagonisti.

La risposta di Marks & Spencer a queste sfide, delineata nel Plan A Sustainability Programme, punta a integrare la sostenibilità in ogni aspetto del ciclo di produzione, consumo e smaltimento. A parlarne è Mike Barry, Director of Sustainable Business ('Plan A') di Marks & Spencer.

Le valutazioni

"In futuro, dovremo trovare un modo diverso per soddisfare le esigenze dei consumatori", esordisce Barry. "Qualcosa che vada oltre la riduzione del 2% l'anno dei consumi energetici: occorre un cambio di passo per ridurre il nostro impatto. Più che modelli economici diversi, ne servono di completamente nuovi, che siano sostenibili davvero".

Barry ammette che raggiungere i target dei 12 Obiettivi di sviluppo sostenibile, sarà impegnativo, perché, dice, "Sono assolutamente convinto che in questo momento stiamo andando nella direzione sbagliata, che si tratti di cambiamento climatico o di plastica negli oceani, o della destabilizzazione sociale osservabile ovunque nel mondo". Tuttavia, si definisce un cauto ottimista.

Il suo ottimismo nasce dai progressi compiuti nell'ultimo ventennio in tema di riduzione della povertà e di diffusione delle rinnovabili e dai successi ottenuti "quando è tutto il pianeta a decidere di risolvere un problema", come nel caso della messa al bando dei CFC per contrastare il buco dell'ozono negli anni '90.

Barry vede come particolarmente positive le nuove collaborazioni volte a creare soluzioni scalabili. "Per la prima volta abbiamo di fronte soluzioni per trasformarci in una società più sostenibile. Occorre è diffonderle su vasta scala, e in fretta".



MIKE BARRY
Direttore del "Plan A", Marks & Spencer

Marks & Spencer (M&S) è un'azienda multicanale globale attiva nella distribuzione al dettaglio di prodotti alimentari, abbigliamento e arredi, quasi esclusivamente a marchio proprio, di cui vende 3 miliardi di pezzi ogni anno a 35 milioni di consumatori in 1.200 punti vendita. Il Plan A è un modo per fare la propria parte nella salvaguardia del pianeta, attraverso approvvigionamenti responsabili, la riduzione degli sprechi e l'aiuto alle comunità. L'azienda conta 83.000 dipendenti e decine di migliaia di stabilimenti e aziende agricole che contribuiscono alla produzione e alla logistica dei suoi articoli di largo consumo. Nel 2015 Marks & Spencer ha registrato ricavi per 10,3 miliardi di sterline.

«Il segreto della diffusione su vasta scala è lavorare in partnership collaborative.»

Nelle valutazioni di DNV GL sull'Astronave Terra, la categoria 'Resto del mondo' (ROW) è di un bel verde brillante, ad indicare l'alta probabilità di raggiungere l'obiettivo 12. Purtroppo, però, per la deprimente ragione che nei paesi meno sviluppati l'impronta ecologica è, per definizione, inferiore.

"Vi è il forte rischio che, rivolgendoci al resto del mondo, diciamo: siamo a questo punto perché abbiamo inquinato il pianeta e adesso a voi non avrete l'opportunità di svilupparvi. Non dobbiamo creare barriere alla diffusione delle soluzioni nel mondo", dichiara Barry e aggiunge che molti paesi in via di sviluppo semplicemente non dispongono ancora di un'industria che favorisca un cambiamento secondo le modalità giuste, citando l'esempio dei sistemi di refrigerazione a basse emissioni, già ampiamente adottati in Europa, grazie alle normative, alla tecnologia e alla formazione, ma ancora in forte ritardo in America Latina, India e Cina.

Cita poi Tesla come esempio più rappresentativo di azienda che sfrutta la propria capacità innovativa per studiare soluzioni appropriate che "... risvegliano efficacemente esigenze di consumo sostenibile in clienti che ne erano ignari. Questo sì che è un successo".

Le soluzioni di Marks & Spencer

"Come marchio della grande distribuzione organizzata, finiamo sempre per intercettare tutte le problematiche socio-ambientali planetarie in qualche punto della nostra catena del valore per via dell'amplissima gamma di prodotti che commercializziamo", spiega Barry. "La buona notizia è che stanno emergendo sempre più esempi di approcci innovativi al consumo sostenibile".

Nel 2007 Marks & Spencer ha lanciato il 'Plan A', il piano A per la sostenibilità, "perché non esiste un piano B per l'unico pianeta che abbiamo". Ancor più che una risposta alla scarsità di risorse e alla pressione crescente affinché le imprese si rendano socialmente utili, l'elemento decisivo è stato intravedere la rivoluzione tecnologica all'orizzonte.

Il Plan A ha introdotto 100 impegni sociali e ambientali, che l'azienda ha "perseguito senza ripensamenti" negli ultimi dieci anni. Marks & Spencer vuole che i suoi prodotti siano il tramite dello storytelling ambientale. "Di qui al 2020 ognuno dei 3 miliardi di articoli in vendita avrà almeno una storia di sostenibilità da raccontare: pesce MSC, legname FSC, prodotti realizzati in qualche eco-fabbrica". A mano a mano che produttori e fornitori a marchio M&S risaliranno la scala della sostenibilità (cfr. caso di studio), le storie legate a ogni prodotto si moltiplicheranno. "Quando ogni prodotto racconterà una storia, poi due, poi tre, saremo davvero sulla strada giusta verso prodotti realmente sostenibili. Non si tratta di creare un'offerta 'eco' di nicchia, o una gamma 'bio' del commercio equo e solidale, nascosta in un angolo del punto vendita, mentre tutto il resto è insostenibile, bensì di migliorare ogni prodotto e ogni servizio dei magazzini M&S".

Il rapporto sul Plan A di Marks & Spencer viene validato in modo indipendente da DNV GL. Barry stima che l'azienda sia attualmente sostenibile al 25%, mentre il 75% restante si allineerà mediante il ricorso a nuovi modelli d'impresa. "Anche se l'impatto dei nostri generi alimentari e dei nostri capi di abbigliamento è molto più contenuto rispetto a 10 anni fa, non basta ancora.

Il volume di merci immesso è troppo elevato perché gli efficientamenti incrementali sulle emissioni possano considerarsi sufficienti. Quindi, stiamo sperimentando nuovi business model. Ad esempio, ritiriamo 3 milioni di indumenti l'anno da clienti che li dismettono; li doniamo in modo responsabile oppure li rivendiamo per raccogliere fondi per contrastare la povertà nel mondo".

Per Mike Barry, sono cinque le grandi priorità future:

- continuare a ridurre l'impronta dell'azienda agendo su tutto ciò che vende,
- strutturare nuovi modelli economici sostenibili,
- rendere partecipi clienti, colleghi e dipendenti delle ragioni e delle modalità alla base di un'economia sostenibile,
- integrare sempre più sostenibilità nelle attività dell'azienda
- e, infine, ma forse con un impatto più significativo, fare in modo che le soluzioni siano scalabili sulla totalità del mercato.

"Il segreto della diffusione su vasta scala", confida "è lavorare all'interno di partnership collaborative".

I contributi del mondo imprenditoriale

La collaborazione è vitale per lo sviluppo di nuovi modelli economici e per la loro applicazione nell'ordine di grandezza necessario a fare la differenza in modo percepibile e a raggiungere gli obiettivi SDG 12.

Il principale motore di partenariati e collaborazioni di Marks & Spencer e di altri operatori della GDO è il Consumer Goods Forum (CGF), che riunisce aziende del calibro di Coca Cola, Pepsi, Walmart, Tesco, Nestlé e Unilever.

"Nonostante siamo grandi concorrenti, lavoriamo insieme per affrontare questioni come la refrigerazione a basse emissioni di CO2, gli sprechi alimentari, le filiere rispettose dei diritti umani, la deforestazione", aggiunge Barry. "Ci siamo accorti che nessuno di noi è in grado di risolverle da solo. Lavorando insieme possiamo diffondere le soluzioni su larga scala più velocemente e con più forza".

Il CGF ha messo a punto una serie di risoluzioni per affrontare le problematiche socio-ambientali, ad esempio, a livello di filiera, fermando la deforestazione entro il 2020, eradicando il lavoro forzato e dimezzando gli sprechi alimentari entro il 2025 e introducendo test per i sistemi di refrigerazione a basse emissioni.

Gli interventi possono essere di stimolo alle politiche, ma, a loro volta, anche le politiche vanno poste in atto. "Talvolta, su scala mondiale siamo bravissimi a trovare soluzioni come la COP21. Siamo invece meno bravi a livello di società globale ad articolare l'infrastruttura tecnica necessaria per tradurre la parola scritta in realtà".

Barry sottolinea come non si tratti più di una questione di capacità intellettuali o di politica. "Abbiamo già ideato le soluzioni e disponiamo del quadro politico con gli Obiettivi Globali: quel che occorre ora è un cambiamento sul campo. Non bastano poche grandi aziende come Unilever e M&S, ma devono essere decine di migliaia le aziende che adotteranno questi modelli. Questo è ciò che conta".



La scala della sostenibilità M&S: scorecard e quadri di riferimento del Plan A

La supply chain di Marks & Spencer è vasta e complessa, con 600 stabilimenti solo nella filiera alimentare. "Oltre il 90% dell'impatto di M&S esula dalle nostre attività dirette, ma rientra nella nostra supply chain", continua Mike Barry. "I Plan A Supplier Frameworks sono stati redatti con l'intento di obbligarci a lavorare con i fornitori per ridurre il loro impatto".

Nel 2010 l'azienda ha introdotto il Framework come impegno fondamentale nell'ambito del Plan A, per premiare i fornitori e incentivarli a migliorare la sostenibilità in base a criteri di misura ben precisi relativi a energia, rifiuti e consumi idrici.

Lo scopo è integrare la sostenibilità (etica, economica e ambientale) nelle filiere alimentari: ben il 93 % dei volumi di generi alimentari è coperto dal programma.

I fornitori conquistano i livelli Bronze, Silver e Gold completando i relativi quadri di riferimento e lavorando sui tre pilastri (Risorse Umane, Ambiente e Lean Manufacturing), per i quali ricevono un punteggio complessivo. L'obiettivo è far sì che, entro il 2020, il 100% della produzione provenga da stabilimenti di livello Silver e si promuova il passaggio degli stabilimenti leader al livello Gold.

Marks & Spencer ha creato il programma in collaborazione con i propri fornitori e un gruppo di stakeholder esterni di primo piano per assicurarsi che la filiera riuscisse nel cambiamento trasformativo e ponesse la sostenibilità al cuore del proprio modus operandi.

Se i siti conseguono il livello Silver, viene loro attribuita la qualifica Plan A; da parte loro, gli acquirenti M&S hanno target numerici per i prodotti con qualifica Plan A e hanno quindi un incentivo a far progredire i propri fornitori almeno al livello Silver. "L'anno scorso il 48 % dei prodotti alimentari ci è arrivato da fornitori Silver", precisa Mike Barry.

Se, da un canto, la maggior parte dei fornitori risulta in generale ben posizionata su uno degli elementi del programma, dall'altro Marks & Spencer ammette che è più complicato dimostrare leadership su tutti i pilastri, sebbene lo scopo ultimo per i fornitori resti eccellere in tutti e tre.

"Il programma permette ai fornitori di prioritizzare quel che è importante per loro e lavorare nel tempo per integrare i cambiamenti e l'eccellenza", spiega Hazel Culley, Sustainability Manager dell'azienda. "Sono oltre 300 i siti dei fornitori coinvolti, ossia il 93% del volume degli alimentari e 58 siti che si autovalutano a livello Silver. Ora sappiamo molto di più dei nostri fornitori e possiamo seguire i loro progressi da vicino".