UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUA'"

Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità ed Economia Circolare

Le strategie di sostenibilità nelle imprese della GDO: l'evoluzione del Category Management e il ruolo delle Private Label

Sustainability strategies in large retail organization: the evolution of Category Management and the role of Private Labels

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Giulia Scocco

Anno Accademico 2021 - 2022

Quello che noi facciamo è solo una goccia dell'oceano,

l'insieme è qualcosa di meraviglioso.

INDICE

INTRODUZIONE 4

Prodotto a marchio: evoluzione e principali caratteristiche..... 8

1.1.Definizione e evoluzione del prodotto a marchio privato..... 10

1.2 Le caratteristiche economiche del prodotto a marchio: analisi della letteratura economica 14

1.2.1 I fattori economici che definiscono le dinamiche di sviluppo del prodotto a marchio 16

1.2.2 La struttura verticale: la doppia marginalizzazione 18

1.3 L'ecosistema del prodotto a marchio: produttore, distributore e consumatore21

1.3.1 Le scelte del distributore..... 21

1.3.2. Le scelte del produttore..... 25

1.4 Il futuro del prodotto a marchio: in quale direzione si sta muovendo 28

L'evoluzione del consumatore: chi sostiene il sostenibile..... 32

2.1 L'evoluzione della teoria del consumatore 34

2.2 Le teorie del consumo sostenibile..... 43

2.2.1 La teoria dell'azione ragionata 45

2.2.2. La teoria del comportamento pianificato 47

2.2.3. The norm activation theory..... 49

2.3 Il modello di comportamento pro ambiente..... 50

2.4 Il consumatore sostenibile e la direzione dopo la pandemia 56

2.5 Chi sostiene il sostenibile: dalla richiesta del consumatore alle proposte del rivenditore..... 61

2.5.1. I claim del consumo sostenibile..... 64

Il Category Management Sostenibile: l'impegno a scaffale del distributore 67

3.1 Category Management Sostenibile e le fasi di sviluppo del modello..... 71

3.2 Coop Alleanza: la gestione di un portafoglio di undici linee di prodotti a marchio 81

3.2.1 Il Category Management sostenibile in Coop: le categorie latte e bevande vegetali 89

3.3 Il concept store "il Viaggiator Goloso" uno strumento di comunicazione del MDD 95

La ridefinizione delle Private Label in Coal 102

4.1 Assortimento delle linee PL e volumi di vendita 106

4.2 Il Category Management Sostenibile: un piano d'azione e le sue categorie . 112

4.2.1 Il volantino sostenibile private label Coal a impatto completamente compensato: la pasta al pomodoro 115

CONCLUSIONI 128

APPENDICE 1 132

Ringraziamenti 137

Riferimenti 139

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la marca privata del rivenditore ha segnato una grande crescita in termini di quote di mercato raggiunte modificando l'odierno panorama della Grande Distribuzione organizzata.

Le marche private o private label si caratterizzano per essere prodotti venduti con il marchio del rivenditore. Secondo la definizione di Label Manufacturers' Association (PLMA) il marchio può essere il nome stesso del rivenditore oppure un nome creato esclusivamente per essere venduto all'interno del preciso rivenditore.

Con l'accrescersi dell'importanza dei prodotti a marchio si sono modificati i rapporti tra i produttori e i rivenditori in quanto sono quest'ultimi a possedere i diritti sul prodotto e, allo stesso tempo, si è modificata la concorrenza tra i diversi rivenditori: il prodotto a marchio è considerato una delle principali armi di differenziazione.

Da tale affermazione possiamo dedurre che il rivenditore vede il prodotto a marchio come uno strumento a due facce, utile per competere sia con i fornitori che con gli altri dettaglianti.

Nella progettazione della private label bisogna considerare diverse variabili: si deve definire una merceologia di base da sviluppare, analizzare la qualità e il

prezzo delle rispettive linee di Mdd e soprattutto conoscere le esigenze del mercato e più nello specifico del nostro target personas.

Nello sviluppo di una linea di prodotti a marchio non si può prescindere dalla conoscenza e dall'evolversi delle esigenze del mercato.

Recenti studi dimostrano che gli shoppers stanno, sempre più, sviluppando il proprio senso di responsabilità nei confronti dell'ambiente dichiarandosi disposti ad affrontare una spesa maggiore per prodotti che siano frutto di scelte sostenibili.

Lo scopo dell'elaborato è proprio quello di definire quali sono le strategie che attualmente utilizzano i rivenditori nella creazione, produzione e commercializzazione del prodotto a marchio, per poi analizzare quali possono essere ulteriori azioni da attuare per poter rispondere o, addirittura, anticipare le richieste di una domanda sempre più esigente e attenta alle tre dimensioni della sostenibilità. L'obiettivo di tali strategie è proprio quello di saper gestire il noto trade-off della sostenibilità: essere vantaggioso a livello economico, rispettando l'ambiente e le persone, così da generare un "ecosistema positivo" sia per le attuali generazioni che per le generazioni future.

Nel corso dell'elaborato si ripercorre la storia della private label nel corso del tempo sulla base della letteratura vigente definendo le attuali caratteristiche, i trend, i rapporti tra fornitori e rivenditori e il loro sviluppo futuro in un sistema economico governato da un elevato livello di inflazione. (Capitolo 1).

Nel secondo capitolo si approfondiscono le caratteristiche della domanda. Ci troviamo in un momento storico dove non è più possibile considerare il consumatore un "soggetto razionale" come viene costantemente descritto nei modelli dell'economia mainstream. Un consumatore che decide di acquistare un prodotto sostenibile, avendo a disposizione alternative più vantaggiose a livello economico, si può definire un soggetto "irrazionale" e "altruista". Si approfondiscono diverse teorie sviluppate da sociologi ed economisti che spiegano come le decisioni d'acquisto del consumatore non sono guidate solo da incentivi economici ma, spesso, sono spinte da abitudine e variabili emotive.

Successivamente, si analizzano le best practice del settore per comprendere in quale direzione stanno camminando i rivenditori, approfondendo il modello di Coop Alleanza 3.0 con un portafoglio di prodotti diversificati e organizzato in undici linee di private label e il caso del Viaggiator Goloso, la linea di prodotti a marchio premium che ha segnato lo sviluppo di numerosi punti vendita nati sulla scia del successo della linea. Sarà in tale contesto che, attraverso uno studio condotto dalla P&G Italia, verrà analizzata la figura del Category management sostenibile. Il CMS si basa sui principi del Category Management ampliando, di fatto, l'obiettivo: non si pensa più solo alla massimizzazione della redditività, ma anche al miglioramento dell'impatto ambientale e sociale durante tutto il ciclo vita del prodotto o linea prodotti.

Nell'ultimo capitolo si analizzerà un caso concreto dell'insegna della distribuzione organizzata Coal Soc. Coop. A.r.l. entrata dal 2022 nella centrale Vegè. Si illustra il portafoglio delle linee private label presenti prima di entrare a far parte della centrale Vegè per poi evidenziare come sono state ridisegnate le nuove linee di prodotto a marchio. Il modello del Category Management sostenibile verrà declinato nella realizzazione di un volantino sostenibile volto ad intercettare il nuovo consumatore, attento ai consumi responsabili in termini di impatti ambientali e sociali, realizzato attraverso un modello di progettazione inclusivo (distributore, produttore e consumatore). Tutti i soggetti della struttura verticale sono chiamati ad intervenire per poter consolidare il modello, in quanto il produttore deve cercare di ridurre le emissioni e il distributore è chiamato a compensare la percentuale di emissioni inevitabili nelle fasi di produzione e commercializzazione del prodotto. La strategia del distributore non si deve fermare allo scaffale del punto vendita ma deve entrare nelle case dei consumatori. Il consumatore deve essere informato e incentivato all'acquisto di un prodotto sostenibile per tutelare il benessere delle attuali generazioni e le future.

Si devono quindi definire delle azioni volte ad accrescere la visibilità e l'intenzione di acquisto della nuova frontiera della domanda.

Capitolo primo

Prodotto a marchio: evoluzione e principali caratteristiche

L'attenzione sui prodotti a marchio scaturisce da una presenza significativa all'interno del panorama della distribuzione. Recenti dati affermano che le vendite a valore registrate dalla Mdd nella distribuzione moderna nel 2020 sono pari a 11,8 mld€ con una crescita delle vendite sul 2019 del +9,6%. L'incremento delle vendite a valore della private label dal 2015 al 2020 è del +34,4%. (L'ascesa della marca privata , 2021). Inoltre, l'attenzione di studiosi e ricercatori si è soffermata anche sulla crescita dei prodotti a marchio green presenti negli scaffali: i prodotti più venduti sono quelli che in etichetta presentano claim che rimandano ad agricoltura e allevamento sostenibile (con 3.853 prodotti e una quota sulle vendite del 32,6%), seguono responsabilità sociale (1.312 prodotti, 22.3% di quota), management sostenibile delle risorse (2.057 prodotti, 12,1% di quota). (Osservatorio Immagino, 2020).

In questo momento storico, in cui la concorrenza è sempre più agguerrita e la richiesta del consumatore sempre più esigente, è necessario per il rivenditore confezionare delle linee di prodotto a marchio che siano curate nei singoli particolari. Il Mdd diventa uno strumento di comunicazione necessario ad accrescere la visibilità del rivenditore e, conseguentemente, aumentare la fidelizzazione del cliente.

Importante, tenere in considerazione che la scelta della politica di marca è complessa e dipende da numerose variabili sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta; è necessario analizzare l'elasticità della domanda rispetto al prezzo e le dimensioni dello sforzo promozionale ma, anche, l'esistenza di barriere all'ingresso nel mercato e la concentrazione della produzione.

Nel corso del capitolo verrà approfondita la definizione di private label e la sua evoluzione nel corso del tempo. Poi, attraverso modelli economici, si analizzano le principali caratteristiche economiche che determinano il loro successo in termini di quota di mercato. Inoltre, si analizza il fenomeno della doppia marginalizzazione, in quanto attraverso l'introduzione di un PL è possibile aumentare il benessere sociale.

Nell'ultima parte del capitolo si introducono i soggetti protagonisti dell'"ecosistema del prodotto a marchio" focalizzando l'attenzione sulla struttura verticale composta da produttore e rivenditore. Nella definizione della figura del rivenditore si analizzano le diverse linee di prodotto a marchio e l'importanza della conoscenza della domanda per poter implementare una strategia di progettazione vincente. Nella definizione del produttore, invece, si definiscono le diverse tipologie e si illustrano due modelli della letteratura legati ai costi di produzione. Con l'introduzione dei prodotti a marchio nella struttura verticale aumentano i profitti del rivenditore e diminuiscono quelli del produttore, ma, allo stesso tempo, aumenta in valore assoluto il benessere sociale.

Al termine del capitolo si evidenziano gli attuali problemi e in quale direzione si sta muovendo o si dovrebbe muovere il distributore per accrescere l'efficienza del prodotto a marchio.

1.1. Definizione e evoluzione del prodotto a marchio privato

La Private Label Manufacturers Association[1] (PLMA'S - World of private label, 2022) dichiara che "i prodotti a marchio privato comprendono tutti i prodotti venduti con il marchio di un rivenditore. Tale marchio può essere il nome del rivenditore stesso o un nome creato esclusivamente da quel rivenditore. In alcuni casi, un rivenditore può appartenere a un gruppo di vendita all'ingrosso che possiede i marchi disponibili solo per i membri del gruppo".

Rousell & White adottano un approccio più diretto definendo i marchi propri come: "prodotti venduti con il marchio di fabbrica di un'organizzazione di vendita al dettaglio, che sono venduti esclusivamente attraverso i punti vendita di tale organizzazione" (Rousell & White, 1970). In entrambe le definizioni possiamo rintracciare le caratteristiche principali del prodotto a marchio: è il dettagliante a possedere e controllare il marchio (tradizionalmente questo ruolo spettava al produttore) e il rivenditore ha i diritti esclusivi sul prodotto (diversi rivenditori non vendono PL identiche).

[1] PLMA è organizzata dalla Private Label Manufacturers Association, che rappresenta oltre 3.500 produttori soci nel mondo. Con uffici a New York e Amsterdam , la PLMA è la più grande associazione nel suo genere, dedicata esclusivamente alla promozione del marchio del distributore.

Lo sviluppo del marchio privato viene definito da Alessandro Santambrogio, direttore del marchio di consulenza Liquid, come l'evoluzione "da brutto Anatroccolo ad Aquila", espressione che sintetizza la grande evoluzione nella comunicazione delle marche private in Italia e il grande potenziale di sviluppo che ancora possiede questo segmento.

La storia della Private Label è molto antica: inizia negli anni Venti in Tesco[2]. Ma è negli anni '80, periodo di crisi economica e scioperi in Gran Bretagna, che il prodotto a marchio inizia a svilupparsi in modo significativo diventando il sostituto dei brand storici per motivi economici. All'inizio della storia si posiziona come l'alternativa di mercato a minor costo. Sarà proprio in questi anni che si sviluppa la dicitura White Label: il termine deriva dalla marca privata lanciata da Sainsbury's[3] contraddistinta da un'etichetta bianca che riportava, semplicemente, il tipo di prodotto (dentifricio, detersivo e niente di più).

Nel periodo del boom economico le private label tornarono rapidamente sul fondo degli scaffali. In questo periodo di crisi del settore si sviluppa il concetto di imitazione: il prodotto a marchio privato diviene un'imitazione del brand leader.

---

[2]Tesco è una catena di negozi di generi alimentari britannica attiva a livello internazionale. Si tratta del primo gruppo di distribuzione Inglese e di uno dei maggiori d'Europa, con oltre 6.800 punti vendita nel mondo.

[3]Sainsbury's Supermarkets Ltd, comunemente conosciuta come Sainsbury's, è la seconda catena di supermercati nel Regno Unito. La holding J Sainsbury plc è divisa in tre divisioni: Sainsbury's Supermarkets Ltd (compresi i negozi di generi alimentari), Sainsbury's Bank e Sainsbury's Argos. La sede principale del gruppo è nel centro di supporto di Sainsbury, a Holborn Circus, Londra. È quotato alla Borsa di Londra. Dal febbraio 2018 il più grande azionista è il fondo sovrano del Qatar, il Qatar Investment Authority, che detiene il 21,99% della società.

La marca privata punta alla competizione a scaffale con le marche commerciali attraverso la replica di stili grafici, colori e foto.

Le private label si sviluppano nel periodo in cui la forte concorrenza orizzontale tra i distributori porta a ricercare vantaggi competitivi in due diverse direzioni: 1- disporre di prodotti che potessero offrire una maggiore redditività, 2- indirizzare il consumatore a frequentare regolarmente un determinato punto vendita.

Negli ultimi anni siamo passati dal concetto di Value For Money[4] al Value for Me[5] in cui ogni acquisto e il suo valore viene parametrato sulla base di parametri non solo economici e quantitativi ma anche emotivi e di utilità per il consumatore. Siamo in un periodo storico in cui il consumatore è attento all'origine e alla produzione del prodotto, al rispetto dell'ambiente e alla tutela dei lavoratori. (Santambrogio , 2013).

Nel corso degli anni la marca commerciale è diventata sempre più strutturata e secondo Fornari (Fornari, 2007), docente dell'università Cattolica del Sacro Cuore del Dipartimento di Economia agro-alimentare, esiste un ciclo di vita delle politiche di marca commerciale che può essere suddiviso in quattro fasi.

La prima generazione si definisce "approccio tattico": l'obiettivo dell'insegna è trovare nuovi elementi competitivi che riducano la competizione di prezzo sui

[4] Il termine Value For Money (rapporta qualità-prezzo) è un termine che viene analizzato dalle agenzie sulla base di quattro parametri principali: Economia, Efficienza, Efficacia ed Equità.

[5] Il Value For Me è la nuova frontiera relativa alle decisioni di acquisto: la volontà e l'effettivo acquisto è veicolato dai valori personali quali altruismo, amicizia, amore.

prodotti di marca industriale, garantendo un conseguente miglioramento della marginalità commerciale. La fase si traduce con l'introduzione di prodotti generici il cui coinvolgimento diretto dell'insegna appare vago.

Nella seconda generazione si cerca di superare i limiti dei prodotti generici. In questo momento si avrà la creazione di una "marca di fantasia" con l'obbiettivo di mantenere l'anonimato dell'insegna ma attribuire crescente identità all'offerta. Si preferisce non dare una denominazione riconoscibile poiché la ridotta qualità dei prodotti rischierebbe di compromettere l'immagine complessiva dell'insegna; allo stesso tempo l'ampliamento del numero delle categorie merceologiche presidiate e l'aumento dell'articolazione della gamma proposta per ogni categoria garantiscono lo sviluppo di quote di mercato.

Nella terza parte del ciclo di vita delle politiche di marca commerciale abbiamo lo sviluppo di linee con denominazione di insegna. Siamo ancora in una fase in cui la marca commerciale non ha una brand identity[6] incentrata su un posizionamento distintivo di qualità; infatti, viene scelta sulla base della convenienza rispetto alle marche leader.

Nell'ultima fase del processo si consolida la gestione della marca commerciale strategicamente consapevole. Si ha la volontà di costruire una brand identity. Si passa da una logica passivo-imitativa volta prevalentemente ad un'offerta

[6] La Brand identity è il modo in cui l'azienda si presenta ai consumatori attraverso elementi come nome, logo, mission, know-how, prodotti, prezzi, pubblicità e rapporto con gli stakeholder. L'identità del brand è come l'impresa, od organizzazione in senso lato, vuole essere percepita dal proprio target.

imitativa e conveniente, ad una logica attivo-propositiva volta a garantire un'offerta di elevata qualità. La nuova marca privata fidelizza i consumatori proponendo al mercato prodotti direttamente sostituibili alle marche leader.

Oggi, secondo le attuali evoluzioni, ci dirigiamo verso una nuova generazione. In questa nuova generazione il distributore gestisce un insieme di più linee di prodotti a marca commerciale. I prodotti sono riconosciuti dal consumatore e gestiti secondo strategie mirate al posizionamento del prodotto, alla differenziazione a scaffale e alla fidelizzazione del cliente.

I diversi rivenditori iniziano a gestire portafogli di differenti linee di prodotti a marchio attraverso il Category Management: un processo in cui le categorie (di Private Label) sono gestite come Unità Strategiche di Business con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei consumatori.

1.2 Le caratteristiche economiche del prodotto a marchio: analisi della letteratura economica

L'indagine francese di LSA (LSA/Fournier, 1996) definisce i principali motivi per cui i distributori sviluppano i propri prodotti a marchio: aumentare la fedeltà del cliente (16%), migliorare il proprio posizionamento (18%), migliorare i margini (25%) e ridurre i prezzi (33%).

Più nel dettaglio, in uno studio di Dhor e Hock (Dhar & Hoch, 1997) effettuato su 106 località degli Stati Uniti è stato definito cosa spiega l'ampia quota di mercato dei PAM. Gli autori hanno dimostrato che l'alta qualità rispetto al brand commerciale, la bassa variabilità della qualità del PL, i margini elevati e le basse spese a livello pubblicitario sono le variabili più significative che spiegano il fenomeno.

Se, invece, si vuole analizzare la quota di mercato del prodotto a marchio venduta da uno specifico dettagliante si prendono in considerazione le seguenti variabili:

- il numero di marche commerciali vendute dal distributore: più basso è il numero di referenze con Brand Commerciale più è grande la quota di mercato delle PL.
- L'eterogeneità della quota di mercato NB[7] (per ciascun rivenditore) ha un impatto positivo. Una quota di mercato eterogenea tra NB potrebbe essere legata a prezzi più alti che faciliterebbe la penetrazione della PL.
- I consumatori con maggiore potere d'acquisto tendono ad acquistare più NB rispetto ai PL. Quindi si può affermare che i consumatori più "ricchi" e "consuetudinari" difficilmente modificano le loro scelte d'acquisto: percepiscono l'immagine del brand commerciale come la sicurezza di un prodotto di qualità.

[7] NB: National Brand o marca industriale.

La penetrazione negli scaffali dei prodotti a marchio privato è determinata da una richiesta sempre più specializzata da parte del consumatore e una necessità di differenziazione e fidelizzazione da parte del distributore/retailer. La direzione è quella di creare prodotti che non siano più solo un'imitazione delle marche industriali ma validi sostituti apprezzati anche dal consumatore con maggiore potere d'acquisto.

1.2.1 I fattori economici che definiscono le dinamiche di sviluppo del prodotto a marchio

Secondo quanto afferma "La strategia dei marchi propri" (Morris, 1979) i fattori economici che possono influenzare la politica del prodotto a marchio sia a livello di produzione che di distribuzione sono: economie di scala, elasticità e innovazione/tecnica.

L'esistenza di sostanziali economie di scala[8] nella produzione o nella promozione rafforzano la posizione dei marchi dei produttori; si considerano sia le economie di scala generate dai produttori sia quelle in mano ai rivenditori. In generale possiamo affermare che, se le economie di scala di produzione e di promozione sono scarse mentre ad essere elevate sono le economie di vendita al dettaglio, si predilige la vendita dei marchi propri.

[8] Le economie di scala sono riduzioni dei costi che si verificano quando le aziende aumentano la produzione. I costi fissi, come l'amministrazione, sono ripartiti su più unità di produzione. A volte, un'azienda che gode di economie di scala può negoziare anche per ridurre i costi variabili.

L'altro elemento da analizzare è l'elasticità della domanda[9] sia rispetto al prezzo che nei confronti della pubblicità. Se l'elasticità della domanda al prezzo è bassa, ma l'elasticità alla pubblicità è alta, i differenziali di prezzo non influenzeranno troppo la domanda, la strategia di marketing si concentrerà molto di più sull'immagine percepita del prodotto. In questo caso i marchi propri avranno meno probabilità di penetrare sul mercato. Il concetto può essere meglio spiegato attraverso qualche esempio: se prendiamo in considerazione i prodotti per l'infanzia si può notare che l'elasticità della domanda rispetto al prezzo è molto bassa e il consumatore viene spesso catturato dall'immagine, in questo caso sarà molto più semplice trovare all'interno dei retail prodotti di marche commerciali; il caso contrario può essere rappresentato dalla famiglia dei detergenti per la pulizia della casa, in questa situazione l'elasticità della domanda rispetto al prezzo è molto più alta e quindi sarà più probabile trovare a scaffale prodotti di marca del rivenditore con prezzi più competitivi rispetto ai corrispettivi di marca commerciale.

Dall'analisi di questi primi due fattori è possibile affermare che il vantaggio scaturisce dall'esistenza di economie congiunte: per trarre maggior beneficio,

[9] L'elasticità della domanda rispetto al prezzo misura la reattività della quantità domandata di un bene ad una variazione percentuale del prezzo.
L'elasticità incrociata rappresenta la variazione percentuale della quantità domandata di un bene per la variazione unitaria del prezzo di un altro bene; permette di capire la relazione esistente tra due beni (complementarità o sostituibilità). (Borsa Italiana , 2011)

anche in termini di fidelizzazione e soddisfazione del cliente, è necessario garantire il giusto equilibrio tra il prodotto a marchio e la marca commerciale.

L'ultimo aspetto in analisi è l'innovazione/tecnologia. I prodotti a marchio non sono innovativi e tendono ad imitare beni che hanno già raggiunto la loro fase di maturità. La complessità e l'eterogeneità ridurranno l'elasticità del prezzo in quanto ci saranno meno sostituti stretti e allo stesso tempo anche l'imitazione e l'ingresso sul mercato di tali prodotti sarà più difficile. Quindi più il prodotto è semplice e identificabile più ci sarà spazio per i marchi propri.

1.2.2 La struttura verticale: la doppia marginalizzazione

Secondo "Economics of Private Labels: A Survey of Literature" (Bergès-Sennou, Bontems, & Rèquillart, 2004) l'attenzione dei modelli teorici volti ad analizzare lo sviluppo del PL si focalizza sulla struttura verticale (produttore – rivenditore); tali tipologie di prodotti sono considerate necessarie per la discriminazione della domanda e per aumentare la quota dei profitti all'interno dell'intera struttura.

È possibile distinguere quattro diverse tipologie di relazione verticale produttore-distributore (Fornari, 2007):

1. ridotto potere di mercato sia del produttore che del distributore: non è presente una posizione di leadership e c'è un elevato grado di autonomia reciproca. Conflittualità ridotta, relazione verticale limitata al breve periodo.

2. Elevato potere di mercato del produttore a scapito del distributore: l'industria detiene la leadership e coordina la ripartizione dei ruoli verticali appropriandosi di alcune funzioni di marketing proprie del distributore.
3. Potere di mercato elevato di entrambi gli attori della filiera: non esiste un'evidente leadership ma c'è una reciproca capacità di influenza. Il rapporto verticale assume valenza strategica di lungo periodo ed esiste una accesa conflittualità verticale.
4. Potere di mercato dell'impresa distributiva a scapito dell'impresa produttiva. Situazione di leadership acquisita dalla distribuzione che esercita un dominio strategico nei confronti del produttore. In questo caso si ha un rapporto di collaborazione univoca obbligata, in cui il produttore assume per il distributore il ruolo di subfornitore.

Inoltre, prima di sviluppare la trattazione in termini economici, è necessario considerare che il rapporto tra fornitore e distributore si è modificato nel tempo. Negli anni 70 si ha una situazione di marketing funzionale caratterizzata da una ridotta capacità di condizionamento tra produzione e distribuzione. Infatti, da una parte i prodotti di marca non avevano ancora consistenti quote di mercato e dall'altra i punti vendita si contraddistinguono per un elevato grado di sostituibilità. La fase successiva può essere definita come la fase del marketing contrattuale caratterizzata per l'acquisizione della leadership da parte dell'Industria (campagne promozionali forti che

conquistano la fedeltà dei consumatori). La terza fase è quella del marketing relazionale, collocabile negli anni 80 che si caratterizza per un riequilibrio dei poteri: la distribuzione vive un periodo di sviluppo poiché si riduce il suo grado di sostituibilità. L'ultima fase in analisi è quella del marketing conflittuale, collocabile a partire dagli anni 90: si caratterizza per lo sviluppo di una crescente leadership del canale della distribuzione. La proliferazione delle marche ridimensiona i livelli di fidelizzazione alla marca industriale, di contro cresce il grado di concentrazione delle insegne e l'autonomia di marketing dei punti vendita; in questa fase si accentuano le conflittualità della struttura verticale.

Attraverso l'analisi dei modelli economici si dimostra che le due forze, produttore e rivenditore, tra di loro sono opposte e sarà la giusta scelta delle caratteristiche del PL a garantire l'equilibrio tra le due.

Partendo da una situazione in cui entrambi i soggetti della struttura verticale sono in una situazione di monopolio, possiamo dedurre che il produttore produce un bene di alta qualità (sotto l'ipotesi del costo marginale costante) e lo vende ad un prezzo w. Il dettagliante, che presenta costi di distribuzione nulli, vende il prodotto al consumatore ad un prezzo p. Da tale situazione è visibile il fenomeno della "doppia marginalizzazione" che genera profitti positivi per entrambi i componenti della struttura ma che, allo stesso tempo, risulta essere dannosa per il benessere sociale. Se il rivenditore introduce un nuovo bene in concorrenza con

quello esistente, il rivenditore aumenta i propri profitti a scapito del produttore, portando ad una riduzione del fenomeno della doppia marginalizzazione e quindi ad un generale miglioramento del benessere sociale.

Il prodotto a marchio può essere considerato come il nuovo bene, di qualità inferiore, introdotto dal rivenditore che aumenta il surplus del consumatore.

1.3 L'ecosistema del prodotto a marchio: produttore, distributore e consumatore

L'ecosistema del private label può essere circoscritto in tre principali soggetti: il produttore, il rivenditore (retailer) e il consumatore; si deve considerare anche una quarta variabile ambientale necessaria per l'analisi delle caratteristiche macroeconomiche, culturali, governative, lo sviluppo delle aziende e dell'e-commerce, il livello di innovazione e lo sviluppo di nuove tecnologie.

1.3.1 Le scelte del distributore

Al rivenditore spetta tutta la progettazione del prodotto a marchio. Risulta necessario trovare la giusta combinazione tra la qualità e il prezzo e tenere in considerazione la concorrenza sia a livello di prodotti a marchio sia rispetto ai brand leader. Il distributore deve progettare le diverse linee di prodotto a marchio avendo come obbiettivo quello della massima discriminazione della domanda e

quindi, definire una strategia di sviluppo che sia coerente con gli obbiettivi prefissati.

In questo contesto è necessario sintetizzare una classificazione dei diversi tipi di marca privata che il rivenditore può decidere di sviluppare sulla base delle proprie esigenze:

- marchi industriali in esclusiva: è una classe che comprende tutti i prodotti a marchio industriale che, in seguito ad un contratto di fornitura, vengono venduti in esclusiva ad un solo distributore.
- I generici: sono prodotti che offrono un'alternativa ai clienti particolarmente sensibili alla leva del prezzo. In genere, l'offerta con il marchio generico si propone a referenze con elevati volumi di vendita che il distributore commercializza con una marca di fantasia.
- Marchi di fantasia: sono marchi di proprietà del distributore ma che non permettono una chiara associazione ad esso. Il prodotto appare come un qualsiasi altro prodotto industriale.
- Prodotti bandiera: i prodotti bandiera hanno una qualità superiore rispetto ai generici; il loro marchio è associabile direttamente al distributore, il cui obiettivo è quello di infondere nel consumatore il concetto che quei prodotti sono di qualità, ad un buon prezzo e garantiti direttamente dal distributore.

- Marchi insegna: sono i prodotti che vengono commercializzati col nome stesso dell'impresa e realizzati sulla base di precisi standard qualitativi dettati dal distributore. Solitamente sono prodotti dalla qualità medio alta e presentano packaging simili, sia a livello di foto che di grafica, ai corrispettivi del brand leader.

È possibile individuare una ulteriore classificazione delle private label per linee di prezzo definita dalla rivista Journal of Agricultural & Food Industrial Organization (Bergès-Sennou, Bontems, & Rèquillart, 2004):

- basso prezzo: prodotti con il minor prezzo nella categoria, con prezzi inferiori di oltre il 50% rispetto alla marca leader, a volte con un nome di fantasia che non richiama nel logo o nei colori quello dell'insegna. Tali prodotti sono mantenuti dai distributori per competere con gli *hard discount*. Ad esempio, la linea Valis di Iper o i prodotti con l'immagine dell'"Euro nel salvadanaio" di Coop.
- Marca Insegna (me-too): prodotti con il marchio dell'insegna commerciale con un prezzo in media inferiore del 25% rispetto alla marca leader. I prodotti rappresentano per i consumatori una buona alternativa al prodotto di marca principale.
- Premium (di alta qualità): prodotti con un prezzo maggiore di quello della marca leader caratterizzati da alta qualità, creati per aumentare la fedeltà dei consumatori e attirarne di nuovi. Secondo gli autori della rivista questa

tendenza deriva dal desiderio dei distributori di attenuare la concorrenza sui prezzi aumentando la diversificazione. In Italia sono spesso declinati su gamme di prodotti tipici italiani come Sapori e Dintorni di Conad, Terre d'Italia di Carrefour, Il Viaggiator Goloso di Unes, Fior Fiore di Coop.

E' importante evidenziare che nella letteratura esistente si considera il marchio privato solo come un singolo bene in concorrenza con un prodotto di marca, concentrandosi implicitamente sui prodotti "me-too".

Il distributore nella definizione della merceologia e delle caratteristiche del proprio portafoglio di prodotti a marchio deve conoscere bene la propria domanda. Conoscere la domanda significa mettere in atto delle azioni che spesso sono contrarie alle logiche del mercato e della letteratura ma che, in quel preciso contesto, rappresentano il successo che l'azienda desidera realizzare.

Il modello economico di Gabrielsen e Sorgard (Gabrielsen & Sørgard, 2000) permette di approfondire la questione dell'introduzione di PL considerando la composizione della domanda. Nel loro studio la domanda viene divisa in due segmenti: (1) il segmento "A" è fedele al NB e finché il prodotto viene venduto ad un determinato prezzo di riserva (uguale per tutti i consumatori) i consumatori acquistano solo NB. La domanda è anelastica; (2) il segmento "B" è opportunista e si considera la possibilità di passare da NB a PL. La domanda è elastica rispetto al prezzo.

Da questo studio, i due autori, definiscono che all'aumentare dei consumatori fedeli la possibilità di introduzione del prodotto a marchio aumenta. Tali risultati sono in contraddizione con quanto affermato nelle pagine precedenti ma ci permette di comprendere quanto la forma della domanda finale (in questo caso molto particolare e utopistica) è un fattore chiave nel prevedere l'impatto dell'introduzione dei PL sui prezzi di NB.

Nel capitolo successivo si analizzano più nel dettaglio le caratteristiche e le esigenze della nuova domanda che sta trainando gli attuali trend del consumo.

1.3.2. Le scelte del produttore

Quando si entra nella sfera della progettazione e realizzazione del prodotto a marchio è necessario evidenziare che il tradizionale ruolo del produttore di detenere il possesso e il controllo del marchio è nelle mani del distributore/retailer.

Secondo PLMA i produttori di PL possono essere classificati in tre diverse categorie:

- produttori di grandi dimensioni che producono sia marchi propri che prodotti PL;
- produttori di medie e piccole dimensioni specializzati in particolari linee di prodotto e concentrati quasi esclusivamente sulla produzione di PL;

- grandi rivenditori e grossisti che gestiscono i propri impianti di produzione e forniscono prodotti di marca commerciale per i propri negozi.

Nel contesto della struttura verticale (produttore e dettagliante) il produttore a monte propone un prezzo all'ingrosso della marca commerciale. Il dettagliante può scegliere se vendere o meno il NB e se vendere PL e decidere i prezzi al consumo delle due diverse categorie di prodotti. Il produttore in questo contesto può operare in tre modi rispetto al prezzo all'ingrosso del NB:

- proporre un prezzo all'ingrosso in regime di monopolio, proprio come se non ci fosse la PL.
- Proporre un prezzo all'ingrosso sufficientemente basso da dissuadere il rivenditore nell'introdurre la PL.
- Proporre un prezzo all'ingrosso tenendo conto della presenza del PL.

Analizzando la figura del produttore è necessario considerare i costi di produzione che deve sostenere per la realizzazione dei PL.

In letteratura, nell'analisi più generale della struttura verticale e la ripartizione dei profitti tra i due soggetti, sono state utilizzate due diverse ipotesi relative ai costi che hanno portato a risultati differenti.

Il primo modello analizzato è il modello di Mills (Mills, 1995) in cui si ipotizzano uguali costi variabili tra le due categorie di prodotti e differenti costi fissi. I costi fissi di NB sono maggiori di quelli del PL in quanto si considerano i costi per la pubblicità. Inoltre, si afferma che il prodotto a marchio del distributore è uguale al

prodotto di marca commerciale: differisce solo la qualità percepita del consumatore.

Il modello evidenzia che l'ingresso sul mercato di un PL porta ad una diminuzione del costo di NB; la diminuzione diventa maggiore all'aumentare della qualità del prodotto a marchio. In questo contesto il rivenditore ha un maggiore guadagno rispetto al produttore che è costretto a contenere i costi del prodotto di marca commerciale. Il benessere sociale aumenta.

Il secondo modello di Bontems (Bontems, Monier, & Réquillart, 1999) afferma che PL e NB hanno dei costi di produzione differenti (i costi aumentano all'aumentare della qualità); a parità di qualità la produzione di PL è più costosa di NB. Nel momento in cui la produzione di NB non ha più alcun vantaggio di costo (quindi la qualità del prodotto a marchio è inferiore rispetto a quella della marca commerciale) il PL viene sempre introdotto e il prezzo finale di NB diminuisce in funzione della qualità di PL.

Entrambi i modelli, anche se con risultati diversi, portano ad una conclusione condivisa: l'introduzione del PL determina un aumento del potere contrattuale del dettagliante rispetto alla condivisione dei profitti della struttura verticale e un aumento generale del benessere sociale, in quanto si riduce il problema della doppia marginalizzazione.

1.4 Il futuro del prodotto a marchio: in quale direzione si sta muovendo

La maggior parte della letteratura concorda sull'impatto positivo dello sviluppo di Private Label e del suo benessere di breve periodo. I prodotti a marchio sono considerati beni aggiuntivi che consentono al dettagliante di aumentare il proprio profitto a scapito del produttore. Il consumatore, come illustrato nei paragrafi precedenti, beneficia dell'aumento del numero dei beni disponibili e della conseguente riduzione del fenomeno della doppia marginalizzazione.

Possiamo, però, affermare che a lungo termine l'impatto della PL potrebbe essere meno positivo di quanto sembra.

Se consideriamo che l'introduzione del PAM porta ad una ridistribuzione dei profitti tra i due soggetti della struttura verticale, il produttore avrà meno risorse da investire in innovazione e quindi si avrà una generale riduzione della varietà dei beni disponibili per i consumatori.

Inoltre, i dettaglianti non investono internamente in R&S e innovazione di prodotto e/o processo ma, attraverso strategie di emulazione del prodotto del brand leader, sfruttano le conoscenze e le abilità del produttore.

Un altro problema sollevato è relativo alla limitazione dell'offerta disponibile sugli scaffali che potrebbe rallentare lo sviluppo del private label. Tale riduzione degli spazi potrebbe essere vantaggiosa per il rivenditore, ma sicuramente

dannosa per i produttori in quanto induce ad una complessiva riduzione dei profitti (Allain & Flochel, 2001).

Per creare una stabilità e una condizione di successo anche nel lungo termine del PAM risulta necessario un investimento da parte del rivenditore[10] in R&S considerando che è direttamente a contatto con la domanda e riesce a percepire a pieno le proprie esigenze. Il rivenditore, utilizzando i dati a disposizione, è in grado di creare prodotti a marchio che rispecchiano completamente le esigenze del consumatore.

Mentre, per affrontare il problema dello spazio a scaffale è chiamato ad intervenire il Category Management che, considerando le diverse linee di prodotti come Unità Strategiche di Business, può definire il portafoglio più vantaggioso in termini assoluti. La nuova frontiera per poter sviluppare strategie solide è l'introduzione del Category Management Sostenibile che oltre a definire le soluzioni più vantaggiose in termine di profitto economico, considera anche gli impatti ambientali e sociali che un determinato prodotto genera, assecondando la richiesta sempre più forte del mercato: avere nello scaffale prodotti che tutelano il trade-off delle tre dimensioni del benessere (economica, sociale e ambientale).

Oggi, in un contesto di forte inflazione generata dal "caro energia", la crescente polarizzazione degli acquisti dei consumatori e la frenata dell'online costringono le

[10] Il rivenditore è chiamato ad investire parte del proprio profitto in virtù della ridistribuzione positiva dei guadagni all'interno della struttura verticale.

catene della Grande Distribuzione Organizzata a considerare nuovi potenziali flussi di entrate e a investire maggiormente sui marchi del distributore.

Sarà proprio il marchio privato l'ancora di salvezza per i consumatori che li preferiscono ai ben più cari marchi dell'industria.

Secondo Paolo Palomba, managing partner Expertise on Field/partner IPLC Italy, "salvo rarissime eccezioni, un'offerta completa, chiara, ben articolata e qualificata di Mdd non è un'opzione per i distributori, è una necessità. Ma forse non solo per loro, la filiera del Mdd diventa un'opportunità per le Pmi che, grazie ai prodotti Mdd, accedono più facilmente al mercato (scaffali), esportano senza dover investire su comunicazione, brand e distribuzione" (Palomba, 2022).

Secondo la IRI[11] (Massaro, 2022) proprio in questi mesi l'inflazione a scaffale, detta anche "inflazione dell'offerta" calcolata come trend dei prezzi rispetto al periodo corrispondente dell'anno precedente, non si traduce più in un'identica inflazione nello scontrino, detta anche "inflazione della domanda" che considera la diversa composizione del paniere, ossia il peso delle referenze rispetto all'anno precedente.

Se la differenza tra le due definizioni di inflazione è negativa: $(Inflazione\ dell'offerta - inflazione\ della\ domanda) < 0$

11 IRI integra la più vasta serie di dati di acquisto, media, social, causali e di fidelizzazione altrimenti disconnessi per aiutare vendita al dettaglio, assistenza sanitaria da banco e società di media a far crescere le loro attività. Forniscono Forniamo crescita a produttori di beni di largo consumo, vendita al dettaglio, assistenza sanitaria OTC e clienti dei media.

questo significa che le famiglie scelgono prodotti al più basso prezzo rispetto al passato attivando il fenomeno del Trading Down[12]. La modifica delle abitudini nel cambiamento del consumatore viene percepita come una sua strategia di difesa del potere di acquisto.

La modifica delle scelte d'acquisto si è dirottata verso il prodotto di marca commerciale: la forbice fra marchi industriali e marchi del distributore si è acuita.

L'affermazione viene confermata dallo studio dell'Università Cattolica del Sacro Cuore in cui evidenzia che dal Gennaio 2022 le variazioni % mensili delle vendite del Largo Consumo Confezionato (LCC) a volume in GDO hanno visto una grande crescita del MDD a discapito del prodotto di marca Industriale. La situazione a settembre 2022 evidenzia un + 3,1% per MDD e un -1,8% per la marca industriale (REM.Lab - Centro di Ricerca su Retailing e Trade Marketing, 2022).

È ora compito del distributore definire le caratteristiche e le priorità del proprio prodotto a marchio: la leva prezzo e l'attenzione per la sicurezza alimentare, ambientale e sociale sono i driver che aprono la strada per il successo della linea.

[12] I consumatori veramente informati sono in grado di trovare l'alternativa adeguata più economica disponibile per gli acquisti che non gli interessano (trading down) e di trovare l'alternativa non tradizionale più adatta alle loro precise preferenze (trading out). Il trading down si verifica quando un consumatore sostituisce gli acquisti con alternative di qualità inferiore e meno costose, ad esempio volando con un vettore discount al posto di un vettore full service, o passando a un prodotto alimentare generico al posto di un'offerta di marca e più pregiata. Il trading out si verifica quando un cliente sostituisce un prodotto con un altro più adatto ai suoi gusti e alle sue preferenze.

Secondo Capitolo

L'evoluzione del consumatore: chi sostiene il sostenibile

I livelli di consumo globale sono guidati da tre fattori: rapida crescita della popolazione (si prevede una popolazione di 10,9 miliardi nel 2100), l'aumento della ricchezza e una cultura del consumismo tra le fasce di reddito più elevate.

La domanda di risorse naturali è ai massimi storici e continua a crescere tanto che l'estrazione di tali risorse è più che triplicata rispetto al 1970, considerando anche un aumento del 45% nell'uso di combustibili fossili. In generale gli attuali modelli di consumo globale mettono pressione su ecosistemi ambientali, disponibilità di risorse, sistema sociali e benessere dell'essere umano.

Ad oggi i consumatori più attenti sono consapevoli che le loro scelte d'acquisto di prodotti e servizi hanno degli impatti significativi sia a livello ambientale che a livello sociale. Per tale ragione, un'elevata percentuale di consumatori si sente pronta a cambiare il proprio stile di vita (almeno nelle intenzioni).

L'incoraggiamento verso un consumo più responsabile e sostenibile è generato anche a livello governativo: nel SDG 12 dell'Agenda 2030[13] "Consumo e

[13] L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità.
Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030.

produzione Sostenibile" si afferma che "ad oggi le risorse consumate dalla popolazione mondiale sono più di quelle che gli ecosistemi sono in grado di fornire. Affinché lo sviluppo sociale ed economico possa avvenire in un quadro di sostenibilità, la nostra società dovrà modificare in modo radicale il proprio modo di produrre e consumare beni." (Assemblea Generale, 2015)

Nel corso del capitolo analizziamo la figura del consumatore descritta nei modelli dell'economia mainstream in contrapposizione con la figura del consumatore sostenibile, informato sulle sue decisioni di acquisto e consapevole dei propri impatti a livello ambientale e sociale.

Nella seconda parte del capitolo verranno descritte le teorie di base del consumo sostenibile:

- la "Teoria del Comportamento pianificato": si considera che gli individui non sono solo dei soggetti razionali che prendono decisioni in base alle informazioni che hanno a disposizione, ma si considera anche l'atteggiamento legato alle credenze comportamentali, la desiderabilità e la motivazione di raggiungere la propria aspettativa.
- Norm Activation theory: in tale teoria si analizzano le norme personali; l'intenzione di un determinato atteggiamento si trasforma in azione quando qualcuno riconosce che il non agire pro-sociale porterà a conseguenze negative per gli altri e per l'ambiente e si sente personalmente responsabile delle conseguenze negative.

Successivamente, si delinea il trend del consumatore sostenibile nel periodo pandemia e post pandemia considerando come sta modificando le sue esigenze di consumo verso azioni a basso impatto ambientale e sociale.

Infine, si collegano le scelte del consumo sostenibile alle imprese. Si analizza la percezione che ha il consumatore rispetto ai claim sostenibili e come viene percepito il prodotto a marchio in termini di sicurezza, salute e tutela ambientale.

La discussione ci porta a comprendere quale dovrebbe essere il giusto equilibrio delle scelte: da un lato il consumatore spinge le aziende ad attuare strategie volte alla sostenibilità, ma allo stesso tempo è compito di quest'ultime sviluppare delle azioni innovative con l'obbiettivo di persuadere il cliente nell'adottare dei comportamenti che siano in linea con le esigenze dell'attuale contesto economico, ambientale e sociale.

È ormai assodato che il modello del consumismo sviluppato negli anni del boom economico basato sulla proprietà e l'accumulo non è più attuabile; risulta necessario trovare delle soluzioni volte a normalizzare nuovi modelli di consumo basati sull'utilità di un determinato servizio e non più sulla proprietà del prodotto.

2.1 L'evoluzione della teoria del consumatore

Al centro della storia dell'economia c'è il ritratto dell'uomo economico razionale (definito anche come l'Homo oeconomicus) egoista, isolato, calcolatore, con dei gusti stabili e dominatore della natura. Ma, nella realtà dei fatti, la natura umana è

molto più ricca di così: siamo sociali, interdipendenti, vicini, fluidi nei valori e dipendenti dal mondo vivente.

Immaginando il ritratto dell'uomo economico razionale pensiamo ad un uomo solo, con i soldi in mano, una calcolatrice nella testa e l'ego al posto del cuore.

Secondo Kate Raworth, la scrittrice del libro "L'economia della Ciambella" (Raworth, 2020)[14], il ritratto che abbiamo di noi stessi modella ciò che diventiamo e per tale ragione è necessario che l'economia ritragga da capo il genere umano. Comprendendo meglio la nostra complessità possiamo coltivare la nostra natura e darci una possibilità per creare economie che ci permettano di prosperare in armonia con l'ecosistema circostante. Il nuovo ritratto dell'uomo economico parte da cinque principali cambiamenti:

1. da egoisti a socialmente riconoscenti: secondo Adam Smith l'egoismo è un tratto umano che può servire a far funzionare i mercati, ma guardando il vero comportamento delle persone ci rendiamo conto che siamo portati a curare i nostri interessi e quelli degli altri.

---

[14] Kate Raworth ha conseguito una laurea in Politica, filosofia ed economia presso l'Università di Oxford e quindi un master in Economia dello sviluppo. Dopo vent'anni di lavoro per le Nazioni Unite e Oxfam, è attualmente Senior Research Associate, tutor e membro del comitato consultivo dell'Environmental Change Institute dell'Università di Oxford. È anche Senior Associate presso il Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

Nel 2017 ha pubblicato il saggio L'economia della ciambella, una controproposta al pensiero economico dominante che formula le condizioni per un'economia sostenibile: in questo libro auspica la riconsiderazione dei fondamenti della scienza economica. Invece di concentrarsi sulla crescita dell'economia, si concentra su un modello in cui si possa garantire che tutti sulla Terra abbiano accesso ai propri bisogni di base, come cibo e istruzione adeguati, senza limitare le opportunità per le generazioni future proteggendo il nostro ecosistema

Nel testo "La teoria dei sentimenti morali" (Smith, 1759)[15] l'autore afferma che per quanto egoista si possa ritenere l'uomo, sono chiaramente presenti nella sua natura alcuni principi che lo rendono partecipe delle fortune altrui, e che rendono per lui necessaria l'altrui felicità, nonostante da essa egli non ottenga altro che il piacere di contemplarla. Di questo genere è la pietà o compassione, l'emozione che proviamo per la miseria altrui, quando la vediamo, oppure siamo portati a immaginarla in maniera molto vivace. Il fatto che spesso ci derivi sofferenza dalla sofferenza degli altri è troppo ovvio da richiedere esempi per essere provato; infatti, tale sentimento, come tutte le altre passioni originarie della natura umana, non è affatto prerogativa del virtuoso o del compassionevole, sebbene forse essi lo provino con più spiccata sensibilità. Questa spasmodica volontà di piacere ai propri simili indirizza, così, gli impulsi egoistici degli uomini verso comportamenti utili alla collettività.

2. Da preferenze fisse a valori fluidi. Per spiegare questo punto possiamo far riferimento allo studio effettuato negli anni '90 dallo psicologo sociale

[15] Adam Smith è considerato il fondatore dell'economia politica perché fu il primo a studiare, nel tardo Settecento, i fattori che determinano l'accrescimento e la diminuzione della ricchezza complessiva di un paese. Affronta in maniera sistematica i processi che riguardano la produzione, la distribuzione e il consumo delle merci e le leggi che li governano. Inoltre, Smith ritiene che le valutazioni di ordine morale siano legate alla sfera emotiva: nel giudicare i comportamenti altrui scatta in noi un sentimento di che ci permette di immedesimarci negli altri (tale concetto viene sviluppato nella sua opera "La teoria dei sentimenti morali").

Shalom H. Schwartz “Theory of Basic Human Values”[16] nel quale ha intervistato persone di tutte le età e con diversi background in oltre 20 paesi diversi con l’obbiettivo di definire i valori umani e le loro caratteristiche. (Schwartz, Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries., 1992).

Tutti i valori hanno sei caratteristiche in comune e queste illustrano perché i valori sono importanti nella ricerca e nell'azione su problemi complessi:

a. i valori sono credenze legate indissolubilmente all'affetto. Quando i valori vengono attivati, vengono infusi di sentimento.
b. I valori si riferiscono a obiettivi desiderabili che motivano l'azione.
c. I valori trascendono azioni e situazioni specifiche. Ciò distingue i valori dalle norme e dagli atteggiamenti che di solito si riferiscono ad azioni, oggetti o situazioni specifiche.
d. I valori servono come standard o criteri. I valori guidano la selezione o la valutazione di azioni, politiche, persone ed eventi. Le persone decidono cosa è buono o cattivo, giustificato o illegittimo, vale la pena fare o evitare, in base alle possibili conseguenze per i loro valori amati. Ma l'impatto dei valori nelle decisioni quotidiane è raramente

16 Shalom H. Schwartz è uno psicologo sociale, creatore della teoria dei valori umani di base (definisce valori universali quali la motivazione e i bisogni latenti). Ha contribuito alla formulazione della scala dei valori nel contesto della teoria dell’apprendimento sociale e della teoria della cognitiva sociale. La teoria dei valori umani di base è stata poi perfezionata nel 2021 da Schwartz e colleghi definendo un insieme esteso di 19 valori individuali che fungono da "principi guida nella vita di una persona o di un gruppo". (Schwartz, Theory of Basic Human Values, 1990)

consapevole. I valori entrano nella consapevolezza quando le azioni o i giudizi che si stanno prendendo in considerazione hanno implicazioni contrastanti per i diversi valori che si amano.

e. I valori sono ordinati per importanza l'uno rispetto all'altro. I valori delle persone formano un sistema ordinato di priorità che le caratterizzano come individui.

f. L'importanza relativa di molteplici valori guida l'azione. Qualsiasi atteggiamento o comportamento in genere ha implicazioni per più di un valore. Il compromesso tra valori rilevanti e concorrenti guida atteggiamenti e comportamenti. I valori influenzano l'azione quando sono rilevanti nel contesto (quindi suscettibili di essere attivati) e importanti per l'attore.

I 10 valori fondamentali riconosciuti tra le culture sono: indipendenza, determinazione, edonismo, successo, potere, sicurezza, conformismo, tradizione, benevolenza e universalismo. Lo studio evidenzia tre aspetti fondamentali: (1) i dieci valori sono presenti in ogni essere umano con sfumature differenti che variano tra gli individui; (2) ognuno dei valori può essere attivato in noi quando viene stimolato; (3) la forza relativa di ognuno di questi valori cambia non solo nel corso di una vita ma molte volte al giorno, non appena ci muoviamo tra ruoli e contesti sociali. Lo studio condotto dallo psicologo sociale ci permette di evidenziare che l'individuo

non ha delle preferenze fisse ma che i suoi valori sono molto variabili, non solo nel corso di una vita ma anche, nel corso di una giornata.

3. Da isolati a interdipendenti: per natura seguiamo norme sociali e di solito preferiamo fare quello che ci aspettiamo che gli altri fanno e quando siamo spaventati e incerti tendiamo a seguire la massa.
4. Dal calcolo all'approssimazione: nelle università la scelta dei consumatori viene ancora spiegata attraverso la teoria dell'"utilità attesa" la quale prevede, alla base di assunzioni irreali, un semplice calcolo matematico per la risoluzione del problema. La differenza tra la teoria dell'utilità attesa e la teoria del prospetto, descrittiva e sviluppata da psicologi, permette di comprendere l'evoluzione del punto in questione.

La teoria dell'utilità attesa (Von Neumann & Morgenstern, 1944)[17] si basa sull'ipotesi che l'utilità di un agente, in condizioni di incertezza, possa essere calcolata come una media ponderata delle utilità in ogni evento possibile, utilizzando come pesi le probabilità del verificarsi dei singoli eventi stimate dall'agente. Per determinare le utilità secondo questo metodo il decisore deve essere in grado di ordinare le proprie preferenze per quanto riguarda le

[17] John von Neumann è considerato come uno dei più grandi matematici della storia moderna. A lui si devono contributi fondamentali in numerosi campi della conoscenza come la teoria degli insiemi, analisi funzionale, topologia, fisica quantistica, economia, informatica, teoria dei giochi, e in molti altri settori della matematica.
Oskar Morgenstern è stato un economista austriaco, cofondatore insieme a John von Neumann della teoria dell'utilità attesa e la teoria dei giochi. La teoria dei giochi è una disciplina che studia modelli matematici di interazione strategica tra agenti razionali che ha applicazioni in vari campi delle scienze sociali, così come nella logica, nella teoria dei sistemi e nell'informatica.

conseguenze delle diverse decisioni. Quindi in questo caso predomina il calcolo che è frutto di decisioni prese da un soggetto perfettamente razionale con gusti che non cambiano nel tempo.

La teoria del prospetto[18] (Kahneman, 2022)[19] rappresenta un'alternativa "descrittiva" alla teoria dell'utilità attesa. Tale teoria si propone di fornire una descrizione di come gli individui effettivamente si comportano di fronte a una decisione. La teoria del prospetto si focalizza in particolare sulle decisioni in condizione di rischio: decisioni in cui si può stimare la probabilità associata dei possibili esiti di ogni alternativa a disposizione. Al centro del modello ci sono tre caratteristiche cognitive:

- l'effetto contesto (framing): il frame, cioè il contesto in cui l'individuo si trova a operare la scelta, ha un effetto determinante sulla scelta stessa. In particolare, il modo in cui il problema viene formulato influisce sul modo in cui l'individuo percepisce il punto di partenza (o ''status quo'') rispetto a cui valutare i possibili esiti delle proprie azioni.
- L'avversione alle perdite: per la maggior parte degli individui la motivazione ad evitare una perdita è superiore alla motivazione di realizzare un guadagno.

[18] La Prospect Theory è una teoria della decisione formulata dagli psicologi israeliani Daniel Kahneman e Amos Tversky nel 1979. La teoria è modellata sulla falsariga della teoria dell'utilità attesa, ma il modello è puramente descrittivo e il suo scopo è di documentare e spiegare le sistematiche violazioni degli assiomi di razionalità nelle scelte tra opzioni di rischio.

[19] Daniel Kahneman è uno psicologo israeliano, vincitore, insieme a Vernon Smith, del Premio Nobel per l'economia nel 2002 per avere integrato i risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza.

- Effetto di isolamento: deriva dalla propensione degli individui a isolare spesso probabilità consecutive, invece di trattarle insieme.

La “Prospect Theory” ci permette di comprendere come l’economia, nel corso della storia, ha considerato delle assunzioni troppo stringenti per raffigurare modelli matematici-economici distanti dalle reali dinamiche del mercato e del mondo in generale.

5. Da dominanti a dipendenti: per natura ci prendiamo cura e agiamo non solo per noi stessi e gli altri azionisti ma nell'interesse dell'intero ecosistema nel quale le attività economiche si svolgono. La nostra sopravvivenza dipende dalla sopravvivenza del contesto che ci circonda. Oggi, causa cambiamenti climatici, ci rendiamo sempre più consapevoli di quanto la nostra esistenza diventa precaria in un sistema vacillante. Nonostante quanto appena affermato, ci troviamo in un mondo in cui il valore degli ecosistemi e della biodiversità è invisibile. Non siamo ancora consapevoli del fatto che la biodiversità ha un valore economico sbalorditivo e dovrebbe essere riconosciuto nei sistemi contabili nazionali.

Questi cinque aspetti determinano una bozza iniziale del ritratto dell'uomo economico del XXI secolo che però è ancora ben lontano dall' essere definito.

Nel corso della discussione la scrittrice del libro ha chiesto a diversi esperti del settore quale potrebbe essere il nuovo disegno dell'autoritratto economico e spiega che ricorrono spesso tre immagini: l'umanità come comunità il che ci

ricorda che siamo la specie più sociale e che dipendiamo reciprocamente gli uni dagli altri; l'umanità come seminatori e mietitori integrati nel tessuto della vita evidenziando che le nostre società si evolvono con il mondo vivente dal quale dipendiamo; l'umanità come gli acrobati i quali esemplificano la nostra capacità di avere fiducia, di rapportarci e di cooperare con gli altri per raggiungere risultati che nessuno di noi potrebbe raggiungere da solo.

La necessità di ridisegnare l'immagine del soggetto economico è fondamentale in un contesto dove la sfera valoriale e sensoriale è diventata dominante. Un soggetto razionale ed egoista comprerebbe un prodotto ad un prezzo maggiore rispetto alle alternative del mercato semplicemente perché rispetta l'ambiente e l'umanità? No. Ma i dati che oggi abbiamo a disposizione evidenziano il contrario: il consumatore è sempre più disposto a pagare un sovrapprezzo per avere un prodotto che sia più rispettoso dell'ecosistema in cui lui stesso è inserito. Secondo l'indagine di ShopFully, il 74% degli intervistati si dichiara disposto ad affrontare una spesa maggiore per prodotti che siano frutto di scelte sostenibili (rispetto delle materie prime, ricerca nei materiali per il pack, rispetto per le comunità locali, per i lavoratori e gli animali) (Gatti, 2021).

2.2 Le teorie del consumo sostenibile

Sono numerosi i modelli e le teorie che cercano di spiegare cosa spinge un consumatore ad acquistare un prodotto che si possa definire sostenibile e più in generale a porre in essere azioni volte alla tutela dell'ambiente e della società.

Nel corso della letteratura sono stati sviluppati numerosi quadri teorici per spiegare il divario tra il possesso di conoscenze ambientali e di consapevolezza ambientale e la manifestazione di comportamenti pro-ambientali. Nonostante siano stati condotti centinaia di studi non è ancora stata trovata una spiegazione definitiva e ciò implica che la questione è talmente complessa da non poter essere visualizzata attraverso un unico quadro o diagramma.

La branca che studia le connessioni tra gli atteggiamenti ambientali e i comportamenti pro-ambientali[20] fa parte della psicologia ambientale.

I modelli più antichi e semplici di comportamento pro-ambientale si basavano su una progressione lineare di conoscenze ambientali, che portavano alla consapevolezza e alla preoccupazione per l'ambiente, che a sua volta si pensava portasse a comportamenti pro-ambientali. Questi modelli razionalistici presuppongono che l'educazione delle persone sulle questioni ambientali avrebbe automaticamente portato ad un comportamento più favorevole all'ambiente. Tali modelli nei primi anni Settanta si sono rivelati sbagliati; la ricerca ha dimostrato

[20] Per comportamento pro ambientale intendiamo semplicemente un comportamento che cerca consapevolmente di ridurre al minimo l'impatto negativo delle proprie azioni sul mondo naturale e costruito.

che, nella maggior parte dei casi, l'aumento delle conoscenze e della consapevolezza non portano a comportamenti pro-ambientali e che esiste una discrepanza tra atteggiamento e comportamento[21].

Molti ricercatori hanno cercato di spiegare questo divario attraverso quattro principali cause:

- esperienze dirette e indirette: le esperienze dirette hanno un'influenza più forte sul comportamento delle persone rispetto alle esperienze indirette. Le esperienze indirette, come l'apprendimento di un problema ambientale a scuola, rispetto all'esperienza diretta portano a una correlazione più debole tra atteggiamento e comportamento.
- Influenze normative: norme sociali, tradizioni culturali, abitudini familiari influenzano gli atteggiamenti delle persone.
- Discrepanza temporale: l'incoerenza dei risultati si verifica quando la raccolta dei dati per l'azione sono molto distanti tra loro. La discrepanza temporale si riferisce al fatto che gli atteggiamenti delle persone cambiano nel tempo.

[21] Lo sviluppo del marketing sociale basato sulla comunità e specifico per la sostenibilità è nato proprio dalle preoccupazioni per l'inefficacia delle Campagne ambientali basate esclusivamente sulla fornitura di informazioni. l'approccio pragmatico del marketing sociale è stato proposto come l'alternativa alle campagne convenzionali E, a differenza dei metodi educativi tradizionali, si è dimostrato molto efficace nel determinare un cambiamento di comportamento. La ricerca sul marketing sociale è riuscita a superare il divario tra conoscenza e azione che ha caratterizzato molti progetti ambientali e di sostenibilità locali fino a oggi.

- Misurazione di atteggiamenti e comportamenti: spesso gli atteggiamenti misurati sono più ampi rispetto alle azioni misurate e questo porta a delle discrepanze nei risultati.

Gli ultimi due punti evidenziano i frequenti difetti della metodologia di ricerca e rendono evidente la difficoltà di progettare studi validi che misurino il confronto tra atteggiamento e comportamento. Sulla base di tale questione Ajzen[22] e Fishbein[23] hanno affrontato questi problemi di discrepanza di misurazione nelle seguenti teorie: la teoria dell'azione ragionata e la successiva teoria del comportamento pianificato (Kollmuss & Agyeman, 2010).

2.2.1 La teoria dell'azione ragionata

La teoria dell'azione ragionata viene sviluppata da Ajzen & Fishbein (Fishbein & Ajzen I., 1975); la premessa alla base della teoria è che le azioni sono completamente sotto il controllo volitivo e che il comportamento di una persona è

22 Icek Ajzen (nato nel 1942) è uno psicologo sociale e professore emerito presso l' Università del Massachusetts Amherst . Ha conseguito il dottorato presso l' Università dell'Illinois a Urbana-Champaign. E' stato classificato come lo scienziato individuale più influente all'interno della psicologia sociale in termini di impatto cumulativo della ricerca e, nel 2013, ha ricevuto il Distinguished Scientist Award dalla Society of Experimental Social Psychology .

23 Martin Fishbein (1936 –2009) è stato uno psicologo sociale, considerato influente, e attivo nella prevenzione dell'AIDS. Era stato direttore del programma di comunicazione sanitaria presso il Public Policy Center dell'Università della Pennsylvania della Annenberg School for Communication . Mentre era in viaggio a Londra, Martin ha svolto un ruolo decisivo nel plasmare la comprensione degli atteggiamenti e delle loro implicazioni per il comportamento. La sua innovativa formulazione della connessione tra credenze e atteggiamenti ha portato al noto modello del valore di aspettativa della formazione dell'atteggiamento; l'applicazione di questi modelli alla soluzione dei problemi sociali ha fortemente influenzato la psicologia della salute, gli studi sulla comunicazione e la ricerca sul comportamento dei consumatori.

una funzione della sua intenzione di eseguire un comportamento. L'intenzione rappresenta l'auto impegno a mettere in atto il comportamento.

La teoria dell'azione ragionata suggerisce che l'intenzione comportamentale di una persona dipende dal suo atteggiamento verso il comportamento e dalle norme soggettive. L'atteggiamento si riferisce alla valutazione complessiva di una persona sull'esecuzione di un certo comportamento, mentre le norme soggettive vengono viste come la percezione delle aspettative possedute da persone importanti relativamente al fatto di eseguire o meno il comportamento. Secondo Fishbein e Ajzen anche la norma soggettiva è il risultato di una combinazione di credenze e valutazioni; essa è data dal prodotto delle credenze normative di un individuo (credenze su ciò che specifiche persone importanti pensano egli dovrebbe fare) per le sue valutazioni delle stesse (ossia per la motivazione ad assecondare queste persone).

L'approccio non assume che il comportamento umano sia di per sé razionale, ma ragionato. I costrutti teorici si formano a partire da un processo ragionato, da un'attenta, ragionata, logica, coerente e deliberata considerazione delle informazioni disponibili relative al comportamento. L'atteggiamento prevede direttamente l'intenzione comportamentale: quest'ultima a sua volta, determina l'effettiva messa in atto del comportamento.

2.2.2. La teoria del comportamento pianificato

La teoria del comportamento pianificato (Fishbein e Ajzen, 1980) è un'estensione della teoria dell'azione ragionata, resa necessaria dai limiti del modello originale nel trattare i comportamenti sui quali le persone hanno un controllo volitivo e incompleto. Come la teoria originale dell'azione ragionata, un fattore centrale della teoria del comportamento pianificato è l'intenzione dell'individuo di eseguire un determinato comportamento.

L'idea alla base è che i risultati comportamentali dipendono congiuntamente dalla motivazione (intenzione) e dall'abilità (controllo comportamentale). Ci si aspetta che le intenzioni influenzano la performance nella misura in cui la persona ha il controllo del comportamento e che la performance aumenti con il controllo del comportamento nella misura in cui la persona è motivata a provare.

La teoria del comportamento pianificato differisce dalla teoria dell'azione ragionata per l'aggiunta del controllo comportamentale percepito.

Il controllo comportamentale percepito è funzione della motivazione e della volontà dell'individuo, che percepisce di possedere dei fattori che lo facilitano nello svolgimento dell'azione: è una percezione del consumatore che modifica l'intenzione di acquisto.

Secondo la teoria, il controllo comportamentale percepito, insieme all'intenzione comportamentale, possono essere utilizzati direttamente per prevedere i risultati

comportamentali. In primo luogo, mantenendo costante l'intenzione, è probabile che lo sforzo speso per portare a buon fine un comportamento aumenti con il controllo comportamentale percepito. La seconda ragione è legata al fatto che il controllo comportamentale percepito può spesso essere usato come sostituto di una misura del controllo effettivo.

La teoria del comportamento pianificato si occupa di spiegare il comportamento umano e non di prevederlo; quindi, va ad analizzare gli antecedenti degli atteggiamenti, delle norme soggettive e del controllo comportamentale percepito. In altre parole, possiamo dire che il comportamento è una funzione delle informazioni o credenze salienti. Le credenze salienti si distinguono in tre categorie:

- le credenze comportamentali: gli atteggiamenti si sviluppano ragionevolmente a partire dalle credenze che le persone hanno sull'oggetto dell'atteggiamento. In generale le credenze su un oggetto si formano associandolo a determinati attributi. Nel caso degli atteggiamenti verso un comportamento, ogni credenza collega il comportamento ad un certo risultato o a qualche altro attributo, come il costo sostenuto per l'esecuzione del comportamento.
- Le credenze normative: riguardano la probabilità che individui o gruppi di riferimento importanti approvano o disapprovano l'esecuzione di un determinato comportamento.

- Le credenze di controllo*:* in ultima analisi tra le convinzioni che determinano l'intenzione e l'azione c'è un insieme di aspetti che riguardano la presenza o l'assenza di risorse/opportunità necessarie. Queste convinzioni di controllo possono essere basate in parte sull'esperienza passata del comportamento, ma di solito sono anche influenzate da informazioni di seconda mano sul comportamento, dalle esperienze di conoscenti\amici e da altri fattori che aumentano o riducono la possibilità percepita di eseguire il comportamento in questione. Più risorse/opportunità gli individui ritengono di possedere meno difficoltà o impedimenti percepiscono: risulta maggiore il loro controllo percepito sul comportamento.

Ultimamente gli studi suggeriscono di considerare, non solo le pressioni sociali percepite, ma anche i sentimenti personali di obbligo morale e di responsabilità nel compiere, o rifiutare di compiere, un certo comportamento. Ci si aspetta che tali obblighi morali influenzano le intenzioni, parallelamente agli atteggiamenti, alle norme sociali e alla percezione del controllo comportamentale.

2.2.3. The norm activation theory

Il modello di attivazione della norma (Schwartz, Normative Influences on Altruism, 1977) riguarda principalmente il sacrificio del proprio interesse per il benessere degli altri. Pertanto, tale teoria, è radicata nei comportamenti altruistici (Park & Sejin , 2014). Secondo la NAM i comportamenti altruisti sono una

funzione delle norme sociali che vengono attivate da due fattori: la consapevolezza delle conseguenze e l'attribuzione di responsabilità.

Le norme sociali si riferiscono alle aspettative di una persona nei confronti di un determinato comportamento, originate da norme e valori relativi al comportamento stesso; la consapevolezza delle conseguenze rappresenta la tendenza della persona a mettere in relazione il proprio comportamento con il benessere degli altri. Infine, l'attribuzione delle responsabilità si riferisce alla sensazione della persona di essere responsabile delle conseguenze del comportamento.

Sulla base del modello, possiamo affermare che la consapevolezza dei rischi e la responsabilità percepita del soggetto definiscono la formazione di norme personali che lo spingono al comportamento effettivo.

2.3 Il modello di comportamento pro-ambientale

Tutti i modelli che abbiamo discusso hanno una certa validità in determinate circostanze e ciò indica che la questione che modella il comportamento a favore dell'ambiente è talmente complessa da non poter essere visualizzata in un unico quadro o diagramma. Un singolo diagramma con tutti i fattori che modellano e influenzano il comportamento sarebbe così complicato da perdere la sua praticità e probabilmente anche il suo significato.

Analizzando il modello pro-ambientale sviluppato da Kollmuss[24] & Agyeman si evidenziano quali sono i fattori influenti in modo positivo e negativo del comportamento degli individui.

Anche in questo caso si ha una difficoltà nel definire o delimitare i diversi fattori, dovuta al fatto che la maggior parte di essi sono definiti in modo ampio e vago e spesso hanno confini poco chiari.

- Fattori demografici: i due fattori demografici che si sono rilevati in grado di influenzare l'atteggiamento ambientale e il comportamento pro-ambientale sono il genere e gli anni di istruzione. Solitamente, le donne sono più impegnate emotivamente, mostrano maggiore preoccupazione per la distruzione dell'ambiente, credono meno nelle soluzioni tecnologiche e sono più disposte a cambiare. Inoltre, più lunga è l'istruzione, più ampia è la conoscenza delle questioni ambientali.
- Fattori esterni:
    - fattori istituzionali: molti comportamenti pro ambientali possono essere messi in atto solo se vengono fornite le infrastrutture necessarie.

[24] Anja Kollmuss è una ricercatrice affiliata SEI con SEI US. Lavora come analista di politiche indipendente ed esperta di comunicazione sulle politiche di mitigazione del clima a livello globale e dell'UE. Per oltre 15 anni, ha coordinato e ricercato progetti all'intersezione tra energia, cambiamento climatico e sviluppo sostenibile.

- fattori economici: i fattori economici hanno una forte influenza sulle decisioni e sul comportamento delle persone. Alcune ricerche economiche indicano che le persone prendono decisioni di acquisto utilizzando un tasso di interesse del 50% superiore. In altre parole, significa che una persona acquista un prodotto ad elevata efficienza energetica (quindi ad un prezzo maggiore rispetto al corrispettivo meno efficiente) solo se il tempo di recupero dell'energia risparmiata è molto breve.
- fattori sociali e culturali: le norme culturali giocano un ruolo importante nel plasmare il comportamento delle persone.

- Fattori interni:
  - motivazione: la motivazione è la ragione di un comportamento o un forte stimolo interno attorno al quale si organizza il comportamento.

    La motivazione è caratterizzata da intensità e direzione che determina quale comportamento viene scelto tra tutte le opzioni possibili.
  - Conoscenza ambientale: la maggior parte dei ricercatori concorda sul fatto che solo una piccola parte dei comportamenti pro-ambientali può essere direttamente collegata alle conoscenze ambientali e alla consapevolezza ambientale.

    La consapevolezza ambientale come conoscenza dell'impatto del comportamento umano sull'ambiente ha sia una componente cognitiva,

basata sulla conoscenza, sia una componente effettiva, basata sulla percezione. La consapevolezza ambientale è delimitata da diversi limiti cognitivi ed emotivi. I limiti cognitivi della consapevolezza ambientale includono (1) la non immediatezza di molti problemi ecologici (la maggior parte del degrado ambientale non è immediatamente tangibile), (2) la distruzione ecologica lenta e graduale e (3) sistemi complessi.

- Valori: sono responsabili della formazione di gran parte della nostra motivazione intrinseca.
- Atteggiamenti: sono definiti come sentimenti positivi o negativi duraturi nei confronti di una persona, di un oggetto, di un problema. Strettamente correlate agli atteggiamenti sono le credenze, che si riferiscono alle informazioni che una persona ha su una persona, un oggetto o un problema.

Il coinvolgimento emotivo definito dai valori e dagli atteggiamenti evidenzia cosa ci spinge a preoccuparci. Ci si chiede perché abbiamo aree che ci appassionano di più di altre e si definiscono le barriere al comportamento pro-ambientale definite dal coinvolgimento emotivo.

Una prima barriera è legata alla mancanza di investimento emotivo che può essere definita dalla mancanza di conoscenza e consapevolezza e dalla resistenza alle informazioni non conformi; lo studioso Festinger

afferma che cerchiamo inconsciamente la coerenza delle nostre convinzioni e dei nostri schemi mentali e percepiamo selettivamente le informazioni e quindi tendiamo ad evitare le informazioni sui problemi ambientali perché contraddicono o minano le nostre condizioni.

La seconda barriera è relativa alle reazioni emotive: anche se stiamo sperimentando una reazione emotiva al degrado ambientale, potremmo comunque non agire a favore dell'ambiente; di fronte agli effetti e alle implicazioni a lungo termine del degrado ambientale possiamo provare paura, tristezza, rabbia e senso di colpa ma la reazione emotiva diventa più forte quando sperimentiamo direttamente gli effetti di tale degrado.

- Locus of control[25]: rappresenta la percezione che un individuo ha della capacità di produrre un cambiamento attraverso il proprio comportamento. Le persone con un forte locus of control interno credono che le loro azioni possano portare al cambiamento. (Lefcourt, 1991)
- Responsabilità e priorità: i nostri sentimenti di responsabilità sono modellati dai nostri valori e atteggiamenti e sono influenzati dal nostro

[25] Il locus of control è un'aspettativa generalizzata che riguarda la connessione tra le caratteristiche personali e/o le azioni e i risultati sperimentati. Si sviluppa come astrazione da incontri specifici accumulati in cui le persone percepiscono le sequenze causali che si verificano nella loro vita.
Per alcuni individui, molti risultati sono vissuti come dipendenti dallo sforzo profuso nel perseguirli. Queste persone possono arrivare a credere che i risultati siano generalmente condizionati dall'impegno profuso, per cui sono più propensi a sforzarsi quando sono impegnate in compiti importanti.

locus of control. Diamo priorità alle nostre responsabilità. La cosa più importante per le persone è il proprio benessere e quello della propria famiglia. Quando i comportamenti a favore dell'ambiente sono in linea con queste priorità personali, la motivazione a metterle in atto aumenta.

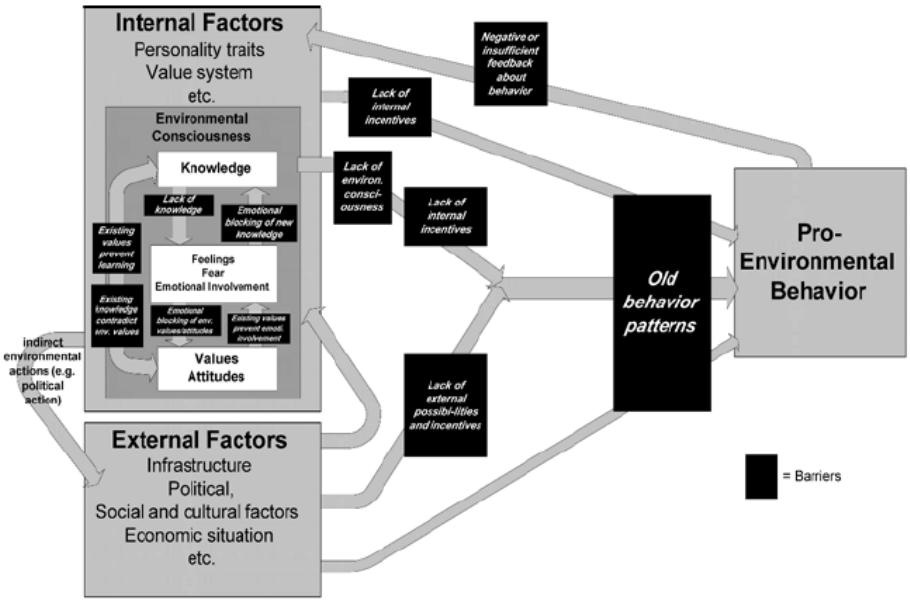


Figura 1: Model of pro-environmental behaviour (Kollmuss & Agyeman, 2010)

Guardando la Figura 1 possiamo affermare che i diversi fattori si influenzano a vicenda. Le due frecce più strette, che vanno dai fattori interni ed esterni direttamente al comportamento a favore dell'ambiente indicano le azioni ambientali che vengono intraprese per motivi diversi da quelli ambientali (ad esempio, consumare meno a causa di un sistema di valori che promuove la semplicità o a causa di fattori esterni come i vincoli monetari). La maggiore

influenza positiva sul comportamento ambientale, indicata dalla freccia più grande, si ottiene quando i fattori interni ed esterni agiscono in modo sinergico. Le caselle nere indicano le possibili barriere all'influenza positiva sul comportamento pro-ambientale. La barriera più grande è quella che rappresenta i vecchi modelli comportamentali che sono intrinseci nei nostri modi di vivere. La sfida è quella di avvicinare le intenzioni al comportamento effettivo rimuovendo dal percorso le numerose barriere che incontriamo.

La sfida è sinergica e deve essere affrontata simultaneamente da più soggetti (ricercatori, imprese, istituzioni, consumatori, cittadini) affinché si sviluppino nuovi modelli di comportamento, volti alla tutela dell'ambiente e della società in cui l'intenzione all'azione si traduca direttamente in un comportamento volto ad uno "sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri". (World Commission on Environment and Development , 1987)

2.4 Il consumatore sostenibile e la direzione dopo la pandemia

Dopo aver analizzato le varie teorie e i fattori che definiscono il comportamento pro-ambientale possiamo considerare come il gap tra intenzione e atteggiamento si è modificato nel corso della pandemia che ha coinvolto tutto il mondo.

Inizialmente c'era la preoccupazione che la pandemia di Covid-19 avrebbe fatto perdere di vista ai cittadini l'urgenza della crisi dei cambiamenti climatici e la

necessità di un'azione ambientale. Un recente sondaggio della Boston Consulting Group[26] su oltre 3.000 persone in otto paesi ha rilevato che sulla scia della pandemia le persone sono più preoccupate di affrontare le sfide ambientali e sono più impegnate a cambiare il proprio comportamento per promuovere la sostenibilità. (Kachaner, Nielsen, & Portaf, 2020)

L'aumento della consapevolezza è sorprendente. Circa il 70% dei partecipanti al sondaggio ha affermato di essere più consapevole ora, rispetto a prima del Covid-19, che l'attività umana minaccia il clima e il degrado dell'ambiente.

Tre quarti degli intervistati ha affermato che i problemi ambientali sono tanto preoccupanti quanto, o più preoccupanti, dei problemi di salute.

Più di due terzi degli intervistati ritiene che i piani di ripresa economica dovrebbero dare priorità alle questioni ambientali.

Inoltre, la crisi sta guidando il cambiamento anche a livello individuale, gli intervistati dichiarano di voler adottare comportamenti più sostenibili in futuro. Tra le azioni principali che le persone stanno attuando ci sono la riduzione del consumo energetico domestico, l'aumento del riciclaggio e del compostaggio e l'acquisto di beni prodotti localmente.

Il maggiore impegno per la sostenibilità ha importanti implicazioni per le aziende e i governi. L'87% ha affermato che le aziende dovrebbero integrare le

[26]Boston Consulting Group è una società di consulenza globale che collabora con leader nel mondo degli affari e della società per affrontare le loro sfide più importanti e cogliere le loro maggiori opportunità. BCG è stato il pioniere della strategia aziendale quando è stata fondata nel 1963.

preoccupazioni ambientali nei propri prodotti, servizi e operazioni in misura maggiore rispetto al passato. L'impegno per la sostenibilità è ancora più pronunciato tra i giovani, che sono più convinti che il comportamento personale possa fare la differenza nell'affrontare l'azione ambientale e si aspettano che le preoccupazioni ambientali siano al centro dei piani di risanamento.

La sostenibilità sarà l'elemento discriminante per impostare e costruire un futuro. Solo una ripresa all'insegna della transizione ecologica potrà fare la differenza. La sostenibilità non deve rappresentare per le aziende una moda, ma una direttrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo sempre più stringente.

Ad oggi le principali tendenze del consumo sostenibile si possono sintetizzare in sei grandi filoni:

1. richiesta di maggiori informazioni sulla sostenibilità: il punto di partenza del viaggio verso un consumo più sostenibile è la ricerca di informazioni. La tracciabilità del prodotto è importante per la maggior parte dei consumatori disposti a pagare un premium price per avere tali informazioni. A prescindere dalla fiducia riposta nel brand, i consumatori continuano a fare ricerche approfondite prima dell'acquisto.
2. Alimentazione: i consumatori sono sempre più attenti nelle loro scelte di consumo alimentare. Sono consapevoli che il settore alimentare rappresenta circa il 30% del consumo energetico totale del mondo e circa

il 22% delle emissioni totali di gas serra. La tendenza dei consumatori porta all'acquisto di prodotti locali (km0), la ricerca della stagionalità dei prodotti, il biologico, l'introduzione di una dieta vegana (limitando l'utilizzo della carne – alimento ad alto impatto ambientale) e cercare di ridurre lo spreco incoraggiando iniziative come To Good To go o attività che vendono gli ortaggi definiti "imperfetti", ovvero tutti i prodotti ortofrutticoli non adatti ai canoni perfezionistici della Grande Distribuzione organizzata.

3. Slow Fashion: l'industria della moda produce più dell'8% di gas serra e 20% delle acque reflue globali. Entro il 2050 utilizzerà un quarto del budget mondiale di carbonio. Un paio di jeans richiede 7500 litri di acqua dalla produzione del materiale alla consegna del prodotto finito in negozio. L'85% dei tessuti finisce nelle discariche o viene incenerito. Si cerca di creare un Second/hand o un riciclo creativo, utilizzare nuove fibre naturali e pelli vegane. Il nuovo consumatore è anche alla ricerca dell'originalità garantita dalle produzioni sartoriali. Il trend è quello di limitare l'acquisto compulsivo di nuovi indumenti a costi bassissimi e di prediligere capi di qualità, second hand e realizzati con una consapevolezza della filiera. Un acquisto più consapevole riduce anche lo sfruttamento umano che grandi catene di fast fashion hanno innescato nei paesi in via di sviluppo imponendo ore e condizioni di lavoro estreme.

4. Prodotti plastic-free: è necessario ridurre la plastica nei contenitori, nei prodotti e negli imballaggi. Il trend lo troviamo nella cura della persona (cura della pelle, cura dei capelli), cucina e pulizia della casa con lo sviluppo di iniziative vuoto a rendere, packaging sostenibile e materiali solidi che non necessitano di alcuna plastica per essere commercializzati. Il consumatore sostenibile non utilizza più bottiglie di plastica, cannucce posate e piatti monouso ma predilige alternative durature.
5. Mezzi di trasporto e mobilità: le emissioni di gas serra del settore dei trasporti sono più che raddoppiate dal 1970 e circa l'80% di queste emissioni proviene dai veicoli stradali. Il settore dei trasporti dipende quasi completamente dai combustibili fossili; la flotta automobilistica globale dovrebbe triplicare entro il 2050. In questo caso la soluzione la troviamo nel car sharing e nel trasporto pubblico. Uno sviluppo significativo è rappresentato anche dalle automobili elettriche e dalle infrastrutture necessarie per il loro utilizzo.
6. Consumo energetico domestico: le case consumano il 29% dell'energia globale e contribuiscono al 21% delle risultanti emissioni di CO2. Le emissioni di aria condizionata e refrigeratore aumenteranno del 90% entro il 2050. I consumatori, visto anche il caro energia, sono chiamati a modificare i loro comportamenti quotidiani utilizzando meno

elettrodomestici, acquistando quelli ad alta efficienza energetica e prediligendo l'utilizzo di fonti rinnovabili di energia.

Possiamo quindi affermare che il cittadino è consapevole dei problemi ambientali e li considera nei propri comportamenti di vita e di acquisto. Sicuramente l'attuale situazione di elevata inflazione generata dal caro energia porterà ad una modifica delle abitudini guidate più da interessi economici che non ad azioni altruistiche volte alla salvaguardia dell'ambiente.

In ogni modo ci troviamo in un periodo storico dove i consumatori, soprattutto i giovani, hanno un elevato locus of control e quindi sono consapevoli che l'azione dei singoli ha valore. Sarà proprio il comportamento proattivo dell'intera comunità, guidati da interventi istituzionali e da iniziative aziendali, a sradicare i vecchi modelli di comportamento pro-ambientale e quindi diminuire significativamente le barriere che determinano il gap tra intenzione e comportamento sostenibile.

2.5 Chi sostiene il sostenibile: dalla richiesta del consumatore alle proposte del rivenditore

La Deloitte nel suo report "Future of living: Le principali sfide innovative del presente per vivere nel futuro in modo sostenibile" (Deloitte, 2021) ha dichiarato che ad aprile 2020 si potevano osservare in forte crescita tre tipologie di consumatore, primo fra tutti l'accumulatore (+50%), seguito dall'acquirente

socialmente consapevole (+42%) che predilige i prodotti locali nonostante un possibile costo leggermente più alto e, terzo, il cercatore di offerte (+38%). A più di un anno di distanza si osserva come le top tre tipologie di consumatore restano invariate, sebbene l'attenuarsi della situazione pandemica ne abbia modificato la classifica e incrementi percentuali, con al primo posto l'acquirente socialmente consapevole (+45%), seguito dal cercatore di offerte (+40%) e in ultimo dall'accumulatore (+39%).

In generale viene confermato quanto dichiarato nel paragrafo precedente, il Covid-19 non ha impattato direttamente il settore del food ma ha acuito tutti gli aspetti legati alla sicurezza, salubrità e qualità dei prodotti: il consumatore non si accontenta più di non sapere cosa sta mangiando e cosa sta acquistando. Quello che rimane post-pandemia è un elevato controllo sulla qualità del prodotto, che ha generato divisione più netta tra prodotti di fascia alta e prodotti di fascia bassa, condizionando nell'immediato futuro anche la distribuzione massiva portandola ad alzare il livello di qualità dell'offerta.

È proprio in questo contesto, in cui aumenta la richiesta di sicurezza e di salubrità alimentare, che la grande distribuzione organizzata ha investito parte della propria strategia sullo sviluppo del prodotto a marchio. Il prodotto di marca del distributore permette all'azienda di differenziarsi, avere dei prezzi competitivi a scaffale e allo stesso tempo aumentare i propri margini.

Il distributore progetta le proprie linee di prodotto a marchio sulla base delle spinte del consumatore.

Una recente ricerca (Sgroi & Salamone , 2022) volta a analizzare la percezione del consumatore rispetto ai prodotti a marchio privato definisce il consumatore di PL istruito, con un reddito medio alto e con un livello di istruzione elevato.

Considera gli alimenti PL sicuri secondo le disposizioni di legge e attraverso il consumo ottiene un effetto reddito.

La ricerca è stata svolta su un campione di 1000 consumatori ed è stato somministrato loro un questionario telefonico. I risultati hanno evidenziato che il consumatore guarda molto alla variabile prezzo nelle sue decisioni di acquisto e percepisce il private label come un sostituto dei prodotti a marchio privato; inoltre, il consumatore li acquista perché li considera prodotti sicuri in quanto ottenuti attraverso pratiche che rispettano le norme di produzione alimentari e gli standard stabiliti dalla legge.

Nelle indagini del prima e dopo Expo2015 è stato dimostrato che i cittadini/consumatori considerano le insegne retail potenzialmente più affidabili dell'industria, riconoscendo che il luogo della loro shopping experience consente una relazione diretta e una costruzione di fiducia più efficace di quella sviluppabile con le marche; le stesse insegne offrono sempre più garanzie grazie allo sviluppo della consapevolezza identitaria. (Plata, Plef: la sostenibilità e le marche private della distribuzione, 2022)

Considerando quindi l'attuale situazione economica e sociale il prodotto a marchio riesce a soddisfare le esigenze del consumatore: avere a scaffale un prodotto ad un prezzo competitivo e allo stesso tempo rispettoso dei paradigmi della sostenibilità.

Negli ultimi anni la marca del distributore ha guadagnato sempre maggiore quota e rilevanza nelle scelte di acquisto degli italiani ed è stata evidenziata anche una crescita sopra media nel trend di vendita di prodotti *green*; è stato calcolato che i prodotti sostenibili della marca del distributore hanno inciso per il 22.8% sul fatturato totale del largo consumo confezionato (Osservatorio Immagino, 2020).

2.5.1. I claim del consumo sostenibile

La sostenibilità è il tema centrale del Terzo Millennio. Non c'è impresa che non ne sia stata impattata e non abbia ripensato e modificato il suo modello aziendale per migliorare il suo impatto ambientale.

Secondo Emanuele Plata, fondatore e past president di Plef, in Italia come nel resto d'Europa la sostenibilità è il punto d'incontro fra domanda e offerta e i prodotti a marchio del distributore (o Mdd) rappresentano una declinazione di questo argomento quando il loro valore aggiunto si fonda su trasparenza, qualità, tracciabilità, informazioni corrette riguardo alle modalità di smaltimento e all'impronta energetica (o ecologica). (Plata, La sostenibilità nella private label:materie prime,emissioni e comunità i must delle insegne, 2022)

Per attuare una politica di sostenibilità efficace e multisettoriale è fondamentale che insegne e produttori-copacker abbiano intenti comuni. Per tale ragione l'Osservatorio Immagino ha selezionato quattro aree rilevanti riportate nel packaging dei prodotti:

- management sostenibile delle risorse: comprende le attività che prestano attenzione alla gestione delle risorse come la comunicazione esplicita dell'utilizzo di una minore quantità di plastica o l'uso di materiale riciclato. Si tratta di un universo valoriale ampio che spazia dagli aspetti legati al contenuto dei prodotti a quelli della composizione del packaging, Ma che soprattutto racconta l'impegno delle aziende nel mettere in campo tante iniziative finalizzate a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività.
- Agricoltura e allevamento sostenibile: include tutte le attività che prestano attenzione ai metodi di coltivazione e di allevamento sostenibili. I prodotti più presenti in questo paniere sono quelli caratterizzati dalla presenza del claim "biologico"[27]. L'offerta di prodotti biologici in Italia è per quasi il 50% realizzata dai retailer e dal private label che stanno assumendo il ruolo di leader nella sostenibilità: coordinando e aiutando gli attori della supply chain verso pratiche e prodotti sostenibili, consentono ai consumatori di trovare un'offerta sostenibile più ampia sugli scaffali.

[27] Il claim biologico ha continuato a crescere anche nei prodotti non Food: nella cura della persona, ha registrato vendite in aumento anno del + 5%.

- Responsabilità sociale: comprende tutte le attività che riguardano l'impegno delle aziende nel garantire condizioni lavorative sostenibili e la salvaguardia delle foreste. I prodotti sono caratterizzati da certificazioni etiche quali "Fairtrade".

  La GDO resta il principale canale di diffusione dei prodotti certificati Fairtrade, e la private label occupa uno spazio privilegiato: ad oggi vi sono più di 2.500 referenze certificate nelle Mdd di Conad, Selex, Carrefour, Despar, Pam, Lidl, In's Mercato e Aldi. Il direttore commerciale di Fairtrade Italia, Thomas Zulian ha commentato: "Da un lato, quindi, continua a crescere il numero e i volumi dei prodotti dei Mdd certificati Fairtrade a scaffale, e dall'altro si moltiplica l'impatto positivo per gli agricoltori, le loro comunità e l'ambiente". Nel 2021 gli italiani hanno speso più di 550 milioni di euro in prodotti con almeno un ingrediente certificato.
- Rispetto degli animali: raccoglie tutte le attività che adottano protocolli per la pesca sostenibile e per il rispetto degli animali.

Nel dettaglio, dove la marca del distributore ha assunto maggiore peso è stato nei prodotti con un claim afferente all'agricoltura e i metodi di allevamento sostenibile (32,6% di quota sulle vendite) e in quelli attenti al tema della responsabilità sociale (22,3%). Invece, si attesta un livello molto più basso nell'area del management sostenibile delle risorse (12,1%) e in quella del rispetto degli animali.

Capitolo terzo

Il Category Management Sostenibile: l'impegno a scaffale del distributore

La maggiore attenzione verso prodotti sostenibili e la propensione degli shopper a sostenere talvolta anche un costo maggiore per l'acquisto di referenze a basso impatto ambientale hanno spinto aziende e retailer a essere tra i protagonisti più attivi di questo fenomeno, mettendo in campo azioni concrete e misurabili anche quando si parla di marchio del distributore.

Le imprese devono passare dalle buone intenzioni ai risultati. La sostenibilità diventa un argomento molto complesso quanto si tratta di operare attivamente e concretamente: presuppone sia dei dati affidabili a supporto delle decisioni operative che una forte collaborazione tra attori complementari (chi legifera, chi produce e chi consuma).

Sono molte le aziende che hanno iniziato ad operare concretamente e sviluppare internamente sistemi che gli permettessero di comunicare alla propria clientela il loro concreto impegno.

La survey realizzata da The European House – Ambrosetti (The European House - Ambrosetti, 2021) afferma che la transizione verso modelli di produzione e consumo sostenibili è considerata una priorità strategica da oltre l'80% delle insegne distributive e delle aziende Mdd partner che hanno realizzato investimenti

specifici o che li hanno programmati nei prossimi tre anni. Si può osservare nel documento che ci sono quattro motivi che rendono prioritari per ogni leader di impresa occuparsi della sostenibilità:

- è un grande trend di cittadini e consumatori (come illustrato nel capitolo precedente).
- Aumenta il senso del dovere e di responsabilità sociale di ogni impresa, anche a livello di governance: dalle interviste effettuate risulta che i valori aziendali sono molto importanti nel momento in cui si è chiamati a valutare un'azienda.
- È un fattore competitivo tra le aziende: esiste una correlazione positiva e incrementale tra il livello di sostenibilità di un'impresa e la sua produttività. Le aziende altamente sostenibili sono il 10,2% più produttive di quelle non sostenibili.
- Favorisce l'attrazione dei capitali di investimento: alla domanda "l'esistenza di obiettivi di sostenibilità misurabili e integrati con i normali obiettivi di business dell'azienda pesa nelle scelte di investimento della sua società?" Il 76% degli intervistati ha risposto in modo affermativo.

Inoltre, dal sondaggio è emerso che il 66% delle aziende ad alta intensità di Marca del Distributore ha incorporato nella propria strategia alcuni obiettivi di Sviluppo Sostenibile rispetto al 25% delle aziende a bassa intensità di Private Label.

La marca del distributore spiega il 78% della crescita dell'industria alimentare nel mercato domestico negli ultimi 10 anni. Grazie alla sua relazione privilegiata con

la società, il consumatore e la filiera di riferimento, la marca del distributore è uno dei pochi settori economici a essere coinvolto direttamente e indirettamente su tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e su 71 dei rispettivi 169 target.

Riportando alcuni esempi, se consideriamo SDG 2 "Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile" il 34,2% delle aziende MDD partner ad alta intensità di MDD utilizza packaging plastic-free rispetto al 27,3% delle aziende a bassa intensità di Marca del Distributore[28].

Per l'obiettivo SDG 6 "Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie" il 33,5% delle aziende MDD partner ad alta intensità di MDD ha ridotto le emissioni climalteranti rispetto al 9,1% delle aziende a bassa intensità di Marca del Distributore.

Infine, se consideriamo SDG 12 "Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo" il 66,7% delle aziende MDD partner ad alta intensità di MDD ha ridotto gli sprechi alimentari rispetto al 36,4% delle aziende a bassa intensità di Marca del Distributore.

La marca del distributore è una leva chiave per l'attuazione del nuovo modello di società. La MDD contribuisce al benessere della società attraverso il benessere

[28] Alta intensità di MDD: >75% del fatturato generato da MDD.
Bassa intensità di MDD: <25% del fatturato generato da MDD.

economico, in quanto genera una crescita duratura degli indicatori economici e permette di mantenere all'interno del proprio territorio il massimo del valore aggiunto. Ma oltre al benessere economico, genera benessere sociale e ambientale: il benessere sociale è rappresentato dalla capacità di assicurare condizioni di benessere umano e felicità, mentre il benessere ambientale è definito dalla capacità di massimizzare l'utilizzo delle risorse naturali senza pregiudicare la capacità rigenerativa e la transizione verso forme di economia circolare.

Nel corso del capitolo viene illustrato il modello del Category Management Sostenibile sviluppato su richiesta della Procter&Gamble Italia. Il modello ha come obbiettivo quello di ampliare la visione del Category Management e implementare la dimensione ambientale e sociale attraverso la ricerca della soddisfazione della collettività in un'ottica di lungo periodo. Si sviluppano le otto fasi che partono dall'allineamento strategico fino alla definizione delle tattiche e relativa revisione del processo. Il sistema riesce a raggiungere il proprio traguardo all'interno dell'azienda solo se supportato dall'insieme dei soggetti che vi operano. La sostenibilità, come già affermato diverse volte, non è un recinto chiuso ma spazia in diversi ambiti, motivo per cui la sua attuazione all'interno del contesto aziendale richiede collaborazione e dinamismo tra le figure.

Nei paragrafi successivi vengono riportati due casi di Marca del distributore di successo.

Il primo caso riguarda Coop Alleanza, azienda di grande stima per il proprio private label. Ad oggi conta undici linee di private label: un portafoglio diversificato di prodotti che comprende la linea mainstream, la linea premium, la linea bio, la linea solidale… Un insieme di prodotti gestiti con mirate strategie focalizzate in prima analisi sulla tracciabilità del prodotto.

Il secondo caso studio sarà incentrato sul Viaggiator Goloso linea MDD firmata Unes che rappresenta la risposta alla richiesta di elevata qualità al giusto prezzo. La particolarità della linea VG è che ha dato origine ai concept store dal nome "Il Viaggiator Goloso: Il luogo del cibo felice" localizzati a Milano e nei dintorni. Lo store viene descritto come un luogo del cibo gustato e venduto, tra bellezza, tecnologia, passione, rassicurando i clienti, proteggendo il pianeta e accessibile a tutti. La particolarità del caso è definita dal fatto che da una linea di prodotto a marchio commerciale è nata l'idea di un luogo dove si possa respirare tutta la filosofia che sta dietro allo sviluppo dei prodotti.

3.1 Category Management Sostenibile e le fasi di sviluppo del modello

La Procter&Gamble Italia sulla base del proprio valore "Forniremo prodotti e servizi di marca di qualità e valore superiori che migliorano le vite dei consumatori del mondo ora e per le generazioni future. Di conseguenza, i consumatori ci premieranno con la leadership nelle vendite, nei profitti e nella

creazione di valore, consentendo alle persone, ai nostri azionisti e alle comunità nelle quali viviamo e lavoriamo di prosperare" ha istituito un gruppo di lavoro con lo scopo di definire il concetto e le linee guida di un nuovo strumento manageriale "Il Category Management Sostenibile" (CMS).

Il team, formato da Scuola Superiore Sant'Anna, SDA Bocconi, WWF e EIIS (European Institute for Innovation and Sustainability), ha lavorato per descrivere un processo che, partendo dal classico modello ECR[29] di category management, lo integra introducendo le principali variabili della sostenibilità secondo l'impostazione del LCT[30] (Life Cycle Thinking). L'obbiettivo è quello di sviluppare uno strumento utilizzabile in qualunque ambito merceologico, in grado di portare benefici all'ambiente e alla società, senza con ciò condizionare il vantaggio competitivo dell'industria e della distribuzione.

Il Category Management ha due obbiettivi principali: 1- definire l'unità di base come categoria, anziché come marchi o linee di prodotti specifici, e 2- personalizzare il marketing il più vicino possibile ai modelli di acquisto locali. Al centro del CM c'è il consumatore.

---

[29] ECR: Riguarda le aggregazioni di prodotto e le relative informazioni. Si basa su una struttura gerarchica, ed è articolabile fino ad un massimo di cinque livelli. Ognuna delle categorie definite prevede l'abbinamento ad una scheda di riferimento che riporta la definizione della categoria e i criteri di inclusione dei prodotti.

[30] Life Cycle Thinking: è uno strumento di decisione che aiuta le persone a prendere delle decisioni consapevoli attraverso l'osservazione dell'intero ciclo di vita del prodotto. Lo strumento comprende: Environmental Life Cycle Assessment (E-LCA), Life Cycle Costing (LCC), Social Life Cycle Assessment (S-LCA).

Il Category Management Sostenibile si basa sui principi del Category Management[31], confermandosi come un processo collaborativo che coinvolge produttore e distributore, nel quale le categorie vengono gestite come Unità Strategiche di Business. L'aggiunta dell'orientamento alla sostenibilità amplia l'obbiettivo: non più solo la massimizzazione della redditività, ma anche il miglioramento dell'impatto ambientale e sociale attraverso la ricerca di una soddisfazione che riguarda tutta la collettività nel lungo periodo.

Il CMS si fonda sul medesimo processo a otto fasi del modello tradizionale di Category Management ma prevede la modifica di alcuni passaggi con l'integrazione delle tematiche e degli obbiettivi legati alla sostenibilità.

L'immagine 1 rappresenta gli otto passaggi che consentono lo sviluppo del modello CMS (P&G; SDA Bocconi; EIIS; Scuola Superiore Sant'Anna; WWF, 2021).

[31] Il Category Management è un processo comune tra Produttore e Distributore in cui le categorie sono gestite come Unità Strategiche di Business con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei consumatori.
Una categoria è un ben definito gruppo di prodotti/servizi che il consumatore percepisce come tra loro correlati e/o sostituibili nella soddisfazione di una sua esigenza. (GS1 ITALY & ECR ITALIA, 2020)

Figura 1 Otto fasi del Category Management sostenibile (P&G; SDA Bocconi; EIIS; Scuola Superiore Sant'Anna; WWF, 2021)

- Fase 0 "Allineamento Strategico": il produttore e il distributore devono condividere gli elementi chiave della strategia aziendale e la loro visione del mercato. In questa fase non è essenziale la condivisione delle scelte strategiche in termini di promozione, prezzo, comunicazione e la pianificazione del processo. Risulta, invece, fondamentale nel contesto del CMS la condivisione della strategia della sostenibilità in termini ambientali e di educazione del consumatore. È fondamentale che gli impegni presi in termini di impegni ambientali siano

misurabili in base a specifici target, quali la riduzione dei consumi energetici e la riduzione delle emissioni.

- Fase 1 “Definizione della Categoria”: in questa fase attraverso l’introduzione del sistema ECR si deve associare ad ogni referenza uno specifico sottosegmento, segmento, sottocategorie e categoria. L’adozione di un sistema universale è fondamentale in quanto consente di ridurre significativamente i tempi, utilizzare dati e analisi, resi disponibili da IRI e Nielsen, ma soprattutto consente la confrontabilità dei casi pilota e la trasferibilità delle esperienze.
- Fase 2 “Attribuzione dei ruoli”: la decisione sui ruoli è una prerogativa quasi esclusiva del distributore. Nel CM la fase si fonda esclusivamente sulla funzione commerciale e quindi si definisce per destinazione, routine, completamento e servizio ed emozionale. Nel CMS si considerano altri due ruoli: valoriale e funzionale. Quindi in questo contesto più ampio si prende in considerazione l’insieme dei sette ruoli. In generale l’analisi della specifica categoria viene fatta in termini quali-quantitativa, in cui si misura la dimensione in valore, il trend di crescita, margine, indicatori di assortimento e indicatori promozionali.
- Fase 3 “Valutazione delle performance”: si definisce come una fase di check-up in cui vengono valutate le informazioni disponibili rispetto al mercato di riferimento, in modo da identificare il divario tra le performance attuali della categoria e quelle desiderate. In questa fase possono emergere indicazioni sulle prime tattiche da porre in essere in termini di marketing mix.

In generale, per le performance commerciali l'analisi si concentra sul consumatore, sul distributore e sul mercato di riferimento in cui si selezionano le variabili fondamentali delle modalità d'acquisto (fedeltà, frequenza, penetrazione) e dei risultati (vendite, profittabilità). In questo contesto è necessario avere strumenti per effettuare l'analisi delle performance sostenibili. Si considera la rilevanza della sostenibilità per il consumatore e sulla valutazione del distributore in merito alla stessa, selezionando le variabili fondamentali per il consumatore (richiesta di informazioni, frequenza di acquisto…) e per il distributore (impegno ambientale, evoluzione del consumo responsabile, cittadinanza dell'impresa).

- Fase 4 "Obiettivi": la fase più operativa in cui si identificano gli obiettivi a livello di categoria, sottocategoria e segmento e in cui si verifica la coerenza in termini di raggiungimento. L'obiettivo principale è sempre la soddisfazione del cliente anche in termini di sostenibilità ambientale e sociale. La soddisfazione del consumatore dipende dalla percezione in merito alle scelte di sostenibilità del distributore, quali: educazione e trasparenza, assortimento, promozioni, visibilità e comunicazione a scaffale e fuori scaffale. L'impatto ambientale può essere misurato attraverso alcuni indicatori che permettono di stimare la riduzione della plastica vergine, il riutilizzo del packaging …

Una volta definiti gli obiettivi è necessario verificare la coerenza con le motivazioni di scelta della categoria e quindi valutare l'allineamento strategico

con la fase zero. Nei casi più significativi si può prevedere un briefing con l'alta direzione delle due aziende.

- Fase 5 "Strategie di Marketing": in base ai ruoli scelti e gli obbiettivi stabiliti, si determina per ogni singolo segmento una delle cinque strategie di marketing. I passaggi da effettuare in questa fase sono: assegnare le strategie, selezionare gli indicatori di performance, comporre l'albero degli indicatori e verificare la coerenza. Le strategie possono essere le seguenti:
    - traffico: che ha come risultato l'aumento del numero degli scontrini e quindi come indicatore troviamo il numero degli stessi.
    - Transazione: ha come risultato quello di aumentare l'acquisto medio che può essere valutato attraverso il valore medio dello scontrino.
    - Marginalità: l'obiettivo è quello di aumentare il profitto assoluto.
    - Cassa: si vuole aumentare il flusso di cassa e quindi si calcola attraverso la rotazione a prezzi unitari.
    - Entusiasmo: il risultato è quello di attrarre il consumatore e le indagini sono il metodo migliore per poter valutare il raggiungimento dello scopo.

Al termine della fase si verifica la coerenza con le indicazioni sulle tattiche già emerse nella fase 3.

- Fase 6 “Definizione delle tattiche”: si definiscono le azioni per raggiungere gli obiettivi e sviluppare le strategie di marketing assegnate alla categoria utilizzando le leve del marketing mix. In questa fase il CMS considera naturalmente anche il ruolo della sostenibilità rispetto alle strategie di marketing, volte a massimizzare il valore offerto piuttosto che a garantire un obiettivo di funzionalità.

In questa fase emerge con forza il ruolo del punto vendita come uno strumento di educazione e di comunicazione. Non si considera più una macchina per vendere, bensì diventa un ambiente relazionale in cui fidelizzare il cliente secondo un orientamento di lungo periodo, con una proposta valoriale che si rivolge alla collettività.

Considerando i ruoli valoriale e funzionale, introdotti in questo modello legati alla sostenibilità, ci possono essere diverse tecniche da poter attuare: nel ruolo valoriale si richiede di premiare i segmenti a minor impatto ambientale rispetto al modello LCA, mentre in relazione alle tecniche legate alla promozione a livello funzionale si potrebbe pensare di realizzare volantini dedicati o parti del volantino dedicati ai segmenti con minor impatto ambientale.

- Fase 7 “Piano di implementazione”: nel piano di implementazione è necessario assicurare che le strategie e le tattiche siano realizzate concretamente e correttamente attraverso un piano approvato dal management in termini di tempi, modalità di implementazione e responsabilità. L’executive summary è un

documento di sintesi delle decisioni e delle iniziative. Costituisce la base per la stesura del piano e descrive in sintesi i risultati di ogni fase: la categoria, il suo albero, i ruoli, le principali valutazioni e i gap individuati, gli obiettivi e gli indicatori chiave, le strategie di marketing per segmento e le principali scelte per ogni tattica.

- Fase 8 "Revisione": nell'ultima fase viene verificato lo stato di avanzamento del piano con periodicità e responsabilità predefinite, intervenendo eventualmente, nelle specifiche fasi del processo per risolvere le criticità. Una volta identificato uno scostamento, occorre individuare la causale, il suo grado di eccezionalità e le azioni di recupero.

Per consolidare il progetto sarebbe utile estendere il nuovo processo di gestione della categoria a tutti gli altri punti vendita, verificandone la compatibilità e le eventuali differenziazioni.

Il modello operativo del CMS non è pervasivo ma selettivo: lo scopo è quello di applicarlo come un processo pratico di riferimento standard per la gestione quotidiana del business. Il modello per essere facilmente utilizzabile presenta le seguenti caratteristiche: approfondimento graduale e progressivo in funzione delle reali esigenze di comprensione e decisione, semplificazione delle analisi su tre o quattro indicatori per ciascuna variabile, focalizzazione e motivazione del team, chiara definizione degli input e contrazione del tempo di sviluppo di tutte le fasi.

Considerando l'incremento percentuale delle vendite del largo consumo confezionato dei prodotti di Marca del distributore a discapito dei prodotti di marca dell'industria, per il retail potrebbe essere interessante attivare un modello di Category Management sostenibile sul portafoglio delle proprie linee di marchio privato.

Analizzare nel complesso l'insieme di tutti i prodotti Private Label dell'insegna e definire una strategia, per cui ogni categoria merceologica viene considerata come un'unità di business strategica ripercorrendo le fasi di attuazione del modello illustrato, permette di definire una personalizzazione del marketing vicina alle esigenze del consumatore target.

Il retail ha una conoscenza diretta sulle decisioni di acquisto del consumatore e riesce a prevedere molto più velocemente i cambiamenti delle abitudini. Alle imprese di marca la comunicazione arriva in un secondo momento. Questo significa che le azioni messe in atto dai retail sono molto più efficienti e mirate rispetto a quelle messe in atto dalle aziende di marche industriali.

Diventa sempre più importante investire risorse nella definizione di strategie volte all'ottimizzazione del portafoglio dei prodotti MDD, che non si fermi solo alla progettazione del prodotto ma che definisca tutti gli aspetti legati all'intero ciclo vita. Attraverso l'attuazione del modello del CMS è possibile innescare un processo virtuoso che parte dall'idealizzazione e si spinge oltre la

commercializzazione nel punto vendita, arrivando fino nelle case dei consumatori che si sentono integrati nell'intero processo.

3.2 Coop Alleanza: la gestione di un portafoglio di undici linee di prodotti a marchio

Coop Italia è un sistema di cooperative italiane che comprende una rete di superette, supermercati e ipermercati. Nel 2021 chiude con un fatturato di 14,3 miliardi di euro.

La storia di Coop parte nel 1854 quando è stato aperto a Torino il primo Magazzino di previdenza, ovvero un negozio che acquistava le merci all'ingrosso per rivenderle ai soci al prezzo di costo, tutelando il potere d'acquisto in una fase storica di crescente inflazione. I principi della nascita della società quali la centralità delle persone, dei loro bisogni e dei loro diritti, della democrazia e dell'aiuto reciproco sono ancora oggi alla base della cooperazione e sono contenuti nella Carta dei Valori Coop. Successivamente, nel 1947 è stata fondata l'Alleanza italiana Cooperative di Consumo che sarebbe poi diventata Coop Italia. Durante questi anni di grande difficoltà, le cooperative garantiscono risparmi grazie al superamento delle intermediazioni dei grossisti. (Coop Alleanza 3.0, 2022)

Negli anni 2000 l'obbiettivo di Coop diventa quello di fare la cosa giusta per i consumatori, osservando tematiche che hanno acquisito sempre più valore negli

anni, come la trasparenza della filiera, la sicurezza alimentare e la tutela dell'ambiente.

Oggi il simbolo della Coop rappresenta l'impegno nella difesa dei diritti e degli interessi dei consumatori nel rispetto dell'ambiente, nell'uso delle risorse, nella difesa della salute e nella valorizzazione del lavoro e nei rapporti solidali tra le persone.

La rivoluzione di Coop parte dal prodotto di marca che nel 2023 rappresenterà il 50% dell'intera offerta cambiando definitivamente il ruolo delle marche industriali.

La rivoluzione delle strategie commerciali parte dal cambio radicale della funzione del prodotto a marchio. Nell'arco di due anni verranno inseriti a scaffale cinquemila nuovi prodotti con l'obbiettivo sfidante di raddoppiare il fatturato della MDD Coop in quattro anni e raggiungere a tendere i sei miliardi di euro (GDO news, 2022).

Coop assume come fondamentale la comunicazione dei valori dell'azienda e sicuramente il prodotto a marchio è il mezzo più importante per veicolare questi valori: ogni prodotto deve rispettare tutte le caratteristiche attraverso cui si possono esprimere gli obiettivi della mission e pertanto deve essere:

- buono (la qualità percepita): ogni prodotto prima di essere commercializzato deve superare il test "Approvato dai soci"; si tratta di test, attraverso i quali gruppi di soci (150-400 persone) valutano la

prestazione del prodotto Coop, confrontandolo con il leader del mercato cui appartiene;

- sicuro (la qualità intrinseca): si tratta del processo di selezione dei fornitori, di attivazione di un sistema di controlli, di trasparenza delle scelte di fondo (assenza di Ogm e di coloranti, presenza di additivi solo se indispensabili e nella minima quantità, tracciabilità, nessun trattamento post raccolta ecc.);
- etico (eticamente garantito): ai produttori si richiede la sottoscrizione di un codice di comportamento basato sulla normativa SA8000;
- ecologico (rispettoso dell'ambiente): si tratta dell'utilizzo di plastica riciclata, dello sviluppo delle ricariche, specie nella linea dei detergenti, dell'eliminazione del PVC, della riduzione overpackaging, progetti Friend of the sea e Dolphin Safe per i prodotti ittici (volti a radicare i principi per una pesca sostenibile), certificazione Ecolabel[32] della certificazione FSC (Forest Stewardship Council, per il rispetto delle foreste); inoltre Coop ha recentemente ampliato il contenuto informativo delle etichette, aggiungendo le indicazioni sul corretto smaltimento degli imballaggi semplificando e incentivando al contempo la raccolta differenziata;

[32] L'Ecolabel UE è il marchio dell'Unione Europea che contraddistingue prodotti e servizi che hanno un ridotto impatto ambientale all'interno del loro ciclo di vita. Ad oggi sono molte le aziende che adottano volontariamente questa certificazione, nell'ottica di una sempre più crescente tendenza verso il miglioramento delle proprie prestazioni ambientali e di una maggiore visibilità sul mercato a livello europeo. Tra le aziende richiedenti il marchio Ecolabel, si distinguono senza dubbio quelle appartenenti al settore cartario. Il marchio Ecolabel UE dovrebbe mirare alla sostituzione delle sostanze pericolose con sostanze più sicure, ogni qual volta ciò sia tecnicamente possibile. (Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, 2009)

- conveniente (pricing): Coop posiziona i propri prodotti a un prezzo mediamente più conveniente di 25 punti rispetto ai leader di mercato, garantendo un ottimo rapporto qualità-prezzo. (Piana, 2009)

La rivoluzione di Coop nell'ambito del prodotto a marchio è un processo che è iniziato nel 2021 e che si protrae ancora oggi. Si può definire un progetto di profondo cambiamento realizzato grazie alle competenze di prodotto e di analisi presenti in Coop Italia e dalle competenze di vendita presenti nelle cooperative: un lavoro di collaborazione.

Si tratta di una rivoluzione dove la MDD sarà la protagonista dell'offerta in abbinamento alle grandi marche ed ai prodotti innovativi. Il progetto di riposizionamento del PL può essere considerato il più significativo nell'universo della grande distribuzione italiana ed europea. La Private Label Coop sarà il centro dell'offerta, ciò non significa che scomparirà la marca industriale ma avrà un ruolo di integrazione, più o meno importante, a seconda delle categorie approcciate.

L'insegna ha intercettato il trend di crescita dei discount in un nuovo periodo di forte inflazione e il trend dei cittadini attenti all'ambiente e al sociale ed ha combinato le diverse variabili presentando sul mercato un pacchetto completo di linee di prodotto a marchio che consente la completa soddisfazione dei consumatori.

Ad oggi esistono undici linee di prodotto a marchio:

1. Fiorfiore: la linea premium che porta alla scoperta dell'identità e della cultura gastronomica attraverso 400 prodotti disponibili.
2. Coop: linea mainstream costituita da un pacchetto di oltre 1800 prodotti.
3. Amici Speciali: alimenti specifici per gli animali. La linea a sua volta è suddivisa in due diversi segmenti: la linea base con prodotti convenienti attenti ai valori etici e alla sicurezza e la linea premium che soddisfa le diverse esigenze dell'animale, in funzione della taglia, età, stili di vita e bisogni nutrizionali.
4. Casa: prodotti convenienti ed efficaci per la cura della casa. Si presenta sul mercato con una linea di prodotti dermatologicamente testati e arricchiti con oli essenziali per rendere il bucato e l'ambiente profumato. I flaconi dei detergenti sono realizzati con una percentuale di plastica riciclata variabile tra il 25% e il 100%.
5. Crescendo: la linea dedicata ai prodotti per l'infanzia. La linea si presenta con un assortimento totale di 100 referenze suddiviso in quattro categorie. Le categorie igiene e bagnetto, la categoria nanna, sicurezza e la categoria alimentazione.
6. Solidal: risponde alle esigenze di un consumatore che percepisce i diritti umani come una priorità nelle scelte di consumo. È una linea di 50 prodotti certificati Fairtrade che hanno l'obbiettivo primario di garantire nel mondo la parità di genere, la lotta contro il lavoro minorile e il reddito dignitoso.

7. Vivi verde Bio: alimenti biologici e prodotti ecosostenibili. Sono prodotti che provengono interamente da agricoltura biologica. I prodotti non alimentari sono certificati Ecolabel o concepiti per la massima sostenibilità ambientale.
8. Origine Coop: una linea per la tracciabilità totale. Si presenta con prodotti di diverso tipo tutti provenienti da filiere controllate in ogni singolo passaggio. Per alcuni prodotti della linea è stato approfondito lo studio LCA per controllare gli impatti durante tutti il ciclo vita del prodotto.
9. Io: prodotti specifici per l'igiene e la cura della persona. Una linea che risponde a esigenze specifiche per il trattamento di viso, corpo e capelli con formulazioni che escludono il nichel e riducono le sostanze sensibilizzanti.
10. Benesì: la linea attenta alle esigenze di persone che seguono motivazioni di tipo salutistico. I prodotti si dividono in due categorie: i prodotti con etichette viola sono quelli funzionali e quelli con le etichette verde-azzurro e giallo che sono quelli "free from" ovvero senza ingredienti che devono essere eliminati per necessità quali lievito, glutine e lattosio.
11. D'Osa: la linea di preparati pensata per gli amanti della cucina. Una proposta completa di miscele, preparati, lieviti, amidi e decorazioni.

L'insieme di tutte le linee porta nel punto vendita un totale di circa 5000 referenze che coprono tutte le necessità dei consumatori sia in termini di fabbisogno concreto che in termini di soddisfazioni di esigenze più specifiche quali la tutela

dell'ambiente e delle persone, la sicurezza della filiera, le intolleranze ad alimenti e sostanze presenti nei prodotti di detergenza casa e persona.

Il risultato di un pacchetto dettagliato è frutto di scelte sinergiche che hanno coinvolto la totalità degli stakeholder presenti in tutta la filiera: questo significa che il prodotto inserito nell'assortimento è stato frutto di scelte mirate relative alla conoscenza delle esigenze del consumatore specifico, al contesto territoriale in cui il prodotto viene commercializzato, alla conoscenza dei fornitori e delle materie prime.

Solo attraverso uno studio approfondito e una strategia, che permettono di non perdere di vista la finalità dell'operazione, è possibile portare sul commercio una totale innovazione o addirittura rivoluzione dell'offerta basata per il 50% di prodotti private label.

Dal report di Alimentando "Il pagellone della Distribuzione moderna – Coop: voto 7,5" (Frigero, 2023) per i temi d'interesse possiamo riportare che al momento del lancio di nuove referenze e del rimodellamento di molte Mdd, le marche del distributore Coop, avevamo già espresso alcune critiche e messo dei punti interrogativi su quanto stava accadendo, ma la riconversione delle categorie e dei lineari di vendita non si ferma. Coop Italia non fornisce dati sul cambiamento in atto, se non un generico "stiamo procedendo sulla strada illustrata". Nell'online, dopo l'ingresso di Gian Maria Gentile (ex Carrefour e Finiper) in EasyCoop (Coop Alleanza 3.0), l'offerta è stata incentrata sui prodotti

a marchio, brand equity dell'insegna, e con un focus sui freschissimi fino all'ortofrutta, creando così un'esperienza d'acquisito sempre più coinvolgente e personalizzata con un forte sviluppo dell'intelligenza artificiale.

Mentre per quanto riguarda la sostenibilità hanno sviluppato nel supermercato di Ponte a Greve (Fi) il portale con la Fabbrica dell'aria di Stefano Mancuso, un 'monumento' sulla filtrazione dell'aria con le piante. Oggi il ricambio dell'aria all'interno dei supermercati è garantito da un sistema di ventilazione meccanica forzata, che si attiva con un consistente consumo di energia, che un domani potrebbe essere sostituito dalla presenza di piante che per loro natura "ripuliscono" l'aria. La sperimentazione ha due obiettivi principali:

- in primo luogo, valutare la funzionalità della serra che è stata installata all'ingresso del supermercato, all'entrata del punto vendita, monitorando costantemente la qualità dell'aria;
- in secondo luogo, analizzare il costo economico della nuova soluzione verde, a confronto con il costo della meccanica attuale.

Sarebbe proprio il caso di vederlo attivo in tutta la rete di vendita, non solo di UniCoop Firenze, ma di tutti i supermercati e ipermercati Coop. Un'occasione vera per parlare di sostenibilità e di didattica della sostenibilità.

3.2.1 Il Category Management sostenibile in Coop: le categorie latte e bevande vegetali

Rimanendo fedeli al modello sviluppato dalla Procter&Gamble Italia relativo al Category Management Sostenibile è possibile riportare lo studio, effettuato sulle categorie cosmetici da risciacquo per la cura dei capelli e detergenti per la lavatrice, alle categorie latte e bevande vegetali considerando il totale assortimento dei prodotti private label di Coop.

Coop, con la sua offerta interamente rinnovata di prodotti a marchio, si presenta sul mercato con 34 referenze per la categoria "latte" provenienti da diverse linee quali Bene sì, Fior Fiore, Vivi Verde e con 21 referenze della categoria "bevande vegetali". La seconda categoria, definita dall'insegna anche come "diversamente latte" è costituita quasi interamente da prodotti della linea Bene sì e una piccola parte da prodotti della linea mainstream.

L'analisi del CMS delle categorie parte da studi settoriali relativi ai trend di consumo, agli impatti ambientali e sociali al fine di individuare la rilevanza di tali aspetti. Analizzando il trend di consumo è possibile affermare, attraverso uno studio condotto da Everli (marketplace della spesa online) pubblicato dalla testata giornalistica La Repubblica, che il 12% degli italiani beve abitualmente le bevande vegetali in sostituzione del latte, per il minore contenuto calorico o per la maggiore digeribilità. Lo studio condotto nel 2021 su un campione di 654

rispondenti ha dimostrato che le bevande vegetali hanno conquistato sia uomini che donne mossi dalla curiosità (40%), dalla maggiore digeribilità delle bevande (35%) e dalla percezione che siano più sane (22%). (Autilio, 2022)

Analizzando lo studio LCA, volto all'ottenimento della certificazione EPD[33], condotto dalla Granarolo per il latte bio parzialmente scremato e latte bio intero per la categoria latte e quelli condotti dall'azienda OraSì sulla bevanda vegetale di soia e quella di riso è stato possibile definire le categorie di maggiore rilevanza. (EPD The International EPD System, s.d.)

In questa fase di studio della letteratura è stato possibile evidenziare le fasi di maggiore impatto che sono la fase del processo e la fase di conservazione. Per la categoria del latte sono rilevanti anche gli impatti relativi alla fase produzione del latte presso le stalle. Considerando le categorie di impatto possiamo affermare che quelle maggiormente coinvolte sono:

- uso del suolo e cambiamento dell'uso del suolo;
- potenziale impoverimento biotico (categoria latte);
- scarsità idrica (categoria bevande vegetali).

Le fasi del ciclo vita di ogni categoria possono essere messe in relazione con la loro rilevanza, in termini di importanza dell'impatto ambientale generato e la loro complessità (ampiezza del network coinvolto dalle attività legate a quella fase e

[33] EPD: (Environmental Product Declaration) è una certificazione volontaria che permette di calcolare l'impatto ambientale. Deve essere predisposta facendo riferimento all'analisi del ciclo di vita del prodotto basata su uno studio LCA (Life Cycle Assessment), che definisce il consumo di risorse (materiali, acqua, energia) e gli impatti sull'ambiente circostante nelle varie fasi del ciclo di vita del prodotto.

alla pluralità di stakeholders coinvolti). Possiamo definire che la fase di processo ha una rilevanza importante e un network ristretto (è possibile intervenire in quanto si prevedono risultati più concreti), mentre la fase di conservazione domestica ha comunque un'importanza rilevante ma l'insieme degli stakeholders coinvolti è molto ampio e quindi difficile da intercettare e migliorare.

Successivamente, seguendo il modello, si consiglia di identificare le azioni di miglioramento e quantificare i loro benefici. Le azioni valide per entrambe le categorie potrebbero essere le seguenti:

- riformulazione del prodotto con ingredienti provenienti da agricoltura biologica o da allevamenti controllati;
- utilizzo di imballaggi in materiale riciclato e riciclabile che allo stesso tempo mantenga la shelf life del prodotto;
- comunicare e sensibilizzare il consumatore per ridurre gli sprechi consigliando il brick più opportuno per le proprie esigenze;
- sensibilizzare il consumatore al riciclo adeguato del packaging.

Nelle fasi successive è necessario quantificare i benefici che tali azioni apportano al prodotto sia in termini di impatti economici che ambientali e sociali.

A questo punto si possono ripercorrere le fasi del modello, declinandole alle esigenze delle due categorie di prodotto prese in analisi in un'ottica di prodotto a marca del distributore. Nelle prime fasi si gettano le basi per una partnership e un progetto di successo.

Nella Fase “0” allineamento strategico il distributore e il produttore sono soggetti che tipicamente hanno un’affinità strategica in ottica di business. Considerando il mondo del Private Label i due soggetti sono ancora più allineati negli obbiettivi in quanto sono entrambi chiamati alla realizzazione di un prodotto di successo per l’ottenimento di un ritorno economico. Inoltre, negli ultimi anni si osserva un crescente interesse da parte dei distributori sui quali possono essere i giusti partner dell’industria per affrontare le sfide della sostenibilità nel lungo periodo. Nella stipula di contratti tra i due soggetti, per la realizzazione di un prodotto a marchio, sono sempre più numerosi i distributori che richiedono alle imprese produttrici certificazioni ambientali e sociali riconosciute a livello internazionale.

La fase 1 della definizione della categoria è in assoluto la più semplice; il distributore deve decidere quali categorie o segmenti sono da considerare nel progetto. In un contesto di CMS i soggetti potrebbero decidere di partire da un progetto più ampio di CM e applicare il CMS solo per una specifica categoria. In questo contesto si prendono in considerazione due categorie: latte e bevande vegetali.

Successivamente, nella fase 2 attribuzione dei ruoli, i distributori definiscono sia in ruolo che assegnano in un contesto di CM in cui si considerano i ruoli tradizionali quali emozionale, routine e destinazione, ma anche il vettore della sostenibilità ambientale e sociale attraverso una considerazione valoriale e funzionale. Nel caso in analisi il latte si presenta più come una categoria di routine

con una considerazione valoriale mentre la categoria bevande vegetali ha una considerazione più funzionale e sicuramente un ruolo emozionale.

La valutazione delle performance nella fase 3 e gli obbiettivi nella fase 4 richiedono la definizione degli hotspot che riguardano sia i tradizionali trend di consumo che le valutazioni delle performance in termini ambientali e sociali e la successiva definizione degli scopi da raggiungere. Per le categorie in analisi potremmo definire come obbiettivi di business l'aumento del fatturato e del margine per il distributore (dato da una maggiore marginalità generata dai prodotti private label rispetto ai prodotti dell'industria di marca), come obbiettivi ambientali l'incremento della quota di prodotti con packaging riciclabile e il numero di alberi ripiantati attraverso campagne di marketing e per gli obbiettivi sociali si potrebbe pensare ad incrementare il numero di clienti coinvolti nelle campagne di educazione e il miglioramento delle condizioni lavorative di coltivatori (bevande vegetali) e allevatori (latte).

Nella fase 5 si definiscono le strategie di marketing, ovvero l'insieme delle azioni che consentono al distributore di raggiungere i propri obbiettivi. In sintesi, le strategie potrebbero essere definite come riportato nella tabella 1.

CATEGORIA	RUOLO STRATEGICO	OPPORTUNITA' SOSTENIIBLITA' ECONOMICA	OPPORTUNITA' SOSTENIBILITA' AMBIENTALE/SOCIALE
Latte	Traffico di cassa	Incrementare la quota di prodotti premium (fior fiore)	Packaging sostenibile, tracciabilità della filiera.
Bevande vegetali	Entusiasmo	Ottimizzare l'assortimento	Benessere del consumatore, packaging sostenibile

Tabella 1: le strategie per raggiungere gli obbiettivi (autoprodotta)

Infine, nella fase 6 con la definizione delle tattiche si deve creare un retail mix in grado di creare una strategia di comunicazione che stimoli un circolo virtuoso di educazione alla scelta e all'uso dei prodotti di categoria.

Sicuramente per la categoria del latte si può procedere ad una comunicazione volta a prediligere le categorie premium della linea Fior fiore caratterizzate da un'elevata tracciabilità delle materie prime e della linea biologica di Vivi verde. Con l'incremento delle vendite in questi due segmenti della categoria si ipotizza di ottenere una riduzione degli impatti nella fase di reperimento delle materie prime e nella fase del processo.

Per quanto riguarda la categoria delle bevande vegetali si potrebbe sensibilizzare il consumatore sui temi legati alla salute e quindi incentivare l'acquisto di prodotti realizzati con materie prime di qualità.

Per entrambe le categorie è importante sensibilizzare sull'acquisto del brick corretto: un brick da un litro per le famiglie e brick da mono porzione per i single.

Evitare di mantenere a lungo il prodotto in frigorifero permette la diminuzione drastica degli impatti relativi alla conservazione domestica.

Per concludere il percorso del Category Management Sostenibile è importante, oltre ad una visione olistica che coinvolge la totalità degli stakeholder, attuare un piano di comunicazione che consenta il totale coinvolgimento del consumatore. Rifacendoci allo studio di Daniel Kahneman, nel suo libro Pensieri Lenti e Veloci, è giusto ricordare che nel 95% dei casi le scelte che facciamo sono fortemente influenzate dall'abitudine (Kahneman, 2022). Questo, ovviamente, vale nelle decisioni che prendiamo davanti allo scaffale del supermercato e quindi l'informazione rappresenta il più grande catalizzatore per generare un cambio radicale dei comportamenti nell'individuo.

3.3 Il concept store "il Viaggiator Goloso" uno strumento di comunicazione del MDD

Il Viaggiator Goloso nasce come linea private label del gruppo Unes.

Unes, nata a Milano nel 1967 da un gruppo di piccoli imprenditori, è stata acquisita dal Gruppo Finiper nel 2002. Oggi è presente in Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna con oltre 200 punti vendita diretti e franchising.

Sul mercato italiano opera con diverse insegne:

- U! Come tu mi vuoi – Supermercati all'insegna del servizio e dei prodotti freschi, con offerte promozionali quindicinali.

- U2 Supermercato coniuga la qualità dei supermercati Unes con la filosofia commerciale EDLP (Every Day Low price), che si declina in alcuni pillar fra i quali: nessuna tessera fedeltà, niente volantini e attenzione all'ambiente.

U2 Supermercato è presente su Amazon Prime che permette di fare la spesa online e riceverla a casa, in un'ora, a Milano e Hinterland.

In tutte le insegne del gruppo sono presenti le linee di prodotti a marchio privato: il Viaggiator Goloso, Green Oasis e U! Confronta e Risparmia.

La storia di successo della private label del Viaggiator Goloso nasce dall'iniziativa di Mario Gasbarrino, amministratore delegato del gruppo Unes dal 2006 al 2013. Si può definire come una marca di prodotti di alta qualità che nascono da un attento lavoro di ricerca; i prodotti rappresentano la risposta alla richiesta di qualità al giusto prezzo, per garantire l'eccellenza sulla tavola di tutti.

Le caratteristiche alla base della filosofia del Viaggiator Goloso sono:

- autenticità: la ricerca del prodotto autentico, superando il concetto stesso di qualità. Un vero viaggio nella direzione dell'autenticità, una caccia al giusto ingrediente, al segreto più nascosto, all'origine del gusto. Un percorso tracciato da persone che conoscono a fondo il cibo, da persone che ne conoscono il valore e ne comprendono le infinite possibilità.
- Gratificazione: il cibo sano che dona piacere. Non solo bontà fine a sé stessa, ma ricerca della massima qualità in termini di salute e benessere.

- Naturalità: ricette progettate affinché siano pulite e possibili, create con ingredienti accuratamente selezionati che nascono nel rispetto dell'ambiente e del benessere animale.
- Accessibilità: il prodotto viene venduto al prezzo più "giusto". Perché qualità e piacere devono essere alla portata di tutti e non solo di pochi e perché quando il prezzo diventa giusto, premia tutti gli attori coinvolti nella nascita del prodotto.
- Sostenibilità: si garantisce il giusto riconoscimento per tutti gli attori della filiera. Rispetto della natura, con particolare attenzione all'impatto ambientale e al benessere degli animali dietro ogni produzione.
- Trasparenza: etichette chiare e complete su tutti i prodotti. Le etichette sono un libro aperto e parlano chiaro con tutti i consumatori.
- Innovazione: prodotti innovativi che vanno oltre la tradizione. Cercare di migliorare ciò che è tradizionale e inventare nuovi prodotti che possano soddisfare il palato di chi, sempre di più, cerca nuovi gusti, nuovi abbinamenti, nuovi modi di vivere il cibo.
- Completezza: la linea si presenta sul mercato con una gamma di prodotti completa e in continua crescita.
- Distintività: la pulizia, l'eleganza, il design e l'unicità dei prodotti. Un'idea di diversità che porta alla ricerca dell'eccellenza.

- Divulgazione: l'educazione alimentare è la missione. Perché il cibo è piacere, è sperimentazione, è cultura e come tale deve essere divulgata e alla portata di tutti. (Gruppo Unes, s.d.)

La gamma copre la maggior parte delle categorie merceologiche alimentari e permette di viaggiare attraverso le tradizioni culinarie del Belpaese, con ricette legate alla tradizione e alla scoperta dei sapori più autentici. È composta da circa 2.000 referenze, di cui oltre 200 il Viaggiator Goloso Bio con un fatturato nel 2017 di oltre 100 milioni di euro.

Il prodotto a marchio è stato inizialmente commercializzato in tutti i punti vendita del gruppo, per poi dar vita ad un concept store completamente dedicato alla vendita dei prodotti della linea, con l'obbiettivo di trasmettere tutta la filosofia del marchio.

Ad oggi troviamo in Lombardia tredici punti vendita "Il Viaggiator Goloso: Il luogo del cibo felice" che hanno come scopo quello di creare un'esperienza autentica all'interno del retail. Per il consumatore fare la spesa diventa un'avventura in cui percorrere le delizie del nostro Paese. Tra i principali punti di forza possiamo elencare:

- il panificio biologico: un forno a legna, in grado di panificare nel modo più naturale possibile, cuocere impasti lasciati riposare per almeno due giorni preparati con grani selezionati integrali e biologici e lievitati con solo lievito naturale.

- La gastronomia: un'attenta selezione di prodotti consente di esplorare ricchezze gastronomiche tipiche del nostro territorio oltre che delle migliori tradizioni internazionali.
- La macelleria: desidera gratificare anche i palati più esigenti.
- La frutta e la verdura: al fine di garantire genuinità e freschezza, frutta e verdura sono proposte, oltre che secondo i criteri tradizionali, anche lavate, tagliate, frullate, centrifugate e spremute.
- Sushi e Sashimi, preparati in loco da un grande maestro giapponese che cura nei minimi dettagli le preparazioni proposte dal Viaggiator Goloso.
- La Cantina: una ricca offerta di vitigni pregiati, consente di abbinare il giusto vino ad ogni prelibatezza.
- Area degustazioni: uno spazio in cui settimanalmente vengono proposte degustazioni di prodotti selezionati tra le eccellenze in assortimento.

L'offerta del punto vendita è composta da circa 10.400 referenze totali, tra cui oltre 2.000 a marchio il Viaggiator Goloso, compresi i prodotti dedicati alla cura della casa e della persona.

In questo contesto si può notare come il successo della private label ha definito il successivo sviluppo di una catena di punti vendita. Il consumatore fidelizzato e affezionato alla marca del distributore si sente parte di un gruppo d'appartenenza e vede il punto vendita come un luogo in cui trovare realizzate le sue esigenze.

Il caso diventa ancora più interessante se analizzato in un'ottica di relazione con la marca industriale. In questo caso il prodotto a marchio non viene acquistato dal consumatore perché lo ritiene più conveniente rispetto alle alternative ma perché lo percepisce un prodotto migliore: si è disposti a pagare un sovrapprezzo per avere un prodotto che incorpora il valore intrinseco di uno status simbol. L'abilità di Gasbarrino è stata proprio quella di creare prima il valore del prodotto a marchio, creare una community di consumatori che si sentissero rappresentati dalla filosofia dei prodotti e, poi, sfruttare la notorietà del brand per sviluppare punti vendita innovativi e sostenibili. In tali concept store si spinge l'acquisto di prodotti premium di marca industriale e commerciale attraverso il richiamo della linea protagonista Il Viaggiator Goloso.

Mario Gasbarrino, con la sua abilità nel mondo del private label sta sviluppando e ampliando un'altra linea di prodotti a marchio premium. Nel 2020 è diventato amministratore delegato di Decò Italia[34]. Decò possiede il brand Gastronauta creato dal giornalista Davide Paolini. Il brand ha come mission quella di "recuperare il valore delle categorie senza perdere la capacità di attrazione. E

[34] Multicedi e Gruppo Arena, aziende di supermercati leader in Campania ed in Sicilia che fanno parte del Gruppo Vegè, danno vita a Decò Italia, Società Consortile con sede a Milano. La nascente Società è partecipata in maniera paritetica dai 2 soci ed ha l'obiettivo di realizzare, sviluppare e gestire tutto il Mondo delle Marche Private per gli oltre 700 punti vendita dei 2 gruppi. A capo di Decò Italia Mario Gasbarrino e Gabriele Nicotra, rispettivamente Amministratore Delegato e Direttore Generale, che hanno il compito di guidare la società, impostarne le strategie e realizzarne i prodotti, anche attraverso la creazione di altri Marchi Privati in segmenti dell'offerta oggi non presidiata. Le linee guida per realizzare le politiche commerciali discendono dall'esperienza e dal know-how conseguiti dai due manager sul territorio partendo dal punto di vendita e dall'osservazione del cliente.

senza aumentare i prezzi in maniera spropositata. Una marca privata con valori percepiti e riconoscibili, e con prodotti che hanno una storia da raccontare, è un elemento decisivo per raggiungere questo obiettivo". (Gasbarrino, 2021) Nel corso di un'intervista è stato chiesto al Ad se fosse in programma l'apertura di un temporary store dedicato al prodotto a marchio, vista la sua precedente esperienza di successo sul caso del Viaggiatore Goloso e la risposta è stata la seguente: "Per il 2023 potrebbe essere un progetto interessante. Per lo scorso anno era chiaramente prematuro, dato che è necessario avere un bouquet di referenze che renda possibile questo passo. Resta il fatto che il temporary è un modo intelligente per rafforzare il brand, in linea con un posizionamento alto di gamma e con quello che fanno i competitor." Tale affermazione ci permette di evidenziare quanto detto anche nel caso precedente: il successo di un punto vendita, che nasce sulla scia di un prodotto a marchio, dipende esclusivamente dalla capacità degli stessi prodotti di attrarre consumatori. Tutto quello che riguarda l'experience del consumatore nel punto vendita viene in un secondo momento, in quanto il consumatore deve essere prima interessato ad entrare perché incentivato all'acquisto dei prodotti e, poi, fidelizzato con le attrazioni e le iniziative che si inseriscono all'interno del punto vendita.

Quarto Capitolo

La ridefinizione delle Private Label in Coal

La Coal Soc. Coop è una società cooperativa nell'ambito della grande distribuzione organizzata, che opera principalmente nel centro Italia. La sede aziendale si trova ad Ancona ed è presente, con i suoi 300 punti vendita, nelle Marche, Abruzzo, Umbria, Lazio, Molise, Emilia-Romagna e San Marino.

La società è presente sul mercato con diverse tipologie di punti vendita: discount (dall'insegna Eccomi), superettes, supermercati e superstore.

Dal 2022 la società è entrata a far parte del Gruppo Vegè. Nello specifico il gruppo ha come mission aziendale quella di valorizzare il cliente finale in ogni fase del suo percorso d'acquisto, attraverso il raggiungimento dell'eccellenza nei servizi di marketing e commerciale forniti alle imprese socie del Gruppo.

Attualmente il gruppo, in continua espansione nel settore della GDO italiana, conta 35 imprese, 3809 punti vendita e una quota di mercato pari al 7,9%.

Inoltre, presenta un tasso annuo di crescita del +5.9% e un fatturato di 11,95 miliardi di euro. (Gruppo Vege, s.d.)

Il gruppo, ogni due anni, redige il proprio bilancio di sostenibilità definito dagli stessi come uno strumento per creare riflessione e dialogo sia all'interno che all'esterno, per definire nuovi obbiettivi e per continuare a mettere a fuoco la mission e l'identità del Gruppo.

La centrale Vegè e le imprese realizzano un documento sempre più conforme alle linee guida internazionali del Global Reporting Initiative (GRI)[35]. All'interno del documento troviamo la matrice di materialità nella quale vengono rappresentati, in forma sintetica, gli aspetti rilevanti per il Gruppo e per tutti i suoi stakeholders. La matrice viene definita attraverso un percorso strutturato di coinvolgimento dei soggetti che, tramite la valutazione puntuale della rilevanza di un elenco di aspetti di sostenibilità, ha individuato gli argomenti più rilevanti e quindi quelli da rendicontare all'interno del Bilancio di Sostenibilità.

La matrice di materialità è stata approvata da parte dell'Amministratore Delegato del Gruppo (Giorgio Santambrogio) il quale ha successivamente dichiarato: "La riduzione degli impatti ambientali, la soddisfazione del cliente, la trasparenza verso i propri consumatori e la capacità di innovare in chiave sostenibile i propri prodotti a marchio, sono solo alcuni dei temi prioritari di Vegè che, con impegno e dedizione, si occupa di migliorare di anno in anno".

Sulla base dei principali temi di materialità individuati è stato sviluppato tutto il documento approfondendo i seguenti temi:

- impatto economico: per garantire il successo e la stabilità del gruppo è necessaria una stabilità e una sicurezza economica. Il Gruppo è in continua

[35] GRI (Global Reporting Initiative) è un'organizzazione internazionale indipendente la cui mission è "aiutare aziende, e organizzazioni in generale, ad assumersi la responsabilità (tema dell'accountability) del proprio impatto, fornendo il linguaggio comune globale per comunicarlo". Ad oggi GRI comprende una rete globale dei seguenti gruppi di stakeholder: imprese commerciali, organizzazioni sindacali, istituzioni di mediazione, imprese di investimento e la società civile. La sede centrale della Segreteria GRI si trova ad Amsterdam. (GRI - Global Reporting Initiative, 2022)

espansione, visibile dall'aumento del valore economico direttamente generato attraverso la riclassificazione del conto economico. Si passa da un valore di 38.783.967,00 nel 2019 a 43.634.564,00 nel 2020.

- Impatto sociale: l'aspetto sociale è legato a diversi temi. In primo luogo, viene rendicontata l'attenzione e la valorizzazione delle persone in quanto, si dichiara, che la dedizione e le competenze dei collaboratori sono valori e condizioni determinanti per il futuro del Gruppo; l'inserimento di un nuovo dipendente viene accompagnato da iniziative mirate, comprensive di un periodo di affiancamento al responsabile, al fine di agevolare il corretto adattamento della persona al lavoro in team. Il secondo tema materiale è l'attenzione al cliente, considerando che il Gruppo non ha clienti finali diretti ma, grazie al radicamento territoriale delle sue imprese socie, riesce a mantenere il proprio ruolo di leader di mercato nel rapporto con i consumatori. L'impegno sotto questo aspetto è visibile dal magazine trimestrale che raccoglie contenuti di interesse su ricette, salute e benessere. Inoltre, l'attenzione al consumatore è visibile dalla vasta gamma di oltre 800 prodotti a marchio, ampliata dalla nuova linea di prodotti Ohi Vita, pensata per chi preferisce alimenti nel segno del benessere e del rispetto dell'ambiente, senza rinunciare alla qualità e al giusto prezzo. L'ultimo aspetto rilevante è l'impegno per la comunità, il Gruppo crede fermamente nella sua capacità di poter contribuire, con

dedizione e convinzione, sui temi della responsabilità sociale e lo fa sviluppando numerose attività e progettualità sia a livello nazionale sia locale. Le attività principali sono “Noi amiamo la Scuola” e “Noi amiamo lo Sport” organizzate per supportare concretamente le realtà scolastiche e sportive del Paese: ogni 15€ di spesa le famiglie ricevono un QRcode che deve essere scannerizzato e indirizzato alla scuola o società sportiva d’interesse, le quali in base ai punti raccolti possono scegliere dei premi.

- Aspetto ambientale: i punti vendita delle imprese si impegnano in numerosi progetti di riduzione degli impatti ambientali e l’utilizzo efficiente delle risorse naturali (corretta gestione dei rifiuti, diminuzione del consumo di carburante per il trasporto delle merci e l’ottimizzazione dei consumi energetici). Il Gruppo ha intrapreso un percorso di monitoraggio dei propri consumi con specifico riferimento a quelli energetici. (Gruppo Vegè, 2020)

Dal documento possiamo osservare che il Gruppo Vegè è impegnato nel campo della sostenibilità con strategie concrete e progetti per il futuro, con l’obbiettivo di aumentare il livello di rendicontazione dei temi di materialità individuati dagli stakeholder.

Una volta illustrato il Gruppo, di cui, dal Gennaio 2022 l’insegna Coal ne è socia, è possibile analizzare le attività svolte dall’impresa, focalizzando principalmente l’attenzione sulla ridefinizione del prodotto a marchio. Nel primo paragrafo

verranno illustrate le linee di private label presenti prima dell'ingresso nella nuova Centrale d'acquisti, per poi focalizzare l'attenzione sull'attuale assortimento di prodotti e le strategie attuate in termini di sostenibilità. Sarà nell'ultima parte del capitolo che si applicherà il modello del Category Management Sostenibile per alcune categorie di prodotto e si ipotizzeranno delle strategie promozionali volte ad intercettare e sensibilizzare il nuovo consumatore sostenibile e responsabile.

4.1 Assortimento delle linee PL e volumi di vendita

Prima dell'ingresso nella centrale d'acquisto Gruppo Vegè, l'insegna Coal era parte del gruppo D'It, anch'essa centrale d'acquisto multi-insegna e multi-brand con una rete di negozi su tutto il territorio nazionale.

Fino alla fine del 2021 il pacchetto dei prodotti a marchio dell'insegna Coal era suddiviso nelle seguenti linee: la linea di prodotto a marchio mainstream Coal, la linea salutistica Equilibrio&Piacere, la linea biologica e sostenibile Verde Mio e la linea premium Gusto&Passione. Più nel dettaglio possiamo approfondire le diverse linee di prodotti di marca del distributore:

- linea Coal: la linea di prodotto a marchio mainstream. Nel 2021 ha generato un valore di 13.874.783,00€[36]. La linea si presentava con un'offerta di 587 prodotti suddivisi tra le referenze del settore freschi (95

[36] Rappresenta il valore di ceduto al punto vendita dal Centro di Distribuzione. Il Centro di Distribuzione acquista i prodotti e li rivende ai punti vendita della propria insegna. Il prodotto poi, attraverso l'aggiunta di mark-up, che determina la marginalità del punto vendita, viene venduto al consumatore finale.

referenze), quelle del settore secchi compresa l'area del non food con igiene persona e igiene casa (427 referenze) e quelle del settore surgelati (65 referenze). Le famiglie di formaggi porzionati, salumi affettati, accessori per la casa e surgelati sono quelle con il maggior numero di prodotti all'interno e un valore di ceduto ai punti vendita significativamente alto rispetto alle altre categorie.

- La linea Equilibrio&Piacere: una linea volta a soddisfare al meglio le esigenze nutrizionali, anche quelle più specifiche. All'interno è presente un assortimento di prodotti light, senza glutine, senza zuccheri, senza grassi aggiunti e delattosati. Il pacchetto di referenze era composto da 67 prodotti per un valore di 746.278,37€. In questo caso la famiglia con il maggior numero di referenze e il maggiore valore è quella dei latticini con 16 referenze e un valore nell'anno 2021 di 157.046,63€.
- La linea Verde mio: la linea di prodotti biologici che rispettano l'ambiente, con l'obbiettivo di garantire una sicurezza ambientale alle generazioni attuali e future. La linea ha generato nel 2021 un valore di 989.805,55€ con un assortimento composto da 96 referenze di cui 86 del settore secchi (compresa la sezione del non food con le famiglie cellulosici, igiene personale e accessori per la casa).
- La linea Gusto&Passione: un assortimento di eccellenze gastronomiche con prodotti unici e materie prime locali; la linea è stata realizzata in

collaborazione con Slow Food Italia e con i produttori più rappresentativi e rispettosi di processi certificati nella lavorazione e produzione artigianale. Nel 2021 ha generato un valore di 1.614.379,17€ con un assortimento totale di 109 referenze.

Possiamo affermare che il totale delle linee di prodotti private label ha generato un valore nel 2021 di 17.225.246,63€ con un assortimento di 859 prodotti. Inoltre, le categorie di prodotti più vendute sono state quelle dei salumi affettati, latticini e accessori per la casa.

È importante evidenziare come, nonostante la grande concorrenza di prodotti di marca industriale per le categorie di prodotti salumi e affettati e formaggi\latticini, un'elevata percentuale di consumatori predilige i prodotti di marca privata, visto oggi come un prodotto di qualità, attento alle norme di sicurezza e garantito da una filiera controllata.

Come già discusso nel paragrafo precedente l'insegna Coal nel 2022 ha ridefinito tutto l'assortimento delle linee di prodotto a marchio, ridisegnando il packaging e le peculiarità del prodotto della linea mainstream, sostituendo le linee Verde Mio ed Equilibrio&Piacere con la linea Ohi vita e la linea premium Gusto&Passione con la nuova linea di prodotti Tentazioni del Buongustaio. Inoltre, negli ultimi mesi del 2022, è iniziato lo sviluppo della nuova linea di prodotti a marchio Mucho Amor interamente dedicata al pet food e pet care.

Di seguito viene illustrato il dettaglio delle nuove linee ed è importante tenere in considerazione che il minor volume di vendita non rappresenta un minore successo della stessa ma una fase di transizione tra le diverse linee di prodotto a marchio. Il 2022 è stato un anno di graduale abbandono delle precedenti linee e di un iniziale sviluppo delle nuove.

- La linea Coal: la linea di prodotti mainstream che alla fine dell'anno presenta un valore totale di 14.264.397,45€, con 248 referenze completamente rinnovate e il perdurare delle precedenti che aspettano il termine del vecchio incarto per presentarsi nei punti vendita anch'esse rinnovate. Il risultato ottenuto dalla linea è significativo perché nonostante periodi di rotture di stock, causa la mancanza del nuovo pack, il fatturato del 2022 risulta essere maggiore rispetto a quello dell'anno precedente. Questo significa che, in una situazione di normale assortimento, l'incremento del valore della linea di prodotti a marchio mainstream riscontrata sarebbe stato di molto maggiore.
- La linea Ohi Vita: la linea di prodotti Ohi Vita è attualmente composta da 64 referenze che nel 2022 ha generato un valore di 269.221,62€. Il marchio viene gestito dalla centrale del Gruppo Vegè e quindi i prodotti sono disponibili in tutte le imprese socie del gruppo. Viene definita come una linea buona, sostenibile ed equilibrata: la linea si divide in quattro sotto linee (biologico, free from con prodotti senza glutine e senza lattosio,

rich in con prodotti ricchi di fibre e altri alimenti fonte di benessere e funzionale). Tutti i prodotti hanno una qualità certificata, realizzati con materie prime di prima scelta, trasformati e confezionati secondo gli standard più elevati di sicurezza.

L'obbiettivo è quello di incrementare l'assortimento concentrandosi principalmente nella sostituzione della linea Equilibrio&Piacere. In un secondo momento, considerando i trend del nuovo mercato, si potrebbe progettare una nuova linea sostenibile, che non significa realizzata solo con prodotti biologici ma anche attenti alla salute e al benessere dei lavoratori, erogati al cliente finale al giusto prezzo, con lo scopo di generare profitti dignitosi per l'intera filiera.

- La linea Tentazioni del Buongustaio: è la linea premium di Coal. Un assortimento che porta sulla tavola il meglio dei nostri territori e le eccellenze italiane. I prodotti di questa linea utilizzano solo materie prime di altissima qualità ed i migliori processi produttivi.

  La linea si presenta, ad oggi, sul mercato con 71 referenze. Il suo valore al termine del 2022 è di 400.656,13€. Anche in questo caso, la linea è nata a marzo del 2022 ed è in una fase di continua progettazione di nuove referenze. Il suo valore si può considerare solo come un numero destinato a crescere, vista la continua estensione dell'assortimento.

- La linea Mucho Amor: è una nuova linea del gruppo Vegè completamente dedicata al pet food e al pet care. Per la linea non è stato possibile rintracciare dati, in quanto le referenze sono entrate a far parte dell'assortimento merceologico della Coal nel mese di dicembre 2022.

L'attuale assortimento delle linee di prodotti a marchio gestite dalla Coal è completo e in continua evoluzione. Sarà nei prossimi due o tre anni che si potrà avere un concreto riscontro dell'efficienza dei nuovi prodotti sul mercato, confrontandoli con le performance delle precedenti linee di prodotti a marchio.

Il punto debole delle nuove linee di prodotto a marchio è relativo alla mancanza di un assortimento di prodotti basati sul "vero" significato di sostenibilità, ovvero una linea non solamente a basso impatto ambientale, ma che consideri anche altri aspetti come quello sociale e soprattutto territoriale. Si potrebbe pensare di proporre sul mercato dei prodotti realizzati da piccoli fornitori locali, chiamati a distribuirli in un numero limitato di punti vendita, così da non modificare i volumi di produzione, mantenendo le caratteristiche di unicità che ogni singolo prodotto possiede.

Il prodotto da commercializzare sarà particolarmente ricco di benefici nutrizionali e realizzato con packaging attenti all'ambiente.

Nel paragrafo successivo, effettuando uno studio sul category management sostenibile, è possibile osservare come da una piccola attività mensile di volantino, che promette la totale compensazione delle emissioni (solo per le

referenze protagoniste della promozione), possa accrescere l'immagine dell'insegna e innescare un meccanismo virtuoso di sostenibilità.

4.2 Il Category Management Sostenibile: un piano d'azione e le sue categorie

Attuare delle strategie di Category Management sostenibile può essere impegnativo e costoso soprattutto in aziende dove il concetto della sostenibilità non è ancora ancorato ai principi di valore. Considerando che l'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale deve essere un processo partecipativo volto al coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti, è importante sviluppare dei piani di azione che a piccoli passi, attraverso la richiesta del mercato, portano alla responsabilizzazione dell'intera supply chain.

L'idea è quella della realizzazione di un volantino con all'interno prodotti a marchio volti alla realizzazione di un piatto tipico della cucina italiana. L'azienda predispone un calendario operativo di dodici semplici ricette da presentare al consumatore mensilmente.

Si considerano tre o quattro categorie di prodotto e si raccontano all'interno del volantino i loro impatti ambientali, sociali ed economici forniti dal produttore. Si illustra la ricetta per la realizzazione del prodotto consigliando le migliori alternative sia a livello di ingredienti che di azioni da svolgere durante la realizzazione della pietanza, così da responsabilizzare il consumatore finale.

L'azienda, sulla base del venduto, si impegna a compensare completamente le emissioni ambientali attraverso collaborazioni con associazioni tipo Treedom.

L'attività deve essere implementata in store con una testata centrale interamente dedicata: è importante predisporre nello scaffale tutte le referenze private label delle categorie interessate e catturare la curiosità del consumatore con della cartellonistica che illustri i punti di forza dei prodotti in un'ottica di sostenibilità a trecentosessanta gradi. Inoltre, si potrebbe ipotizzare di organizzare delle dimostrazioni volte ad educare il consumatore nella fase d'uso del prodotto, delle iniziative per sensibilizzare sul fine vita dello stesso e dei banner che illustrano il meccanismo della compensazione delle emissioni.

I punti di forza dell'attività proposta sono numerosi:

- soddisfazione delle richieste, sempre più importanti, del consumatore finale sostenibile e responsabile.
- Focus sui prodotti a marchio: l'attività sarà interamente dedicata ai prodotti a marchio creando un'integrazione tra tutte le linee presenti in azienda.
- Tracciabilità e informazione: saranno sempre di più le informazioni richieste al produttore per poter predisporre un editoriale concreto e affidabile basato sulle informazioni di tracciabilità e salubrità delle materie prime.

- Maggiore attenzione alla scelta dei fornitori: considerando l'attività proposta sarà necessario per il distributore richiedere maggiori garanzie di sostenibilità sul prodotto che si desidera sviluppare.
- Collaborazione tra i tre soggetti in gioco: consumatore, distributore e produttore. È importante per il distributore intercettare le richieste del consumatore e concretizzarle nella progettazione dei nuovi prodotti, coinvolgendo fornitori integrati nel campo della sostenibilità.
- Totale compensazione delle emissioni di Co2 Equivalente[37] attraverso la riforestazione, collaborando con associazioni esperte nel settore.

Un'attività di questo genere, se realizzata con cura e attenzione ai dettagli, potrebbe innescare un grande interesse e accrescere l'immagine dell'azienda, che si impegna concretamente nella compensazione delle emissioni facendola apparire, agli occhi del consumatore, in cammino verso l'implementazione strutturale della sostenibilità. All'interno della propria strategia aziendale genera una presa di coscienza per l'intera supply chain sull'importanza percepita della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

[37] CO2-eq è una misura metrica utilizzata per confrontare le emissioni di vari gas a effetto serra sulla base del loro potenziale di riscaldamento globale (GWP), convertendo le quantità di altri gas nella quantità equivalente di anidride carbonica con lo stesso potenziale di riscaldamento globale.
Gli equivalenti di anidride carbonica sono comunemente espressi in milioni di tonnellate metriche di anidride carbonica equivalenti, abbreviati in MMTCDE.
L'equivalente di anidride carbonica per un gas si ottiene moltiplicando le tonnellate del gas per il GWP associato:
MMTCDE = (milioni di tonnellate di un gas) * (GWP del gas).
(Eurostat Statistics Explained, 2017)

Nel paragrafo successivo viene illustrato un esempio di volantino prendendo in considerazione tre categorie di prodotto a marchio: sughi (passata e polpa al pomodoro), pasta e olio extra vergine d'oliva.

4.2.1 Il volantino sostenibile private label Coal a impatto completamente compensato: la pasta al pomodoro

Rimanendo fedeli al modello del Category Management sostenibile sviluppato da Procter&Gamble , si sviluppa un esempio di volantino sostenibile Coal: la pasta al pomodoro.

Per l'attività sono state coinvolte tre categorie di prodotti: pasta di semola, pomodori e derivati, olio extravergine d'oliva. Considerando le tre linee di prodotto a marchio interessate (Coal, Ohi Vita e Tentazioni del Buongustaio).

Fase 0 Allineamento strategico*:* in questa fase il produttore e il distributore devono condividere gli elementi chiave delle strategie. È qui che il distributore deve coinvolgere i vari produttori e, illustrando il nuovo progetto, definire gli elementi chiave e comprendere se le informazioni di cui si ha bisogno sono reperibili e affidabili, per poter garantire una comunicazione trasparente al consumatore. Anche per gli altri prodotti a marchio, che non sono direttamente interessati all'attività, è importante stipulare rapporti commerciali con fornitori che possono garantire le informazioni di cui abbiamo bisogno per poter poi, implementare tale attività con altre categorie di prodotto.

Fase 1 Definizione delle categorie*:* per l'attività in oggetto le categorie prese in considerazione sono pomodori e derivati, pasta di semola e olio extra vergine d'oliva elencati nella Tabella 2.

PRODOTTI	LINEA PRIVATE LABEL	CATEGORIE
OLIO EXTRAVERG.OLIV.COAL LT1	COAL	OLIO EXTRA VERGINE D'OLIVA
OLIO EVO BIO 100%I.O.VIT.ML750	OHI VITA	OLIO EXTRA VERGINE D'OLIVA
OLIO EVO IT.FR.LEG.T.BU.LT0,75	TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO	OLIO EXTRA VERGINE D'OLIVA
BAVETTINE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
DITALINI COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
FARFALLE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
FUSILLI COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
MEZZE PENNE RIGATE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
ORECCHIETTE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
PENNE RIGATE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
PENNETTE RIGATE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
PIPE RIGATE COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
SPAGHETTI COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
SPAGHETTINI COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
TORTIGLIONI COAL GR.500	COAL	PASTA DI SEMOLA
SPAGH.ARCH.SEMOLA 1,8 TDB G500	TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO	PASTA DI SEMOLA
FUSILLI SEMOLA TDB GR.500	TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO	PASTA DI SEMOLA
MEZZE MANICHE SEMOLA TDB G.500	TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO	PASTA DI SEMOLA
SPAGH.ARCH.2,4 SEMOLA TDB G500	TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO	PASTA DI SEMOLA
PENNE SEMOLA TDB GR.500	TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO	PASTA DI SEMOLA
PASS.POMOD.RUSTICA COAL GR680	COAL	POMODORI E DERIVATI
PASSATA POMODORO COAL GR.680	COAL	POMODORI E DERIVATI
PASSATA POMOD.BIO O.VITA GR500	OHI VITA	POMODORI E DERIVATI

Tabella 2: elenco delle categorie oggetto dell'attività promozionale (autoprodotta)

Fase 2 Attribuzione dei ruoli: in questa fase si devono considerare sia i ruoli tradizionali del CM ma anche i ruoli inseriti in un contesto di sostenibilità quali funzionale e valoriale.

- Pasta di semola: attribuiamo il valore di ruotine e funzionale, in quanto è una categoria che concorre alla scelta e permette un allineamento con la concorrenza.
- Pomodori e derivati: attribuiamo i ruoli di completamento, destinazione e valoriale in un'ottica di sostenibilità (guida alla scelta del pdv).

- Olio Extra vergine d'oliva: ha un ruolo di destinazione e anch'esso valoriale.

Fase 3 Valutazione delle performance: i produttori e i distributori sono spesso preparati su quelle che sono le performance economiche dei prodotti e la loro redditività. Più complesse da calcolare e analizzare sono le performance ambientali e sociali. Attraverso lo studio di certificazioni EDP di aziende leader nel settore per le categorie coinvolte nell'attività (Barilla, Conserve Italia, Monini), è stato possibile evidenziare le seguenti caratteristiche:

- pasta di semola 1kg: le fasi che sono maggiormente impattanti sono la produzione e la fase di cottura domestica. Per tale ragione la sensibilizzazione del consumatore sarà incentrata sul metodo di cottura della pasta, sponsorizzando quanto testato da Barilla. Il tempo di cottura della pasta può essere diviso in due fasi: il tempo necessario per far bollire l'acqua e quello necessario per cuocere la pasta. Di solito, dopo aver fatto bollire l'acqua, la pasta viene cotta mantenendo il fuoco acceso per tutto il tempo di cottura suggerito, ad es. per 10 minuti (cottura attiva). Tuttavia, la pasta può essere cucinata in modo più efficiente mantenendo il fuoco acceso solo per i primi 2 minuti di cottura per poi, nel tempo rimanente, spegnere il fuoco e coprire la pentola col coperchio (cottura passiva). In questo modo la pasta manterrà sempre la cottura ma si risparmiano circa 8 minuti di utilizzo del gas.

    - In totale un pacchetto di pasta di semola da 1 kg genera 2,40 kg di Co2 Equivalente. (Barilla, 2020)

- Passata di pomodoro 1kg: le fasi di maggior impatto per questa referenza sono la fase di produzione e il packaging. Nella fase di produzione sono elevate le richieste di acqua e di elettricità; gli impatti diminuiscono se nella fase di raccolta le materie prime sono italiane e quindi richiedono un minor impatto in termini di trasporto campo/stabilimento. Per sensibilizzare il consumatore nel packaging si predispone un contenitore per il vuoto all'interno del punto vendita, così da consegnare al fornitore l'usato e gratificare il consumatore con degli sconti.
    - In totale una bottiglia di passata di pomodoro da 1 kg genera 1,55 kg di Co2 Equivalente. (Conserve Italia, 2022)
- Olio extravergine d'oliva 1lt: in questo caso le due fasi più impattanti sono la fase di coltivazione e quella del packaging. Anche il contenitore dell'olio sarà oggetto dell'attività del ritiro del vuoto nel punto vendita. In questo caso è importante la tracciabilità del prodotto. Far conoscere quindi, da dove viene il prodotto che finisce nelle nostre tavole e quali strategie il fornitore potrebbe implementare nella fase di coltivazione per fare in modo che le emissioni diminuiscano.
    - In totale una bottiglia di olio extra vergine d'oliva da 1lt genera 3,51 kg di Co2 Equivalente. (Monini S.p.a., 2022)

Fase 4 Obbiettivi: gli obbiettivi partono sempre dalla soddisfazione del cliente e attraverso la declinazione degli stessi per segmento, si cercano di individuare le migliori attività per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. La soddisfazione del cliente dipende dalle scelte promozionali, dalla qualità delle informazioni fornite e dal loro coinvolgimento nell'attività. Gli impatti ambientali verranno calcolati attraverso il riutilizzo del packaging e la riduzione del gas effetto serra, compensando le emissioni con la riforestazione.

Fase 5 Strategia di Marketing: le strategie di marketing sono volte principalmente all'entusiasmo, alla ridefinizione dell'immagine dell'azienda in un'ottica sostenibile e alla marginalità. I prodotti coinvolti nell'attività non avranno necessariamente un prezzo promozionato e essendo prodotti a marchio presentano un margine più elevato per definizione.

La leva prezzo nell'ambito della sostenibilità passa in secondo piano: il consumatore è interessato ad acquistare un prodotto sano e made in Italy anche ad un prezzo più alto. IRI, all'interno del XVI rapporto sulla marca del distributore presentato da Gian Maria Marzoli, (IRI, Growth delivered, 2020) ha analizzato la sostenibilità attraverso una serie di attributi che identificano i prodotti del largo consumo confezionato come sostenibili a 360 gradi, quindi prendendo in considerazione non solo requisiti ambientali ma anche quelli relativi alla persona e alla comunità. Un lavoro notevole che ha dovuto valutare alla fine 61.874 prodotti. Il mercato dei prodotti sostenibili vale 20 miliardi di euro in Italia e

cresce del 2,1%. La fetta dei prodotti MDD all'interno di questo scenario arriva a 4 miliardi, pari al 20% del totale, e cresce del 6,5%.

Andando nel dettaglio delle micro-dimensioni prese in considerazione spicca il fatturato dei prodotti da "alimentazione sana", mentre la crescita maggiore la registrano quelli da materia prima al 100% italiana.

All'interno di questo quadro i prodotti a marchio del distributore hanno ottime performance, segno che i consumatori si fidano di questo comparto quando si parla di sostenibilità: la quota, ad esempio, dei prodotti 100% italiani MDD è del 27,7%, ma registra ottimi risultati anche in altre micro-dimensioni. Sta aumentando l'offerta di prodotti MDD sostenibili che si conferma anche in questo caso più economica. Questo permette al distributore di proporre e sviluppare delle iniziative legate alla sostenibilità senza rinunciare al margine di profitto garantito dai prodotti private label (solitamente maggiore rispetto a quelli generati dai prodotti di marca commerciale).

Fase 6 Definizione delle tattiche: in questa fase si definiscono tutte le azioni per raggiungere gli obbiettivi e sviluppare le strategie assegnate. Sarà in questa fase che verranno sviluppate le comunicazioni da apportare out-of-the-store e in-store. L'idea è quella della realizzazione di un volantino dettagliato di informazioni relative alla sostenibilità ambientale ed economica dei prodotti.

Inoltre, si ipotizza che, in store verrà creata una testata con tutti i prodotti protagonisti dell'attività, suddivisi per linee di prodotto a marchio e le loro

peculiarità. In tale contesto sarà possibile calcolare le emissioni di CO2 equivalente, che si generano con l'acquisto delle referenze, e osservare l'impegno dell'azienda nella loro totale compensazione.

A tal proposito è importante comprendere le principali caratteristiche della comunicazione della sostenibilità, anche in relazione alla tradizionale comunicazione commerciale. (Rossi, 2017)

La comunicazione commerciale si pone come obiettivo principale il favorire lo scambio economico ovvero, convincere della bontà di un prodotto/azienda rispetto alla concorrenza. La comunicazione della sostenibilità si pone come obiettivo l'informazione e, a un livello più alto, la diffusione culturale e lo sviluppo di un nuovo modello di consumo e di un nuovo stile di vita.

Resta evidente che in tutto questo ci sia l'intenzione da parte dell'impresa di rafforzare la sua reputazione e quindi sviluppare una leva competitiva aggiuntiva, ma le tecniche, gli stilemi e i meccanismi utilizzati differiscono dalla comunicazione tradizionale.

La difficoltà sta proprio nel riuscire a tradurre, ovvero rendere fruibili e comprensibili, contenuti e concetti molto complessi a target molto disomogenei e non necessariamente specialistici.

I bilanci di sostenibilità e i report integrati sono strumenti importanti, ma essendo sostanzialmente di accountability poco si prestano a creare consenso, comprensione, vantaggio competitivo, in poche parole a raggiungere l'obiettivo

sopra esposto. La comunicazione si gioca principalmente sui contenuti e sulla capacità di comprendere e mettere a sistema aspetti diversi e di natura eterogenea (aziendali, strategici, tecnici, tecnologici, normativi, etc.) traducendoli in argomentazioni di valore in funzione dei destinatari.

Perseguendo finalità differenti, la comunicazione di sostenibilità non può e non deve essere gestita seguendo i paradigmi e gli stilemi della comunicazione commerciale tradizionale. Questo non vuol dire che la comunicazione di sostenibilità non possa contenere elementi creativi forti, caratterizzanti e riconoscibili. Una comunicazione della sostenibilità vincente è quindi quella che, sfruttando appunto la forza della creatività, delle idee e dei mezzi di comunicazione che coerentemente con il messaggio vengono selezionati, riesce a trasferire messaggi corretti, veritieri, attendibili, chiari, accurati, rilevanti e coerenti

Quindi è importante dire che la comunicazione deve rispettare i seguenti aspetti:

- correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità: la comunicazione, per quanto costruita anche su basi creative, di impatto visuale e coerenza con i destinatari deve avere un fondamento oggettivo che affonda le radici su analisi, dati e risultati veri, raccolti seguendo procedure armonizzate anche a livello internazionale, verificabili e, possibilmente, certificati da enti terzi super partes e replicabili. Il tutto con l'obiettivo della confrontabilità.

- Chiarezza: i contenuti alla base di una comunicazione di sostenibilità corretta e veritiera sono tendenzialmente contenuti complessi, tecnici e specialistici. La vera sfida della comunicazione è renderli fruibili ovvero il più chiari possibile a target tra loro molto disomogenei rendendo di fatto semplici, ma non semplicistici, concetti complessi per i target più generalisti.
- Accuratezza: la comunicazione ambientale deve essere puntuale, dettagliata, precisa. Non si possono trascurare i dettagli e non si può, magari utilizzando la forza della creatività, modificare o distorcere la realtà dei fatti. La comunicazione deve essere inequivocabile e supportata da evidenze scientifiche oggettive.
- Rilevanza: la comunicazione deve trattare tematiche fortemente pervasive e rilevanti ovvero significative per gli stakeholders. L'aspetto centrale da tenere sempre presente è che il livello di rilevanza non lo decide l'azienda ma il destinatario (da qui l'importanza delle attività di stakeholders engagement e la definizione della matrice di materialità). L'azienda dovrà, quindi, essere in grado di modulare la sua comunicazione e i contenuti garantendo la massima coerenza con la necessità informativa e con le caratteristiche del target.

Poi possiamo affermare che ogni tipo di contesto della sostenibilità ha un proprio linguaggio/discorso. Se si tratta di un discorso più sociale si può pensare ad una

presentazione del profilo dell'azienda, riflessione sul personale e sulle collaborazioni con gli attori coinvolti nella promozione dell'azienda; un contesto ecologico richiede la presentazione degli obiettivi in termini di rispetto dell'ambiente, attenzione per l'uso delle materie prime, mentre un discorso economico sarà sicuramente più incentrato sulla descrizione delle spese, dei guadagni, degli sforzi dal punto di vista finanziario, dei piani finanziari e tutto l'universo della contabilità nonché delle strategie di marketing.

Alla luce di tali premesse, è possibile affermare che il linguaggio impiegato all'interno delle comunicazioni sulla sostenibilità è discorsivamente posizionato nello spazio linguistico dell'economia e sfrutta contestualmente il potenziale argomentativo della dimensione ecologica e ambientale e si può configurare come una micro-lingua con un raggio d'azione molto esteso. (Russo, 2022)

Nell'Appendice 1 viene riportata la bozza del volantino e l'angolo espositivo in store, che si potrebbe sviluppare per creare un experience che porta all'interno del punto vendita nuovi consumatori, anche attraverso il passaparola positivo di quelli già fidelizzati.

Fase 7 Piano di Implementazione: necessario per assicurarsi che le strategie e le tattiche siano realizzate concretamente e correttamente attraverso un piano approvato dal management in termini di tempi, modalità di implementazione sui punti vendita e responsabilità.

È possibile approssimare il costo della compensazione delle emissioni di Co2. Una promozione sulle referenze sopra elencate, considerando quelli che sono i quantitativi venduti in continuativo genera in media 50.000 kg di Co2 Equivalente e hanno un costo di compensazione di circa 10.000€, piantando alberi attraverso l'associazione Treedom[38]. Questo significa che la compensazione delle emissioni per attività piccole non richiede grandi investimenti ma rappresenta una buona base per poter implementare strategie sempre più strutturate.

Il modello del CMS utilizzato per proporre un'attività promozionale, permette di implementare un modello che nel prossimo futuro dovrebbe essere utilizzato in tutte le categorie di prodotto all'interno dei punti vendita.

L'attività permette lo sviluppo dei prodotti a marchio che sono oggi molto apprezzati dai consumatori e ritenuti prodotti di qualità a parità di quelli dell'industria di marca. In questo contesto è il distributore, che sull'incentivo dell'interesse del consumatore, richiede al produttore un prodotto sostenibile e certificato da poter mettere sullo scaffale.

Il processo genera un meccanismo virtuoso che spinge la sostenibilità verso tutte le referenze: un prodotto a marchio del distributore sostenibile spinge le altre insegne della GDO ad adeguarsi alle esigenze del mercato, ma allo stesso tempo, tutti prodotti di marca industriale sono chiamati ad essere più sostenibili e quindi

[38] Treedom è un'associazione che finanzia contadini che vogliono piantare alberi, sostenendo il loro lavoro nei primi anni, quando ancora gli alberi non sono produttivi. I contadini ricevono know-how e supporto tecnico da Treedom per la piantumazione e gestione degli alberi. Gli alberi vengono fotografati, geolocalizzati e monitorati da Treedom nel corso del tempo.

ad implementare quelle azioni volte alla diminuzione dell'impatto ambientale. Da quanto appena enunciato si può evidenziare che la sostenibilità è un elemento di differenziazione strategica fondamentale in tutte le categorie merceologiche presenti all'interno dei punti vendita.

L'obbiettivo delle aziende è quello di strutturare delle strategie verso la sostenibilità, in linea con i loro valori e concretamente raggiungibili; come ogni attività è importante guardare nel lungo periodo, ma è altrettanto importante fissare degli obbiettivi intermedi raggiungibili e rendicontabili, così che possano essere comunicati al consumatore finale, che deve essere correttamente informato sulle attività svolte soprattutto se promosse con pubblicità.

Senza una corretta rendicontazione è facile scivolare nel greenwashing promuovendo un'immagine dell'azienda sostenibile che non corrisponde alla realtà dei fatti rischiando ingenti danni per l'immagine.

E' importante sviluppare delle strategie di sostenibilità proprio in questa fase di riprogettazione delle linee di prodotto a marchio, perché si deciderà per l'entrata in assortimento di un prodotto considerando anche il suo impatto sociale e ambientale, affidandosi a fornitori già strutturati in questi termini o ad altri produttori locali (piccole e medie imprese) che possono essere accompagnati verso un percorso di certificazione ambientale dei prodotti con investimenti del distributore, considerando la maggiore redditività che tali prodotti a marchio generano su di esso a discapito del produttore.

Il passaggio successivo potrebbe essere quello di creare una nuova linea di prodotti private label studiata per rispettare i principi della sostenibilità, garantita da piccoli produttori locali con emissioni completamente compensate, indipendentemente da attività promozionali a spot come quella ipotizzata.

CONCLUSIONI

Viviamo in anni di repentini cambiamenti che hanno portato a modificare velocemente le nostre abitudini quotidiane. Negli ultimi tre anni siamo stati chiamati ad adattarci ad una situazione di pandemia globale seguita da conflitti internazionali, che seppur indirettamente, hanno influenzato il nostro modo di affrontare le situazioni. L'economia ne ha risentito in modo importante tanto che nell'anno 2022 l'inflazione acquisita è pari al +8,1% con un indice armonizzato dei prezzi al consumo aumentato dello 0,6% su base mensile e del 12,5% su base annua (Istat, 2023). In tutto ciò l'uomo ha sempre preso maggiore coscienza che non è un soggetto indipendente e che vive in relazione con gli altri e con il territorio che lo circonda: i problemi legati al cambiamento climatico non sono più solo un problema da risolvere a livello istituzionale, ma ogni soggetto è chiamato ad intraprendere delle azioni volte alla tutela dell'ambiente e dell'intero ecosistema.

Il livello dell'inflazione ha lesionato il potere d'acquisto dei consumatori che, adattandosi, hanno modificato i loro consumi, prediligendo prodotti più economici ma che rispettassero comunque requisiti importanti quali la qualità dei prodotti e la tracciabilità delle informazioni.

Attraverso studi e questionari erogati ai consumatori è stato possibile evincere che sono sempre di più i soggetti con un elevato locus of control, ovvero convinti che le loro decisioni positive hanno un impatto sull'insieme.

La modifica dei consumi e la richiesta di prodotti che salvaguardassero la società e l'ambiente hanno generato un importante sviluppo dei prodotti private label. I distributori hanno intercettato il trend e cercano di incrementare il portafoglio di linee di prodotto a marchio e la profondità delle stesse; ad oggi i prodotti con la marca del distributore sono considerati di uguale qualità rispetto ai prodotti industriali e venduti generalmente ad un prezzo più basso.

Il distributore deve essere in grado di generare armonia tra le varie linee di prodotto con l'obbiettivo di fidelizzare un ampio target di consumatori; esempi di successo sono la Coop con un portafoglio diversificato di undici linee dove è possibile trovare il prodotto mainstream, il prodotto premium, quello solidale e biologico e il gruppo Unes con la linea del Viaggiator Goloso, un prodotto a marchio premium in grado di creare una comunità di consumatori generando anche il successo di numerosi punti vendita simbolo del marchio.

Per poter gestire numerose linee di prodotto a marchio è importante adottare strumenti come il Category management ampliato anche in un'ottica di sostenibilità per alcune categorie di prodotto, che risultano essere più performanti, inserendo aspetti legati alle performance ambientali e sociali.

Lo sviluppo di un volantino pubblicitario con all'interno solo prodotti PL nato da un processo di implementazione del Category Management Sostenibile, sembra essere una prima risposta che lega la richiesta del consumatore agli interessi del rivenditore. Proporre sul mercato un'iniziativa di volantini ad impatto zero, se sostenuta dalla giusta comunicazione e sensibilizzazione del consumatore, potrebbe aprire la strada ad un percorso virtuoso in cui si sentono coinvolti tutti i soggetti interessati:

- il produttore deve essere in grado di calcolare gli impatti in CO2eq del proprio prodotto e quindi avere delle certificazioni ambientali che attestano quanto dichiarato;
- il distributore, che predilige promozionare prodotti private label con un margine di guadagno maggiore rispetto alle altre referenze, si fa carico delle spese di compensazione delle emissioni ed è quindi interessato a stipulare accordi commerciali con imprese che generano degli impatti minimi;
- il consumatore sarà interessato ad acquistare un prodotto ad impatto completamente compensato ad un prezzo più basso rispetto ai corrispettivi di marca commerciale.

Il volantino, se ritenuto di successo, sarà visto in modo positivo dalle altre insegne del panorama della GDO che potrebbero emulare l'attività, così da generare sul mercato un mondo di prodotti a marchio ad impatto ambientale completamente

compensato, in cui il costo di tale attività ricade su entrambi i soggetti della struttura verticale: il produttore deve garantire il minimo impatto ambientale e il distributore copre quanto non è riuscito ad evitare il produttore. Ovviamente, il modello si dimostrerà vincente se il consumatore percepisce l'impegno dell'intera filiera e si sente parte attiva nello sviluppo di un ecosistema positivo per il nostro futuro.

APPENDICE 1

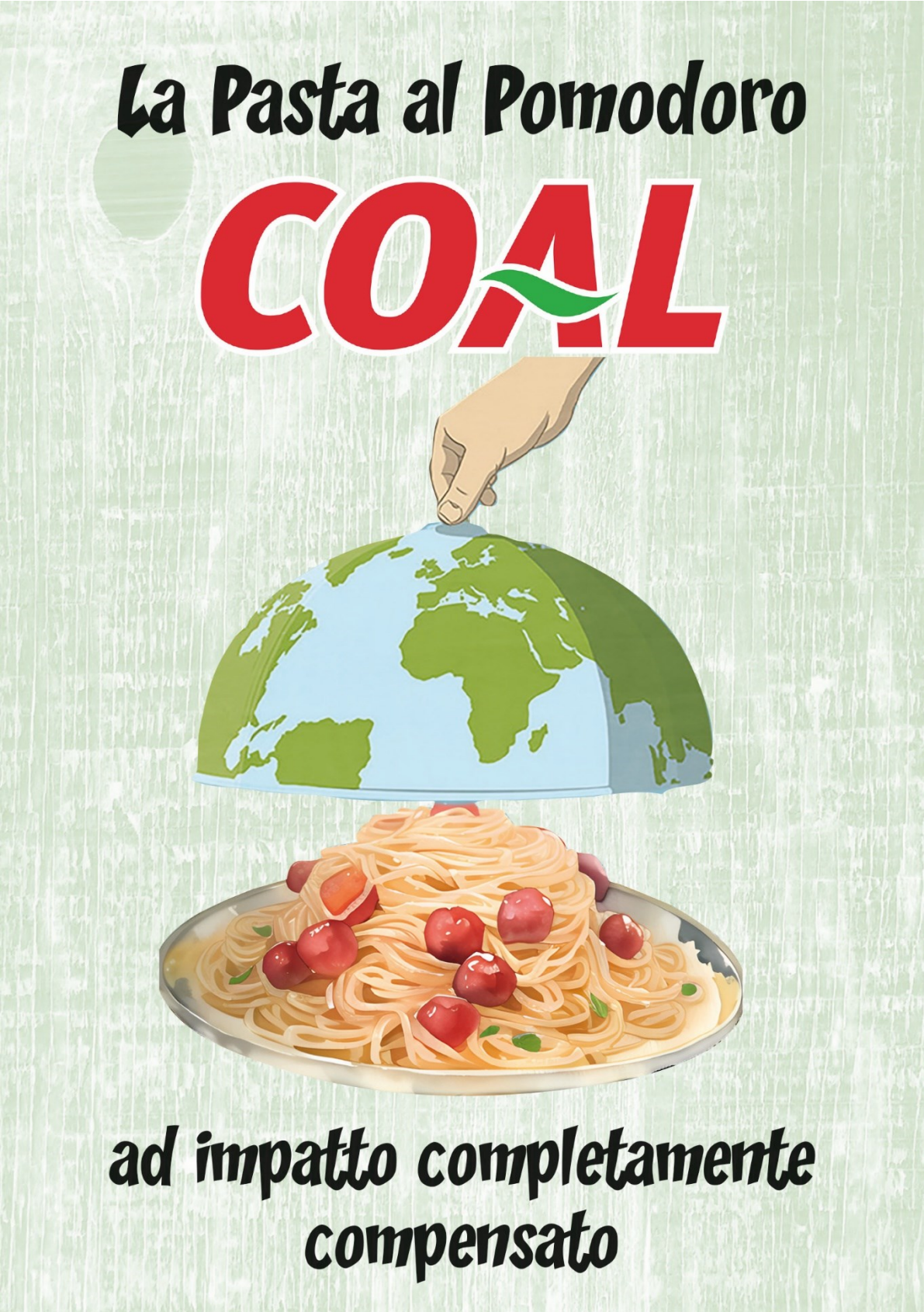
Nella fase 6 (Definizione delle tattiche) si ipotizzano delle azioni out-of-the-store e in-store. Per la comunicazione esterna è stato sviluppato un volantino A4, da distribuire in modo cartaceo o accessibile attraverso QRCode posto nelle pubblicità tradizionali e nei diversi punti vendita. Si preferisce adottare una comunicazione di tipo emozionale così da poter intercettare un target ampio di consumatori, catturati dall'incentivo di partecipare ad azioni che generano un ambiente più sano.

Nel volantino vengono riportate le referenze oggetto dell'attività (pasta di semola, passata di pomodoro e olio extra vergine d'oliva), implementato di suggerimenti per il consumatore per quanto riguarda la cottura della pasta in modo sostenibile e la gestione del fine vita del prodotto; inoltre, viene ipotizzata la filiera tracciata per le passate di pomodoro e riportati i passaggi necessari per la realizzazione dell'olio extravergine d'oliva.

Lo scaffale espositivo viene sviluppato in un'area, da allestire nel core del punto vendita, in cui riportare in un unico luogo tutti i prodotti protagonisti dell'attività ed evidenziare la postazione con banner che attraggono l'interesse del consumatore; in alcune ore del giorno si potrebbe pensare a degustazioni o attività di sensibilizzazione del consumatore ai temi legati alla sostenibilità.

In store, quindi, si ipotizza una comunicazione più dettagliata e specifica attraverso documenti o spiegazioni più profonde su tali temi (come il confronto tra la quantità di CO2 eq e i km percorsi in macchina, la spiegazione della compensazione delle emissioni, gli effetti del riscaldamento climatico nel breve e nel lungo termine, l'importanza di implementare oggi azioni di sostenibilità al fine di tutelare l'ambiente per le generazioni future…).

Nelle pagine successive viene riportato l'ipotetico volantino e il disegno dello scaffale espositivo.


La Pasta al Pomodoro
COAL
ad impatto completamente
compensato

PASTA DI SEMOLA TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO
vari formati
g 500
al kg € 3,98

€1,99

PASTA DI SEMOLA COAL
vari formati classici
g 500
al kg € 1,70

€0,85

I METODI DI COTTURA DELLA PASTA*
per 80 gr

RIDUZIONE DELLA CO_{2eq} PER LE FASI DI EBOLLIZIONE E COTTURA DELLA PASTA**

RIDUZIONE DELLA CO_{2eq} RIFERITA SOLO ALLA FASE DI COTTURA DELLA PASTA**

COTTURA TRADIZIONALE — ***COTTURA SOSTENIBILE***

Cottura attiva: 10 min

Tempo di cottura: 10 min

Cottura attiva: 2 min

+

Passive cooking. 8 min

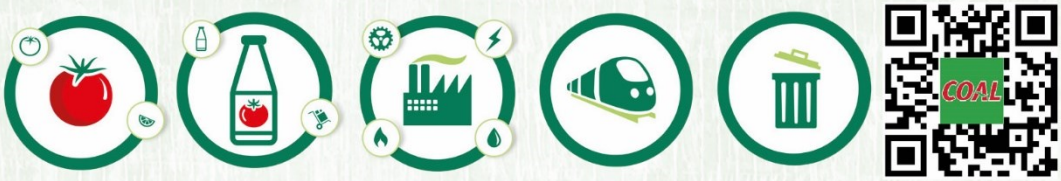
COTTURA TRADIZIONALE — ***COTTURA SOSTENIBILE***

-62%

COTTURA TRADIZIONALE — ***COTTURA SOSTENIBILE***

-80%

Filiera Tracciata



PASSATA RUSTICA COAL
g 680
al kg € 1,60

€1,09

PASSATA DI POMODORO COAL
g 680
al kg € 1,46

€0,99

PASSATA DI POMODORO BIOLOGICA OHI VITA
g 500
al kg € 2,78

€1,39

OLIO EXTRA VERGINE DI OLIVA BIO OHI VITA
ml 750
al litro € 11,72

€8,79

OLIO EXTRA VERGINE DI OLIVA COAL
l 1

€5,49

OLIO EXTRA VERGINE DI OLIVA FRUTTATO LEGGERO TENTAZIONI DEL BUONGUSTAIO
ml 750
al litro € 12,65

€9,49

Raccolta:
Utilizziamo solo olive italiane di filiera tracciata, raccolte manualmente, ovvero con mezzi tecnologici che simulano il movimento della mano per non arrecare danno alla pianta e soprattutto al frutto.

Frangitura:
Una volta raccolte, le olive vengono trasportate al frantoio in cassoni in politene forati, che permettono all'aria di entrare in modo da non aumentare la temperatura.

Gramolatura:
La gramolatura avviene poi a temperatura compresa tra i 20 e i 27 °C, per un tempo non superiore ai 30 minuti. Questo passaggio consente alla pasta di olive di raggiungere la temperatura ottimale.

Decantazione:
la pasta passa in un decanter che ha la funzione di separare l'olio dall'acqua e dalla sansa. Alla fine della spremitura l'olio evo ottenuto viene filtrato dai residui di lavorazione.

E... IL RICICLO DEI PRODOTTI?

La Pasta al Pomodoro
COAL
ad impatto completamente compensato
5,48 Kg CO2 eq
che corrisponde
35km
in macchina

Ringraziamenti

Arrivata ormai alla fine del mio percorso universitario posso affermare che sono numerose le persone che mi hanno sostenuta e incoraggiata.

Vorrei ringraziare il mio relatore, Valerio Temperini, per la sua continua disponibilità e consigli fondamentali per la stesura dell'elaborato.

Inoltre, ringrazio l'azienda Coal Soc Coop. che durante tutto il periodo lavorativo mi ha permesso di proseguire con il percorso di studi e arrivare al termine. Vorrei, inoltre, ringraziarla per la possibilità che mi ha dato di estrapolare dati per poter sviluppare l'ultimo capitolo dell'elaborato.

Un ringraziamento a Suprya Micozzi che, con molta pazienza e dedizione, mi ha supportata nella realizzazione del volantino ad impatto compensato e dell'immagine relativa allo scaffale espositivo in negozio.

Infine, ringrazio la mia famiglia, i miei amici, i miei colleghi e tutti coloro che attraverso il loro contributo hanno fatto sì che questi due anni potessero essere ricordati con grande gioia.

Riferimenti

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 179-210.

Ajzen, I. (2000). Nature and operazionalization of attitudes. *Annual Review of Psychology*, pp. 27-58.

Allain, M., & Flochel, L. (2001). Marques de distributeurs et contraintes de capacité. *Revue économique*, 643-53.

Assemblea Generale. (2015). Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile . *Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015*, (pp. 22-25). New York.

Autilio, E. (2022, marzo 17). Cresce il consumo di latte vegetale in Italia. *La Repubblica*.

Barilla. (2020). *Dichiarazione ambientale di prodotto pasta di semola di grano duro 10% italiano.* Parma: EPD International AB.

Bellandi , M. (1995). *Economie di scala e organizzazione industriale.* FrancoAngeli.

Bergès-Sennou, F., Bontems, P., & Rèquillart, V. (2004). Economics of Private Labels: A Survey of licterature. *Journal of Agricultural & Food*.

Bontems, P., Monier, S., & Réquillart, V. (1999). Strategic effects of private labels. *European Review of Agricultural Economics*, 147-65.

Borsa Italiana . (2011, Novembre). *Elasticità della domanda e dell'offerta*. Retrieved from Borsa Italiana Glossario: https://www.borsaitaliana.it/notizie

Clemonsa, E., & Guodong , G. G. (2008). Consumer informedness and diverse consumer purchasing behaviors: Traditional mass-market, trading down, and trading out into the long tail. *Electronic Commerce Research and Applications*, pp. 3-17.

Coal. (2022, Dicembre). *Coal Home Page* . Retrieved from https://www.coal.it/azienda

Conserve Italia. (2022). *Dichiarazione ambientale di prodotto - Passata vetro 12x700g.* San Lazzaro Di Savena: EPD International AB.

Coop Alleanza 3.0. (2022, Dicembre). *coopallenza3-0*. Retrieved from https://www.coopalleanza3-0.it/

Deloitte. (2021). *Future of Living: le principali sfide innovative del presente per vivere nel futuro in modo sostenibile.* Deloitte Creative Team.

Dhar, S., & Hoch, S. (1997). Perché la penetrazione della marca commerciale varia a seconda del rivenditore". *Marketing Science*, 208-227.

EPD The International EPD System. (n.d.). *EPD Library*. Retrieved from EPD The International EPD System: https://www.environdec.com/library

Eurostat Statistics Explained. (2017, Marzo 9). *Glossary: Carbon dioxide equivalent* . Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained

Fishbein, M., & Ajzen I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: introduction to theory and research.* Addison - Welsey: Reading, MA.

Fornari, E. (2007). *Economia della marca commerciale. Le dimensioni del branding distributivo.* EGEA collana Cultura di impresa .

Frigero, A. (2023, Gennaio 9). Il pagellone della Distribuzione moderna - Coop: voto 7,5. *Amilentando: il periodo del settore alimentare*.

Gabrielsen, T., & Sørgard, L. (2000). Private labels, price rivalry and public policy. *Paper presented at the Vth INRA-IDEI Conference on IO and the Food Processing Industry*.

Gasbarrino, M. (2021, Dicembre 10). Alimentando "Vi presento il nostro Gastronauta". (A. Frigerio, Interviewer)

Gatti, V. (2021). Chi sostiene il sostenibile. *Food - Report Bio e Healthy*, pp. 58-65.

Gaudiano, E. (2008). Verso un'educazione ambientale critica per il consumo sostenibile. *Culture della sostenibilità*, pp. 13-21.

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. (2009). REGOLAMENTO (CE) N. 66/2010 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO. *Relativo*

al marchio di qualità ecologica dell'Unione europea (Ecolabel UE), (pp. 2-27).

GDO news. (2022, Maggio 14). E' rivoluzione in Coop: la Private Label al 50% dell'intera offerta, cambia il ruolo delle marche industriali. *GGO News*.

Glendinning , R. (1988, Gennaio). The Concept of Value for Money. *International Journal of Public Sector Management*.

Granarolo. (2022). *Dichiarazione ambientale di prodotto del Latte Bio Parzialmente Scremato pastorizzato ad alta temperatura.* Bologna: EPD International AB.

GRI - Global Reporting Initiative. (2022, Dicembre). *GRI - Home* . Retrieved from https://www.globalreporting.org/

Gruppo Unes. (n.d.). *Il Viaggiator Goloso*. Retrieved from I nostri valori - il Viaggiatore Goloso : https://www.ilviaggiatorgoloso.it/

Gruppo Vegè. (2020). *Bilancio di Sostenibilità 2019-2020.*

Gruppo Vege. (n.d.). *Homepage Gruppo Vege*. Retrieved from Gruppo Vege: https://www.gruppovege.it/it/

GS1 ITALY & ECR ITALIA. (2020). *Category Management - Il modello operativo per il Sistema Italia.* Milano.

GS1 Italy. (2022). *ECR Italia*. Retrieved from https://gs1it.org/chi-siamo/ecr-italia/

Harland , P., Staats, H., & Wilke, H. (2010, Giugno 15). Situational and Personality Factors as Direct or Personal Norm Mediated Predictors of Pro-environmental Behavior: Questions Derived From Norm-activation Theory. *Taylor & Francis Online* .

IRI, Growth delivered. (2020). *XVI Rapporto Marca sull'evoluzione prodotti a marca del distributore in Italia* . Bologna: Bologna Fiere.

Istat. (2023, Gennaio 5). Prezzi al consumo (dati provvisori) - Dicembre 20220.

Kachaner, N., Nielsen, J., & Portaf, A. (2020). *The Pandemic Is Heightening Environmental Awareness.* Boston Consulting Group.

Kahneman, D. (2022). *Pensieri lenti e veloci* . Milano: Mondadori.

Klöpffer , W. (1997). Life cycle assessment. *Environmental Science and Pollution Research* , pp. 223-228.

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2010). *Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?* Routledge.

L'ascesa della marca privata . (2021, Agosto). *FOOD*, pp. 4-10.

Lefcourt, H. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes.* Academic Press.

LSA/Fournier. (1996). *Les marques de distributeurs.* Libre Service Actualités.

Martin, J., Krizek, R., & Nakayam, T. (2009). Exploring whiteness: A study of self labels for white Americans. *Taylor & Francis Online*, 125-144.

Massaro, A. (2022). *L'economia e i comportamenti d'acquisto.* Milano: IRI - Information Resources.

Mazzi, A. (2020). Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making. *ScienceDirect*, pp. 1-19.

Mills, D. (1995). Why retailers sell private labels. *Journal of Economics and Management Strategy*, 509-28.

Monini S.p.a. (2022). *Dichiarazione Ambientale di Prodotto di Olio Extra Vergine di Oliva "Classico".* Spoleto (PG): EPD International AB.

Morris, D. (1979). The Strategy of Own Brands. *European Journal of Marketing*, 59-78.

Murray, J., & O'Callaghan, E. (2017, Ottobre). Internal brand identification as metamorphic glue in the internal branding process within a retailer network. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.

Osservatorio Immagino. (2020). *Le etichette dei prodotti raccontano i consumi degli italiani.* Gs1 Italy.

P&G; SDA Bocconi; EIIS; Scuola Superiore Sant'Anna; WWF. (2021). *Creare valore con il Category management sostenibile.* Milano: Harvard Business Review.

Palomba, P. (2022, Settembre). Prodotti a marca del distributore: opzione o necessità? *Private Label Magazine* , pp. 20-27.

Park, J., & Sejin , H. (2014). Understanding Consumer Recycling Behavior: Combining the Theory of Planned Behavior and the Norm Activation Model. *Family and Consumer Sciences research journal* , 278-290.

Pedone, P., & Pedone, P. (2002). Il Category Management dalla teoria alla pratica: il Modello Operativo ed i Progetti Pilota sviluppati da ECR Italia. *INDUSTRIA & DISTRIBUZIONE*.

Piana, M. (2009). *Private Label nella GDO: il caso Coop Italia.* Milano: Consumatori, Diritti e Mercato.

Plata, E. (2022, Marzo). La sostenibilità nella private label:materie prime,emissioni e comunità i must delle insegne. *Private Label Magazine*, pp. 12-17.

Plata, E. (2022, Marzo). Plef: la sostenibilità e le marche private della distribuzione. *Private Label Magazine*, pp. 4-11.

PLMA'S - World of private label. (2022). *.plmainternational - general-information*. Retrieved from plmainternational: https://www.plmainternational.com/it/general-information

Raworth, K. (2020). *L'economia della Ciambella.* Milano: Edizioni Ambiente.

REM.Lab - Centro di Ricerca su Retailing e Trade Marketing. (2022). *Scenari Socio- Economici e sfide commerciali tra incertezza e stragflazione.* Piacenza: Università Cattolica del Sacro Cuore.

Rossi, F. (2017). Marketing e comunicazione della sostenibilità - Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business. *L'azienda sostenibile (Trend, strumenti e case study)*, 79-102.

Rousell, D., & White, R. (1970). *Private Label Reviewed*.

Russo, E. (2022). Il linguaggio della sostenibilità tra interdiscorsività e settorialità nei Nachhaltigkeitsberichte aziendali. *L'analisi linguistica e letteraria*.

Sainsbury's. (2023, Gennaio). *Home Page Sainsbury's*. Retrieved from https://www.sainsburys.co.uk/

Santambrogio , A. (2013, Giugno 10). *Private Label: da brutto anatroccolo ad aquila*. Retrieved from Liquid, marketing in ogni forma: https://www.liquid-communication.it

Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 221-279.

Schwartz, S. H. (1990). *Theory of Basic Human Values.*

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 1-65.

Sgroi, F., & Salamone , P. (2022). Private label food products: Consumer perception and distribution strategies. *Journal of Agriculture and Food Research*.

Smith, A. (1759). *La teoria dei sentimenti morali* . Milano: BUR Rizzoli .

Tesco. (2023, Gennaio). *Home Page Tesco* . Retrieved from https://www.tesco.com/

The European House - Ambrosetti. (2021). *Dall'emergenza al rilancio sostenibile: il contributo della Marca del Distributore.* ADM - Associazione Distribuzione Moderna.

Treedom. (2022, Dicembre). *Treedom - Chi siamo* . Retrieved from https://www.treedom.net/it/projects

Unigrà. (2017). *Dichiarazione ambientale di prodotto bevanda vegetale di soia con vitamine e calcio.* Conselice (RA) : EPD International AB.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Teoria dell'utilità attesa.*

World Commission on Environment and Development . (1987). Our Common Future - Report of the World Commission on Environment and Development. Brundtland.