

VINCERE NEI MERCATI GREEN

**Alan Iny**

Global Lead for Creativity & Scenarios at BCG

La sostenibilità sta diventando un tema sempre più critico ed è importante comprenderlo e sforzarsi di trovare "New Boxes" quando si parla di clima, se vogliamo davvero cambiare le nostre prospettive per poi creare un impatto concreto.

Come possiamo farlo? Concentriamoci sull'uso della tecnologia per agire in modo diverso. Per realizzare le ambizioni stabilite nell'accordo di Parigi al fine di ridurre sostanzialmente le emissioni globali di gas serra e limitare l'aumento della temperatura globale, sarà necessario un massiccio cambiamento tecnologico in tutti i settori economici. Soluzioni non fossili esistono già, ma per molti materiali, prodotti e processi green i costi sono più elevati rispetto ai loro corrispettivi tradizionali. Questa cost challenge non è insormontabile, e gli early movers ci stanno già mostrando cosa potrebbe essere necessario per vincere nei green markets in rapida crescita.

In primo luogo, esiste un mercato ancora tutto da esplorare per le soluzioni green. Un'indagine sui consumatori condotta da BCG nel giugno 2022 ha rilevato che, mentre meno del 10% dei consumatori acquista attualmente prodotti sostenibili solo per "salvare il pianeta", il numero di consumatori di una determinata categoria che opterebbe per scelte sostenibili aumenta di circa 2-4 volte quando la sostenibilità è collegata ad altri vantaggi quali salute, sicurezza e qualità. E

questi numeri aumentano ulteriormente quando si affrontano temi sensibili come la convenienza, l'informazione e il costo. Le aziende innovative che riescono a trovare il modo di offrire ulteriori vantaggi e ridurre le barriere per il consumatore possono accedere a un importante mercato non ancora pienamente sfruttato.

In secondo luogo, l'impegno verso la decarbonizzazione darà ulteriore impulso ai mercati green. A novembre 2022, circa 2.000 aziende avevano fissato obiettivi di riduzione delle emissioni certificati e altre 2.100 si erano impegnate a farlo: un aumento significativo in molti settori. Man mano che le aziende tradurranno questi impegni in azioni, cominceranno ad emergere i mercati green premium. Gli operatori di diversi settori hanno iniziato a introdurre sul mercato materiali e servizi a basse emissioni, ottenendo per questo un vantaggio sul pricing. In terzo luogo, è probabile che la scarsa disponibilità delle materie prime sia un problema per alcuni fattori di successo green. Esiste un notevole divario tra l'impegno degli operatori a valle a decarbonizzare le loro catene del valore a monte e l'impegno degli operatori a monte a fornire i materiali a basse emissioni necessari per raggiungere questi obiettivi. Questa divergenza nel livello di impegno crea un grave rischio di scarsità per alcuni green materials.

Anche se le azioni a livello globale per contenere il cambiamento climatico stanno aumentando, molte aziende non sono preparate. Sottovalutano l'entità del cambiamento che le attende e agiscono in modo troppo conservativo, rischiando di ritrovarsi con asset e modelli di business obsoleti.

Le aziende più innovative in molti settori stanno iniziando a dimostrare che la transizione verso il net-zero è un'opportunità di business che può portare un vantaggio competitivo rilevante: questo è particolarmente importante per le aziende di trasformazione di materiali come il legno. Questi leader non si limitano a creare più valore; in molti casi, stanno cambiando le regole del gioco nei loro settori, indicando la strada per un futuro redditizio e sostenibile.

In conclusione, possiamo sottolineare tre fatti relativi agli early mover sul cambiamento climatico, che cambiando i loro modelli mentali iniziano a cambiare anche i loro modelli di business:

- Acquisiscono un vantaggio competitivo. I leader climatici possono attrarre e trattenere migliori talenti, realizzare una crescita più elevata, risparmiare sui costi, evitare rischio di carattere normativo, accedere capitale con costi inferiori e ottenere maggiori rendimenti per gli azionisti.
- Possono ottenere riduzioni considerevoli delle emissioni a basso costo. Diventando più efficienti dal punto di vista energetico e passando a fonti rinnovabili a basso costo, ad esempio, i leader possono realizzare risparmi significativi, che possono poi utilizzare per finanziare le leve di decarbonizzazione più costose. Quasi tutte le aziende sono in grado di realizzare almeno un terzo delle riduzioni di emissioni necessarie a costo zero per la loro attività.
- Alzano il livello nel loro settore. La sostenibilità è ora un fattore competitivo. Come minimo, le aziende non vogliono essere viste come ritardatarie: se un'azienda si muove, le altre sentono la pressione di seguirla. Di conseguenza, gli obiettivi si spostano rapidamente. Una singola azienda che ha il coraggio di fissare obiettivi ambiziosi può far muovere l'intero settore.