



REPORT DI RICERCA n. 2021/01

Il ruolo della GDO nello sviluppo sostenibile della filiera agroalimentare: analisi e prospettive



ALTIS è l'Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che si occupa di management e imprenditorialità per lo sviluppo sostenibile. Sin dalla sua fondazione, nel 2005, ALTIS persegue questa *mission* tramite attività di ricerca, consulenza e formazione.

Abbiamo contribuito a definire la figura del manager della sostenibilità attraverso ricerche, eventi e la costituzione del CSR Manager Network, rete nazionale dei professionisti che ricoprono questo ruolo in azienda. Siamo soci di Social Value Italia, l'associazione che promuove la cultura e la pratica della misurazione del valore sociale. Negli anni, abbiamo accompagnato diverse aziende della Grande Distribuzione Organizzata in percorsi di sostenibilità o di rendicontazione non finanziaria (abbiamo curato DNF, Bilanci di Sostenibilità e Bilanci di Sostenibilità di Settore). Grazie a questi stretti rapporti con il settore, abbiamo una visione ampia e concreta sullo stato dell'integrazione di pratiche di responsabilità sociale e ambientale nella strategia e nella cultura aziendale.

Questo report è stato realizzato dall'area consulenza di ALTIS e in particolare da:

Stella Gubelli, responsabile area consulenza ALTIS | stella.gubelli@unicatt.it

Valentina Bramanti, responsabile rendicontazione, area consulenza ALTIS | valentina.bramanti@unicatt.it

Marco Nugara, sustainability consultant, area consulenza ALTIS | marco.nugara@unicatt.it



[linkedin.com/showcase/altis-unicatt](https://www.linkedin.com/showcase/altis-unicatt)



[facebook.com/ALTIS.unicatt](https://www.facebook.com/ALTIS.unicatt)



twitter.com/ALTIS_Unicatt



altis.unicatt.it/altis-consulenza-sostenibilita

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società
Via San Vittore 18 – 20123 Milano

© ALTIS Università Cattolica



Sommario

1 – Sostenibilità nella GDO alimentare: un trend promettente.....	4
2 - Il campione oggetto d'indagine.....	5
3 – La metodologia di valutazione.....	5
5 - Come comunicano e rendicontano le aziende della GDO alimentare.....	10
5.1 - Il sito web.....	10
5.2 - Il Bilancio di Sostenibilità.....	11
6 - La materialità e le pratiche sostenibili.....	12
6.1 - Ambiente.....	14
6.2 - Prodotti e clienti.....	16
6.3 – Comunità.....	18
6.4 – Persone.....	20
6.5 – Fornitori.....	21
7 – Lo stakeholder engagement.....	23
7.1 – Clienti e soci.....	25
7.2 - Dipendenti.....	27
7.3 – Collettività.....	29
7.4 - Fornitori.....	31
7.5 - Associazioni di categoria.....	32
8 - Conclusioni.....	33



1 – Sostenibilità nella GDO alimentare: un trend promettente

In considerazione delle sue dimensioni, in Italia la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) comporta rilevanti impatti economici, sociali e ambientali. Tra Food e Non Food sono circa 57mila i punti vendita, diretti o in franchising, che danno occupazione a circa 460mila addetti. Alimentari, tessili, elettronica di consumo, bricolage, arredamento e mobili, articoli sportivi: ogni settimana milioni di persone acquistano in questo canale prodotti per il 61% di tutti i loro acquisti abituali. Grazie alle sue economie di scala, nel solo alimentare confezionato la GDO consente ai consumatori un risparmio di oltre 6 miliardi l'anno.¹

Un settore che, in particolare in ambito alimentare, è però anche altamente competitivo: costi elevati e margini operativi mediamente bassi, costante competizione sui prezzi, continua attenzione alla qualità dell'offerta. In questo contesto già di per sé sfidante, le aziende devono rispondere a scelte d'acquisto non più dettate semplicemente dal prezzo e dalla percezione della qualità, ma anche dalla sostenibilità del prodotto.²

Oggi i consumatori si aspettano che le aziende di distribuzione adottino comportamenti etici e coerenti con i valori di produzione e consumo responsabile, che con sempre maggior forza si

stanno affermando all'interno della società. Una tendenza confermata dai dati: l'82,5% degli italiani ritiene molto o abbastanza importante che i prodotti alimentari acquistati riflettano le proprie convinzioni etiche, sociali e ambientali.³

Grazie al rilevante potere contrattuale delle sue imprese, l'attenzione alla sostenibilità nella GDO produce ricadute positive su tutta la catena del valore, stimolando le filiere ad adottare comportamenti etici e responsabili con potenziali impatti significativi sulla crescita sostenibile. L'impatto della GDO agisce non solo sui processi di produzione, trasformazione e distribuzione ma anche sui prodotti stessi, che diventano sempre più sostenibili⁴ in termini di packaging, qualità, sicurezza e territorialità, tanto nei partner per i prodotti a Marca del Distributore (MDD) come in tutto il sistema produttivo.

In quest'ottica, lo scopo del presente report è fornire un quadro completo sullo stato dell'arte della sostenibilità nelle principali insegne alimentari in Italia, valutando il grado di diffusione e la qualità delle iniziative di responsabilità sociale e ambientale, con il fine di contribuire al dibattito su come incentivare una crescita sostenibile del settore, che crei valore per gli stakeholder coinvolti.

¹ <https://www.federdistribuzione.it/per-i-cittadini/cose-la-dmo/>

² Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi, Position Paper 2019 - Rapporto realizzato da The European House – Ambrosetti con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna.

³ Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi, Position Paper 2019 - Rapporto realizzato da The European House

– Ambrosetti con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna. Pg.

⁴ <https://www.gdonews.it/2020/01/19/la-sostenibilita-e-la-responsabilita-sociale-della-distribuzione-moderna-il-convegno-di-apertura-della-fiera-marca/>



2 - Il campione oggetto d'indagine

L'indagine considera **ventisette** tra le insegne appartenenti ai maggiori Gruppi italiani della GDO, operanti prevalentemente nella distribuzione alimentare al dettaglio. In base alle rilevazioni Nielsen, queste insegne rappresentano oltre il 97% della GDO alimentare italiana⁵.

1. Bennet
2. Carrefour
3. Conad
4. Consilia
5. Consorzio C3
6. Coop Alleanza 3.0
7. Coop Centro Italia
8. Coop Liguria
9. Coop Lombardia
10. Coop Novacoop
11. Coop Tirreno
12. Crai
13. Despar
14. Esselunga
15. Eurospin
16. Gruppo Végé
17. Lidl
18. MD
19. Pam
20. Penny Market
21. Prix
22. Selex
23. Sigma
24. Simply Market
25. Tigros
26. U2
27. Unicoop Firenze

3 - La metodologia di valutazione

Le 27 aziende sono state confrontate sulla base di 8 parametri, descritti di seguito:

Comunicazione e
rendicontazione

Sito web



È stata valutata la presenza, sul sito web istituzionale, di informazioni riguardanti le principali aree della sostenibilità. In particolare, sono state analizzate: persone, prodotti, comunità e territorio circostante, fornitori e ambiente.

Bilancio di sostenibilità



Sono state analizzate tutte le pubblicazioni presentate dalle aziende in ambito di sostenibilità. Ove possibile e, soprattutto, ove presenti, sono stati studiati attentamente i bilanci di sostenibilità, i bilanci integrati e altre forme di reportistica attinenti ai temi della sostenibilità.



Con riferimento ai report di sostenibilità, è stato valutato se siano stati utilizzati gli Standard GRI. Questi standard sono il principale riferimento globale per la rendicontazione della performance di sostenibilità: alle aziende che hanno redatto il proprio bilancio secondo queste linee guida è stato attribuito un punteggio più alto, grazie alla precisione e all'accuratezza delle informazioni contenute.

⁵ https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Focus-GDO-2018.pdf



Con riferimento ai report di sostenibilità, è stata inoltre valutata la presenza degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile o SDGs (Sustainable Development Goals): 17 punti individuati dall'Onu nel 2015, con un orizzonte al 2030, e indirizzati a migliorare in modo incisivo le condizioni di vita della popolazione mondiale. Alle aziende che hanno allineato i propri obiettivi di sostenibilità ai target degli SDGs è stato attribuito un punteggio superiore, riconoscendo loro il merito di dimostrare pubblicamente il proprio impegno, segno di una sostenibilità ben integrata nel business.

Strategia



Un altro importante strumento considerato in questa indagine è il piano strategico di sostenibilità, utile per aiutare le aziende a disegnare le tappe del proprio sviluppo nel medio-lungo periodo e per garantire una maggiore integrazione della sostenibilità dal punto di vista economico, sociale e ambientale. All'interno dei siti web e degli eventuali bilanci è stata valutata la presenza o meno di una strategia formalizzata, con obiettivi di sostenibilità espliciti

Materialità e best practice

Analisi di materialità



Sono state valutate le modalità con cui le aziende hanno individuato e mappato i temi materiali, ossia le tematiche che hanno un impatto significativo sulle loro performance economiche, sociali e ambientali. Nell'indagine è stato attribuito un punteggio superiore a tutte quelle aziende che hanno sviluppato un'analisi di materialità, processo che prevede di coinvolgere in modo strutturato gli stakeholder per individuare i temi materiali negli ambiti della sostenibilità.

Best practice



Per ciascun macro-tema materiale è stata condotta un'analisi delle pratiche di sostenibilità più comunemente adottate dalle aziende. Tra queste si sono proposte alcune *best practice*, scelte secondo criteri di innovatività, unicità e capacità di coinvolgimento degli stakeholder.

Engagement

Stakeholder engagement



Sono state analizzate le principali modalità di coinvolgimento (engagement) dei più rilevanti portatori d'interesse dell'azienda. Per quanto ogni organizzazione abbia i propri stakeholder peculiari, è stato possibile individuare alcune categorie ricorrenti e comuni a tutto il campione: dipendenti, fornitori, clienti e collettività.



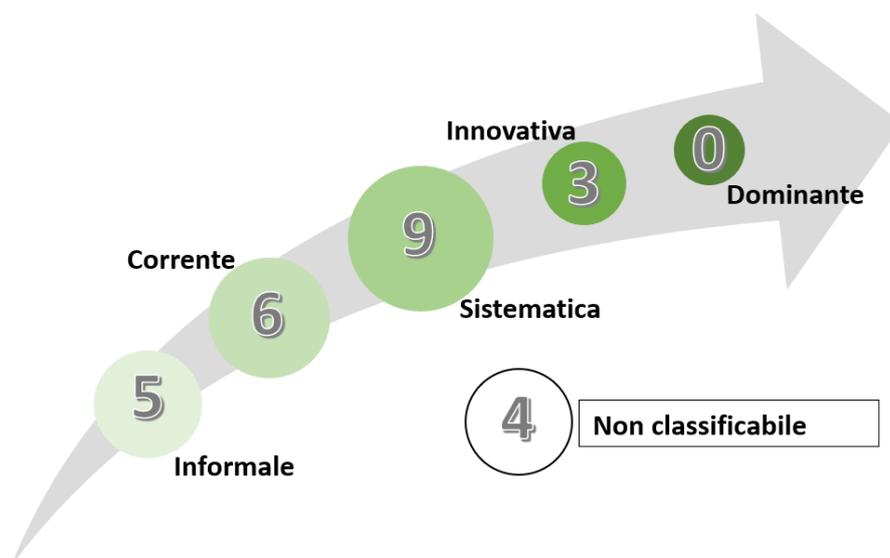
4 – Uno sguardo di sintesi alla sostenibilità nella GDO

In base alla valutazione di questi 8 parametri si è attribuito a ciascuna azienda un punteggio numerico, che esprime un giudizio sintetico sul livello di integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali.

Il modello di analisi è stato costruito partendo dall'esperienza consolidata di ALTIS nel settore. Le aziende sono state ordinate applicando il modello di integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale proposto da Molteni⁶. Il

modello delinea un percorso di integrazione della sostenibilità nell'organizzazione che si sviluppa per stadi successivi: da uno stadio "informale" si avvia una evoluzione verso lo stadio corrente, e quindi successivamente sistematico, fino ad arrivare agli stadi innovativo e dominante.

Il punteggio ottenuto da ciascuna azienda è stato quindi associato a uno degli stadi di sostenibilità identificati dal modello. Sulla base degli 8 parametri descritti, le imprese del campione si posizionano nei diversi stadi secondo lo schema seguente.



⁶ Molteni, M. M., Integrazione della CSR nella corporate strategy, in Molteni, M. M., Invernizzi, G., Collis, D. J., Montgomery, C. A. (ed.),

Corporate level Strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness, McGraw-Hill Education, Milano 2012: 397- 447



Stadio della sostenibilità	Percentuale di aziende	Descrizione dello stadio	Punteggio
Informale	19% (5)	Le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli : manifestazioni di orientamento socio-ambientale prevalentemente legate ai prodotti, misure a favore dei dipendenti, donazioni o iniziative per la comunità. Le attività sono spesso spontanee e non frutto di una pianificazione strategica e prevedono uno scarso coinvolgimento degli stakeholder , attuato secondo modalità poco sviluppate e con una comunicazione limitata. <u>La sfida per il management è prendere consapevolezza dell'importanza della sostenibilità.</u>	3-5
Corrente	22% (6)	Aziende che hanno attivato pratiche di sostenibilità più strutturate , quali la presenza di un Codice Etico, di politiche o il conseguimento di certificazioni. La comunicazione è più curata , anche adottando strumenti ad hoc, come sezioni del sito dedicate o report di sostenibilità. Sono presenti iniziative di engagement più strutturate , anche se non particolarmente evolute negli strumenti adottati. Su tratta di imprese che <u>hanno già acquisito una consapevolezza dell'importanza della sostenibilità.</u>	5,1-10
Sistematica	33% (9)	<u>Aziende che hanno strutturato concretamente un percorso interno di sviluppo della sostenibilità</u> , dotandosi di opportuni presidi organizzativi interni, sistematizzando gli interventi e avviando percorsi di riflessione strategica, anche se non sempre formalizzati. L' engagement con gli stakeholder diventa un processo continuativo , che si dota di strumenti che mirano non solo a trasferire informazioni ma anche a raccogliere feedback o, nei casi più evoluti, a co-progettare interventi. La comunicazione delle informazioni è più completa e strutturata , spesso tramite diversi canali rivolti a gruppi di stakeholder differenti.	10,1-20
Innovativa	11% (3)	<u>Queste aziende colgono nell'approccio sostenibile un'opportunità di vantaggio competitivo e di innovazione</u> e pertanto sono dotate di strategie con obiettivi chiari, sfidanti e raggiungibili. La rendicontazione socio-ambientale è ampia e puntuale e le pratiche di sostenibilità, come le iniziative di engagement, sono progettate per creare valore condiviso per gli stakeholder.	20,1-25



Dominante

0%
(0)

Il livello più elevato di sostenibilità aziendale è raggiunto da quelle imprese in cui la sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale. Si caratterizzano per la presenza di una **strategia formalizzata** con obiettivi chiari, sfidanti e raggiungibili; una **rendicontazione socio-ambientale ampia e puntuale**; un'elevata quantità di best practice e un alto livello di stakeholder engagement. Rientrano in quest'ultimo stadio, ad esempio, le **società benefit**, il cui obiettivo è la generazione di valore condiviso.

25,1-29

Dall'analisi non emerge alcuna azienda in cui la CSR sia attualmente "dominante". Inoltre, il 15% del campione non rientra negli stadi del modello: in quanto si tratta infatti di aziende che non comunicano pressoché alcuna informazione in tema di sostenibilità e che

pertanto si collocano prima dello stadio "informale". Nei paragrafi successivi si presentano nel dettaglio gli esiti delle analisi effettuate, che consentono di delineare lo stato dell'arte e sviluppare alcune riflessioni di sintesi.

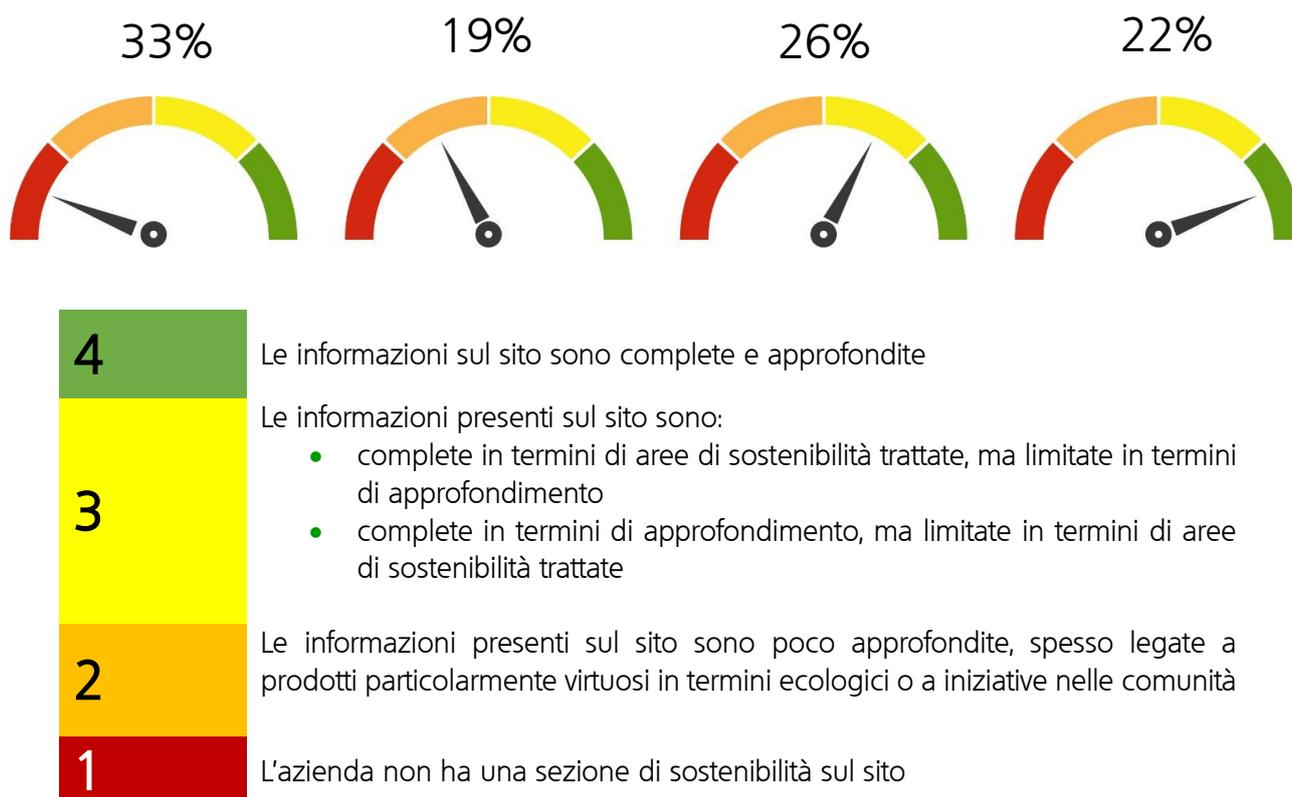


5 - Come comunicano e rendicontano le aziende della GDO alimentare

5.1 - Il sito web

Il primo parametro considerato è il sito internet, il canale più immediato di comunicazione con gli stakeholder. Per ciascuna pagina del sito dedicata alla sostenibilità si è valutata la completezza e l'approfondimento delle informazioni fornite, in una scala da 1 a 4. Come illustrato nell'immagine successiva, ad ogni valore della scala è associato un colore e la percentuale di aziende che ha ottenuto la specifica valutazione.

Dalla valutazione emerge che il 33% delle aziende non ha ancora attivato una sezione dedicata alla sostenibilità e il 19% esplicita iniziative di sostenibilità in modo inconsapevole e non strutturato. Il 48% ha ottenuto punteggi medio-alti nella valutazione del sito, segno che queste aziende stanno prendendo consapevolezza della valenza comunicativa della sostenibilità.





5.2 - Il Bilancio di Sostenibilità

Delle 27 aziende analizzate, il 48% ha pubblicato un Bilancio di Sostenibilità nel biennio 2018-2019. Il dato è in crescita del +23% rispetto all'anno precedente (2017).



L'aumento risulta particolarmente significativo considerando che solo per una delle aziende la rendicontazione delle performance non finanziarie è obbligatoria per legge (Decreto 254/2016), mentre per le altre è una scelta di trasparenza e di comunicazione.

Dei 13 bilanci pubblicati nell'ultimo biennio, l'87% utilizza per rendicontare le informazioni gli Standard GRI (versione 2016 o G4), mentre la restante parte non dichiara l'utilizzo di specifici standard di rendicontazione, sebbene i relativi bilanci spesso si ispirino agli Standard GRI per la tipologia e la modalità di informazioni trattate.

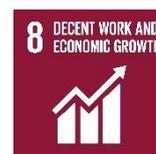


Il commitment verso la sostenibilità da parte delle aziende è ulteriormente sottolineato dalla presenza di una strategia di sostenibilità che le impegna in un piano pluriennale orientato al perseguimento di obiettivi socio-ambientali. Dal benchmark risulta che il 33% delle aziende ha formalizzato un piano strategico, dichiarato esplicitamente nelle pagine del bilancio o del sito.



Il 46% delle aziende che pubblica il bilancio e che ha formalizzato una strategia di sostenibilità associa ai propri obiettivi i target degli SDG. Gli Obiettivi maggiormente richiamati dalle aziende nelle proprie strategie sono il 2 (Zero fame), 3 (Salute e benessere), l'8 (Sviluppo sostenibile), il 12 (Produzione e consumo responsabili) e il 13 (Lotta contro il cambiamento climatico), che più di tutti sono inerenti il business alimentare,

sebbene non manchino i riferimenti anche all'1 (Zero povertà), al 4 (Educazione di qualità), al 5 (Parità di genere), al 14 (Vita acquatica) e al 15 (Vita terrestre).





6 - La materialità e le pratiche sostenibili

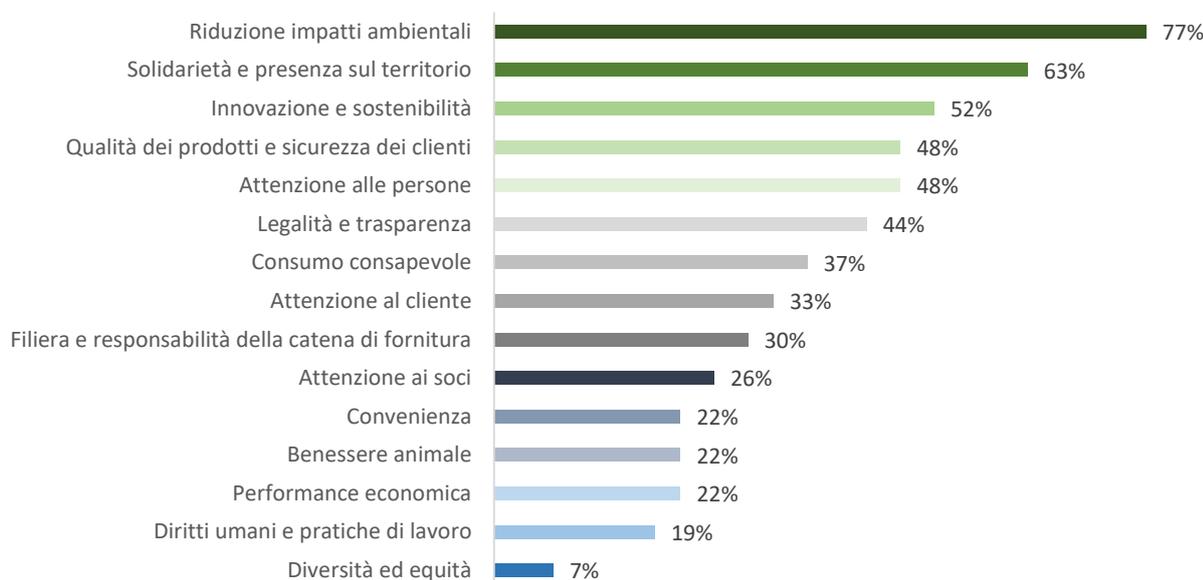
L'analisi di materialità è il processo attraverso cui l'azienda identifica i temi di sostenibilità rilevanti per l'organizzazione e i suoi stakeholder.

I temi materiali identificano gli ambiti in cui si verificano gli impatti (positivi o negativi) più significativi derivanti dall'operatività dell'azienda. Attorno ad essa ruotano quindi le strategie di sostenibilità delle aziende.

Ai fini del presente report, si sono individuate 6 macro-aree in cui è possibile suddividere gli aspetti materiali:

1. ambiente
2. prodotti e clienti
3. persone
4. comunità
5. fornitori
6. governance.

Nel grafico seguente è rappresentata la percentuale di presenza dei temi materiali nei siti e nei bilanci di sostenibilità delle aziende analizzate⁷.



Nei paragrafi successivi si descrive ciascuna macro-area, specificando le principali pratiche di sostenibilità attuate dalle aziende e presentando alcune best practice. L'area Governance, che ricomprende alcuni temi materiali importanti attinenti all'etica del business e la sostenibilità economica, non ha una sezione dedicata. Si tratta infatti di un'area della sostenibilità in cui le

best practice implementate anche nella GDO sono trasversali ai diversi settori: ad esempio, temi quali la legalità e la trasparenza, la lotta alla corruzione, la solidità delle performance economiche.

Pratiche quali l'adozione di un Modello di gestione 231, la presenza di un Codice Etico o

⁷ L'identificazione dei temi materiali presenta alcuni limiti dovuti alle caratteristiche del campione analizzato:

- Per il 15% delle aziende osservate non è stato possibile ricavare alcun tipo di informazione
- Solo il 37% delle aziende considerate utilizza gli standard GRI. Ciò significa che soltanto questo sotto-

insieme di aziende presenta una matrice di materialità in cui i temi sono esplicitati in maniera evidente.

- Per il restante 63% delle aziende, i temi materiali sono stati estrapolati dai contenuti dei rispettivi bilanci e siti web, sulla base degli argomenti trattati e di parole chiave, pertanto ove non comunicato esplicitamente un tema, questo non è stato considerato rilevante.



di una carta dei valori, o ancora i processi di risk assessment, sono tutte pratiche di sostenibilità diffuse all'interno del settore ma che, avendo una valenza prettamente interna all'organizzazione, non sono oggetto di comunicazioni nei confronti degli stakeholder esterni⁸.

Più comunemente, le aziende della GDO preferiscono declinare questi macro-temi in relazione a stakeholder specifici: ad esempio, il tema del rispetto dei diritti umani e delle pratiche del lavoro, che di fatto rientra nel più generico tema della legalità, viene affrontato con azioni specificatamente attinenti alla catena di fornitura, quali il contrasto al caporalato nella filiera agroalimentare.

⁸ L'estrapolazione della rilevanza di legalità e trasparenza per le aziende che non utilizzano gli Standard di rendicontazione GRI, è

legata alla presenza del Modello di Gestione secondo D.lgs. 231/01 sui rispettivi siti web.



6.1 - Ambiente

La filiera di produzione e distribuzione delle aziende della GDO ha un impatto su diversi ambiti dell'ambiente: dal consumo di risorse – quali acqua o energia – alla biodiversità, dalla produzione e gestione dei rifiuti inerenti sia l'imballaggio dei prodotti sia le eccedenze alimentari, fino alle emissioni di gas a effetto serra legate alla logistica.

Per ridurre questi impatti, le aziende del settore hanno attivato le pratiche virtuose descritte nei riquadri sottostanti, che consentono di ottenere un duplice beneficio: alla riduzione degli effetti negativi sull'ambiente sono associati infatti dei risparmi economici, derivanti dall'efficientamento dei processi e delle infrastrutture aziendali.

Perseguire la sostenibilità ambientale diventa così una leva strategica, che consente alle aziende di raggiungere una maggiore efficienza. L'attenzione all'ambiente è un tema che investe i processi e le risorse utilizzate, ma anche i prodotti.



Illuminazione a basso consumo



Uso efficiente delle risorse



Razionalizzazione della logistica



Imballaggi sostenibili



Riduzione fluidi refrigeranti



Riduzione e differenziazione dei gestione rifiuti

Tracciamento logistico: monitorare per migliorare

L'azienda collabora con una società specializzata che misura con cadenza annuale l'impronta ambientale della *supply chain*. Vengono mappate le emissioni derivanti dalle attività di trasporto e logistica dei principali *hub* e centri di distribuzione, misurando consumi energetici e rifiuti prodotti. Il monitoraggio è l'elemento fondante del miglioramento.

PDA: zero errori, meno scarti

Il PDA (Personal Digital Assistant) è uno strumento che permette di aggiornare gli andamenti della merce, gli ingressi, le offerte, i prodotti scartati e molto altro per pianificare gli ordini in modo più razionale. Questo applicativo permette l'azzeramento degli errori di rilevazione sugli ordini effettuati dai collaboratori, diminuendo significativamente gli scarti e le rotture in punto vendita, specialmente per il reparto freschi. La consultazione delle informazioni sul dispositivo ha permesso inoltre di ridurre del 20% l'emissione di listini cartacei.

Zero deforestazione: prodotti che sostengono i "polmoni verdi"

L'azienda si impegna a tutelare il patrimonio forestale. L'obiettivo è raggiungere un impatto "zero deforestazione" entro il 2020. L'Azienda, infatti, offre al consumatore la possibilità di scegliere prodotti che contribuiscono a mantenere in buona salute i polmoni verdi del pianeta.



Detersivi alla spina: meno plastica, stessa praticità

All'interno di 29 punti vendita dell'azienda sono presenti distributori di detersivo sfuso. L'iniziativa permette di risparmiare la plastica dei contenitori di detersivo usa e getta.



6.2 - Prodotti e clienti

La sezione fa riferimento agli ambiti di intervento che coinvolgono il consumatore e i prodotti che acquista. Centrale per il settore sono l'attenzione alle esigenze del cliente, in quanto principale stakeholder, e la convenienza dei prodotti, salvaguardando il rapporto qualità-prezzo.

Un aspetto sempre più importante per la competitività delle aziende, connesso a queste tematiche, è l'innovazione dei prodotti in chiave sostenibile. Il prodotto non deve essere solo di qualità e a un prezzo conveniente, ma anche avere un impatto ambientale e sociale positivo.

I clienti richiedono prodotti sempre più sostenibili in termini di packaging, oltre che freschi, genuini e provenienti dal territorio. A questo si aggiunge una domanda di evoluzione dei servizi verso strumenti più digitali e user friendly.

Risulta particolarmente rilevante, inoltre, il ruolo che l'azienda può svolgere nell'educare i consumatori, sensibilizzandoli agli impatti delle scelte di consumo, indirizzandoli verso la scelta di determinati prodotti e agendo sulla riduzione degli sprechi alimentari.

In quest'ambito le campagne informative, così come l'introduzione di informazioni non obbligatorie in chiave di sostenibilità sulle etichette dei prodotti, sono tra le pratiche più adottate.



Dialogo con il cliente



Soddisfazione del cliente



Verifiche di qualità e sicurezza



Servizi time-saving per il cliente



Iniziative di educazione del consumatore



Prodotti a valenza sociale e ambientale

Linee guida per acquisti sostenibili

L'azienda ha sottoscritto documenti che definiscono le linee guida per l'acquisto di cacao, tè, caffè e i prodotti ittici a marchio, con l'obiettivo di promuoverne una maggiore sostenibilità a salvaguardia delle persone e degli ecosistemi. Queste policy vengono implementate attraverso una proficua collaborazione con i fornitori e la richiesta di certificazioni di sostenibilità riconosciute.



Buone abitudini: prodotti più sani per le famiglie

L'azienda ha incrementato la distribuzione nei punti vendita di prodotti particolarmente sani, come frutta e verdura, o alimenti con ridotto contenuto di zucchero o sale, o ancora provenienti da gamme biologiche e vegetariane, con relative ricette per cucinarle al meglio, al fine di aiutare i genitori a nutrire i propri figli in modo più sano e sostenibile.

La comunicazione digitale nel punto vendita

La comunicazione ai clienti nel punto vendita è sempre più supportata da monitor e ledwall. I monitor, sia orizzontali sia verticali e di diversa dimensione, sono installati nelle corsie e nei reparti e veicolano in modo dinamico messaggi sulle promozioni, sui magazine, sull'ambiente, sui prodotti a marchio e molto altro ancora. In questo modo i clienti, i collaboratori e addirittura chi passa all'esterno del punto vendita possono essere coinvolti e informati in tempo reale.



6.3 – Comunità

La macro-area della comunità ricomprende le iniziative di solidarietà e presenza attiva sul territorio, attività particolarmente diffuse e realizzate anche da imprese che si collocano nello stadio informale della sostenibilità. Le tematiche inerenti la comunità sono molto rilevanti in particolare per le cooperative, numerose all'interno del settore, che sono organizzazioni basate su principi di mutualità, solidarietà e democrazia.

A questo si aggiunge un fattore strutturale nella GDO alimentare in Italia: è composta per un'ampia percentuale da gruppi distributivi multi-insegna, che rappresentano imprese la cui presenza è capillare ma circoscritta all'interno di una regione, del cui tessuto sociale diventano componenti. Si tratta inoltre di pratiche facilmente comunicabili, che si prestano anche ad azioni di cause-related marketing. Si va dalle semplici raccolte fondi o donazioni alla sponsorizzazione di eventi culturali e sportivi, fino al sostegno a cause sociali grazie a partnership con il terzo settore.



**Partnership
sociali**



**Donazione
eccedenze alimentari**



**Devoluzione
fondi per la
ricerca**



**Sponsorizzazioni
sportive e culturali**



**Promozione di progetti per scuole e
giovani**

I primi al mondo con un orto urbano sul tetto

L'azienda ha aperto il primo punto vendita al mondo dotato di orto urbano sul tetto. Un'iniziativa che vuole andare incontro alle esigenze del territorio e fa parte di un progetto di inclusione sociale che vede protagoniste le famiglie del quartiere. Il negozio è frutto di un progetto di riqualificazione che ha restituito alla cittadinanza un'area di oltre 4.500 mq da molti anni lasciata in abbandono.

Sostegno all'istruzione: proposte per costruire consapevolezza

L'azienda progetta e offre gratuitamente alla scuola proposte di sostegno alla didattica (percorsi, laboratori, animazioni, mostre, seminari formativi, esperienze partecipative, didattica cooperativa) con l'obiettivo di contribuire a costruire capacità di scelta e consapevolezza di sé in quanto cittadini del mondo.

Diffondere la legalità

L'azienda si è fatta promotrice dell'organizzazione di campi estivi per giovani presso strutture sottratte alle mafie, con il fine di condividere e veicolare idee, progetti, iniziative sul tema della legalità e diffonderli sul territorio. Il gruppo si è ritrovato anche negli anni successivi per co-progettare altre attività di formazione e di sensibilizzazione.



Contro la violenza sulle donne

L'azienda ha ideato e promosso una raccolta di fondi da donare a diversi istituti che si battono in prima linea per le donne. Con il fondo, ad esempio, si sono sostenute spese e vitto di prima necessità per le donne e bambini ospiti nelle Case Rifugio.



6.4 – Persone

L'attenzione per i dipendenti e i collaboratori si declina in molteplici aspetti. Particolarmente rilevanti la salute e la sicurezza del personale, condizione essenziale per svolgere qualsiasi mansione prevenendo rischi fisici per i dipendenti e reputazionali per l'azienda, e la formazione come condizione necessaria per la crescita aziendale e individuale, al pari della diversità. La relazione con i sindacati si configura come il presupposto fondante dell'equità contrattuale, che a sua volta permette di attrarre le risorse umane migliori.

Allo stesso modo, il welfare aziendale è sia una fonte di attrattiva del talento, sia un requisito costituente della lealtà del collaboratore verso l'azienda. Va sottolineato come in tutte le aziende che rendicontano utilizzando gli Standard GRI, almeno uno dei temi riguardanti il personale sia materiale e come sia spesso presente un obiettivo strategico volto alla crescita o alla valorizzazione delle persone. Gli aspetti materiali si traducono nelle principali azioni evidenziate in seguito.



Iniziative di formazione



Corsi e misure di sicurezza



Iniziative di volontariato aziendale



Benefit per i dipendenti



Presidi a tutela dei diritti umani e delle pari opportunità

Politiche virtuose di welfare aziendale

Le politiche di welfare aziendale più virtuose concedono permessi extra per l'assistenza dei familiari, orari flessibili, ma anche campi estivi per i figli e agevolazioni allo studio, sia per i figli che per i dipendenti, nonché sportelli di ascolto gratuito. Inoltre, un'azienda offre corsi di ginnastica posturale per tutti i collaboratori dei magazzini oltre alla possibilità di frequentare gratuitamente una palestra aziendale e distribuisce frutta di stagione a tutti i collaboratori della Direzione Generale e delle Direzioni Regionali. Nelle realtà cooperative i dipendenti ricevono prestiti a tassi agevolati e contributi a fondo perduto.

Un premio a chi sceglie la sostenibilità

Attraverso il riconoscimento di un contributo economico, l'azienda ha scelto di premiare l'impegno di chi si reca al lavoro in bicicletta o si muove con i mezzi pubblici. L'iniziativa vuole avere un impatto positivo in termini di sostenibilità ambientale, di promozione della salute e di welfare.

E-learning sui prodotti biologici

L'iniziativa è stata pensata per migliorare la conoscenza dei dipendenti dell'agricoltura biologica e apprendere in dettaglio la strategia e le iniziative dell'azienda per promuovere cibo locale, biologico e ampiamente accessibile. Il corso alterna diverse modalità di insegnamento, inclusi video, riassunti informativi e test di autovalutazione, per aiutare i partecipanti ad acquisire conoscenze.



6.5 – Fornitori

La gestione responsabile della catena di fornitura è un ambito centrale per la GDO. Coordinare produttori, distributori e aziende che erogano servizi di logistica e di intermediazione di flussi informativi è strategico e fonte di vantaggio competitivo per il retailer. Dal rapporto con i fornitori dipendono infatti la qualità e la sicurezza dei prodotti, ma anche l'efficienza nell'operatività aziendale, grazie all'adozione di nuove tecnologie che consentono ad esempio di ottimizzare la gestione del magazzino.

Se inizialmente la gestione sostenibile della filiera veniva considerata come un tema di interesse unicamente per gli addetti ai lavori, e il cui valore era difficilmente trasferibile al consumatore finale, oggi non è più così: tracciabilità e garanzia di filiera sono identificate dai consumatori tra i valori più rilevanti dei prodotti a Marca del Distributore⁹ oltre che di quelli di marca. In quest'ambito, la sostenibilità assume una valenza tanto ambientale quanto sociale: le pratiche attivate dalle aziende spaziano dall'attenzione al benessere animale, la riduzione dell'uso di antibiotici e la valorizzazione delle eccellenze del territorio, fino alla promozione di pratiche di lavoro eque e a una selezione dei fornitori sulla base di criteri premianti in ambito ambientale e sociale. Le principali azioni su cui si concentrano le aziende sono riportate di seguito.



Tracciabilità dei prodotti



Standard di trattamento degli animali



Certificazioni e accreditamenti esterni a garanzia di standard di qualità

IBM Trust Food: una piattaforma per la tracciabilità

L'azienda ha aderito alla Piattaforma IBM Food Trust con l'obiettivo di creare una tracciabilità alimentare mondiale standard che copra tutti i collegamenti della catena, dal produttore allo scaffale del negozio. Per i clienti è sufficiente un QR Code per scoprire tutte le informazioni di cui hanno bisogno.

Un viaggio per confrontarsi con il territorio

L'azienda ha promosso un tour nelle città italiane per incontrare le persone anche al di fuori del punto vendita. Ha così aperto un confronto sui problemi del territorio e delle filiere di produzione per riscoprire le eccellenze locali che l'azienda, nel suo ruolo di distributore, valorizza ogni giorno.



Criteri di selezione responsabili



Ispezioni e verifiche presso i fornitori

⁹ Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi, Position Paper 2019 - Rapporto realizzato da The European House



La filiera del pomodoro 100% italiana

L'azienda commercializza pomodori al 100% di origine italiana, con garanzie sui residui chimici inferiori del 70% ai limiti di legge e l'applicazione di metodi di coltivazione rispettosi dell'ambiente. Tutta la filiera produttiva, dalla raccolta in campo alla vendita, è mappata e controllata per gli aspetti di sicurezza, etica, legalità e diritti dei lavoratori. In questa filiera non sono utilizzate aste a doppio ribasso, i fornitori sono selezionati rigorosamente e il prezzo per gli agricoltori è equo. Vengono condotti regolari audit che hanno confermato un notevole miglioramento delle condizioni dei lavoratori.



7 – Lo stakeholder engagement

Lo stakeholder engagement è un processo sistematico e continuativo di dialogo e coinvolgimento dei principali interlocutori dell'organizzazione. Le imprese in cui la sostenibilità è meglio integrata nel business si caratterizzano per un livello avanzato di dialogo con gli stakeholder, in cui la relazione è continua e il dialogo non si limita semplicemente al trasferimento di informazioni, ma tende alla ricerca di soluzioni condivise per la creazione di valore.

Per quanto ogni organizzazione abbia i propri stakeholder peculiari, secondo i principi regolatori dell'operare di ognuna, ne sono state individuate cinque tipologie ricorrenti, comuni a tutte. Ognuna di queste categorie ha aspettative e istanze differenti e pertanto le modalità di engagement differiscono secondo il tipo di portatore di interesse.



Ai fini del presente report sono state analizzate le pratiche di engagement secondo il modello proposto da Harvard¹⁰, che suddivide le azioni di coinvolgimento sulla base dell'intensità e della direzione del rapporto. In particolare, il modello propone di distinguere le tipologie di

engagement a seconda dei seguenti scopi identificati:

1. **Informazione:** trasferiscono un messaggio a un destinatario. Sono gli strumenti più semplici da utilizzare, ma non prevedono possibilità di replica.
2. **Educazione:** destinati ad aumentare il livello di conoscenza del destinatario su un argomento, anche attraverso attività di reportistica di approfondimento.
3. **Informazione con retroazione:** forniscono ai destinatari la possibilità di replicare, raccogliendo suggerimenti e commenti utilizzati per perfezionare il messaggio.
4. **Consultazione:** promuovono l'interazione tra le parti, raccogliendo le opinioni per identificare le soluzioni in grado di generare il massimo grado di consenso.
5. **Concertazione:** ricercano soluzioni condivise attraverso dibattiti o gruppi di lavoro. In questo caso il decisore cede una parte del proprio potere decisionale per la generazione e selezione di alternative.
6. **Negoziazione:** prevedono il livello di massima partecipazione, in cui le parti stabiliscono regole e modalità per giungere a una decisione pienamente condivisa. In questi casi è auspicabile che il processo venga gestito da una terza parte indipendente.

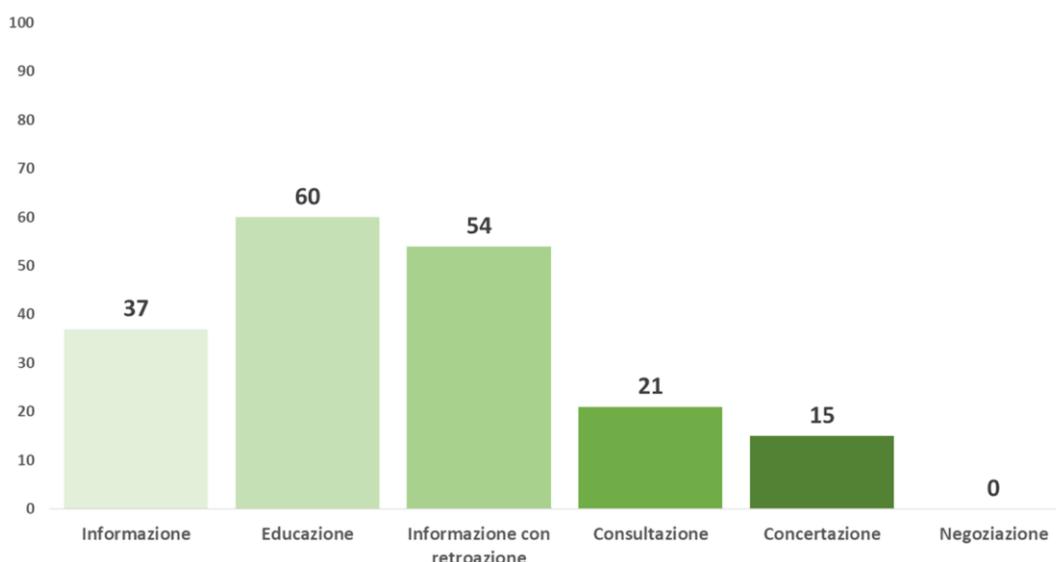
¹⁰ Harvard Business School (2011) - "The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance".



Le aziende del campione sono state analizzate sulla base dell'intensità di coinvolgimento degli stakeholder, definita dai sei livelli del modello di Harvard. I punteggi riportati nel grafico rappresentano, su scala 1-100¹¹, le modalità di engagement più utilizzate nel settore della GDO riguardo alle 5 categorie di stakeholder prese in esame e alle 27 aziende del panel.

I valori della scala sono stati ottenuti ponderando queste due variabili:

- un punteggio pari a 100 per una data modalità di coinvolgimento (per



Il grafico evidenzia una distribuzione dell'intensità dell'engagement concentrata nelle iniziative di educazione, subito seguite da quelle di informazione con retroazione e informazione unidirezionale. Molto minori risultano le iniziative di consultazione e concertazione.

In seguito, lo stesso tipo di grafico è stato riproposto per ogni singolo stakeholder, facendo in questo modo un focus sulle principali iniziative aggregate delle aziende rivolte alle 5 categorie dei portatori d'interesse individuati.

esempio, Informazione) significa che tale tipologia di engagement viene utilizzata da tutte le aziende per tutti gli stakeholder

- un punteggio "basso" può avere un doppio significato: la tipologia di engagement in questione è utilizzata da poche aziende relativamente a più gruppi di stakeholder, oppure da molte aziende su un numero ristretto di stakeholder.

¹¹ Ad ogni azienda e per ogni tipologia di coinvolgimento è stato assegnato un punteggio, da 0 a 5, per ogni categoria di stakeholder coinvolta mediante tale modalità di engagement. I

risultati ottenuti per singola azienda sono poi stati sommati, così da considerare a livello aggregato tutte le aziende del campione, e riproporzionati a 100.



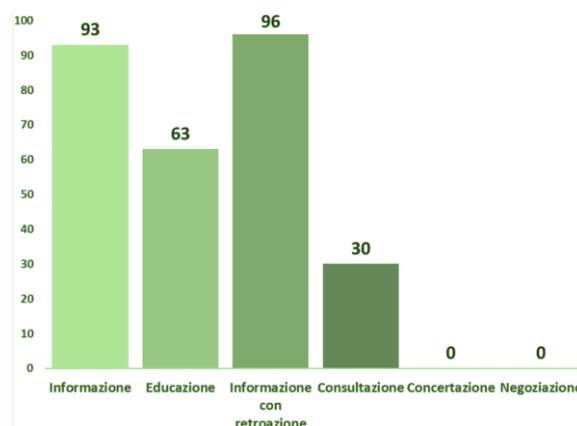
7.1 – Clienti e soci



La centralità del cliente¹² per le aziende della GDO è un postulato definito da tempo. Nell'ottica di questo report è particolarmente importante considerare che si sta verificando una transizione di ruolo: oltre che ricettore passivo delle politiche di marketing e business, il cliente sta diventando interlocutore attivo dal quale trarre opportunità di confronto e crescita. Non solo da un punto di vista economico, ma anche di tutta la sfera di complesse relazioni con cui l'azienda si interfaccia.

Modello Harvard	Engagement dei Soci e clienti
Informazione	Pubblicità, News sul sito e comunicati stampa
Educazione	Iniziative di educazione alimentare; Bilancio di sostenibilità
Informazione con retroazione	Canali social; numeri verdi; casella e-mail; app Iniziative di volontariato aperte ai clienti e soci
Consultazione	Partecipazione sociale (cooperative); Assaggi dei prodotti
Concertazione	/
Negoziare	/

In breve, il cliente è in grado di agire attivamente nel plasmare l'immagine dell'azienda sul mercato. Le principali iniziative di engagement in quest'area¹³ rientrano nelle categorie: informazione e informazione con retroazione.



Il primo livello consiste proprio nel marketing tradizionale – pubblicità, news sul sito e comunicati stampa – mentre il secondo nelle nuove modalità di engagement, in cui il consumatore dialoga attivamente con l'azienda: ossia principalmente i canali social, i numeri verdi, la casella e-mail, le app e le iniziative di volontariato aperte a clienti e soci. Un livello più avanzato di engagement in quest'area consiste nella possibilità per i clienti di testare i prodotti prima che vengano immessi sul mercato. Di seguito sono mostrate alcune pratiche particolarmente virtuose di engagement coi clienti.

Cash Mob: mobilitati per la sostenibilità

L'azienda ha mobilitato dei volontari per avviare un'iniziativa incentrata sull'acquisto di prodotti particolarmente significativi sotto il profilo etico e ambientale. I volontari presenti in negozio, oltre all'invito all'acquisto come segno dell'interesse per questi prodotti, hanno chiesto a 700 consumatori di compilare un questionario sul consumo responsabile.

¹² Il socio è una figura che ricomprende una più ampia gamma di stakeholder. Tuttavia, per semplicità di trattazione, ai fini del presente report è stato considerato al pari dei clienti

¹³ Il numero indicato nel grafico riporta la quantità di aziende che svolgono quella determinata tipologia di engagement



Parlarne con i clienti

L'azienda ha organizzato una serie di incontri a cui partecipano i clienti/soci in cui si discute di temi ritenuti prioritari per la sostenibilità ambientale, come il tema di rifiuti e della raccolta differenziata, dello spreco alimentare e idrico, della mobilità sostenibile. Sulla base di quanto emerso dal dialogo, è stato possibile redigere una guida con consigli concreti per incentivare buone pratiche ambientali nella vita di tutti i giorni.



7.2 - Dipendenti



Le aziende della GDO hanno la peculiarità comune di utilizzare un'interfaccia fisica, il negozio, nello svolgimento della propria attività. E le persone che vi lavorano¹⁴ si configurano come il punto di contatto fra l'azienda e il cliente. Per questa ragione, i dipendenti possono essere considerati i primi ambasciatori delle strategie aziendali. Il coinvolgimento del dipendente è fondamentale: se condivide la visione aziendale, ne diventa veicolo e strumento di realizzazione.

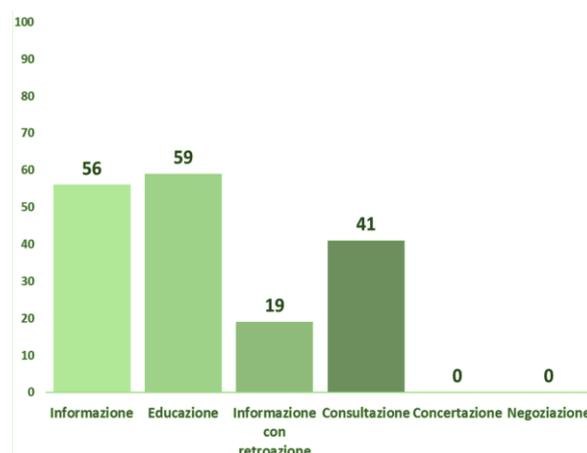
Il grafico evidenzia che le principali tipologie di engagement sono di tipo informativo ed educativo, senza escludere comunque una tendenza alla consultazione.

Modello Harvard	Engagement dei Soci e clienti
Informazione	Intranet aziendale, newsletter, periodici
Educazione	Formazione; Bilancio di Sostenibilità
Informazione con retroazione	Indagini di clima ¹⁵
Consultazione	Dialogo con i sindacati; Partecipazione sociale (cooperative)
Concertazione	/
Negoziatore	/

La presenza di una intranet aziendale e di una newsletter è prassi in molte aziende, come del resto la formazione. Quest'ultima pratica ha una valenza di engagement particolarmente elevata nel caso delle aziende multi-insegna, in cui il momento di formazione del management delle singole insegne è anche un momento di

¹⁴ Per quanto riguarda l'engagement dei dipendenti, non è prassi sia presente una sezione ad essi relativa sui siti web consultabile

dialogo. Le iniziative di informazione con retroazione risultano essere limitate di numero, in quanto poche aziende svolgono indagini di clima. Tuttavia, in questo risultato non sono considerati i confronti informali fra il dipendente e il proprio superiore, che sono frequenti in tutti gli ambienti lavorativi. Il principale strumento con cui le aziende dialogano in modo bilaterale e ufficiale con i dipendenti è attraverso le organizzazioni sindacali, portavoce delle istanze della categoria. In seguito sono riportate alcune iniziative di engagement particolarmente virtuose.



Un premio alla "virtuosità"

L'azienda ha avviato un'iniziativa volta a riconoscere, segnalare e premiare l'impegno che i negozi e i supermercati della propria rete dimostrano ogni giorno verso un modo di fare commercio più responsabile e sostenibile.

dai visitatori. La quantità di informazioni relative ai dipendenti cresce al crescere del livello di sostenibilità.



Un modello per un modo di operare comune

L'azienda ha creato e formalizzato un modo di operare comune e distintivo per chi ricopre ruoli di responsabilità e, di riflesso, per tutte le persone che vi lavorano. Il modello nasce dalla consapevolezza che, insieme ad altri fattori cruciali e strategici, i comportamenti incidono sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. La creazione del modello di leadership punta a investire sulle persone, sul loro valore e sulla loro motivazione, e a definire un impianto culturale comune e trasversale. Un riferimento unico e coerente per lo stile di leadership potrà contribuire a ridurre la complessità, le contraddizioni e le inefficienze, a partire dai comportamenti delle figure di responsabilità.



7.3 – Collettività



L'importanza di instaurare un dialogo proficuo con le comunità locali è dettata da una caratteristica della GDO alimentare italiana, che

presenta una distribuzione capillare dei punti vendita sul territorio (cfr. par. 6.3). Questo implica una maggiore vicinanza fisica fra le comunità e l'azienda, le quali entrano più facilmente in relazione.

L'intensità e reciprocità di questa relazione genera un valore aggiunto condiviso molto significativo, in quanto coinvolge indirettamente tutti gli altri stakeholder: i consumatori, i dipendenti e i fornitori, infatti, non possono essere considerati come entità indipendenti dal contesto socioeconomico in cui si trovano. Pertanto il coinvolgimento delle realtà locali è fondamentale per il funzionamento delle politiche aziendali.

Modello Harvard	Engagement della collettività
Informazione	/
Educazione	Per i progetti a coinvolgimento indiretto nella comunità; Bilancio di sostenibilità
Informazione con retroazione	Per i progetti a coinvolgimento diretto nella comunità
Consultazione	/
Concertazione	Comitati, focus group
Negoziante	/

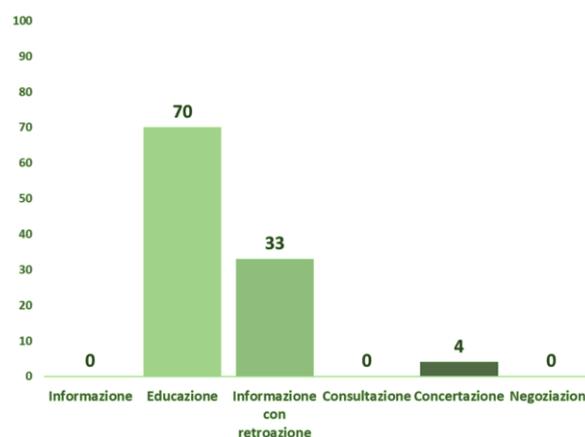
La collettività è lo stakeholder con cui le aziende avviano il maggior numero di progetti di engagement. Il 70% delle aziende considerate per il presente benchmark è impegnata in almeno un progetto sociale.

Le tipologie di progetto sono molteplici:

- educativo
- alimentare
- ambientale
- sanitario
- culturale
- sociale

La scelta da parte delle aziende si basa sui bisogni dei territori, sulle preferenze delle proprietà delle aziende, e sulle diverse policy sulle liberalità.

Ai fini dell'analisi, i progetti sono stati differenziati per il tipo di coinvolgimento, indiretto o diretto. Nel primo caso le aziende erogano fondi nei progetti, senza però partecipare attivamente. Ne sono un esempio i fondi devoluti in ricerca e in iniziative culturali. Nel secondo caso, la partecipazione aziendale è attiva ed esiste quindi un rappresentante a cui i destinatari del progetto possono rivolgersi. Ne sono esempio le iniziative di volontariato aziendale.





Concertazione: il comitato di stakeholder

La pratica di engagement di maggior valore è rappresentata dall'istituzione, da parte di un'azienda, di un comitato di sette personalità esterne, tra i quali cuochi e medici, note per le loro attività nell'area della transizione alimentare.

La prima sessione del comitato si è concentrata sui temi dello spreco alimentare, del costo totale del cibo, dei metodi di coltivazione che aiutano a proteggere il suolo e dei nuovi modelli di commercio e negozi. Per ciascuno degli argomenti selezionati sono stati avviati gruppi di lavoro misti, che hanno coinvolto sia i membri del Comitato che i team dell'azienda. Il loro scopo è quello di anticipare, ove possibile, lo sviluppo del consumo di cibo e realizzare i futuri impegni strategici.



7.4 - Fornitori



Riprendendo quanto affermato nel par. 6.5, tracciabilità e garanzia di filiera sono stati identificati dai

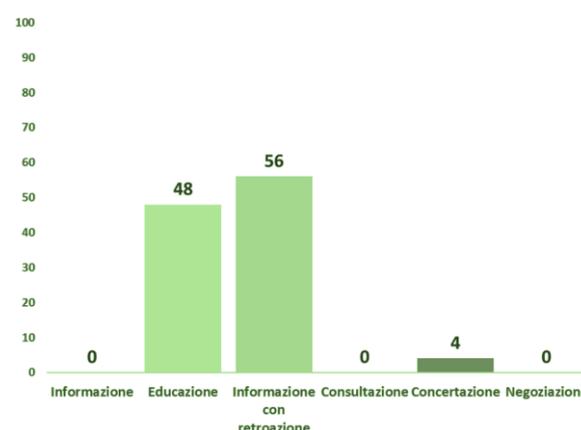
consumatori come uno dei valori più rilevanti dei prodotti a Marca del Distributore. Pertanto, l'engagement dei fornitori¹⁶ riveste un ruolo essenziale nel processo di transizione verso un futuro sostenibile. Attualmente, il coinvolgimento dei fornitori è al contempo una grande opportunità strategica e una sfida molto complessa per le aziende della GDO.

Modello Harvard	Engagement dei Fornitori
Informazione	/
Educazione	Bilancio di sostenibilità
Informazione con retroazione	Audit presso le sedi dei fornitori
Consultazione	/
Concertazione	/
Negoziante	/

Il coordinamento di tutti questi attori richiede grandi sforzi, per i quali le aziende si stanno adoperando. Le principali iniziative di dialogo adottate con i fornitori sono gli audit presso le sedi: il 37,5% delle aziende del campione ricorre a questa pratica. A sua volta, il 60% di queste dichiara che il momento dell'audit diventa un momento di confronto con cui si instaura un dialogo sulla base di una valutazione chiara e immediata, da cui partire per programmare eventuali piani di miglioramento. Questo mostra la consapevolezza di alcune aziende riguardo alla necessità di passare da un dialogo unilaterale a un rapporto di confronto, per generare un circolo virtuoso di crescita condivisa.

¹⁶ Per quanto riguarda l'engagement dei fornitori, non è prassi sia presente una relativa sezione sui siti web consultabile dai visitatori.

L'iniziativa di engagement concertativo è la stessa riportata nel paragrafo precedente: nel



comitato di stakeholder sono presenti anche dei fornitori.

Eventi per misurare le performance

I fornitori vengono invitati dall'azienda a partecipare a eventi nazionali e internazionali che valorizzano i grandi temi delle strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa. In questa sede, l'azienda mette a disposizione uno strumento di autodiagnosi capace di misurare le performance sociali e ambientali.

Impegnarsi concretamente per ridurre le emissioni

Nella produzione dei propri prodotti a marchio, l'azienda richiede ai fornitori di aderire volontariamente e impegnarsi concretamente su obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra. Un piano di verifiche ispettive esterne permette di validare i dati e le informazioni provenienti dalle aziende aderenti.

La quantità di informazioni relative ai a questa categoria cresce al crescere del livello di sostenibilità.



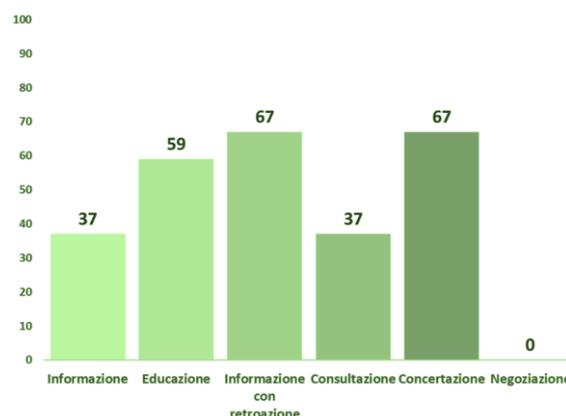
7.5 - Associazioni di categoria



Il 33% delle aziende considerate è associato a Federdistribuzione, mentre il 30% all'Associazione Nazionale Cooperative dei Consumatori. In termini di sostenibilità, l'adesione alle associazioni di categoria permette la creazione di politiche settoriali comuni, che conferiscono quindi maggior potere contrattuale nei rapporti con i fornitori e la possibilità di imporre loro vincoli di sostenibilità. L'adesione alle associazioni permette inoltre di indirizzare meglio le scelte dei consumatori verso prodotti più responsabili.

L'attività di engagement delle associazioni di categoria è multidirezionale, particolarmente intensa ed eterogenea. Le loro attività – per e con gli associati – spaziano infatti da iniziative relativamente semplici di informazione alle più complesse attività di concertazione settoriale. Di quest'ultima tipologia le associazioni di categoria sono, ad eccezione di un solo caso di cui si è già discusso (vedi Box nel paragrafo 7.3), le uniche fautrici. Svolgono inoltre attività di supporto e sostegno, in questa sede considerate attività di tipo educativo, sebbene il confine con la categoria "informazione con retroazione" sia labile. Le associazioni organizzano inoltre convegni e tavoli di lavoro in cui i vari operatori del mercato possano confrontarsi. Infine, rappresentando le aziende della GDO, le associazioni di categoria dialogano con i sindacati.

Modello Harvard	Engagement delle associazioni di categoria
Informazione	Informazione e aggiornamento sugli adempimenti amministrativi; Studi di settore
Educazione	Supporto tecnico, operativo e organizzativo; Sostegno all'attuazione delle discipline commerciali a livello territoriale; Programmi di solidarietà (cooperative); Bilancio di sostenibilità
Informazione con retroazione	Convegni, riunioni e tavoli di confronto con gli operatori del mercato
Consultazione	Dialogo con i sindacati
Concertazione	Scelte strategiche e programmatiche; Decisione sulle politiche di tutela dei consumatori e dell'ambiente
Negoziante	/





8 - Conclusioni

La sostenibilità è fare e comunicare. Dal report emerge una discrepanza fra le azioni sostenibili intraprese dalle aziende e la loro valorizzazione attraverso iniziative di comunicazione ad hoc. Questo rispecchia le caratteristiche del campione analizzato, rappresentato per il 56% da aziende che non comunicano nulla o comunicano poche informazioni e che, quindi, si collocano negli stadi "informale" e "corrente" del Modello Molteni. Queste aziende spesso sono sostenibili in alcune loro pratiche senza esserne consapevoli e perdono l'opportunità di comunicare un valore che generano. **Sul piano della comunicazione istituzionale esistono quindi margini di miglioramento che, se propriamente sfruttati, permetteranno alle aziende di essere percepite meglio dal cliente**, che sempre più ha una coscienza orientata ai valori della sostenibilità ed è portato a preferire punti vendita e prodotti che rispondano a criteri sostenibili.

L'analisi ha evidenziato come la maggior parte del campione abbia implementato almeno uno strumento di comunicazione per i propri stakeholder. Le aziende si differenziano molto nella completezza e varietà delle informazioni comunicate: le modalità utilizzate in prevalenza sono la comunicazione online tramite il sito internet e la pubblicazione di un report/bilancio di sostenibilità. Il 67% delle imprese comunica la sostenibilità innanzitutto tramite il sito internet. Tuttavia, spesso la comunicazione privilegia alcune aree della sostenibilità, come i prodotti ecosostenibili o le iniziative rivolte alla comunità, a discapito di altre per le quali non sono presenti informazioni. Il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento di comunicazione più complesso, che implica un impegno significativo in termini di risorse da parte dell'organizzazione. Il trend crescente cui si assiste negli ultimi anni,

con un maggior numero di Bilanci volontari pubblicati secondo gli Standard GRI (+23% del 2018-2019 sul 2017), dimostra come le aziende della GDO si stiano impegnando concretamente nella sostenibilità. La rendicontazione presuppone infatti la realizzazione di pratiche sostenibili strutturate e la capacità di rendicontarne in maniera puntuale i risultati.

Volendo trarre una sintesi, l'analisi evidenzia **due poli di sviluppo della sostenibilità**: il primo è composto da quelle aziende che dimostrano di essere consapevoli del valore della sostenibilità quale **driver di crescita e di comunicazione efficace**: sono il 33% di realtà del campione appartenenti al livello "sistematico" e l'11% appartenenti al livello "innovativo", in cui la sostenibilità ha raggiunto alti livelli di innovatività e di integrazione nei processi decisionali. L'altro polo è composto da quelle aziende analizzate che intendono la **sostenibilità in modo "tradizionale"**, poco orientato alla comunicazione e unilaterale nel rapporto con gli stakeholder. Si tratta di organizzazioni "non classificabili" nel modello di integrazione proposto nel report, che rappresentano il 15% del campione, o appartenenti al livello "informale", rappresentanti un altro 19%. Tra questi due poli si trovano le aziende appartenenti al livello "corrente" – il 22% del campione – che presentano una configurazione più fluida nella comunicazione della sostenibilità. Queste ultime hanno preso consapevolezza del valore della sostenibilità e hanno avviato a diversi livelli iniziative di comunicazione che, secondo la qualità e quantità di informazioni fornite, possono avvicinarle ad uno dei due poli descritti, senza tuttavia rientrarvi.

Un passaggio ulteriore è stato compiuto da alcune aziende (il 33% delle insegne analizzate)



che hanno formato e comunicato una strategia di sostenibilità con obiettivi di breve, medio e lungo periodo, con il fine di integrare sempre più la sostenibilità nell'operare aziendale. La strategia permette di traghettare l'azienda da un polo all'altro permettendo alla sostenibilità di diventare un **driver di business, volto alla creazione di valore condiviso**.

Analizzando i canali di comunicazione delle diverse aziende, è stato possibile tracciare una sintesi complessiva dei temi rilevanti nelle aziende della GDO che, laddove identificati tramite l'analisi di materialità, sono frutto di una valutazione congiunta degli stakeholder interni ed esterni. La rilevanza nella riduzione degli **impatti ambientali** risulta sia da un ragionamento gestionale, sia dall'osservazione dei trend di settore, i quali evidenziano che i consumatori sono particolarmente sensibili a questo aspetto. Gli studi indicano che l'attenzione verso queste tematiche non è un fenomeno passeggero, ma sarà sempre più presente nelle scelte d'acquisto¹⁷. Alla luce di questi dati, risulta materiale per le aziende della GDO sviluppare **prodotti innovativi e sostenibili** in termini di packaging, sicurezza, qualità e più in generale di responsabilità. In questo contesto, la Marca del Distributore acquisirà sempre maggiore rilevanza in quanto portatrice dell'immagine e dei valori della stessa insegna¹⁸. Quest'ultima affermazione spiega sia la materialità della **gestione responsabile della catena di fornitura**, dalla quale non si può prescindere per la riuscita delle strategie sui prodotti a Marca del Distributore, sia quella dei **dipendenti**. Questi ultimi si configurano come ponte fra l'azienda e il consumatore e possono essere considerati l'immagine dell'azienda accanto ai prodotti, oltre che veicolo e strumento di realizzazione delle strategie

aziendali. Pertanto, la loro sicurezza, formazione e soddisfazione assumono grande rilievo. Clienti, fornitori e dipendenti fanno parte di un unico tessuto sociale, che si può identificare come la **comunità locale**. Risulta evidente, dunque, il legame imprescindibile tra l'azienda e quest'ultima, che instaurano una relazione di interdipendenza. Il report evidenzia come le pratiche solidali verso la comunità siano importanti non solo perché rispondono alle esigenze di più di uno stakeholder chiave, ma anche come opportunità di dialogo e crescita condivisa.

Ognuno di questi temi risulta materiale in quanto rilevante per una o più categorie di stakeholder. L'identità di un'organizzazione che vuole adottare un modello di crescita solido e responsabile deve infatti tener conto di una **duplice tensione: interna, rappresentata dal management, ed esterna, identificabile proprio con gli stakeholder**. La crescita aziendale ruota intorno alla soddisfazione delle istanze dei portatori di interesse: pertanto i dipendenti, i consumatori, i fornitori, le comunità di riferimento e tutti gli altri stakeholder sono chiamati a esercitare un ruolo sempre più attivo nell'indirizzare le scelte delle aziende. Applicando il modello "Harvard" alle partec di coinvolgimento realizzate dall'aziende, emerge una tendenza a realizzare azioni unidirezionali di educazione e informazione, la cui intensità di coinvolgimento è limitata. Si evidenzia tuttavia anche un largo ricorso alle pratiche di engagement bilaterale, che presuppongono un dialogo con lo stakeholder di riferimento. Quest'ultima tendenza è particolarmente cresciuta negli ultimi anni anche grazie all'avvento dei social network, piattaforme online in cui azienda e cliente possono dialogare.

¹⁷ Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy 2020, pg. 45.

¹⁸ Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi, Position Paper 2019 - Rapporto realizzato da The European House

– Ambrosetti con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna.



Da ormai molti anni, una parte della Grande Distribuzione Organizzata si interfaccia con la complessità di soddisfare le istanze degli stakeholder, modificando i propri paradigmi operativi e adattandosi rapidamente a una domanda sempre più attenta alla società e all'ambiente. Queste aziende hanno raggiunto un traguardo molto importante, riuscendo a sovrintendere per intero al processo di produzione dei prodotti a Marca del Distributore. Questo traguardo è frutto di un intenso lavoro di bilanciamento di interessi: le aziende della GDO, infatti, fanno parte di una catena di creazione di valore articolata, in cui intervengono diversi attori a valle e a monte. Situandosi nel mezzo, esse possono essere in grado di influenzare i processi di produzione e di acquisto.

Nel prossimo futuro, intensificare le relazioni commerciali esistenti e instaurarne di nuove diventerà un fattore sempre più determinante per accrescere il livello di competitività e di sostenibilità, proprie e di tutte le realtà che interagiscono con l'azienda. Favorendo lo sviluppo efficiente della filiera produttiva e orientandosi verso una maggiore responsabilità di prodotto, la GDO può configurarsi come un motore di crescita economica, sociale e ambientale.