

Comitato scientifico

Roberto Cafferata

Corrado Cerruti

Sergio Cherubini

Antonio Chirico

Alessandro Gaetano

Claudia Maria Golinelli

Marco Meneguzzo

Paola Anna Paniccia

Cosetta Pepe

Francesco Ranalli

Salvatore Sarcone

MARIO RISSO

LE STRATEGIE AMBIENTALI
DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE
ORGANIZZATA



CASA EDITRICE DOTT. ANTONIO MILANI

2013

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

Copyright 2013 Wolters Kluwer Italia S.r.l.

ISBN 978-88-13-34547-1

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5 della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale – cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale – e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali. Informazioni: www.clearedi.org.

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

Stampato in Italia - Printed in Italy

Stampato da ERMES Servizi Editoriali Integrati S.r.l., Ariccia (RM)

ALL

INDICE-SOMMARIO

INTRODUZIONE	XI
--------------------	----

CAPITOLO PRIMO

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E VANTAGGIO COMPETTITIVO NELLE IMPRESE COMMERCIALI

1. Il concetto di sostenibilità ambientale nell'impresa: cenn.....»	3
2. La sostenibilità nelle imprese commerciali: motivazioni e limiti.....»	9
3. Sostenibilità e vantaggio competitivo nelle imprese commerciali	16
3.1. La gestione sostenibile della supply chain.....»	17
3.2. Differenziazione del prodotto e innovazione: il "green marketing".....»	19
3.3. Il perseguimento dell'eco-efficienza	21
3.4. Il ruolo critico della struttura organizzativa nelle iniziative sostenibili	22

CAPITOLO SECONDO

LA SENSIBILITÀ AMBIENTALE
DEI CONSUMATORI

1. Il consumatore etico e il green marketing» 27
2. Motivazioni e barriere al consumo sostenibile» 29
3. Il “consumo verde” nel settore alimentare: alcune evidenze» 37
4. Consumatore alimentare e comportamento di acquisto: un’indagine esemplificativa» 41
5. Implicazioni per i grandi distributori italiani.....» 47

CAPITOLO TERZO

LE STRATEGIE D’IMPRESA
E GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI
PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

1. I percorsi strategici dei distributori sostenibili.....» 55
2. I campi di applicazione delle strategie ambientali» 58
3. Le fasi strategiche» 60
4. Lo sviluppo organizzativo per l’implementazione della sostenibilità» 66
 - 4.1. La leadership e l’impegno del top amangement.....» 68
 - 4.2. La comunicazione aziendale» 71
 - 4.3. Istruzione e formazione dei dipendenti» 76
 - 4.4. La gestione della conoscenza.....» 78
 - 4.5. Le iniziative interne» 80

CAPITOLO QUARTO

GLI STRUMENTI DELLA SOSTENIBILITÀ:
LA DIFFERENZIAZIONE DEGLI ASSORTIMENTI

1.	Assortimento e sostenibilità: il “green procurement”	» 87
1.1.	La politica di prodotto nelle imprese commerciali	» 87
2.	La differenziazione dell’assortimento sostenibile.....	» 94
2.1.	I format legati alla sostenibilità.....	» 95
2.2.	I prodotti “verdi” nell’assortimento dei distributori	» 96
2.3.	Le marche commerciali eco-compatibili	» 106
2.4.	L’assortimento verde del Gruppo Carrefour.....	» 109
3.	La selezione dei fornitori eco-sostenibili.....	» 112
4.	Il ruolo delle certificazioni sostenibili	» 115
5.	Il green packaging	» 124

CAPITOLO QUINTO

GLI STRUMENTI DELLA SOSTENIBILITÀ:
IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

1.	Obiettivi e modalità di realizzazione degli investimenti eco-efficienti.....	» 131
2.	Iniziative di bioedilizia e eco-design nei punti vendita.....	» 132
2.1.	Le aree di intervento per la sostenibilità delle strutture.....	» 136
2.2.	Esempi di applicazione del <i>green building</i> e dell’ <i>internal store design</i>	» 139
3.	Una gestione eco-attenta della logistica e dei trasporti.....	» 146
3.1.	L’ottimizzazione dei magazzini	» 148
3.2.	La gestione dei trasporti	» 149
3.3.	L’approccio collaborativo alla filiera sostenibile	» 151
4.	La gestione dei rifiuti nei processi distributivi	» 161
4.1.	Limitare l’impatto ambientale dei rifiuti.....	» 162
4.2.	Promuovere iniziative per la riduzione degli sprechi e l’innovazione sociale	» 167
	CONCLUSIONI.....	» 173

BIBLIOGRAFIA.....»	129
INDICE DELLE TABELLE	» 203
INDICE DELLE FIGURE.....»	204
INDICE DELLE SCHEDE.....»	205

INTRODUZIONE

L'accelerazione dei processi di industrializzazione a livello globale, favorita dal rapido sviluppo dell'innovazione tecnologica e dall'apertura dei mercati internazionali, ha reso quanto mai necessaria e urgente una riflessione sull'inquinamento ambientale e la ridefinizione del rapporto uomo-natura. Negli ultimi decenni è emerso con progressiva forza il concetto di sviluppo sostenibile. Uno sviluppo capace di determinare un equilibrio tra l'agire umano e il rispetto della natura; che consenta alle generazioni attuali di soddisfare le proprie esigenze – economiche, ambientali e sociali – senza compromettere quelle delle generazioni future.

L'ampia diffusione e risonanza delle informazioni sullo sviluppo sostenibile ha indotto una crescente consapevolezza dei consumatori, influenzandone i comportamenti di acquisto e di consumo. I consumatori odierni ricercano con sempre maggiore frequenza, prodotti e imprese che oltre a soddisfare i bisogni tangibili e funzionali siano in grado di rispondere a istanze valoriali di carattere ambientale e sociale.

Tale tendenza ha portato l'impresa ad agire come soggetto non solo economico, ma anche conscio del suo ruolo sociale. Soggetto chiamato a rispondere sia della qualità dei prodotti e servizi offerti, sia dell'impatto che questi possono avere sull'ecosistema. Nell'ultimo decennio, molte imprese hanno testimoniato il proprio impegno attraverso report di sostenibilità, ma le più lungimiranti e innovative hanno adottato nuovi modelli di management ispirati alla sostenibilità, e hanno riformulato il loro orientamento strategico e il loro ruolo nell'intera supply chain.

In questo processo sono coinvolte anche le imprese commerciali, che forti del rapporto privilegiato con il consumatore, stanno rivedendo l'impostazione strategica che guida il loro tradizionale ruolo di selezione, acquisizione e distribuzione dei beni. Un rinnovamento capace di assicurare solidi vantaggi competitivi proprio a partire dalla capacità di rispondere alle crescenti istanze di sostenibilità dell'agire economico provenienti dai loro clienti e della società nel suo complesso.

Obiettivo del lavoro è appunto quella di fornire un'analisi delle strategie ambientali dei grandi distributori, sottolineando le opportunità che derivano dall'apertura verso la sostenibilità ed evidenziando i mutamenti gestionali, organizzativi e tecnologici che essa richiede. L'analisi è centrata prevalentemente sui gruppi commerciali di dimensione internazionale del comparto grocery, perché sono i soggetti che più di altri si stanno impegnando nella implementazione di strategie, strutture e strumenti legati alla sostenibilità ambientale, favorendone la diffusione sia a monte sia a valle delle filiere in cui operano.

La letteratura su tali aspetti non è ancora adeguata a interpretare e rappresentare la varietà dei comportamenti, e le logiche sottostanti. Vi è l'esigenza di analizzare e identificare quali sono i percorsi che le imprese commerciali tendono a seguire nel loro emergente orientamento ambientale. Nel testo sono presenti molteplici riferimenti a casi aziendali, corredati di dati, figure e schede informative, proprio per darne ampia testimonianza e cercare di sistematizzare gli interventi, gli strumenti e le iniziative che i distributori stanno concretamente realizzando e facilitare la comprensione di questi cambiamenti.

Nel primo capitolo viene richiamato brevemente il concetto di sostenibilità e vengono analizzati gli effetti della sua introduzione nell'evoluzione del rapporto impresa-ambiente, con particolare riferimento alla natura e al ruolo delle imprese commerciali nelle filiere prodotte, determinante per lo sviluppo delle catene di fornitura e dei comportamenti di acquisto dei consumatori. Sono anche analizzate le opportunità e i limiti che la nuova impostazione comporta nel momento in cui ridefinisce una serie di aspetti dalla gestione delle filiere, allo sviluppo del green marketing, all'adeguamento organizzativo interno ed esterno.

Il secondo capitolo offre un'analisi del comportamento dei consumatori rispetto la tematica ambientale, sottolineandone le caratteristi-

che più significative, gli elementi propulsivi e le barriere che ne ostacolano una maggiore diffusione. Emergono diverse tipologie di consumatori “verdi” che orientano le proprie scelte anche in relazione alla natura del prodotto e del servizio da acquistare. L’analisi si concentra, quindi, sui comportamenti di acquisto e consumo nel settore alimentare statunitense ed europeo con una maggiore focalizzazione sulla realtà italiana. A fronte dei comportamenti sostenibili dei consumatori viene indagata la percezione del fenomeno della sostenibilità da parte dei grandi distributori e sono identificate le principali implicazioni in tema di green marketing per le imprese commerciali.

Il terzo capitolo tratta delle scelte strategiche, i campi d’applicazione e le implicazioni organizzative che l’orientamento ambientale produce sull’intera attività dei distributori. La realizzazione di queste strategie richiede lo sviluppo di determinate fasi di implementazione e un investimento strutturale e procedurale che coinvolga l’intera organizzazione, a partire dall’impegno del top management fino alla promozione di una cultura della sostenibilità presso i dipendenti.

Il capitolo quarto si concentra sulle modalità di differenziazione adottate dalle grandi imprese commerciali. L’analisi è orientata in particolare alla rilevanza del green procurement e delle politiche di prodotto. Vengono indagate le principali modalità per rendere sostenibili i format commerciali e l’assortimento, con particolare riferimento ai prodotti a marchio commerciale che rivestono un ruolo sempre più importante nell’attività dei retailer. La scelta di abbinare i prodotti ecosostenibili e le politiche di marchio proprio sembra essere oggi la frontiera di quello che l’impresa commerciale può esprimere in termini di arricchimento dell’offerta. Questo richiede, nuovi processi di selezione dei fornitori e l’adozione di certificazioni ambientali per prodotti e imprese. Anche il green packaging diventa elemento determinante per la caratterizzazione ecosostenibile dei prodotti.

L’ultimo capitolo è dedicato ad analizzare le migliori performance aziendali derivanti dagli investimenti in eco-efficienza, le cui espressioni avanzate sono, da una parte, la politica di bio-edilizia e l’eco-design interno dei punti vendita, dall’altra, la gestione della logistica e dei trasporti, entrambe consentono di ottenere una importante riduzione dei costi di funzionamento delle strutture e delle attività distributive dell’impresa. Gli investimenti, in tali ambiti, sono ulteriormente valoriz-

zati dalle iniziative di gestione dei rifiuti che caratterizzano con crescente intensità l'attività delle grandi imprese commerciali. In particolare, vengono analizzate le politiche per limitare la produzione di rifiuti e indagate le possibilità di ridurre gli sprechi alimentari.

L'analisi proposta evidenzia che la sostenibilità sta progressivamente entrando nel core business dei distributori commerciali e che le iniziative ambientali e sociali realizzate, oltre ad essere lodevoli progetti, iniziano a integrare le tradizionali strategie d'impresa – incidendo sempre più sugli elementi centrali dell'offerta quali il prezzo e la qualità dei beni e servizi proposti – e a divenire nuove opportunità di sviluppo competitivo.

Mario Riso
*Università degli Studi
Niccolò Cusano – Telematica Roma*

CAPITOLO PRIMO

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E VANTAGGIO COMPETTITIVO NELLE IMPRESE COMMERCIALI

1. Il concetto di sostenibilità ambientale nell'impresa: cenni
2. La sostenibilità nelle imprese commerciali: motivazioni e limiti
3. Sostenibilità e vantaggio competitivo nelle imprese commerciali
 - 3.1. La gestione sostenibile della supply chain
 - 3.2. Differenziazione del prodotto e innovazione: il "green marketing"
 - 3.3. Il perseguimento dell'eco-efficienza
 - 3.4. Il ruolo critico della struttura organizzativa nelle iniziative sostenibili

1. Il concetto di sostenibilità ambientale nell'impresa: cenni

L'attenzione all'ambiente sta progressivamente entrando nel nostro vivere quotidiano. Negli ultimi anni la globalizzazione dei mercati unita a una serie di fattori, tra i quali la crescente disponibilità di informazioni, la conseguente maggiore sensibilità dei consumatori, le pressioni dei governi e l'attenzione dei media hanno portato molti operatori economici a interessarsi sempre più all'impatto economico, sociale ed ambientale delle proprie attività. L'assunzione concreta di responsabilità verso l'ambiente è divenuto un tema di grande importanza per tutti (cittadini, imprese ed istituzioni), non solo per la salvaguardia ambientale, ma anche per promuovere uno sviluppo economico e sociale sostenibile della società. Favorire uno sviluppo sostenibile significa avere una visione d'insieme delle dimensioni della crescita (economica, sociale ed ecologica) ponendo l'attenzione al suo mantenimento nel tempo, vale a dire alla realizzazione di un sviluppo "capace di futuro" (così come viene tradotto il termine sostenibile nella lingua tedesca "zukunftsfähig").

La definizione classica di sostenibilità è fornita dal rapporto della Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs". Essa manifesta chiaramente la necessità di conciliare le esigenze di breve considerando l'orizzonte di lungo periodo favorendo l'utilizzo di risorse rinnovabili senza depauperare lo stock di risorse disponibili in vista delle future necessità. La società contemporanea si trova, quindi, di fronte a una nuova prospettiva che non vuole sacrifi-

care le singole dimensioni del vivere bensì considerare la responsabilità per la tutela dell'ambiente un'opportunità per raggiungere il miglioramento della qualità della vita, nuovi vantaggi economici e una reale crescita delle persone e della società.

Il rapido emergere dell'ambientalismo può essere considerato come il movimento sociale più pervasivo dal dopoguerra a oggi Elkington (2002). L'ambientalismo ha influenzato in modo significativo il modo in cui la società vede il consumismo e la necessità di preservare le risorse vitali per le generazioni future. Ambientalismo e sostenibilità sono tematiche all'ordine del giorno che influenzano le legislazioni, le politiche governative e l'uso delle risorse e delle tecnologie, per gestire opportunamente l'intero ciclo di vita dei prodotti, incluso il riutilizzo e lo smaltimento finale.

Per un percorso orientato allo sviluppo sostenibile è necessario che tutti gli attori della società (governi, le imprese e gli individui/consumatori) pongano in essere azioni concrete, cambiando le politiche nazionali, i processi di creazione del valore e i comportamenti di consumo. Tale cambiamento deve essere orientato al raggiungimento dell'equilibrio tra le conseguenze economiche, ecologiche e sociali delle azioni intraprese (vedi figura 1.1), un approccio noto anche come "triple bottom line" (Gladwin et al, 1995; Elkington, 2004).

È in questo contesto che emerge più fortemente il tema della responsabilità e sostenibilità dell'impresa nell'esercizio della propria attività. Se in passato l'impresa è stata considerata come mero generatore di ricchezza monetaria, oggi essa è vista sempre più come soggetto fondamentale nello sviluppo economico e sociale della società. Il nuovo senso di responsabilità dell'impresa supera il concetto di valorizzazione del capitale investito dagli shareholders, andando oltre il semplice dover rendere conto delle proprie performance ai vari tipi di stakeholders, per porsi l'obiettivo di creare le condizioni perché tutti i soggetti, direttamente o indirettamente coinvolti, siano partecipi di una stessa "cultura" della produzione, del mercato, del territorio (Pepe, 2003; Porter e Kramer 2011). Si afferma quindi progressivamente una concezione allargata di responsabilità, frutto di una generale evoluzione dei "valori" che stanno alla base del rapporto impresa-ambiente.