Retail, responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile

A cura di **Luca Pellegrini**

TradeLab
CeMu Centro Multiservizi
Centro studi Filcams CGIL

Centro studi
Filcams CGIL

Centro studi

Nel 2007 nasce, quale diramazione organizzativa del Ce.Mu. Centro Multiservizi, il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL, al fine di promuovere e coordinare studi e ricerche in campo sociale e del lavoro e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.
L'azione e l'organizzazione del Centro studi ruotano attorno a una serie di ambiziosi progetti, che puntano alla promozione, all'attuazione e al coordinamento di attività di studio e ricerca nei settori sindacale e del lavoro, della previdenza e della sicurezza sociale, del welfare contrattuale e della responsabilità sociale delle imprese.

Si tratta di progetti di ampio respiro e di grande spessore culturale, sempre con un occhio di riguardo agli scenari, alle tematiche, all'evoluzione e alle innovazioni, sia a livello nazionale sia internazionale, che caratterizzano i comparti del terziario, del turismo e dei servizi.

Particolarmente importante è il lavoro realizzato dal Centro studi per l'Osservatorio sul terziario di mercato, progetto avviato nel 2011 in collaborazione con alcuni tra i maggiori esperti nel settore e condotto continuativamente, seppur con tempistiche e uscite differenti. I dati dell'Osservatorio offrono un insieme articolato e puntuale di informazioni di carattere tecnico, elementi indispensabili di conoscenza nel confronto negoziale tra le parti sociali e nella difesa delle condizioni e dei diritti dei lavoratori.

Il Centro studi cura la raccolta, conservazione e catalogazione, in un apposito archivio storico informatico, di pubblicazioni e materiale documentario relativo all'attività sindacale e alle tematiche del lavoro.

Per il conseguimento e nell'ambito di tali finalità il Centro studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate. Si occupa inoltre di promuovere e stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di divulgazione e di collaborazione scientifica interdisciplinare, anche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari e ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere il materiale culturale e informativo prodotto.

CeMu
Centro
Multiservizi

Centro Multiservizi

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione, della promozione del sistema bilaterale.

In relazione a un'area così vasta e complessa, l'offerta di Ce.Mu. si concretizza in una serie di servizi che rispondono a specifiche esigenze e si sviluppano su più versanti:

- pubblicazione di studi, ricerche, materiale informativo e volumi di pregio ad alto valore culturale, propri e di terzi, anche di carattere digitale, relativi alla sfera sociale e lavorativa;
- impostazione e allestimento di campagne informative e servizi promozionali connessi alla sua attività;
- gestione di siti internet dedicati al settore del terziario e al suo sistema bilaterale, attraverso la redazione di contenuti, notizie, approfondimenti e di una newsletter periodica che rappresentano un efficace strumento di promozione e conoscenza per aziende, lavoratori, professionisti del settore;
- formazione professionale e sindacale;
- organizzazione di seminari, congressi, convegni e incontri tematici;
- attuazione di capillari campagne informative sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative e costruzione, sul territorio, di un servizio di rete al fine di far conoscere a lavoratrici e lavoratori le modalità per usufruire delle prestazioni e dei rimborsi;
- in stretto e costante collegamento con l'Ufficio Stampa Filcams CGIL, Ce.Mu. infine è di supporto a Filcams nella fornitura di servizi connessi all'attività di ufficio stampa e videoconferenza.

La sede operativa è in Viale Glorioso,11 00153 Roma • sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it

Indice

INTRODUZIONE 5

Capitolo 1 - RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO 6
1.1 - Origini e contenuti 6
1.2 - RSI e sviluppo sostenibile 9

Capitolo 2 - RSI E SVILUPPO SOSTENIBILE PER LE IMPRESE DI DISTRIBUZIONE 12
2.1 - Processi interni 12
2.2 - Supply chain 14
2.3 - Selezione dei fornitori e scelte assortimentali 14
2.4 - Processi di consumo 16

Capitolo 3 - IL RAPPORTO FEDERDISTRIBUZIONE 17
3.1 - I clienti 17
3.2 - I dipendenti 19
3.3 - L'ambiente e la sostenibilità 20
3.4 - I fornitori 21
3.5 - Comunità locali e territorio 22
3.6 -Trasparenza 22

Capitolo 4 - ALCUNI APPROFONDIMENTI TEMATICI 24
4.1 - Processi interni 25
4.2 - Supply chain 28
4.3 - Selezione dei fornitori e scelte assortimentali 29
4.4 - Processi di consumo 36

Conclusioni 38

L'obiettivo della presente analisi della sostenibilità sociale e ambientale nel retail è quello di offrire una prima guida in merito sullo stato di fatto e sulle tendenze in corso nel nostro Paese. In questo settore, come nel resto dell'economia, le iniziative un tempo concentrate sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI) hanno cominciato a convergere verso un insieme di azioni più generale e ampio inteso a coprire temi di natura sia sociale che ambientale. Tale ridefinizione e ampliamento degli obiettivi ha anche portato a modificare le logiche originarie della responsabilità sociale d'impresa. L'urgenza dei temi ambientali e l'importanza reputazionale che ha oggi l'allineamento a essi ha spinto un numero sempre più elevato di aziende a cimentarsi in questo ambito, producendo una vera e propria inondazione di documenti che riportano quanto ciascuna di esse ha intrapreso in merito. Di più, proprio per l'importanza che ha assunto la difesa dell'ambiente, nella documentazione delle imprese si è determinata una tendenza a rileggere iniziative che seguivano logiche puramente commerciali alla luce di questi nuovi obiettivi, con la conseguenza di rendere talvolta difficile capire l'effettiva portata degli sforzi fatti.
Anche limitandosi alla sola distribuzione, questa tendenza ha portato alla pubblicazione di un numero elevatissimo di rapporti e documenti spesso eterogenei e di difficile confronto. Per questa ragione, il taglio della presente pubblicazione: piuttosto che proporre un'impossibile sintesi di quanto in essere, lavoro che sarà comunque realizzato indirettamente esaminando il rapporto di Federdistribuzione, si è cercato di offrire una guida in grado di orientare la valutazione delle iniziative in corso nel settore del retail in chiave di responsabilità sociale e ambientale. È stato inoltre fatto uno sforzo specifico per sviluppare alcune chiavi di lettura relative alla distribuzione, che consentissero di evidenziare le aree di intervento più rilevanti e che quindi permettessero anche una valutazione dell'effettivo peso di ciò che viene realizzato.

In questa prospettiva, un primo punto da chiarire è costituito dal significato che nelle attuali economie di mercato ha assunto la diffusione della responsabilità sociale d'impresa. È il contenuto del primo capitolo, dove si è cercato di ripercorrerne lo sviluppo in modo critico e di leggerlo come effetto della crescente centralità che ha assunto la diffusione delle marche e la conseguente forte identità e visibilità che esse hanno dato alle imprese. Nel capitolo si è poi richiamato l'approccio ormai universalmente accettato allo sviluppo sostenibile proposto dall'ONU, che ha finito per inglobare in questo più generale contesto i temi della RSI.
Il secondo capitolo è invece dedicato alla ricerca di una chiave di lettura specifica per affrontare in modo non generico l'analisi della sostenibilità sociale e ambientale nel retail. Non si tratta infatti di un settore qualsiasi, ma di un settore che si identifica anche con una specifica fase delle filiere, quella che mette in contatto tutto l'apparato produttivo con il suo destinatario finale, il consumatore. Per questo motivo, perché è l'interfaccia tra produzione e consumo, il retail può assumere un ruolo particolare e molto rilevante, a partire dal quale è anche possibile qualificare con maggior chiarezza i comportamenti delle diverse insegne nei diversi ambiti di azione.
Il terzo capitolo è poi dedicato al rapporto di Federdistribuzione, il documento più ampio tra quelli disponibili, che offre una sintesi delle iniziative in corso nelle imprese di distribuzione in Italia. Esso permette di evidenziare quanto detto sopra, ovvero la complessità e la varietà di quanto viene riportato all'ambito della sostenibilità sociale e ambientale, mettendo anche in luce il perché si rende necessaria una chiave di lettura specifica. Quest'ultima, approfondita nel secondo capitolo, è utilizzata come base di partenza per il quarto capitolo della presente pubblicazione, nel quale vengono riportati supplementi di analisi che si concentrano su contesti nei quali la sostenibilità sociale e ambientale interna alla distribuzione assume un rilievo particolare e merita un approfondimento che non si limiti a lunghi elenchi di azioni in ambiti di attività sempre più numerosi.

Capitolo 1
Responsabilità sociale d'impresa: il contesto di riferimento

1.1 - Origini e contenuti

Il modello di impresa che sottostà alla teoria economica dominante è caratterizzato da una forte astrazione che nel tempo ha mostrato un crescente scollamento con la realtà. Le imprese sono rappresentate come entità che soggiacciono alle forze del mercato senza essere in grado di muoversi con un qualche grado di individualità: acquistano fattori di produzione indifferenziati e vendono prodotti altrettanto indifferenziati ai prezzi generati dall'incontro tra domanda e offerta, prezzi sui quali non hanno alcuna possibilità di influenza. Se si determina uno scostamento da questo modello, si è di fronte a posizioni dominanti, che vanno rimosse attraverso l'intervento dell'autorità a ciò preposta, l'antitrust. Queste imprese interamente dominate dalle forze del mercato devono quindi seguire delle regole su cui non hanno margine di intervento, all'interno di un quadro istituzionale predefinito e, di nuovo, totalmente esogeno.

A prescindere dall'utilità di una simile rappresentazione come astrazione in grado di fare emergere l'esito del funzionamento di un'economia di mercato, da rivedere poi rilasciando le semplificazioni adottate per formulare il modello, è evidente che si tratta di una proiezione sempre più lontana dalla realtà. La gran parte delle imprese si colloca tra i due estremi considerati, la concorrenza perfetta, lo stato ideale che rappresenta un benchmark dove le risorse disponibili sono utilizzate in modo ottimale, e il suo contrario, il monopolio, quando un singolo operatore controlla un intero mercato. Nel tentativo di allontanarsi da una situazione di concorrenza perfetta, che in un contesto dinamico significa lottare continuamente per evitare il fallimento, e, sul lato opposto, nel cercare di contendere parte delle rendite di chi sfrutta una posizione monopolistica, la situazione che finisce per prevalere è infatti quella di oligopolio, che si caratterizza per

una concorrenza tra un nucleo ristretto e ben individuabile di imprese note le une alle altre. Esiste quindi una continua interazione tra soggetti economici dotati di una precisa individualità, i quali hanno un qualche grado di potere sulla domanda che servono e, spesso, quando le dimensioni sono elevate, anche su una parte dei fattori che acquistano.
L'individualità dei comportamenti che caratterizza i mercati delle economie avanzate si manifesta anzitutto nei confronti della domanda che viene servita. L'uscita da rapporti di scambio anonimi, quelli che prevalgono quando si producono e trasmettono commodity senza che sia necessario che le parti si riconoscano, per sostituirli con rapporti duraturi con i clienti, attraverso innovazioni e prodotti differenziati, richiede che l'offerta della singola impresa sia chiaramente distinguibile, nello spazio e nel tempo, da quella dei suoi diretti concorrenti. L'individualità, la riconoscibilità dei prodotti porta così allo sviluppo di nomi propri che non sono più solo marchi, che da sempre esistono per risalire a chi ha prodotto un dato bene al fine di risolvere eventuali problemi legali, ma marche, identificazioni che consentano di sviluppare un rapporto sempre più definito con i propri clienti, che costituisce una premessa a qualunque ipotesi di fedeltà d'acquisto.
Inizialmente, la nascita della marca è funzionale alla comunicazione con il proprio cliente per evidenziare gli elementi differenziali dell'offerta al fine di conquistarne la fedeltà. Sono quindi connotazioni prevalentemente fattuali, legate al valore d'uso del prodotto, originate da innovazioni. Ma è solo l'inizio di un processo che porta inevitabilmente anche a utilizzare elementi distintivi immateriali, che mettono in evidenza il rapporto tra il consumo del prodotto e il contesto in cui esso avviene e portano la singola impresa a fare promesse che non riguardano più soltanto le caratteristiche funzionali del prodotto. Questi si identificano come tratti caratteristici che permettono di conferire un certo status a chi consuma il prodotto o ad associarlo a determinati valori e comportamenti. È un'identificazione che si crea nel rapporto tra impresa e clienti, ma che finisce inevitabilmente per influenzare anche i rapporti che essa ha con tutti gli altri stakeholder: diventa necessario che ci sia coerenza tra i valori dichiarati e i comportamenti che l'impresa attua nei confronti di tutti i soggetti con cui ha relazioni commerciali o di influenza.

Sono queste le premesse per capire lo sviluppo e la rilevanza che oggi ha la RSI. La diffusione della marca, come strumento di relazione con il mercato di riferimento, e della comunicazione sempre più pervasiva che la sostiene, crea un rapporto tra l'impresa e il cliente che finisce per andare molto al di là della semplice proposta di un prodotto con date utilità d'uso e progressivamente assomiglia, spesso volutamente, al tipo di relazione che si crea tra due persone, dove l'identificazione con valori, comportamenti e gruppi sociali è centrale per il consolidamento e la continuità.
Se si esce dalla rappresentazione rarefatta delle relazioni economiche, prima associate con la concorrenza perfetta, e la si sostituisce con quelle che oggi di gran lunga prevalgono, dove gli scambi si ripetono nel tempo e avvengono tra parti caratterizzate da identità, basate sulla marca, che si conoscono, le imprese escono dall'anonimato e acquisiscono un'identità specifica, non solo per il cliente, ma per la totalità dei soggetti con cui entrano in contatto.
Tutte le imprese hanno relazioni e influenzano diversi insiemi di soggetti che con esse scambiano prodotti (fornitori e clienti), cedono prestazioni di lavoro (lavoratori e manager), sono influenzate dallo svolgimento dei processi di produzione (comunità di riferimento, società, generazioni future), o percepiscono per diritto parte dei risultati dell'attività (prestatori di capitale e azionisti). Tutte queste relazioni sono contrattualizzate in modo esplicito, ma ciò consente di regolare solo in parte le interazioni che si determinano tra l'impresa

e i suoi stakeholder. Una parte di esse hanno infatti influenze che non trovano riconoscimento in compensazioni per benefici o oneri che non sono previsti, o lo sono solo in parte, nel sistema di regole. Sono quindi esternalità, positive o negative, che generano o distruggono valore senza che ciò sia compensato. Tali influenze sono sempre esistite, ma sono diventate via via più visibili nella misura in cui le imprese, da soggetti impersonali senza un'identità al di fuori dei processi produttivi svolti, hanno progressivamente acquisito riconoscibilità, attraverso l'associazione alla marca cui sono riportabili tutte le loro azioni.
Qualche esempio può contribuire a chiarire tale concetto e come, nello specifico, l'identità acquisita dall'impresa per costruire fiducia e continuità nel rapporto con i clienti finisca per influenzare anche i suoi legami con gli altri stakeholder. Per qualificarsi nei confronti dei clienti, molte imprese oggi affermano valori generali come la trasparenza, la solidarietà, l'attenzione verso i bisogni di chi è, per diversi motivi, un contraente più debole e, sempre più spesso, la necessità di operare garantendo la sostenibilità ambientale. Queste prese di posizione vengono spesso tradotte in codici etici che diventano un ulteriore impegno pubblico a rispettarle. Così, nei confronti dei dipendenti, trasparenza, solidarietà e attenzione a chi ha problemi particolari finiscono con il portare verso una differente gestione delle risorse umane interne all'azienda. L'impegno a non sfruttare il potere negoziale nei confronti di contraenti deboli diventa motivo di maggiore attenzione e di un eventuale esplicito supporto ai piccoli fornitori. La presenza di impianti di produzione che influenzano le comunità d'insediamento conduce all'istituzionalizzazione di un dialogo con le rappresentanze locali per permettere il coordinamento di iniziative che si influenzino reciprocamente, alla disponibilità a fare interventi compensativi che vadano al di là di quanto previsto dalle norme vigenti, fino al contributo a fondo perduto a iniziative della collettività. Ancora, sul sempre più importante fronte della sostenibilità, i valori dichiarati possono tradursi in azioni che riguardano gli impianti di produzione e il controllo della qualità ambientale degli input acquistati per essere rielaborati.

Prendendo in considerazione anche quest'unico livello di esemplificazione, è da subito evidente come gli impegni presi nel contesto della RSI abbiano una valenza di investimento sulla reputazione dell'impresa che non è facile capire se e in che misura porti a un qualche effettivo vantaggio. Fino a che punto l'investimento in RSI produce un ritorno economico e quanto è invece una parziale socializzazione di profitti che andrebbero altrimenti destinati agli azionisti?

È da questa ambiguità che ha origine la polemica tra sostenitori della RSI e coloro che vedono le risorse a essa destinate come un utilizzo improprio, da parte del management, di utili che non dovrebbero essere nella loro disponibilità perché di pertinenza di chi ha investito capitale di rischio nell'impresa, appunto gli azionisti. Questa seconda posizione è ormai identificata con il nome di Milton Friedman, un celebre economista che, in un altrettanto celebre articolo pubblicato sul «New York Times»[1], aveva sostenuto che il management di un'impresa che avesse utilizzato parte degli utili per finanziare iniziative di natura sociale sarebbe venuto meno al suo obbligo contrattuale di agire in nome e per conto degli azionisti. Seguendo le proprie valutazioni e le proprie tendenze valoriali si sarebbe infatti appropriato di risorse che sarebbero spettate a questi ultimi, coloro che lo avevano incaricato di seguire una finalità univoca: realizzare i più alti profitti possibili. Friedman prendeva in considerazione la possibilità che le risorse destinate alla RSI potessero essere un investimento. Ad esempio, un miglioramento nelle condizioni di lavoro poteva portare

[1] *Milton Friedman, The social responsibility of business is to increase its profits, «New York Times Magazine», 13 settembre 1970.*

a una maggiore produttività ed essere quindi perfettamente giustificabile. Si sarebbe solo trattato di valutarne gli effettivi ritorni come per qualunque altro investimento. Ma in questo caso non avrebbe avuto senso parlare di RSI visto che si trattava di normali azioni intese ad aumentare la redditività dell'impresa. Estremizzando, ma non troppo, la posizione di Friedman, o l'RSI è una mistificazione, cioè non si fa del "bene", ma solo i propri interessi, oppure un'indebita appropriazione da parte del management di risorse altrui che, nel caso, sarebbero stati gli azionisti a destinare in parte a progetti sociali, secondo i loro valori e orientamenti.

Questa ambiguità della RSI è difficilmente eliminabile. Pur esistendo oggi metriche sofisticate che cercano di misurare i risultati delle risorse che a essa sono destinate, è spesso difficile capire dove si fermi l'investimento in reputazione, quale sia il suo effettivo ritorno, e dove inizi una parziale e arbitraria, perché decisa dal management, socializzazione dei profitti. Non di meno, nei cinquant'anni che sono trascorsi da quando Friedman pubblicava il suo contributo, l'identità che le imprese si sono date, facendosi portatrici di valori e comportamenti, è molto cresciuta e questa visibilità ha reso progressivamente obbligato un investimento in azioni di allineamento che vengono contabilizzate come RSI. Se non altro perché l'adesione a questi valori ha reso inaccettabile non affrontare e mitigare le esternalità negative che si creano nei rapporti con i diversi stakeholder, che in passato non venivano documentate e tanto meno eliminate o compensate. Ciò, in particolare, con riferimento alla sostenibilità ambientale che ha come controparte un silenzioso stakeholder, non in grado di esprimersi, costituito dalle generazioni future.

1.2 - RSI e sviluppo sostenibile

La crescente consapevolezza delle implicazioni ambientali dei processi di produzione e di consumo hanno reso oggi il tema della sostenibilità centrale. Per affrontarlo è necessario risolvere due problemi. Il primo è la definizione di interventi intesi a ridurre il loro impatto ambientale, con l'emanazione di norme, la predisposizione di meccanismi di incentivo e promuovendo l'adozione di autoregolamentazioni. Questi interventi comportano un aggravio di costi che pone un secondo problema. Poiché l'ambiente è in larga misura unico, definito da complessi sistemi di interazione che coinvolgono l'intero pianeta, è necessario che le iniziative siano globali e non solo locali. In questo caso le imprese dei Paesi in via di sviluppo finirebbero però per veder ridotti almeno una parte dei vantaggi di costo che oggi hanno (e che in passato hanno avuto le economie più sviluppate), con la conseguenza di ridurre la loro crescita e i loro vantaggi competitivi. Detto altrimenti, l'intervento a protezione dell'ambiente richiede regole più strette per l'attività economica, che hanno effetti asimmetrici su chi ha già raggiunto livelli elevati di benessere e chi si trova ancora all'inizio di un processo di sviluppo. È quindi necessario definire regole che siano accettabili per tutti: non solo sostenibilità, ma, appunto, sviluppo sostenibile.

Queste considerazioni stanno alla base del crescente ruolo delle grandi organizzazioni internazionali e anzitutto dell'ONU e delle sue Agenzie. Nel 2015 sono stati infatti definiti 17 obbiettivi per lo sviluppo sostenibile[2] che hanno finito per diventare un benchmark per tutte le attività, che fanno riferimento non solo alla sostenibilità ambientale, ma anche sociale. Si tratta quindi di un insieme di temi che ricomprendono

[2] *https://unric.org/it/agenda-2030/.*

anche la RSI. I primi sette obiettivi riguardano infatti temi generali (eliminazione della povertà e della fame, garanzia di accesso a sanità, istruzione, acqua ed energia, parità di genere), seguiti da altri quattro che definiscono uno standard comune di condizioni di vita (dignità del lavoro, riduzione delle disuguaglianze tra Paesi e all'interno dei singoli Paesi, stimolo all'innovazione, miglioramento degli ambienti urbani), due che richiamano pace, giustizia e collaborazione tra Paesi e, infine, quattro specificamente dedicati all'ambiente: sostenibilità dei processi di produzione e consumo, lotta al cambiamento climatico, protezione del mare e delle sue risorse, contrasto alla desertificazione e alla riduzione della biodiversità.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU sono dunque diventati un punto di riferimento per tutte le iniziative indirizzate a questo assai ampio insieme di tematiche e hanno portato a una sovrapposizione tra le più ristrette e consolidate tematiche della RSI. Come si vedrà in seguito, Federdistribuzione, che rappresenta una componente molto ampia della distribuzione moderna italiana, fa ormai esplicito riferimento agli obiettivi dell'ONU nel riassumere nel suo rapporto le iniziative che le imprese del retail italiano intraprendono in questo ampio orizzonte di problematiche.

Gli obiettivi ONU per lo sviluppo sostenibile

Obiettivo 1
Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo

Obiettivo 2
Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile

Obiettivo 3
Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età

Obiettivo 4
Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti

Obiettivo 5
Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze

Obiettivo 6
Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie

Obiettivo 7
Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni

Obiettivo 8
Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti

Obiettivo 9
Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile

Obiettivo 10
Ridurre le disuguaglianze fra i paesi e al loro interno

Obiettivo 11
Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili

Obiettivo 12
Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo

Obiettivo 13
Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze

Obiettivo 14
Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile

Obiettivo 15
Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in modo sostenibile le foreste, combattere la desertificazione, arrestare e invertire il degrado del territorio e arrestare la perdita di biodiversità

Obiettivo 16
Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, rendere disponibile l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli

Obiettivo 17
Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

17 OBIETTIVI PER TRASFORMARE IL NOSTRO MONDO

Capitolo 2
RSI e sviluppo sostenibile per le imprese di distribuzione

La declinazione del tema della RSI e della sostenibilità per il retail ha elementi di rilevante specificità poiché la distribuzione si colloca alla fine delle filiere ed è in grado sia di influenzare tutto il sistema economico a monte sia di veicolare iniziative a valle, nei confronti dei consumatori. È quindi evidente che limitarsi a considerare gli interventi che le imprese di distribuzione fanno sui loro processi di produzione costituirebbe un approccio limitante, viste le assai più ampie potenzialità che esse hanno di influire sulle filiere di riferimento e sui loro stessi clienti.
Le iniziative delle imprese di distribuzione possono dunque essere organizzate rispetto a quattro tipologie di interventi che comportano un crescente impegno:

- processi interni;
- supply chain;
- selezione dei fornitori e scelte assortimentali;
- processi di consumo.

2.1 - Processi interni

Le iniziative di RSI e di sviluppo sostenibile possono essere limitate alle attività che avvengono all'interno delle imprese e ai soggetti che le svolgono, lavoratori e management. Data la natura dell'attività di intermediazione, che comporta di norma lavorazioni limitate, e si concretizza nella predisposizione di un servizio, l'impatto ambientale è più limitato di quello tipico di un'impresa industriale. I temi della RSI sono quindi anzitutto quelli che riguardano la riduzione del consumo energetico e dell'acqua, la riduzione degli sprechi e la gestione dei rifiuti, in particolare imballaggi, sia nei punti vendita che nei CEDI, oltre che nelle attività di trasporto necessarie al funzionamento di entrambi. Possono inoltre essere declinati anche nella scelta dei materiali per la costruzione degli immobili e per le scaffalature destinate allo stoccaggio della merce. A queste iniziative sulla sostenibilità ambientale rivolte agli stakeholder, costituiti dalle comunità di riferimento e dalle generazioni future, si aggiungono quelle che coinvolgono lavoratori e management. In questo caso, data la natura del servizio commerciale e la forte componente stagionale della domanda, molti degli interventi sono rivolti alla gestione degli orari di lavoro, in particolare di chi ha un contratto part time.

Va inoltre ricordato che la parte più importante degli "impianti" di un distributore, i punti vendita, sono attivati dai clienti e costruiti a partire da questo presupposto. I clienti partecipano al processo produttivo, specie nel caso di esercizi a libero servizio dove svolgono direttamente l'attività di picking e, oggi, spesso anche la rilevazione dei prezzi (self scanning) e le attività di pagamento (self checkout). Nella costruzione

dei punti vendita il consumatore diventa quindi il principale stakeholder di riferimento, sia nella predisposizione dei percorsi (layout e display) sia nelle scelte che, in generale, caratterizzano l'ambiente di vendita e come tali influenzano la percezione di chi lo utilizza. La trasparenza delle scelte relative alle caratteristiche e al funzionamento degli impianti verso i clienti espongono quindi i distributori al loro giudizio e la crescente importanza dei consumatori sensibili ai temi ambientali fa sì che dare prova di scelte allineate a posizionamenti che esplicitamente li richiamano diventi una precondizione di coerenza.

Un ulteriore elemento di potenziale rilevanza è poi costituito dal diverso impatto ambientale delle forme distributive in essere. A parità di sostenibilità dei processi interni, la sostenibilità dei prodotti commerciali (formati di vendita) in rapporto al loro utilizzo è assai diverso: il reperimento dei beni da parte dei consumatori implica una divisione di compiti con la distribuzione che varia a seconda del formato utilizzato. Una prima polarizzazione è costituita dal confronto tra il complessivo impatto del processo di acquisto a seconda che esso avvenga in negozio o online, con una delle possibili soluzioni logistiche oggi in fase di diffusione: dalla consegna a domicilio, al click&collect, a soluzioni intermedie basate su locker e altre strutture di prelievo della merce in consegna. Ma l'impatto è anche molto diverso tra formati di prossimità e grandi superfici, mediamente lontane dai domicili dei clienti. L'attuale tendenza verso la prossimità comporta spostamenti più brevi e più frequenti, probabilmente effettuati senza il ricorso a mezzi di trasporto privato, da parte del consumatore, vantaggio ambientale al quale fa fronte la necessità per il distributore di una logistica di approvvigionamento della rete di vendita più onerosa e a maggior intensità di trasporto rispetto a quanto avviene quando l'offerta si concentra in grandi unità (ipermercati e superstore). Diversi assetti della divisione dei compiti tra distribuzione e consumatori, corrispondenti a diversi assetti nella struttura delle tipologie di vendita, hanno quindi impatti di sostenibilità che andrebbero valutati. Al momento simili valutazioni non sono disponibili, in particolare per l'e-commerce.

2.2 - Supply chain

Le modalità di consegna dei fornitori sono oggi in larga misura determinate dalle condizioni di servizio chieste dai distributori che quindi determinano il grado di sostenibilità della supply chain. In linea di principio, sulla base delle molte sperimentazioni fatte in questi anni nel disegnare supply chain il più possibile efficienti e sostenibili, le soluzioni sono oggi disponibili. Sono state definite costruendo processi logistici integrati tra industria e distribuzione, come se avvenissero all'interno di una singola impresa, per ottimizzare in questo modo tutti gli obiettivi rilevanti, e quindi anche quelli riportabili alla RSI, e ripartendoli poi tra le due parti con le eventuali compensazioni di costo se la ripartizione modifica la situazione in essere in precedenza. Almeno sul piano logico, l'impatto della supply chain può essere risolto in modo relativamente semplice, anche se in pratica le soluzioni si moltiplicano e la scelta diventa complessa a causa dell'esistenza di reti di punti vendita di format diversi che richiedono assetti logistici "su misura". Le unità di movimentazione e le routine operative che l'industria deve seguire per offrire un servizio ottimizzato a un CEDI che serve grandi superstore sono infatti radicalmente diverse da quelle che richiede un CEDI a cui fa capo una rete di piccoli punti vendita di prossimità.

2.3 - Selezione dei fornitori e scelte assortimentali

Assai più che nella definizione di assetti sostenibili della supply chain, il potenziale contributo delle imprese di distribuzione sta nel selezionare i fornitori in funzione della sostenibilità dei loro processi produttivi. Queste potrebbero infatti assumere una funzione di *gatekeeper* che nega o condiziona l'accesso al mercato a chi non rispetti dati standard di sostenibilità ambientale o altri parametri legati alla RSI. La rilevanza di questo ruolo diventa evidente confrontando la competitività di fornitori di beni analoghi che utilizzano processi di produzione con un maggior o minore impatto ambientale e sociale.
È giusto che le imprese di distribuzione svolgano un ruolo di verifica e di eventuale selezione che metta in evidenza il motivo di prezzi più convenienti se questi sono determinati da una più bassa attenzione all'ambiente o ad altri elementi della RSI, in particolare il trattamento dei lavoratori? È evidente che si tratterebbe di un ruolo molto impegnativo sia sul piano degli oneri necessari per svolgerlo sia per le implicazioni che avrebbe l'affidare alla distribuzione la sanzione sui comportamenti dei suoi fornitori. Malgrado ci siano stati tentativi da parte di alcune insegne di arrivare a formulare degli indicatori di impatto ambientale da rendere visibili al consumatore accanto al prezzo di ogni bene, per consentirgli una scelta consapevole, iniziative di cui si parlerà più avanti, ad oggi un simile ruolo non è stato assunto da nessuna insegna generalista. Lo svolgono solo insegne specializzate e con un posizionamento molto connotato, ma, in questo caso, come vedremo più avanti, non tanto mettendo in evidenza al cliente l'impatto ambientale di prodotti concorrenti e lasciandolo scegliere, ma attuando veri e propri interventi di selezione che portano all'esclusione dall'assortimento dei prodotti che non abbiano determinati standard ambientali.

Dove invece il ruolo di verifica e selezione diventa inevitabile, almeno per le insegne che dichiarano in modo esplicito di promuovere i valori della RSI, è quando i prodotti sono proposti con un marchio del distributore e dunque le sue caratteristiche qualitative, anche sul fronte della sostenibilità e di altre valenze riconducibili alla RSI, ad esempio le condizioni di lavoro di chi li ha prodotti, sono direttamente garantite dall'insegna. In questi casi è sempre più diffuso l'inserimento di questi elementi tra i parametri che entrano nei capitolati che

devono rispettare i potenziali fornitori. È anche evidente che la verifica delle insegne diventa determinante quando il peso delle marche commerciali cresce e, come avviene sempre più spesso, l'insegna vende solo prodotti che portano il suo nome. Ma qui, più che una verifica sui processi di produzione dei fornitori, si è di fronte a vere proprie scelte assortimentali che devono essere coerenti con tutti i valori che l'insegna dichiara di sottoscrivere.
Se la RSI influenza le scelte assortimentali, diventando uno dei fattori che decide l'accesso o meno al mercato dei prodotti proposti dai fornitori, il distributore assume un vero e proprio ruolo di *gatekeeper*: non si tratta più, come nel caso considerato più sopra, di rendere esplicito al consumatore il grado di attenzione ai temi della RSI di diversi fornitori, lasciandolo libero di scegliere anche in base al prezzo, ma di non ammettere in assortimento prodotti che non raggiungano determinati standard. Un comportamento che, come appena osservato, diventa particolarmente rilevante quando l'assortimento è monomarca e questo criterio si applica a tutto ciò che viene offerto nei punti vendita fisici o virtuali.

In sintesi, in ordine crescente di impegno, questa esplicita selezione che porta alla formazione di un assortimento "editato" secondo i criteri della RSI e, più spesso, a quello della sostenibilità ambientale, può determinarsi nelle seguenti modalità:

- proposta di una *edited choice* che evidenzi i prodotti che hanno determinate caratteristiche e di cui l'insegna garantisce una specifica promozione pur non negando spazio anche a prodotti analoghi che non le hanno. È il caso, ad esempio, di prodotti collocati in linee o spazi dedicati al biologico e/o a basso impatto ambientale. L'insegna non è quindi neutrale, perché sostiene queste linee, ma non vuole limitare le scelte dei propri clienti;

- la sostenibilità, o altri aspetti riconducibili alla RSI, diventano valore identitario dell'insegna che propone con una *edited choice* "forte", conseguente e coerente a una scelta etica. In questo caso lo spazio di vendita per fornitori che non abbiano le caratteristiche richieste si chiude e, di norma, l'insegna si segmenta con un orientamento definito su questi valori: i consumatori che non li condividono non sono più parte della clientela potenziale.

Come già accennato, in entrambi i casi queste scelte acquisiscono maggiore forza al crescere del ruolo delle marche del distributore nell'assortimento, sino ad arrivare al caso di monomarca dove non sono presentate alternative.
Va rilevato che, nei casi in cui l'adesione ai valori dalla sostenibilità e ad altri temi sociali arriva a questo punto, diventando un tutt'uno con quelli dell'insegna, in particolare se quest'ultima identifica gli stessi prodotti offerti, secondo Friedman l'ambito non è più riconducibile a quello della RSI come parziale socializzazione dei profitti, ma possiamo considerare queste azioni semplicemente un investimento che connoti l'offerta per competere su un mercato specifico costituito dai consumatori con forti preferenze sui temi proposti. Detto altrimenti, se la RSI o parte di essa diventa una strategia di posizionamento inteso a conquistare chi condivide questi valori non ha senso attribuire a una simile scelta una particolare valenza sociale: è compito delle imprese soddisfare i desideri dei consumatori e, se essi sono orientati alla difesa dell'ambiente o apprezzano altri valori eticamente rilevanti, tanto meglio.

2.4 - Processi di consumo

Un ultimo fronte delle politiche riferibili alla RSI delle imprese di distribuzione è quello delle iniziative intese a intervenire sui processi di consumo per cercare di aiutare i clienti ad assumere comportamenti più responsabili e allineati alla sostenibilità ambientale e sociale. Nel paragrafo precedente si è considerato il caso di un sostegno esplicito a prodotti con le caratteristiche desiderate, qui si fa invece riferimento ad azioni di supporto che non riguardano i beni acquistati, ma il modo in cui sono consumati e, in particolare, al ciclo dei rifiuti che il loro consumo genera. Questo può concretizzarsi in iniziative educative, per creare consapevolezza e aumentare l'informazione disponibile ai clienti, oppure di assistenza, per facilitare il cliente nell'espletare alcuni compiti.

Sul primo fronte, quello informativo ed educativo, i distributori possono intervenire offrendo informazioni mirate sulle modalità con cui consumare i beni e disporre di quanto resta dopo l'uso; sul secondo, ad esempio candidarsi come centri di raccolta di rifiuti di difficile smaltimento (pile, rifiuti di apparecchiature elettriche) o per il riutilizzo del packaging (reso del vetro, recupero delle vaschette di plastica).

Capitolo 3
Il rapporto Federdistribuzione

Nel novembre 2020 Federdistribuzione ha pubblicato la quarta edizione del suo Bilancio di sostenibilità di settore della distribuzione moderna[3] che offre una visione d'insieme del complesso di iniziative delle imprese di distribuzione in Italia e mostra quanto sia ampio e pervasivo il fronte della RSI e della sostenibilità[4]. Il rapporto è costruito seguendo gli standard codificati dal GRI, Global Reporting Initiative, che permettono di rendicontare in modo confrontabile le iniziative delle imprese che trascendono obiettivi finanziari e sono invece rivolte agli ambiti economico, ambientale e sociale. Questo sistema di rendicontazione ha permesso poi di organizzare il rapporto in modo coerente con i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU commentati sopra. L'indagine svolta da Federdistribuzione ha coinvolto 18 aziende o gruppi di aziende che rappresentano più dell'85% del fatturato espresso dall'insieme di quelle associate. Il questionario ha rilevato 103 indicatori sia quantitativi che qualitativi che tracciano tutti i diversi aspetti delle iniziative di RSI.
Poiché il rapporto è stato redatto durante la pandemia di Covid-19, esso si apre riprendendo le iniziative sono state messe in atto dalle imprese che su questo specifico fronte. Come noto, il sistema distributivo ha dovuto far fronte sia a un complessivo mutamento dei comportamenti d'acquisto (improvvisa crescita dell'e-commerce, modifica del mix di prodotti acquistato per il venir meno dei consumi fuori casa), sia a una modifica delle procedure organizzative per renderle compatibili con le richieste di sicurezza imposte dalla pandemia (scaglionamenti delle entrate, rilevazioni della temperatura e sanificazione), ma molte insegne sono andate oltre, cercando di venire incontro ai problemi delle componenti più deboli della clientela e, più in generale, del contesto sociale di riferimento. Gli interventi più consistenti (23,6% del totale) hanno riguardato il sostegno a chi si trovava in prima linea nella risposta all'emergenza sanitaria (ospedali, enti di ricerca, Protezione civile, Croce rossa) e la collaborazione con altri enti impegnati nel soccorso di chi era in maggiori difficoltà (16,4%). Se si aggiungono le raccolte fondi, sempre destinate alle organizzazioni appena menzionate, si arriva a circa la metà delle iniziative. A queste si aggiungono quelle rivolte alle componenti più deboli della clientela, come la consegna gratuita a domicilio (12,7%) e la "spesa sospesa" (12,7%).
Le azioni nate dalla pandemia sono state costruite al di fuori e in aggiunta a quanto previsto dai programmi di medio e lungo termine, come risposte immediate a un evento inatteso. La gran parte del rapporto di Federdistribuzione è invece dedicata a quanto fatto nel tempo, perseguendo obiettivi pianificati sui diversi fronti della RSI. I risultati sono riassunti con riferimento sia agli stakeholder coinvolti sia agli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'ONU.

3.1 - I clienti

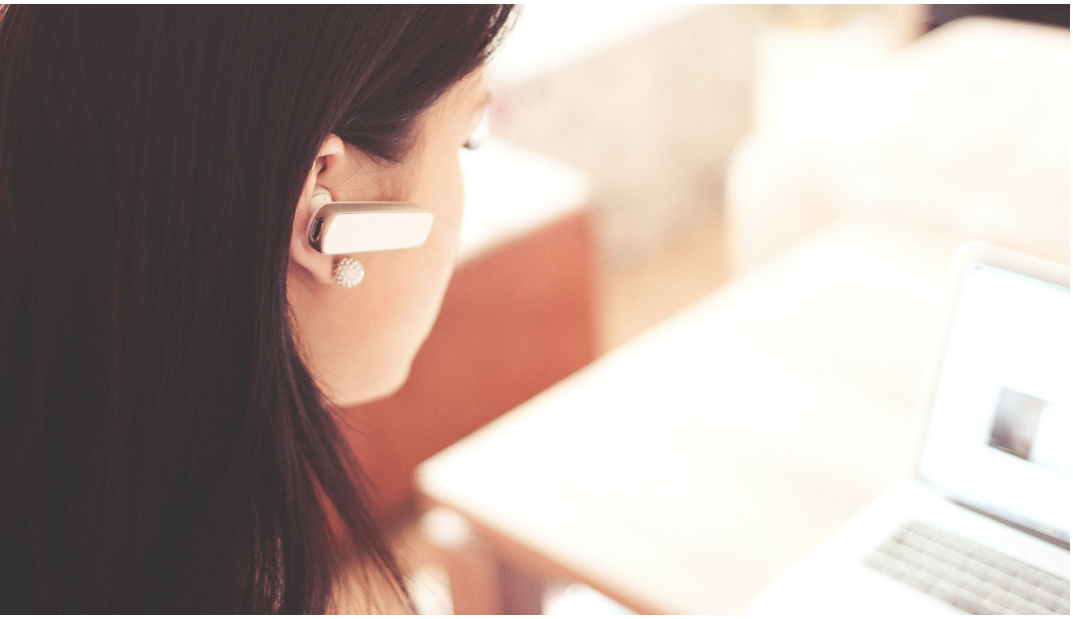
Il rendiconto inizia con quanto fatto a favore del primo stakeholder di qualunque impresa: il cliente. Il questionario 2020 indaga tre macro aree:

- l'ascolto;

[3] *Federdistribuzione, Bilancio di sostenibilità di settore, 2020. Reperibile in: https://www.federdistribuzionexlasostenibilita.it/.*
[4] *Con un taglio diverso, ma che offre comunque una visione d'insieme delle iniziative in essere nella distribuzione, si veda anche il rapporto di PLEF (Planet Life Economy Foundation): Green Retail Evolution, 2020.*

- l'offerta di servizi specifici;
- la tutela dei consumatori.

Il 97% dei rispondenti adotta iniziative per favorire l'ascolto dei consumatori, l'80% offre dei servizi specifici per rispondere alle esigenze dei clienti e l'88% si muove a tutela del consumatore.
L'intero campione di imprese che ha partecipato all'indagine ha sviluppato un sistema di ascolto del cliente (servizi di customer care e rilevazioni periodiche di customer satisfaction) che svolge un ruolo fondamentale nel disegno di tutte le iniziative che vengono poi sviluppate sui diversi temi. È infatti a partire da questa premessa conoscitiva che la quasi totalità delle imprese (93%-95%) ha in essere l'offerta di linee di prodotti attente all'ambiente, sia a marchio di fornitori terzi che con marchi propri, e di altre linee destinate a clienti con specifiche esigenze. Solo un po' meno presenti, tra il 70% e l'80% delle insegne, sono i servizi di consegna a domicilio e/o di click&collect nel punto vendita, servizi che in molti casi sono stati attivati di recente e che non erano in essere in occasione della precedente rilevazione sulla RSI condotta nel 2017. A questi due fronti di iniziative che ormai rappresentano, seppure con diversa intensità, una base che accomuna tutte le imprese, si aggiungono quelle rivolte a componenti specifiche della clientela, dove ciascuna insegna ha costruito programmi, spesso con una forte identità, destinati a differenziarla dei propri concorrenti, in particolare attuati con promozioni specifiche (50% dei rispondenti).
Altrettanto diffuse sono le iniziative che riguardano la tutela del consumatore, dove, come nel caso di alcuni servizi, emerge una base comune che costituisce uno standard di comportamento di settore. Ciò riguarda, anzitutto, la presenza ormai universale di un servizio di controllo qualità interno e anche il servizio di gestione delle segnalazioni relative alla privacy e la sensibilizzazione dei dipendenti su questa tematica (94%, percentuale in forte crescita rispetto al 2017). Gli altri impegni riguardano principalmente l'area dell'informazione al cliente: sulle caratteristiche nutrizionali e le modalità di consumo delle marche del distributore (92%, quindi una tematica che viene usata per connotare e differenziare i prodotti garantiti direttamente dalle insegne da quelli proposti dall'industria di marca); sul corretto utilizzo dei prodotti, in particolare non alimentari (78%); sulla provenienza dei beni in offerta grazie a iniziative di tracciabilità (69%).



Nel complesso, in particolare se si scende nell'esame degli interventi delle singole insegne, ciò che è stato fatto copre un terreno estremamente ampio e differenziato e l'uniformità che emerge dalle percentuali riportate è spesso l'effetto dalla necessità di raggruppare in modo sintetico le singole iniziative. Il presidio di alcune tematiche si avvia ormai a diventare uno standard di comportamento, diversamente sviluppato, di tutto il retail, in particolare sul fronte della tutela del consumatore, sia relativamente all'informazione sui prodotti e sul loro uso, tanto più se sono a marchio del distributore, sia in relazione alla privacy. L'impegno è poi molto forte, e reso più urgente dalla pandemia, sul fronte dei nuovi servizi legati alla diffusione di forme più o meno articolate di e-commerce.

3.2 - I dipendenti

Il questionario di Federdistribuzione ha rilevato tre macro aree di rilievo in rapporto a quanto fatto verso i collaboratori:

- la formazione e la valorizzazione individuale (74%);
- l'attenzione alle esigenze del lavoratore (65%);
- la comunicazione interna e il coinvolgimento (62%).

Come testimoniano le percentuali riportate in parentesi, si tratta di tassi di diffusione elevati che assumono significato entrando più nel dettaglio.
La formazione e la valorizzazione individuale è, come ci si poteva attendere, l'area di intervento più diffusa, con iniziative presenti ovunque che riguardano lo sviluppo delle competenze professionali, percorsi finalizzati alla crescita aziendale e allo sviluppo di sistemi strutturati di valutazione delle prestazioni dei singoli collaboratori. Meno diffusi sono invece i programmi formativi specificamente dedicati ai temi della sostenibilità (69%). Nel 76% dei casi la formazione non è presidiata da strutture interne dedicate, ma va tento conto che non tutte le imprese hanno dimensioni tali da rendere economico internalizzare questa funzione. Ancora, nel 56% dei casi la presenza di sistemi di valutazione strutturati ha come risvolto l'erogazione di premi di risultato per contratti integrativi in base agli obiettivi raggiunti dal dipendente e dalle performance aziendali. Il 24% delle insegne ha in essere programmi di erogazione di borse di studio ai dipendenti o ai loro figli.

L'attenzione alle esigenze dei collaboratori si articola in un insieme molto ampio di iniziative. Alcune, quelle riportabili alla flessibilità degli orari di lavoro, in particolare con accesso al part time, sono presenti in tutte le imprese. Sono anche presenti in più dell'80% dei casi misure di promozione delle pari opportunità e miglioramenti organizzativi/normativi rispetto alle previsioni contrattuali e di legge, con maggiorazioni economiche. L'83% ha in essere una mensa aziendale o l'erogazione di buoni pasto, il 76% dispone di un medico interno o di convenzioni con strutture esterne, il 63% offre congedi di maternità/paternità oltre gli obblighi aziendali, il 53% ha predisposto una banca delle ore, il 44% piani di smart working. Meno diffusi sono invece piani di flexible benefit (24%) e asili nido aziendali, ma in quest'ultimo caso va tenuto presente che la dispersione dei dipendenti nella rete di vendita rende difficile organizzare un simile servizio.

Infine, sul fronte della comunicazione interna e del coinvolgimento dei collaboratori, tutte le imprese intervistate hanno in essere strumenti di contatto, da riunioni periodiche, a newsletter, blog e chat aziendali, per comunicare iniziative sia sul fronte dell'attività più strettamente gestionale sia su quello del coinvolgimento degli stakeholder esterni. Poco meno di due terzi del totale svolge analisi di clima e alcune imprese, il 17% del campione, organizzano iniziative di volontariato aziendale.

Nel complesso, le azioni sul personale sono allineate alle pratiche oggi diffuse nella gran parte delle imprese di grandi dimensioni, con alcuni casi che segnalano un più marcato impegno della RSI verso chi lavora in azienda per facilitare la compatibilità tra esigenze lavorative ed esigenze personali e famigliari, tema particolarmente importante in un settore che fa così ampio uso di part time.

3.3 - L'ambiente e la sostenibilità

Una parte corposa del rapporto Federdistribuzione è dedicata alla sostenibilità, che il rapporto organizza in cinque macro temi:

- efficientamento energetico;
- utilizzo delle altre risorse aziendali;
- logistica;
- economia circolare;
- coinvolgimento dei clienti.

Azioni intese all'efficientamento energetico sono ormai diffuse in tutte le imprese che hanno partecipato all'indagine. Ciò avviene su quattro principali fronti: nella progettazione e realizzazione dei punti vendita; nella messa in opera dei sistemi di riscaldamento e refrigerazione dell'ambiente; nell'impiantistica di illuminazione; con la chiusura dei punti vendita verso l'esterno. In merito al primo punto, le realizzazioni seguono inevitabilmente la costruzione di nuovi punti vendita o la ristrutturazione radicale di quelli esistenti, e interessano per ora solo una parte relativamente piccola della rete di vendita, mentre sugli altri, che possono essere effettuati singolarmente, la percentuale della rete interessata è più ampia. Così, l'81% delle insegne ha completato su tutta la rete la chiusura verso l'esterno ai fini del risparmio energetico, un quarto di esse ha completato il passaggio all'illuminazione a led e un ulteriore metà è arrivata a farlo per oltre il 50% della rete; ancora, l'adozione di impianti efficienti per riscaldamento e refrigerazione ormai interessa più del 50% dei punti vendita di oltre quattro quinti delle insegne. È quindi evidente uno sforzo rilevante negli investimenti in questa direzione.
Per quanto riguarda i prodotti alimentari, che necessitano di refrigerazione e quindi comportano un uso elevato di energia, quasi tutte le imprese hanno in essere, a vario livello di realizzazione sulla rete di vendita, la sostituzione di refrigeranti che utilizzano gas fluorurati, sistemi di ottimizzazione della temperatura dei banchi frigo e l'uso di chiusure dei banchi frigo verticali e orizzontali.

Le risorse energetiche non sono le sole ad essere oggetto di azioni di efficientamento: anche i programmi di dematerializzazione dei documenti cartacei e di utilizzo di energie rinnovabili sono ormai diffusi in gran parte delle aziende. Meno presenti sono invece programmi di riduzione dei consumi di acqua (60% dei casi) e di riutilizzo delle acque chiare (50%). Iniziative che riguardano la logistica risultano diffuse, sia con l'utilizzo di mezzi a minore consumo (69%) sia con più generali azioni di ottimizzazione delle pratiche aziendali (88%), ad esempio con un miglior controllo sulle percorrenze dei mezzi che dai CEDI alimentano la rete di punti vendita.

Ma le iniziative più numerose e per molti versi più interessanti, perché coinvolgono stakeholder esterni e hanno quindi un effetto moltiplicatore che costituisce la vera potenzialità d'impatto delle imprese di distribuzione, sono quelle riconducibili al tema generale dell'economia circolare. Il rapporto di Federdistribuzione le organizza rispetto alle seguenti quattro aree:

- uso di imballaggi riutilizzabili o riciclabili (in essere nel 94% delle insegne);
- riduzione degli imballi per i prodotti a marchio del distributore e adozione di packaging monomateriali di più semplice riciclo (89%);
- campagne contro lo spreco (79%);
- riciclo dei prodotti non alimentari invenduti o difettosi (67%).

Meritano poi una menzione a parte le iniziative che riguardano i prodotti alimentari che presentano problematiche specifiche, in particolare i freschi con ridotta shelf life. La gran parte delle insegne (91%) utilizza offerte promozionali su prodotti in scadenza o difettati e il 67% dispone di spazi dedicati a questo tipo di prodotti per facilitarne la vendita.
Diffuse poi anche soluzioni che consentono l'acquisto di prodotti sfusi (alimentari e non) per ridurre l'uso di imballi (58% dei rispondenti) e campagne informative verso la clientela per facilitare la comprensione delle norme sulla scadenza dei prodotti (36%).

3.4 - Fornitori

Nei rapporti con i fornitori le aree di azione rilevate da Federdistribuzione riguardano tre principali questioni:

- l'allineamento dei fornitori al rispetto di valori e comportamenti sostenuti dall'insegna;
- la valorizzazione delle produzioni locali;
- il sostegno alle piccole e medie imprese.

Sul tema dell'allineamento dei fornitori a valori e comportamenti si gioca una modifica sostanziale dei criteri di assortimento da sempre utilizzati dalla distribuzione e una delle tipologie di azione con effetti più

pervasivi che essa è in grado di attuare. L'82% delle insegne dischiara di selezionare i fornitori sulla base di criteri etici, sociali e ambientali e il 71% anche in base a clausole contrattuali che li impegnano al rispetto dei diritti umani. Nell'alimentare, è inoltre ormai pressoché universale l'adozione di sistemi di valutazione basati su certificazioni specifiche che toccano tutti i diversi ambiti della RSI e del rispetto dell'ambiente. In particolare, è sempre più diffusa la richiesta di certificazioni relative al rispetto del benessere animale (67%), di effettuare audit ambientali e sociali presso il singolo fornitore (56%) di firmare congiuntamente un codice etico o una carta dei valori (60%).
Assai diffuso anche l'impegno al sostegno delle piccole e medie imprese, che si declina anche su tematiche come le produzioni locali e quelle a cosiddetto km 0. Il 94% delle impese rispondenti ha infatti in essere programmi intesi alla costruzione di rapporti di fornitura durevoli con le PMI e poco meno, il 92%, azioni di sostegno delle produzioni locali e a km 0. L'85% promuove anche lo sviluppo di linee di prodotti regionali che spesso (82%) si concretizzano nella promozione a livello nazionale di eccellenze del territorio.
Un impegno quindi molto diffuso, che segue, in una chiave commerciale, un aumento generalizzato del consumo di prodotti del territorio.

3.5 - Comunità locali e territorio

Le considerazioni appena fatte in rapporto ai fornitori locali si integrano in più ampi programmi rivolti alle comunità locali di riferimento. Ciò riguarda, in particolare, progetti legati alla cultura e alla scuola sui quali sono impegnate l'81% delle imprese con iniziative che vanno dal sostegno economico a studenti meritevoli all'offerta di stage e di formazione sul campo. Ma ci sono anche iniziative di sponsorizzazione sportiva e culturale (69%) e di sostegno alla ricerca scientifica (59%).
La totalità delle insegne alimentari è inoltre presente in progetti per la redistribuzione di eccedenze attraverso strutture caritatevoli con il conferimento di prodotti vicini alla scadenza e di confezioni con piccoli difetti.
A ciò si accompagnano, con un rilievo che va al di là del livello locale, il supporto a produzioni di soggetti deboli, come la vendita di prodotti del commercio equo e solidale, che ormai interessa il 69% delle imprese, e anche che provengono da altri soggetti svantaggiati, come carcerati o persone diversamente abili (44%).
Tutte le insegne concorrono con donazioni o sponsorizzazioni alle attività di associazioni che promuovono iniziative benefiche. I destinatari e le loro missioni sono le più disparate, ma spesso la scelta ricade su associazioni attive in aree di interesse vicine al retail.

3.6 - Trasparenza

Il rapporto di Federdistribuzione tocca anche il tema della trasparenza come presupposto alla credibilità degli impegni nell'ambito della RSI.
Una prima verifica in questo senso è relativa la diffusione di codici etici, che riguarda ormai il 94% delle imprese, ma anche di procedure per la valutazione dei rischi in tema di corruzione (88%), e la presenza di documenti che impegnano l'azienda su specifici valori e principi (83%). Seppure solo a uno stato iniziale, va sottolineata anche la presenza in alcuni casi della Certificazione Etica SA8000 che sottopone a valutazione il sistema di salute e sicurezza aziendale e monitora i rischi relativi al lavoro minorile o coatto e a tutte le forme di discriminazione.

Trasparenza significa anche comunicazione degli impegni presi e la gran parte delle insegne pubblicizza sul proprio sito le iniziative prese sui temi della RSI e della sostenibilità (94%) e l'88% utilizza in questo senso anche i social network. Ancora, il 56% pubblica un report specifico su RSI e sostenibilità, il 53% lo fa seguendo le linee guida internazionali, come gli standard GRI, e il 15% lo fa tramite la rendicontazione di un bilancio integrato.

In definitiva, il rapporto di Federdistribuzione mostra l'estensione e la complessità delle tematiche della RSI e della sostenibilità e la loro ramificazione in tutti gli ambiti di attività delle imprese di distribuzione, che si traducono in impegni che finiscono per andare molto oltre le pratiche aziendali e influenzare l'assetto di intere filiere.

Capitolo 4
Alcuni approfondimenti tematici

Il rapporto Federdistribuzione mostra la vastità delle tematiche che oggi sono riconducibili agli obiettivi della sostenibilità e della RSI. Lo stesso vale per i documenti prodotti dalle insegne, che mostrano una particolare attenzione ai medesimi temi: in merito si rimanda a quelli delle insegne principali e, nella GDO alimentare italiana, ai bilanci di sostenibilità di Coop Italia[5] e di Esselunga[6] che costituiscono un benchmark per completezza e chiarezza. A livello europeo, è interessante invece la documentazione prodotta da Carrefour che, conscia della difficoltà di comunicare in modo efficace e sintetico le tante iniziative svolte in quest'ambito, utilizzando metriche semplici per registrare i progressi, ha ideato un sistema di indicatori che convergono in un singolo indice, il CSR and Food Transition Index[7], il quale copre quattro aree: l'approvvigionamento responsabile dei prodotti; la logistica e le operation a livello di punti di vendita; la soddisfazione dei clienti e l'immagine percepita; gli impegni verso la forza lavoro. Misurati attraverso diciassette indicatori, la media totale dei punteggi ottenuti in ciascuno di essi va a costituire l'indice generale che permette di misurare e confrontare i risultati ottenuti dall'azienda nel tempo.

La crescente complessità e pervasività delle tematiche ambientali e sociali costituisce un segnale positivo della rilevanza che esse hanno assunto per il sistema delle imprese e, tra di esse, quelle di distribuzione. Al di là dei casi di eccellenza, come quelli citati e altri che verranno menzionati più avanti, vanno però evidenziati due ordini di problemi che vanno a delinearsi.

Il primo è legato alla misurazione delle diverse iniziative per capire quale sia il loro effettivo rilievo sul complesso delle attività svolte. In mancanza di una qualche pesatura si ha spesso l'impressione che interventi di modesto impatto siano elencati, magari insieme ad altri di maggiore rilievo, in una rincorsa a dimostrare quanto si è impegnati sui temi. Questa difficoltà nel misurare la rilevanza di quanto fatto si acuisce in alcuni casi per effetto del tentativo di sviluppare iniziative eclatanti e originali, ma di modesto impatto, che consentano una maggiore visibilità.

Il secondo, riguarda invece la tendenza a rubricare sotto gli obiettivi dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale d'impresa azioni che, in un contesto come quello attuale, appaiono comportamenti ormai scontati, di evidente interesse per chi le attiva e che presentano un'assai scarso contenuto differenziale. In mancanza di un insieme di regole chiare e condivise, poiché RSI e sostenibilità sono diventate questioni competitive che concorrono alla reputazione aziendale, è comprensibile che vi vengano ricondotti tutti i possibili interventi con una qualche congruenza con gli obiettivi che le contraddistinguono.

Queste due tendenze concorrono così a rendere spesso difficile valutare il reale sforzo delle singole imprese e, in particolare, effettuare confronti per evidenziare chi effettivamente ha messo in atto comportamenti particolarmente virtuosi e ha investito maggiori risorse.

I rischi appena evidenziati possono essere parzialmente arginati ponendo l'attenzione su ciò che fanno le imprese di distribuzione nelle quattro aree di intervento, precedentemente anticipate, che coinvolgono i diversi stakeholder.

[5] *Coop Italia, La forza del cambiamento. Rapporto sostenibilità e valori 2019.*
[6] *Esselunga, Abbiamo a cuore il futuro. Rapporto di sostenibilità 2019.*
[7] *https://www.carrefour.com/en/newsroom/new-csr-and-food-transition-index-drive-performances.*

Richiamandole per comodità, esse sono:

- i processi interni, che agiscono su lavoratori e management e, per quanto riguarda la sostenibilità, sull'intera collettività;
- la supply chain, che pone in evidenzia l'interfaccia con i fornitori, in particolare nella funzione logistica, nella quale si sostanzia una parte centrale del servizio svolto dalla distribuzione e sulla quale, anche nel rapporto con l'industria, la GDO ha un ruolo di indirizzo sempre più forte;
- la selezione dei fornitori e le scelte assortimentali, dove i distributori possono ridefinire le logiche di valutazione non più solo in termini di marginalità immediata, ma di coerenza con obiettivi di sostenibilità e di RSI;
- le iniziative che la distribuzione può fare per avere un impatto sui processi di consumo dei propri clienti, cercando di incentivare e facilitare il loro passaggio a comportamenti più rispettosi dell'ambiente.

Nei paragrafi che seguono si proverà quindi ad approfondire quanto messo in atto dalla distribuzione su questi quattro fronti facendo riferimento al solo contesto italiano, data la vastità delle azioni in merito, e come lavoro esclusivamente preliminare, sottolineando la necessità di strutturare in futuro un'indagine completa.

4.1 - Processi interni

Seguendo la logica proposta nel presente testo per organizzare la lettura delle attività che le imprese di distribuzione attuano nell'ambito della sostenibilità e della RSI, le misure che più incidono sui processi interni riguardano:

- il risparmio energetico;
- il riciclo dei prodotti invenduti o difettosi;
- le iniziative su lavoratori e management.

Il risparmio energetico riguarda tutte le attività interne all'impresa, ma trova elementi di specificità settoriale principalmente nella gestione dei punti vendita e, in particolare, nella loro chiusura verso l'esterno, nell'utilizzo di illuminazione a led, nella sostituzione di refrigeranti che utilizzano gas fluorurati e nell'uso di sistemi di ottimizzazione della temperatura dei banchi frigo con la diffusione di porte termiche verticali e orizzontali. Come si è visto commentando i dati raccolti da Federdistribuzione, su tutti questi fronti la gran parte delle imprese si è ormai mossa, con iniziative generalizzate per i nuovi punti vendita e programmi di trasformazione di quelli in essere ormai avanzati. Con tutti i limiti del caso per una rete di vendita costituita da molte decine di migliaia di negozi, sembra possibile dire che su questo fronte la distribuzione si è avviata su un percorso che in un numero contenuto di anni permetterà un radicale miglioramento delle

performance energetiche della rete di vendita. Un risultato che va anche ascritto ai vantaggi di costo che, almeno nel medio periodo, presentano molte delle iniziative in parola.

Il riciclo di prodotti invenduti o difettosi presenta problematiche diverse nei due macro settori dell'alimentare e del non alimentare. Nel primo caso i problemi si concentrano sul trattamento di merce vicina alla scadenza e come tale non più vendibile. Nel secondo nel disporre dei prodotti obsoleti rimasti a magazzino o di merce difettosa spesso a seguito di rese.
A prescindere dalle offerte promozionale per i prodotti vicini alla scadenza, pratica commerciale da sempre proposta dalle insegne dell'alimentare seguendo logiche che non avrebbe senso inserire tra quelle riportabili alla RSI, per i prodotti alimentari i programmi di riutilizzo che sono nati con iniziative come quella del Banco Alimentare sono ormai da tempo collaudate e hanno un impatto significativo. Il programma di raccolta del Banco Alimentare, chiamato Siticibo, in essere con la GDO dal 2009, nel 2019 ha portato alla raccolta di 17.700 tonnellate di prodotto (dati Banco Alimentare)[8] .
Malgrado non sia noto il numero di imprese della GDO, alcune attive anche solo a livello locale, che partecipa a questo tipo di iniziativa, la loro diffusione è ormai radicata e dopo il varo della legge 155/2003 ("Disciplina della distribuzione dei prodotti alimentari a fini di solidarietà") si è consolidata. Inoltre, da poco è presente anche in Italia To Good To Go, impresa nata in Danimarca nel 2015, che propone la vendita online di alimentari invenduti in confezioni a forte sconto[9].

Per il non alimentare l'eterogeneità dei prodotti e il numero di soggetti coinvolti rende difficile ricostruire un quadro di riferimento sul trattamento di invenduto, difettato e reso, quest'ultimo un fenomeno in forte crescita con la diffusione dell'e-commerce. È certo che progetti di riutilizzo e di redistribuzione attraverso associazioni e organizzazioni senza fini di lucro, come quelli appena visti per l'alimentare, sono molto meno diffusi e riguardano per lo più specifici comparti (per esempio quello dei giocattoli). La merce che viene

[8] *https://www.bancoalimentare.it/it/siticibo2012.*
[9] *https://toogoodtogo.it/it/.*

scartata finisce quindi in parte per tornare ai fornitori, ma non risulta l'opzione più diffusa, e per il resto viene affidata a imprese terze che si occupano dello smaltimento. Queste raramente sono soggette a un audit continuo da parte di chi si avvale dei loro servizi, per avere garanzie sulle modalità con le quali esitano i prodotti loro affidati. Il controllo del destino di grandissimi volumi di beni non alimentari invenduti, difettati e resi costituisce quindi un'area ancora ampiamente da esplorare, dove è probabile che vengano attuate pratiche in contrasto con i principi della RSI e della sostenibilità. In merito, una particolare attenzione andrebbe prestata alle pratiche di smaltimento dei prodotti resi e non più riutilizzabili da parte delle imprese attive nell'e-commerce. In alcuni settori, segnatamente nell'abbigliamento, il volume del reso è infatti elevatissimo e il modo con il quale viene trattato ha implicazioni ambientali assai rilevanti.

Per quanto riguarda le iniziative su lavoratori e management, come si è visto riportando i risultati dell'indagine di Federdistribuzione, lo spettro è molto ampio e comprende sia quelle che si possono ritenere prassi scontate sia quelle che hanno invece maggiori specificità e impatto differenziale sui lavoratori. Nel primo caso si possono rubricare la grande maggioranza delle iniziative di formazione, difficilmente oggi considerabili come elementi differenziali, ma che nelle imprese più piccole possono ancora costituire un fattore di consolidamento e di maggior attenzione ai dipendenti.
Lo stesso si può dire per la comunicazione interna, come strumento di trasparenza e allineamento agli obiettivi e ai valori dell'impresa. Anche in questo caso l'eterogeneità dei comportamenti è molto elevata e in parte dipende dalla rilevanza che assume per l'impresa l'allineamento dei dipendenti alle norme comunicative, fattore che spesso dipende dalla vicinanza con i clienti. Più quest'ultima è forte e incide sul livello di servizio percepito, più si acuisce l'attenzione dell'insegna nei confronti dei comportamenti di coloro che presidiano il front office. Un caso interessante in proposito, dove l'attenzione ai collaboratori da parte dell'impresa è effettivo e viene confermato dagli interessati, è quello di Decathlon. L'azienda rileva continuativamente il clima aziendale, ad esempio domandando e rendendo pubblico il numero di coloro che dichiarano di recarsi a lavoro con piacere (per l'Italia la percentuale era del 44,7% nel 2019), e ha promosso campagne impegnative e preso impegni sui temi dalla parità di genere (ad esempio obiettivo di parità nei ruoli dirigenziali entro il 2026), l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e l'attenzione verso i dipendenti più anziani. Questi e molti altri obiettivi, resi noti e monitorati nella realizzazione, fanno dell'approccio alla RSI di Decathlon un esempio di quale possa essere un approccio evoluto per un'impresa di distruzione, dove gli obiettivi sono definiti con chiarezza e i risultati riportati in modo trasparente[10].
Rimanendo sulla tematica delle iniziative messe in atto in relazione ai dipendenti, un tema di particolare importanza per le imprese di distribuzione è quello della gestione dei tempi di lavoro. In un settore che vede una fortissima diffusione del part time e una crescente diffusione delle aperture festive e, in alcuni casi, notturne, la gestione dei tempi di lavoro ha un impatto molto forte sul benessere delle risorse. Sono in merito disponibili informazioni molto generiche, che segnalano che il problema sia presente nelle direzioni risorse umane delle imprese ma che non sono sufficienti a strutturare un quadro della situazione. Poiché gli orari di apertura costituiscono un elemento rilevante di servizio per il consumatore, e sono di conseguenza un fattore competitivo altrettanto importante, la gestione dei tempi di lavoro appare un'area sulla quale i miglioramenti in chiave di RSI saranno probabilmente più lenti.
Nella gestione del lavoro, va ancora rilevato come siano diffusi comportamenti che piuttosto che affrontare

[10] *Decathlon, Vitalità e responsabilità. Dichiarazione non finanziaria di performance 2019.*

i problemi, cercano di aggirarli: nel settore è infatti rilevante il ricorso a imprese terze, spesso cooperative, cui vengono affidati compiti a basso valore aggiunto per ridurre i costi, e ciò costituisce un esempio di come la sottoscrizione degli impegni che impone la RSI possa essere formale piuttosto che sostanziale. Poiché nella distribuzione non è possibile ricorrere a delocalizzazioni, come avviene nel manifatturiero, dove la terziarizzazione è un fenomeno assai più rilevante e porta spesso ad affidare l'intera produzione o parte di essa a imprese attive in altri Paesi, queste soluzioni finiscono per essere il risultato di situazioni di forte competitività che spinge chi è meno in grado di sostenere costi più elevati a ridurre la spesa per il personale, creando un dualismo tra personale garantito e non, e aprendo un potenziale elemento di conflitto anche tra i lavoratori che si trovano nelle due diverse posizioni. Le cooperative attive nella movimentazione della merce all'interno dei CEDI e nella messa a scaffale nei punti vendita sono, in particolare, gli esempi più diffusi di questo tipo di situazione, dove personale con compiti molto simili, ma con livelli di garanzia assai diversi, finiscono per interagire e convivere quotidianamente.

4.2 - Supply chain

La supply chain vede coinvolte imprese di distribuzione e imprese fornitrici in un processo che porta spesso a tentativi di ribaltare i costi tra le parti.

Nella gestione delle scorte, ad esempio, le parti hanno interessi contrapposti poiché entrambe sono incentivate a scaricare sul partner il più elevato volume di prodotto possibile e diminuire in questo modo gli oneri finanziari di stoccaggio. Per l'industria, trasferire maggiori volumi sul magazzino del distributore significa inoltre contenere i costi di trasporto poiché la frequenza di consegna si riduce e i mezzi utilizzati sono di maggiore portata. Come già accennato in precedenza, queste potenziali inefficienze, che hanno rilevanti implicazioni sul piano ambientale, possono essere risolte trovando soluzioni collaborative che richiedono di valutare la filiera in modo integrato, definire le soluzioni ottimali e poi assegnare a ciascun partner un ruolo, eventualmente compensandolo rispetto alla situazione preesistente.

In merito esiste un'estesa sperimentazione, iniziata negli anni Novanta del secolo scorso nell'ambito dell'Efficient Consumer Response, un'iniziativa di cooperazione tra industria e distribuzione che ha promosso una serie di test pilota che hanno consentito di individuare nella logistica, come anche in altre dimensioni dei processi di interfaccia, assetti più efficienti di quelli in essere. L'esperienza continua oggi nell'ambito dell'associazione che assegna i codici a barre, GS1, alla quale si rimanda per maggiori informazioni[11].

L'area della logistica, rispetto ad altre aree dell'interfaccia tra industria e distribuzione come la promozione al consumo, il lancio di nuovi prodotti e le iniziative di generazione di domanda, ha il vantaggio di essere potenzialmente meno conflittuale poiché si identifica come elemento di costo che entrambe le parti sono interessate a ridurre. Le possibilità di collaborazione sono quindi maggiori: è possibile ipotizzare che, almeno per i principali gruppi di industria e distribuzione che riescono a pianificare processi complessi e a monitorarne i costi, la ricerca di maggiore efficienza e la conseguente riduzione dell'impatto ambientale continuerà per motivi che nascono da logiche di mercato, a prescindere dagli sforzi diretti alla RSI e alla sostenibilità.

[11] *https://gs1it.org/migliorare-processi/relazione-industria-distribuzione-best-practice-ecr/*.

4.3 - Selezione dei fornitori e scelte assortimentali

La selezione dei fornitori e la scelta dei prodotti da inserire in assortimento costituiscono le attività centrali di tutti i distributori, in cui si sostanzia il servizio offerto al consumatore. È quindi anche un'area dove essi esercitano la più forte influenza sugli assetti delle filiere che servono e, di conseguenza, dove sono più complesse le potenziali implicazioni delle scelte della distribuzione anche in rapporto a RSI e sostenibilità. Per affrontare la questione è utile separare da subito due componenti dell'assortimento, che hanno un peso diverso a seconda dei comparti e delle imprese: quelli che sono reperiti da fornitori che vendono prodotti con la loro marca, prodotti a marca industriale, sui quali i distributori non hanno nessun diretto controllo su modalità e costi di produzione, e quelli che sono invece progettati dai distributori e venduti con il loro nome o con marche da essi possedute, che per brevità chiameremo prodotti a marchio del distributore. Esiste poi una terza categoria di prodotti, che si configurano come commodity, di norma reperiti da piccoli fornitori, sui quali la distribuzione ha un forte potere contrattuale e che si trovano in una posizione intermedia tra i primi due poiché non sono di fatto garantiti né da marche industriali riconoscibili né da marchi del distributore. In particolare, quest'ultima categoria include i prodotti freschi agricoli.

Per i prodotti di marca industriale la selezione dei fornitori e la scelta delle referenze da inserire in assortimento dipende in prima istanza dal potere contrattuale tra le parti, il quale si sbilancia a favore dell'industria in ragione della forza del legame diretto che le marche industriali hanno con i consumatori tramite la comunicazione. In passato, la selezione di questi fornitori avveniva quindi quasi interamente valutandone le quote di mercato: più esse erano elevate più il prodotto aveva probabilità di essere richiesto, venduto e quindi inserito in assortimento. A prescindere dalle usuali valutazioni di redditività, la selezione dei prodotti da inserire in assortimento di questo tipo di fornitore non è stata soggetta ad altre considerazioni e certamente non è stata condizionata a controlli sul rispetto di comportamenti legati alla RSI e alla sostenibilità. Valutazioni specifiche e condizionali hanno riguardato solo, e solo in qualche caso, i prodotti che potevano presentare problematiche legate alla salute (alcolici, tabacco, prodotti con elevati contenuti di zuccheri o grassi). Per il resto, il distributore ha sempre lasciato al consumatore la libertà di decidere cosa acquistare, senza intervenire cercando di indirizzarlo o di renderlo più consapevole delle implicazioni delle sue scelte. Anche nel contesto attuale, questo rimane l'atteggiamento della gran parte delle insegne.
Sul fronte della sostenibilità e della RSI i casi di distributori che hanno tentato di elaborare indicatori in grado di segnalare, ad esempio, il livello di impatto ambientale dei singoli beni sono stati pochissimi poiché è molto difficile definire metriche semplici e facilmente comunicabili al consumatore che siano contemporaneamente utilizzabili per categorie di prodotto che presentano forti eterogeneità.
In merito, per lo meno per la rilevanza dell'insegna poiché si qualifica come il più grande distributore esistente attualmente, si può segnalare il caso di Walmart che nel 2009 annunciò di voler sviluppare un Sustainability Index che indicasse il livello di sostenibilità di ciascuna referenza, da comunicare al consumatore accanto al prezzo, come elemento di trasparenza e, per l'industria, di incentivo indiretto a migliorare i prodotti su questo fronte. Walmart non voleva quindi selezionare i fornitori sulla base della sostenibilità dei loro prodotti, ma lasciare il consumatore, in condizioni di maggiore consapevolezza, libero di decidere se acquistare un'alternativa più costosa, ma più sostenibile, oppure privilegiare la convenienza di prezzo. Il progetto, tuttora in essere e adesso chiamato The Sustainability Insight System (THESIS) Index[12], coinvolge

[12] *https://www.walmartsustainabilityhub.com.*

attualmente 125 categorie di prodotto, 1.800 fornitori e copre il 70% degli acquisti da fornitori americani.

Altri tentativi che hanno trovato una certa diffusione riguardano l'alimentare dove alcune insegne, in particolare inglesi, hanno cercato di sviluppare degli indicatori molto semplici per segnalare ai clienti il livello dei grassi e degli zuccheri contenuti nei prodotti che trovano a scaffale. Le iniziative, che hanno visto anche l'intervento del Codex, organismo congiunto di FAO e OMS che si occupa di standard sulla sicurezza e la salubrità dei prodotti alimentari[13], si concretano nella creazione di etichette "semaforo", o nutri-score, che consentono al consumatore di valutare su una scala molto semplice le potenziali implicazioni negative del consumo di quel prodotto. Non si tratta quindi di obiettivi riportabili alla sostenibilità, ma riconducibili a una visione molto ampia della RSI, dove l'insegna si fa responsabile di una maggiore trasparenza per aumentare la consapevolezza dell'acquirente. Come noto, sono iniziative che hanno trovato la forte opposizione, in particolare in Italia, di molte categorie di produttori di formaggi, salumi, dolci che rischiavano di vedere penalizzati i loro prodotti da queste indicazioni sul profilo nutrizionale dei prodotti alimentari.

In definitiva, le azioni della distribuzione intese a valutare sostenibilità e *compliance* agli standard della RSI dei beni di marca industriale sono state limitate e si sono risolte in iniziative più rivolte al consumatore, con l'intento di migliorarne l'informazione, che non in veri e propri vincoli al referenziamento dei fornitori che non rispondessero a dati parametri di sostenibilità o legati alla RSI. Detto altrimenti, la gran parte dei distributori ha voluto lasciare ai propri clienti la scelta su quale prodotto acquistare e di quanto far pesare nella selezione il rispetto di valori ambientali e sociali: in qualche caso hanno provato a evidenziarli, ma non li hanno utilizzati come elementi di discriminazione nella messa a scaffale.
Lo stesso non si può dire in relazione ai prodotti offerti al consumatore con marchi riferibili direttamente o indirettamente alle singole insegne. In questo caso, non solo le imprese si sono dovute assumere la responsabilità di ciò che veniva messo sugli scaffali, ma molte di esse hanno visto nelle tematiche della

[13] *http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en/.*

sostenibilità e della RSI un'occasione per dare forza alla proposta a marca del distributore, utilizzando elementi di qualificazione che avevano inoltre il vantaggio di poter essere fatti valere in modo trasversale su tutte o gran parte delle categorie merceologiche offerte con la garanzia diretta dell'insegna.
Questa tendenza si è affermata gradualmente ed è partita da iniziative più limitate e circoscritte che si concentravano sulle informazioni inserite sulle confezioni in merito a caratteristiche nutrizionali e alle modalità di consumo come elemento di trasparenza differenziale rispetto agli analoghi prodotti a marchio industriale. Commentando i dati raccolti da Federdistribuzione si è infatti visto come il 92% delle insegne che hanno collaborato all'analisi abbiano in essere programmi specifici di questo tipo.

Un secondo fronte, più impegnativo, è quello della tracciabilità del prodotto, in particolare per i prodotti alimentari freschi, che richiede investimenti più elevati per la necessità di mettere in opera complessi sistemi di partnership con i fornitori, spesso di piccole dimensioni.
Un livello di ancora maggiore coinvolgimento è poi quello di una presa in carico delle vere e proprie problematiche legate a sostenibilità e alla RSI, che ha coinvolto le insegne più esposte perché dipendenti da un'offerta interamente o in larga parte di prodotti a marchio del distributore.
Un caso emblematico è quello di Ikea che per il peso che ha nel suo comparto di attività e per il suo posizionamento si è trovata ad avere molta visibilità sul fronte della sostenibilità, in particolare per la provenienza del legno utilizzato per la costruzione dei mobili venduti nella sua rete internazionale di negozi. L'insieme di programmi che Ikea ha definito e realizzato negli anni hanno portato ad azioni che coprono tutti i maggiori temi della sostenibilità e della RSI e che fanno della azienda uno dei benchmark per tutte le imprese del settore[14]. Per dare un'idea della complessità e pervasività del programma in essere, e indirettamente fornire anche un esempio di quanto sia ampio lo spazio di intervento per le imprese di distribuzione in merito ai prodotti offerti con marchio proprio, di seguito sono brevemente riportati i principali temi sui quali le azioni di Ikea si articolano:

- Provenienza del legno utilizzato: ormai il 98% del legno utilizzato da Ikea proviene da forestazione certificata dal Forest Stewardship Council o da materiale riciclato.

- Poliestere riciclabile nei prodotti tessili: continua l'incremento della quota di poliesteri riciclabili, ora arrivata all'83%.

- Possibilità di riutilizzare in una prospettiva circolare i prodotti: per 9.500 prodotti, dunque per la gran parte dell'assortimento, è stato svolta una valutazione analitica del livello di possibile riutilizzo dei beni dismessi, con l'obiettivo di arrivare a controllare in questo modo la destinazione di tutti i prodotti in essere alla fine della loro vita utile in una prospettiva di economia circolare.

- Riduzione dell'impronta climatica aziendale: da tempo viene calcolata e ridotta l'impronta climatica, migliorando l'efficienza energetica degli edifici e del trasporto.

- Aumento dell'offerta di cibo di origine vegetale: come noto Ikea è uno dei maggiori operatori della

[14] *Ikea, Sustainability Report FY, 2020.*

ristorazione in Italia e in molti altri Paesi e ha tentato di ridurre l'offerta di prodotti a base di carne come, per esempio, la proposta delle sue ormai famose polpette con ingredienti solo vegetali, che hanno un'impronta climatica pari al solo 4% rispetto a quelle originali a base di carne.

- Sperimentazione di ricambi e affitto di prodotti: si stanno sperimentando soluzioni di affitto piuttosto che di vendita di prodotti e la possibilità di fornire ricambi per aumentare la vita utile di quelli in essere. Uso di fonti di energia rinnovabili: l'obiettivo è arrivare al 100%, e ciò già avviene in 23 Paesi di presenza, traguardo perseguito anche nel trasporto.

- Trasformazione della supply chain per migliorare la sostenibilità: saranno investiti 200 milioni di euro per interventi sui fornitori intesi all'incentivazione di energia rinnovabile e per la riforestazione.

- Codice di condotta destinato ai fornitori: in essere già da tempo, è stato ridefinito per includere un insieme sempre più completo di iniziative nel campo della sostenibilità e della RSI.

- Coinvolgimento con organizzazioni non profit per lo sviluppo dell'imprenditoria di componenti disagiate della società: iniziative per portare questo tipo di imprese a produrre in modo stabile beni da inserire nel catalogo Ikea.

- Attività specifiche relative alla pandemia in corso: l'azienda ha donato 1,7 milioni di prodotti che potevano essere utili a ospedali e altre istituzioni in prima linea nella lotta agli effetti della pandemia, ha dato supporto finanziario a fornitori in difficoltà e donato 26 milioni di euro.

- Purificazione dell'aria: sempre per uno stimolo nato nel periodo di pandemia, sperimentazione dell'introduzione di purificatori dell'aria nei punti vendita.

L'elenco è parziale, ma dà già un'idea della vastità del terreno coperto da Ikea e delle potenzialità che si aprono se imprese analoghe, che controllano la loro offerta di prodotto, si mettono su questa strada, in particolare sul fronte dell'audit dei comportamenti dei loro fornitori. La definizione di codici di condotta, costruiti in modo realistico per consentire loro di adattarsi a una progressiva compliance, ha infatti un forte effetto moltiplicatore dei comportamenti virtuosi. Oltre alla produzione per una data insegna, che chiede di sottoscrivere il codice di condotta e lo verifica, il fornitore può infatti usare di questa implicita certificazione per valorizzare la propria produzione nei confronti di altri clienti che non hanno la stessa capacità di imporre comportamenti sostenibili e adeguati alla RSI.

Un'area specifica di intervento, che riguarda direttamente tutti i beni che vengono proposti a marca del distributore e che ha oggi un ruolo centrale nel tentativo di costruire un'economia circolare, è poi quella del packaging. Per questo tipo di prodotto l'insegna committente è infatti responsabile della progettazione e quindi anche delle scelte relative al confezionamento. È un'area in cui le imprese di distribuzione hanno un'opportunità particolare a motivo del posizionamento dei loro prodotti rispetto agli equivalenti a marchio industriale. La marca del distributore si posiziona infatti come alternativa più conveniente, a parità di collocazione sulla scala prezzi, e dunque nel presentare packaging semplificati in chiave di sostenibilità può

sottolineare anche su questo fronte la ricerca di una maggiore convenienza per il cliente. Va poi rilevato che la confezione per le marche del distributore ha un importante ruolo di comunicazione poiché le insegne, contrariamente all'industria, raramente effettuano campagne su singole referenze. Poiché, inoltre, il tema della sostenibilità è trasversale, orientare in questa direzione lo sviluppo de packaging diventa une leva di differenziazione rispetto alle marche industriali che l'insegna può fare valere trasversalmente su tutti i prodotti che propone con il proprio nome, elemento fortemente visibile nel momento in cui il consumatore compie le sue scelte davanti allo scaffale. Alcune imprese, e segnatamente Lush, hanno fatto del packaging, e in questo caso sarebbe meglio dire della sua assenza[15], un elemento che richiami la centralità assunta dall'impegno alla sostenibilità.

Queste considerazioni portano alla terza tipologia di forniture, quella che coinvolge produttori di beni che si collocano in un'area intermedia tra marchi industriali, per i quali il distributore tende a trasferire ogni responsabilità sul fornitore poiché non ritiene suo compito entrare in merito alla sostenibilità ambientale e sociale di questi e/o perché ritiene che i brand che li sostengono siano comunque obbligati a un certo grado di controllo, e quelli a marchio del distributore sui quali questo ha piena responsabilità. Si tratta di tutti i prodotti con caratteristiche di commodity che finiscono per non essere garantiti né da marchi industriali né da marchi commerciali. Nell'alimentare rientrano in questa categoria la gran parte dei prodotti freschi, nel non alimentare i beni più semplici e più difficilmente differenziabili. In molti casi, sono prodotti acquisiti da fornitori di piccole dimensioni o che provengono da Paesi a basso costo del lavoro, che quindi rischiano di non avere avuto alcun controllo sulle condizioni di sostenibilità sociale e ambientale durante la produzione: si determinano infatti situazioni che rendono difficile sottoporre i beni scambiati a questo tipo di valutazione. Spesso i produttori vivono in mercati che, in mancanza di elementi di differenziazione, finiscono per essere molto competitivi, vicini a condizioni di concorrenza perfetta, che fanno sì che le imprese siano spinte a una forte compressione dei costi.

[15] *https://it.lush.com/tag/naked.*

Sul lato della distribuzione si riproducono vincoli analoghi poiché chi si assumesse l'onere di un audit dei prodotti si troverebbe in condizioni di svantaggio rispetto a concorrenti che si limitassero a comprare al più basso prezzo possibile, senza condurre alcuna verifica sulle modalità di produzione di ciò che hanno acquistato.
Un fenomeno che ha destato molte polemiche e ben illustra questa situazione è quello delle cosiddette aste al doppio ribasso che sono associate alle insegne del discount. Il meccanismo di funzionamento di queste aste prevede due fasi, la prima nella quale vengono raccolte le offerte dei partecipanti, la seconda nella quale il prezzo di partenza è il più basso presentato nella prima. In questo modo i potenziali fornitori sono messi in condizioni di forte pressione per abbassare il prezzo di aggiudicazione finale dell'asta. Si tratta di una pratica che ben rappresenta ciò che avviene in questi mercati, dove si riproducono da vicino le condizioni teoriche di concorrenza perfetta dei libri di testo.
Ciò che non rientra nella teoria sono invece le modalità con le quali le imprese cercano di diminuire i costi per riuscire ad aggiudicarsi la commessa, in particolare il ricorso a pratiche illegali di sfruttamento del lavoro, poiché sulla qualità del prodotto difficilmente possono immaginare di sfuggire ai controlli accurati che vengono fatti dalle insegne.
Un'analisi condotta da Oxfam sulla GDO italiana nel 2018, poi ripetuta agli inizi del 2019[16], aiuta a chiarire la rilevanza del problema e le difficoltà che si frappongono a una sua soluzione. Oxfam ha preso in considerazione le filiere di tutti i prodotti agroalimentari che i supermercati rivendono sui loro scaffali e ha considerato quattro tematiche:

- la trasparenza e l'accountability;
- i diritti dei piccoli produttori;
- i diritti dei lavoratori agricoli;
- i diritti delle donne.

La metodologia di analisi di Oxfam è stata sperimentata valutando le principali insegne di molti Paesi (Germania, Olanda, Regno Unito e Stati Uniti) ed è stata adattata al contesto italiano con il contributo tecnico di Terra!Onlus. Le insegne italiane sottoposte all'indagine sono state Coop, Conad, Gruppo Selex, Esselunga e Eurospin. Rimandando ai rapporti prodotti da Oxfam per i dettagli, è qui interessante riportare i risultati generali che possono essere riassunti come segue relativamente alle prime quattro insegne menzionate. La quinta insegna, Eurospin, riceve infatti valutazioni pari o vicino allo zero.

- **Trasparenza e accountability.**
  La verifica riguarda la pubblicazione di informazioni relative alla gestione delle filiere di riferimento, con l'indicazione delle materie prime utilizzate nei prodotti, gli elenchi dei fornitori e l'esplicito impegno a favorire le relazioni commerciali con chi mostra maggiore attenzione alle condizioni di lavoro. Le quattro insegne valutate hanno raggiunto nel 2019, con un miglioramento consistente sull'anno

[16] *Oxfam Italia, Al prezzo giusto, novembre 2018; Oxfam Italia, Diritti a scaffale, aprile 2020.*

precedente, dal 22% al 46% di un indice a base 100. Oxfam lamenta una presa in carico ancora acerba delle responsabilità di filiera da parte delle insegne, ma segnala anche, oltre al miglioramento generale dell'attitudine in merito, alcune iniziative specifiche, come quella intrapresa da Megamark, impresa che fa parte del gruppo Selex[17], contro il caporalato in Puglia, in collaborazione con alcune organizzazioni locali[18].

- **Diritti dei piccoli produttori.**
  Data la prevalenza nel settore agricolo di piccole imprese a conduzione famigliare, gli indicatori Oxfam si riferiscono al livello di impegno per garantire che la pressione contrattuale non comprometta un'adeguata remunerazione delle imprese, spingendole a comportamenti impropri. Anche in questo caso Oxfam ha rilevato una crescita di coinvolgimento da parte delle quattro insegne della GDO, che ottengono un punteggio che varia dal 33% al 42%. Malgrado i progressi, Oxfam lamenta come nessuna di esse abbia ancora impostato un processo di valutazione e monitoraggio continuativo degli impatti delle proprie pratiche commerciali sulla sostenibilità delle filiere.

- **Diritti dei lavoratori agricoli.**
  Analisi delle attività svolte per assicurarsi che i diritti dei lavoratori siano rispettati, rilevando anche pratiche come le aste a doppio ribasso che difficilmente consentono retribuzioni dignitose ai lavoratori coinvolti. Su questo fronte i punteggi assegnati da Oxfam variano dal 33% al 54%, con una forte progressione rispetto all'anno precedente. Il miglioramento è da riconnettere a un più ampio impegno sottoscritto da tutte le organizzazioni della GDO (Coop, Conad e Federdistribuzione), che prevede, a partire dall'1 gennaio 2021, che a tutti i fornitori agricoli diretti sia richiesta l'iscrizione alla Rete del lavoro agricolo di qualità promossa dal ministero per le Politiche Agricole Alimentari e Forestali e istituito presso l'INPS[19]. Inoltre, i fornitori di prodotti a marchio del distributore dovranno garantire che i loro fornitori agricoli siano iscritti alla medesima rete.

- **Diritti delle donne.**
  Verifica delle iniziative per garantire la parità di genere nelle aziende fornitrici. Su questo tema solo Coop ha cominciato a effettuare verifiche sui fornitori, anche se Oxfam considera quanto fatto ancora molto iniziale (punteggio del 14%). Coop ha infatti adottato i principi dell'ONU per l'empowerment femminile, impegnandosi a promuoverne l'adozione da parte dei propri fornitori e a rilevare dati relativi alle condizioni riservate alle donne nelle proprie filiere alimentari.

È difficile stupirsi dei risultati ottenuti dall'analisi condotta da Oxfam poiché in condizioni di forte competitività, in particolare tra canali, tra il discount e le restanti formule della GDO, non è semplice trovare le risorse per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità sociale individuati dall'organizzazione. Sono obiettivi che richiedono molte risorse per condurre un audit continuo dei fornitori e che rischiano di portare a selezionare partner mediamente più costosi, oneri che nelle attuali condizioni di mercato rallentano la diffusione di questi comportamenti.

[17] *Selex, Bilancio sociale Selex 2019, https://www.selexgc.it/it/sostenibilita/il-bilancio-sociale.*
[18] *https://liberidiscegliere.eu/.*
[19] *https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50213.*

In merito è significativa la posizione dell'insegna discount considerata nel panel di imprese, Eurospin, che al momento non svolge alcuna verifica che non riguardi la corrispondenza tra la qualità del prodotto contrattualizzata e quella effettivamente fornita.
In questo senso, i limiti di interventi sulle filiere di approvvigionamento da parte dei distributori segnalano la necessità di adottare norme che obblighino tutti i competitor ad assumersi analoghi costi, unico modo non solo per cercare di arginare l'effetto competitivo di queste iniziative, ma anche per evitare una completa surroga in capo alle imprese di compiti che dovrebbero essere svolti anzitutto da chi opera in nome della collettività, difendendone i valori. Va in questo senso la legge che vieta le aste al doppio ribasso e le vendite sottocosto di prodotti agricoli.

4.4 - Processi di consumo

Le imprese di distribuzione mantengono un dialogo continuo con i propri clienti all'interno dei punti vendita fisici e virtuali. Possono quindi cercare di influenzarne i comportamenti sia nel momento della scelta dei prodotti, le azioni di trasparenza cui si accennava sopra in merito alla predisposizione di indicatori relativi alla sostenibilità sociale e ambientale dei beni messi a scaffale, sia nel momento del loro utilizzo nei processi di consumo che svolgono. In particolare, possono offrire informazione su come utilizzarli correttamente e, dove il contributo può essere assai rilevante, aiutare i clienti a fare sì che alla fine della loro vita utile i prodotti acquistati siano inseriti in processi di riutilizzo coerenti con gli obiettivi di un'economia circolare.
È su questo secondo fronte che il contributo della distribuzione può essere più rilevante, ma comporta un insieme di iniziative con oneri altrettanto significativi. Idealmente, per la posizione di ultimo anello di tutte le filiere, le imprese di distribuzione potrebbero diventare i punti di raccolta per la cosiddetta reverse logistics, i collettori di almeno una parte di prodotti da avviare al riciclaggio. Per entrambi i motivi, perché è un ruolo costoso e perché è potenzialmente rilevante, è comprensibile che la distribuzione cerchi di evitare di svolgerlo o di farlo solo dove gli oneri non risultano competitivamente insostenibili.

Molti operatori della GDO offrono così la possibilità di consegnare pile esauste e alcuni anche packaging in plastica, ma è difficile che accettino di svolgere questo ruolo per rifiuti più ingombranti e che comportano costi di handling elevati.

In merito, il caso forse più significativo è la raccolta differenziata di un tipo di prodotto fortemente inquinante e che richiede un riciclaggio specifico, i rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche, i cosiddetti RAEE. Già dal 2014 la legge impone a chi vende questi prodotti di ritirare l'eventuale prodotto analogo precedente dismesso dall'acquirente, il cosiddetto sistema 1 contro 1, ma non di svolgere un ruolo di raccolta a prescindere da un nuovo acquisto, il cosiddetto 1 contro 0.

Nel 2016 è stata introdotta questa seconda possibilità limitatamente a beni di dimensioni inferiori ai 25 cm presso punti di vendita con superfici dedicate all'elettronica superiori a 400 mq, di fatto quindi solo le grandi superfici specializzate in queste merceologie; negli altri casi l'accettazione dei RAEE per le imprese di distribuzione è facoltativa.

Alcuni distributori hanno però promosso iniziative pilota, in particolare Coop Lombardia che ha avviato nel 2017, in partnership con Amsa, la società che si occupa della gestione dei rifiuti di Milano, una raccolta sperimentale di piccoli elettrodomestici dismessi in alcuni dei suoi punti vendita[20]. L'esperimento ha dato risultati molto buoni e nel 2019 il pilota è stato esteso a tutti i punti vendita della cooperativa nel comune di Milano, che sono stati dotati di un apposito cassonetto dove i consumatori possono lasciare i loro RAEE dismessi. Questo è un esempio di un'iniziativa che, a fronte di costi elevati, ha fatto del distributore il primo anello del ciclo di reverse logistics e contemporaneamente fornito ai clienti un servizio ritenuto di elevata utilità (l'alternativa è la consegna a un'isola ecologica), con un impatto positivo sulla reputazione dell'insegna.

La collaborazione tra Coop Lombardia e Amsa fornisce un modello che potrebbe essere esteso anche a vantaggio delle municipalizzate che si devono assumere l'onere della raccolta per il riciclaggio. Potrebbero infatti valutare i costi di una raccolta in collaborazione con alcune insegne in rapporto a quelli della consegna alle isole ecologiche e, costo nascosto ma forse anche più rilevante, dello scorretto smaltimento da parte dei consumatori nell'indifferenziato.

[20] *https://www.amsa.it/news-eventi/milano-nuovi-contenitori-la-raccolta-dei-raee-nei-supermercati-coop.*

Le tematiche della sostenibilità, diventate sempre più importanti e determinanti con la presa di coscienza dei rischi dei cambiamenti climatici causati dall'attività umana, hanno ormai preso il sopravvento su quelle della responsabilità sociale d'impresa così come inizialmente formulate. La RSI è adesso parte della sostenibilità, spesso integrando un concetto inizialmente inteso in modo quasi esclusivo con riferimento all'ambiente. Proprio perché la necessità di ridefinire i processi di produzione e consumo in modo sostenibile generano nuovi costi e hanno impatti sociali tutt'altro che neutrali sia all'interno dei singoli Paesi che tra Paesi, è oggi necessario valutare gli interventi non più solo in base all'effetto di miglioramento ambientale, ma anche di compatibilità e beneficio sociale. Gli obiettivi dello sviluppo sostenibile promossi dall'ONU sono l'esito di questa estensione e convergenza del concetto di sostenibilità su entrambi i fronti.

Dal punto di vista delle imprese, sia industriali sia commerciali, questo processo ha reso i temi relativi alla responsabilità sociale d'impresa sempre più rilevanti e centrali per chi abbia visibilità e non si limiti a essere un operatore economico anonimo. Nel contesto attuale, per avere una reputazione anche solo accettabile e per rendere possibile un dialogo con la componente in crescita di stakeholder attenti all'ambiente, non è più possibile non assumere una posizione chiara sulla sostenibilità ambientale e sociale. In alcuni casi si tratterà di un posizionamento che cerca di allinearsi in modo reattivo alla sensibilità raggiunta su questi temi nella società, in altri diventa un elemento proattivo, di scelta di campo e di differenziazione, che viene giocato competitivamente.
Le imprese di distribuzione, che non producono di norma beni e mettono in atto processi di produzione molto meno impattanti a livello ambientale di quelli dell'industria, hanno inizialmente limitato le loro iniziative sul controllo e il miglioramento dei processi interni. Azioni importanti, in particolare quelle che riguardano la movimentazione delle merci e il consumo energetico nella rete di vendita, ma che non permettono di cogliere il fondamentale ruolo che la distribuzione può svolgere come ultimo anello delle rispettive filiere e direttamente in contatto con il consumatore finale, sul quale può esercitare un qualche grado di influenza.
In parte per le potenzialità che offre, in vista di una differenziazione di posizionamento, e in parte sotto la spinta di chi dall'esterno ha fatto pressione affinché la distribuzione esercitasse il suo potenziale di influenza sugli stakeholder, molte insegne hanno cominciato a muoversi condizionando in modo più o meno forte il referenziamento dei prodotti dei loro fornitori in base a considerazioni di sostenibilità ambientale e sociale. Più decisamente, come si è visto, per coloro che forniscono i prodotti a marca del distributore, in particolare nei contesti in cui essa prevale, con maggiore riluttanza dove il partner è l'industria di marca, che si presume essere in grado di affrontare il tema della sostenibilità in modo autonomo per gli effetti che esso ha sulla sua reputazione, e nei confronti di chi fornisce prodotti commodity, in particolare nel caso di quelli agricoli non trasformati, dove l'audit delle piccole e medie imprese di produzione è costoso ed espone per questo motivo in termini competitivi.

Il processo di verifica di ciò che è destinato a essere messo a scaffale è iniziato e difficilmente le imprese di distribuzione vi si potranno sottrarre.
Tutto il sistema economico è ormai avviato a fare della sostenibilità, nei suoi diversi aspetti ambientali e sociali, una dimensione della qualità di beni e servizi che assumerà un'importanza crescente nell'orientare le scelte di acquisto dei consumatori. Per molti versi è un processo che innesta un circolo virtuoso, ricorrendo alla libera interazione dei diversi agenti economici, imprese e consumatori, e solo in parte affidato alla definizione di

regole e norme stringenti emanate delle istituzioni che rappresentano la comunità ai suoi diversi livelli, locale, nazionale e sovranazionale. Ci si affida quindi all'autoregolamentazione del mercato.
Ma sarebbe pericoloso non considerare che ciò può funzionare solo quando esistono le condizioni di riconoscibilità che consentono ai consumatori di punire chi non sia in grado di proporre beni e servizi con un livello di qualità ambientale e sociale adeguati. Spesso è una condizione che si verifica, come si è visto parlando del processo che ha portato alla diffusione della responsabilità sociale d'impresa, quando le imprese sono riconoscibili, ma che lascia ancora scoperto, o rischia addirittura di alimentare, quella componente del sistema economico dove prevalgono aziende che non hanno visibilità e che svolgono fasi più o meno rilevanti del processo produttivo in qualità di terziste. Queste sono a volte, per l'industria che può delocalizzare intere fasi di lavorazione, imprese situate in Paesi con un basso costo del lavoro e con minori controlli sulle esternalità ambientali e sociali dell'attività, ma anche, e questo è rilevante per la distribuzione, operatori locali che si propongono senza farsi carico di ciò che non risponde a obblighi di legge, e spesso andando oltre e operando in modo apertamente illegale.
È per evitare che quest'area possa crescere che è necessario non affidarsi unicamente all'autoregolamentazione del mercato, ma intervenire con regolamentazioni e controlli pubblici.

TradeLab

CeMu
Centro Multiservizi

Centro studi Filcams CGIL